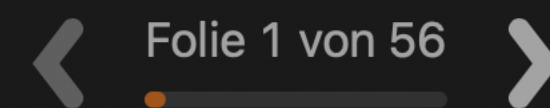


A stylized illustration of a green cactus with red flowers and black spines, set against a light blue circular background. The cactus has a central column and two smaller arms, all covered in black spines. Three red flowers are visible: one on the central column and two on the arms. The cactus is growing out of a dark, cracked ground. The entire scene is enclosed within a light blue circle.

www.company.de



Ihre Learning-Journey im Überblick

MODUL 1: Die eigene Resilienz stärken



Lust auf mehr?
➔ **MODUL 2: Stressmanagement**

www.company.de

Vorstellungsrunde



- Ich bin ...
- Von dem Training wünsche/erwarte ich mir ...
oder
- Ganz besonders wichtig ist mir ...

www.company.de

CORE MESSAGE.

- Stärkung der eigenen Resilienz/psychischen Widerstandskraft
- Etappenziele der Lernreise im Modul 1 (Resilienz-Training)
- Ausblick auf Modul 2 (Stressmanagement)

MATERIAL.

Flipchart „Seminarzeiten“

INHALT

- Zielsetzung/Nutzen des Trainings:
Stärkung der eigenen Resilienz bzw. psychischen Widerstandskraft durch Vermittlung eines umfassenden Repertoires an ausgewählten Methoden und Techniken. Am Ende des Trainings sollen die Teilnehmenden die Möglichkeit erhalten, sich einen eigenen Methodenkoffer zusammenzustellen, um mit Krisen, Druck und Rückschlägen besser umgehen zu können und langfristig gesund zu bleiben.
- Kurzvorstellung Lernreise: Tag 1 und 2 als Präsenzveranstaltung; Tag 3 als halbtägige Web-Session + Hinweis auf Modul 2 (optional)

ORGANISATORISCHES.

- Seminarzeiten: 09.00 – 17.00 Uhr; Mittagessen: 12.30 – 13.30 Uhr; 2x Kaffeepause je 15 Min. vormittags und nachmittags
- Web-Session: 09.00 – 12.15 Uhr, weitere Details per E-Mail
- Teilnehmerunterlagen und Fotoprotokoll
- Eventuell: Zusatzinformationen per E-Mail, falls Themen außerhalb der Agenda mit den Teilnehmenden besprochen werden.



Ihre Learning-Journey

MODUL 2: Gezieltes Stressmanagement



TAG 1

PRÄSENZVERANSTALTUNG

Stress und Stressreaktionen

Ansatzpunkte der Stressbewältigung

Vielfalt der Stressbewältigungsstrategien

Nicht immer muss Stress negativ sein

Auszeit nehmen

Stressmanagement und Resilienz



TAG 2

WEB-SESSION

Stress lass nach! (Rückblick)

Ihre Expertise ist gefragt!

Einblicke in die Positive Psychologie

www.company.de



Für eine erfolgreiche Zusammenarbeit

Ein paar Wünsche vorab

- **Mobiltelefone** bitte auf **stumm** schalten.
- **Pünktlichkeit.**
- **Wertschätzender Umgang** und eine **wohlwollende, konstruktive Feedback-Kultur.**
- **Sich aktiv einbringen**, um wertvolle und transferwirksame Lernmomente zu kreieren.
- Gerne auch **kritische Einwände** formulieren.
- **Offenheit.** Neues auszuprobieren und eigene Erfahrungen mit der Gruppe zu teilen.
- **Vertraulichkeit.**
- **Aktives Netzwerken** – vielleicht auch über die Trainingstage hinaus ...
- ... und natürlich auch eine Menge **Spaß.**

www.company.de



CORE MESSAGE.

Etappenziele der Lernreise im Modul 2 (Stressmanagement)

INHALT.

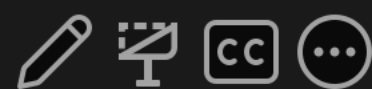
Grober Überblick über Lernreise + evtl. Hinweis auf Modul 1, sofern Modul 2 als Stand-alone-Training angeboten wird.
(Noch keine Details zu den Themen, da Tagesagenda separat folgt.)

Organisatorisches:

- Seminarzeiten (siehe Flipchart): 09.00 – 17.00 Uhr; Mittagessen: 12.30 – 13.30 Uhr; 2x Kaffeepause je 15 Min. (vormittags und nachmittags)
- Web-Session: 09.00 – 12.15 Uhr, weitere Details via E-Mail
- Teilnehmerunterlagen
- Evtl. Pre-Work-Aufgabe (dient der Vorbereitung, um begrenztes Zeitfenster in der Web-Session möglichst effektiv zu nutzen)
- Dokumentation (Fotoprotokoll + nachträgliche Informationen per E-Mail)

MATERIAL.

Flipchart „Tag 1 Seminarzeiten“



◀ Folie 5 von 59 ▶



Die eigene Resilienz stärken

Modul 1

www.company.de



Modul 1: Resilienz (Symbol: Bambus)
Modul 2: Stressmanagement (Symbol: Kranich)

ZEIT.
15 Min. für Begrüßung und Ausblick

Bildnachweis: pixabay.com/fietzfotos
Bildquelle: <https://pixabay.com/de/photos/bambus-gr%C3%BCner-bambus-wald-b%C3%A4ume-3028709/>
Lizenz: <https://pixabay.com/de/service/terms/>

Resilienz im Spannungsfeld



Agilität ermöglicht Resilienz

- Elastizität
- Flexibilität
- Beweglichkeit



Resilienz

verbindet die Qualitäten von Agilität und Stabilität



Stabilität sorgt für Resilienz

- Spannkraft
- Struktur
- Form

www.company.de



4. Krisen als Lehrmeister

CORE MESSAGE.

Herausforderungen unserer Arbeitswelt – Resilienz im Spannungsfeld zwischen Agilität und Stabilität

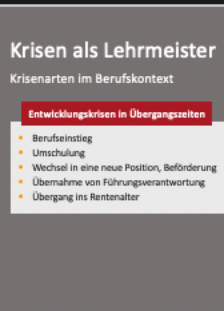
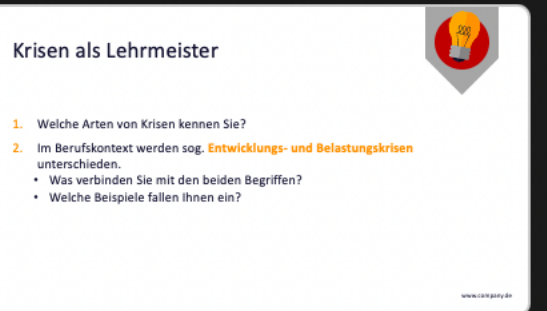
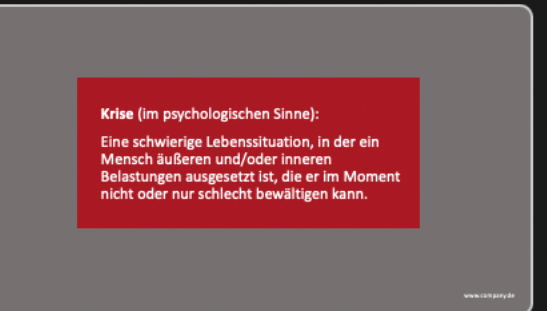
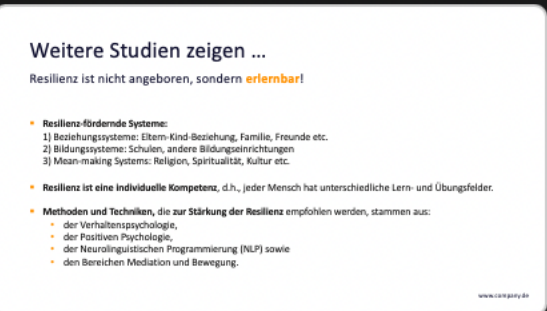
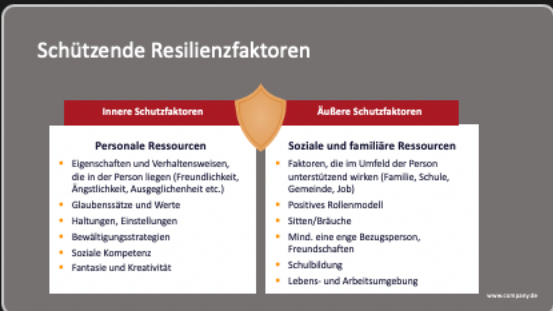
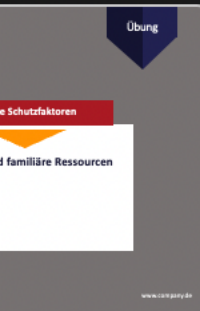
INHALT.

