

Vom Wachstums- zum Wohlfühlprinzip

WIRTSCHAFT NEU GEDACHT



Foto: zululord/photocase

Wachstum, Wachstum, Wachstum – so lautete bisher das Leitmotiv unserer Business-Welt. Knapper werdende Ressourcen, Umweltzerstörung und immer größere Schuldenberge der Staaten lassen Wirtschaftsvertreter und Wissenschaftler jedoch nachdenklich werden: Ist Wachstum wirklich eine notwendige Voraussetzung für Wohlstand? Kann Wirtschaft nicht auch anders gedacht werden?

Preview: ► Blockierte Botschaften: Warum über die Grenzen des Wachstums bisher kaum diskutiert wurde
► Weichendes Wachstum: Warum das Ende des Wirtschaftswachstums nur eine Frage der Zeit ist
► Zurück zum Bedürfnis: Der eigentliche Wert der Wertschöpfung
► Vom Wachstums- zum Wohlfühlprinzip: Wie Wohlstand künftig gemessen wird
► Cinderella-Economy und Blue Economy: Wirtschaft weitergedacht
► Keine Kredite: Dem Wachstumsdiktat entkommen

■ „Die Party ist vorbei“, erklärt Meinhard Miegel den Unternehmern und Managern, die sich in der Hamburger Innenstadt auf der noblen Dachterrasse der Unternehmensberatung Kienbaum versammelt haben. „So wie bisher kann es nicht weitergehen.“ Mit diesen Worten verkündet der renommierte Sozialwissenschaftler nichts weniger als das Ende der rosigen Zeiten des Wirtschaftswachstums. „Wir haben über Jahrzehnte über unsere Verhältnisse gelebt, kurzfristige Erfolge und steigenden materiellen Wohlstand mit Umweltzerstörung und immensen Schuldenbergen erkaufte. Diese Rechnung geht nicht länger auf“, sagt der Professor, der die Stiftung Denkwerk Zukunft leitet.

Miegel spricht über ein Thema, das für die meisten Anwesenden ein unbequemes sein dürfte. Schließlich prangert er mit seinen Ausführungen nicht nur die Mächte einiger schwarzer Schafe an. Er stellt den Wohlstand eines jeden Besserverdienenden in Frage und den grundlegenden Glaubenssatz der Wirtschaftswelt gleich dazu. Denn Wachstum gilt als das Allheilmittel

schlechthin – für die Wirtschaft ebenso wie für die Gesellschaft. Mit Wachstum lässt sich Arbeitslosigkeit bekämpfen, Verschuldung abbauen und Wohlstand mehren. Miegel: „Unternehmer und Manager kennen nichts anderes als Expansion und Wachstum. Es ist das Ziel, mit dem sie angetreten sind.“

Die Botschaft vom Ende des Wachstums wurde blockiert

So verwundert es nicht, dass gegen die Botschaft vom notwendigen Ende des Wachstums in einer endlichen Welt regelrechte Blockaden errichtet wurden – lange Zeit mit großem Erfolg. Vorhersagen wie die von Ludwig Erhard im Jahr 1957, dass in absehbarer Zeit die Frage gestellt werden müsse, ob es noch immer nützlich und richtig ist, mehr Güter und mehr materiellen Wohlstand zu erzeugen, wurden geflissentlich unter den Tisch gekehrt. Und auch die Ergebnisse von Untersuchungen wie „Die Grenzen des Wachstums“, die der Club of Rome 1972 vorgelegt hat, wurden abgeblockt, bevor sie ins kollektive Bewusstsein eindringen konnten. ►

Service

Literaturtipps

► **Meinhard Miegel: Exit. Wohlstand ohne Wachstum.** 5. Auflage, Propyläen, Berlin 2011, 22,95 Euro.

Um unseren Wohlstand zu wahren, müssen wir uns vom Wachstumswahn befreien, erklärt der Sozialwissenschaftler Meinhard Miegel. Mit bestechender Logik leitet er diese These her und warnt eindringlich vor den Folgen, wenn wir nicht handeln.

► **Tim Jackson: Wohlstand ohne Wachstum. Leben und Wirtschaften in einer endlichen Welt.** Oekom, München 2011, 19,95 Euro.

Das Buch gilt als Grundlagenwerk der Postwachstumsökonomie. Jackson zeichnet darin die Vision einer blühenden Gesellschaft, die mit der Umwelt stärker als bisher im Einklang steht und skizziert die Grundzüge einer neuen Wirtschaftswelt.

