Der andere Aufstieg
Karriereschritt Topmanagement

Die Schwelle vom Mittel- zum Topmanagement wird für viele Führungskräfte zur Stolperfalle. Nicht selten werden Höchstleister bei diesem Schritt von weniger leistungsstarken Kollegen überholt. Executive Coach Felicitas von Elverfeldt erklärt, worauf es beim Aufstieg in die Champions League ankommt und nach welchen Regeln dort gespielt wird.

Preview: ▶ Macht als letztes Maß: Die Erfolgsfaktoren ändern sich ▶ Affin, ausblendend, abweisend: Einstellungen zum Thema Macht ▶ Power, Perception, Personal Benefits: Die P-Kultur des Topmanagements ▶ Status trainieren: Gesprächsstil und Körpersprache der Mächtigen ▶ Clash of Cultures: Kulturelle Konflikte zwischen Top- und Mittelmanagement ▶ Sparringspartner statt Steigbügelhalter: Die Rolle des Coachs im Topmanagement

■ Andreas K. ist hochintelligent, sehr fachkompetent und enorm leistungsbereit. Im mittleren Management ist er schnell angekommen, gilt dort binnen weniger Jahre als einer der Kandidaten für den Aufstieg nach ganz oben. Die Chance scheint gekommen, als der komplette Vertriebsbereich umstrukturiert werden soll. K. arbeitet am Projekt federführend mit, konzentriert einen Großteil seiner Ressourcen darauf, in der Erwartung, am Ende des Umbaus eine der Schlüsselpositionen zu besetzen. Eine solche erhält schließlich sein Kollege, an den K. von nun an berichten muss. Statt wie erhofft in die Topebene aufzusteigen, ist er in der Hierarchie um eine Stufe nach unten gerutscht.

Die Schwelle vom Mittel- zum Topmanagement wird für viele Führungskräfte zur Stolperfalle. Wer sich mit Kompetenz, Leistung und Arbeitseinsatz durchs untere und mittlere Management hochgearbeitet hat, prallt an der Grenze nach ganz oben oft auf unsichtbare Barrieren. Wobei der Aufprall umso härter ausfällt, je schneller sich die Karriere bisher entwickelt hat. Denn einige der Faktoren, die bisher den Aufstieg vorangetrieben haben, wirken plötzlich nicht mehr. Die bewährte Erfolgsstrategie führt gegen die Wand.

Macht ist das letzte Maß

Während auf der mittleren und unteren Managementebene vor allem Ergebnisse und Einsatz zählen, gelten Leistung und Leistungsbereitschaft im Topmanagement als erwiesen. Wer hier die eigene Leistungsgrenze nicht akzeptiert, wird nicht hofiert, sondern degra-

Service

Literaturtipps

▶ **Martina Schmidt-Tanger: Charisma-Coaching. Von der Ausstrahlungskraft zur Anziehungskraft.** Junfermann, Paderborn 2009, 19,95 Euro.
Ausgehend von Erkenntnissen aus Psychologie, Hirnforschung sowie den Bereichen Selbstmanagement und Menschenführung entwickelt die Kommunikationsexpertin Schritt für Schritt ein Coachingkonzept zur Steigerung der persönlichen Wirksamkeit. Zahlreiche Charisma-Übungen finden sich sowohl im Buch als auch auf der beiliegenden CD. Die Quintessenz ihres Konzepts hat sie in einem Artikel zusammengefasst, zu finden unter www.managerSeminare.de/MS147AR12.

▶ **Annelen Collatz: Analyse-Instrument. Tauglich fürs Topmanagement?** managerSeminare 110, Mai 2007, S. 78-82, www.managerSeminare.de/MS110AR04
Mit den Leistungen des Topmanagements steigt und fällt der Erfolg eines Unternehmens. Doch welche Eigenschaften muss ein Manager besitzen, um für die Position an der Spitze geeignet zu sein? Darüber wissen Personaler und Eignungsdiagnostiker nach wie vor wenig. Die Psychologin Annelen Collatz hat das erste Instrument zur Prüfung der Topmanagement-Tauglichkeit entwickelt, das wissenschaftlichen Kriterien gerecht wird.

