

Katrin Greßer | Renate Freisler

Agile Führungsteams



managerSeminare

Agile Führungsteams

2 x 2 Tage plus 2 halbe Tage Zusatzmaterial





AGILE FÜHRUNGSTEAMS	4
Weshalb ist es wichtig, agile Führungsteams zu formen?	4
So könnten Sie Ihren KundInnen ansprechen	4
ANWENDUNG DES KONZEPTS	4
Was Sie Ihren TeilnehmerInnen mit diesem Konzept bieten können	4
Lernziele	4
Zielgruppen	4
Methoden	4
Qualifikation	4
DIE WORKSHOPTAGE IM ÜBERBLICK	4
Die Workshop-Inhalte „Agile Führungsteams“ 2 x 2 Tage	4
Die Inhalte der Zusatzworkshops 2 x 0,5 bis 1 Tag	4
Zeiten und Verpflegung	4
DAS MATERIAL DES KONZEPTS IM ÜBERBLICK	4
Ablauf und Design	4
Präsentation	4
Workshop-Impulse für die Teilnehmenden	4
Wissensinput ModeratorIn	4
Anleitungen	4
Visualisierung	4
Zusätzliche Dokumente in den Online-Ressourcen	4
Dokumentation	4
Transfer/Vor- und Nachbereitung	4
Weitere Quellen	4





DIDAKTISCHE HINWEISE ZUR DURCHFÜHRUNG	4
Einstimmung Management-/Führungsteam	4
Persönliche Vorbereitung	4
Die Agenda auf einem Kanban Board visualisieren	4
Organisatorisches, Pausen, Nutzung der Medien	4
Eröffnungsrunde	4
Eingesetzte Formate	4
Nachbereitung	4
Benötigte Medien & Materialien, sonstiges Equipment	4
UMSETZUNG ALS ONLINE-VARIANTE	4
Zeitlicher und organisatorischer Ablauf	4
Tools für die Online-Durchführung	4
LITERATUR UND QUELLEN	4
ZU DEN AUTORINNEN	4
AUSSERDEM	4
Gender	4
Urheberrechtshinweise und Haftungsausschluss	4
Services	4



Dieses Trainingskonzept hilft Ihnen, Management- und Führungsteams gezielt zu begleiten, sich als agiles TOP-Führungsteam zu finden und die Zusammenarbeit gelingend und erfolgreich zu gestalten. Denn die Herausforderungen sind groß und lassen sich nur gemeinsam meistern. TOP-Führungsteams, die sich ihrer Wirkkraft bewusst sind und diese zielgerichtet nutzen, sind somit Vor-Bild für die agile Führung und Vorreiter für die agile Transformation.

Das Trainingskonzept bietet Ihnen eine Road-Map durch vier Workshop-Tage plus Zusatzmaterial für einen halbtägigen Dialog-Workshop zum Führungsfeedback sowie für einen halbtägigen Kennenlern-Workshop. Im Mittelpunkt steht die Teamentwicklung als agiles TOP-Führungsteam. Impulse zur Entwicklung von Organisationen, Agile Werte und Prinzipien, das agile Manifest sowie Führen in der agilen und digitalen Transformation runden das Konzept ab. Die Führungshaltung, hierfür wird auf das Zürcher Ressourcenmodell (ZRM) zurückgegriffen, ist ein besonderer Bestandteil des Konzepts.

Somit ist es die konsequente Fortsetzung des Trainingskonzepts „Agil und erfolgreich führen“ der beiden Autorinnen. Beide Konzepte können hervorragend miteinander kombiniert werden.

Weshalb ist es wichtig, agile Führungsteams zu formen?

Agiles Arbeiten hat inzwischen in vielen Organisationen Einzug gehalten, oftmals von „oben“ verordnet. Doch wie sieht es mit den Führungsteams aus? Auf Ebene der Mitarbeitenden wird Agilität gefordert, die Führungskräfte allerdings bleiben häufig in ihrer bisherigen Struktur und Hierarchie. Das macht wenig Sinn. Denn eine agile Organisation beginnt mit der agilen Führung – am besten im Top-Management.

Es geht darum, die Organisation mit agilen Führungsteams erfolgreicher zu machen, Freiräume zu gewinnen für Zukunftsstrategien und für Innovation, sowie ein Mind-Set zu entwickeln, mit dem die Transformation gelingt und die nötigen Entwicklungsprozesse gemeinsam gestaltet werden.

Sie haben dieses Trainingskonzept vielleicht gekauft, weil Sie den Trend zu agilen Führungsteams sehen, einen ganz konkreten Auftrag zu diesem Thema haben oder einfach interessiert sind und Inspiration suchen. Die Arbeitswelt der Zukunft braucht mehr denn je Führungskräfte, die ihre Mitarbeitenden anders führen. Sie wissen das. Ihre Kunden und Auftraggeber auch?

So könnten Sie Ihre Kunden und Auftraggeber ansprechen

Mit agilen Führungsteams die Organisation erfolgreicher machen, denn eine agile Organisation beginnt mit der agilen Führung – auch im Topmanagement. Also weg vom operativen Chaos, hin zum Gewinn von Zeit und Freiraum für Zukunftsstrategien und für Innovation.

Die Organisation ändern, ohne sich selbst zu meinen, wird nicht funktionieren.





In vielen Organisationen ist die Denkweise, agiler zu werden, zwar vorhanden, allerdings ist die persönliche Veränderungsbereitschaft jedes Einzelnen unterschiedlich stark ausgeprägt. Von anderen im Unternehmen zu verlangen, agil zu sein, und sich selbst dabei außen vor zu lassen, wird nicht funktionieren. Leider ist diese Haltung oft auch in den oberen Führungsetagen zu finden.

Agilität anzunehmen bedeutet, viel Neues zu lernen.

Lernen ist anstrengend, weil es bedeutet, einen Übergang zu durchleben. Bei Erwachsenen kann echtes Lernen Instabilität und Stress erzeugen. Wenn sich frühere Annahmen als nicht mehr gültig herausstellen, erzeugt das einen instabilen Zustand, der so lange anhält, bis das neue Verständnis integriert ist.

Neue Erfahrungen schaffen neues Denken und Fühlen.

In diesen Workshops wird gezielt mit dem Management-/Führungsteam gearbeitet, um als agiles TOP-Führungsteam zu agieren. Dazu gehört es,

- sich intensiv mit der eigenen Führungshaltung, dem Führungsverhalten und der Wirkung zu beschäftigen,
- Miteinander ein Führungscanvas zu erarbeiten, also eine Führungsvision und Mission zu entwickeln,
- Rollenklarheit zu gewinnen und
- die agile Zusammenarbeit zu gestalten.

