



Marit Alke, Barbara Simonsen

Die ersten 100 Tage als Führungskraft

- ▶ Typische Stolperfallen in den ersten 100 Tagen vermeiden und für einen produktiven Start sorgen
- ▶ In 20 Wochen die Trainingsinhalte in den Führungsalltag umsetzen

EDITION **Training**aktuell



Übersicht über Material und Ablauf

Woche im Programm	Lektion	Inhalt	Material
ca. 3 Wochen vor dem Auftaktwebinar		Vorabunterlagen	▶ Trainerinfo Auftakt ▶ Informationsbrief Auftakt ▶ Fragebogen ▶ Zeitplan ▶ Literatur
Auftaktwebinar		Einführung, Ablauf des Programms, Vorstellungsrunde, Tipps für die Selbstlernphase, Lerntandems gründen, Startschuss.	▶ PPT Auftakt ▶ Handout Kollegiale Lerntandems
Selbstlernphase			
Modul 1: Was kommt auf mich zu?			
1	Lektion 1 Meine persönliche Klarheit	Selbstreflexionsfähigkeit als wichtigste Kompetenz: Eigene Motive und Ziele vorab klären.	▶ Trainerinfo Selbstlernphase ▶ Input 1 (schriftlich und als Audio) ▶ Reflexion 1
2	Lektion 2 Führung und Kompetenzen	Was sind Führungskompetenzen und wie baue ich meine Kompetenzen aus?	▶ Input 2 (schriftlich und als Audio) ▶ Reflexion 2
3	Lektion 3 Bezugsgruppen und Erwartungen	Meine Bezugsgruppen und ihre Erwartungen an mich: Mögliche Erwartungen der drei wichtigsten Bezugsgruppen werden aufgezeigt und Tipps zum Umgang mit widersprüchlichen Erwartungen gegeben.	▶ Input 3 (schriftlich und als Audio) ▶ Reflexion 3
4	Lektion 4 Stolpersteine	Meine möglichen Stolpersteine: Typische nicht-optimale Verhaltensweisen in einer neuen Führungsposition.	▶ Input 4 (schriftlich und als Audio) ▶ Reflexion 4
Modul 2: Alles bereit für den Start			
5	Lektion 1 Routenplan	Mein Routenplan – die ersten Wochen planen. Was hat wann Priorität in den ersten 100 Tagen einer neuen Führungskraft?	▶ Input 1 (schriftlich und als Audio) ▶ Reflexion 1
6	Lektion 2 Erster Arbeitstag und Antrittsrede	Meinen ersten Arbeitstag und die Antrittsrede vorbereiten: Tipps für die Organisation und das Vorbereiten.	▶ Input 2 (schriftlich und als Audio) ▶ Reflexion 2
7	Lektion 3 Kommunikation und Einzelgespräche	Einzelgespräche (und Teamgespräche) planen. Erinnerung an basale Kommunikationsgrundlagen („Kommunikationsquadrat“). Tipps zur Vorbereitung und Durchführung von Einzel- und Teamgesprächen.	▶ Input 3 (schriftlich und als Audio) ▶ Reflexion 3



