

# Herzlich willkommen zum Seminar

## Selbstkompetenz für Führungskräfte



Mit dem Unternehmen identifizieren und die eigene Identität wahren



Klicken Sie, um Notizen hinzuzufügen

Herzlich willkommen zum Seminar  
Selbstkompetenz für Führungskräfte

Mit dem Unternehmen identifizieren und die eigene Identität wahren

Die Seminarthemen im Überblick

- Wir lernen uns kennen
- Erwartungen und Spielregeln
- Werkzeuge
- Dimensionen von Führung
- Führung
- Selbstführung
- Wirkungsprozesse
- Kennzahl
- Stress
- Identität und Identifikation
- Stärkenbestimmung
- Subjektive Wahrnehmung
- Im Gespräch
- Transit
- Resistenzarbeit
- Abwärtsgrenzen
- Seminarabschluss

Die Themen des ersten Tages

Start in den Tag

- Der erste Tag im Überblick
- Organisatorisches
- Wir lernen uns kennen
- Erwartungen an das Seminar
- Stichtag

Werkzeuge

- Persönliche Werte
- Logische Ebenen
- Werte der Organisation

Ausgang

Entspannung am Abend

Start in den Tag

Organisatorisches

- Unser Seminar beginnt morgens um 9 Uhr.
- Es gibt Vorkaffee und Nachkaffee, je eine vorbereitende Kaffeepause.
- Das Mittagessen ist für 12 Uhr geplant. Wir treffen uns hier wieder um 14 Uhr.
- Der Semintag wird gegen 19 Uhr enden.

Wir lernen uns kennen

Gestalten Sie ein Plakat zu Ihrer Vorstellung

- Name
- Berufliche Position, 'Stempel'
- Suchen Sie sich ein Bild aus der Sammlung aus, das Sie besonders anspricht
- Was bedeutet für Sie Selbstführung?
- Was ist für persönliche 'Tage zur Lebens Balance'?
- Was würden wir gerne wissen? (Fragen, die Sie hier im Seminar stellen können)

Erwartungen an das Seminar

Stellen Sie sich vor, Sie sind bereits wieder zu Hause und das Seminar war für Sie erfolgreich und nutzbringend ...

- Was haben Sie als Gruppe dazu beigetragen?
- Was haben die Trainer dazu beigetragen?
- Welche Inhalte wurden für Sie zufriedenstellend behandelt?
- Welche Ihrer mitgebrachten Fragen wurden für Sie beantwortet?

Erwartungen an das Seminar

Was wir Ihnen als Trainer bieten

- Wir gestalten den Rahmen.
- Wir geben Impulse.
- Wir bieten Möglichkeiten für neue Erfahrungen.
- Wir dienen der Gruppe als Ressource.

Was wir uns von Ihnen wünschen

- Die übernehmen Verantwortung für ihr Denken, Fühlen und Handeln.
- Wir nutzen selbstverantwortet die Gruppe als Ressource.
- Sie lassen sich von den eigenen Erfahrungen anregen.
- Alles bleibt innerhalb dieser Räume.
- Sie achten Ihre persönliche Integrität.

Spielregeln

- Pünktlichkeit - eine Form von Wertschätzung
- Du oder Sie - oder beides?
- Jeder ist selbstverantwortlich für den Erfolg des Seminars.
- Störungen haben Vorrang.
- Alles bleibt innerhalb dieser Räume.
- Ein „Stopp“ ist ein „Stopp“ und wird akzeptiert.

Nimm dir Zeit ...

# Die Seminarthemen im Überblick



- Wir lernen uns kennen
- Erwartungen und Spielregeln
- Wertesysteme
- Dimensionen von Führung
- Führung
- Selbstführung
- Veränderungsprozesse
- Burnout
- Stress
- Identität und Identifikation
- Standortbestimmung
- Rollenverantwortung
- Im Gespräch
- Transfer
- Ressourcenarbeit
- Abendprogramm
- Seminarausklang

www.company.de

## Die Themen des ersten Tages



### Start in den Tag

- Der erste Tag im Überblick
- Organisatorisches
- Wir lernen uns kennen
- Erwartungen an das Seminar
- Spielregeln

### Wertesysteme

- Persönliche Werte
- Logische Ebenen
- Werte der Organisation

### Balanceakt Führung

- Dimensionen von Führung
- Managementkompetenzen
- Führungsaufgaben
- Führungsstile
- Der eigene Führungsstil

### Ausklang

### Entspannung am Abend

www.company.de

Stellen Sie die Themenübersicht vor.



Folie 3 von 105



# Selbstkompetenz für Führungskräfte

Mit dem Unternehmen identifizieren und die eigene Identität wahren



Unser zweiter Tag



Klicken Sie, um Notizen hinzuzufügen



Folie 1 von 115

Selbstkompetenz für Führungskräfte  
Mit dem Unternehmen identifizieren und die eigene Identität wahren  
Unser zweiter Tag



Walking without Talking

- Gehen Sie in einem für Sie stimmigen Tempo – so dass Ihr Kreislauf angeregt wird.
- Gehen Sie so, bis die Füße prahlen am Boden.
- Achten Sie auf Ihre Atmung.
- Achten Sie auf Ihren Schritt: die Hände am Hals und durch den Mund aus.
- Experimentieren Sie mit der Geschwindigkeit.
- Verändern Sie auf Geräusche und stellen Sie sich ganz bei sich.
- Conzentrieren Sie die Hände Luft und die Bewegung.
- Lesen Sie Ihre Aufmerksamkeit ganz auf Ihren Körper.

Start in den Tag

Gibt es offene Fragen vom gestern?

Stimmt unser Plan noch?

- Zahlen
- Papier

Der zweite Tag im Überblick

Beimut

- Beimut in 5 Phasen
- Der zweite Tag im Überblick
- Was ist gelingend?
- Prüfungen

Identität und Identifizierung

- Die Identität des Identifizierten
- Identität des Identifizierenden
- Prüfungen der Identifizierung
- Erstausführung

Ausgang

- Was ist Stress gut?
- Stressoren

Lachen ist gesund

Lachen ist gesund!

Du weißt nicht mehr, wie Blumen duften, wenn nur die Ähren und das Schilfen, so geht's in den, die unheimlich Jahre, auf einmal liegt Du auf der Bahre, und keiner Dir, die grinst der Tod.

Kaputt gemacht ...

Lachen ist gesund!

... Vollidiot!

Lachen ist gesund!

Wer viel lachen kann, ist ein glücklicher Mensch und braucht keine Schmerzmittel.

Lachen

- wirkt entspannend auf den Magen-Darm-Bereich,
- erhöht das Immunsystem,
- senkt den Blutdruck,
- erhöht die Energie für die Wohlbefinden.

Kleiner Unterschied, große Wirkung

Lachen ist gesund!

Heute	Sehnen
<ul style="list-style-type: none"><li>Lachen verändert – auf Augenblicke</li><li>Freude</li><li>Lustigkeit</li><li>Hierlichkeit</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Lachen überwindet – von oben herab</li><li>Widerstand</li><li>Wut und Verneinung</li><li>Integration</li></ul>

# Walking without Talking

## Walking without Talking



- Gehen Sie in einem für Sie stimmigen Tempo – so dass Ihr Kreislauf angeregt wird.
- Gehen Sie locker, die Füße parallel am Boden.
- Achten Sie auf Ihre Atmung.
- Atmen Sie tief durch die Nase ein und durch den Mund aus.
- Experimentieren Sie mit der Geschwindigkeit.
- Verzichten Sie auf Gespräche und bleiben Sie ganz bei sich.
- Genießen Sie die frische Luft und die Bewegung.
- Lenken Sie Ihre Aufmerksamkeit ganz auf Ihren Körper.

www.company.de

Bildnachweis: rihajj/pixabay

Bildquelle: <https://pixabay.com/de/photos/weg-nebel-b%C3%A4ume-wald-stimmung-1605971/>

Lizenz: <https://pixabay.com/de/service/terms/>



Folie 2 von 115

### Selbstkompetenz für Führungskräfte

Mit dem Unternehmen identifizieren und die eigene Identität wahren

Unser zweiter Tag



### Walking without Talking

- Gehen Sie in einem für Sie stimmigen Tempo – so dass Ihr Kreislauf angeregt wird.
- Gehen Sie locker, die Füße parallel am Boden.
- Achten Sie auf Ihre Atmung.
- Atmen Sie tief durch die Nase ein und durch den Mund aus.
- Experimentieren Sie mit der Geschwindigkeit.
- Verzichten Sie auf Gespräche und bleiben Sie ganz bei sich.
- Genießen Sie die frische Luft und die Bewegung.
- Lenken Sie Ihre Aufmerksamkeit ganz auf Ihren Körper.

### Start in den Tag

Gibt es offene Fragen von gestern?

- Ja
- Nein
- ...

Sollent unser Plan noch?

- Ja
- Nein
- ...

### Der zweite Tag im Überblick

Woher ist der Tag?

- Walking without Talking
- Der zweite Tag im Überblick
- Was ist geschehen?

Das heute Thema

Verbindungsprozesse

- Identifizieren im Wandel
- Wiederherstellung
- Führen im Wandel
- Erfolgsfaktoren

Stress

- Was ist Stress gut?
- ...

Respektlos am Abend

### Lachen ist gesund

### Lachen ist gesund!

Du weißt nicht mehr, wie Blumen duften, wenn nur die Arbeit und das Schulfremde dich umgibt, die dich davon ablenken, auf einmal fragst Du auf der Straße, und hinter Dir, die gehen der Zeit.

Neuzeit gemacht ...

### Lachen ist gesund!

... Vollidiot!

### Lachen ist gesund!

Wer viel lachen kann, ist ein glücklicher Mensch und braucht keine Atemerfräher.

Lachen

- wirkt entspannend auf den Magen-Darm-Bereich,
- enthält angestaute Aggressionen,
- stärkt das Immunsystem,
- bildet Endorphine für das Wohlbefinden.