► **Werner Boysen: Kybernetisches Denken und Handeln in der Unternehmenspraxis.** Gabler, Wiesbaden 2011, 34,95 Euro.

In einem Kapitel seines Buches leitet der Unternehmensberater schlüssig auf der Grundlage handfester Argumente eine Trendumkehr des bisherigen Wachstumsmodells her. Mithilfe des systemischen Managements will er Unternehmen den Weg zu einem „qualitativen Wachstum“ aufzeigen.

► **Gunter Pauli: Neues Wachstum. Wenn grüne Ideen nachhaltig „blau“ werden.** Konvergenta, Ahlen 2010, 19,95 Euro.

Mit ein bisschen Nachhaltigkeit gibt sich Gunter Pauli nicht zufrieden. Der engagierte Vordenker will Unternehmen konsequent auf eine effiziente Ausnutzung der Rohstoffe trimmen. Die Beispiele in seinem Buch eröffnen ein beeindruckendes und ungeahntes Verbesserungs- und Einsparungspotenzial.



Den Beitrag gibt es auch zum Hören. Er kann unter www.managerSeminare.de/podcast als Audiodatei heruntergeladen werden.

Doch die Blockaden beginnen zu bröckeln. Die Krise der Finanzmärkte, die Wirtschaftskrise, die Euro-Krise – nachdem jetzt eine Krise auf die andere folgt, hören die Wirtschaftsvertreter den kritischen Stimmen von Miegel und seinen Mitstreitern immer häufiger zu. Auf Kongressen und Unternehmensveranstaltungen wird über ihre Thesen diskutiert, ihre Bücher tauchen in den Management-Bestsellerlisten auf. „Vielen Managern ist bewusst, dass das bisherige Wirtschafts- und Wachstumsverständnis seine Grenzen erreicht hat. Wir haben wie so häufig kein großes Erkenntnisproblem, aber ein großes Umsetzungsproblem“, erklärt Dr. Tiemo Kracht, geschäftsführender Partner bei Kienbaum, der Miegel als Referenten eingeladen hat.

Wachstum und Wohlstand haben sich entkoppelt

Dass die Zeit drängt, zeigt ein Blick auf den Zeitstrahl: In den 50er-Jahren des vergangenen Jahrhunderts lag das Wirtschaftswachstum Westdeutschlands noch bei durchschnittlich über acht Prozent. Bis in die 70er-Jahre ging es auf etwa drei Prozent zurück. In den 80ern und 90ern im vereinten Deutschland bewegte es sich mit sinkender Tendenz bei durchschnittlich gerade noch zwei Prozent. Seit 2001 sank es auf unter ein Prozent im Mittel. Unternehmensberater wie Dr. Werner Boysen schlussfolgern daraus: „Jedes weitere Wachstum verlangt deutlich mehr Aufwand als das bisherige Wachstum“, erklärt der Inhaber von Dr. Boysen Consulting in Koblenz. Zudem haben sich Wachstum und Wohlstand seiner Argumentation nach entkoppelt. Es gelte, diese Trendumkehr zu akzeptieren und darauf zu reagieren – und zwar besser heute als morgen.

Über kurz oder lang bleibt den Unternehmen ohnehin keine Wahl, als sich von ihrer Wachstumsfixiertheit zu lösen, ist Meinhard Miegel überzeugt: „Man muss nicht einmal über ethische oder moralische Gründe nachdenken – es wird Wachstum einfach nicht mehr geben.“ Kontraproduktive Kräfte wie steigende Rohstoffpreise und die globale Konkurrenz seien immens stark und würden in den kommenden Jahren noch stärker werden. Es werde bereits eine große Leistung von Unternehmern und Managern sein, „wenn sie den zurücktreibenden Kahn möglichst langsam zurücktreiben lassen“.