8	Lektion 4 Teammeetings effektiv leiten	Tipps für die Vorbereitung und Moderation von Teammeetings.	▶ Input 4 (schriftlich und als Audio) ▶ Reflexion 4
Modul 3: Das Unternehmen kennenlernen			
9	Lektion 1 Einen Überblick gewinnen	Welche Informationen benötige ich? Tipps für Themenbereiche, zu denen sich die neue Führungskraft Informationen beschaffen sollte.	▶ Input 1 (schriftlich und als Audio) ▶ Reflexion 1
10	Lektion 2 Unternehmenskultur	Tipps zum Erkunden von Unternehmenskultur und -klima.	▶ Input 2 (schriftlich und als Audio) ▶ Reflexion 2
3–4 Wochen vor dem Workshop		Vorbereitung des Präsenzworkshops	▶ Trainerinfo Präsenzworkshop ▶ Trainingsdesign ▶ Infobrief
Präsenzworkshop			
Tag 1			▶ PPT Präsenzworkshop Tag 1
	I	Start in den Präsenzworkshop.	
	II	Reflexion bisheriger Lern- und Führungswege.	▶ Handout Rückblick Selbstlernphase ▶ Muster-Flipchart ▶ freie Flipcharts
	III	Vorstellung des nächsten Workshop-Tages.	
Tag 2			▶ PPT Präsenzworkshop Tag 2
	I	Start in Tag 2.	
	II	Herausarbeiten der individuell größten Herausforderung.	▶ 1–2 Pinnwände
	III	Kollegiale Fallberatung für das Finden von Lösungsideen für die persönlichen Herausforderungen.	▶ Handout Ablauf Kollegiale Beratung ▶ Eieruhr o. Ä.
	IV	Erstellen des persönlichen Entwicklungsplans (PEP).	▶ Handouts PEP 1–3
	V	Planung der Vernetzung in der Umsetzungsphase.	▶ Handout Planung Kollegiale Beratung
Umsetzungsphase			
Modul 4: Herausforderungen erkennen (optional für Führungskräfte mit strategischer Verantwortung)			
11	Lektion 1 Strategische Potenziale bestimmen	Anleitung zur Durchführung der SWOT-Analyse.	▶ Trainerinfo Umsetzungsphase ▶ Zeitplan Umsetzungsphase ▶ Lektion 1
12	Lektion 2 Ziele festlegen	Ziele ermitteln und Umsetzungen planen: Ziele von den Unternehmenszielen für den eigenen Bereich ableiten und Handlungsfelder bestimmen.	▶ Lektion 2



Vertiefungsimpulse (können je nach Bedarf auch an anderer Stelle im Prozess ausgeliefert werden)			
12 (ca.)	Change Management: Mitarbeiter durch Veränderungen begleiten	Erläuterung der vier emotionalen Phasen von Veränderungen inkl. Hinweisen, wie man Mitarbeiter erfolgreich durch diese vier Phasen hindurchleitet. Worauf ist zu achten, wenn Veränderungen erfolgreich umgesetzt werden sollen? Was können Führungskräfte falsch machen?	► Impulsvideo Change Management ► PPT-Vorlage ► Vertiefungstext Change Management
14 (ca.)	Netzwerken: Strategische Beziehungsnetze knüpfen	Netzwerken – Schlüsselbeziehungen aufbauen: Fünf Gründe, warum es wichtig ist, strategisch zu netzwerken. Fünf Tipps, worauf es dabei ankommt. Eigene Ziele beim Netzwerken klären. Wie komme ich in Kontakt? Wie pflege ich Beziehungen?	► Impulsvideo Netzwerken ► PPT-Vorlage ► Vertiefungstext Netzwerken
16 (ca.)	Schwierige Mitarbeitergespräche: Kritikgespräche führen	Kritikgespräche nicht aufschieben. Worum geht es bei Kritikgesprächen? Mit welchen Reaktionen muss die Führungskraft rechnen? Tipps für die Durchführung eines Kritikgesprächs.	► Vertiefungstext Schwierige Mitarbeitergespräche
18 (ca.)	Teams führen: Gruppendynamik lenken	Acht Stellschrauben, um die Teamarbeit zu verbessern. Erläuterung der Teamuhr und Vorstellung der Anforderungen an die Führungskraft in jeder Phase der Teamuhr.	► Impulsvideo Team ► PPT-Vorlage ► Vertiefungstext Teamarbeit verbessern
Abschlussunterlagen			► Trainerinfo Abschluss ► Einladung Abschlusswebinar ► Feedbackbogen ► Handout Rückblick und Ausblick
Abschlusswebinar		Rückblick, Best Practices, Ausblick, Feedback-Runde, Abschied.	► PPT Abschluss