### Kleiner Unterschied, große Wirkung

Lachen ist gesund!

Wohlbefinden	Stressoren
<ul style="list-style-type: none"><li>• Lachen entspannt - auf Herz-Kreislauf</li><li>• Fördert das Immunsystem</li><li>• Reduziert Stress</li><li>• Verbessert die Verdauung</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Lachen über andere - von oben herab</li><li>• Stress</li><li>• Wut und Frustration</li><li>• Resignation</li></ul>

# Der zweite Tag im Überblick



## Start in den Tag

- Walking without Talking
- Der zweite Tag im Überblick
- Lachen ist gesund

## Das innere Team

## Veränderungsprozesse

- Unternehmen im Wandel
- Veränderungskurve
- Führen im Wandel
- Einflussfaktoren

## Stress

- Wozu ist Stress gut?
- Stressoren

## Burnout

- Burnout in 5 Phasen
- Ursachen von Burnout
- Wer ist gefährdet?
- Prävention

## Identität und Identifikation

- Die Säulen der Identität
- Identität des Unternehmens
- Persönliche Identitäts-Bilanz
- Einflussfaktoren

## Ausklang

## Kreativität am Abend

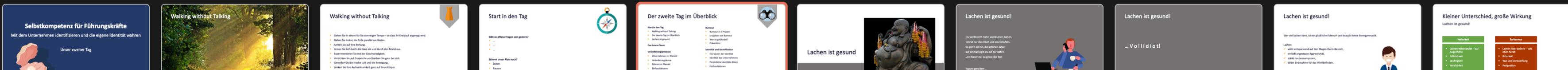
www.company.de

Lachen ist gesund



www.company.de

Stellen Sie die Themenübersicht vor.



# Burnout



www.company.de



Bildnachweis: FrankyFromGermany/pixabay  
Bildquelle: <https://pixabay.com/de/photos/ruine-altes-haus-verfall-alt-540829/>  
Lizenz: <https://pixabay.com/de/service/terms/>



**Soziale Stressoren**

- Konflikte
- Stress
- Ängste
- Soziale Isolation

**Physische Stressoren**

- Erdbeben
- Herzinfarkt
- Bildungslosigkeit
- Adrenalin
- Wasserschiffung

Häufige gesundheitliche Folgeerscheinungen sind

- ▶ Vermehrter Stress, Müdigkeit oder Schlafstörungen
- ▶ Psychosomatische Beschwerden und Erkrankungen
- ▶ Leistungsabfall, Abwesenheit, chronisches Burnout
- ▶ Erhöhtes Krankheitsrisiko

Was sind Ihre Stressoren

Wählen Sie aus der folgenden Liste Ihre persönlichen Stressoren aus. Ergänzen Sie die Liste individuell, wenn nötig.

Erfolgreicher Umgang mit Stressoren

1. Für welchen Stressor brauchen Sie dringend Unterstützung?
  - Klären Sie Punkte.
2. Bilden Sie Kleingruppen.
  - Tauschen Sie sich aus.
  - Sammeln Sie Übergründe und Tipps.
  - Präsentieren Sie Ihre Ergebnisse.



Burnout

„ Wie viele Leute wünschen sich auf dem Totenbett, sie hätten mehr Zeit im Büro verbracht?“

Wir zahlen einen hohen Preis

Burnout

Nach Schätzung der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin entstehen jährlich Schäden von 42 Milliarden Euro, weil Menschen wegen psychischer Erkrankungen ihrer Arbeit nicht mehr nachgehen können.

Burnout

Burnout ist ein schleichender Prozess und wird deshalb meist zu spät erkannt.

Burnout in fünf Phasen

Enthusiasmus: Merkmale

Burnout in fünf Phasen

- Hohes Engagement
- Beruf wird zum hauptsächlichsten Lebensinhalt
- Hochmotiviert, agieren, Begeisterung
- Chronische Müdigkeit
- Konzentrationsschwäche
- Veränderungen von Meinungen

# Burnout

Burnout ist ein schleichender Prozess und wird deshalb meist zu spät erkannt.



www.company.de

## Burnout in fünf Phasen



www.company.de

Klicken Sie, um Notizen hinzuzufügen



Stressoren



Das allergrößte Büro-Brennpunktungs-...  
Der Hypothetische Weibler  
zwischen Arbeit und Ruhe

Burnout



„Wie viele Leute wünschen sich auf dem Totenbett, sie hätten mehr Zeit im Büro verbracht?“



Wir zahlen einen hohen Preis

Burnout

Nach Schätzung der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin entstehen jährlich Schäden von 42 Milliarden Euro, weil Menschen wegen psychischer Erkrankungen ihrer Arbeit nicht mehr nachgehen können.

Burnout

Burnout ist ein schleichender Prozess und wird deshalb meist zu spät erkannt.



Burnout in fünf Phasen



Enthusiasmus: Merkmale

Burnout in fünf Phasen

- Hohes Engagement
- Beruf wird zum wichtigsten Lebensinhalt
- Nichtsachen eigener Bedürfnisse
- Chronische Müdigkeit
- Konzentrationsschwäche
- Verdägen von Mitarbeitern

Stagnation: Merkmale

Burnout in fünf Phasen

- Schwelungen
- Diszipliniertheit und Mangel von Kontakten
- Regelmäßige Einstellung zur Arbeit
- Vernachlässigung der Arbeit
- Verschiebung von Problemen mit anderen (Familie, Partner, Kollegen)

Frustration: Merkmale

Burnout in fünf Phasen

- Unsicherheit
- Probleme bei komplexen Aufgaben und Entscheidungen
- System gegenüber den Kunden, den Kollegen, dem Unternehmen

Apathie: Merkmale

Burnout in fünf Phasen

- Motivationsmangel
- Keine eigenständigen Handlungen
- Berufliche Stagnation und nur noch unter großer Notwendigkeit handeln und planen
- Verleugern der eigenen Situation
- Arbeitslosigkeit (beruflich und privat)
- Körperliche Anzeichen von Erschöpfung

# Burnout in fünf Phasen



www.company.de

## Enthusiasmus: Merkmale

Burnout in fünf Phasen

- Erhöhtes Engagement
- Beruf wird zum hauptsächlichsten Lebensinhalt
- Nichtbeachten eigener Bedürfnisse
- Chronische Müdigkeit
- Konzentrationsschwäche
- Verdrängen von Misserfolgen

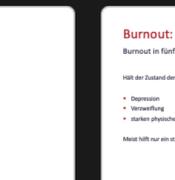
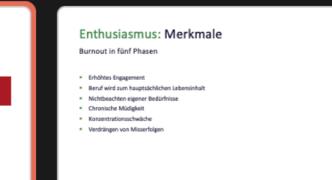
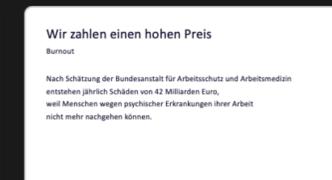
www.company.de

## QUELLE.

Vgl. Phasentheorien von Freudenberger, Lauderdale, Edelwich, Maslach, Hobfoll, Cherniss

## ZEIT.

Die folgenden Folien „Burnout in fünf Phasen“: ca. 15 Minuten



# Burnout: Merkmale

## Burnout in fünf Phasen

Hält der Zustand der Apathie länger an, spricht man vom Burnout-Syndrom mit:

- Depression
- Verzweiflung
- starken physischen und körperlichen Anzeichen von Erschöpfung

Meist hilft nur ein stationärer Klinikaufenthalt.

www.company.de

## Organisationspsychologische Ursachen

- Veränderungen der Arbeitssituation
- Schwierige Kunden, Klientel
- Starke Arbeitsbelastung
- Organisations(-struktur) und Unternehmensziele
- Team und Kollegen
- Führungsverhalten
- Private Schwierigkeiten
- Persönliche Erwartungen und Ansprüche

www.company.de

Als Ergänzung - drei typische Anzeichen von Burnout:

- **Emotionale Erschöpfung**, die mit dem subjektiven Erleben von Kraftlosigkeit, Ohnmacht, dem Gefühl nicht verstanden zu werden, am Ende zu sein, einhergeht.
- **Reduzierte Leistungsfähigkeit** (bzw. Antriebsverlust), die sich in mangelnder Tatkraft äußert.
- **Depersonalisation** beschreibt die gefühllose, „abgestumpfte“ Reaktion auf Menschen. Das heißt, der Kunde oder Kollege wird als unpersönliches Objekt behandelt.

Weitere Symptome und Folgen:

- herabgesetzte Energie
- Gefühle der Hilfs- und Hoffnungslosigkeit
- Überforderung durch die Tätigkeit
- mangelnder Enthusiasmus für die Arbeit
- reduzierte Kreativität und Leistung
- negative und zynische Einstellung
- berufliche Demotivation
- geringe Arbeitsproduktivität
- Depression, Ängste
- Krankschreibung, Fehlzeiten, Kündigung (Fluktuation)

# Organisationspsychologische Ursachen

- Veränderungen der Arbeitssituation
- Schwierige Kunden, Klientel
- Starke Arbeitsbelastung
- Organisations(-struktur) und Unternehmensziele
- Team und Kollegen
- Führungsverhalten
- Private Schwierigkeiten
- Persönliche Erwartungen und Ansprüche

www.company.de

## Gesellschaftliche Ursachen

- Wachsende Anonymität und Unpersönlichkeit durch Zerfall familiärer und kommunikativer Bindungen
- Wertewandel, Verlust von Spiritualität
- Verschlechterung der Wirtschaftslage
- Wachsende Komplexität
- Spezialisierung

www.company.de

### MATERIAL.

Verteilen Sie den Input „Mögliche Ursachen für Burnout“

A A



#### Stagnation: Merkmale

Burnout in fünf Phasen

- Schuldzuweisungen
- Überforderung und Mangel an Kontakten
- Negative Einstellung zur Arbeit
- Vernachlässigung der Arbeit
- Verdrängung von Problemen mit anderen (Familie, Partner, Kollegen)

#### Frustration: Merkmale

Burnout in fünf Phasen

- Unsicherheit
- Probleme bei komplexen Aufgaben und Entscheidungen
- Zynismus gegenüber den Kunden, den Kollegen, dem Unternehmen

#### Apathie: Merkmale

Burnout in fünf Phasen

- Motivationsmangel
- Keine angemessenen Handlungen
- Berufliche Tätigkeit wird nur noch unter großer Anstrengung ausgeübt
- Verkennen der eigenen Situation
- Arbeitsleistung sinkt und -qualität
- Körperliche Anzeichen von Erschöpfung

#### Burnout: Merkmale

Burnout in fünf Phasen

Hält der Zustand der Apathie länger an, spricht man vom Burnout-Syndrom mit:

- Depression
- Verweigerung
- starken physischen und körperlichen Anzeichen von Erschöpfung

Macht führt nur ein standardisierter Gesundheitscheck.