▶ **Felicitas von Elverfeldt: Selbstcoaching für Manager.** Hörbuch, audiomedia, München 2006, 19,90 Euro.
Die Autorin dieses Artikels erklärt auf der Grundlage ihrer im Executive Coaching gesammelten Erfahrungen, wie Manager sich auf eine Aufgabe auf höchster Managementebene vorbereiten können und skizziert anhand von Praxisfällen Lösungswege für klassische Coaching-Fragestellungen, die sich auf dem Weg ins Topmanagement ergeben.

diert. Das liegt an Verhaltensweisen, die mit dem Arbeiten am Limit leicht einhergehen: Emotionale Volatilität, Gehetztheit und Unaufmerksamkeit in sozialen Kontakten reduzieren Charisma, senken die Überzeugungskraft, lassen eine Aura der Macht nicht entstehen. Eine solche ist für den Aufstieg in die Champions League aber essenziell. Wer Macht nicht ausstrahlt, den lassen die Mächtigen nicht in ihren Kreis. Zugespitzt ausgedrückt: Macht ist ganz oben auf der Karriereleiter das letzte Maß, das zählt.

Viele Mittelmanager empfinden großen Widerstand gegen die starke Machtorientierung im Topmanagement, da für sie Werte wie Gerechtigkeit, Teamorientierung und Leistung im Vordergrund stehen und der Begriff „Macht" für sie eher negativ besetzt ist. Dabei ist Macht an sich weder positiv noch negativ, sondern wertneutral. Macht kann als die glaubwürdige Fähigkeit definiert werden, Menschen dazu zu bringen, Dinge zu tun oder zu unterlassen, die sie von sich aus nicht tun oder unterlassen würden. Erst das Ziel, zu dem diese Fähigkeit eingesetzt wird, macht eine Wertung der Machtausübung möglich. Wird die Macht nur zum eigenen Vorteil eingesetzt, zum Nutzen eines Kollektivs oder zur Verfolgung einer Vision wie mehr Gerechtigkeit im Unternehmen? Für das Erreichen großer Ziele, die über den eigenen Einflussbereich hinausgehen, ist Macht unabdingbar.

Einstellungen zur Macht

Für wen der Schritt ins Topmanagement ansteht beziehungsweise wer ihn anstrebt – gemeint ist die Ebene ab Hauptabteilungsleiter –, sollte vorher unbedingt das eigene Verhältnis zur Macht klären, gegebenenfalls mit Unterstützung eines Coachs. Häufig spielen bei der Reflexion zum Thema „Macht" auch frühere Erfahrungen und Prägungen eine große Rolle.

Meist dominiert eine dieser drei Einstellungen zur Macht: Erstens, die Führungskraft hat von Natur aus ein stark ausgeprägtes Machtmotiv und sieht Machterweiterung als erstrebenswert an. In diesem Fall ist es wichtig, die Verantwortung für die eigene Macht und deren Konsequenzen für sich und andere zu reflektieren. Denn Macht bedeutet eine große Verführung für den eigenen Charakter. Wer Macht hat, wird immer wieder mit der Versuchung konfrontiert, sie für den eigenen Vorteil zu nutzen.

Zweitens: Das Thema „Macht" wurde bislang ausgeblendet, der Fokus lag ausschließlich auf Inhalten und Zielen. In diesem Fall geht es darum, das eigene Verhältnis zur Macht zu „entdecken" und den verantwortungsbewussten Umgang mit Macht zu erlernen. Eine Schlussfolgerung aus diesen Überlegungen kann auch sein, sich große Brüder oder Schwestern zu suchen, die für einen – erst einmal – stellvertretend Machtkämpfe austragen.

Ein drittes Ergebnis der Reflexion der eigenen Machthaltung kann darin bestehen, dass Macht entschieden abgelehnt wird. Dann geht es darum, die Konsequenzen für die eigene Karriere zu ziehen und dafür die Verantwortung zu übernehmen.

Das Topmanagement hat eine P-Kultur

Zur Macht als zentralem Element der Topmanagement-Kultur, das sich konkret vor allem im ständigen Streben nach Stabilisierung und Ausweitung des eigenen Machtbereiches ausdrückt, kommen zwei Kernkulturmerkmale hinzu: Imagepfle-

