

Sinnlose Strategiem meetings

Im Gleichschritt am Ziel vorbei

Preview

- **Hotelbar und Hochseilgarten:** Warum die meisten Strategiem meetings eigentlich keine sind
- **Wichtig, nicht dringend:** Warum die Auszeiten zum Nachdenken eigentlich nötiger denn je wären
- **Zahlen und Zwang statt Zukunft und Ziele:** Wie Ausrichter die Auszeiten als Machtmittel missbrauchen
- **Gruppenzwang statt Teamgeist:** Warum Strategiem meetings oft nicht nur sinnlos, sondern schädlich sind
- **Bewegung und Beweglichkeit:** Was gelungene Strategiem meetings ausmacht

Morgens um neun geht es los. Große, blaue Tonnen aus Plastik liegen am Flussufer, dazu ein Haufen Holzpaletten, Seile und Werkzeug. „Wir werden heute ein Floß bauen“, ruft der Instrukteur, und 15 Topmanager fangen an zu tüfteln, drei Stunden später paddeln sie auf dem Neckar. Übungen wie diese gehören zum festen Bestandteil von Strategiem meetings. Deren Dramaturgie ist stets ähnlich: Die teilnehmenden Manager treffen sich fernab des Büros, wo sie zwei oder drei Tage an der Zukunft ihrer Firma arbeiten sollen. Damit es anders zugeht als sonst, gelten nicht nur legerere Umgangsformen, die Teams üben sich auch praktisch im Ungewöhnlichen: Der Floßbau ist ein Klassiker unter den Managerevents, beliebt sind auch kreatives Legobauen und Klettern im Hochseilgarten. Bei manchen Unternehmen stehen auch

Outdoor-erfahrungen hoch im Kurs: Manager und Mitarbeiter des Feuerwehrausrüsters Drägerwerk zum Beispiel ziehen regelmäßig in die Wildnis nach Karelien oder in die Kargheit der Wüste Gobi, um dort den ausgetretenen Gedankenbahnen zu entkommen.

Hunderte Millionen Dollar geben Unternehmen weltweit für solche Strategiem meetings Jahr für Jahr aus, rechnete die „Harvard Business Review“ unlängst zusammen.

Fluch und Segen liegen bei Strategiemee-
 tings eng beieina-
 nder. In manchen Unternehmen sind sie Inspiration und
 Energiequelle für die Zukunft, in anderen ein Mittel,
 um die Führungscrow auf Linie zu bringen. Was
 macht ein gutes Strategiemee-
 ting aus
 – und welche typischen Fehler
 können Ausrichter ver-
 meiden?

Foto: go2/photocase.de

nicht mehr
 als das: Events.
 Das Potenzial, das in
 Strategiemee-
 tings liegt,
 bleibt damit oft ungenutzt.

Keine Zeit zum Nachdenken

Doch
 ob das
 kostspielige
 Ritual, das für viele
 Unternehmen dazuge-
 hört wie die jährliche Vor-
 lage der Bilanz, überhaupt etwas
 bringt, ist damit nicht gesagt: Zwar
 bietet es prinzipiell die seltene Chance,
 einmal ungestört über die Zukunft des
 Unternehmens nachzudenken, langfristige
 Pläne zu schmieden und Inspirationen für
 ein ganzes Jahr zu tanken. Allzu oft lautet
 die Bilanz jedoch „außer Gerede nichts
 gewesen“. Denn viele Managerevents sind

Dabei können gut gemachte Strategiemee-
 tings viel bewegen, glaubt Guido Quel-
 le: „Für grundlegende Nejustierungen
 zum Beispiel eignet sich das jährliche
 Offsite-Mee-
 ting bestens“, so der Berater,
 der reichlich Erfahrung mit dem Thema
 hat: Nicht nur organisiert er solche Anläs-
 se für seine Kunden. Mit seinen Kollegen
 von der Mandat Managementberatung
 zieht er sich auch selbst einmal im Jahr
 zum strategischen Nachdenken zurück.
 „Den Blick über den Tellerrand werfen,
 den Zwängen des hektischen und eng
 getakteten Alltags im Büro entkommen,
 im intensiven Gespräch die Zukunft for-

„Neue Regeln für Brainstorm Island“

Sie haben für Strategiemeetings den Begriff „Brainstorm Island“ geprägt. Warum läuft es oft nicht rund auf Brainstorm Island?