#### Organisationspsychologische Ursachen

- Veränderungen der Arbeitssituation
- Schwierige Kunden, Klientel
- Starke Arbeitsbelastung
- Organisations(-struktur) und Unternehmensziele
- Team und Kollegen
- Führungsverhalten
- Private Schwierigkeiten
- Persönliche Erwartungen und Ansprüche

#### Gesellschaftliche Ursachen

- Wachsende Anonymität und Unpersönlichkeit durch Zerfall familiärer und kommunikativer Bindungen
- Wertewandel, Verlust von Spiritualität
- Verschlechterung der Wirtschaftslage
- Wachsende Komplexität
- Spezialisierung

#### Wer ist gefährdet?

Es gibt keine typische Personlichkeit.

Burnout kann jeden treffen, wenn entsprechende Faktoren zusammenkommen.

#### Wie gefährdet sind Sie?

Selbsttest

Machen Sie einen kurzen Burnout-Check anhand des Fragebogens.

#### Auswertung des Selbsttests

Wer ist gefährdet?

Wenn Sie mehr als sechs der Fragen mit „Ja“ beantwortet, sind Sie gefährdet, auszubrennen. Unterstreichen Sie diese Fragen!

- Achten Sie auf Ihre seelische und körperliche Balance.
- Nehmen Sie sich mehr Zeit für sich.
- Nehmen Sie sich Zeit für eine gründliche Bestandaufnahme.
- Gönnen Sie sich professionelle Unterstützung.

#### Auswertung des Selbsttests

Wer ist gefährdet?

Tauschen Sie sich zu zweit über Ihre Ergebnisse aus.

# Gesellschaftliche Ursachen

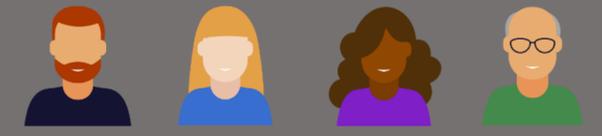
- Wachsende Anonymität und Unpersönlichkeit durch Zerfall familiärer und kommunitärer Bindungen
- Wertewandel, Verlust von Spiritualität
- Verschlechterung der Wirtschaftslage
- Wachsende Komplexität
- Spezialisierung

www.company.de

### Wer ist gefährdet?

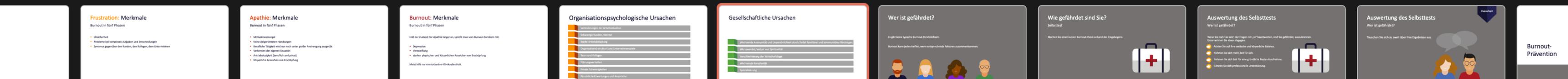
Es gibt keine typische Burnout-Persönlichkeit.

Burnout kann jeden treffen, wenn entsprechende Faktoren zusammenkommen.



www.company.de

**MATERIAL.**  
 Input „Mögliche Ursachen für Burnout“.



## Organisationspsychologische Ursachen

- Wechsel der Arbeitssituation, wie z.B. der Einstieg in den Beruf
- Wechsel des Vorgesetzten
- Wechsel der Arbeitsstelle
- Hohe Arbeitsbelastung
- Konfliktreiche Rolle
- Schwierige Kunden
- Schwierigkeiten, dem Kunden gerecht zu werden
- Zeitraubende, sinnlose Verwaltungsarbeit
- Mangelnde geistige Anregung oder Unterforderung
- Routine ohne Herausforderungen
- Unpersönlicher Kundenkontakt
- Mangelnde Möglichkeit, sich selbst in die Arbeit einzubringen
- Mangelnde Möglichkeit, eigene Entscheidungen zu treffen
- Unklar definierte Ziele und Erfolgskriterien der Arbeit
- Das Team verfolgt nicht die gleichen Ziele
- Unternehmensziele verstoßen gegen eigene Wertvorstellungen
- „Schlechter“ Kontakt zum Vorgesetzten
- Zu wenig Rückmeldung, Lob und Anerkennung
- Zu starke Kontrolle
- Schlechtes Arbeitsklima
- Gleichgültigkeit im Kontakt mit Kollegen
- Mangelnde gegenseitige Unterstützung
- Mangelnde emotionale und strategische Rückendeckung
- Falsche Vorstellungen oder Erwartungen an das Berufsleben
- Private Probleme in Familie oder Partnerschaft
- Einsamkeit oder schwaches soziales Umfeld
- Zu wenig Autonomie und eigene Entscheidungsfreiheit
- Rollenambiguität und -konflikte
- Mangelnde fachliche Kompetenz für die geforderte Tätigkeit
- Fehlende Entscheidungskompetenz für den Arbeitsbereich

## Gesellschaftliche Ursachen

### Wachsende Anonymität und Unpersönlichkeit durch Zerfall familiärer und kommunitärer Bindungen

Folgen:

- Narzisstische, selbstbezogene Charakterstrukturen mit Angst vor Abhängigkeit, innerlicher Leere und Bindungsangst werden begünstigt.
- Arbeit wird umso mehr mit unerfüllbaren Erwartungen überfrachtet und wird gleichzeitig zur Ersatzbefriedigung zum Ausgleich privater Leere.



### \_ Wertewandel, Verlust von Spiritualität

Folgen:

- Individuelle menschliche Entscheidungen haben heute Vorrang vor dem Einfluss und der Ordnung „höherer Mächte“, was Unzufriedenheit und damit Burnout fördert.

### \_ Verschlechterung der Wirtschaftslage

Folgen:

- Aus Angst vor Arbeitslosigkeit verharren Arbeitnehmer eher auf Stellen mit schlechten Arbeitsbedingungen, was sie unzufrieden macht.
- Durch die unsichere Marktlage, in der der Einzelne keine sichere Lebensplanung mehr durchführen kann, ist der Mensch stark verunsichert.

### \_ Wachsende Komplexität

Folgen:

- Autonomieverlust und Stress, da der Mensch immer mehr auf Maschinen und Spezialisten angewiesen ist.
- Der Mensch wird mehr auf bestimmte Rollen festgelegt, kann nur noch Teilbereiche des Lebens bestimmen und bewältigen und ist oft damit überfordert.

### \_ Spezialisierung

Folgen:

- Zunahme von bürokratischen Kontrollsystemen, die anhand von irrelevanten Erfolgskriterien sinnvolle Arbeit und das Erreichen selbst bescheidener Erfolge erschwert.



# Sind Führungskräfte besonders gefährdet?

Burnout ist keineswegs allein eine Manager-Krankheit. Die statistischen Angaben über die Betroffenheit von Beschäftigten, gleich welcher Hierarchiestufe, sind ungenau und schwanken erheblich. Im Allgemeinen werden Zahlen zwischen 15 und 25 Prozent der Mitarbeitenden als Burnout-Betroffene benannt. Dies sind Größenverhältnisse, die im Rahmen der allgemeinen Entwicklung bleiben. Weil nach allen Erfahrungen zumeist die hoch motivierten und gleichzeitig überdurchschnittlich geforderten Mitarbeitenden erkranken, darf man davon ausgehen, dass es vorwiegend die Leistungstragenden sind, die irgendwann dem Druck nicht mehr standhalten.

Durch die angespannte Weltwirtschaftslage, verschärften internationalen Wettbewerb, globale Verlagerungen und Fusionen wachsen auch die Belastungen im Management. Unsicherheiten der Karriere und der Arbeitsplätze betreffen längst auch Führungskräfte existenziell, erhöhen ihre Verletzlichkeit und damit das Burnout-Risiko. Gleichzeitig frustrieren unverhältnismäßig hohe Vorstandsbezüge vor allem mittlere Führungskräfte und stören das ohnehin angespannte Betriebsklima. Auch die inzwischen üblichen täglichen Arbeitsbelastungen in Führungspositionen begünstigen das Ausbrennen. Führungskräfte sind oft rund um die Uhr über ihr Dienst-Handy erreichbar. Wenn z.B. in der Produktion ein Problem auftritt, werden sie umgehend verständigt und kommen auch nachts in den Betrieb. Die Just-in-time-Produktion erzwingt auch den „Just-in-time-Manager“. Aber die Informationsflut erhöht den Dauerstress. Dazu kommen die hohe Komplexität der Aufgaben bei oft unklaren Erfolgskriterien und häufig ein hierarchischer „Top-down“-Führungsstil.

Wer unter diesen Bedingungen als leitende Angestellte beschäftigt oder als Selbstständiger tätig ist, sichert seine Position und sein höheres Einkommen durch ein Übermaß an Selbstausbeutung. Die persönliche Höherbewertung von „Privatleben“ oder Familie würde mit einem Karriereknick quittiert. Eine Auszeit, die über die üblichen zwei „Vätermonate“ für ein Kind hinausgehen, ist bei Männern noch immer selten (Statistisches Bundesamt 2023) und würde womöglich als Desinteresse an Beruf oder Unternehmen gewertet. Und wer ein „Sabbat-Jahr“ nähme, wie es manche Großunternehmen (z.B. BMW, Siemens, Hewlett-Packard, SAP und Deutsche Bank) durchaus anbieten, liefe doch Gefahr, als arbeitsscheu oder nicht mehr leistungsfähig zu gelten.

