

Was macht eigentlich ein ... Organisationsethnologe?

SPEZIALISTEN IN SERIE

Ethnologen durchstreifen mit Indios die Wälder Amazoniens, nehmen an Séancen von Schamanen teil – und sitzen mit Managern im Meeting. Längst nämlich erforschen Kulturwissenschaftler auch Unternehmenskulturen. Die Ethnologin Susanne Spülbeck und ihr Team haben ihre wissenschaftliche Expertise zur Grundlage ihres Beraterjobs gemacht. Teil zwei unserer Serie veranschaulicht ihren Ansatz*.

* In Teil drei der Serie lesen Sie, was zum Jobprofil eines Bildungsbrokers gehört. Teil eins widmete sich dem Beruf des Learning-Designers.



Foto: iStockphoto

Preview: ▶ Ab ins Feld: Was die ethnologische Forschungsmethodik für Unternehmen wertvoll macht ▶ Teilnehmen statt aus zählen: Warum organisationsethnologisch arbeitende Berater nicht nur mit quantitativen Fragebogenanalysen arbeiten ▶ Komplexes Geflecht: Mit welchem Kulturbegriff Organisationsethnologen arbeiten ▶ Rund um die Uhr über die Schulter schauen: Wie Organisationsethnologen in Firmen teilnehmende Beobachtung betreiben ▶ Verborgene Spielregeln: Was den Erfolg eines Unternehmens jenseits der messbaren Oberfläche bestimmt.

■ Das Trainings- und Beratungsinstitut Blickwechsel von Susanne Spülbeck aus Windeck bei Köln hat eine ungewöhnliche USP: Spülbeck und ihr Team nämlich sind akademisch geschulte Kulturanalysten. Sie sind Ethnologen und damit Wissenschaftler, deren Kernkompetenz das systematische Beobachten sozialer Interaktion, das Eintauchen in fremde soziale Systeme ist.

Ethnologen unterscheiden sich bei der Untersuchung und Erklärung menschlichen Verhaltens von anderen Sozialwissenschaftlern vor allem durch eines: ihre Forschungsmethodik. Statt ihrem Forschungsgegenstand – menschlichen Gesellschaften und deren Kultur – vor allem mit Fragebögen zu

Leibe zu rücken, klinken sie sich in deren Leben ein. Sie beobachten nicht nur aus der Distanz, sondern sie nehmen am Alltag teil, führen Gespräche und narrative Interviews und versuchen so, die betreffende Kultur aus der Innenperspektive zu verstehen und jenen Mustern und Verhaltensregeln auf die Spur zu kommen, die sich mit herkömmlichen Methoden kaum erfassen lassen. Die Erkenntnisse aus dieser „teilnehmenden Beobachtung“ liefern Einsichten in die verborgenen Spielregeln, die „Hidden Transcripts“, der untersuchten Kultur, die das Verhalten maßgeblich beeinflussen, die jedoch, so Spülbeck, bei Veränderungsprozessen meist zu wenig berücksichtigt werden. „Nicht zuletzt deshalb, weil sie den Verantwortlichen gar nicht bekannt sind“, erklärt die Ethnologin.

Der Feldforschungsblick hilft auch in Firmen weiter

Die Unternehmensberaterin und Trainerin Susanne Spülbeck übte sich als studierte Ethnologin intensiv in der teilnehmenden Beobachtung und mit der Dechiffrierung solcher Hidden Transcripts. Kurz nach der

deutschen Wiedervereinigung verbrachte sie für ihre Doktorarbeit anderthalb Feldforschungsjahre in einem ostdeutschen Dorf. Dort teilte sie den Alltag der Menschen und erforschte Kommunikationsstrukturen und Ausgrenzungsstrategien. Diese Langzeitfeldforschung sei die Grundlage für ihre Arbeit in der Unternehmensforschung, sagt Spülbeck. „Hunderte von Interviews und dicke Aktenordner mit Feldforschungsnotizen jahrelang auswerten, die eigene Feldforschung ständig durch eine professionelle Supervision begleiten lassen: So entwickeln Ethnologen die Fähigkeit, schnell Kulturmuster zu erkennen und zu verstehen“, ist die Beraterin überzeugt. Wer im Forscherteam von Blickwechsel arbeiten will, muss daher Erfahrung in der klassischen Langzeitfeldforschung besitzen.