Paddy Miller: Das liegt an den Technologien, die genutzt werden, ohne dass jemand darüber nachdenkt, wie sehr sie uns prägen. Ein Beispiel ist Powerpoint. Wenn etwas vorgetragen werden soll, wird automatisch angenommen, dass das mit Powerpoint gemacht werden muss. Jemand bereitet einen Packen Folien vor, geht damit in das Strategiemeeting und langweilt die Teilnehmer eine Stunde lang. So hat die Technologie Powerpoint das Meeting gekapert – und die Chance auf ein besseres Ergebnis zunichte gemacht. Das lässt sich einfach durchbrechen, indem wir auf Powerpoint verzichten.

Aber es liegt doch nicht nur daran, dass zu wenig Greifbares produziert wird auf Brainstorm Island?

Eine andere unsichtbare Technologie, die uns prägt, ist die Nutzung des Smartphone. Es gehört heute zum akzeptierten Standard, dass wir auf Brainstorm Island in einer Gruppe zusammensitzen, jemand trägt vor – und die Teilnehmer hören mal zu, mal beschäftigen sie sich mit den Nachrichten, die auf ihrem Smartphone eintreffen. Plötzlich steht einer auf und sagt: „Ach, ich sehe gerade, da ist der nächste Termin, ich muss jetzt gehen.“ Auch das ließe sich im Dienste besserer Ergebnisse durchbrechen. Warum nicht einen Smartphone-Concierge einführen? Der nimmt die Digitalgeräte für die Dauer des Strategiemeetings in Verwahrung. Schon haben wir keine Ablenkungen mehr!

Und wenn dann in der Diskussion immer nur die reden, die ohnehin immer das Wort ergreifen?

Dann wird es Zeit, eine neue Regel auf Brainstorm Island einzuführen. Damit können wir die implizite Wirkung der Hierarchie durchbrechen – wir sagen: Nicht die Chefs reden zuerst, weil sie es immer tun. Die neue Regel lautet: Die Jüngsten reden zuerst. Die mit den vielen Sternen auf der Schulter sagen erst einmal nichts und hören zu. Das bringt eine ganz neue Dynamik.

Foto: Paddy Miller



Paddy Miller ist Professor für Führung und Organisation an der IESE Business School in Barcelona. Er gilt als einer der weltweit führenden Experten zu Themen wie Dynamiken in Teams, Veränderungsmanagement und den Wechselwirkungen zwischen Organisation und Kultur.

men“, beschreibt Quelle die Hoffnungen, die er mit jeder Veranstaltung verbindet – und bestätigt bekommt. Zuletzt im Januar dieses Jahres, als er und sein Team voller Aufbruchgeist in die Dortmunder Firmenzentrale zurückgekehrt sind: „Wir hatten die Gewissheit, ein cooles Jahr vor uns zu haben“, sagt er.

Eigentlich ist der Bedarf für solche Besinnungspausen größer denn je, weil sich die Businesswelt so rasant verändert und im Terminplan immer weniger Platz zum Nachdenken bleibt. „Wir arbeiten Tag für Tag vor uns hin, jagen immer neuen Dringlichkeiten nach und wissen eigentlich nicht, wo wir stehen“, beschreibt die Geschäftsführerin eines Mittelständlers ihren Alltag, in dem es keine Möglichkeiten für Aus- und Rundumblick mehr gibt. Verstärkt wird dieser Mangel durch den anhaltenden Zeitfraß der Digitalkommunikation. Die beschleunigt zwar viele Dinge, verdrängt aber auch immer mehr andere Aktivitäten auf der Wissensarbeiter-Agenda: Statistisch verbringen wir mehr als einen Tag pro Woche mit der Bewältigung des Mailverkehrs, sagen Studien der AKAD-Hochschule in Leipzig und der Unternehmensberatung Bain & Company. Die Folge: Arbeitstage werden immer mehr vom Dringenden regiert, das wirklich Wichtige muss auf später verschoben werden.

Vorträge statt Zukunftsgestaltung

Große Hoffnung, dass sich das ändert, gibt es nicht – im Gegenteil. Allein in den vergangenen beiden Jahren schwoll der Posteingang in den E-Briefkästen noch einmal um 34,5 Prozent an, ermittelte der Marktforscher Statista. Die 50 Tage im Jahr, die ein Wissensarbeiter für den Mailverkehr aufwendet, werden also bald nicht mehr ausreichen. Da sollte das Strategiemeeting als Schutzpark des Nachdenkens, des Arbeitens an den wirklich wichtigen Themen gerade recht kommen.