INHALT

Einleitung	2
1.1 Inhalt und Format des Trainingskonzepts	2
1.2 Ein „online-gestütztes“ Konzept: Der Grundaufbau	3
1.3 Wie können Sie einen längeren (Fern-)Lernprozess als Einzeltrainer oder Coach betreuen?	4
2 Zielgruppe, Anwendungsfelder, Voraussetzungen	5
2.1 Zielgruppe des Programms	5
2.2 Voraussetzungen für den Einsatz des Programms	5
2.3 Einsatzmöglichkeiten	6
2.4 Was Sie erwarten können und wo Grenzen des Programms liegen	7
2.5 Hinweise zum optimalen Startzeitpunkt für die Teilnehmer	7
3 Überblick gewinnen: Das Programmdesign	8
4 Tipps für die Optimierung des Praxistransfers durch weitere Maßnahmen	10
4.1 Mentoring oder Coaching	10
4.2 Verbindlichkeit schaffen	11
4.3 Auftakt- und Abschlussveranstaltung live	11
5 Argumentationshilfen für den (internen) Verkauf des Programms	12
5.1 Mit weniger Präsenz mehr bewegen	12
5.2 Die Vorteile des online-gestützten Programms auf einen Blick	12
6 Wissenswertes	14
6.1 Literaturtipps für Trainer	14
6.2 Nützliche Links	14
7 Über die Autorinnen	15



Die ersten 100 Tage als Führungskraft

1 Einleitung

1.1 Inhalt und Format des Trainingskonzepts

Sie stehen als Geschäftsführer, Trainer, Coach oder Personalentwickler¹ vor der Herausforderung, Mitarbeiter eines Unternehmens in den entscheidenden ersten 100 Tagen in der neuen Führungsrolle zu unterstützen. Mit dem Kauf dieses Konzepts greifen Sie für diesen „Trainingsklassiker“ einmal nicht auf ein sonst übliches Präsenzseminar zurück, sondern nutzen ein online-gestütztes Format, bei dem das gesamte Training als ein Prozess gestaltet ist. Auch wenn dieses Format und/oder das Thema ungewohnt für Sie sind – wir werden Ihnen alle Materialien und Hilfestellungen geben, die Sie brauchen, damit Ihr Training ein Erfolg wird.

Eine gute Einarbeitung neuer Führungskräfte hilft entscheidend dabei, dass diese reibungslos ihre neuen Aufgaben erfüllen können. Die entscheidenden Weichen in der Zusammenarbeit mit den vielen Bezugsgruppen der Führungskräfte werden in den ersten Wochen gestellt – durch stimmiges oder eben weniger stimmiges Verhalten des neuen Chefs. Anders herum formuliert: Eine nicht geglückte Einarbeitung kostet das Unternehmen viel Geld, Zeit und Nerven. Es lohnt sich daher, in eine Ausbildung für die angehenden oder aufsteigenden Führungskräfte zu investieren.

Warum ist Führung im 21. Jahrhundert so herausfordernd? Die Antworten von erfahrenen Führungskräften lauten: Die Wirkungen des Führungshandelns sind unberechenbarer geworden. Die Anzahl der Stakeholder, mit denen Führung zu tun hat, nimmt zu. Die Entwicklungen des unternehmerischen Umfelds sind weniger vorhersehbar. Insgesamt steigt die Komplexität, mit der sich Führungskräfte auseinandersetzen müssen.

Da sich die Anforderungen an Führungskräfte verändert haben, müssen sich auch Führungsverständnis und Führungspraxis weiterentwickeln. Eine einzelne Führungstheorie reicht unseres Erachtens als Grundlage für eine wirksame Führung nicht aus und bietet zu wenig Handlungsoptionen, da sie sich meist nur auf bestimmte Aspekte wie persönliche Eigenschaften, Verhalten, Beziehungen, Rollen oder Systeme konzentriert. Aufgrund von eigener Führungspraxis und von Erfahrung in der Ausbildung von Führungskräften plädieren wir im Hinblick auf zukünftige Anforderungen für eine Kombination von Führungselementen: Wertschätzendes Führen, Orientierung geben, das Befähigen und Einbinden der Mitarbeiter sowie Kommunizieren und Netzwerken spielen eine immer größere Rolle. Für die individuelle

1 Um der besseren Lesbarkeit willen wird im Text darauf verzichtet, durchgängig die männliche und weibliche Form nebeneinander zu verwenden. Steht die männliche Form allein, sind immer auch Frauen gemeint.