Noch während ihres Studiums hatte Spülbeck – zunächst, um ihre Kompetenz bei der Durchführung von narrativen Tiefeninterviews auf stabile Beine zu stellen – eine Ausbildung in personenzentrierter Gesprächsführung absolviert. Auch sattelte sie eine Ausbildung als Psychodramaleiterin auf. Nach ihrer Promotion, Anfang der 90er Jahre, begann sie dann als Weiterbildnerin

und Beraterin für Unternehmen zu arbeiten. „Dabei merkte ich rasch, wie sehr mir mein ethnologischer Hintergrund half, zu verstehen, wie eine Organisation unterhalb der sichtbaren Oberfläche tickt“, erinnert sich Spülbeck.

Vom Mehrwert ihres ethnologischen Backgrounds für den Beraterjob überzeugt, beschäftigte sie sich neben ihrer Tätigkeit als Trainerin zunehmend mit organisationsethnologischer Forschung und Beratung. Inzwischen ist sie Lehrbeauftragte für Organisationsethnologie an der Ludwig-Maximilians-Universität in München und an der Zeppelin University in Friedrichshafen. 2001 gründete sie Blickwechsel, Institut für Organisationsethnologie, Training und Beratung. Dort arbeitet Spülbeck inzwischen international mit einem ganzen Team von Organisationsethologen. Die organisationsethnologischen Studien des Teams werden zu unterschiedlichen Themen angefragt und liefern häufig auch die Grundlage von Seminaren und Workshops.

In der Regel sind es Wissenschaftler, selbster kommerziell arbeitende Berater, die mit ethnologischen Methoden in Unternehmen unterwegs sind. Spülbecks Firma ist insofern noch eine Ausnahme – wobei sich das bald ändern könnte, denn: „Der Bereich wächst bei Blickwechsel, wir sind ständig auf der Suche nach guten Ethnologen, die im Consulting arbeiten wollen, und gleichzeitig haben wir immer mehr Anfragen von Universitäten, mit denen wir uns austauschen und kooperieren“, so Spülbeck.

Ethnologen sind Spezialisten in Kulturanalyse

Aufseiten der Unternehmen ist die organisationsethnologische Vorgehensweise zwar noch erklärungsbedürftig. Doch wenn es um Aufträge geht, die sich um Change-Pro-

jekte, Fusionen, Übernahmen, Inhaberwechsel und ähnliche Vorgänge drehen, merkt Spülbeck, dass sie und ihr Team mit ihrem ethnologischen Background schnell punkten können. Der Grund: In all diesen Fällen spielt die Unternehmenskultur eine große Rolle, was mittlerweile auch Führungskräfte und Personalentwickler wissen. „Schließlich ist ihnen die Erfahrung nicht erspart geblieben, dass Change-Projekte trotz guter Planung und Führung oft an Widerständen aus der Belegschaft scheitern“, weiß Spülbeck. Daher sei heutzutage zwar allen klar, dass Beratungs-, Change- und Trainingsmaßnahmen „maßgeschneidert“ sein müssen. Aber, so Spülbeck: „Um etwas maßzuschneidern, muss man die Maße erst einmal genau kennen.“

Wie aber macht man das? „Maß nehmen“ in Sachen Unternehmenskultur? Wie erfasst man Unternehmenskultur möglichst genau und umfassend? Viele Unternehmensberater zücken einen Fragebogen, um Mitarbeitern und Führungskräften auf den Zahn zu fühlen. Der Organisationsethnologe hingegen setzt auf die wissenschaftlich bewährten Wege der Kulturanalyse. Auch deshalb, weil er – zu Hause in einer Wissenschaft, deren zentraler Forschungsgegenstand die Kultur ist – ein anderes Kulturverständnis im Hinterkopf hat. Die Ethnologie geht, wie der amerikanische Ethnologe Clifford Geertz es ausdrückt, davon aus, dass „der Mensch ein Wesen ist, das in selbst gesponnenen Bedeutungsgeweben verstrickt ist“. Kultur ist dieses Gewebe. Kultur ist nach ethnologischem Verständnis ein dynamisches komplexes Ganzes aus Glaubensvorstellungen, Einstellungen, implizitem und explizitem Wissen, Werten, Normen, Verhaltensweisen, Bräuchen, Gesetzen, gesellschaftlichen Organisations- und materiellen Ausdrucksformen. Sie ist der Filter, durch den Menschen ihre Welt wahrnehmen und deuten. Sie manifestiert sich im Denken und Handeln. Kultur prägt Menschen und umgekehrt prägen und verändern die Menschen auch die Kultur, in der sie leben. Aufgrund dieser Komplexität des Faktors Kultur gehen Ethnologen nicht davon aus, dass sich die Kultur einer Gruppe mit quantitativen Fragebogen-Untersuchungen hinreichend erfassen lässt.

