

Agiler Wandel

# Mindset schlägt Alter

Ältere Mitarbeitende tun sich schwer mit Change und Agilität? Nicht unbedingt. Immer mehr Changemanager aus den Unternehmen berichten: Es kommt nicht auf das Alter der Mitarbeitenden an, sondern auf ihr Mindset. Wie Unternehmen ältere und jüngere Mitarbeitende für Change-Prozesse begeistern können – und dabei niemand auf der Strecke bleibt.





## Preview

### ► Wichtigster Erfolgsfaktor für Change-Prozesse:

Das Mindset – und nicht das Alter

► **Häufiges Hindernis:** Mitarbeitende aller Altersklassen fürchten sich vor der Veränderung

► **Wichtigste Voraussetzung:** Offenheit für Neues kann bei allen Mitarbeitenden geweckt werden

► **Den Sinn aufzeigen:** Nur wenn Mitarbeitende die Gründe für Veränderungen verstehen, ziehen sie mit

Startup-Gründer gelten als Helden der modernen Arbeitswelt. Flexibel und mutig stellen sie bewährte Wirtschaftsprinzipien in Frage. Als Meister der Innovation und Disruption verkörpern sie alles, was auch klassische Unternehmen derzeit händeringend suchen. Und noch ein entscheidendes Merkmal haben sie: Sie sind jung, sogar sehr jung. Zumindest ist das die weit verbreitete Meinung.

Eine Studie des Massachusetts Institute of Technology widerlegt diese Meinung. Die Forscher betrachteten das Alter sämtlicher Unternehmer in den USA und fanden heraus: Im Schnitt waren die Unternehmer bei der Gründung 42 Jahre alt, bei den besonders erfolgreichen Unternehmen lag der Schnitt sogar bei 45 Jahren. Betrachtet man die erfolgreichsten Startups, geht das durchschnittliche Alter der Gründer hoch, nicht runter: Ein 50-jähriger Unternehmer hat demnach doppelt so häufig Erfolg wie ein 30-jähriger. 20-Jährige haben gar die schlechtesten Chancen.

Gute Ideen können Erfahrung nicht ersetzen

Die Kellogg School of Management, die ebenfalls an der Studie beteiligt war, erklärt die Ergebnisse so: Zwar hätten die Gründer





der „Digital Natives“-Ära eher ein Gefühl dafür, wie sich mit digitalen Technologien Nutzerbedürfnisse befriedigen ließen – sie haben also auf diesem Gebiet tatsächlich oftmals die besseren Ideen. Aber die älteren Gründer blickten auf mehrere Jahre Erfahrung im Businessumfeld zurück. Im Umgang mit Herausforderungen oder Problemen ebenso wie mit Personalverantwortung seien sie geübter und daher oft erfolgreicher.

Das Ergebnis dieser Studie sollte nicht nur potenzielle Startup-Gründer im fortgeschrittenen Alter motivieren, sondern auch Unternehmen zu denken geben. Letztere klagen schließlich häufig darüber, wie schwierig es sei, ältere Mitarbeitende an technologische Neuerungen und agile Arbeitstechniken heranzuführen. Unterschätzen die Firmen womöglich die Fähigkeiten und das Potenzial älterer Mitarbeiter, wenn es um Innovationen und agile Arbeitsmethoden geht? Vergeuden sie sogar wertvolle Fähigkeiten eines großen Teils ihrer Belegschaft?

### Wichtigster Erfolgsfaktor: Das Mindset – nicht das Alter

Die Antwort von Transformations- und Recruiting-Experten lautet: „Ja.“ „Wer erfahrenen Fach- und Führungskräften die Fähigkeit zu Selbstorganisation und Innovation abspricht, macht einen riesigen Fehler“, mahnt etwa Ronny Grossjohann, Mitgründer des Unternehmens NextGenerationWorX, das Firmen bei der agilen Transformation begleitet. Grossjohann selbst hat vor einigen Jahren beim Siemens-Gasturbinenwerk in Berlin – damals als dortiger Fabrikplaner – den Anstoß