Durch die intensive Auseinandersetzung mit sich selbst und dem zukünftigen Führungsverständnis profitieren alle, lernen von- und miteinander mit dem Ziel, aus gewohnten Denkmustern auszusteigen. Agile Methoden, Werkzeuge und Tools werden direkt angewendet. Ein gemeinsames Motto-Ziel wird erarbeitet und verankert. Außerdem erhalten Sie wertvolle Tipps und Wissensinputs zu den Themen

- Entwicklung von Organisationen,
- Zusammenarbeit im agilen Führungsteam,
- Manifest eines agilen Führungsteams,
- Führen in der agilen Transformation sowie
- dem Zusammenhang von Führungsverhalten und Systemklima.



Was Sie Ihren Teilnehmenden mit diesem Konzept bieten können

Dieses Konzept dient der gezielten agilen Führungsentwicklung.

Die Disruption ist in vielen Unternehmen mit großer Wucht angekommen. Ein „weiter wie bisher“ ist nicht mehr möglich, das wissen die meisten Führungskräfte. Führung neu zu denken sowie eingefahrene und hinderliche Muster zu verändern, braucht Mut, Offenheit für neue Erfahrungen und Veränderungsbereitschaft. Damit die Mitarbeitenden folgen, ist das Vor-Leben ein wesentlicher Aspekt. Sie als agiles TOP-Führungsteam sind die Gestalter!

Lernziele

Das Management-/Führungsteam ...

- erhält wertvolle Impulse, Erkenntnisse und Tipps zu den Themen Agilität, Organisationsentwicklung, Leadership und Management,
- erfährt, weshalb es wichtig ist, agile Führungsteams zu formen, und versteht die Entwicklung von Organisationen,
- lernt, typische Fehler in agilen Organisationen zu erkennen sowie Management-Instrumente und kollektive Überzeugungen kritische zu hinterfragen,
- lernt Grundsätze, Verhaltensweisen, Werte und Prinzipien in agilen Organisationen kennen,
- wendet Retrospektiven als Methode zielgerichtet an,
- erarbeitet, wie es die Zusammenarbeit im agilen Führungsteam gelingend gestalten und reflektieren kann und was die Kultur eines Unternehmens ausmacht,
- lernt Führungskonzepte der Zukunft kennen, die es in ihrer Führungspraxis sofort anwenden kann,
- findet Rollenklarheit im agilen Führungs-Team, entwickelt eine persönliche Führungshaltung und die innere Haltung eines agilen Führungsteams,
- lernt die Systemklimafaktoren und den Zusammenhang zu den Führungsstilen kennen,
- arbeitet methodisch daran, wie es als TOP-Führungsteam erfolgreich agiert und einen wirklichen Mehrwert schafft.

Zielgruppen

Management-/Führungsteams, GeschäftsführerInnen, Vorstände, Führungstandems und -tridems, Projektleiterteams.

Methoden

Interaktive Workshops, Moderation, Impulse und Inputs, Selbst- und Teamreflexionen, Retrospektiven, Diskussion, Teamentwicklung, agile Führungsmethoden, Prozessbegleitung, Zürcher-Ressourcen-Modell ZRM®, Umsetzung und Transfer.





Qualifikation

Dieses Seminar setzt viel Moderations- und Workshop-Erfahrung in Management-/Führungsteams voraus.

Wir empfehlen Ihnen außerdem, sich intensiv mit Ihrer eigenen Agilität sowie der Entwicklung von Organisationen auseinanderzusetzen. Eigene Führungserfahrung und Führungswissen über transaktionale und transformationale Führung sowie Know-how im Bereich der agilen Führungsmethoden sind wichtig. Kenntnisse und Erfahrungen mit dem Zürcher Ressourcenmodell ZRM® sind ebenfalls von Vorteil. Auch im Umgang mit Widerständen sollten Sie ausreichend Erfahrung mitbringen.

Weniger erfahrenen Trainerinnen und Trainern empfehlen wir, zunächst mit Co-Moderationen Erfahrungen zu sammeln, um mit herausfordernden Situationen umgehen zu können. Denn Agilität stößt nicht immer auf offene Ohren, gerade wenn Bestehendes kritisch hinterfragt wird. Zum einen gibt es – berechnete – kritische Stimmen, zum anderen kann für Führungskräfte die neue Rolle mit dem Gefühl des Bedeutungsverlusts einhergehen. Deshalb ist es wichtig, einen sicheren Rahmen zu schaffen, in dem sich das Neue entwickeln kann. Mut, Kompetenz, Offenheit und eine wertschätzende Haltung für alle Teilnehmenden ist dafür das Fundament, das Sie als Trainer mitbringen müssen.



Die Workshop-Inhalte „Agile Führungsteams“ 2 x 2 Tage

Impuls: Das agile Führungsteam

- Weshalb ist es wichtig, agile Führungsteams zu formen?
- Jahreszeiten des Wandels und wie sich Organisationen entwickeln

Die Zusammenarbeit im agilen Führungsteam gelingend gestalten

- Retrospektive
- Management-Instrumente gezielt hinterfragen

Das Manifest eines agilen Führungsteams

- Grundsätze und Verhaltensweisen, Werte und Prinzipien
- Fokus Kunde – „Customer Centricity“

Führen in der agilen und digitalen Transformation

- Das „Z“ der erfolgreichen Veränderung
- Führungskonzepte der Zukunft
- Führen im Tandem – Top-Sharing – Führen in Tridems
- Sponsorship – Leadership
- Rollenmodelle finden und warum Rollenklarheit so wichtig ist
- Blaupausen gibt es keine!
- Circle of Influence: Sich selbst überflüssig machen

Führungshaltung

- Eine agile Haltung entwickeln mit dem Zürcher Ressourcen-Modell ZRM®
- Der Rubikon-Prozess
- Mit ZRM®-Motto-Zielen Umsetzungsenergien aktivieren

Das agile „Top“-Führungsteam entwickeln

- Typische Denkfallen und: Das MindSet macht den Unterschied
- Agile Leadership-Erkenntnisse
- Führungsverhalten und Systemklimafaktoren

Als „Top“-Führungsteam erfolgreich agieren

- Agile Führungsmethoden
- Transfer: Führungscanvas
- Impulse, Tipps und Praxisbeispiele





Und so sind die Themen auf die vier Tage und aufgeteilt:

Modul 1

Tag 1 – Das agile Führungsteam	Arbeitsblätter
Start in den Tag <ul style="list-style-type: none"> › Willkommen › Check-in und Eröffnungsrunde › Was ist wichtig? 	<ul style="list-style-type: none"> › Unsere Geschichte als Eröffnungsrunde
Das agile Führungsteam <ul style="list-style-type: none"> › Impuls › Die Entwicklung von Organisationen verstehen 	<ul style="list-style-type: none"> › Die vier Jahreszeiten › Die vier Entwicklungsphasen eines Unternehmens › Die vier Entwicklungsphasen einer Organisation und ihre sieben Wesenselemente › Vom Dilemma zum Tetralemma
Die Zusammenarbeit in agilen Führungsteams gelingend gestalten <ul style="list-style-type: none"> › Management-Instrumente gezielt hinterfragen 	<ul style="list-style-type: none"> › Moderieren einer Seestern-Retrospektive › Klarheit und Ziel der Veränderung › Check-up Unternehmenskultur
Tagesabschluss <ul style="list-style-type: none"> › Abschlussrunde und Retrospektive 	<ul style="list-style-type: none"> › Tofffee-Retro