Doch viele Unternehmen lassen die Chance ungenutzt – oder tun alles dafür, den möglichen Mehrwert der Meetings schon im Keim zu ersticken. Guido Quelle, der an der SRH Hochschule für Logistik und Wirtschaft in Hamm Strategy Consulting lehrt, nennt die typischen Probleme: „Der Vorstand hält langweilige Powerpoint-Vorträge, man spricht viel zu viel über



**Planspiel-Schnuppertag:
16. Oktober 2017 bei München**
www.planspieltrainer.de

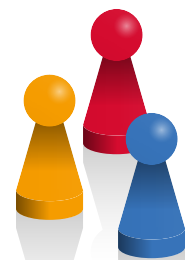
„Das Planspiel ist ein wunderbares Instrument, wodurch Theorie und Praxis spielerisch und effektiv aufeinander treffen. Unsere Teilnehmer entwickeln einen immensen Ehrgeiz dabei und der Lernerfolg wirkt sich als „Aha-Effekt“ sehr motivierend für sie aus.“
Henrik Gewalt,
DEVK Versicherungen,
Senior Bildungsreferent

Die Führungs-Planspiele der SchirmmacherGroup:

- ▶ **Führung im Alltag**
- ▶ **Führung 4.0**
- ▶ **Gesunde Führung**
- ▶ **Führung im Konflikt**

Finden Sie Ihre eigene Realität, wie Sie sie aus Ihrem Führungsalltag kennen in unserem Planspiel wieder. In unserem Planspiel-Klassiker „Führung im Alltag“ machen wir Ihren Mitarbeitern dieses Erleben möglich. Wählen Sie nach Themenwunsch den passenden Schwerpunkt für Ihr personalisiertes Planspiel-Erlebnis aus.

- ▶ Wie sieht der Praxisalltag einer Führungskraft 4.0 aus? Unsere Variante „Führung 4.0“ simuliert einen zeitgemäßen und authentischen Führungsstil in der digitalen Welt.
- ▶ Unsere zweite Variante „Gesunde Führung“ fokussiert sich auf die Führungskraft als Gesundheitsbotschafter und macht gesundes führen spürbar.
- ▶ Bei der Variante „Führung im Konflikt“ geht es speziell um den Umgang mit typischen Konfliktsituationen aus Ihrem Führungsalltag. Hier bleibt Ihnen auch wirklich kein Thema erspart.



„Unsere Teilnehmer an den Planspieltrainings der SchirmmacherGroup sind durch diese Methode permanent gefordert, sind motiviert und engagiert bei der Sache und nehmen viele Anregungen für ihren Führungsalltag mit.“
Silke Sander, Programmmanagement DB Akademie



www.planspiel-fuehrung.de

▶ ▶ ▶ **SCHIRRMACHERGROUP**

Schirmmacher GmbH
Schatzlgasse 31
82335 Berg am Starnberger See
Tel. 08151 97292-41
info@planspieltrainer.de
www.planspieltrainer.de



Foto: Mandat Managementberatung GmbH

„Man sollte kenntlich machen, was Strategiem meetings sind: Arbeit. Es geht nicht um eine nette Zeit zusammen.“

Dr. Guido Quelle, Managing Partner bei der Mandat Managementberatung GmbH, Dortmund. Kontakt: guido.quelle@mandat.de

Zahlen, Druck wird aufgebaut – und anschließend versichert man sich, dass man ein Team ist“, so der Berater. „Das Highlight ist dann der Abend an der Hotelbar.“ Kein Wunder also, wenn bei der Ankündigung des nächsten Strategiem meetings niemand in Euphorie ausbricht.

„Ob es gelingt, aus Strategiem meetings etwas zu machen, hängt stark von der Kultur des Unternehmens ab“, glaubt Matthias Mono, der Personalleiter für mehrere Industrieunternehmen war und heute als Leiter HR bei Forschner in Spaichingen arbeitet. Eine gemeinsame Denkpause, in der Führungskräfte langfristige Entwicklungen anschieben sollen, kann nicht viel bringen, wenn sie in eine Kultur von Kommando und Kontrolle eingebettet ist, ist sich der erfahrene Personalprofi sicher: „Wenn der Anlass nur dazu dient, die Mannschaft auf Linie zu bringen und die Mitarbeiter bei einigen unwichtigen Punkten mitreden zu lassen, kann man es gleich lassen.“ Denn das Strategiem meeting als Top-down-Veranstaltung funktioniert nicht. Vor allem im Mittelstand sind solche Fehlritte trotzdem keine Seltenheit, so Mono.