zu einer neuen, selbstorganisierten Arbeitsweise gegeben. Zum Gelingen dieses Projekts haben seiner Erfahrung nach ältere Mitarbeitende entscheidend beigetragen: Aufgrund ihrer jahrelangen Erfahrung in der Fertigung konnten sie wertvolle Innovationen in der Produktion entwickeln. Und: Sie hatten das nötige Selbstvertrauen, um ihre Entscheidungen in Eigenregie umzusetzen – auch, wenn es um große Investitionen ging. Viele der beteiligten Manager und Führungskräfte im Alter 40- und 50plus haben laut Grossjohann Feuer gefangen und setzen sich bis heute für einen Wandel im Unternehmen ein. „Ob sich jemand für Change-Projekte begeistern kann, liegt grundsätzlich sehr viel stärker an einem offenen Mindset als am Alter“, betont Grossjohann. Was in seinen Augen zudem ein Vorteil der älteren Kollegen ist: Sie waren bereits für Teams verantwortlich und haben oftmals eine hohe Sozial- und Führungskompetenz – was laut dem Transformationsbegleiter ebenfalls entscheidende Faktoren für den Erfolg von Innovationsprojekten sind.

Auch Recruiting-Experte Frank Rechsteiner wehrt sich entschieden dagegen, ältere Mitarbeitende als unbeweglich und unbrauchbar für neue Organisationsformen abzustempeln. Den derzeitigen Jugendkult hält er für übertrieben. Unternehmen rät er nicht nur aufgrund des demografischen Wandels dazu, sich das Potenzial der erfahrenen Fach- und Führungskräfte vor Augen zu führen. „Oftmals sind sogar gerade die Best Ager um die 60 Jahre neuen Arbeitsformen gegenüber besonders aufgeschlossen. Ihnen geht es nicht mehr so sehr um die eigene Karriere, deshalb stellen sie ihr Wissen gern zur Verfügung“, so Rechsteiners Erfahrung. Voraussetzung dafür: Auch die älteren Mitarbeitenden müssen das Gefühl haben, ein Teil des Wandels zu sein. Hier liegt jedoch in vielen Unternehmen das Problem.

„Geht es plötzlich nur noch um Schlagworte wie *New Work*, *Scrum* und *Purpose*, fühlen sich viele Ältere nicht angesprochen“, beobachtet Führungskräfteberater Rolf Dindorf. Sehr häufig holt die Kommunikation die Mitarbeitenden nicht bei ihrem Wissensstand ab, schließt Gruppen aus oder ist aufgrund der Anglizismen nicht verständlich für alle. Wer beispielsweise

„Wer in seinem Unternehmen junge Teams zum Allheilmittel erklärt, wird beim Rest der Belegschaft Gegenwehr erzeugen.“

Frank Rechsteiner, Recruiting-Experte. Kontakt: [www.frankrechsteiner.de](http://www.frankrechsteiner.de)

Foto: Frank Rechsteiner



den Innovationsdrang des Unternehmens übermäßig betont und in Kampagnen zur Personalgewinnung nur lässige junge Männer und Frauen am Tischkicker oder in bunten Sitzsäcken mit Laptop auf dem Schoß zeigt, spricht ältere Bewerber erst gar nicht an: „So wird viel Potenzial vergeudet“, betont Dindorf. Und, so ist Recruiting-Experte Rechsteiner überzeugt: „Wer in seinem Unternehmen junge Teams zum Allheilmittel erklärt, wird beim Rest der Belegschaft Gegenwehr erzeugen.“

### Häufiges Hindernis: Mitarbeitende fürchten sich vor Veränderung

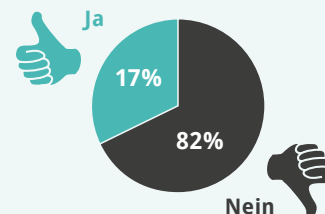
Häufig fußt eine solche Gegenwehr zu Veränderungen auf Angst: Sei es die Angst, im eigenen Unternehmen nicht mehr gebraucht zu werden, seine (hohe) Position zu verlieren, oder auch die Angst, plötzlich Verantwortung übernehmen zu müssen. „Es geht nicht spurlos an Mitarbeitenden vorbei, wenn sie ihr ganzes Berufsleben in einem Konzern verbracht haben und womöglich erfahren mussten, wie unangenehm es werden kann, wenn Fehler gemacht werden oder gewünschte Erfolge ausbleiben“, erläutert Boris Gloger, der mit seinem Unternehmen Firmen auf dem Weg zu mehr Agilität begleitet. Erfahrungen dieser Art veranlassten Beschäftigte, Verantwortung, wie sie bei agilen Arbeitsweisen gefragt ist, zu meiden. „Die Mitarbeitenden wurden anders sozialisiert. Sprechen ihre Firmen dann plötzlich von Agilität, Hierarchieabbau, Eigenverantwortung und einer neuen Fehlerkultur, trauen sie dem Braten nicht – und gehen zunächst einmal in Deckung.“