Tag 2 – Das Manifest eines agilen Führungsteams	Arbeitsblätter
Start in den Tag <ul style="list-style-type: none"> › Eröffnungsrunde 	<ul style="list-style-type: none"> › Retrospektive: More of ..., same of ..., less of ...
Das Manifest eines agilen Führungsteams <ul style="list-style-type: none"> › Fokus Kunde › Das agile Manifest 	<ul style="list-style-type: none"> › Das agile Manifest
Führen in der agilen und digitalen Transformation <ul style="list-style-type: none"> › Das „Z“ der erfolgreichen Veränderung › Führungskonzepte der Zukunft › Rollenklarheit im agilen Führungsteam gewinnen › Entwicklungsbedarfe je Führungskraft › Circle of Influence › Persönliche Reflexion 	<ul style="list-style-type: none"> › Rollenklarheit als agiles Führungsteam › Circle of Influence › Retrospektive: More of ..., same of ..., less of ...
Tagesabschluss <ul style="list-style-type: none"> › Abschlussrunde mit Feedback 	





Modul 2

Tag 3 – Zürcher-Ressourcen-Modell	Arbeitsblätter
Start in den Tag › Retrospektive	
Zürcher Ressourcen-Modell ZRM® › Unbewusste Bedürfnisse ansprechen › Unbewusstes bewusst machen › Affektbilanz und Ideenkorb › Individuelles Motto-Ziel formulieren und verankern › Den Ressourcen-Pool befüllen › ABC-Situationen meistern › Das erfolgreiche „Z“ der Veränderung › Unser gemeinsames Motto-Ziel als agiles Führungsteam	› Eine agile Haltung mit dem ZRM entwickeln › ABC-Situationen meistern › Leite das Taxi
Tagesabschluss › Abschlussrunde	

Tag 4 – Das agile Top-Führungsteam entwickeln	Arbeitsblätter
Start in den Tag › Eröffnungsrunde	
Das agile Top-Führungsteam entwickeln › Das Mindset macht den Unterschied › Unsere Imperative im Team › Agile Leadership-Erkenntnisse › Follow me! – Führung und Systemklimafaktoren	› Leite das Taxi (online) › Denkfallen › Welche Imperative gibt es in unserem Team?
Als Top-Führungsteam erfolgreich agieren › Sich gegenseitig coachen mit GROW › Impulse für agile Führungsarbeit › Führungscanvas erstellen	› Das GROW-Modell › Peer-Feedback – so geht’s › Kollegiale Beratung im Führungskreis › Delegation Poker › Daily/Weekly
Abschlussrunde und Transfer › Kanban-Board anlegen	› Kanban-Board › Getroffen?





Die Inhalte der Zusatzworkshops 2 x 0,5 bis 1 Tag

1. Dialog-Workshop – Führungsfeedback

Begrüßung und Eröffnung

Blitzlichtrunde

- Was ist heute wichtig?
- Orientierung: Ablauf, Zeiten und Methode

Durchführung Dialog-Workshop/Führungsfeedback-Workshop

- Teil 1: Systemklimafaktoren
- Backlog erstellen bzw. Sofortmaßnahmen ableiten
- Teil 2: Feedback an die Führungskraft

Die Führungskraft entwickelt drei eigene Ziele

Abschlussrunde und Blitzlicht

2. Kennenlern-Workshop „NMA“

Begrüßung und Eröffnung

- Blitzlichtrunde
- Wer bin ich (Name, Bereich, Aufgaben)?
- Was ist mir für heute wichtig (Wünsche, Anregungen)?

Orientierung: Ablauf, Zeiten, Methode, Ziele

Durchführung „Kennenlern-Workshop“

- Die vier Schritte
- Dialogrunde

Abschlussrunde und Blitzlicht

Und so sind die Themen auf die Zusatzworkshops aufgeteilt:

Dialog-Workshop – Führungsfeedback	Arbeitsblätter
Start in den Tag <ul style="list-style-type: none">› Einführung durch die Führungskraft› Blitzlicht› Ablauf der Methodik	
Systemklima <ul style="list-style-type: none">› Input› Systemklimafaktoren priorisieren› Maßnahmen erarbeiten und im Backlog festlegen	› Dialog-Workshop Systemklimafaktoren
Führungsfeedback <ul style="list-style-type: none">› Diskussion Führungsverhalten› Gegenseitige Präsentation der Ergebnisse (FK + MA)› Vereinbarung: FK legt eigene Ziele fest (FK + ModeratorIn/Coach)	
Abschluss mit Blitzlicht	





Kennenlern-Workshop – NMA	Arbeitsblätter
Start in den Tag <ul style="list-style-type: none">› Eröffnung durch die Führungskraft› Blitzlicht› Ablauf der Methodik	
Fragen, Informationen und Erwartungen des Teams (ohne FK)	› Kennenlern-Workshop: Fragen für das Team
Fragen, Informationen und Erwartungen der Führungskraft (ohne Team)	› Kennenlern-Workshop: Fragen für die Führungskraft
Rückmeldung der Führungskraft (FK + Team) <ul style="list-style-type: none">› gegenseitiges Feedback	
Aktionsplan erarbeiten (FK + Team)	
Abschluss mit Blitzlicht	

Zeiten und Verpflegung

Die Zeiten können individuell angepasst werden. Wir starten um 09:00 Uhr und enden gegen 17:30 Uhr. Reisen die Teilnehmenden erst morgens an, empfiehlt sich ein Start um 9:30 Uhr oder 10:00 Uhr. Die Tage sind inhaltlich gut gefüllt, daher sollten Sie als ModeratorIn auf das Zeitmanagement achten – besonders bei größeren Gruppen.

Je nach Gruppengröße und Vorerfahrung benötigen die Selbstreflexionsrunden mehr oder weniger Zeit. Passen Sie den Ablaufplan entsprechend an.

Kaffeepausen planen wir vormittags und nachmittags. Haben Sie auch eine gesunde Ernährung während der Workshops im Blick. Obst und Säfte, Salat und Fisch, Jogurt und Nüsse sollten deshalb nicht fehlen. Auf Cola und stark gesüßte Getränke verzichten wir.

Bei Online-Workshops planen wir häufigere und dafür kürzere Pausen ein sowie eine verlängerte Mittagspause mit Reflexionsaufgaben.