Führungspraxis erachten wir die Fähigkeit der (Selbst-)Reflexion als wichtigste Kernkompetenz, um unter dem großen Druck des Führungsalltags das „Heft in der Hand“ halten zu können. Dieses Führungsverständnis wird durch die Ergebnisse verschiedener Untersuchungen gestützt (vgl. u.a. Leipprand, Allmendinger, Baumanns, Ritter, 2012).

Was bedeutet dies für Führungseinsteiger? Was benötigen diese ganz konkret in den ersten 100 Tagen in einer neuen Führungsposition, damit sie den Führungsalltag souverän und kompetent meistern können? Wohlwissend, dass es immer schwieriger wird, Anweisungen wie „*Tu dies oder tu jenes!*“ zu geben, bieten wir Handlungsoptionen an, die sich an den Aufgaben der ersten Wochen der Einarbeitung einer Führungskraft ausrichten. Diese Empfehlungen geben ein klares Startsignal für den Führungswechsel. Sie ermöglichen, rasch einen Überblick über den Verantwortungsbereich zu gewinnen, tragfähige Beziehungen zum Vorgesetzten, zu den Mitarbeitern und Kollegen aufzubauen sowie die Zielausrichtung zu ermitteln und Veränderungen zu initiieren.

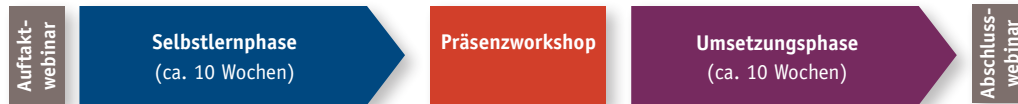
Um die Komplexität der Aufgaben einer Führungskraft souverän und kompetent zu bewältigen, haben wir beim Aufbau des Trainingskonzeptes darauf geachtet,

- dass die **Reflexionsfähigkeit** in verschiedenen Formen gefördert wird: Durch Selbstreflexion als Start des Lernprogramms, Anregung zum Tagebuchschreiben, Reflexionsfragen nach verschiedenen Lektionen, gegenseitiges „Coaching“ mit einem Tandempartner oder in Kollegialer Beratung und Hinweise zu zusätzlichem, optionalen Mentoring im Unternehmen.
- dass **Vertrauen** im Team oder der Abteilung entwickelt wird: Anhand klarer Führungszeichen bei Stellenbeginn, wertschätzender Gesprächskultur, effektiver Teamführung und mithilfe von Beteiligungsformen bei Entscheidungsprozessen und Umsetzungsaktionen.
- dass die Neueinsteiger durch umfassendes **Beobachten** Ihren Untergebenen schnell **Orientierung** vermitteln können: Mithilfe von Analyse- und Bewertungsprozessen, strategischer Zielbestimmungen und Change Management.
- dass **Vernetzung** initiiert und gepflegt wird: Durch den Umgang mit den Erwartungen der Stakeholder, internes und externes Networking sowie Vernetzung mit Lernpartnern im Trainingsprogramm.

Mit diesem Lernprogramm für die ersten 100 Tage erhalten neue Führungskräfte das notwendige Rüstzeug für einen erfolgreichen Führungsstart. Auf dieser Basis können sie sich nach der Einarbeitungszeit in weitere Führungsaspekte vertiefen bzw. spezifische Kompetenzen ausbauen, damit sie in ihrer Führungspraxis immer sicherer werden.

1.2 Ein „online-gestütztes“ Konzept: Der Grundaufbau

In dem vorliegenden Trainingskonzept werden die Teilnehmer über einen längeren Zeitraum von insgesamt 20 Wochen dabei begleitet, Schritt für Schritt zuerst mental und später ganz praktisch in die neue Rolle hineinzuwachsen.