Der plötzliche Fokus auf Eigenverantwortung und Hierarchieabbau führt Gloger zufolge vor allem im mittleren Management zu starken Verlustängsten – und daraus resultierender Gegenwehr. „Diese Reaktion ist allerdings nicht nur bei älteren Mitarbeitern zu sehen“, so der Agilitätsberater. Wer genauer hinschaut, erkenne, dass die Reaktion mit dem Status zusammenhängt: „Auch viele Vertreter der Generation Y – die heute bis 40-Jährigen – wollen ihre herausragende Position nicht verlieren oder möglichst schnell eine solche erreichen“, weiß Gloger. Wenn Hierarchien abgeschafft werden, können deshalb auch junge Mitarbeitende Angst um ihre Position sowie die

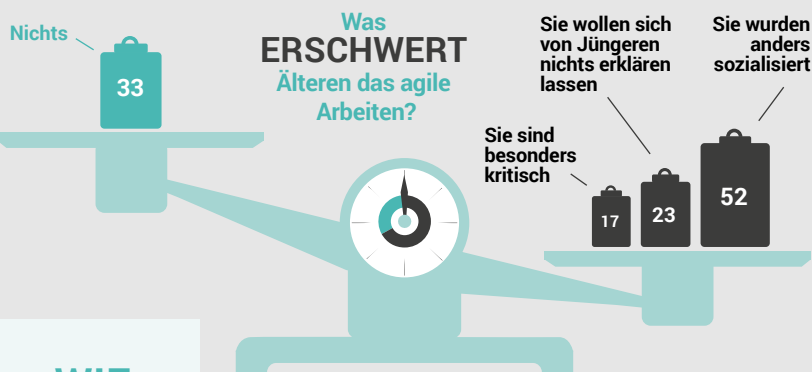
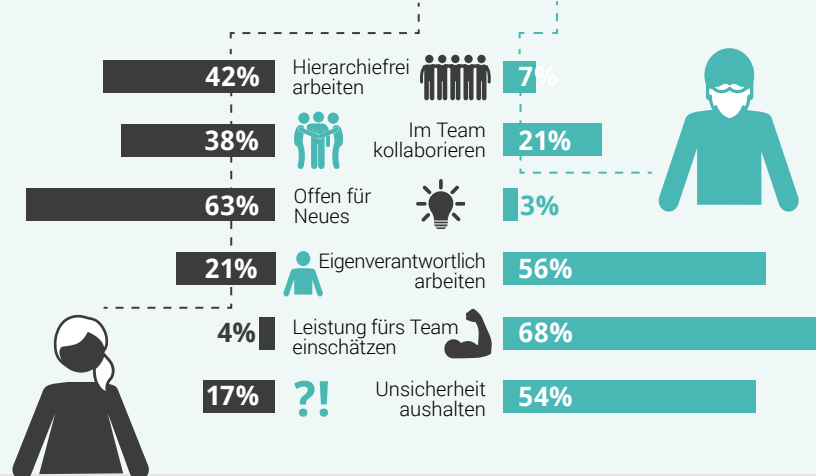
## Zu alt für AGIL?

Ergebnisse des MeinungsMonitors mS264

### Gibt es eine agile ALTERSGRENZE?

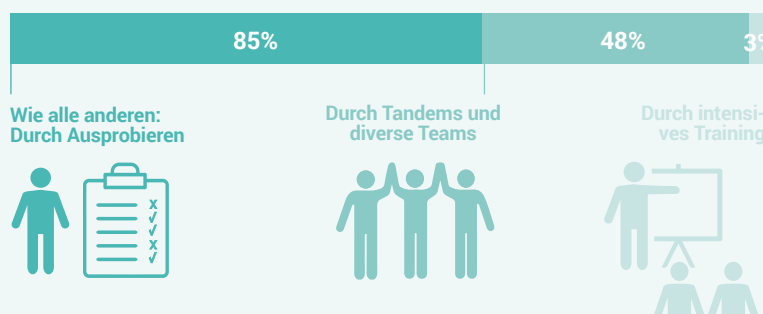


### Welche Skills haben vor allem JUNGE vs. ÄLTERE Mitarbeitende?



## WIE

können ältere Mitarbeitende LERNEN, agil zu werden?