Damit das nicht zur Frustrationsaufgabe wird, gilt es, neue Maßstäbe zu setzen. Das neue Credo müsse laut Miegel heißen: Eine Unternehmensführung, die ohne Wachstum auskommt, erbringt eine ebenso große Leistung

wie die eines Unternehmens, das expandiert. Die dazugehörige Aufgabe der Unternehmen: „Sie müssen Szenarien für eine Zukunft ohne Wirtschaftswachstum entwickeln“, sagt Berater Boysen. Wichtige Fragen, die sich die Unternehmen dabei stellen müssen, lauten: Welche neuen Ziele können wir uns setzen? Wie können wir unser langfristiges Überleben sichern? Und: Wie können die Mitarbeiter trotz sinkender Wirtschaftsleistung motiviert und leistungsfähig gehalten werden? Die dazugehörige Aufgabe der Aus- und Weiterbildung: Wirtschaft muss anders gelehrt werden. Von der Pike auf.

Wachstum allein ist nichts wert

Thomas Jorberg, Vorstandsvorsitzender der genossenschaftlichen GLS Bank, geht gerne in Schulen, um mit dem Nachwuchs über Wirtschaft zu reden. Dort stellt er zuerst die Frage: „Was ist der Sinn wirtschaftlicher Tätigkeit?“ Die Antwort kommt immer wie



„Man muss nicht einmal über ethische oder moralische Gründe nachdenken – es wird Wachstum einfach nicht mehr geben.“

Prof. Dr. Meinhard Miegel, Vorstandsvorsitzender des Denkwerks Zukunft – Stiftung kulturelle Erneuerung.
Kontakt: kontakt@denkwerkzukunft.de

aus der Pistole geschossen: „Gewinn machen!“ Jorberg hält das für grundlegend falsch: „Das Ziel wirtschaftlicher Tätigkeit ist nicht der Gewinn, sondern die Bedürfnisbefriedigung der Menschen – und zwar unter der Berücksichtigung und dem Erhalt ihrer natürlichen Lebensgrundlagen.“ Die Menschen interessieren sich durchaus für eine intakte Umwelt und eine solidarische Gemeinschaft, ist er überzeugt. Sobald man ihre Bedürfnisse ganzheitlich betrachte, zeigt sich, dass das Wachstumsprinzip viel zu kurz greift. Wachstum besitzt keinen Wert an sich.

Dass eine solche ganzheitliche Ausrichtung sehr gut funktionieren kann, zeigt der Erfolg der GLS Bank. Das Institut finanziert ausschließlich Unternehmen, die Grundbedürfnisse befriedigen und strenge ökologische und soziale Kriterien erfüllen. Konkret handelt es sich um Firmen aus den Bereichen Bildung, Soziales und Wohnen sowie aus den klassischen Umweltsektoren wie regenera-

tive Energien und ökologische Landwirtschaft. Die Kunden der Bank sind nicht wachstums- und gewinnfixiert, sondern legen Wert darauf, dass ihr Geld sinnvoll angelegt ist und geben sich mit marktüblichen Zinsen zufrieden. Immer mehr Kunden scheinen so zu denken, die GLS Bank verzeichnet regen Zulauf. In den vergangenen Jahren stieg der Umsatz im zweistelligen Bereich, im Jahr 2010 sogar um 37 Prozent. Ein Wachstum, das die allgemeine Abkehr vom Wachstumsprinzip belegt: „Die Bedürfnislage der Menschen in den hoch industrialisierten Ländern ändert sich. Die Sinnfrage wird sich durchsetzen“, sagt Jorberg.

So wie Jorberg sehen viele Experten die Krise des Wachstumsparadigmas als Chance zur Hinwendung zu einem sinnhafteren Leben und Wirtschaften. So schreibt etwa Meinhard Miegel in seinem Buch „Exit. Wohlstand ohne Wachstum“ (siehe Servicekasten Seite 25), in dem er seine Thesen und Lösungsvorschläge vorstellt: „Die Wirt-

schaftskrise beschert uns die einmalige Gelegenheit, in den Wandel zu investieren, das kurzfristige Denken, das die Gesellschaft über Jahrzehnte drangsaliert hat, wegzufegen und es durch eine durchdachte Strategie zu ersetzen.“

Glück braucht kein Wachstum

Wie auch die anderen, meist noch skizzenhaften Entwürfe einer neuen Wirtschaftswelt, kreist Miegels Gedankenmodell um eine intakte Umwelt, um Entschleunigung, um mehr Zeit für zwischenmenschliche Beziehungen und gesellschaftliche Solidarität. Im Zentrum steht nicht länger der materielle Erfolg, sondern das Wohlfühlen in der Natur, in der Gesellschaft und als Arbeitnehmer in einem Unternehmen, das die Bedürfnisse seiner Mitarbeiter und Kunden in den Vordergrund stellt. Das Wachstumsprinzip wird durch das Wohlfühlprinzip ersetzt, Wirtschaft neu, ganz anders gedacht. ▶