DAS MATERIAL DES KONZEPTS IM ÜBERBLICK

Ablauf und Design

Das Word-Dokument „Ablauf_Agile Führungsteams“ liefert Ihnen einen ausführlichen, mehrseitigen Ablaufplan mit einer detaillierten Zeitkalkulation und allen Angaben zu jedem der Workshop-Tage. Unter anderem erfahren Sie, welche Medien Sie benötigen und welche Materialien und Teilnehmerunterlagen Ihnen das Trainingskonzept zur Verfügung stellt. Da die Begriffe verlinkt sind, können Sie durch Anklicken die dazugehörigen Unterlagen zu jedem Trainingsmodul direkt öffnen, ansehen und ausdrucken. Beachten Sie hierbei: Die hinterlegten Links funktionieren nur, solange Sie die vorgegebene Ordnerstruktur sowie die Dateinamen nicht verändern! Sollten Sie dies tun (um z. B. das Konzept auf Ihre Anforderungen anzupassen), müssen Sie die Links in der Datei aktualisieren bzw. neu setzen. Im Übrigen können Sie die Vorlage ganz nach Ihren persönlichen Vorstellungen ergänzen und anpassen.

Präsentation

Die PowerPoint-Datei für die Workshop-Tage umfasst xxx Folien und ist im Flat-Design angelegt. Die PowerPoint-Dateien für den Dialog/Führungsfeedback-Workshop umfassen xxx Folien, für den Kennenlern-Workshop xxx Folien und sind ebenso im Flat-Design angelegt.

Unser Tipp: Nutzen Sie bei den Präsentationen die Referentenansicht, so haben Sie stets den umfangreichen Notizbereich mit allen nötigen Verweisen, Hintergrundinfos und Übungsanleitungen im Blick – außerdem die Zeit und die Folienübersicht, um ggf. schnell vor- und zurückspringen zu können.

Die Präsentationen können Sie selbstverständlich nach Ihren Erfordernissen anpassen. In den Online-Ressourcen finden Sie dafür auch eine Datei, auf der wir Ihnen eine kleine Sammlung an Grafikelementen und Icons zur vielfältigen Weiterverwendung zusammengestellt haben. Und letztlich finden Sie auch im Internet zahllose Templates und Vorlagen, mit denen Sie Ihre Präsentation grafisch ansprechend gestalten können (z. B. unter www.presentationload.de, www.templateswise.com oder www.presentationgo.com). Außerdem bietet Office 365 viele Möglichkeiten, das Design mit ein paar Klicks anzupassen.

Die Folien verstehen sich als Vorbereitungs- und Strukturierungshilfe für den Workshop-Ablauf im Sinne eines „roten Fadens“. Zusätzliche Erläuterungen und Durchführungshinweise stehen in der Notizfunktion. Diese beinhaltet eine Core-Message und die dazugehörigen Inhalte.

Die Inhalte mit den Reflexionen und Ausarbeitungen des Führungsteams, die Übungen, Selbstreflexionen und Checklisten können selbstverständlich auch je nach persönlicher Vorliebe via Folie, Flipchart oder anhand des Handouts vorgestellt werden. Wir empfehlen einen Methodenmix und eine interaktive Gestaltung.





Handout für die Teilnehmenden

Den Teilnehmenden steht ein umfangreiches xx-seitiges PDF-Dokument zur Verfügung (Dateiname: „Teilnehmer-Handout.pdf“), das eine kompakte Zusammenfassung der Inhalte sowie die entsprechenden Verweise auf die im Workshop eingesetzten Anleitungen, Arbeitsblätter mit den Übungen, Checklisten und Reflexionshilfen enthält. Damit Sie die begleitenden Arbeitsblätter nicht einzeln zum jeweils anstehenden Zeitpunkt im Workshop verteilen müssen, ist auf dem Konzept des Weiteren ein komplettes, xxx Seiten umfassendes PDF-Dokument dieser Arbeitshilfen hinterlegt. Dieses ist alphabetisch sortiert und mit Inhaltsverzeichnis versehen (Dateiname: „Arbeitsblaetter_gesamt.pdf“).

Die Workshopunterlagen können Sie elektronisch über ein Lernportal wie z.B. Blink.it zur Verfügung stellen oder auf Wunsch auch ausgedruckt mitbringen. Wir verzichten in Workshops auf ausgedruckte Unterlagen, sondern verschicken im Nachgang die gezeigten Folien als PDF und erstellen ein Fotoprotokoll mittels einem Padlet.

Wissensinput ModeratorIn

Das PDF-Dokument „Trainer-Input.pdf“ enthält vertiefende Erläuterungen für Sie als ModeratorIn und liefert wichtige Background-Informationen zu den Fokusthemen des Workshops. Sie können die Inputs natürlich auch – komplett oder auszugsweise – dem Management-/Führungsteam zur Verfügung stellen. In der Regel verfügen diese aber mit ihrem Teilnehmer-Handout (print oder online) bereits über eine komprimierte Version der wesentlichen Inhalte.

Arbeitsblätter und Übungsanleitungen

Die folgende alphabetische Übersicht gibt Ihnen einen Überblick, zu welchen Tagen die verschiedenen Arbeitsblätter eingesetzt werden. Die Arbeitsblätter sind im gleichnamigen Ordner auch noch einmal als einzelne PDF-Dokumente hinterlegt. So haben Sie zum einen die Möglichkeit, diese auch einzeln auszudrucken. Zum anderen haben Sie durch die Verlinkung der Einzeldokumente in Ihrem Ablaufplan (siehe Seite 13) sofort den Überblick, wann welches Arbeitsblatt zum Einsatz kommt.

Übersicht Arbeitsblätter	Workshop-Tag
4L-Retrospektive	xx
ABC-Situationen meistern	xx
Check-up Unternehmenskultur	xx
Circle of Influence	xx
Daily/Weekly	xx
Das agile Manifest	xx
Delegation Poker	xx
Denkfallen	xx





Die vier Entwicklungsphasen eines Unternehmens	XX
Die vier Entwicklungsphasen einer Organisation und ihre sieben Wesenselemente	XX
Die vier Jahreszeiten	XX
Eine agile Haltung mit dem ZRM® entwickeln	XX
Getroffen?	XX
GROW-Modell	XX
Kanban-Board	XX
Klarheit und Ziel der Veränderung	XX
Kollegiale Beratung im Führungskreis	XX
Leite das Taxi	XX
Moderieren einer Seestern-Retrospektive	XX
Peer-Feedback – so geht#s	XX
Retrospektive: More of ... – same of ... – less of ...	XX
Rollenklarheit als agiles Führungsteam	XX
Tofffee-Retro	XX
Unsere Geschichte als Eröffnungsrunde	XX
Vom Dilemma zum Tetralemma	XX
Welche Imperative gibt es in unserem Team?	XX
Dialog-Workshop: Systemklimafaktoren	XX
Kennnlern-Workshop: Fragen für das Team/Fragen für die Führungskraft	XX