- Unsere Arbeitswelt heute ist geprägt von einem Wechselspiel zwischen Veränderungs- (Stichwort: Agilität; notwendig für die Veränderung eines Systems) und Erhaltungsprozessen (Stichwort: Stabilität, notwendig für die Erhaltung eines Systems).
- Während Agilität Resilienz möglich macht, weil sie dem System die nötige Flexibilität und Beweglichkeit verleiht (Achtung: Ein Übermaß an Agilität kann jedoch Resilienz reduzieren und bis zur Systemauflösung führen!), sorgt Stabilität für den Erhalt von Resilienz, da eine gewisse Struktur und Form ebenso wichtig ist.
- Es leuchtet ein, dass die immer wieder variierenden Anforderungen unserer Arbeitswelt oftmals mit den vorliegenden Fähigkeiten bei einzelnen Mitarbeitenden, im Team oder auch einer ganzen Organisation nicht korrespondieren. Über- oder Unterforderung können die Folge sein.
- Im Rahmen unseres Trainings steht Ihre persönliche Resilienz im Fokus. Sie werden eine Vielfalt an praxiserprobten Methoden und Techniken kennenlernen. Die eine oder andere Methode gibt sicherlich auch wertvolle Impulse für die Stärkung der Resilienz in Ihrem Team.

Optionaler Hinweis: Häufig wird im Zusammenhang mit Agilität auch von der sog. VUCA-Welt gesprochen. Die einzelnen Buchstaben stehen für Eigenschaften, die unsere Arbeitswelt charakterisieren:

V = volatile: unberechenbar
U = uncertain: unsicher
C = complex: komplex
A = ambiguous: unklar, mehrdeutig

Ä Ä



Eine genaue Standortbestimmung
ist der Ausgangspunkt Ihrer Reise zu
mehr Resilienz!



Denn:
Nur wenn Sie wissen, wo Sie stehen,
können Sie **klare Schritte** setzen.

www.company.de

Lassen Sie es sich schmecken!



www.company.de

CORE MESSAGE.
Vorbereitender Hinweis auf Standortbestimmung (kleiner Selbsttest) nach der Mittagspause.

„Genießen Sie das Mittagessen. Ich freue mich darauf, Sie in einer Stunde, hier im Seminarraum wiederzusehen.“





5. Wie resilient sind Sie?

Standortbestimmung

Regelmäßige Selbstreflexion

- ist das wohl wichtigste Gespräch im Leben mit dir selbst.
- ist Prämisse für die persönliche Weiterentwicklung.
- erfordert Mut und Ehrlichkeit, genau hinzuschauen.
- verdeutlicht den eigenen Fortschritt.



www.company.de

Bildnachweis: pixabay.com/fietzfotos
Bildquelle: <https://pixabay.com/de/photos/bambus-gr%C3%BCner-bambus-wald-b%C3%A4ume-3028709/>
Lizenz: <https://pixabay.com/de/service/terms/>

33

Belastungskriterien

Temporärer Zeitdruck, Überstunden
Mehrfach- und Engpassung
Verringerung sozialer Kontakte
Angst vor einem Scheitern
Aufrechterhalten von Projekten
Zurückgehen mit Kollegen und Kunden
Ausfall von Vorgesetzten
Problemlösung mit Überstunden
Befriedigung von Vorgesetzten
Krankheitsfall
Probleme im Team

34

Phasen der Krisenbewältigung

Normalzustand Krise nach der Krise

1. Schock
2. Reaktion
3. Bewältigung
4. Normalisierung

→ Resilienz heißt Krisen zu durchleben

35

Lassen Sie es sich schmecken!

1 Stunde

36

Willkommen zurück ...

Gemeinsam den Rhythmus finden
und beim Brausenablassen
zur Ruhe kommen

37

5. Wie resilient sind Sie?

38

Standortbestimmung

Regelmäßige Selbstreflexion

- ist das wohl wichtigste Gespräch im Leben mit dir selbst.
- ist Prämisse für die persönliche Weiterentwicklung.
- erfordert Mut und Ehrlichkeit, genau hinzuschauen.
- verdeutlicht den eigenen Fortschritt.

39

Wie resilient sind Sie?

Nehmen Sie sich
15 Minuten Zeit ...

40

6. Kompetenzfelder der Resilienz (Teil 1)

41

Der Resilienz-Trainingszyklus*

- ist ein Prozess, der auflegt, an welchen Stellen ansetzen ist, um die eigene Resilienz zu stärken.
- umfasst 7 Schlüsselkompetenzen (Kompetenzfelder).

Es gibt keine fest vorgezeichnete Reihenfolge, in der der Zyklus zu durchlaufen ist.

Beide Trainingskompetenzen von Lernaktivitäten zur persönlichen und organisationalen Resilienz sowie das sog. „Schlüsselkompetenzfeld“.

42

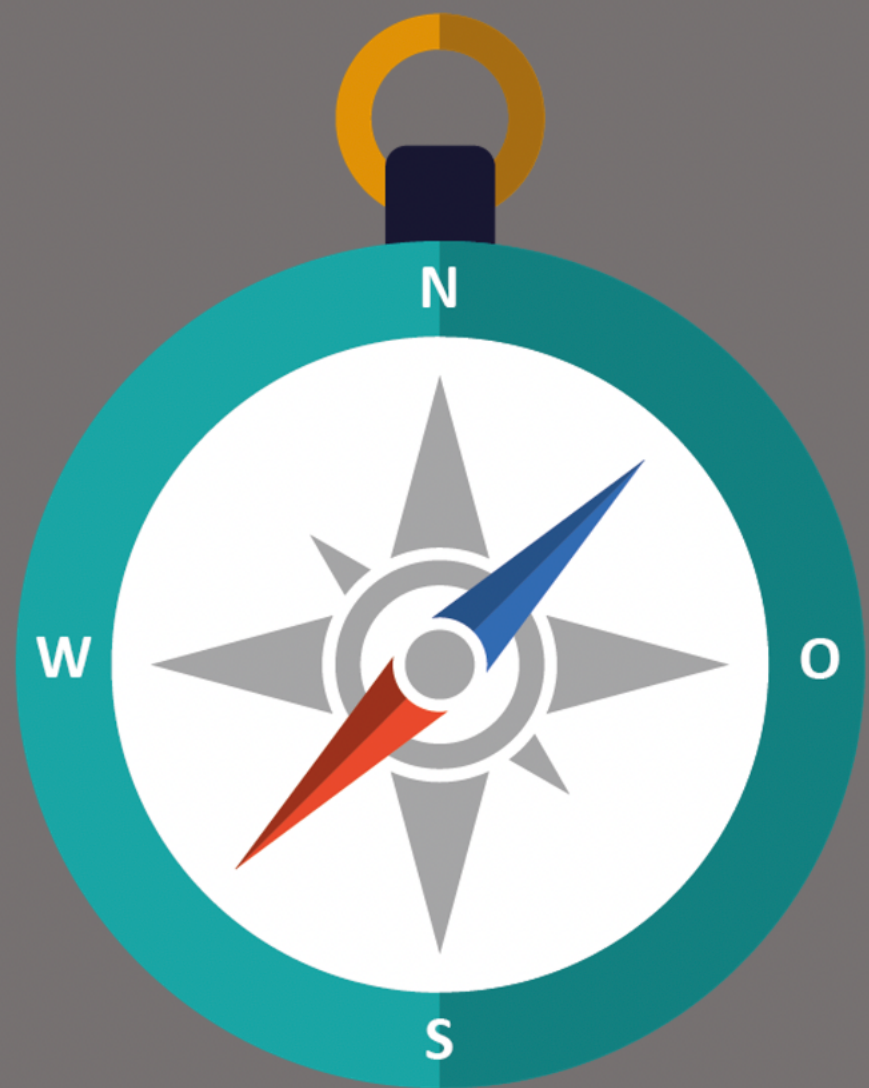
Die Kompetenzfelder

Beziehungsorientierung
Lösungsorientierung
Akzeptanz

Standortbestimmung

Regelmäßige Selbstreflexion

- ist das wohl **wichtigste Gespräch im Leben mit dir selbst**.
- ist **Prämisse** für die persönliche **Weiterentwicklung**.
- erfordert Mut und Ehrlichkeit**, genau hinzuschauen.
- verdeutlicht** den eigenen **Fortschritt**.



www.company.de

CORE MESSAGE.

Intro – Standortbestimmung.

INHALT.

Mögliche Anmoderation:

„Bevor Sie mit Ihrer Standortbestimmung starten, möchte ich gerne noch ein paar Worte vorab verlieren: Standortbestimmung bedeutet in unserem Fall Selbstreflexion.

Selbstreflexion setzt eine ehrliche Auseinandersetzung mit uns selbst voraus. Das kostet Mut, Offenheit und Ehrlichkeit, genauer hinzusehen.

Sie ist Prämisse für Veränderung und persönliche Weiterentwicklung, denn nur wenn wir wissen, wo wir stehen, erhalten wir Anhaltspunkte für nächste Entwicklungsschritte.

Zugleich macht eine regelmäßige Selbstreflexion unseren Fortschritt erkennbar.

Bezogen auf unser Training soll der nachfolgende kleine Selbsttest dabei helfen, aufzuzeigen, in welchen Bereichen Sie schon eine gute Resilienz aufweisen und wo es noch Lern- und Übungsfelder gibt.“

Optional – ergänzende Hinweise zum Thema „Test“:

- Es gibt unterschiedliche Tests zur individuellen Standortbestimmung im Bereich der Resilienz.
- Grundsätzlich geben sämtliche Testergebnisse lediglich erste (grobe) Anhaltspunkte für Entwicklungsfelder.
- Dabei ist stets zu berücksichtigen: Sämtliche Testergebnisse basieren auf einer subjektiven Einschätzung (strategische resp. beschönigende Antwortvergabe?) und sind Momentaufnahmen, die situative Gegebenheiten nicht ausblenden können. Darüber hinaus sind sie häufig nicht wissenschaftlich fundiert.