Vor allem geht es bei den Entwürfen um die Frage, um die sich letztlich alles dreht, die aber in der Wirtschaftswelt fast nie gestellt wird: Was macht die Menschen wirklich glücklich? Geld ist es jedenfalls nur sehr begrenzt. Zahlreiche Studien belegen, dass ab einem gewissen Einkommen mehr Geld nicht glücklicher macht. Der Psychologe Tim Kasser vom Knox College im amerikanischen Galesburg hat herausgefunden, dass Menschen, die sich stärker an inneren Werten orientieren, glücklicher sind als Menschen mit materialistischen Werten.

Das Streben nach Beliebtheit, Image und finanziellem Erfolg steht psychologisch gesehen seiner viel beachteten Forschung zur Folge sogar gegen die inneren Werte wie Selbstakzeptanz, Beziehung und Zugehörigkeit zu einer Gemeinschaft, die die eigentliche Grundlage für ein glückliches Leben seien.

Auch der Volkswirtschaftslehre sind diese Erkenntnisse nicht verborgen geblieben. Seit einiger Zeit beschäftigen sich Wissenschaftler zunehmend mit Alternativen zum Bruttoinlandsprodukt, das den Wohlstand aus-

schließlich an materiellen Kennzahlen misst. Die Forscher machen sich für Messzahlen stark, die auch eine intakte Umwelt, soziale Beziehungen, Gesundheit und Bildung berücksichtigen. Kriterien, die die Lebenszufriedenheit der Menschen mindestens genauso stark beeinflussen wie materieller Wohlstand und die bei der bisherigen Rechnung unter den Tisch gefallen sind.

Im vergangenen Jahr hat dann auch der Deutsche Bundestag eine Enquete-Kommission mit dem Namen „Wachstum, Wohlstand, Lebensqualität“ einberufen, die bis 2013 einen neuen Indikator zur Messung des Wohlstands entwickeln soll. Bislang sei die Wirtschaftspolitik zu sehr auf materiellen Wohlstand und das Bruttoinlandsprodukt fixiert, ließ das Parlament verlauten. Die Wachstumsorientierung war zum Selbstzweck geworden, der Mensch wurde dabei vergessen.

Fahrplan für die Wirtschaftswelt von morgen

Nicht wenige Wirtschaftsexperten sind fest davon überzeugt: Das Wirtschaftswachstum stößt in naher Zukunft an seine Grenzen. Stagnation wird zum Normalzustand. Sieben Schritte, die Unternehmen auf die neuen Bedingungen vorbereiten.

► **Sich der Grenzen bewusst werden:** Damit ein Unternehmen sich für die Zukunft rüsten kann, muss es sich zunächst der neuen Situation bewusst werden. Es muss akzeptieren, dass sich das vorherrschende Wachstumsparadigma überlebt hat und ernsthaft und konsequent über die Folgen für das eigene Wirtschaften nachdenken.

► **Finanzierung auf den Prüfstand stellen:** Die starke Abhängigkeit vom Kapitalmarkt setzt Unternehmen unter Wachstumsdruck. Wer sich hier befreien möchte, sollte alternative Möglichkeiten prüfen. Zum Beispiel stärker über ein Wachstum aus eigener Kraft nachdenken oder als Unternehmensgründer ein genossenschaftliches Finanzierungsmodell wählen.

► **Unternehmensziele überdenken:** Für ein Unternehmen gilt es, ausgewogene Zielgrößen zu definieren, die sich nicht länger nur an Umsatz- und Gewinnzuwächsen orientieren. Einbezogen werden sollten auch Größen wie die Belastung der Umwelt und die Folgen der Unternehmenstätigkeit für die Gesellschaft.

► **Mitarbeiterorientierung verstärken:** Auch in Bezug auf die Mitarbeiter gilt es, die Kosten – etwa für Überforderung und Burnout – und den Wert eines gesunden und erfüllten Lebens konsequent in die Erfolgsbilanz des Unternehmens einzurechnen. Zudem kann etwa durch systemische Managementansätze das Wissen der Mitarbeiter besser genutzt werden – auch, wenn es darum geht, eine Antwort auf drängende Zukunftsfragen zu finden.