Visualisierung

Flipcharts

Mit etwas zeitlichem Aufwand können Sie die Workshops auch via Flipcharts, mit ansprechenden Visualisierungen im Raum und einem Handout durchführen. Im Ordner „Flipcharts“ finden Sie hierfür eine ganze Reihe von Ideen und Beispielen, wie Sie die Inhalte darstellen, moderieren und begleiten können. Diese im JPEG-Format abgespeicherten Dateien lassen sich als Denkanstoß für eigene Flipcharts nutzen oder auch direkt via Beamer in Großansicht auf die Wand projizieren. Sie suchen weitere Anregungen für gelungene Flipcharts? Dann probieren Sie doch einmal Pinterest aus. Melden Sie sich dort an und geben Sie den Begriff Flipcharts ein. Sie werden überrascht sein, wie viele Impulse Sie dort finden.

DIN-A5-Post-its

Persönlich nutzen wir statt Flipcharts fast nur noch Post-its. Diese lassen sich in unterschiedlichen Räumlichkeiten flexibel einsetzen und sind auch veränderbar. So sind von Anfang an, alle am Workshop aktiv beteiligt. Beispielfotos für die Gestaltung finden Sie ebenfalls im Ordner „Flipcharts“.





Arbeit mit Lego oder Bildern

Lego, Playmobil, Schleichfiguren oder Blöcke und Malsachen visualisieren schnell und unkompliziert eigene Sichtweisen auf sich selbst, auf die Zusammenarbeit im Führungsteam und auf die unterschiedlichen Rollen. Scheuen Sie sich nicht, diese Materialien einzusetzen, auch wenn es erstmals ungewohnt für das Führungs- und Managementteam ist.

Zusätzliche Dokumente in den Online-Ressourcen

Einige Vorlagen sind als offene Dokumente in den Online-Ressourcen des Trainingskonzepts hinterlegt, um Ihnen eine schnelle, individuelle Anpassung zu ermöglichen. Über folgenden Link haben Sie hierauf Zugriff:

- <https://www.managerseminare.de/>

Sie finden dort unter anderem:

- Eine in **Excel** erstellte **Version des Ablaufplans**, die ähnlich aufgebaut ist wie die Word-Dokumente. Auch diese Datei können Sie flexibel nach Ihren Bedürfnissen überarbeiten und verändern. Die angegebenen Zeiten sind mit Formeln hinterlegt und passen sich somit automatisch an, wenn Sie individuell andere Schwerpunkte setzen wollen. Ob Sie lieber mit der Word- oder der Excel-Version arbeiten, bleibt Ihrer persönlichen Vorliebe überlassen.
- Das **Teilnehmer-Handout** sowie der **Wissensinput für den/die ModeratorIn** stehen Ihnen hier noch einmal in einer (offenen) Word-Datei zur Verfügung. Somit haben Sie die Möglichkeit, Inhalte nach Ihren eigenen Erfordernissen flexibel zu ergänzen oder zu straffen.
- Zudem finden Sie in den Online-Ressourcen unterstützende Materialien zur Vor- und Nachbereitung des Trainings sowie zusätzliche Services wie eine Kopiervorlage zum Kartenset Delegation Poker.

Dokumentation

Eine Dokumentation der Workshops erstellen wir mittels Padlet. Hier können Sie die Arbeitsergebnisse, Fotos und Impulse dokumentieren, als PDF exportieren und in einer kompakten Form dem Management-/Führungsteam zur Verfügung stellen. Manche Teams mögen Bilder von den Teilnehmenden. Das macht die Dokumentation individueller. Klären Sie vorab, ob alle damit einverstanden sind.

Transfer/Vor- und Nachbereitung

- Die Excel-Datei **„Workshop-Feedback“** verhilft Ihnen in Verbindung mit dem hinterlegten **„Getroffen“-Feedbackbogen** zu einer schnellen und systematischen Auswertung des individuellen Teilnehmer-Feedbacks. Dieses Ergebnis können Sie dann – z. B. gemeinsam mit dem Fotoprotokoll – innerhalb von ein bis zwei Tagen an den Kunden schicken oder, wenn Sie die Teilnehmenden in ein Online-Portal eingeladen haben, hier hochladen.





- Im Workshop legen wir zudem ein **Kanban-Board** an, damit die weiteren Themen, Maßnahmen und Projekte in Bezug auf die Führungsentwicklung im Backlog festgehalten werden.
- Des Weiteren finden Sie in dem Ordner ein **Fact-Sheet**, das Sie auch als Angebotsvorlage nutzen können, und eine **Vorabinformation** an die TeilnehmerInnen **mit drei Fragen**. Außerdem ist dort ein **Musterzertifikat** hinterlegt, das Sie auf Ihre Firmenpapier drucken und zum Ende des Seminars an die Teilnehmerinnen und Teilnehmer ausgeben können. Alle Dateien sind als offene Word-Dokumente verfügbar und lassen sich individuell auf Ihre Bedürfnisse anpassen.

Impulskarten

- Zur Transferhilfe, Anmoderation und als Give-Away stehen Ihnen Hashtag-Impulskarten als Druckvorlage zur Verfügung. Sie können diese laminieren und zum Abschluss des Workshops an Ihre Teilnehmenden ausgeben.

PodCasts

Videos



>



DIDAKTISCHE HINWEISE ZUR DURCHFÜHRUNG

Blatt 18

Einstimmung Management-/Führungsteam

Bitten Sie die Geschäftsführung bzw. den Vorstand, eine Einladung zu den Workshops zu formulieren. Folgende Aspekte sind dabei wichtig:

- Ziel: Warum tun wir, was wir tun?
- Motivation: Weshalb jetzt und nicht nächstes Jahr?
- Was ist wichtig für die Workshops?
- Informationen zum Inhalt und den Zeiten

Lassen Sie sich die Einladung, die an das Managementteam ging, vorab zukommen. So kennen Sie die Inhalte und das Wording – darauf können Sie zu Beginn eingehen.