Quelle: n=145 Leserinnen und Leser, die sich am MeinungsMonitor zum Thema „Zu alt für agil?“ in managerSeminare 264, März 2020 beteiligt haben. Grafik: Katharina Langfeldt © www.managerseminare.de



Download des Artikels und Tutorials:  
QR-Code scannen oder  
[www.managerseminare.de/MS272AR06](http://www.managerseminare.de/MS272AR06)

Tutorial



# Das Potenzial der gesamten Belegschaft nutzen

**Für Unternehmen ist es unsinnig, Jung gegen Alt auszuspielen. Damit schaffen sie verhärtete Fronten und vergeuden wertvolles Potenzial der älteren Mitarbeitenden. Stattdessen sollten sie ihre gesamte Belegschaft auf neue Arbeitsweisen und eine neue Lernkultur einschwören.**

## 1. Das Potenzial der Älteren erkennen und wertschätzen

Wer davon ausgeht, dass nur junge Menschen gute Ideen und Unternehmergeist haben, liegt daneben. Das zeigt die Erfahrung von zahlreichen Change-Experten und Recruitern, und das belegen verschiedene Studien ebenso wie wissenschaftliche Untersuchungen. Wichtig ist es deshalb, den Erfahrungsschatz und das Wissen der älteren Mitarbeitenden wertzuschätzen und ihnen sowohl den Umgang mit Veränderungen als auch innovative Ideen zuzutrauen.

## 2. Keine Fronten aufbauen

Wer innovative Einheiten mit jungen Mitarbeitenden stark vom übrigen Unternehmen abgrenzt, baut unnötige Fronten auf. Stattdessen sollten möglichst (alters-)diverse Teams gemeinsam an Innovationen arbeiten – so können alle ihre Stärken und Erfahrungen einbringen.

Wer zudem nur noch eine besonders moderne Sprache voller vermeintlich hipper Buzzwords nutzt, grenzt ebenfalls schnell ältere Kollegen aus. Sie fühlen sich nicht mehr angesprochen und vom Veränderungsprozess ausgeschlossen.

Gleiches gilt für die Außendarstellung eines Unternehmens: Wer nur noch auf hippe, junge Leute setzt, die mit Laptops auf Sitzsäcken arbeiten, spricht einerseits ältere Bewerber gar nicht erst an. Andererseits bekommen auch die Mitarbeitenden des Unternehmens das Gefühl, gar nicht mehr erwünscht zu sein, wenn sie diesem Klischee nicht entsprechen.

## 3. Ängste nehmen

Die neuen agilen Arbeitsweisen setzen stark auf Selbstorganisation und Eigenverantwortung. Mitarbeitende der älteren Generationen sind häufig ganz anders sozialisiert worden und haben gerade in großen Konzernen andere Erfahrungen gemacht. Sie sind nun verunsichert. Plötzlich sind Fehler erlaubt, Hierarchien abgebaut und viele Entscheidungen selbst oder im Team zu treffen. Gerade ältere Mitarbeitende (aber nicht nur sie) müssen zu diesen neuen Spielregeln erst mal Vertrauen aufbauen und benötigen die Gewissheit, dass sie tatsächlich Risiken eingehen und Neues ausprobieren dürfen – und auch mal etwas schiefgehen kann. Das müssen Unternehmensleitung und Führungskräfte glaubwürdig vermitteln und allen Mitarbeitenden entsprechende Erfahrungen zugestehen.

## 4. Lebenslanges Lernen fördern

Was die Angst vor Veränderungen häufig befeuert, ist die Befürchtung, nicht mehr so lernfähig zu sein. Wer gerade von der Uni kommt, ist davon natürlich nicht betroffen, doch je länger die eigene Schul- und Studienzeit zurückliegt, desto häufiger herrscht Verunsicherung über die eigenen Lernfähigkeiten. Unternehmen tun deshalb gut daran, lebenslanges Lernen innerhalb der gesamten Organisation zu fördern.