Das Programm besteht aus einer Selbstlernphase, einem anderthalbtägigen Präsenzworkshop und einer Umsetzungsphase. Es wird eingerahmt von zwei Online-Konferenzen (Webinaren). Nach dem Startschuss durch das **Auftaktwebinar** lernen die Teilnehmer in der **Selbstlernphase** mithilfe von in Modulen organisierten Lektionen jede Woche einen neuen Aspekt kennen und reflektieren diesen für sich. Man könnte diese Phase als online-gestützte „Fernlernphase“ bezeichnen, denn hier bekommen die Teilnehmer per E-Mail digitale Lerneinheiten zugeschickt oder diese werden auf einer Lernplattform (falls vorhanden) abgelegt.

Der **Präsenzworkshop** findet ca. zehn Wochen nach dem Programmstart statt und baut auf dem bereits angeeigneten Wissen, auf den Erfahrungen und Erkenntnissen aus der Selbstlernphase auf. Insofern ist er mit einem normalen Präsenzseminar nicht vergleichbar und wird daher hier auch als „Workshop“ und nicht als „Seminar“ bezeichnet. Der Trainer hat hier die Rolle eines Moderators.

In der **Umsetzungsphase** agieren die Teilnehmer wiederum selbstgesteuert und tauschen sich in Tandems oder in Kleingruppen nach vorher festgelegten Terminen telefonisch zum Fortschritt ihrer Umsetzungsvorhaben aus. Die persönlichen Umsetzungsvorhaben, die im Präsenzworkshop erarbeitet wurden, werden schrittweise von den Teilnehmern umgesetzt.

Das Training wird durch das **Abschlusswebinar** abgeschlossen.

Eine ausführlichere Beschreibung folgt im dritten Kapitel: Überblick gewinnen (S. 8). Eine tabellarische Übersicht über den zeitlichen Ablauf, die Inhalte der einzelnen Module und das dafür benötigte Material enthält die Datei „Übersicht“.

1.3 Wie können Sie einen längeren (Fern-)Lernprozess als Einzeltrainer oder Coach betreuen?

Keine Sorge: Als Trainer müssen Sie mithilfe dieses Trainingskonzepts nur wenig mehr tun als für ein Präsenztraining. Die Unterlagen für die Selbstlernphase sind komplett vorbereitet und können gegebenenfalls von Ihnen angepasst werden. An wenigen Stellen im Prozess geben Sie aktiv Impulse, um den Trainingsprozess einzuleiten, in Gänge zu halten oder abzuschließen. Sie bekommen exakte Anweisungen an die Hand, die Ihnen vermitteln, wie Sie das genau tun. Diese detaillierten Anweisungen finden Sie als „Trainerinfo“ in jeder Phase. Ein klein wenig Offenheit für das Einarbeiten in neue Tools und in eine neue Rolle werden Sie allerdings mitbringen müssen.



2 Zielgruppe, Anwendungsfelder, Voraussetzungen

2.1 Zielgruppe des Programms

Dieses Lernprogramm richtet sich an alle Personen, die in einem mittelgroßen bis großen Unternehmen neu in eine Führungsposition hineinkommen. Als Zielgruppe für dieses Lernprogramm haben wir hauptsächlich Führungskräfte vor Augen, die das *erste* Mal eine Leitungsposition übernehmen. Aber auch an diejenigen, die das erste Mal eine Leitungsposition mit strategischer Verantwortung annehmen, richtet sich das Programm: für diese Zielgruppe gibt es das Modul 4 als Zusatzoption. Wir Autorinnen haben Erfahrungen aus der Industrie mit dem Training von eher jüngeren, karriereorientierten Führungskräften (Marit Alke) und aus dem Gesundheits-, Sozial- und Bildungswesen mit eher gestandenen Personen, die eine Führungsrolle übernehmen (Barbara Simonsen).

Man kann mit so einem standardisierten Lernprogramm natürlich nicht allen Branchen und allen Alters- und Hierarchiestufen gleichermaßen hundertprozentig gerecht werden. So haben wir einen gangbaren Mittelweg gewählt, der vom Grundsatz her für alle Teilnehmer gilt, die neu in eine Führungsposition wechseln. Dieser allgemeingültige Anspruch hat zur Folge, dass Sie als branchenspezifischer oder unternehmensinterner Trainer gegebenenfalls überlegen sollten, noch inhaltliche Feinheiten hinzuzufügen oder zu ändern.