Also muss „das Persönliche“ vertagt werden – nicht selten auf den „Sankt-Nimmerleinstag“. Inzwischen vergehen die besten Jahre, und die kurzen Momente des Innehaltens werden mit dem Trost veredelt, dass man später, wenn das alles vorbei ist, endlich Zeit haben wird, die zurückgestellten Lebenswünsche zu erfüllen. Solange man aber durchhalten muss, wird man sich weiter für die Firma opfern: angeblich für Familie, Frau und Kinder, aber ebenso für das Haus, das Auto, den nächsten Urlaub, ...

Die abschreckendsten Beispiele finden sich in der fernöstlichen Arbeitswelt: Die Japaner nennen es „Karoshi“, wenn jemand plötzlich tot über seinem Schreibtisch zusammenbricht. Die Fallzahlen waren so hoch, dass die japanische Regierung Gesetze zur Vermeidung von übermäßigen Überstunden erlassen hat. Ob nun extremer Arbeitsdruck durch „von oben“ gesetzte



Bedingungen, eigene Arbeitssucht, die Unfähigkeit, „Nein“ zu sagen oder alles zusammen – wo immer auch im jeweiligen Fall die Grenze zu ziehen sein mag: Irgendwo beginnt der eigene Entscheidungsbereich, sich so und nicht anders zu verhalten.

Neben den zunehmend harten, objektiven Rahmenbedingungen spielt in vielen Fällen auch die freiwillige, zu Beginn geradezu lustvolle Übernahme immer weiterer Aufgaben und Belastungen eine entscheidende Rolle auf dem Weg zum Zusammenbruch der eigenen Gesundheit und des privaten Beziehungsgefüges. Und wenn die positive Rückmeldung und der sichtbare Erfolg ausbleiben oder nicht als genügend empfunden werden, dann wird eben noch mehr „gepowert“: „Over-commitment“ nennen Wissenschaftler diese übersteigerte berufliche Verausgabung. Wenn der letzte Urlaub schon allzu lange her ist, wenn die Familie die Frau oder den Mann nur noch im Dunkeln sehen und eigentlich nicht mehr wissen, was sie oder er außer der Arbeit noch für Eigenschaften hat, dann kommt irgendwann der Augenblick, wo die scheinbar heile Welt zusammenbricht. Diejenige Säule, die zuerst bröckelt, ist je nach Fall eine andere. Meistens in kleinen Stücken zuerst die Gesundheit, dann die Beziehung(en) und – wenn diese nicht mehr hält – die Sinngebung des eigenen Tuns. Immer aber ist die Krise ein Hinweis auf vorangegangene Missachtung der Verhältnismäßigkeiten im eigenen Leben und meist auch in dem der Partner und Kinder.

Ein fatales Merkmal der Burnout-Entwicklung ist, dass sie dort beginnt, wo zunächst nichts Falsches zu vermuten ist. Sie setzt an bei den Tugenden, die uns anerzogen wurden und von denen wir annehmen, dass sie uns zu geachteten oder geliebten Menschen machen: Fleiß, Strebsamkeit, Verantwortungsbereitschaft und Durchhaltevermögen, bis hin zur Opferbereitschaft. So merkwürdig es klingen mag: Wer sich hier nicht mäßigt, wird aus der Tugend eine Not machen.

Notwendig wird dann das „Herunterfahren“ zu hoch gesteckter Ziele, mit Sicherheit auch Verzicht auf den Ertrag, der uns durch unseren scheinbar selbstlosen Einsatz zufließt. Wer rechtzeitig erkennt, was er durch solchen Verzicht gewinnt, braucht nicht als schlechtes Beispiel nützlich zu werden. Wilhelm Busch hat dies am Fall eines Lokalpolitikers einst mit spitzer Feder niedergeschrieben:

*„Wirklich, er war unentbehrlich!  
Überall, wo was geschah  
Zu dem Wohle der Gemeinde  
Er war tätig, er war da.*

*Schützenfest, Kasinobälle,  
Pferderennen, Preisgericht,  
Liedertafel, Spritzenprobe,  
Ohne ihn, da ging es nicht.*

*Ohne ihn war nichts zu machen,  
Keine Stunde hat er frei.  
Gestern, als sie ihn begruben,  
War er – richtig – auch dabei.“*



Das Persönlichkeitsbild des am häufigsten betroffenen Charakters wird wissenschaftlich als der „A-Typ“ bezeichnet. Seine Merkmale entsprechen weitgehend dem mit dem Anglizismus „workoholic“ bezeichneten Menschen. Er ist von stärkstem Engagement gekennzeichnet und gibt seiner Arbeit weit überhöhte Bedeutung. Seine Verausgabebereitschaft und sein Perfektionsstreben sind überdurchschnittlich. Gleichzeitig mangelt es ihm an Distanzierungsfähigkeit, wodurch es ihm äußerst schwerfällt, auch einmal Abstand von den Problemen seiner Arbeit zu gewinnen. Gleichzeitig leidet er unter einer geringen Widerstandsfähigkeit gegenüber Belastungen, was zu einem Mangel an innerer Ruhe und Ausgeglichenheit und letztlich zu einer starken Resignationstendenz führt. Daraus folgen eher negative Gefühle bezüglich seiner Lebenszufriedenheit und der Fähigkeit, soziale Unterstützung genießen zu können. Trotz seiner hohen Anstrengung findet der „A-Typ“ also keine positive emotionale Belohnung. Sein „Schicksal“ ist der Widerspruch zwischen großem Arbeitseinsatz und ausbleibendem Erleben von Anerkennung, wodurch er unweigerlich in die so genannte „Gratifikationskrise“ gerät. Eine Gratifikationskrise kann zwar durchaus auch objektiv begründet sein. Ihre kränkende Wirkung bleibt davon ungemindert. Dieser innerlich zehrende Mangel an Anerkennung seiner besonderen Leistung hat über längere Zeit auch körperlich kränkende Wirkungen. Wenn dann versucht wird, die auftretenden emotionalen Spannungen und später die körperlichen Beschwerden durch den abwechselnden Einsatz von vermeintlichen Entspannungs- oder sogar Aufputzmitteln zu bewältigen, tritt zu den körperlichen Folgen in absehbarer Zeit auch die Abhängigkeit von diesen „Hilfen“. So ist das Risiko der Alkoholabhängigkeit bei Menschen, die in einer beruflichen Gratifikationskrise stecken, um ca. 90 Prozent höher („Psychologie heute“ 10/2002).



© epicantus / www.pixabay.com

Die untauglichen Durchhaltungsmethoden können bei fortbestehenden Ursachen den inneren Druck letztlich so groß werden lassen, dass es zu schweren psychischen, sogar zu psychotischen Reaktionen kommen kann. Die psychiatrischen Abteilungen der Krankenhäuser füllen sich in den letzten Jahren zunehmend mit gut ausgebildeten Menschen, deren Lebensverläufe bis an diesen „Point of no Return“ gepeitscht wurden.

Nach Angaben des Wissenschaftlichen Instituts der AOK (WiDO) 2022 blieb zwar der gesamte Krankenstand bei den fast 10 Millionen AOK-Mitgliedern auch im Jahr 2021 konstant mit 5,4 Prozent. Aber die Fehlzeiten aufgrund psychischer Erkrankungen nahmen deutlich zu: Allein im Jahr 2021 stieg die Anzahl der durch Depressionen und neurotische Erkrankungen wie Angsterkrankungen, Zwangsstörungen, Reaktionen auf schwere Belastungen und psychosomatische

Erkrankungen bedingten Ausfalltage um 5,2 Prozent. Bei den Frauen stellen psychische Erkrankungen sogar die zweithäufigste Ursache für krankheitsbedingte Fehlzeiten dar. Im Zeitraum von 2012 bis 2021 haben die Fehlzeiten durch psychische Erkrankungen in den letzten Jahren um 52 Prozent zugenommen (AOK Fehlzeitenreport 2022).

### Quellen:

- Psychologie heute 10/2002, S. 23.
- [https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2023/03/PD23\\_123\\_22922.html](https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2023/03/PD23_123_22922.html)
- <https://www.boeckler.de/de/magazin-mitbestimmung-2744-wenn-die-gegenleistung-ausbleibt-11120.htm>
- Fehlzeiten-Report 2022 des WIdO



# Wie gefährdet sind Sie?

## Selbsttest

Machen Sie einen kurzen Burnout-Check anhand des Fragebogens.



www.company.de

## Auswertung des Selbsttests

Wer ist gefährdet?

Wenn Sie mehr als zehn der Fragen mit „Ja“ beantworten, sind Sie gefährdet, auszubrennen. Unternehmen Sie etwas dagegen:

- Achten Sie auf Ihre seelische und körperliche Balance.
- Nehmen Sie sich mehr Zeit für sich.
- Nehmen Sie sich Zeit für eine gründliche Bestandsaufnahme.
- Gönnen Sie sich professionelle Unterstützung.



www.company.de

## MATERIAL.

Verteilen Sie das **Handout** „Burnout-Test“.

## ZEIT.

max. 10 Minuten



Möchten Sie wissen, ob und inwieweit Sie Burnout-gefährdet sind? Machen Sie diesen Test.