„Fragebögen liefern wichtige Informationen über Faktoren, die messbar sind. Einstellungen und Sichtweisen, wie Menschen Bedeutung konstruieren, können wir nicht messen. Hier verhindern quantitative Verfahren eine ergebnisoffene Herangehensweise an Kultur“, erklärt Spülbeck. Das Problem: Solche Verfahren beantworten nur die Fragen, die sich der Forscher vorher schon gestellt hat. Fragebögen können weder Bedeutungskonstruktionen noch tatsächliches Verhalten abbilden, so die ethnologische Kritik. Allenfalls Zufriedenheit und Unzufriedenheit mit einer Situation ließen sich per Fragebogen ermitteln, nicht aber die Ursachen für die Situation. Deshalb gehen Organisationsethnologen zur „teilnehmenden Beobachtung“ ins Feld, sprich: ins Unternehmen. „Dadurch, dass man ‚im Feld‘ völlig offen und hypothesenfrei arbeitet, können sich einem neue Perspektiven eröffnen“, so der Grundsatz.

„Fragebögen liefern wichtige Informationen über Faktoren, die messbar sind. Einstellungen und Sichtweisen, wie Menschen Bedeutung konstruieren, können wir nicht messen. Hier verhindern quantitative Verfahren eine ergebnisoffene Herangehensweise an Kultur“, erklärt Spülbeck. Das Problem: Solche Verfahren beantworten nur die Fragen, die sich der Forscher vorher schon gestellt hat. Fragebögen können weder Bedeutungskonstruktionen noch tatsächliches Verhalten abbilden, so die ethnologische Kritik. Allenfalls Zufriedenheit und Unzufriedenheit mit einer Situation ließen sich per Fragebogen ermitteln, nicht aber die Ursachen für die Situation. Deshalb gehen Organisationsethnologen zur „teilnehmenden Beobachtung“ ins Feld, sprich: ins Unternehmen. „Dadurch, dass man ‚im Feld‘ völlig offen und hypothesenfrei arbeitet, können sich einem neue Perspektiven eröffnen“, so der Grundsatz.

Feldforschung in der Firma: Überall dabei

Feldforschung in der Firma heißt: Die Berater begleiten Führungskräfte und Mitarbeitern im Arbeitsalltag. Üblicherweise wird dabei je eine Person von einem Organisationsethnologen einen Tag lang begleitet, wobei der Aufwand vom Beratungsauftrag und dem nötigen Analyseumfang abhängt. Entsprechend kann sich solch eine Forschung über einen Zeitraum von mehreren Tagen bis hin zu zwei bis drei Wochen erstrecken. Aufgrund des klar umris-



„Als Organisationsethnologin kann ich in kurzer Zeit verstehen, wie ein Unternehmen unterhalb der sichtbaren Oberfläche tickt.“

Dr. Susanne Spülbeck ist Lehrbeauftragte für Organisationsethnologie an der Ludwig-Maximilians-Universität in München und an der Zeppelin University in Friedrichshafen sowie geschäftsführende Inhaberin von Blickwechsel, Institut für Organisationsethnologie, Training und Beratung mit Sitz in Köln und Niederlassungen in Nürnberg und Berlin. Kontakt: www.Blickwechsel.net

Profis sind im BDVT!

BDVT

"Als Tagungsfachfrau finde ich im BDVT gebündelte Trainerkompetenz. Daher bringe ich mich gerne in dieses Projekt ein."



Elisabeth Kaiser
Projektleiterin BDVT Empfohlenes Seminar-Hotel

"Fachlicher Austausch, hoher Qualitätsanspruch sowie gefühlte 5000 Jahre Berufserfahrung, das finde ich spannend."