Managementkulturen im Vergleich

Die T-Kultur des mittleren Managements	Die P-Kultur des Topmanagements
▶ gekennzeichnet durch Team, Trust & To do	▶ gekennzeichnet durch Power, Perception & Personal Benefits
▶ Grundwerte: einen sinnvollen Beitrag leisten und dafür Anerkennung erhalten	▶ Grundwerte: Streben nach persönlicher Macht, Reputation und Einfluss
▶ Hauptantriebsfeder: Leistungsmotivation/Ehrgeiz	▶ Hauptantriebsfeder: Vision/eigenes Anliegen
▶ Aufgaben des Verantwortungsbereiches im Blick	▶ Personen der Community und deren Interessen sowie Einfluss im Blick
▶ Fokus: fachliche Inhalte, Aufgaben	▶ Fokus: Image, Netzwerke, Community
▶ Interesse an der Weiterentwicklung des operativen Geschäfts des eigenen Bereichs	▶ Interesse an Steuerungs- und Strategiefragen des Unternehmens und der Außenwirkung
▶ Exzellent sein	▶ Autorität sein
▶ Wichtig ist Kompetenz	▶ Wichtig sind Verbindungen
▶ Teamorientierte Grundprägung: vorwiegend Kooperation	▶ Individualistische Grundprägung: vorwiegend Einzelkämpfer
▶ Inhalt geht vor Form (Sein)	▶ Form geht vor Inhalt (Image, Wirkung)
▶ Vertrauen	▶ Misstrauen
▶ Sprache: direkt, ehrlich und offen	▶ Sprache: indirekt, diskret und diplomatisch
▶ Erwartungen erfüllen	▶ Maßstäbe setzen
▶ Häufiges Verhaltensmuster untereinander: kooperativ-aufgabenorientiert	▶ Häufiges Verhaltensmuster: berechnend-konkurrierend, machtorientiert
▶ Sozialverhalten: auf persönliche und kameradschaftliche Beziehungen ausgerichtet	▶ Sozialverhalten: auf kalkulierte Netzwerke und Bündelung ausgerichtet

ge und Nutzenaspekte. Mithin kann im Topmanagement von einer P-Kultur gesprochen werden, also von einer Kultur, die von Power, Perception und Personal Benefits geprägt ist.

Die Akteure dieser Kultur sind meist hoch individualistisch geprägt und konkurrieren stark. Die Sprache ist indirekt und die Haltung eher misstrauisch. Die Legitimation erfolgt über Zugehörigkeit zu einer Community. Ähnlich wie der ehemalige Adelsstand kultiviert das Topmanagement Distanz durch hermetische Codes und Rituale. Diese sollten beim Wechsel ins Topmanagement bereits bekannt sein respektive gelernt werden, denn sie sind auch Eintrittskarte zu jenen Netzwerken, die im Topmanagement – viel mehr als auf allen anderen Ebenen darunter – den Akteuren Handlungsorientierung liefern und den Rahmen, in dem Personal Benefits ausgetauscht und Deals gemacht werden, um gegenseitige Unterstützung und Loyalität zu sichern.

Neben den spezifischen Codes, die jede Topmanagementetage herausbildet, gibt es gewisse Verhaltensweisen, die generell mit jenem Hochstatus verknüpft sind, der in der Champions League des Managements kultiviert wird. Zur Körpersprache des Hochstatus gehört es zum Beispiel, offensichtlich „Herr über den Raum" zu sein, deutlich Raum einnehmend zu stehen, den eigenen Boden zu beanspruchen, selbstbewusst fremdes Territorium zu betreten, sich aufzurichten, größere Gestik zu nutzen, langsamer zu gehen, sich Pausen zu erlauben und ruhig zu schauen. Ein solches nonverbales Verhalten signalisiert nicht nur Selbstsicherheit, Souveränität, Kompetenz und Überzeugungskraft, sondern eben auch Zugehörigkeit zur Machtelite.

Statushoher Gesprächsstil sollte trainiert werden

In die gleiche Richtung wirkt statushoher Gesprächsstil, der in mancherlei Hinsicht (gelernten) kommunikativen Grundregeln zuwiderläuft und gerade deswegen auf der Schwelle zum Topmanagement bewusst reflektiert werden sollte. Er zeichnet sich vor allem durch klare Führung im Gespräch – häufig über Fragen –, durch aktive Wortergreifung, durch Unterbrechung anderer und Einführung neuer Gesprächsthemen aus.

Der zentrale Punkt auf der Eintritts-Agenda ins Topmanagement: die Vision. Auf der obersten Ebene geht es nicht mehr primär darum, was man kann, sondern darum, wofür man steht. Die Vision sollte authentisch sein, also einem inneren Anliegen entspringen, und eben nicht als geheimer Wunsch gehegt, sondern als Label gepflegt werden. Mustergültig machte das hierzulande viele Jahre Götz Werner als erster Topmanager der Drogeriemarktkette dm vor. Sein Name ist unlösbar mit der Vision eines „bedingungslosen Grundeinkommens" verknüpft.