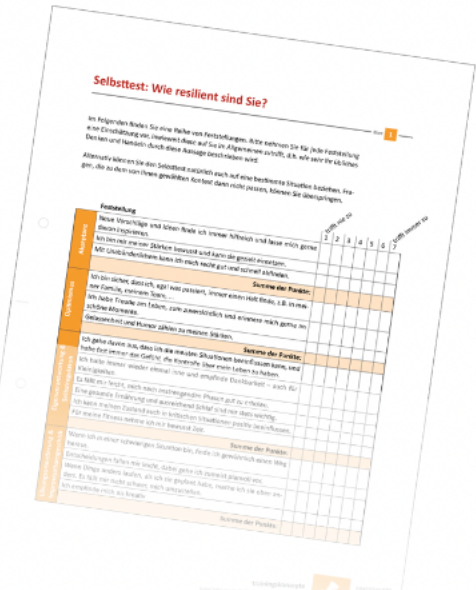
ZEIT.

25 Min.

^ ^

Wie resilient sind Sie?

Nehmen Sie sich
15 Minuten Zeit ...



www.company.de

Selbsttest



Wie resilient sind Sie?

Nehmen Sie sich
15 Minuten Zeit ...

Selbsttest: Wie resilient sind Sie?

Im Folgenden finden Sie eine Reihe von Feststellungen. Bitte nehmen Sie für jede Feststellung eine Einschätzung vor, inwieweit diese auf Sie im Allgemeinen zutrifft, d.h. wie sehr Ihr übliches Denken und Handeln durch diese Aussage beschrieben wird.

Alternativ können Sie den Selbsttest natürlich auch auf eine bestimmte Situation beziehen. Fragen, die zu dem von Ihnen gewählten Kontext dann nicht passen, können Sie überspringen.

Feststellung	1	2	3	4	5	6	7
Akzeptanz							
Neue Vorschläge und Ideen finde ich immer hilfreich und lasse mich gerne davon inspirieren.							
Ich bin mir meiner Stärken bewusst und kann sie gezielt einsetzen.							
Mit Unabänderlichem kann ich mich recht gut und schnell abfinden.							
Optimismus							
Ich bin sicher, dass ich, egal was passiert, immer einen Halt finde, z.B. in meiner Familie, meinem Team, ...							
Ich habe Freude am Leben, zum zupersichtlich und erinnere mich gerne an schöne Momente.							
Gelassenheit und Humor zählen zu meinen Stärken.							
Eigenverantwortung & Selbstregulation							
Ich gehe davon aus, dass ich die meisten Situationen beeinflussen kann, und habe fast immer das Gefühl, die Kontrolle über mein Leben zu haben.							
Ich halte immer wieder einmal inne und empfinde Dankbarkeit – auch für Kleinigkeiten.							
Es fällt mir leicht, mich nach anstrengenden Phasen gut zu erholen.							
Eine gesunde Ernährung und ausreichend Schlaf sind mir stets wichtig.							
Für meine Fitness nehme ich mir bewusst Zeit.							
Umweltbewusstheit & Improvisationsfähigkeit							
Wenn ich in einer schwierigen Situation bin, finde ich gewöhnlich einen Weg heraus.							
Entscheidungen fallen mir leicht, dabei gehe ich zumeist planvoll vor.							
Wenn Dinge anders laufen, als ich sie geplant habe, mache ich sie eben anders. Es fällt mir nicht schwer, mich umzustellen.							
Ich empfinde mich als kreativ.							
Summe der Punkte:							

www.company.de

6. Kompetenzfelder der Resilienz (Teil 1)

CORE MESSAGE.

Selbsttest austeilen und 15 Min. Zeit zum Ausfüllen und Auswerten geben.

INHALT.

- Kleiner Resilienz-Test (15 Min.)
- TN-Rückmeldung einholen (freiwillig) und Erläuterungen zum Testergebnis (10 Min.)
 - „Grundgerüst dieses Resilienz-Tests sind die sog. Kompetenzfelder der Resilienz, die wir heute und auch morgen in aller Ruhe ansehen wollen. Ihr Auswertungsergebnis zeigt an, in welchen Kompetenzfeldern Sie schon sehr gut aufgestellt sind und in welchen Sie Ihre Resilienz noch stärken können – entweder bezogen auf eine bestimmte Situation oder ganz allgemein – je nachdem, mit welchem Fokus Sie die Testfragen beantwortet haben.
 - An dieser Stelle noch ein Hinweis: Verstehen Sie diesen Test bitte nur als eine kleine Momentaufnahme. Es kann durchaus sein, dass Ihre Ergebnisse in einigen Wochen ganz anders aussehen.“

MATERIAL.

Arbeitsblatt „Selbsttest: Wie resilient sind Sie?“

Selbsttest: Wie resilient sind Sie?

Blatt 1

Im Folgenden finden Sie eine Reihe von Feststellungen. Bitte nehmen Sie für jede Feststellung eine Einschätzung vor, inwieweit diese auf Sie im Allgemeinen zutrifft, d.h., wie sehr Ihr übliches Denken und Handeln durch diese Aussage beschrieben wird.

Alternativ können Sie den Selbsttest natürlich auch auf eine bestimmte Situation beziehen. In diesem Fall können Sie Fragen, die zu dem von Ihnen gewählten Kontext nicht passen, überspringen.

		<div>trifft nie zu</div> <div>1 2 3 4 5 6 7</div> <div>trifft immer zu</div>						
Feststellung		1	2	3	4	5	6	7
Akzeptanz	Neue Vorschläge und Ideen finde ich immer hilfreich und ich lasse mich gerne davon inspirieren.							
	Ich bin mir meiner Stärken bewusst und kann sie gezielt einsetzen.							
	Mit Unabänderlichem kann ich mich recht gut und schnell abfinden.							
	Summe der Punkte:							
Optimismus	Ich bin sicher, dass ich, egal was passiert, immer einen Halt finde, z.B. in meiner Familie, meinem Team, ...							
	Ich habe Freude am Leben, bin zuversichtlich und erinnere mich gerne an schöne Momente.							
	Gelassenheit und Humor zählen zu meinen Stärken.							
	Summe der Punkte:							
Eigenverantwortung & Selbstregulation	Ich gehe davon aus, dass ich die meisten Situationen beeinflussen kann, und habe fast immer das Gefühl, die Kontrolle über mein Leben zu haben.							
	Ich halte immer wieder einmal inne und empfinde Dankbarkeit – auch für Kleinigkeiten.							
	Es fällt mir leicht, mich nach anstrengenden Phasen gut zu erholen.							
	Eine gesunde Ernährung und ausreichend Schlaf sind mir stets wichtig.							
	Ich kann meinen Zustand auch in kritischen Situationen positiv beeinflussen.							
	Für meine Fitness nehme ich mir bewusst Zeit.							
	Summe der Punkte:							
Lösungsorientierung & Improvisationsgeschick	Wenn ich in einer schwierigen Situation bin, finde ich gewöhnlich einen Weg heraus.							
	Entscheidungen fallen mir leicht, dabei gehe ich zumeist planvoll vor.							
	Wenn Dinge anders laufen, als ich sie geplant habe, mache ich sie eben anders. Es fällt mir nicht schwer, mich umzustellen.							
	Ich empfinde mich als kreativ.							
	Summe der Punkte:							

trainingskonzepte

Isabel Schürmann: Resilienz und Stressmanagement
© managerSeminare



ARBEITSHILFEN

Feststellung		<div>trifft nie zu</div> <div>1 2 3 4 5 6 7</div> <div>trifft immer zu</div>						
Beziehungsgestaltung/ Netzwerkorientierung	Ich kann mich gut in andere Menschen hineinversetzen und deren Gefühle nachvollziehen.							
	Ich habe ein Netz von Kontakten, in dem man sich gegenseitig hilft und in dem persönlicher Austausch möglich ist.							
	Ich unterstütze immer gerne, kann aber auch nein sagen.							
	Summe der Punkte:							
Zukunfts- orientierung	Ich mache gerne Pläne und verfolge diese dann zumeist auch konsequent.							
	Zukunftssorgen habe ich nicht.							
	Summe der Punkte:							

Auswertung:

Zählen Sie alle Punkte zusammen.

Gesamteinschätzung:

(unter der Annahme, dass Sie für alle Feststellungen eine Einschätzung vorgenommen haben)

- Wert > 105 = guter bis ausgeprägter, hoher Resilienzwert
- 63 < Wert < 105 = mittlerer bis guter Resilienzwert
- Wert < 63 = niedriger Resilienzwert

In der Einzelbetrachtung zeigen Werte ab 5 Punkten, dass Sie in den Einzelthemen bereits Resilienz zeigen. Einschätzungen unter 5 Punkten weisen auf Ihre persönlichen Lern- und Übungsbereiche hin.