Dr. Christoph Labude
seit 10 Jahren Mitglied im BDVT

"Der BDVT ermöglicht mir ein kontinuierliches Benchmarking, als Preisträgerin weiß ich den Marketingwert des Internat. Deutschen Trainings-Preises zu schätzen."



Angelika Höcker
Silber-Preisträger Int. Dt. Trainings-Preis 2003

"Ich bin im BDVT, weil...:

Die Aufzählung von materiellem und immateriellem Nutzen würde diese Seite sprengen!"



Ulrich Hardt
Leitungsteam Regional-Club Baden-Schwarzwald

"Der Beruf eines Coaches erfordert immer neue Sichtweisen. Die kann ich mit den BDVT-Kollegen besprechen und Lösungen finden. Die Mitgliedschaft im BDVT ist eine Bereicherung."



Bärbel E. Kohler
seit 2007 Mitglied im BDVT

"Wir bilden unsere Trainer nach den BDVT-Qualitätsstandards aus und ermöglichen den Absolventen damit einen optimalen Start in eine erfolgreiche Trainerkarriere"



Artur Zoll
Mitglied im Trainer-Ausbildungs-Netzwerk TAN



Das könnte Ihr Preis sein!
Bewerben Sie sich um den Internationalen Deutschen Trainings-Preis 2010.

Preisträger gesucht!

Internationaler Deutscher Trainings-Preis 2010
Ausschreibungs-Unterlagen liegen jetzt bereit!

Seit 1992 der Branchen-Oscar für Trainer, Berater und Coaches.

Finalrunde auf der **Zukunft Personal 12.-14.10.2010** in Köln:
Auf Europas größter Fachmesse für Personalmanagement präsentieren die Finalisten ihr Konzept auf einem eigenem Messestand.

Festliche Preisverleihung & BDVT-Gala

Einreichungsformular zum Download unter **www.BDVT.de**
Die Einreichfrist endet am 05.02.2010 (Poststempel)!

Anmeldung unter BDVT e.V. – Der Berufsverband für Trainer, Berater und Coaches
Bundesgeschäftsstelle • Elisenstraße 12-14 • 50667 Köln,
Tel: 0221 - 920 760 • Fax: 0221 - 920 7610 • Email: info@BDVT.de

BDVT e.V. – Der Berufsverband für Trainer, Berater und Coaches

senen Forschungsziels ist das Sample auf den ersten Blick mit zehn bis zwanzig Teilnehmern erstaunlich klein. Tatsächlich aber lassen sich so Hunderte von Menschen in unterschiedlichen Interaktionssituationen beobachten. Die Auswahl der Personen erfolgt nach ersten Analysegesprächen mit dem Auftraggeber. Mal werden sowohl Führungskräfte als auch Mitarbeiter beobachtet, mal reicht es, den Fokus auf die Führungskräfte zu richten.

Natürlich müssen die Personen, die der Organisationsethnologe beobachtet, mit der Begleitung einverstanden sein und werden im Vorfeld über Sinn und Zweck der Aktion genau aufgeklärt. Die meisten, sagt Spülbeck, gewöhnen sich sehr schnell an die Situation, einen Forscher im Schlepptau zu haben, und legen schon bald ihr „normales“ Verhalten an den Tag. „Eine Rolle kann mir jemand vielleicht noch in einem Interview vorspielen. Nicht jedoch über einen ganzen Tag hinweg, wenn er in unterschiedlichen Situationen mit verschiedenen Personen agiert“, sagt Spülbeck.

Dass jemand versucht, zu tricksen, sei allerdings die Ausnahme. „In der Regel merken die Beforschten sehr schnell, dass die Forschung in ihrem Interesse ist. Endlich hört ihnen jemand zu und interessiert sich für ihre Arbeit. So wächst rasch eine Vertrauensbasis“, so Spülbeck. Zur Vertrauensbildung trägt bei, dass bei der Ergebnispräsentation nie einzelne Meinungen, sondern stets auf der Metaebene angesiedelte Kulturmuster dargestellt werden.