Hilfreich dafür ist unter anderem ein sogenanntes Growth Mindset. Dieses Konzept geht auf die Forschungsergebnisse der Psychologie-Professorin Carol Dweck zurück. Demnach hat jemand ein Growth Mindset, wenn er überzeugt ist, sich weiterentwickeln und Neues lernen zu können. Fehler und Misserfolge werden als Chancen betrachtet, nicht als Rückschläge. Ein Growth Mindset ist wichtig, um erfolgreich zu lernen, sich aus der eigenen Komfortzone herauszubewegen und neue Wege zu gehen. Firmen tun gut daran, eine solche Einstellung unternehmensweit und über alle Altersstufen hinweg zu fördern.

## 5. Sinn vermitteln

Damit ein Team erfolgreich selbstorganisiert zusammenarbeiten kann, braucht es ein gemeinsames Ziel bzw. eine Vision davon, was gemeinsam erreicht werden soll. Nur so können alle Teammitglieder an einem Strang ziehen. Gibt es einen solchen Zweck, wird das Alter der Mitarbeitenden zweitrangig.

## 6. Geduld haben

Unabhängig vom Alter aller Beteiligten erfordert die Einführung von Selbstorganisation und agilen Arbeitsmethoden grundsätzlich Zeit. Mitarbeitende müssen Vertrauen entwickeln, ihre Verunsicherungen überwinden und mutig in den Lernprozess einsteigen. Dafür brauchen Führungskräfte Geduld und Durchhaltevermögen. Mit offener Kommunikation kann es ihnen zudem gelingen, alle Mitarbeitenden einzubeziehen, sie von der Notwendigkeit der Veränderungen zu überzeugen und das gesamte Team für agile Arbeitsweisen zu motivieren.



Quelle: [www.managerseminare.de](http://www.managerseminare.de), Andrea Bittelmeyer; Grafik: Stefanie Diers; © [www.trainerkoffer.de](http://www.trainerkoffer.de)



von ihnen angestrebte Karriere bekommen – und dagegen mauern.

### Wichtigste Voraussetzung für den Change: Offenheit und Lernfreude

In puncto Angst spielt ein weiterer Faktor eine große Rolle: die Befürchtung, neue Fähigkeiten, wie den Umgang mit moderner Technik oder neue Formen der Zusammenarbeit, nicht mehr erlernen zu können. Solche Ängste können natürlich sowohl jüngere als auch ältere Beschäftigte treffen, sind bei älteren jedoch weiter verbreitet – ihre Schul- und Studienzeit liegt schließlich schon länger zurück.

Leichter tun sich grundsätzlich Menschen mit einem sogenannten Growth Mindset, wie Dr. Andrea Derler, Forschungsleiterin Human Capital und Talentmanagement beim Neuroleadership Institute, erklärt. Wer ein solches Mindset hat, ist überzeugt, seine Fähigkeiten weiterentwickeln zu können. Er lernt, um seine Talente auszubauen sowie Neues zu erfahren, und sieht Fehler als Möglichkeit, sich weiterzuentwickeln. Das Gegenteil des Growth Mindset ist das Fixed Mindset, das mit einem statischen Selbstbild einhergeht: Menschen mit einem solchen Mindset gehen davon aus, dass die Fähigkeiten und Talente, die sie haben, angeboren sind und sich nicht ändern oder ausbauen lassen.

Dass sich ältere Menschen mit dem Growth Mindset schwerer tun, kann Derler nicht bestätigen: „Aus biologischer und wissenschaftlicher Sicht spielt das Datum im



Foto: Neuroleadership Institute

Personalausweis keine Rolle. Das Growth Mindset ist reine Einstellungssache.“ Schwer tun sich jedoch häufig Menschen, die sich selbst für ausgewiesene Experten halten. Derler: „Das gilt gleichermaßen für einen 30-jährigen Absolventen einer Elite-Uni wie für eine erfahrene Führungskraft.“ Die entscheidenden Fragen lauteten also für alle Altersklassen: Bin ich offen, um noch Neues dazuzulernen? Wie gehe ich mit meiner Expertise um? Hole ich mir ausreichend Feedback ein?