Markieren Sie nun die fünf Antworten mit den niedrigsten Werten und entscheiden Sie dann, welche zwei Einzelthemen Ihnen am wichtigsten bzw. am leichtesten zu bewältigen erscheinen. Diese bilden dann den Ausgangspunkt Ihrer Entwicklungsreise zu mehr Resilienz. Spüren Sie erste Fortschritte, können Sie weitere Entwicklungsbereiche dazunehmen.

Wiederholen Sie den Test von Zeit zu Zeit.



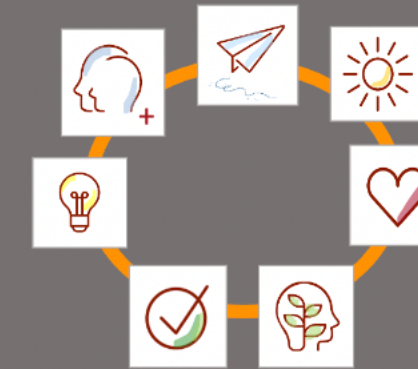
6. Kompetenzfelder der Resilienz (Teil 1)

Der Resilienz-Trainingszyklus*

- ist ein Konzept, das aufzeigt, an welchen Hebeln anzusetzen ist, um die eigene Resilienz zu stärken.
- umfasst 7 Schlüsselfaktoren (Kompetenzfelder).

Es gibt **keine fest vorgeschriebene Reihenfolge**, in der der Zyklus zu durchlaufen ist.

Basis: Forschungsergebnisse von Langzeitstudien zur persönlichen und organisatorischen Resilienz sowie das sog. „Schutzfaktorenkonzept“.



* In Anlehnung an das Resilienz-Modell von E. G. Amann sowie die Arbeiten von Dennis Mourlane

www.company.de

Bildnachweis: pixabay.com/fietzfotos

Bildquelle: <https://pixabay.com/de/photos/bambus-gr%C3%BCner-bambus-wald-b%C3%A4ume-3028709/>

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

h schmecken!

Willkommen zurück ...

Gemeinsam den Rhythmus finden und beim Brausetabletten-Knistern zur Ruhe kommen

5. Wie resilient sind Sie?

Standortbestimmung

Regelmäßige Selbstreflexion

- Ist das wohl wichtigste Gespräch im Leben mit der selbst.
- Ist relevant für die persönliche Weiterentwicklung.
- Erfordert Mut und Ehrlichkeit, genau hinzuschauen.
- Verdeutlicht den eigenen Fortschritt.

Wie resilient sind Sie?

Nehmen Sie sich 15 Minuten Zeit ...

6. Kompetenzfelder der Resilienz (Teil 1)

Der Resilienz-Trainingszyklus*

- Ist ein Konzept, das aufzeigt, an welchen Hebeln anzusetzen ist, um die eigene Resilienz zu stärken.
- Umfasst 7 Schlüsselfaktoren (Kompetenzfelder).

Es gibt **keine fest vorgeschriebene Reihenfolge**, in der der Zyklus zu durchlaufen ist.

Basis: Forschungsergebnisse von Langzeitstudien zur persönlichen und organisatorischen Resilienz sowie das sog. „Schutzfaktorenkonzept“.

Die Kompetenzfelder der Resilienz

Auf dem Weg zu mehr Resilienz

Für eine gute Orientierung ein paar Anmerkungen vorab:

- Die Erhebung jedes Kompetenzfeldes orientiert sich an folgenden Schritten:
 - (1) Auflisten wesentlicher Merkmale
 - (2) Zusammenfassen und/oder Reflektieren
 - (3) Tipps & Methoden zum Ausprobieren
- Einen Überblick über alle vorgestellten Tools und Methoden gibt am Ende eine Methodenmatrix.
- Die frische Zusammenstellung eines persönlichen Methodenrezepts erfolgt am Trainingsende individuell.
- **„Mein persönliches Erntemoment-Programm“**
- Zur visuellen Veranschaulichung der Kompetenzfelder und zugehöriger Methoden dient die „Resilienz-Balung“, die sich schrittweise aufbaut.

Optimismus

- Positives Denken und Fremdbild.
- Kines werden als weiches begrenzt und überwindbar angesehen (Werbung: wichtige Lebenserfahrungen).
- Lebensdepressive Einstellung und Zuversicht.
- Fokussierung auf die positiven Dinge im Leben.

Merkmale:
Die meisten Optimisten sind nicht überzeugt, dass alles gutgehen wird, aber sie sind überzeugt, dass nicht alles schiefgehen kann. (Friedrich Schiller)

Timeline-Arbeit

Suchen Sie sich drei abgeschlossene Situationen aus, in denen Sie in den letzten 12 Monaten ...

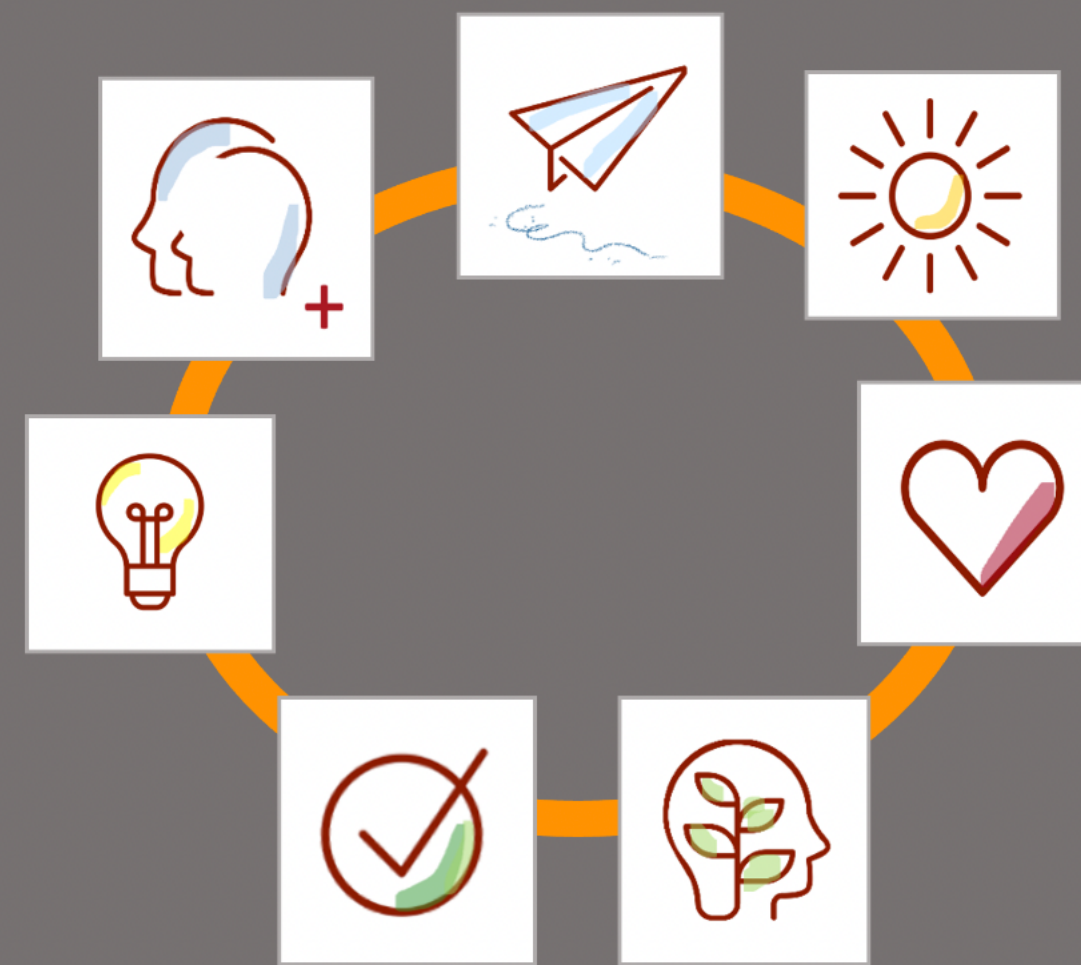
Der Resilienz-Trainingszyklus*

- ist ein Konzept, das aufzeigt, an welchen Hebeln anzusetzen ist, um die eigene Resilienz zu stärken.
- umfasst 7 Schlüsselfaktoren (Kompetenzfelder).

Es gibt **keine fest vorgeschriebene Reihenfolge**, in der der Zyklus zu durchlaufen ist.