- Haben Sie das Gefühl, dass Ihnen vieles über den Kopf wächst?
- Fühlen Sie sich hilflos, ohne die Möglichkeit Einfluss zu nehmen?
- Leiden Sie an Konzentrationsschwäche?
- Ertappen Sie sich oft bei Gedanken wie „In meinem Leben hat nichts einen Sinn“ oder „Soll es das schon gewesen sein im Leben?“
- Hat Ihre Fähigkeit, sich kreativ einzubringen, nachgelassen?
- Zweifeln Sie an Ihren Kompetenzen?
- Hat Ihr Engagement, Dinge voranzubringen oder zu verändern, nachgelassen?
- Haben Sie zunehmend Selbstzweifel?
- Haben Sie Gedanken wie „Es ändert sich ja sowieso nichts!“?
- Hat Ihre Lust, Neues auszuprobieren, stark nachgelassen?
- Sind Sie häufig in resignierter, depressiver Stimmung?
- Denken Sie oft „Was ich tue, macht mir kaum noch Freude“?
- Sind Sie leicht reizbar und stark angespannt?
- Haben Sie öfter das Gefühl von innerer Leere?
- Ermüden Sie schnell?
- Hat Ihre Belastbarkeit nachgelassen?
- Ernähren Sie sich unregelmäßig?
- Fühlen Sie sich ausgelaugt?
- Greifen Sie oft zu Süßigkeiten?
- Schlägt Ihnen das Ganze auf den Magen?
- Hat Ihre Lust auf Sex nachgelassen?
- Haben Sie Rückenschmerzen?
- Vernachlässigen Sie Ihre sozialen Kontakte, Ihren Freundeskreis?
- Leiden Sie unter Kopfschmerzen?
- Greifen Sie zu Aufputschmitteln?
- Haben Sie Herzbeschwerden?
- Hat die Freude an Ihren Hobbys nachgelassen?
- Schlafen Sie schlecht?
- Haben Sie zunehmend Probleme in der Partnerschaft/Familie?
- Trinken Sie häufig Alkohol?
- Leiden Sie unter innerlicher Anspannung?
- Kommt Ihr Sportprogramm zu kurz?
- Achten Sie weniger auf ein gepflegtes Aussehen?

Wenn Sie mehr als zehn der Fragen mit „Ja“ beantworten können, sollten Sie etwas unternehmen. Sie sind gefährdet, auszubrennen. Um Ihre Burnout-Symptome in den Griff zu bekommen, sollten Sie mehr auf seelische und körperliche Balance achten. Nehmen Sie sich mehr Zeit für sich! Nehmen Sie sich Zeit für eine gründliche Bestandsaufnahme. Gönnen Sie sich professionelle Unterstützung.



# Auswertung des Selbsttests

## Wer ist gefährdet?

Wenn Sie mehr als zehn der Fragen mit „Ja“ beantworten, sind Sie gefährdet, auszubrennen. Unternehmen Sie etwas dagegen:

-  Achten Sie auf Ihre seelische und körperliche Balance.
-  Nehmen Sie sich mehr Zeit für sich.
-  Nehmen Sie sich Zeit für eine gründliche Bestandsaufnahme.
-  Gönnen Sie sich professionelle Unterstützung.



www.company.de

Paararbeit

## Auswertung des Selbsttests

Wer ist gefährdet?

Tauschen Sie sich zu zweit über Ihre Ergebnisse aus.



www.company.de

### MATERIAL.

Verteilen Sie das **Handout** „Burnout-Test“.

### ZEIT.

max. 10 Minuten



### Organisationspsychologische Ursachen

- Veränderungen der Arbeitsstruktur
- Stressige Kunden, Stress
- Starke Arbeitsbelastung
- Organisationskultur und Unternehmensziele
- Team und Kollegen
- Führungsverhalten
- Physische Schwingen
- Personelle Engpässe und Abgänge

### Gesellschaftliche Ursachen

- Wachsende Anonymität und Unpersönlichkeit durch digitaler Kontakte und kommunikativer Bindungen
- Individualismus, Verlust von Identität
- Wachsende und der Wirtschaftslage
- Individualismus
- Individualismus
- Individualismus

### Wer ist gefährdet?

Es gibt keine typische Burnout-Persönlichkeit. Burnout kann jeden treffen, wenn entsprechende Faktoren zusammenkommen.



### Wie gefährdet sind Sie?

Machen Sie einen kurzen Burnout-Check anhand des Fragebogens.



### Auswertung des Selbsttests

Wenn Sie mehr als zehn der Fragen mit „Ja“ beantworten, sind Sie gefährdet, auszubrennen. Unternehmen Sie etwas dagegen:

- Achten Sie auf Ihre seelische und körperliche Balance.
- Nehmen Sie sich mehr Zeit für sich.
- Nehmen Sie sich Zeit für eine gründliche Bestandsaufnahme.
- Gönnen Sie sich professionelle Unterstützung.



### Auswertung des Selbsttests

Wer ist gefährdet?

Tauschen Sie sich zu zweit über Ihre Ergebnisse aus.



### Burnout-Prävention



### Burnout-Prävention

Was können Sie als Führungskraft in Ihrem Unternehmen tun, worauf können Sie achten,

- um selbst in möglichst kurzer Zeit auszubrennen?
- um ein Ausbrennen bei Mitarbeiter:innen zu begründen?

Brainstorming parallel in Kleingruppenarbeit. Sammeln Sie die Ergebnisse auf dem Flipchart.



### Die Top 10 der Burnout-Prävention

Tauschen Sie die Flipcharts aus und werten die Ergebnisse in die ...

Tipps für die Burnout-Prävention!

Lesen Sie die Ergebnisse!



### Sechs Regeln

- Man kann sich über...
- Stopp Sie das Pa...
- Beachten Sie Ruhe...
- Lernen Sie das Loch...
- Delegieren Sie Adm...
- Seien Sie präsent i...
- Halten Sie Rücksicht!

# Burnout-Prävention



www.company.de

## Burnout-Prävention

Gruppenarbeit

Was können Sie als Führungskraft in Ihrem Unternehmen tun, worauf können Sie achten,

- um selbst in möglichst kurzer Zeit auszubrennen?
- um ein Ausbrennen bei Mitarbeitenden zu begünstigen?

Brainstorming paradox in Kleingruppenarbeit.  
Sammeln Sie die Ergebnisse auf dem Flipchart.



www.company.de

Bildnachweis: Rothart/pixabay

Bildquelle: <https://pixabay.com/de/photos/r%C3%BCstung-stahl-ritterlichkeit-helm-3155577/>

Lizenz: <https://pixabay.com/de/service/terms/>



Einige typische Burnout-Hinweise:  
Burnout kann jeden treffen, wenn entsprechende Faktoren zusammenkommen.

### Wer ist gefährdet?

Es gibt keine typische Burnout-Hinweise.  
Burnout kann jeden treffen, wenn entsprechende Faktoren zusammenkommen.



### Wie gefährdet sind Sie?

Selbsttest

Machen Sie einen kurzen Burnout-Check anhand des Fragebogens.



### Auswertung des Selbsttests

Wer ist gefährdet?

Wissen Sie mehr als sonst über die Fragen mit „auf“ beantworten, und Sie gefährdet, auszubrennen.  
Überprüfen Sie diese Fragen:

- Achten Sie auf Ihre psychische und körperliche Balance.
- Nehmen Sie sich mehr Zeit für sich.
- Nehmen Sie sich Zeit für eine gründliche Bestimmungsaufnahme.
- Suchen Sie sich professionelle Unterstützung.



### Auswertung des Selbsttests

Wer ist gefährdet?

Tauschen Sie sich zu zweit über Ihre Ergebnisse aus.



### Burnout-Prävention



### Burnout-Prävention

Was können Sie als Führungskraft in Ihrem Unternehmen tun, worauf können Sie achten,

- um selbst in möglichst kurzer Zeit auszubrennen?
- um ein Ausbrennen bei Mitarbeitenden zu begünstigen?

Brainstorming paradox in Kleingruppenarbeit.  
Sammeln Sie die Ergebnisse auf dem Flipchart.

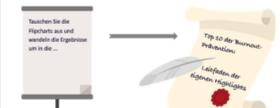


### Die Top 10 der Burnout-Prävention

Tauschen Sie die Flipcharts aus und wechseln Sie Ergebnisse um in die...

Tip 10 der Burnout-Prävention

Lebzeiten der Gruppenmitglieder



### Sechs Regeln für mehr Balance – oder:

Man kann sich über alles ärgern, man ist aber nicht dazu verpflichtet!

- Stopp! Sie dem Perfektionismus! Nehmen Sie Maß zum Ziel.
- Bringen Sie Ruhe! Trifft durchhalten und auf eigene Stärken verlassen.
- Lernen Sie das Lebewohl! Unterstützen Sie andere in ihrer Selbstverantwortung.
- Überlegen Sie Arbeit! Partnerschaftlicher Umgang beruht auf Geben und Nehmen. Fordern Sie Unterstützung an, was Sie wirklich brauchen.
- Stark Sie gelohnt! Auf die Qualität der gemeinsamen Stunden kommt es an, nicht auf die Dauer. Bedenken Sie im Hier und Jetzt.
- Halten Sie Bilanz! Sie geben Sicherheit und Struktur.

### Pause



### Die Säulen der Identität



# Burnout-Prävention

Was können Sie als Führungskraft in Ihrem Unternehmen tun, worauf können Sie achten,

- um selbst in möglichst kurzer Zeit auszubrennen?
- um ein Ausbrennen bei Mitarbeitenden zu begünstigen?

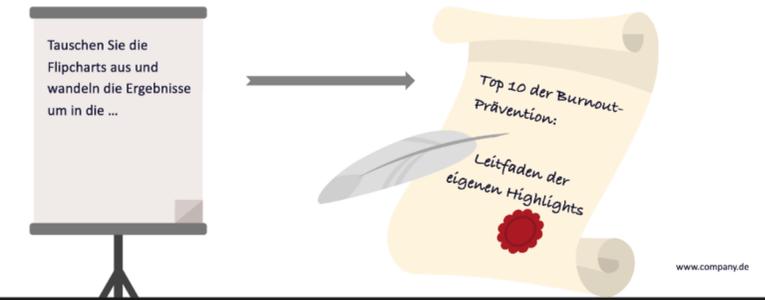
Brainstorming paradox in Kleingruppenarbeit.