„Es ist einfach, ältere Mitarbeiter abzustempeln – in der Regel allerdings unbegründet“, mahnt Derler. Wer Vorurteile gegenüber Älteren in seiner Firma bemerkt, solle sich Fragen stellen wie: Woher wissen wir das? Haben wir das überprüft? Haben wir zum Beispiel mit den betreffenden Menschen geredet? Und wenn der ein oder die andere tatsächlich feststecken sollte in seinem bzw. ihrem Denken und Entwicklungsweg: Wie

„Um zu einer agilen Organisation zu werden, reicht es nicht, sich einige junge High Potentials herauszupicken und diese zu fördern. Es gilt, organisationsweit anzusetzen und kollektiv agil zu werden.“

Dr. Andrea Derler, Forschungsleiterin Human Capital und Talentmanagement beim Neuroleadership Institute, London. Kontakt: [www.neuroleadership.com](http://www.neuroleadership.com)

Digitales Trainingskonzept

## Führen mit Tugenden



LESEPROBE

Werte vermitteln Halt und Orientierung bei Entscheidungen. Teilnehmenden reflektieren, welche Tugenden für sie selbst einerseits und für ihre Organisationen andererseits bedeutsam sind. Über welche dieser Charakterqualitäten sie verfügen und welche sie im Sinne eines wertschätzenden Miteinanders weiterentwickeln wollen lernen Sie in diesem dreitägigen Seminar.

**[www.managerSeminare.de/tb/tb-11965](http://www.managerSeminare.de/tb/tb-11965)**

**Online 248 EUR | USB-Stick: 268 EUR**  
**198 EUR für Training aktuell-Mitglieder**



## Haltung sticht Methode



**fortbildung1.de**

**Coaching – Organisationsentwicklung – Supervision**

Zweijährige berufsbegleitende Führungskräfte-Weiterbildung

- › Umfangreiche Praxisreflexion
- › Interaktive Lernprozesse
- › Vermittlung systemisch-konstruktivistischer Methodik

**Kursbeginn: 21.01.2021**

**Kostenloses Programmheft anfordern**  
[www.fortbildung1.de](http://www.fortbildung1.de) | Stuttgart

„Junge Leute scheinen oft hoch-energetisch. Ältere Mitarbeitende wirken demgegenüber gesetzter und weniger energetisch. Das stimmt aber meist gar nicht. Eröffnet man ihnen neue Möglichkeiten, kommt ihre Energie zurück.“

Ronny Grossjohann, Mitgründer des Unternehmens NextGenerationWorX. Kontakt: [www.linkedin.com/in/ronnygrossjohann](https://www.linkedin.com/in/ronnygrossjohann)



Foto: Kluge-Konsorten, Fotografin: Angela Ahnker

können wir dann helfen? Das ist auch eine wichtige Annahme des Growth Mindset: daran zu glauben, dass sich andere entwickeln können, und sie dabei zu unterstützen. So können alle Mitarbeitenden eines Unternehmens in den Veränderungsprozess einbezogen werden – sowohl die Wissensorientierten als auch die Verunsicherten.

Derler ist überzeugt: „Um zu einer agilen Organisation zu werden, reicht es nicht, sich einige junge High Potentials herauszupicken und diese zu fördern. Stattdessen sollte die gesamte Belegschaft zu lebenslangem Lernen motiviert und darin unterstützt werden.“

### Wichtig für Jung und Alt: Ein gemeinsamer Purpose

Wenn alle Mitarbeitenden gefördert und ihnen der Sinn und die Notwendigkeit der Veränderungen transparent gemacht werden, sind die Unternehmen ein großes Stück weitergekommen, glaubt auch Führungskräfteberater Dindorf: „Es muss klar kommuniziert werden, dass das Unternehmen nur dann eine Zukunft hat, wenn es im Wettbewerb mit schnellen Startups und digitalen Vorreitern bestehen kann.“ Ein gemeinsames Ziel sei für Mitarbeitende aller Altersklassen wichtig. Einen Zweck, den sie erfüllen wollen: wie etwa in Grossjohanns Projekt bei Siemens eine Fabrik mit möglichst geringen Produktionskosten aufzubauen, um konkurrenzfähig mit Firmen aus dem Ausland zu sein. „Wenn alle eine gemeinsame Aufgabe haben, zählt nur diese Aufgabe, das Alter ist egal“, lautet die Erkenntnis des Transformationsbegleiters Grossjohann.