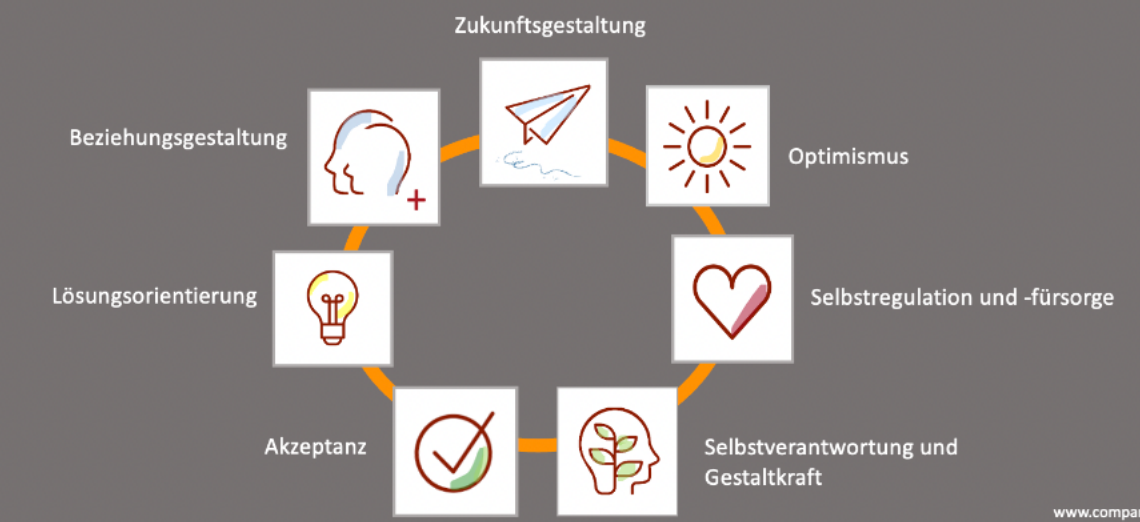
Basis: Forschungsergebnisse von Langzeitstudien zur persönlichen und organisatorischen Resilienz sowie das sog. „Schutzfaktorenkonzept“.

* In Anlehnung an das Resilienz-Modell von E. G. Amann sowie die Arbeiten von Dennis Murlane



www.company.de

Die Kompetenzfelder der Resilienz



CORE MESSAGE.

Auftakt zum Resilienz-Trainingszyklus (RTZ) in Anlehnung an das Resilienz-Zirkel-Training® von Ella G. Amann und dem Konzept „Die sieben Säulen der Resilienz“.

INHALT.

- Was dürfen Sie sich unter dem Resilienz-Trainingszyklus vorstellen?
- Der Resilienz-Trainingszyklus*
 - ist ein Konzept, das aufzeigt an welchen Hebeln anzusetzen ist, wenn es darum geht, die eigene Resilienz zu stärken.
 - umfasst 7 Schlüsselfaktoren (Kompetenzfelder), die bei jedem Menschen individuell unterschiedlich stark ausgeprägt sind. (Während Ella G. Amann auf acht Schlüsselfaktoren aufgrund einer feineren Differenzierung verweist, konzentrieren wir uns in unserem Training – analog zum 7-Säulen-Konzept – auf sieben elementare Kompetenzfelder.)
 - Jedes Kompetenzfeld ist mit einem Symbol gekennzeichnet, dass visuell den Kern der Kompetenz wiedergibt.
 - Anders als beim Trainingszyklus im Fitness-Bereich gibt es beim RTZ keine fest vorgeschriebene Reihenfolge, in der der Zyklus zu durchlaufen ist.
 - Basis des Trainingszyklus sind die Forschungserkenntnisse von Emmy Werner, das Schutzfaktorenkonzept sowie natürlich auch weitere Langzeitstudien-Ergebnisse.

ZEIT.

15 Min.

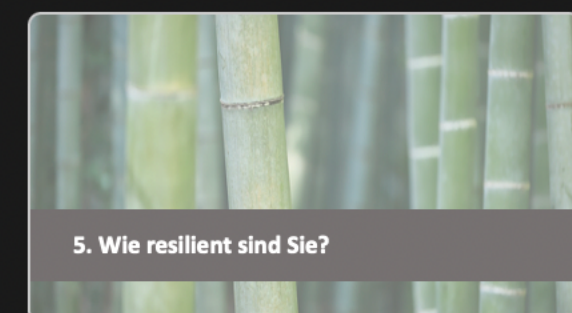
^ ^



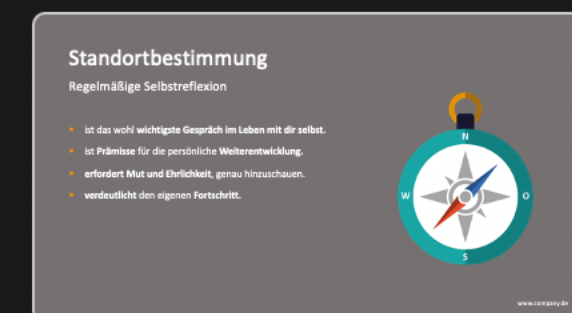
◀ Folie 41 von 56 ▶



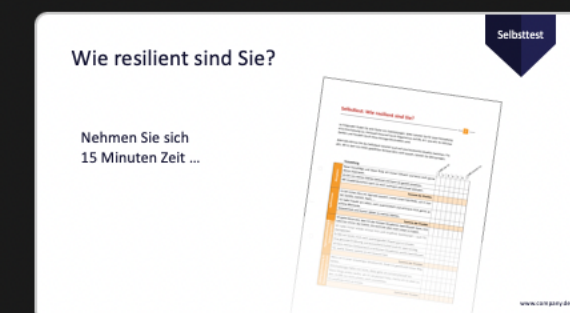
37



38



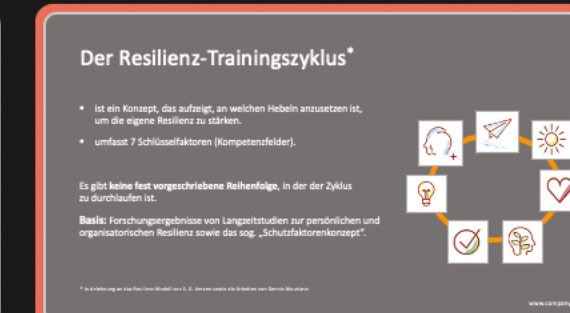
39



40



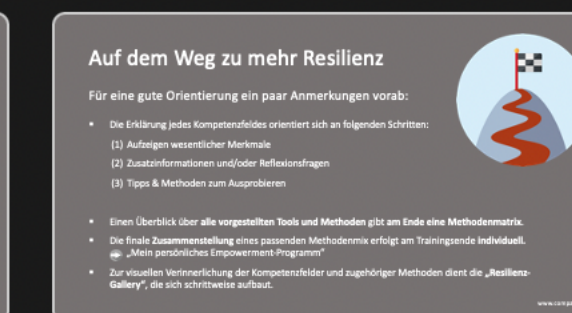
41



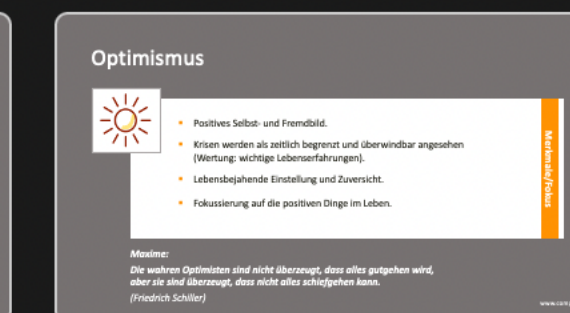
42



43



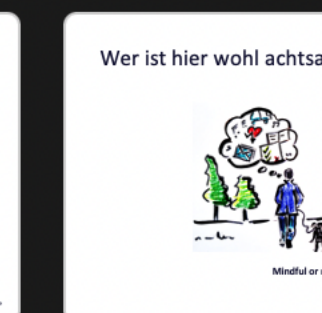
44



45



46



Die Kompetenzfelder der Resilienz



Auf dem Weg zu mehr Resilienz

Für eine gute Orientierung ein paar Anmerkungen vorab:

- Die Erklärung jedes Kompetenzfeldes orientiert sich an folgenden Schritten:
 - (1) Aufzeigen wesentlicher Merkmale
 - (2) Zusatzinformationen und/oder Reflexionsfragen
 - (3) Tipps & Methoden zum Ausprobieren
- Einen Überblick über alle vorgestellten Tools und Methoden gibt am Ende eine Methodenmatrix.
- Die finale Zusammenstellung eines passenden Methodenmix erfolgt am Trainingsende individuell. „Mein persönliches Empowerment-Programm“
- Zur visuellen Verinnerlichung der Kompetenzfelder und zugehöriger Methoden dient die „Resilienz-Gallery“, die sich schrittweise aufbaut.