Die Ebenen unter dem Topmanagement leben nicht gemäß einer P-Kultur, sondern gemäß einer T-Kultur, die geprägt ist von Team, Trust und „To do". Die Angehörigen dieser Ebenen sind vorwiegend team- und aufgabenorientiert und wollen einen sinnvollen Beitrag leisten, für den sie angemessene Anerkennung erhalten. Die Sprache ist direkt und das Verhalten eher kooperativ. Man definiert sich über Fachkompetenz und Leistung und ist eher bestrebt, Erwartungen zu erfüllen und kurzfristige Ziele zu erreichen als Maßstäbe zu setzen.

Inter IKEA Systems B.V.

The IKEA business idea is to offer a wide range of well-designed, functional home furnishing products at prices so low that as many people as possible will be able to afford them.

Currently there are 321 IKEA stores operating in 38 different countries, and more than 130,000 IKEA employees worldwide. Inter IKEA Systems B.V. is the owner and worldwide franchisor of the IKEA Concept. All IKEA retailers operate under franchise agreements with Inter IKEA Systems B.V., located in the IKEA Concept Center in Delft (the Netherlands). One of the main tasks for Inter IKEA Systems B.V. is to transfer IKEA know-how to all IKEA retailers worldwide. Concept Knowledge Transfer is a team that designs, produces and operates know-how products aimed at supporting IKEA managers and co-workers to develop the competence they need to run their business successfully. They enable participants to learn through experiencing, reflecting, discussing and sharing knowledge. To strengthen the Concept Knowledge Transfer team in Delft we are looking for a (m/f)

Manager Learning Design

Creative team-leader and member of the management team

Your position: As a Manager Learning Design you are developing a learning architecture for specific training programs, methods and exercises, working closely together with project managers, content owners and publishing experts. You safeguard that the learning design in all other know-how products secures effective learning as well as the development and deliverance of a coordinated know-how transfer – all to help IKEA retailers getting the most out of the IKEA Concept. You lead a small team of highly skilled learning professionals and represent the team in the management group of Concept Knowledge Transfer.

Your profile: Inter IKEA Systems is looking for proven experience in creative development and rollout of training programs and other know-how products. Leading by example and valuing the cultural diversity of all stakeholders are key in your leadership style. You are creative, self-starting and hands-on. You love working with people. You share the IKEA values (and practice them in your daily work.), e.g. by always striving for simplicity and having a high level of cost consciousness. Experience in working at / for a retail organization and in an international organization is an advantage. Further more you are fluent in English and willing to relocate to Delft, the Netherlands. Some travel may be involved.

Inter IKEA Systems offers: In this role you have the possibility to contribute to the social ambition of IKEA: to create a better everyday life for the many people. You will be working in a global environment with a successful concept. The IKEA culture and values generate an atmosphere where co-workers do not rest on their successes but putting their energy into developing for the future. Inter IKEA Systems offers an informal, challenging and supportive environment, as well as a good remuneration package.

Are you an excellent leader who can create learning that helps growing the business?

Then we would be pleased to get to know you. Please apply directly in English including motivation and stating the reference number **DE-06586-2486** via E-Mail to **dresden.de@mercuriurval.com** or the following link: **www.mercuriurval.com/RS/DE-06586**. For more information, please contact Anne Schurz under the telephone number +49 (0)351 80732-0. We assure the confidential treatment of your application. Refer also to: **http://franchisor.ikea.com**.

Mercuri Urval GmbH, Management Consulting, Ostra-Allee 11, 01067 Dresden

Mercuri Urval

Der Wandel von der T- zur P-Kultur entsteht dadurch, dass die besten Plätze oben knapp und heiß begehrt sind und oft einen Kampf auslösen, in dem es Gewinner und Verlierer gibt. Es geht plötzlich vorwiegend um die Sicherung und Steigerung der eigenen Macht. Auch wenn man sich darüber klar sein sollte, dass die Macht als Manager nur eine geliehene ist.

Kulturelle Konflikte zwischen den Ebenen

So gegensätzlich wie die beiden Kulturen angelegt sind, verwundert es nicht, dass es bei einem (unvorbereiteten) Übergang vom mittleren Management ins Topmanagement zu einem regelrechten Kulturschock kommen kann. Gleichzeitig besteht in der Interaktion von Top- und Mittelmanagement immer die Gefahr eines Clash of Cultures, mit der Folge, dass dem involvierten Mittelmanager der Aufstieg nach oben auf lange Sicht versperrt bleibt.