Wird es allen Mitarbeitenden ermöglicht, am Wandel teilzuhaben, werden sie ermutigt, ihr Wissen einzubringen und auszubauen. Gerade die älteren Beschäftigten blühen dann noch mal richtig auf, berichtet Grossjohann: „Junge Leute scheinen oft hochenergetisch und wollen unbedingt etwas erreichen. Ältere Mitarbeitende wirken demgegenüber gesetzter und distanzierter, und es hat den Anschein, als hätten sie ihre Energie verloren. Das stimmt aber meist gar nicht. Eröffnet man ihnen neue Möglichkeiten, kommt ihre Energie zurück.“ Grossjohann rät Unternehmen daher, zu überlegen, was sie seit Jahrzehnten suchen: einen energiegeladenen Menschen, aber am liebsten mit viel Erfahrung in allen möglichen Bereichen? Grossjohann: „Bingo! Genau den bekommen Unternehmen, wenn sie älteren Mitarbeitenden ihren Schwung zurückgeben. Das sind die wahren Golden Nuggets.“ Grossjohann, heute 44 Jahre alt, war zu Beginn des erfolgreichen Transformationsprojekts bei Siemens übrigens Ende 30 und ist überzeugt: „Wäre ich damals zehn Jahre älter gewesen, wäre das Projekt noch viel besser gelaufen.“

Andrea Bittelmeyer



## Mehr zum Thema

### ► Thomas Würzburger: Die Grenzen der Agilisierung – Modethema im Realitätscheck.

[www.managerseminare.de/MS261AR01](https://www.managerseminare.de/MS261AR01)

Unternehmen, die versuchen, Agilität nicht nur in Teilbereichen, sondern im gesamten Unternehmen umzusetzen, scheitern häufig. Das liegt meistens daran, dass ein entscheidender Faktor zu wenig berücksichtigt wird: der Mensch. Der Text zeigt fünf konkrete Fallstricke der Agilisierung. Wer sie kennt, kann sie zwar nicht überspringen, aber doch umsichtig damit umgehen.

### ► Svenja Hofert: Tapetenwechsel im Kopf – Mindshifting für die neue Arbeitswelt.

[www.managerseminare.de/MS256AR01](https://www.managerseminare.de/MS256AR01)

Immer mehr Unternehmen setzen auf neue agile Arbeitsformen. Deren Umsetzung scheitert jedoch häufig daran, dass das Mindset mit den Tools nicht mitgehalten hat. Denn Mitarbeitende wie Führungskräfte denken häufig noch so, wie es in der vordigitalen Arbeitswelt erwartet wurde. Der Text beschreibt sieben sogenannte Mindshifts, mit denen das Um- und Neudenken gelingen kann.

### ► Svenja Hofert: Update im Denken – Das agile Mindset.

[www.managerseminare.de/MS244AR01](https://www.managerseminare.de/MS244AR01)

Kreativ, kooperativ und veränderungsbereit – so wünschen sich Unternehmen ihre Mitarbeitenden heute. Doch viele Mitarbeitende – und Führungskräfte – sind eher daran gewöhnt, vorgegebenen Wegen zu folgen als Neues zu ersinnen. Der Text zeigt, wie sich die eigene Denklage so entwickeln lässt, dass dabei letztlich ein agileres Denken herauskommen kann.





# Wissen aufbauen

Training *aktuell* + managerSeminare – das Duo für Profis

**nur 6,60 Euro**  
zusätzlich im Monat\*

Nach ihrem Profi-Upgrade erhalten Sie weiterhin **managerSeminare** mit allen Zusatzservices und außerdem:

- 12 x jährlich Training *aktuell*
- Vollzugriff auf das digitale Archiv von Training *aktuell*
- 20 % Ermäßigung beim Einkauf von Fachbüchern und Trainingskonzepten der Edition Training aktuell
- Flatrate auf über 4.000 Tools, Bilder, Inputs und Verträge von [www.trainerkoffer.de](http://www.trainerkoffer.de)
- Jährlich eine Marktstudie als eBook gratis



Jetzt upgraden:  
[www.managerseminare.de/profipaket](http://www.managerseminare.de/profipaket)  
E-Mail: [abo@managerseminare.de](mailto:abo@managerseminare.de)  
Telefon: 0228/97791-23

\*Jahresabo **managerSeminare** = 168 Euro  
Profipaket Jahresabo = 248 Euro