Persönliche Vorbereitung

Starten Sie gut vorbereitet in den Tag. Wir empfehlen Ihnen, mindestens eine Stunde vor Beginn des Workshops im Raum zu sein und in aller Ruhe aufzubauen. Arbeiten Sie dabei folgende Punkte systematisch ab:

- Bauen Sie zuerst die Technik auf. Wenn Sie mit der PowerPoint-Datei arbeiten wollen, dann benötigen Sie ein Notebook oder Tablet mit passenden Anschlüssen an einen Beamer. Mit einem Presenter für die Inputs und Impulse können Sie den Raum besser nutzen und sind unabhängig vom Standort Ihres Notebooks.
- In Managementteams hat sich eine Blockbestuhlung mit ausreichend Platz für Gruppenarbeiten außenherum bewährt. Ein Co-Working-Space mit lockeren Möglichkeiten und Stehtischen für einen Austausch finden wir ideal. Klassische Tagungshotels eignen sich nach unserem Geschmack eher weniger. Eine U-Bestuhlung mit Tischen ist in diesem Sinne eher hinderlich für einen offenen und intensiven Austausch.
- Checken Sie, ob Getränke vorhanden sind, wo die Toiletten sind und wie die Verpflegung zur Mittagszeit aussieht.
- Überprüfen Sie den Moderationskoffer und halten Sie Marker, Post-its und Moderationskarten parat. Aus unserer Erfahrung empfehlen wir, eine ausreichende Anzahl an DIN-A5- und DIN-A6-Post-its sowie den Edding 1200 in schwarz mitzubringen.
- Bereiten Sie Wände, Flipcharts, Boards vor (lassen Sie sich inspirieren von den hinterlegten Beispielen im Ordner „Flipcharts“).
- Legen Sie jedem Teilnehmenden einen Post-its-Block, einen Edding und ein Notizbuch auf den Platz.
- Legen Sie die Arbeitsblätter, Medien und Materialien, DSGVO-Teilnehmerliste etc. zurecht.
- Begrüßen Sie die Teilnehmenden alle persönlich.

Die Agenda auf einem Kanban-Board visualisieren

In diesem Workshop-Konzept dreht sich (fast) alles um die Bedeutung der Agilität für unser zukünftiges Zusammenarbeiten. Da ist es nur konsequent, die Agenda der Workshop-Tage im Ste-

trainingskonzepte

Katrin Greßer, Renate Freisler: Agile Führungsteams
© managerSeminare



LEITFADEN

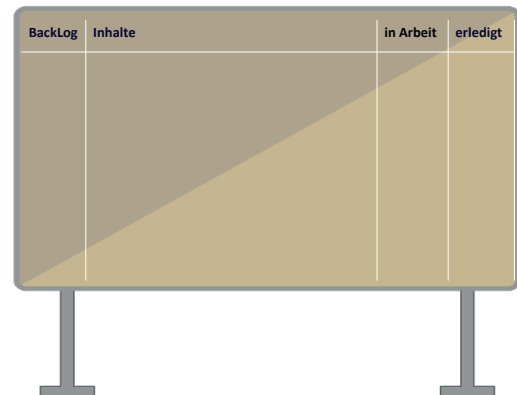


hen an einem Kanban-Board zu visualisieren und zu erläutern. Der Aufbau hierfür ist denkbar einfach (siehe Abb. rechts).

Weitere Fotos finden Sie zudem im Ordner „Flipcharts“.

Organisatorisches, Pausen, Nutzung der Medien

Geben Sie zu Beginn des Seminars einen Überblick zu den geplanten Themen. Das gibt den Teilnehmenden Orientierung und Sicherheit. Klären Sie die Workshop- und Pausenzeiten sowie die Nutzung der vorhandenen Medien. Denken Sie daran, bei der Begrüßung sich für die Antworten aus der Einstimmung zu bedanken.



Feedback-Regeln und Zusammenarbeit

Treffen Sie vorab ein Commitment mit den Teilnehmenden, das eine offene und konstruktive Zusammenarbeit in den kommenden Tagen gewährleistet. Folgende Vereinbarungen haben sich bewährt:

Die ModeratorInnen ...

- gestalten den Rahmen.
- geben Impulse.
- bieten Möglichkeiten für neue Erfahrungen.
- dienen der Gruppe als Ressource.

Die Teilnehmenden ...

- lernen von- und miteinander und teilen ihr Wissen.
- geben und nehmen Feedback.
- übernehmen Verantwortung für ihr Denken, Fühlen und Handeln.
- nutzen selbstorganisiert die Gruppe als Ressource.
- lassen sich einladen, eigene Erfahrungen zu machen und sich aktiv einzubringen.
- sichern ihren persönlichen Lerntransfer.

Grundregeln des Feedbacks

- Feedback auf die konkrete Situation/Verhalten – nicht auf die Person!
- konstruktiv miteinander umgehen
- aufeinander zugehen
- hin-hören ... und ausreden lassen
- Andere nicht interpretieren
- Vertraulichkeit einhalten
- Initiative übernehmen – die Dinge in der Zukunft anders und besser tun!





Agile Führungsteams

Agenda Tag 2



- Eröffnungsrunde
- Impuls zu den Werten und Prinzipien aus der agilen Welt
- Fokus Kunde
- Das agile Manifest
- Führen in der agilen Transformation
- Das „Z“ der erfolgreichen Veränderung
- Führungskonzepte der Zukunft
- Denken mit den Händen
- Circle of Influence
- Persönliche Reflexion
- Abschlussrunde

www.company.de

Führen in der agilen und digitalen Transformation

www.company.de

“ Wer seine Rolle kennt, muss sich nicht immer wieder fragen, was er in jeder Situation tun soll. Die Rolle definiert, was zu tun ist und was nicht.“

– Dr. Ruth Seliger

Rollenmodelle finden und wie wichtig Rollenklarheit ist

CORE MESSAGE:

Warum ist Rollenklarheit wichtig?

INHALT:

„Rollen erfüllen eine wesentliche Aufgabe in Organisationen: Sie reduzieren Komplexität.“ – Dr. Ruth Seliger (Geschäftsführerin von Trainconsulting Wien, systemische Beraterin, Vorreiterin zum Thema Positive Leadership)

Seliger beschreibt in einem ihrer Aufsätze weiter: „Menschen sind ‚nichttriviale‘ Systeme, das bedeutet, sie tun, was sie wollen: Sie sind autonom, unberechenbar und unsteuerbar. Organisationen können mit dieser Unberechenbarkeit aber nicht arbeiten. Die Komplexität, die dadurch entsteht, wäre unbeherrschbar, die Organisation könnte ihre Aufgabe nicht erfüllen. Organisationen brauchen berechenbare Partner, die sich wie triviale Systeme verhalten.

Rollen schränken also einerseits den Verhaltensspielraum ein, geben zum anderen aber auch Sicherheit. Wer seine Rolle kennt, muss sich nicht immer wieder fragen, was er in jeder Situation tun soll. Die Rolle definiert, was zu tun ist und was nicht.“

An dieser Stelle noch eine kurze Erläuterung/Abgrenzung:

- **Position (hierarchisch) bezeichnet den „formalen Platz“, den jemand in einer Organisation einnimmt. Dieser findet sich meist im Organigramm wieder.** Wo steht jemand in der Hierarchie? Handelt es sich um eine Stabstelle, eine Linienfunktion oder um eine Projektleitung? Positionen im Unternehmen heißen dann: Bereichs-/Abteilungs-/Teamleiter, Leiter Qualität, CEO, CFO etc.
- **Funktionen beschreiben die inhaltlichen Aufgaben und den Zweck, die mit einer bestimmten Position verbunden sind. Sie bilden den Rahmen für das Handeln.** Der Marketingleiter hat andere Aufgaben als der IT-Leiter, obwohl beide die Position des Bereichsleiters innehaben.