Sammeln Sie die Ergebnisse auf dem Flipchart.



www.company.de

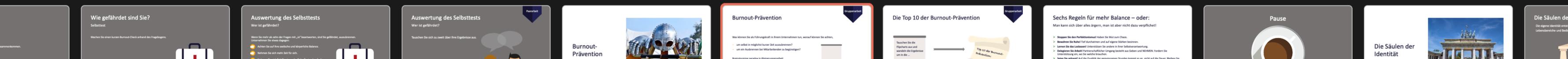
## Die Top 10 der Burnout-Prävention



Kleingruppen bis max. 5 Personen

Deuten Sie an, dass „Brainstorming paradox“ eine Methode ist, um vielfältige Lösungsansätze zu bekommen. Da wir im Problem auf das Problem fixiert sind, sehen wir die Lösungen nur schwer. Im Problem kennen wir uns allerdings aus und können daher viele Ideen sammeln. Drehen wir diese Ideen danach um und betrachten sie von der anderen Seite, ergeben sich erste Lösungsimpulse.

**ZEIT.**  
15 Minuten

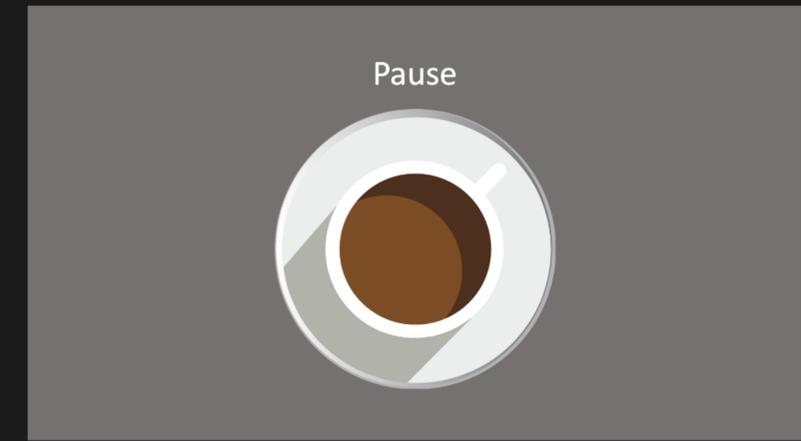


# Sechs Regeln für mehr Balance – oder:

Man kann sich über alles ärgern, man ist aber nicht dazu verpflichtet!

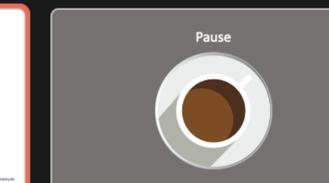
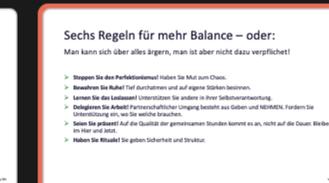
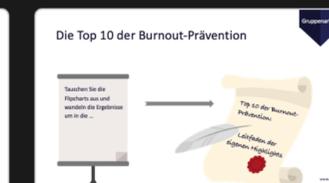
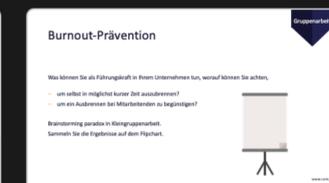
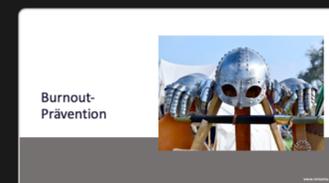
- **Stoppen Sie den Perfektionismus!** Haben Sie Mut zum Chaos.
- **Bewahren Sie Ruhe!** Tief durchatmen und auf eigene Stärken besinnen.
- **Lernen Sie das Loslassen!** Unterstützen Sie andere in ihrer Selbstverantwortung.
- **Delegieren Sie Arbeit!** Partnerschaftlicher Umgang besteht aus Geben und NEHMEN. Fordern Sie Unterstützung ein, wo Sie welche brauchen.
- **Seien Sie präsent!** Auf die Qualität der gemeinsamen Stunden kommt es an, nicht auf die Dauer. Bleiben Sie im Hier und Jetzt.
- **Haben Sie Rituale!** Sie geben Sicherheit und Struktur.

www.company.de



## MATERIAL.

Verteilen Sie dazu das **Handout** „Regeln für mehr Balance“.



# Regeln für mehr Balance

Man kann sich über alles ärgern, man ist aber nicht dazu verpflichtet!

- Stoppen Sie den Perfektionismus! Haben Sie Mut zum Chaos.
- Ruhe bewahren! Tief durchatmen und auf eigene Stärken besinnen.
- Loslassen lernen! Unterstützen Sie andere in ihrer Selbstverantwortung.
- Arbeit delegieren! Partnerschaftlicher Umgang besteht aus Geben und Nehmen. Fordern Sie Unterstützung ein, wo Sie welche brauchen.
- Präsent sein! Auf die Qualität der gemeinsamen Stunden, nicht auf die Dauer kommt es an. Bleiben Sie im Hier und Jetzt.
- Rituale haben! Sie geben Sicherheit und Struktur.



# Selbstkompetenz für Führungskräfte

Ein dreitägiges Seminar mit Follow-up





<b>SELBSTKOMPETENZ FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE</b>	<b>4</b>
<b>– MIT DEM UNTERNEHMEN IDENTIFIZIEREN UND DIE EIGENE IDENTITÄT WAHREN</b>	
Ein grundlegender Baustein in der Führungskräfte-Entwicklung	
<b>DIE ANWENDUNG DES KONZEPTS</b>	<b>5</b>
Was Sie Ihren Teilnehmenden mit diesem Konzept bieten können	<b>5</b>
Die Themen	<b>5</b>
Die Methoden	<b>6</b>
<b>DAS TRAINING IM ÜBERBLICK</b>	<b>7</b>
Der erste Tag	<b>7</b>
Der zweite Tag	<b>8</b>
Der dritte Tag	<b>10</b>
Der Follow-up-Tag	<b>11</b>
<b>DAS MATERIAL IM ÜBERBLICK</b>	<b>13</b>
Trainingsablauf und Trainingsdesign	<b>13</b>
PowerPoint-Präsentation	<b>13</b>
Inputs	<b>14</b>
Handouts	<b>14</b>
Impulse	<b>15</b>
Flipcharts	<b>16</b>
Zusätzliches Material	<b>17</b>
<b>DURCHFÜHRUNG DES TRAININGS</b>	<b>18</b>
Freiwilligkeit	<b>18</b>
Die Teilnehmenden und Zielgruppen	<b>18</b>
Gruppengröße	<b>19</b>
Umgang mit den Auftraggebenden	<b>19</b>
Offenheit den Teilnehmenden gegenüber	<b>19</b>





Die Rolle der Trainerin bzw. des Trainers	19
Ein oder zwei Trainer?	20
Prozesshaftes Arbeiten	20
Reflexion	21
<b>UMGANG MIT DEM INHALT</b>	<b>22</b>
Zeitangaben	22
Anrede	22
Quellen	22
Transfernotizen	22
Morgeneinheiten/Abendeinheiten	23
Fantasiereise	23
Ressourcen-Tagebuch	23
<b>RISIKEN UND NEBENWIRKUNGEN</b>	<b>24</b>
<b>LITERATUR &amp; QUELLEN</b>	<b>25</b>
<b>DIE AUTORIN</b>	<b>28</b>
<b>AUSSERDEM</b>	<b>29</b>
Nutzungsrechte, Urheberrechtshinweise und Haftungsausschluss	29
Seminar live	29
Online-Ressourcen zu diesem Trainingskonzept	29
Weitere Services	30
Danke	30
Impressum	33





# SELBSTKOMPETENZ FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE

Blatt 4

## Mit dem Unternehmen identifizieren und die eigene Identität wahren Ein grundlegender Baustein in der Führungskräfte-Entwicklung

Das älteste bekannte Coaching-Center für Fach- und Führungskräfte in Europa stand in Delphi. Hier, im Tempel des Apollo, holten sich schon vor 3.000 Jahren Spitzenleute aus Politik und Militär rätselhafte Ratschläge bei der Priesterin Pythia und ihren Assistentinnen. Über dem Eingang zum Tempel waren die beiden Inschriften „Erkenne Dich selbst“ (gnôthi seautón) und „Nichts im Übermaß“ (medèn ágan), angebracht. Diese Aufforderungen sind heute mindestens so aktuell wie damals.

Schon die alten Weisheiten und Ratschläge zur Beantwortung existenzieller Fragen verweisen auf die Selbsterkenntnis als Voraussetzung zu angemessenem Verhalten gegenüber unseren Lebensumständen. Der Weg zur Problemlösung in der Außenwelt führt durch die Innenwelt.

Wir alle stehen stets in der Auseinandersetzung mit unserer Umwelt. Dabei treffen wir immer wieder Entscheidungen über Umfang und Form unseres Einsatzes oder unseres Betroffenseins. Für diese Entscheidungen brauchen wir aber das Wissen um unsere persönlichen Voraussetzungen und Ressourcen.

Globalisierung, Fusionen, Konsolidierungen erfordern stetige Umstrukturierungen. Konzerne, Mittelstand und auch Kleinunternehmen befinden sich in mehr oder weniger umfangreichen Veränderungsprozessen. Dahinter stehen Menschen: Mitarbeitende, Führungskräfte, Top-Managerinnen und Top-Manager. Die Anforderungen von außen scheinen gegenwärtig dramatisch zu wachsen. Auch Tiefe und Dynamik der Veränderungen scheinen in dieser Form noch nie dagewesen.