► **Ressourcen konsequent schonen:** Um die gesetzten Ziele für die Umwelt zu erreichen, muss Nachhaltigkeit radikaler gedacht werden als bisher. Durch eine ganzheitliche Betrachtung könnten Rohstoffe sehr viel besser ausgenutzt werden. Hier sollte auch stärker an Kooperationen mit anderen Unternehmen gedacht werden. So sind zum Beispiel die Produktionsabfälle des einen Unternehmens für ein anderes wertvolle Rohstoffe.

► **Neue Chancen aufspüren:** Keineswegs geht es den Wachstumskritikern darum, schwarzzumalen und eine negative Zukunft aufzuzeigen. Vielmehr setzen sie auf eine Gesellschaft, in der die Bedürfnisse der Menschen stärker im Vordergrund stehen. Unternehmen sollten anfangen, daraus entstehende Chancen für sich zu nutzen.

► **Konkrete Veränderungsprojekte anstoßen:** Um künftigen Herausforderungen gerecht zu werden, sollten konkrete Veränderungsprojekte angestoßen werden. Diese sollten zum Beispiel den Führungskräften ein neues Verständnis von Erfolg vermitteln bzw. einen verbesserten Umgang mit den natürlichen Ressourcen oder die Erschließung neuer Geschäftsfelder zum Ziel haben.

Skizze einer glücklichen Wirtschaftswelt

Ob die vorsichtige Abkehr der Politik vom Wachstumsprinzip bei gleichzeitiger Hinwendung zu einem Wohlfühlprinzip echter ethischer Einsicht oder doch eher der Erkenntnis geschuldet ist, dass das Wachstumspotenzial der Wirtschaft nahezu erschöpft ist, sei dahingestellt. Fest steht, dass sie Ansätzen und Ideen, wie Wohlstand ohne Wachstum funktionieren kann, weiteres Interesse beschert. Zum Beispiel den Überlegungen von Tim Jackson, Professor für Nachhaltige Entwicklung an der englischen University of Surrey.

Jackson, der auch als Berater der britischen Regierung arbeitet, hat den Begriff der Aschenbrödel-Wirtschaft (Cinderella-Economy) geprägt. Diese besteht vor allem aus regional und ökologisch ausgerichteten Unternehmen aus den Bereichen Lebensmittel, Energie, Gesundheitsdienste, öffentlicher Verkehr und Bildung. Noch fallen solche Unternehmen kaum ins Gewicht, aber glaubt man Jackson, sind sie die Keime für ein neues, ressourcenschonenderes und umweltverträglicheres Wirtschaftssystem, das uns alle glücklicher machen könnte.

Aber auch die klassischen Unternehmen achten in der neuen Wirtschaftswelt, wie Jackson sie in seinem Buch „Wohlstand ohne Wachstum – Leben und Wirtschaften in einer endlichen Welt“ (siehe Servicekasten Seite 25) beschreibt, verstärkt darauf, dass ihre Produkte haltbar sind und sich einfach reparieren lassen. In der Landwirtschaft spielt der Schutz der Böden und das Wohl des Viehs eine große Rolle. Und Finanzdienste setzen auf vernünftige, langfristige



„Das Ziel wirtschaftlicher Tätigkeit ist nicht der Gewinn, sondern die Bedürfnisbefriedigung der Menschen.“

Thomas Jorberg, Vorstandsvorsitzender der genossenschaftlichen GLS Bank. Kontakt über seine Assistentin: heike.schneider@gls.de

und stabile Investitionen, statt auf eine Expansion der Geldmenge. Auch hier geht es um echte Nachhaltigkeit, die den Unternehmen langfristig ihre wirtschaftliche Überlebensfähigkeit sichert und die echten Bedürfnisse der Menschen befriedigt.

Dass, wie Tim Jackson fordert, Regionalität und Dezentralität gefördert werden sollten, hält auch Thomas Jorberg von der GLS Bank für einen richtigen Ansatz: „Beide Faktoren sind oft der Ausgangspunkt für ökologisch-soziales Wirtschaften.“ Allerdings, so schränkt er ein: „Die globale Arbeitsteilung kann man nicht vollständig aufgeben. Wir leben in einer globalisierten Welt, das Rad lässt sich nicht wieder zurückdrehen.“ Die GLS Bank finanziert daher auch international tätige Unternehmen. Die Kernfragen jedoch bleiben dieselben: Dient das Unternehmen dem Menschen? Dient es dem Erhalt der natürlichen Lebensgrundlagen?