Trauma statt Teamgeist

Wenn das Mindset nicht stimmt, nützt es allerdings auch nichts, wenn die Meetings in Luxus-Locations stattfinden. Tatsächlich ist das sogar eher kontraproduktiv: „Fünf-

Sterne-Hotels mit fünf dicken Mahlzeiten am Tag machen faul und träge“, kritisiert Paddy Miller, Professor für Führung und Organisation an der IESE Business School in Barcelona (s. Interview Seite 42). Der Zweck eines Strategiem meetings wird damit vollkommen verfehlt. „Die Leute sollen zusammensitzen, ernsthaft miteinander reden, hart arbeiten und Ergebnisse produzieren“, so Miller weiter. In der Praxis ist die Speisefolge des Dinners mit dem Vorstand aber oft wichtiger als inhaltliche Fragen. „Da wird geredet und gegessen und geredet – und das war’s dann.“

Auch die Teambuilding-Maßnahmen, die standardmäßig zum Ausnahmeevent gehören, tragen mitunter zum schlechten Ruf der Strategiem meetings bei. „Gruselig“, sagt Tyler Brûlé, Unternehmer und CEO der Werbeagentur Winkreative, wenn er sich ans Firmenpastamachen oder an das Team-Skirennen in unförmigen Gore-Tex-Klamotten erinnert. Gemeinsames Singen, Pferdehüten im Team, Business theater auf einer echten Bühne, Zelteaufbau im strömenden Regen Nordfinlands, und all das mit den Kollegen aus dem Nachbarbüro, die man noch nie sonderlich mochte.

„Teambuilding kann leicht in Zumutungen ausarten“, resümiert Strategiekonferenz-Kenner Quelle. Statt mit Teamgeist kann das auch in Traumata enden, die keiner so schnell vergisst. Auch wenn anschließend alle zum obligatorischen Firmenschwursamt Gruppenbild den Daumen heben, heißt das nicht, dass die Veranstaltung erfolgreich war. Schließlich ist kaum jemand, der am Strategiem meeting teilnimmt, freiwillig dabei. Und wer mitmachen muss, gibt vielleicht nicht seine ehrliche Meinung preis, sondern die erwünschte.

Echte Kommunikation ohne Klischees

Solide Erfolgsnachweise von Strategiem meetings sind ohnehin Mangelware. Eine der wenigen Studien zu dem Thema hat die britische Financial Times ausgegraben, sie ist schon zehn Jahre alt, neuere gibt es nicht. Damals äußerten sich der Zeitung zufolge zwar viele Befragte durchaus positiv zu den gemeinsamen Diskussionen. Zwei



Download des Artikels und Tutorials:
QR-Code scannen oder
www.managerseminare.de/MS233AR05

Tutorial

Strategiemeetings erfolgreich planen



Ihr letztes Strategiemeeting liegt länger als ein Jahr zurück? Dann ist es eine gute Idee, an das nächste zu denken – und bei Planung und Umsetzung folgende Best-Practice-Tipps zu berücksichtigen.

1. Machen Sie das Strategiemeeting zu einem Gemeinschaftsprojekt

Falsch: Agenda verkünden, Mitarbeiter auf den Termin verpflichten, Strategiemeeting durchführen. Richtig: Vorhaben bekannt machen, Ideen einwerben, zum Beispiel mittels eines Ideensammlers im Intranet, die wichtigsten Ziele sortieren und priorisieren, Kollegen und Mitarbeiter in die Vorbereitung und Durchführung einbinden.

2. Sorgen Sie für das richtige Format

Zwei Tage haben sich in vielen Unternehmen bewährt, drei Tage gehen auch. Das Hauptaugenmerk sollte auf Gespräch, Austausch und interaktiver Arbeit liegen. Gemeinsame Ergebnisse sind gute Ergebnisse. Reine Präsentationen und andere Formate, die nur senden, sollten auf das Nötigste beschränkt bleiben, etwa für die Übermittlung von Basisinformationen.