Gepaart mit der Angst um den Arbeitsplatz, uferloser Informationsflut und dem viel beklagten Werteverlust bringt jeder Veränderungsprozess ein Potenzial an Burnout-Opfern mit sich. Für die gesamte Volkswirtschaft in Deutschland schätzt die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin die durch psychische Erkrankungen entstehenden Ausfallkosten in Produktion und Bruttowertschöpfung für das Jahr 2021 auf etwa 42 Milliarden Euro. Die Problematik ist noch relativ jung und wird in ihrem vollen Ausmaß erst jetzt richtig sichtbar. Dementsprechend suchen immer mehr Menschen nach Strategien und Auswegen. Schon unsere Vorfahren mussten stets wechselnde Situationen überleben, im äußersten Fall die Entscheidung zwischen „fight or flight“ (Kampf oder Flucht) treffen.

Wer sich in solchen Situationen selbst falsch einschätzt, kann leicht in ein Missverhältnis zu seiner Umwelt geraten. Daher ist es für eine erfolgreiche und gewissenhafte Führungskraft unabdingbar, sich seiner eigenen Identität und Verantwortung bewusst zu sein. Nur dadurch können Ungleichgewichte im Unternehmen rechtzeitig erkannt und langfristige ganzheitliche Unternehmensstrategien entwickelt werden.





## Was Sie Ihren Teilnehmenden mit diesem Konzept bieten können

In diesem Trainingskonzept bieten Sie Ihren Teilnehmenden ein Forum zur intensiven Auseinandersetzung mit sich selbst und ihrer Rolle als Führungskraft. Dabei geht es in erster Linie um das Erfassen und Ausschöpfen bereits vorhandener, individueller Ressourcen der Teilnehmenden. Das Trainingskonzept ist so angelegt, dass Sie statt standardisierten Vorschlägen zum Führungsverhalten und allgemeingültigen Tipps zur Selbstführung Impulse zur Förderung der individuellen Handlungskompetenz geben können. Sie unterstützen Ihre Teilnehmenden beim Erarbeiten eigener (Lösungs-)Wege und beim bewussten Anwenden ihres eigenen Führungsstils. Durch verschiedene erlebnisorientierte Aufgaben bieten Sie ihnen die Möglichkeit, Erfahrungen mit außergewöhnlichen Herausforderungen zu sammeln, bei denen es darum geht, individuelle Potenziale auszuschöpfen und eigene Kraftquellen zu entdecken, um den Alltag als Führungskraft gut zu meistern.

## Die Themen

Selbstführung ist ein weites Feld. Im Trainingskonzept „Selbstkompetenz für Führungskräfte – Mit dem Unternehmen identifizieren und die eigene Identität wahren“ wird der Fokus auf die Auseinandersetzung mit der eigenen Person im unmittelbaren Umfeld von Beruf, eingebettet in das Privatleben, gelegt. Die Reflexion und bewusste Steuerung dieser Verknüpfung ist maßgeblich, um langfristig leistungsfähig, zufrieden und gesund bei der Arbeit zu bleiben.

Die hier gewählten Schwerpunkte greifen ineinander, bauen aufeinander auf und bilden gemeinsam eine fundierte Grundlage, um sich selbst und andere zu führen. Folgende Themen werden im Trainingskonzept bearbeitet:

- **Dimensionen von Führung:** Was sind meine tatsächlichen Aufgaben als Führungskraft? Wie möchte ich führen? Welches Führungsverständnis habe ich? Welche Anforderungen werden an mich als Führungskraft gestellt?
- **Wertesysteme:** Wozu sind Werte wichtig? Wie stimmt mein eigenes Werteverständnis mit dem des Unternehmens überein? Welche Schnittmengen gibt es? Wie beeinflussen Wertvorstellungen mein alltägliches Handeln?
- **Identität und Identifikation:** Auf welchen Säulen steht meine Identität? Wie passt meine Identität in das System des Unternehmens?
- **Veränderungsprozesse:** Wie läuft Veränderung ab? Was bedeutet Veränderung im Unternehmen? Was kann ich als Führungskraft in einem Veränderungsprozess beeinflussen und steuern? Was nicht?
- **Burnout und Stress:** Wie kann ich mich selbst in einem ressourcenvollen Zustand halten? Woran erkenne ich Burnout? Wie kann ich konstruktiver mit Stress umgehen? Woraus kann ich Kraft schöpfen?





- **Standortbestimmung:** Wo stehe ich jetzt und wo möchte ich hin? Wie führe ich mich selbst und mein Inneres Team? Wie ausbalanciert ist mein Leben? Wie gestalte ich meine eigene Rollenverantwortung? Was könnte ich loslassen?
- **Im Gespräch:** Wie führe ich konstruktiv schwierige Mitarbeitergespräche? Wie kann ich „Nein“ sagen? Wie gehe ich mit Widerständen um?

## Die Methoden

In diesem Trainingskonzept werden erlebnisorientierte Übungen aus verschiedenen Bereichen eingesetzt. Kleingruppen- und Plenumsarbeit sowie Moderations- und Präsentationstechniken sorgen für ein abwechslungsreiches Programm.

Alle Übungen und Experimente stehen im unmittelbaren Zusammenhang mit dem angestrebten Ziel der jeweiligen Lerneinheit.

In ausführlichen Reflexionsphasen werden persönliche Potenziale und Erfolgsstrategien sowie Probleme und Schwierigkeiten im aufgetretenen Kontext hinterfragt und ausgewertet. Im Plenum wird der Transfer in den Arbeitsalltag vollzogen, indem Parallelen und Ähnlichkeiten zur jeweiligen Berufspraxis hergestellt werden. Anwendungsmöglichkeiten der Lernergebnisse im Alltag werden gemeinsam erarbeitet.

Aus den so ausgetauschten Erfahrungen entstehen Ideen und Handlungsmöglichkeiten für jeden Einzelnen, so dass der Weg für persönliche konkrete Vereinbarungen und erste Veränderungsschritte offen steht.

Die Teilnehmenden erhalten während des Seminars immer wieder Gelegenheit, ihre persönlichen Erkenntnisse in Form von Transfernotizen schriftlich festzuhalten.





Das Trainingskonzept ist so aufgebaut, dass Sie es sehr leicht und schnell umsetzen können. Sie können, je nach Zeitvorgabe durch den Auftraggeber, die einzelnen Bausteine nach Bedarf zusammenstellen und einzelne Blöcke herausnehmen oder umstellen. Dabei ist es sinnvoll, sich am Bedarf der Teilnehmenden zu orientieren.

## Der erste Tag

<b>Start in den Tag</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Der erste Tag im Überblick</li><li>■ Organisatorisches</li><li>■ Wir lernen uns kennen</li><li>■ Zitate und Präsentation</li><li>■ Erwartungen an das Seminar</li><li>■ Spielregeln</li></ul>
<b>Wertesysteme</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Persönliche Werte</li><li>■ Logische Ebenen</li><li>■ Werte der Organisation</li></ul>
<b>Balanceakt Führung</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Dimensionen von Führung</li><li>■ Managementkompetenzen</li><li>■ Führungsaufgaben</li><li>■ Führungsstile</li><li>■ Der eigene Führungsstil</li></ul>
<b>Ausklang</b>	
<b>Entspannung am Abend</b>	

Der Schwerpunkt des ersten Tages liegt bei den Themen Organisation, Führung und Wertebilder. Nachdem sich die Teilnehmenden über Führungszitate vorgestellt haben, klären Sie deren Erwartungen und Ziele und stecken Sie den organisatorischen Rahmen ab.

In der Übung „Schöne neue Welt“ versuchen die Teilnehmenden, untereinander einen Konsens bezüglich ihrer unterschiedlichen persönlichen Wertvorstellungen und des unterschiedlichen Weltbildes herzustellen. Diese spielerische Aufgabe untermauern Sie durch einen theoretischen Überblick zum Thema Werte. Im Anschluss lassen Sie die Teilnehmenden ihre eigenen Werteprioritäten in einer Einzelarbeit definieren.

Am Modell der Logischen Ebenen erfahren sie mehr von den Zusammenhängen zwischen eigenem Handeln und persönlichen Wertvorstellungen. Anhand der Logischen Ebenen lassen Sie die Teilnehmenden ihre Werte mit den im Unternehmen, im direkten Arbeitsumfeld, gelebten Werten vergleichen. Mit dem ausführlichen Fragebogen zur Organisationskultur können die Teilnehmenden den Entwicklungsstand ihres Unternehmens und die eigene Zufriedenheit damit reflektieren.





Mit einem Stimmungsbarometer verschaffen Sie sich einen ersten Eindruck über die Arbeitssituation der Teilnehmenden. In einem theoretischen Input geht es um das Spannungsfeld von Mensch und Organisation und die verschiedenen Dimensionen von Führung. Die Teilnehmenden überprüfen ihren eigenen Standpunkt, indem sie sich ihre Leadership- und Managementaufgaben bewusst machen. Die Theorie zum Alltag einer Führungskraft wird mit der jeweiligen persönlichen Praxis verglichen und in der Gruppe miteinander ausgetauscht. Nach einem weiteren theoretischen Baustein zu den erwünschten Kompetenzen einer Führungskraft setzen sich die Teilnehmenden in einem erlebnisorientierten Experiment mit ihren eigenen Idealvorstellungen einer Führungskraft und ihrem eigenen Führungsverhalten auseinander. In einer kurzen theoretischen Auseinandersetzung mit den Themen „Erwartungen an die Führungskraft“, „Führung und Ziele“ sowie „klassische Führungsstile“ reflektieren die Teilnehmenden intensiv ihre Führungsbilder und überprüfen die graue Theorie anhand von Beispielen ihrer eigenen Führungspraxis.

Am Ende des Tages geben Sie jedem die Gelegenheit, seine persönliche Lernerkenntnis zum Thema mit den anderen Teilnehmenden zu teilen.