So wie im Fall von Christian F. Der Mittelmanager wollte für seinen Großkunden die beste Lösung, die jedoch der Agenda eines der Vorstände entgegenlief. In einem Meeting kämpfte er wie ein Löwe für das Interesse des Kunden – ihm ging es um die Sache und um Gerechtigkeit. Der Vorstand setzte sich durch und verhinderte im Anschluss die weitere Beförderung von Christian F. Was war passiert? Der Vorstand fühlte sich durch das Verhalten von F. in seiner Autorität infrage gestellt. Während er sich in einem Zweiergespräch von den Argumenten des Mittelmanagers vielleicht sogar hätte überzeugen lassen, empfand er dessen Auflehnung vor anderen als unangebracht. Die Form war verletzt, inhaltliche Argumente zählten von da an nicht mehr. Anders als auf den anderen Ebenen gilt auf der höchsten nicht „Inhalt geht vor Form“ sondern „Form geht vor Inhalt“.

Foto: Martin Joppen

Die Autorin: Die Diplom-Psychologin Felicitas von Elverfeldt arbeitet seit über 15 Jahren als Managementcoach. Zu ihren Kunden zählen Führungskräfte von DAX-30-Unternehmen wie BMW, Commerzbank, Daimler, Deutsche Bank und Siemens.
Kontakt: info@elverfeldt-coaching.com

Auch die Kommunikation untereinander läuft im Topmanagement deutlich formeller ab. Was gestern im mittleren Management noch weitestgehend zur Entspannung möglich war – ein lockeres, informelles Gespräch unter Gleichen, ein Scherz, ein spontaner Gefühlsausdruck – wird bei Mitgliedern der Champions League sogleich interpretiert, auf die Goldwaage gelegt und umgedeutet. Nahezu jeder Äußerung wird Intention oder Inszenierung unterstellt.

Auf offene Gespräche mit Kollegen oder ehrliches Feedback können Manager, die den Schritt ins Topmanagment gehen, also nicht mehr hoffen. Umso wichtiger ist es, dass sie sich selbst und das eigene Verhalten immer wieder kritisch hinterfragen. So neigen beispielsweise nicht wenige Führungskräfte der obersten Ebene dazu, ihre Mitarbeiter so zu führen, wie sie selbst gerne geführt werden würden. Jedoch muss der Köder dem Fisch schmecken und nicht dem Angler.

Coachs liefern fehlendes Feedback

Das fehlende Feedback kann zum Beispiel durch einen Coach eingeholt werden. Dessen Rolle im Topmanagement ist mithin vielmehr die eines Sparringspartners auf Augenhöhe als die eines Helfers zur Selbsthilfe. Top Executive Coachs liefern Feedback zu Verhalten, kommentieren Entscheidungen und diskutieren mit ihren Klienten Führungs- und Strategiefragen. Gleichsam können dem Coach Unsicherheiten ohne Gefahr von Gesichtsverlust anvertraut werden. So kann ein Coach auch der Vereinsamung entgegensteuern, die in den höheren Hierarchieebenen stark zunimmt und per se jedem – da der Mensch auf Dialog und Beziehung hin angelegt ist – zu schaffen macht.

Auch der eingangs erwähnte Andreas K. suchte Unterstützung bei einem Coach. Mit dessen Hilfe wollte der Mittelmanager, bei dem es sich übrigens ebenso wie bei Christian F. nicht um eine fiktive Figur, sondern um eine reale Person handelt, Erklärungen für den Karriereknick auf der Schwelle zur Topmanagement-Ebene finden. Im Coaching kam heraus: Trotz seiner beruflichen Erfolge hatte K. stets versucht, bescheiden aufzutreten. Selbstdarstellung und Jubel-E-Mails empfand er als unangenehm und nicht zu seinen Werten passend. Er hatte immer versucht, seine Leistungen für sich sprechen zu lassen, statt sich als Person als Marke aufzubauen. Für einen Topmanagement-Kandidaten blieb er damit zu blass.

Es ist wichtig, regelmäßig zu überprüfen, ob die bisherigen Erfolgsfaktoren für den weiteren Aufstieg noch adäquat sind. Für den Aufstieg ins Topmanagement sind eine Vision, Wille zur Macht, Image, Hochstatusverhalten, Netzwerkzugehörigkeit, persönliche Kontakte und Kenntnisse der hermetischen Codes und Rituale die entscheidenden Kriterien, anhand derer Topmanager über Topmanagement-Tauglichkeit entscheiden.