www.company.de

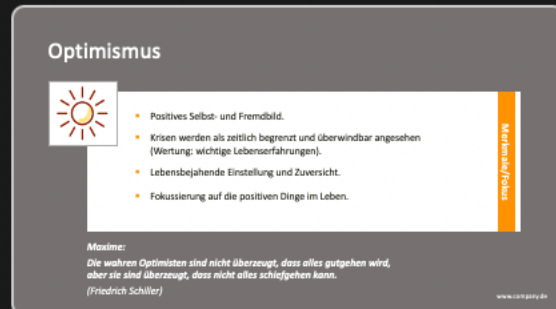
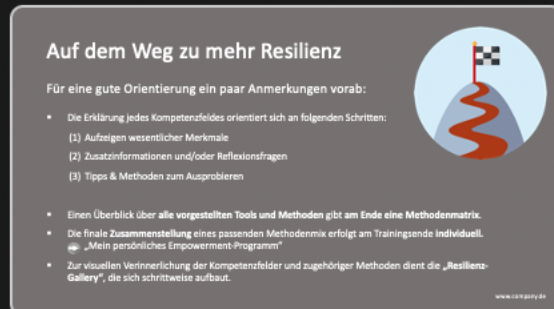
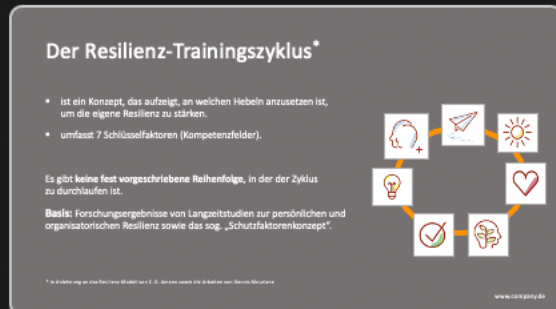
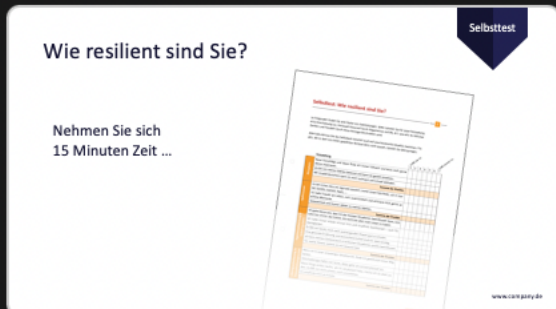
CORE MESSAGE.
Überblick über die Kompetenzfelder der Resilienz

INHALT.
„Wofür die einzelnen Symbole im Resilienz-Trainingszyklus (RTZ) stehen, können Sie dieser Gesamtübersicht entnehmen und später auch in unserem Seminarraum, denn wir werden den Raum Schritt für Schritt in eine kleine „Galerie“ (Resilienz-Gallery) verwandeln.“



◀ Folie 42 von 56 ▶

A^ A~



Auf dem Weg zu mehr Resilienz

Für eine gute Orientierung ein paar Anmerkungen vorab:

- Die Erklärung jedes Kompetenzfeldes orientiert sich an folgenden Schritten:
 - (1) Aufzeigen wesentlicher Merkmale
 - (2) Zusatzinformationen und/oder Reflexionsfragen
 - (3) Tipps & Methoden zum Ausprobieren
- Einen Überblick über **alle vorgestellten Tools und Methoden** gibt **am Ende eine Methodenmatrix**.
- Die finale **Zusammenstellung** eines passenden Methodenmix erfolgt am Trainingsende **individuell**.
➔ „Mein persönliches Empowerment-Programm“
- Zur visuellen Verinnerlichung der Kompetenzfelder und zugehöriger Methoden dient die **„Resilienz-Gallery“**, die sich schrittweise aufbaut.



www.company.de

Optimismus



Merkmale/Fokus

www.company.de

CORE MESSAGE.

Hinweise zur Vermittlung der einzelnen Kompetenzfelder des Resilienz-Trainingszyklus (zusätzlich Flipchart-Aushang: „Auf dem Weg zu mehr Resilienz“ (Ablaufschema))

INHALT.

Mögliche Anmoderation:

- „Wir werden jedes Kompetenzfeld des RTZ nach einem ähnlichen Schema erarbeiten, um ein möglichst umfassendes Verständnis und eine gute Kenntnis bei Ihnen zu etablieren. (siehe Folie: Schritt 1-3)
- Die einheitliche Vorgehensweise wird Ihnen auch helfen, Querverbindungen zwischen den Kompetenzfeldern zu erkennen, denn eine Reihe von Techniken und Methoden haben positive Effekte auf mehrere Kompetenzfelder.“ (Mehrfachnutzen und größtmögliche Wirkung über einen gezielten Methodenmix)

Überleitung (vor Folienwechsel):

Flipchart „10+10“ zeigen.

Frage an TN: „Was fällt Ihnen hier auf?“

Häufig fokussieren die Antworten zunächst auf den Fehler (eine der vier Rechenaufgabe ist falsch), anstatt die Aufgaben zu würdigen, die korrekt berechnet wurden.

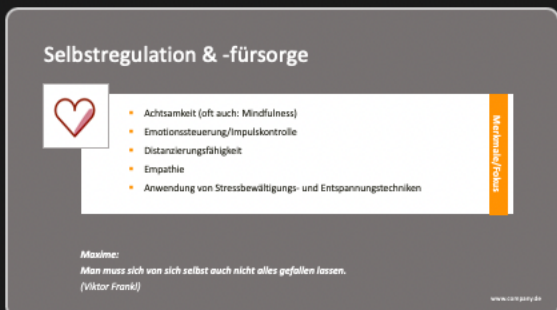
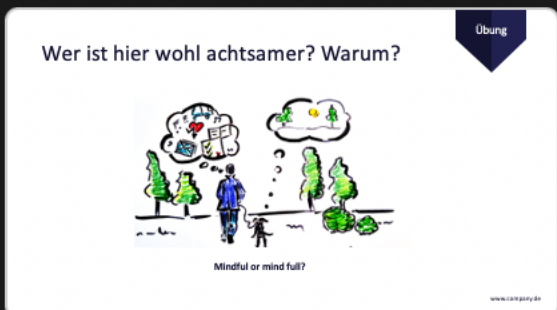
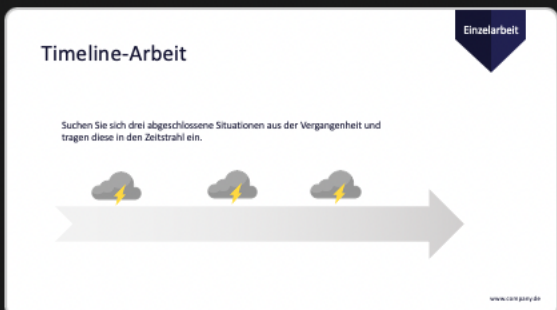
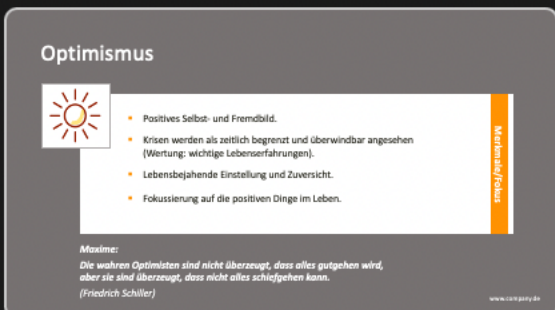
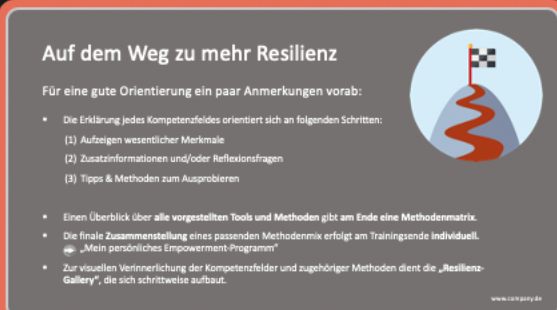
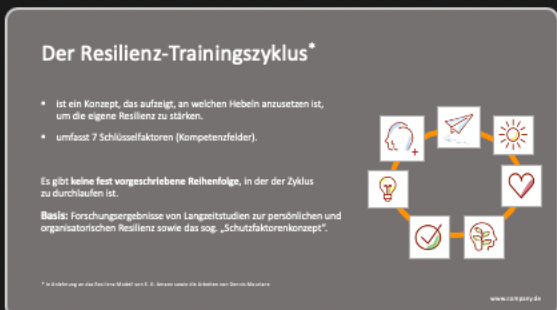
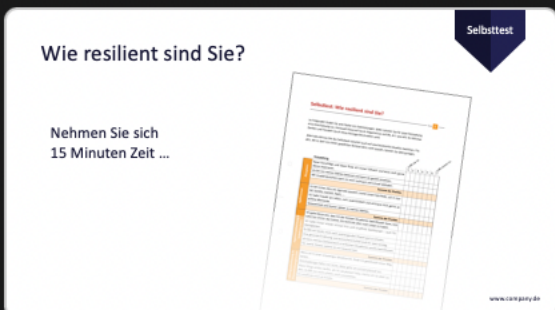
Transfer: unsere Einstellungen und Sichtweisen, Optimismus (als erstes Kompetenzfeld)

MATERIAL.