## Der zweite Tag

<b>Start in den Tag</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Walking without Talking</li><li>■ Der zweite Tag im Überblick</li><li>■ Lachen ist gesund</li></ul>
<b>Das Innere Team</b>	
<b>Veränderungsprozesse</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Unternehmen im Wandel</li><li>■ Veränderungskurve</li><li>■ Führen im Wandel</li><li>■ Einflussfaktoren</li></ul>
<b>Stress</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Wozu ist Stress gut?</li><li>■ Stressoren</li></ul>
<b>Burnout</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Burnout in 5 Phasen</li><li>■ Ursachen von Burnout</li><li>■ Wer ist gefährdet?</li><li>■ Burnout-Prävention</li></ul>
<b>Identität und Identifikation</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Säulen der Identität</li><li>■ Identität des Unternehmens</li><li>■ Persönliche Identitäts-Bilanz</li></ul>
<b>Ausklang</b>	
<b>Kreativität am Abend</b>	





Bereits vor dem Frühstück geht es mit der Morgeneinheit „Walking without Talking“ los, einer Methode, die zum einen den Kreislauf in Schwung bringt und zum anderen geeignet ist, sich (mentalen) Freiraum zu verschaffen. Nach dem Frühstück geben Sie den Teilnehmenden Einblick in die heilsame Wirkung von Humor und den Unterschied zwischen Sarkasmus und Heiterkeit.

Das Thema „Selbstführung“ wird anhand des theoretischen Modells des „Inneren Teams“ ausführlich bearbeitet. Die Teilnehmenden identifizieren ihre eigenen inneren Widerstreiter und reflektieren ihren Führungsstil im Umgang mit sich selbst – mit ihrem Inneren Team.

Mit dem theoretischen Block zum Thema Veränderungsprozesse bieten Sie Aufschluss über die Zusammenhänge der Anforderungen an Organisationen in der heutigen Zeit und den daraus resultierenden Folgen für die Mitarbeiter des Unternehmens. Die Veränderungskurve zeigt den klassischen Verlauf eines Veränderungsprozesses auf, den die Teilnehmenden an selbst erlebten Veränderungsprozessen nachvollziehen können. Die Einflussfaktoren und Handlungschancen, Tipps zum Gelingen eines Veränderungsprozesses sowie Interventionsmöglichkeiten für Führungskräfte diskutieren Sie gemeinsam mit den Teilnehmenden.

Im anschließenden Modul befassen Sie sich mit Stress als einem wichtigen Faktor im Burnout-Prozess. Die Teilnehmenden erfahren hierbei Grundlegendes über die Auswirkungen von Stress und erörtern anhand eines Fragebogens ihre eigenen Stressoren. Sie gehen den Fragen nach: „Wozu ist Stress gut?“ und „Was ist der versteckte Nutzen, der uns immer wieder in Stressfallen geraten lässt?“. In Form von kollegialer Beratung werden Möglichkeiten zur Stressvermeidung erarbeitet.

Im Kapitel „Burnout“ lernen die Teilnehmenden die fünf Phasen von Burnout kennen und überprüfen ihre eigene Burnout-Gefährdung anhand eines Fragebogens. Sie setzen sich mit den möglichen organisationspsychologischen und gesellschaftlichen Ursachen auseinander und erarbeiten in Kleingruppen eigene Präventionsmaßnahmen als Führungskraft.

Mit dem Modell der „Säulen der Identität“ lassen Sie die Teilnehmenden Bilanz ziehen über ihre eigenen Stützpfeiler, auf denen ihre Identität begründet ist. Lassen Sie sie diese Bilanz in ihrer Wechselwirkung mit den Stützpfeilern des Unternehmens betrachten, in dem die jeweiligen Teilnehmenden arbeiten. In der Bilanz wird sichtbar, wo es Veränderungsbedarf für mehr persönliche Balance gibt.

Auch am Ende des zweiten Tages bekommt jeder die Gelegenheit, seine persönliche Lernerkennntnis zum Thema mit den anderen Teilnehmenden zu teilen.

Nach dem Abendessen besteht die Möglichkeit, den Teilnehmenden ein entspannendes Abendprogramm zu bieten. Geben Sie ihnen die Gelegenheit, das „Ressourcen-Tagebuch“ kennenzulernen. Ein garantiert kreativer Abend.





## Der dritte Tag

<b>Start in den Tag</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Klar und wach in den Tag</li><li>■ Der dritte Tag im Überblick</li></ul>
<b>Standortbestimmung</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Persönliche Projekt-Landkarte</li></ul>
<b>Rollenverantwortung</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Rollen einer Führungskraft</li><li>■ Film ab: Hauptrollen im Leben</li><li>■ Entrümpelung</li></ul>
<b>Im Gespräch</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Persönliche Grundhaltung</li><li>■ „Nein“ sagen</li><li>■ Das Kritikgespräch</li></ul>
<b>Transfer</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Transfer-Rollenspiele</li><li>■ Kollegiale Beratung</li></ul>
<b>Ressourcenarbeit</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Ressourcen sammeln</li><li>■ Vereinbarung mit sich selbst</li></ul>
<b>Seminarende</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Seminar-Feedback</li><li>■ Organisatorisches</li><li>■ Abschied</li></ul>

Auch der dritte Tag beginnt mit einer Morgeneinheit vor dem Frühstück. In „Klar und wach in den Tag“ lernen die Teilnehmenden verschiedene (Atem-)Techniken kennen, um den Kreislauf in Schwung zu bringen, die Konzentrationsfähigkeit zu erhöhen und sich selbst zu zentrieren.

In Form einer persönlichen Projekt-Landkarte lassen Sie die Teilnehmenden ihre eigene Standortbestimmung, in all ihren Lebensbereichen, gestalten. Im Austausch mit den anderen Teilnehmenden bekommen sie anschließend hilfreiche Impulse zur persönlichen Weiterentwicklung.

Beim Thema Rollenverantwortung machen sich die Teilnehmenden ihr ganzes Rollenspektrum bewusst mit dem Ziel, sich von überholten Rollen zu verabschieden und somit mehr Freiräume zu erlangen. Fordern Sie die Teilnehmenden darüber hinaus auf, aktiv Energie zehrende Zusammenhänge loszulassen und (bei sich selbst) zu entrümpeln.

Die innere Haltung als Grundvoraussetzung für erfolgreiche Gesprächsführung im Führungsalltag bildet den Einstieg in das nächste Thema. Hier geht es darum, sich in schwierigen Situationen abzugrenzen und „Nein“ zu sagen, wenn es nötig ist.

Tipps zum Umgang mit Kritikgesprächen dienen der Vorbereitung auf die anschließenden unterschiedlichen Übungsrollenspiele.





Um für jeden einen größtmöglichen Transfer herzustellen, bearbeiten Sie am Nachmittag die persönlichen Wunschthemen der Teilnehmenden auf unterschiedliche Weise. Die Teilnehmenden unterstützen sich hierbei gegenseitig durch gemeinsame Ursachenforschung, das Erstellen von Aktionsplänen oder weitere Rollenspiele mit Feedback.

Zur Unterstützung und Erinnerung an die Lernschritte im Alltag lassen Sie die Teilnehmenden sich gegenseitig Feedback in Form eines Ressourcentauschs geben.

Persönliche Vereinbarungen mit sich selbst bilden den Abschluss des Seminars.

## Der Follow-up-Tag

<b>Start in den Tag</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Hallo und Organisatorisches</li><li>■ Der Follow-up-Tag im Überblick</li></ul>
<b>Rückblick</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Steh-Plausch</li><li>■ Blitzberichte</li><li>■ Stressoren- und Burnout-Test</li><li>■ Balance-Bilanz</li></ul>
<b>Ihre Themen</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Hypothesen-Blumenstrauß</li><li>■ Rollenspiele</li></ul>
<b>Ressourcen-Sammlung</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Abschiedsgeschenke</li></ul>
<b>Abschied</b>	

Führen Sie acht bis zehn Wochen nach dem Training den Follow-up-Tag durch, um die vereinbarten Ziele zu überprüfen und die Erfolge zu beleuchten. An diesem Tag bietet sich noch einmal die Gelegenheit zur Fallbearbeitung an.

In Form des „Steh-Plauschs“ in Kleingruppen erinnern sich die Teilnehmenden gemeinsam an die Themen und Ereignisse im Training. Im persönlichen Rückblick kann jeder Einzelne seine Lernschritte notieren und im Anschluss daran in der Kleingruppe austauschen und ergänzen.

Der „Burnout-Test“ und der „Selbsttest Stressoren am Arbeitsplatz“ werden am Follow-up-Tag wiederholt, um Veränderungsschritte festzustellen.

An diesem Tag stehen vor allem die realen Problemsituationen der Teilnehmenden auf der Agenda. Sie bearbeiten mithilfe verschiedener Arten von Rollenspielen, Coachings und dem Hypothesenblumenstrauß die mitgebrachten Fallbeispiele der Teilnehmenden. Dabei erhalten die Teilnehmenden die Möglichkeit, neue Verhaltensformen auszuprobieren, um sie später im Alltag umzusetzen.



# Hat Ihnen diese Leseprobe gefallen?

Als Mitglied von **Training aktuell** erhalten Sie beim Kauf von Trainingsmedien Sonderpreise. Beispielsweise bis zu **20% Rabatt auf Bücher**.

Zum Online-Shop

## Training *aktuell* einen Monat lang testen



### Ihre Mitgliedschaft im Testmonat beinhaltet:

- ▶ eine ePaper-Ausgabe **Training aktuell** (auch Printabo möglich)
- ▶ **Teil-Flatrate** auf 5.000 Tools, Bilder, Inputs, Vertragsmuster [www.trainerkoffer.de](http://www.trainerkoffer.de)
- ▶ **Sonderpreise** auf Trainingsmedien: ca. **20% Rabatt** auf Bücher, Trainingskonzepte im Durchschnitt **70 EUR günstiger**
- ▶ **Flatrate auf das digitale Zeitschriftenarchiv**: monatlich neue Beiträge, Dossiers, Heftausgaben

Mitgliedschaft testen