3. Wählen Sie die Location passend zum Ziel

Strategiemeetings sollen das Team nach vorne bringen und Weitblick ermöglichen. Loftatmosphäre und die kreative Atmosphäre eines Coworking-Space sind dafür meist besser geeignet als ein formales Schlosshotel. Achten Sie auf Funktionalität, gute Arbeitsmöglichkeiten sind wichtiger als 5-Sterne-Luxus.

4. Lassen Sie sich von Dritten unterstützen

Der Einsatz eines externen Moderators ist eine gute Idee – er kann Ihr Meeting ohne Eigeninteressen und jenseits der Hierarchie zum Ziel führen. Überdies können Profi-Moderatoren auf einen reichen Schatz bewährter Moderationswerkzeuge zurückgreifen.

5. Sorgen Sie für Abwechslung

Die Abfolge Vortrag-Diskussion-Vortrag-Diskussion ermüdet die Teilnehmer und macht un kreativ. Sorgen Sie dafür, dass jedes Thema die passende Form bekommt – vom Brainstorming über einen Ideen-Slam bis zu bewusst gesetzten Themen für querdenkende Kurzvorträge, zum Beispiel: „Woran wir 2023 gescheitert sein werden.“

6. Sorgen Sie für Bewegung

Stillhalten ist kein guter Begleiter für Kreativität. Einem guten Strategiemeeting kann man den Aufbruchgeist ansehen – mal sitzen die Teilnehmer, mal bemalen sie im Raum verteilte Flipcharts, mal sind sie unterwegs bei einem Spaziertalk, mal bearbeiten sie ein Thema mit einem Spiel.



7. Minimieren Sie Ablenkung

Es gibt Seminarhotels, die anbieten, das WLAN zwischen 22 und 8 Uhr abzuschalten – das schützt Ihre Teilnehmer davor, dass

sie nachts noch Büroarbeit machen oder in der Online-Videothek versacken, statt sich mit gesundem Schlaf zu entspannen. Manche Unternehmen suchen sogar gezielt nach Locations ohne Mobilfunkempfang.

8. Verknüpfen Sie Meeting und Alltag

Gehen Sie nicht mit offenen Enden nach Hause. Verknüpfen Sie jedes „Man müsste“ mit einem konkreten Arbeitsauftrag. Veranstalten Sie im Betrieb alle drei Monate Follow-up-Meetings, damit Sie sichergehen können, dass die angedachten Vorhaben auch angegangen werden.

Quelle: Axel Gloger; Grafik: Johannes Sauer; © www.trainerkoffer.de

„Wenn das Strategie-
meeting nur dazu
dient, die Mann-
schaft auf Linie zu
bringen, kann man
es gleich lassen.“

Dr. Matthias Mono, Per-
sonalleiter bei der Eugen
Forschner GmbH, Spai-
chingen. Kontakt: mono@
forschner.com



Foto: Matthias Mono

von fünf Teilnehmern gaben jedoch auch an, dass das Event niemanden produktiver oder besser gemacht habe. Jeder zehnte berichtete sogar, der Anlass habe „negativ“ oder „sehr negativ“ auf die gemeinsame Moral gewirkt. Im schlimmsten Fall sind Strategiemeeetings also nicht nur sinnlos, sondern schädlich.

Aber wie sieht die Formel für ein gelungenes Strategiemeeeting aus? „Nicht immer wieder dieses ewig gleiche Zeug mit Vorträgen über Wachstum, Innovation, Work-Life-Balance und den ganzen anderen Themen aus der Klischee-Ecke des Managements“,

fordert Unternehmer Brûlé. Stattdessen sollten jene Themen auf die Agenda, die das Unternehmen oder den Geschäftsbereich wirklich nach vorne bringen. „Da reicht es eben nicht, dass der Chef die Agenda macht, das Meeting einberuft und seine Themen durchzieht“, sagt Arno Dirlewanger, Innovationsberater in Siegen und Ausrichter zahlreicher Strategiemeeetings im Firmenauftrag. Sein Appell: Raus aus den Frontalformaten, bei denen der Vorstand seine Weisheiten verkündet. Stattdessen soll jeder Teilnehmer sich mit seinen Ideen einbringen können. Das funktioniert dann am besten, wenn die schon im Vorfeld zur Veranstaltung gesammelt und vorbereitet werden, möglichst so, dass die Anteile gleich verteilt sind.