Als geschulte Feldforscher hören die Organisationsethnologen nicht nur genau hin, sie beobachten auch, wie die Personen zusammenstehen, welche Haltung sie einneh-

men, wer im Meeting wo sitzt. Die vielen beobachteten Handlungsweisen können später vor dem Hintergrund ethnologischer Konzepte – z.B. zu Ritual und Symbolik – gedeutet werden. Wichtig ist Spülbeck: „Es sind oft nicht die hochoffiziellen Situationen, die dem Ethnologen helfen, die herrschende Kultur zu verstehen.“ Vieles werde nebenbei, im scheinbar banalen Miteinander sichtbar. „Wir sitzen ja nicht nur mit in Meetings, sondern oft auch am Mittagstisch in der Kantine zusammen. Wir erleben, was auf dem Flur und am Kopierer besprochen wird. Wir bekommen mit, was zwischen Tür und Angel passiert“, erklärt Spülbeck.

Stereotype werden nur im informellen Bereich offenbar

Wie bedeutsam der informelle Bereich ist, um einer Fragestellung auf die Spur zu kommen, zeigt ein Praxisbeispiel: Ein internationaler Konzern wollte den Frauenanteil im oberen Management erhöhen und fragte sich, weshalb es so wenige Frauen ganz nach oben schaffen. Ziel war es, Maßnahmen zu entwickeln, um den Anteil der Frauen in Führungspositionen deutlich zu erhöhen. Zunächst wurde deutlich: Es sind nicht selten die Frauen selbst, die den nächsten

Karriereschritt verweigern, selbst dann, wenn sie von ihrem Vorgesetzten gefördert werden. „Das ist nichts Neues und auch durch viele andere Untersuchungen belegt. Aber als Ethnologen fragten wir uns, warum es so ist“, erklärt Spülbeck. Das Forscherteam stieß zunächst auf wenig aufschlussreiche Befunde. „In sämtlichen formalen Situationen im Unternehmen ließen sich keinerlei geschlechtspezifischen Unterschiede erkennen“, erklärt Spülbeck. Bei Meetings z.B. wurden die Äußerungen einer Frau ebenso wie die eines Mannes aufgenommen. Die Körpersprache war in keiner Weise diskriminierend, die Redeanteile von Männern und Frauen waren gleich groß. Es ging ausschließlich um Kompetenz, das Geschlecht schien keine Rolle zu spielen. „Wir waren zunächst etwas ratlos“, so die Beraterin.

Aber dann zeigte sich, dass die Sache im informellen Kontext anders aussah. Hier wurden Stereotype en masse transportiert. Weibliche High Potentials sahen sich immer wieder mit Fragen konfrontiert wie: „Aha, Sie haben also zwei Kinder. Wo sind die denn, wenn Sie den ganzen Tag arbeiten? Wir haben da ja zu Hause eine klare Regelung: Meine Frau kümmert sich um die Kinder und ich arbeite. Aber meine Kinder sind mir schon extrem wichtig. Also das Wochenende, das gehört den Kindern ...“ „Mit solchen Rollenklischees“, sagt Spülbeck, „wird permanent ein Bild vermittelt, nach dem Frauen potenziell nicht ernst zu nehmen sind. Diese und ähnliche Vorurteile wurden durchaus nicht nur von Männern, sondern ebenso von Frauen geäußert.“ Diese Rollenklischees beeinflussen offensichtlich die Karriere-Entscheidungen von weiblichen High Potentials maßgeblich“, fasst Spülbeck die Ergebnisse der Studie zusammen, die sie mit ihrem Team in Deutschland und Schweden durchführte.

Das Phänomen zeigte sich in Skandinavien interessanterweise ebenfalls. „Nur, dass das Klischee dort weniger darin besteht, Frauen hauptsächlich in der Mutterrolle zu sehen, als vielmehr darin, Frauen vor allem als für den privaten Bereich zuständig und weniger an Karriere interessiert zu betrachten“, erklärt Spülbeck. Karriere sei diesem Klischee folgend männlich besetzt, privates Engagement weiblich. Während Männer für die Symbole des Erfolgs mit sozialer Anerkennung belohnt werden, rufen Frauen damit Irritationen hervor. „Sie zahlen an symbolischem Kapital drauf. Kein Wunder, dass dazu nur wenige Lust dazu haben“, konstatiert Spülbeck. Entsprechend sahen die Handlungsempfehlungen, die auf der Basis dieser Ergebnisse geliefert wurden, anders

Service

Literaturtipps

► **Susanne Spülbeck: Organisationsethnologische Forschung und Beratung – Neue Perspektiven in der Unternehmensberatung.** In: Bettina Beer, Sabine Klocke-Daffa und Christina Lütkes (Hrsg.): Berufsorientierung für Kulturwissenschaftler. Erfahrungsberichte und Zukunftsperspektiven, Reimer, Berlin 2009, 19,90 Euro.