Wer an der Schwelle zum Topmanagement steht, sollte seinen Fokus auf diese Faktoren legen. Und sich am besten so verhalten, als wäre er bereits in der Champions League.

Felicitas von Elverfeldt ■

Fahrplan für den Aufstieg

Wer als Mittelmanager ins Topmanagement aufsteigen will, sollte …

… die wahren Interessen des Topmanagements verstehen;
… gute Beziehungen zum Topmanagement aufbauen und sich diesem Kreis zugehörig fühlen;
… Koalitionen bilden und vorab Meinungsbildung betreiben;
… die Machtverhältnisse gut analysieren und besonders die Meinungsbilder überzeugen;
… den Nutzen für die relevanten Akteure im Topmanagement adressieren;
… prägnante und komprimierte Fakten parat haben;
… auf Gesichtswahrung des Topmanagements achten und Hierarchien nicht in den Schatten stellen.

Profis sind im BDVT!

"Ich bin beim BDVT, weil ich meine Erfahrungen weitergeben und Neue machen möchte. Die offene Atmosphäre des BDVT schätze ich sehr."

Clarrissa von Wolff
Mitglied im BDVT seit 2011

"«Alleine gut – gemeinsam besser.» Kollegialer und kompetenter Austausch – das ist der BDVT!"

Volker Rockstroh
Mitglied im BDVT seit 1984

"Der BDVT ist Garant für Qualität – beim Einkauf von Trainern und Coaches und in Trainer- und Coaching-Ausbildungen. Als Berufsverband ist er unverzichtbar."

Christa Mesnaric
Vizepräsidentin BDVT

"Ich bin im BDVT, weil ich einen starken Berufsverband wichtig finde und der BDVT mir die Möglichkeit zum Erfahrungsaustausch mit Gleichgesinnten bietet."

Hinnerick Bröskamp
Mitglied im BDVT seit 2009

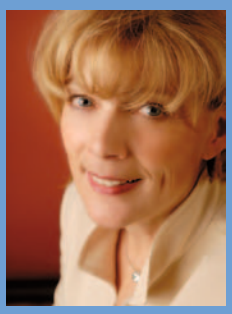
"Als starker Partner in der Zertifizierung unserer Ausbildung bin ich von der Professionalität und der fachlichen Kompetenz des BDVT überzeugt."

Wilma Pokorny-van Lochem
Mitglied in der BDVT-Akademie

"Impulse auf Höhe der Zeit. Fachlicher Austausch auf professionellem Niveau. Stete Reflexion und Ausbau von Know-how. Wer das sucht, findet es im BDVT – deshalb bin ich Mitglied."

Dominic Hand
Mitglied im BDVT seit 2010

"Der BDVT ist seit 30 Jahren meine berufliche Heimat. Die Mitarbeit in verschiedenen Gremien hat mich persönlich und beruflich immer sehr bereichert."



Elisabeth Kaiser
Projektleiterin 'BDVT Empfohlenes Seminar-Hotel'
Mitglied im Ehrenrat BDVT

"Für mich ist wichtig, dass Mobile die Trainerausbildungen nach einem festgelegten Qualitätsstandard durchführen kann und die Teilnehmer eine Zertifizierung von anerkannter Stelle erhalten."

Robert Jahrstorfer
Mitglied in der BDVT-Akademie

Die Leistungsschau

von Trainern, Beratern und Coaches
22. - 23. September 2011, Marriott Köln

Jetzt anmelden!

Vorträge
Workshops
Trainer/Coach-Casting
Live-Coaching
Best Practice
Networking
PE-Konzepte
Verleihung HR-Award

BDVT experta
BDVT Expertentage für Personalentwicklung

Mit der experta bietet der BDVT eine einzigartige Dialog-Plattform zwischen Personalentwicklern und Trainern, Beratern und Coaches.

Eine Leistungsschau, von der Personalentwickler direkt profitieren:

Welche Konzepte sich in der Praxis der Personalentwicklung bewährt haben!
Was bei der Auswahl von Trainern oder Coaches zu beachten ist!
Wie Trainer und Coaches heute arbeiten!

Kostenfreie Teilnahme für Personaler!

BDVT e. V. – Der Berufsverband für Trainer, Berater und Coaches
www.BDVT.de ▪ info@BDVT.de ▪ Tel. 0221/92 07 60