Bewegung und Beweglichkeit

Auch die Form des Anlasses sollte von vornherein auf Mitwirkung angelegt sein. Dirlewangers Rezept dafür: Er beklebt alle Wände des Tagungsraumes mit flipchart-
großen Papieren, je mehr, desto besser. Anschließend räumt er alle entbehrlichen Möbel aus dem Raum – seine Formel: 80 Prozent der Tische raus, 20 Prozent der Stühle raus. „So schafft man ideale Bedingungen dafür, dass das Corporate Offsite ein gemeinsames Produkt von allen wird, die dabei sind.“ Jeder kann dann einfach aufstehen und seine Ideen, Vorschläge und Argumente für alle sichtbar einbringen, indem er sie an der nächstgelegenen Wand aufschreibt oder aufmalt.

„Ein gutes Strategiemeeeting braucht Bewegung und Beweglichkeit“, so der Innovationsexperte. Dadurch bekommt das Format die nötige Dynamik – und es entledigt Veranstalter von der Last, den Zweck des Offsite-Meeetings durch unterhaltende Elemente wie Bootsfahrten oder einen Besuch im Kletterpark aufzupeppen. Dirlewanger plädiert hier für eine klare Trennung: „Bei Incentives sind Spaß und Spiel okay – Strategiemeeetings aber sollen zum Geschäft von morgen beitragen.“ Da komme es auf sorgsame Priorisierung und ergebnisorientiertes Arbeiten an. Seine Erfahrung: Je greifbarer und konkreter die Resultate, desto besser auch das Nachher-Gefühl für alle Beteiligten. „Wir wollen schließlich kein Business Entertainment, sondern etwas umsetzen.“

Axel Gloger



Lesetipps

► **Bruno Vincent: Five Go On A Strategy Away Day (Enid Blyton for Grown Ups).**

Quercus, London 2016, 112 Seiten, 7,99 Euro.

Eigentlich eine Schnapsidee: Der Autor führt das 5-Freunde-Format in die Erwachsenenwelt. George, Dick, Anne, Julian und Timmy erleben die Abenteuer eines Strategiemeeetings mit Vorträgen, Teamspielchen und einem ungelenkten Moderator. Humorvoller Kurzroman mit viel Wahrheit.

► **Merianne Liteman, Sheila Campbell, Jeffrey Liteman: Retreats that work. Everything you need to know about planning and leading great offsites.**

Pfeiffer, New York 2006, 560 Seiten, 73,99 Euro.

Das Standardwerk zum Thema Strategiemeeetings erklärt die gängigen Formate, führt in die wichtigsten Instrumente für Moderatoren und Ausrichter ein und verrät, wie der Spannungsbogen über drei Tage gehalten werden kann.

managerSeminare

Das Weiterbildungsmagazin



Abovorteile nutzen
Mehr? **Hier** klicken.
oder anrufen: 0228/97791-23

Weiterbildungsmessen kostenfrei besuchen

Freier Eintritt für wichtige Weiterbildungsmessen. Beispiel Zukunft Personal, Köln



Tageskarte: 75 EUR
Für Abonnenten: 0 EUR

CD-Trainingskonzepte 50 EUR Rabatt

Mehr als 20 fertig vorbereitete Trainingsthemen mit allen Arbeitsmaterialien zur Auswahl. Beispiel: Bewerbungsinterviews professionell durchführen



Ladenpreis: 148,- EUR
für Abonnenten: 98,- EUR

Themendossiers kostenfrei

Flatrate-Onlinezugriff auf über 100 Themenschwerpunkte. Beispiel: Themendossier „Teamentwicklung“



Preis pro Dossier: 19,80 EUR
für Abonnenten: 0,00 EUR

Petersberger Trainertage 50 EUR Rabatt

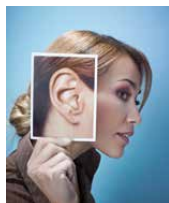
Dabei sein auf Deutschlands größtem Trainerkongress. Ab April 2017 im Kameha Grand Bonn

Regulärer Eintritt: 498,- EUR
Abonnentenpreis: 448,- EUR



Online-Archiv inklusive

Flatrate-Zugriff auf 2.700 Beiträge aus 25 Jahren managerSeminare. Beispiel: „Storytelling als Führungsinstrument“



Preis pro Beitrag: 5 EUR
für Abonnenten: 0 EUR

Flatrate auf das Heftarchiv

Flatrate-Onlinezugriff auf die vier aktuellsten Heftjahrgänge

Für Abonnenten: 0 EUR