Der Artikel führt in die Arbeitsweise von Organisationsethnologen ein und macht deutlich, wo der Mehrwert ethnologischen Wissens in der Beratungsarbeit liegt.

► **David Gellner (Hrsg.): Inside Organizations – Anthropologists at Work.** Berg, Oxford 2001, ca. 36,99 Euro.

Das Buch vereint interessante Einblicke in organisationsethnologische Forschungsprojekte – von Forschungen in Museen über Kliniken bis hin zu internationalen Konzernen. Die Artikel zeichnen sich durch die Diskussion ebenso der praktischen wie auch der politischen und ethischen Dimensionen organisationsethnologischer Arbeit aus.

Petersberger Trainertage 2010

als üblich aus. Denn, so Spülbeck: „Wer bei Frauen und Karriere immer gleich an Vereinbarkeit von Beruf und Familie denkt, verändert nichts, sondern schreibt Rollen vor allem fest.“ Vor alle Vereinbarkeitsinstrumente muss daher die bewusste Auseinandersetzung mit Rollenbildern von Männern und Frauen gesetzt werden.

Entscheidend sind oft Details, die kein Fragebogen erfasst

Was sich ebenso wenig über Fragebögen ermitteln lässt wie solche unterschweligen Stereotype sind aller kleinste Details, die die Firmenkultur entscheidend prägen, bei denen man aber gar nicht erst auf die Idee kommen würde, die Mitarbeiter danach zu fragen. In einem jungen IT-Unternehmen war es z.B. Tradition, dass überall Obstschalen für die Mitarbeiter bereitstanden. Im Zuge eines Sparplans sagte sich das Management jedoch eines Tages: „Die Mitarbeiter können sich ihren Apfel auch selbst mitbringen.“ Das Obst wurde daraufhin als vermeintlich überflüssiges Add-on gestrichen. Keiner in der Führung hätte je gedacht, dass solch eine Kleinigkeit auch nur irgendwie ins Gewicht fällt.

„Die Folgen aber waren verheerend. Es verbreitete sich das Gerücht: ‚Uns geht es offenbar derart schlecht, dass wir uns nicht mal mehr das Obst leisten können.‘ Und plötzlich hatten die Leistungsträger ein offenes Ohr für den Headhunter“, berichtet Spülbeck. Als Organisationsethnologin weiß sie: Kultur ist ein empfindliches System, bei dem selbst kleinste Veränderungen an einer Stelle leicht unerwünschte Veränderungen an anderen Stellen zur Folge haben können. Genau darin liegt aber auch das Potenzial von Unternehmenskultur: Gelingt es, sie möglichst genau zu ergründen, lassen sich Change-Maßnahmen wesentlich erfolgreicher implementieren.

Sylvia Jumpertz ■



23. und 24. April 2010: Menschen · Marken · Märkte – Spannungsfelder (in) der Personalentwicklung

Der Branchenkongress für Personalentwickler und Trainer!

2 Tage lang Weiterbildungs-Know-how tanken im einzigartigen Ambiente des Steigenberger Grandhotels Petersberg:

- impulsgebende Keynote-Speaker hören
- praxisorientierte Workshops besuchen
- wissensintensive Vorträge erleben
- Branchenkontakte knüpfen
- Networking betreiben

Life-Achievement-Award 2010:

Der Life-Achievement-Award wird zum zweiten Mal im Rahmen der Petersberger Trainertage von führenden Vertretern der Branche vergeben.

Die Auszeichnung ehrt das Lebenswerk eines Trainers, Autors, Speakers, Wissenschaftlers oder einer Bildungsorganisation. Sie ist die höchste Würdigung in der Branche und wird 2010 insgesamt zum vierten Mal verliehen. In den Vorjahren erhielten Nikolaus B. Enkelmann, Lothar Seiwert und Friedemann Schulz von Thun die Auszeichnung.

2-Tages-Ticket ab 198,- Euro*

inkl. MwSt. und Tagesverpflegung an beiden Tagen

*für Abonnenten von managerSeminare & Training aktuell, 248,- Euro für Nicht-Abonnenten



Online-Anmeldung und weitere Informationen:
www.petersberger-trainertage.de