Funktionen beschreiben also die Arbeit, die an einem bestimmten Platz der Organisation zu leisten ist bzw. welchen Beitrag die Aufgabe zur Gesamtorganisation leistet. Funktionen sind aus der Unternehmensausrichtung und -strategie abgeleitet.

- **Rollen** sind u.a. aus dem agilen Kontext und insbesondere aus dem Framework Scrum bekannt ... Sie **beschreiben die Verhaltenserwartungen**, die an die Inhaber von Positionen und Funktionen gestellt werden. **Übrigens: Rollenbeschreibungen sollten dynamisch sein, denn sie verändern sich mit den gemachten Erfahrungen.**

Wie kann ich Rollenklarheit gewinnen?



CORE MESSAGE:

Warum ist Rollenklarheit wichtig?

INHALT:

Arbeit mit LEGO®-Steinen.

- Aufgabe 1: **Meine Rolle im Führungsteam – heute.**

Einzelarbeit: Gestalten Sie mit LEGO® Ihre Rolle im Führungsteam. Jeder baut für sich (10 bis 15 Minuten) – danach gemeinsamer Austausch zu den „Objekten“ (Jeder beschreibt sein gebautes Modell).

- Aufgabe 2: **Meine ideale Rolle im Führungsteam – zukünftig.**

Einzelarbeit: Gestalten Sie nun Ihre zukünftige ideale Rolle (5 bis 10 Minuten), danach erfolgt wieder ein Austausch im Führungsteam zur idealen Rolle.

- Aufgabe 3: **Unsere Rollen im Team** und wie wir miteinander in Verbindung sind.

Teamarbeit: Gestalten Sie gemeinsam – aber **ohne miteinander zu sprechen** –, wie Sie miteinander verbunden sind und wie Sie zusammenarbeiten (10 bis 15 Minuten), danach erfolgt wieder ein Austausch im Führungsteam.

- Aufgabe 4: **Unser ideales Bild** nach innen und außen.

Nun geht es darum, gemeinsam das ideale Bild nach innen und außen zu gestalten (10 Minuten) und dieses gemeinsame Bild zu reflektieren.

Mit den Händen
denken

o-o-o pst

▷ Meine Rolle im FK-Team
- heute -

▷ Meine ideale Rolle im FK-Team
- zukünftig -

▷ Wie sind wir miteinander
verbunden, wie arbeiten
wir zusammen?





Rollenklarheit als agiles Führungsteam

Wie verstehen wir unsere Rolle heute?



www.company.de

CORE MESSAGE.

Rollenklarheit gewinnen

INHALT.

Gemeinsam als agiles Führungsteam die Fragen aus den logischen Ebenen bearbeiten, dabei beachten:

- Die Fragen von oben nach unten beantworten.
- Der INHALT ist wichtiger als die FORM.

Variante bei größeren Teams und unterschiedlichen Führungsrollen: World Café (siehe Folien 66 + 67)

Rollen im Team

Name	Rolle im Team	Was fällt mir leicht? Meine Stärken und Fähigkeiten	Was fällt mir noch nicht so leicht?	Was motiviert mich?	Wo brauche ich Unterstützung und wie will ich mich weiterentwickeln?	Feedback aus der Runde – kollegiale Tipps

www.company.de

CORE MESSAGE.

Rollenklarheit – Entwicklungsbedarfe je Führungskraft erarbeiten

INHALT.

Jede Person schreibt Post-its zu den o.g. Spalten und stellt die Aussagen im Plenum vor. Im Anschluss bekommt er/sie Feedback aus der Runde (letzte Spalte).

Einzel- und Gruppenreflexion & kollegialer Rat.

Runde 1

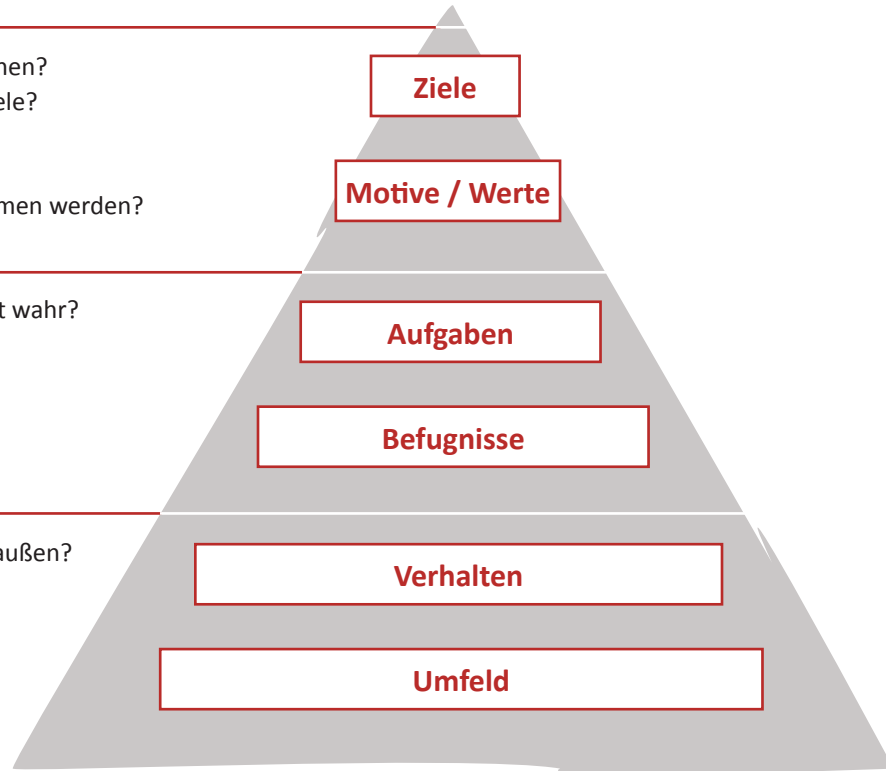
- Wofür stehen wir? Was wollen wir erreichen?
- Was sind unsere Ziele? Was sind Nicht-Ziele?
- Welche Motive/Werte sind uns wichtig?
- Wie wollen wir von anderen wahrgenommen werden?

Runde 2

- Welche Aufgaben nehmen wir wahr/nicht wahr?
- Was erwarten andere von uns?
- Welche Befugnisse haben wir?
- Was dürfen wir? Was dürfen wir nicht?