Frei von Fremdkapital

Damit agiert die GLS Bank vorbildlich in einem Sektor, der besonders stark in Verruf geraten ist. Schließlich sind die Finanzinstitute quasi zum Sinnbild des sinnbefreiten Strebens nach Wachstum und Renditemehrung geworden. Vor allem die Finanzinstitute sind es, die die Unternehmen durch ihre Kreditbedingungen und Bewertungskriterien zur einseitigen Orientierung am Wachstum treiben, sagen ihre Kritiker. Und fordern: Unternehmen sollten ihre Finanzierungskonzepte überdenken. Sie verweisen dabei zum Beispiel auf mittelständische Unternehmen, die im Kontrast zu großen Kapitalgesellschaften nicht auf Quartalsberichte ausgerichtet wirtschaften und in einigen Fällen sogar nahezu ohne Kredite auskommen – ein prominentes Beispiel ist das Bonner Familienunternehmen Haribo. Gleichzeitig werben sie für die Organisati-

onsform der Genossenschaft, weil diese nicht dem Druck des Kapitalmarktes unterworfen ist.

Eine weitere Frage, die auf dem Weg zu einer Wirtschaft, die ohne Wachstum funktioniert, beantwortet werden muss: Wie sehen Geschäftsmodelle aus, wenn Rohstoffe, Energie und Erhaltung der Natur deutlich teurer werden? Mit seinem Konzept der „Blue Economy“ zeigt der belgische Berater Gunter Pauli, in welche Richtung es gehen könnte. Die Kernidee des Konzepts ist simpel: Es braucht einen bewussteren Umgang mit Rohstoffen. Pauli verweist in Vorträgen gerne auf das Beispiel eines schwedischen Gemüsesaftherstellers, der sehr überrascht war, als er erfuhr, dass seine Produktionsabfälle als Rohstoffe an die Pharma-, Kosmetik- und Lebensmittelindustrie verkauft werden können. Und noch überraschter, als die Analyse des Unternehmens zeigte, dass die Umsätze binnen eines Jahres durch den Verkauf der Abfallstoffe zu verdoppeln wären – ohne dass dabei mehr Saft produziert werden müsste. Das Unternehmen konnte sich ein zweites Standbein auf einem neuen Markt aufbauen – ohne nennenswerte Investitionen.

Die Vorzeigebispiele, die die Verfechter einer neuen Wirtschaftswelt anführen, zeigen es deutlich: Es geht ihnen nicht darum, Wachstum zu verteufeln. Was sie vielmehr wollen, ist, dass sich die Unternehmen auf eine Zeit vorbereiten, in der Wachstum nicht immer und nicht für alle Unternehmen möglich ist – und dass sie diese Entwicklung vielleicht sogar als Chance betrachten, um den Wohlstand der Gesellschaft auf andere Art und Weise zu mehren. „Wir dürfen uns nicht von der Wirtschaft und vom Leben abwenden“, sagt Meinhard Miegel zum Ende seiner Rede auf der Dachterrasse, „wenn Wachstum einmal nicht möglich ist.“

Andrea Bittelmeyer ■

Komplettes Trainingskonzept auf CD-ROM



Tanja Frei

CD-Trainingskonzept: Stärken stärken

2011, CD mit Trainer-Einzellizenz, PPT-Charts, Trainerleitfaden, Handouts, Impulse, Filme, Audiocast, Online-Ressourcen
Ladenpreis: 248,00 EUR
Bestell-Nr.: tb-8560
Leseprobe und Infos unter:
www.managerseminare.de/tb/tb-8560

Wie entsteht mein Erfolg? Wer das weiß, kann nützliche Muster und Verhaltensweisen nutzen und entsprechend ausbauen. In diesem Seminar lernen die Teilnehmer ihre persönlichen Stärken besser einzuschätzen. Jeder Teilnehmer erhält konkrete Anregungen, wie er seine persönliche Weiterentwicklung bewusst gestalten kann, auch für die Zeit nach dem Seminar. Das CD-Trainingskonzept enthält das Design und sämtliche Arbeitsmittel für die professionelle Umsetzung dieses dreitägigen Persönlichkeitstrainings.

Infos:

www.managerseminare.de/shop

Bestellung unter:

0228/97791-10