Flipchart „10+10“

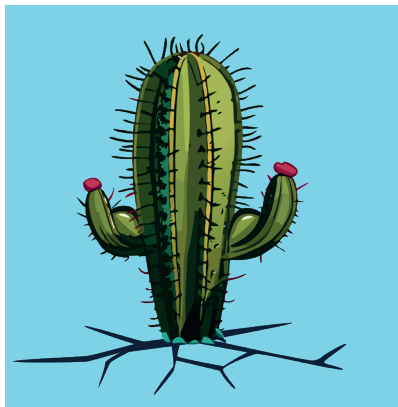


Folie 43 von 56



Resilienz und Stressmanagement

Ein modulares Empowerment-Programm



trainer-
leitfaden





INHALT

Blatt 2

RESILIENZ UND STRESSMANAGEMENT IN ZEITEN ZUNEHMENDER DIGITALISIERUNG	4
DIE DIDAKTIK DES KONZEPTS	6
Modularer Aufbau	6
Lernziele	6
Zielgruppe	7
Eingesetzte Modelle und Methodenvielfalt	7
Prework und persönliche Vorbereitung im Seminarraum	7
DAS TRAINING IM ÜBERBLICK	9
Learning-Journey Modul 1: Die eigene Resilienz stärken	9
Learning-Journey Modul 2: Gezieltes Stressmanagement	10
DAS MATERIAL IM ÜBERBLICK	11
Bezeichnung der Dateien	11
Trainingsablaufpläne und Trainingsdesign	11
Die PowerPoint-Präsentationen	12
Übungen und Aktivierungen	12
Arbeitsblätter	14
Inputs	15
Flipcharts	15
Kompetenzfeldschilder, Methodenkarten, Sinnsprüche und Filmclips	16
Gallery Walk (Vernissage)	16
Handout für die Teilnehmenden	17
Sonstiges Equipment	17
Mustervorlagen für die Kommunikation mit Auftraggebern und Teilnehmenden	18
Räumlichkeiten und Technik	18
Für die Online-Session	19





DURCHFÜHRUNG DES TRAININGS	20
Teilnahmevoraussetzungen	20
Gruppengröße	20
Methodenmix	20
Organisatorisches, Zeitmanagement und inhaltliche Prioritäten	22
Feedback der Teilnehmenden	22
Nachbereitung	22
LITERATUR & QUELLEN	23
DIE AUTORIN	28
AUSSERDEM	29
Nutzungsrechte, Urheberrechtshinweise und Haftungsausschluss	29
Online-Ressourcen zu diesem Trainingskonzept	29
Weitere Services	30
Danksagung	30
Impressum	30





RESILIENZ UND STRESSMANAGEMENT IN ZEITEN ZUNEHMENDER DIGITALISIERUNG

Blatt

4

„Das Geheimnis des Wandels besteht darin, energiegeladen zu bleiben und sich nicht auf das Alte zu konzentrieren.“ – Dan Millman

Resilienz und die Fähigkeit zu gezieltem Stressmanagement gelten mittlerweile als zentrale Zukunftskompetenzen schlechthin, denn das vielfältige Krisengeschehen unserer Zeit, der rasante, digitale Fortschritt, neue Arbeitsformate und hochkomplexe Anforderungen der modernen Arbeitswelt stellen Menschen, Organisationen und Unternehmen vor beispiellose Herausforderungen.

Damit einhergehend wächst auch die Erwartungshaltung, dass wir nicht nur den gebotenen Veränderungen möglichst jederzeit souverän begegnen können, sondern langfristig leistungsfähig bleiben und mit Rückschlägen – beruflich wie auch privat – besonnen umgehen.

Die größten deutschen Krankenkassen meldeten für das Jahr 2023 ein Rekordhoch des Krankenstandes bei Berufstätigen. Depressionen und Ängste standen dabei auf Platz zwei.

Ebenso wächst das Angebot an Fachvorträgen zu „Mentaler Gesundheit“, Fachliteratur, Ratgebern sowie Präventionsprogrammen von Bildungsträgern und Sportstudios. Unternehmen und Organisationen sollten ihre Weiterbildungsangebote eingehend überprüfen, um gezielte Trainingsprogramme oder Einzelmaßnahmen zur Stärkung der individuellen Widerstandsfähigkeit sowie zur Vermittlung praxiserprobter Stressmanagementtechniken für Mitarbeitende zu ergänzen. So können sie rechtzeitig einer physischen wie auch psychischen Überforderung der Mitarbeitenden – der wichtigsten Unternehmensressource – entgegenwirken. Auch im „War of Talents“ erscheint dies zur Aufrechterhaltung der Wettbewerbsfähigkeit elementar zu sein.

Führungskräften kommt in diesem Zusammenhang eine besondere Rolle zu, da sie sich nicht nur selbst als widerstandsfähig und zuversichtlich zeigen müssen, sondern auch ihr Team durch unsichere Zeiten führen und dabei zusätzlich die individuellen Befindlichkeiten und Bedürfnisse der einzelnen nicht außer Acht lassen dürfen. Eine enorme Aufgabe, die weitaus mehr erfordert, als das bloße Aufgabenprofil eines Jobs auf dem Papier ausweist.

Das vorliegende Trainingskonzept bietet Führungskräften, aber auch Mitarbeitenden anderer Hierarchieebenen umfangreiche Unterstützung, um situationselastisch mit Veränderungen und schwierigen Situationen umzugehen. Der modulare Aufbau bietet die Flexibilität, je nach Briefing des Auftraggebers unterschiedliche Schwerpunkte zu setzen und die beiden Themen, Resilienz und Stressmanagement, auch unabhängig voneinander mit der Seminargruppe zu bearbeiten.

Dieses Konzept umfasst neben relevanten Hintergrundinformationen eine Vielzahl von Beispielen, Strategien und konkreten Verhaltenstipps, die helfen, innere Stärke aufzubauen, mit Belastungen umzugehen und ein gezieltes Anti-Stress-System zu etablieren. Ausgangspunkt für beide Themenfelder ist ein kurzer Selbsttest, der die individuellen Stärken und Schwächen der Teilnehmenden aufzeigt und als Grundlage für die weitere Arbeit dient.

trainingskonzepte

Isabel Schürmann: Resilienz und Stressmanagement
© managerSeminare



LEITFADEN



Gerne möchte ich Sie einladen, gemeinsam mit mir auf eine Reise zu gehen, die Resilienz und Stressmanagement in den Mittelpunkt stellt – vor allem für gesunde, starke und erfolgreiche Führungskräfte, die den vielfältigen Herausforderungen der heutigen Arbeitswelt gewachsen sind und durch eine geschulte Wahrnehmung stressbedingte Dysbalancen und Befindlichkeiten in ihrem Team rechtzeitig wahrnehmen und wirksam angehen.





Modularer Aufbau

Das Programm ist modular und als Blended-Learning-Konzept aufgebaut.

- **Modul 1:** Die eigene Resilienz stärken
- **Modul 2:** Gezieltes Stressmanagement

Dabei besteht jedes Modul aus einem Präsenzteil und einer abschließenden Web-Session. Das Modul 1: „Die eigene Resilienz stärken“ beinhaltet zwei Präsenztage und eine halbtägige Web-Session. Modul 2: „Gezieltes Stressmanagement“ ist für einen Präsenztag und eine halbtägige Web-Session angelegt.

Beide Module können als Stand-alone-Training oder gesamthaft angeboten werden. Bei einem Komplettangebot ist es jedoch wichtig, mit dem Resilienz-Thema zu starten, da in Modul 2 immer wieder einmal an vermerkten Stellen auf Modul 1 verwiesen werden kann.

Lernziele

Im Rahmen dieses modularen Empowerment-Programms erhalten die Teilnehmenden im **Modul 1 „Die eigene Resilienz stärken“** zum einen Einblicke in die Erkenntnisse der Resilienzforschung, zum anderen lernen sie Kernkompetenzen der Resilienz und ihre Wechselwirkungen intensiv kennen. Schritt für Schritt werden eine Vielzahl an unterschiedlichen, praxiserprobten Methoden und Techniken zur Stärkung der einzelnen Kompetenzfelder vorgestellt und ausprobiert. Auf Basis einer individuellen Selbsteinschätzung bekommen die Teilnehmenden schließlich die Möglichkeit, sich einen eigenen Methodenkoffer zur Stärkung ihrer psychischen Widerstandskraft zusammenzustellen.

Modul 2 beleuchtet das Thema „**Gezieltes Stressmanagement**“. Die Erläuterung des Stress-Begriffs sowie das Eingehen auf die unterschiedlichen Arten von Stressreaktionen (psychisch und physisch; kurz-, mittel- und langfristig) bilden den Beginn dieses Trainingsmoduls. Darauf aufbauend bekommen die Teilnehmenden anhand des transaktionalen Stressmodells von Lazarus schrittweise gezeigt, wie Stress entsteht und welche Vielfalt an Copingstrategien uns zum Aufbau eines fundierten Anti-Stress-Systems zur Verfügung stehen.

Das Modell der Stresswaage hilft, den Teilnehmenden die vorherrschenden Wechselwirkungen zwischen den Themen Stress und Resilienz zu vermitteln. Die Visualisierung macht ferner deutlich, dass ein gewisses Auf und Ab im Leben wichtig ist, um zu lernen und persönlich zu wachsen bzw. zu reifen.

Den Abschluss des Moduls bildet ein kurzer Einblick in das große Themenfeld der **Positiven Psychologie**, die sich seit ca. 20 Jahren wachsender Beliebtheit erfreut.





Zielgruppe

Die Hauptzielgruppe für beide Trainingsmodule sind Führungskräfte mit und ohne Personalverantwortung. Darüber hinaus bietet das Programm auch für Mitarbeitende anderer Hierarchiestufen sowie Interessierte, die sich für ihr eigenes Wohlbefinden gerne mit den genannten Kernthemen in einer Gruppe von Gleichgesinnten praktisch auseinandersetzen wollen, viel wertvollen Input.