Runde 3

- Wie kommunizieren wir nach innen und außen?
- Wie treffen wir Entscheidungen?
- Wie sieht unser Arbeitsumfeld aus?
Welche Rahmenbedingungen haben wir?
- Was unterstützt/behindert uns?



Durchführung als World Café – und so geht's

Zeit

- strukturiert diskutieren in 3 mal 15 Minuten

Ablauf

- Pro Tisch kommen 4 bis 5 Personen zusammen.
- An jedem Tisch moderiert ein/e GastgeberIn den Ablauf.
- Die Teilnehmenden diskutieren gemeinsam die vorgegebenen Fragen und halten die Diskussionsergebnisse auf der „Tischdecke“ (oder an der Pinnwand) fest.
- Nach 15 Minuten wechseln die Teilnehmenden die Tische und kommen in einer neuen Zusammensetzung zusammen, bis die drei Runden absolviert sind.
- Im Anschluss werden die Ergebnisse der ganzen Gruppe präsentiert.

Aufgaben der GastgeberInnen

- bleibt am Tisch stehen und heißt die neuen Teilnehmenden willkommen
- liest die Frage vor und motiviert die Teilnehmenden zum Mitmachen
- behält das Ziel im Auge und achtet auf die Zeit



- achtet darauf, dass die wichtigsten Ergebnisse notiert werden
- bei der zweiten und dritten Runde: gibt eine kurze Zusammenfassung der vorherigen Runde und aktiviert dazu, die nächste Frage zu diskutieren

Anregungen für die Teilnehmenden

- Fokus auf das, was wichtig ist
- eigene Gedanken und Ideen beitragen
- aktives Zuhören und vertieftes Fragen
- Hören und Sprechen mit Herz und Verstand
- gemeinsam Neues entdecken
- Notieren, Kritzeln und Malen auf der „Tischdecke“ sind erwünscht
- In jeder Runde wird in einer neuen Zusammensetzung weiter diskutiert

Hintergrund: Zum World Café

Das Prinzip: Ideen und Wissen in drei Runden vernetzen und austauschen. Das World Café ist eine bestechend einfache und zugleich wirkungsvolle Idee zur Erkundung von Fragen, die bewegen. Es lässt sich ab neun Personen durchführen – nach oben gibt es „fast“ keine Grenzen.

Während einer World-Café-Veranstaltung führen Menschen in kleinen Gruppen Gespräche miteinander – an kleinen Tischen sitzend oder stehend in einer zwanglosen, vertrauensvollen Atmosphäre, die an ein Kaffeehaus erinnert. Im Verlauf mehrerer Gesprächsrunden wechseln die Teilnehmenden mehrmals von Tisch zu Tisch, um ihre Ideen und Sichtweisen zu einem Thema mit denen anderer zu verknüpfen. Auf diese Weise kommt es zu einem intensiven Wissens- und Erfahrungsaustausch, aus dem sich ein immer dichteres Netz aus Ideen und Erkenntnissen entspinnt. Die besondere Struktur eines World-Café-Dialogs fördert das aufmerksame Zuhören und lässt neue Perspektiven zutage treten. Dabei entsteht Respekt für die Sichtweisen anderer und es eröffnen sich innovative Handlungsmöglichkeiten.

Das Vorgehen lässt sich für innovative Ideenfindungsprozesse, in Veränderungen oder zur Problemlösung anwenden. Es hat nicht zum Ziel, konkrete Ergebnisse zu erarbeiten, sondern dient mehr einem zielgerichteten Austausch von Ideen, Wissen oder Meinungen.

Das World-Café ist ein Ansatz, um Menschen in Gespräche über bedeutsame Fragestellungen zu bringen und das kollektive Wissen von Gruppen unterschiedlichster Größe zugänglich zu machen. Dieser kommunikative Ansatz entstand während eines strategischen Dialogs über die Zukunft des Wissenszeitalters, der vor über zehn Jahren von Juanita Brown und David Isaacs in den USA geleitet wurde.

Und so funktioniert's

Der Raum wird mit vielen kleinen (im Idealfall) runden (Steh-)Tischen bestückt, an dem jeweils vier bis sechs Personen Platz finden. Es wird ein Gastgeber bestimmt, der sich „um das Wohl seiner Gäste“ kümmert und über die gesamte Durchführungsdauer am Tisch verbleibt. Das Beson-



dere sind das beschreibbare Tischtuch (Flipchart- oder Pinnwandpapier) und genügend Stifte, sodass alle Teilnehmenden ihre Gedanken direkt auf die Tischdecke notieren können.

Die Gruppe tauscht sich in einer vorgegebenen Zeit (5 bis 20 Minuten) zu einer Frage/Aussage/Thematik aus und notiert die wichtigsten Schlagworte, Erkenntnisse oder Fragen auf dem Tischtuch. Anschließend wechseln die Teilnehmenden an einen anderen Tisch – nur der Gastgeber bleibt an seinem Tisch. Das heißt, die Gruppen mischen sich komplett neu durch, was zur Folge hat, dass Schlüsselerkenntnisse, Themen und Fragen immer wieder in neue Gesprächsrunden eingebracht werden. Der Gastgeber stellt die Verknüpfung zwischen den Gruppen sicher und kann ggf. noch etwas Kontext zu den Notizen auf der Tischdecke liefern.

In der neuen Gruppenkonstellation wird dann die zweite Frage/Aussage/Thematik in gleicher Form bearbeitet. Nach erneutem Wechsel folgt die dritte Runde in neuer Gruppenzusammensetzung. Am Ende kommen alle wieder im Plenum zusammen und die Gastgeber stellen kurz die Ergebnisse ihres Tisches vor.

Alternativ kann auch eine Vernissage der Tischdecken erfolgen, d.h., diese werden an Pinnwänden aufgehängt und können dort von allen TeilnehmerInnen betrachtet werden. Auch hier findet noch einmal ein informeller Austausch zu den Ergebnissen statt.



Hat Ihnen diese Leseprobe gefallen?

Als Mitglied von **Training aktuell** erhalten Sie beim Kauf von Trainingsmedien Sonderpreise. Beispielsweise bis zu **20% Rabatt auf Bücher**.

Zum Online-Shop

Training *aktuell* einen Monat lang testen



Ihre Mitgliedschaft im Testmonat beinhaltet:

- ▶ eine ePaper-Ausgabe **Training aktuell** (auch Printabo möglich)
- ▶ **Teil-Flatrate** auf 5.000 Tools, Bilder, Inputs, Vertragsmuster www.trainerkoffer.de
- ▶ **Sonderpreise** auf Trainingsmedien: ca. **20% Rabatt** auf auf Bücher, Trainingskonzepte im Durchschnitt **70 EUR günstiger**
- ▶ **Flatrate auf das digitale Zeitschriftenarchiv**: monatlich neue Beiträge, Dossiers, Heftausgaben

Mitgliedschaft testen