Eingesetzte Modelle und Methodenvielfalt

Während Modul 1 auf dem **Resilienz-Zirkel-Training®** von Ella G. Amann mit Abwandlungen basiert, steht das **transaktionale Stressmodell** von Richard Lazarus im Zentrum von Modul 2.

Die Kurzeinführung in das Thema der Positiven Psychologie beschränkt sich auf einige historische Aspekte, die Abgrenzung zur klassischen Psychologie sowie das PERMA-Modell als Denkrahmen der Positiven Psychologie.

Darüber hinaus helfen interaktive Lehrgespräche, geführte Gruppendiskussionen, Kleingruppen-/Fallstudienarbeit, Erfahrungsaustausch, Selbstreflexion und Transferaufgaben dabei, die individuelle Wahrnehmungsfähigkeit der Teilnehmenden zu schärfen und schließlich die gewonnenen Erkenntnisse auf den Berufsalltag zu übertragen.

Um möglichst alle Persönlichkeitstypen mit ihren individuellen Präferenzen anzusprechen, wurde bei der Methodenauswahl darauf geachtet, den Lernprozess möglichst abwechslungsreich zu gestalten.

Ein wesentliches Ziel dieser Trainingskonzeption ist, die Teilnehmenden im Rahmen des Trainings immer wieder einzuladen, selbst aktiv zu werden, neue Dinge auszuprobieren und wertvolle Erfahrungen für den späteren Transfer in den Business-Alltag sowie für die Zusammenstellung eines eigenen Methodenkoffers zu sammeln.

Prework und persönliche Vorbereitung im Seminarraum

Vor Trainingsbeginn

Für beide Module gibt es für die Teilnehmenden Prework-Fragen zu beantworten und Aufgaben zu erledigen. Zugehörige Dateien sind im Ordner „Mustervorlagen“ hinterlegt. Empfehlungen zum Versand an die Teilnehmenden befinden sich im Trainingsablaufplan. Jedes Modul endet mit einer Web-Session. Eine Terminierung der entsprechenden Web-Session ist im Vorfeld sinnvoll (z.B. über eine Doodle-Abfrage).





An den Trainingstagen

Eine gute Vorbereitung ist für das Gelingen des Trainings sehr wichtig. Um ausreichend Zeit zu haben, den Seminarraum in Ruhe vorzubereiten, empfehle ich, mindestens eine Stunde vor Beginn vor Ort zu sein.

- Bauen Sie zuerst die Technik auf. Unter Umständen ist es ratsam, gleich zu Beginn das Technik-Team des Seminarhotels um Unterstützung zu bitten.
- Bereiten Sie die Pinnwände und Flipcharts vor.
- Befestigen Sie unter Umständen schon die Kompetenzschilder (Modul 1) oder auch die Elemente des Stressentstehungsprozesses (Modul 2) umgedreht an einer ausreichend großen Wandfläche im Seminarraum, sodass diese nachher nur noch gewendet werden müssen.
- Prüfen Sie die Bestückung des Moderationskoffers.
- Legen Sie alle notwendigen Arbeitsmaterialien (Ausdrucke etc.) griffbereit auf einen separaten Tisch in Ihrer Nähe.
- Legen Sie jedem Teilnehmenden einen Post-it-Block, einen Edding und unter Umständen einen Notizblock auf den Platz, sofern letzteres nicht durch den Service des Seminarhotels übernommen wurde.
- Prüfen Sie, ob ausreichend Getränke da sind und wie die Verpflegung in den Kaffeepausen und zur Mittagszeit gehandhabt wird.
- Halten Sie Taschentücher bereit, denn im Austausch mit der Gruppe kann es durchaus passieren, dass bei Teilnehmenden plötzlich die Emotionen hochkommen.
- Begrüßen Sie alle Teilnehmenden persönlich.
- Klären Sie gleich zu Beginn, wie die Teilnehmenden angesprochen werden wollen (Duzen oder Siezen).
- Achten Sie auf regelmäßige Pausen und öffnen Sie gelegentlich die Fenster für Frischluft.
- Aufgrund der sensiblen Thematik empfiehlt es sich, immer mal wieder auch einen Moment der Stille oder Achtsamkeit einzuschieben.
- Arbeiten Sie im Auftrag eines professionellen Seminaranbieters, klären Sie bitte weitere Handhabungen im Vorfeld, da es hier oftmals unterschiedliche Vorgaben zur Durchführung gibt.





DAS TRAINING IM ÜBERBLICK

Blatt 9

Learning Journey des Moduls 1: Die eigene Resilienz stärken

TAG 1	09:00 – 12:30	<ul style="list-style-type: none">• Start ins Seminar• Resilienz verstehen und spüren• Erkenntnisse der Resilienzforschung• Resilienz im Spannungsfeld• Krisen als Lehrmeister
	12:30 – 13:30	– Mittagspause –
	13:30 – 17:00	<ul style="list-style-type: none">• Wie resilient sind Sie?• Kompetenzfelder der Resilienz (Teil 1)• Auf den Punkt gebracht• Tagesausklang
TAG 2	09:00 – 12:30	<ul style="list-style-type: none">• Weiter geht's• Kompetenzfelder der Resilienz (Teil 2)• Der Methodenkoffer im Überblick
	12:30 – 13:30	– Mittagspause –
	13:30 – 17:00	<ul style="list-style-type: none">• Ich packe meinen Koffer: Ihr persönliches Empowerment-Programm• Resilienz in der Praxis (Fallstudienarbeit)• Auf den Punkt gebracht• Tagesausklang
WEB-SESSION	09:00 – 12:15	<ul style="list-style-type: none">• Rückblick• Ergänzende Methoden & Techniken• Grenzen der Resilienz• Tagesausklang• Abschluss





Learning Journey des Moduls 2: Gezieltes Stressmanagement

TAG 1	09:00 – 12:30	<ul style="list-style-type: none">• Stress und Stressreaktionen• Kommen Sie Ihrem Stressempfinden auf die Spur• Transaktionaler Stressansatz von Lazarus• Ansatzpunkte der Stressbewältigung• Vielfalt der Stressbewältigungsstrategien (Teil 1)
	12:30 – 13:30	– Mittagspause –
	13:30 – 17:00	<ul style="list-style-type: none">• Vielfalt der Stressbewältigungsstrategien (Teil 2)• Nicht immer muss Stress negativ sein• Auszeit nehmen – aber richtig!• Stressmanagement und Resilienz
WEB-SESSION	09:00 – 12:30	<ul style="list-style-type: none">• Intro• Kleiner Stresstest• Stress lass nach! (Rückblick)• Ihre Expertise ist gefragt!• Einblicke in die Positive Psychologie





Isabel Schürmann

Seit mehr als 15 Jahren ist Isabel Schürmann (Dipl.-Kauffrau, systemischer Coach, zertifizierte Mediatorin, Acoustic Voice Profiler® und Psychotherapeutin (HP, ohne Kassenzulassung)) selbstständig unter dem Firmennamen PERSONALITY CONSULT für große Konzerne, mittelständische Unternehmen und Bildungseinrichtungen tätig.

Mit großer Freude und Leidenschaft hält sie deutschlandweit Vorträge, gibt Workshops sowie Seminare und berät Fach- und Führungskräfte, aber auch privat Interessierte.



Zu den Schwerpunktthemen ihrer Arbeit gehören:

- Kommunikation & Präsentation
- Auftrittskompetenz (Executive Presence)
- Körpersprache
- Stimme & Sprechweise
- Resilienz & Stressmanagement
- Moderne Umgangsformen (Business-Etikette)
- Persönlichkeitsentwicklung
- Karrierecoaching

Darüber hinaus war sie mehr als zehn Jahre als externe Dozentin an der Frankfurt University of Applied Sciences im Rahmen eines internationalen MBA-Programms tätig. Über das Label Concept Lines bietet sie außerdem professionelle Unterstützung in den Bereichen Trainingsdesign, Konzept- und Textarbeit an (www.conceptlines.de).

Zwei Publikationen und ein Buchbeitrag ergänzen ihr Profil:

- Schürmann, I./Eversloh, S.: New Work – Knigge reloaded. C.H. Beck, München 2020.
- Schürmann, I.: Interkulturelle Kompetenz: Schlüsselfaktor für erfolgreiches Talent Management. Buchbeitrag in: Torsten Bittlingmaier, Talent Management erfolgreich implementieren. Haufe, Freiburg 2019.
- Schürmann, I.: Die Imagewerkstatt: 60 Impulskarten für Ihren persönlichen Auftritt. Beltz Verlag, Weinheim 2017.

Isabel Schürmann ist verheiratet und lebt mit ihrem Mann und drei Kindern in Bad Homburg vor der Höhe (Taunus).

Kontakt:

info@personality-consult.de oder

office@conceptlines.de

Tel.: 0049 173 39 39 639 (mobil)



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
- ▶ **Sonderpreise** auf Trainingsmedien: ca. **20 % Rabatt** auf auf Bücher, Trainingskonzepte im Durchschnitt **100 EUR günstiger**
- ▶ **Flatrate auf das digitale Zeitschriftenarchiv**: monatlich neue Beiträge, Dossiers, Heftausgaben

Mitgliedschaft testen