2.2 Voraussetzungen für den Einsatz des Programms

Wir empfehlen, auf das Vorhandensein einiger Voraussetzungen zu achten, damit das Lernprogramm erfolgreich umgesetzt werden kann.

■ Von Seiten des Unternehmens

- Es ist die Bereitschaft vorhanden, die Durchführung des Trainings nicht komplett „an den Trainer zu delegieren“:
 - Gibt es jemanden z. B. aus der Personalabteilung, der als ständiger Ansprechpartner für die Teilnehmer während der Online-Lernphasen zuständig ist?
 - Gibt es die Bereitschaft, die angehenden Führungskräfte zusätzlich zu dem Programm durch Mentoring oder falls nötig Coaching zu unterstützen?
 - Wie werden die jeweiligen Vorgesetzten über die Teilnahme am Programm informiert? Es spielt eine große Rolle, wenn deutlich wird, dass die Geschäftsführung die Durchführung des Programms ausdrücklich unterstützt.
 - Hat der Trainer Rückendeckung dafür, Teilnehmern z. B. die Teilnahme am Präsenzworkshop zu verweigern, wenn diese sich offensichtlich mit den Selbstlernmedien nicht genug befasst haben?

■ Von Seiten der Teilnehmer

- Die Teilnehmer, die an dem Programm teilnehmen, sollten nicht gegen ihren Willen angemeldet werden. Da das Programm stark auf Selbstorganisation und Selbstmotivation aufbaut, sollten nur Teilnehmer ausgewählt werden, die von sich aus motiviert sind, sich beim Jobeinstieg unterstützen zu lassen.



■ Von Seiten des Trainers

- Erfordert das Programm die Bereitschaft, ein ungewohntes Trainingskonzept umzusetzen, das den Trainer in die Rolle eines Prozessbegleiters versetzt.
- Gebraucht wird Offenheit für ungewohnte Medien, wie z.B. das Halten von Webinaren oder das automatisierte Verschicken von Lernmedien. In diesem Konzept wurde aber bewusst darauf geachtet, dass die Hürden möglichst niedrig sind, auch für Trainer ohne „Blended Learning“-Erfahrung.
- Wichtig ist eine zeitliche Verfügbarkeit zumindest zu bestimmten Zeiten innerhalb des Programms. Wir empfehlen, Teilnehmern bestimmte Sprechzeiten zu nennen, zu denen Sie während der Selbstlern- und Umsetzungsphase per Telefon oder per E-Mail erreichbar sind.

Diese Liste an Voraussetzungen ist gar nicht so schwierig zu erfüllen, wie es vielleicht auf den ersten Blick aussieht. Es erfordert ein wenig mehr Absprache zwischen den Beteiligten als ein „normales“ Präsenzseminar – doch dafür ist der erwartete Nutzen bei vergleichsweise geringem Einsatz viel höher. Teilnehmer werden über einen Zeitraum von 20 Wochen begleitet und nicht nach einigen wenigen Tagen mit den Herausforderungen am Arbeitsplatz allein gelassen.

2.3 Einsatzmöglichkeiten

Das Programm, so wie wir es hier konzipiert haben, ist zugeschnitten auf eine Teilnehmergruppe von fünf bis zwölf Personen und einen Trainer. Ob Inhouse oder als offenes Training spielt keine Rolle, beides ist gut machbar. Die primäre Einsatzmöglichkeit des Lernprogramms ist also, als Alternative zu drei bis vier Präsenzseminartagen eingesetzt zu werden. Wir gehen davon aus, dass diese Variante vom Kosten-Nutzen-Verhältnis deutlich besser abschneidet als ein vergleichbares klassisches Präsenzseminar. Dazu mehr in Kapitel 5 (S. 12). Grundsätzlich ist das Programm flexibel „skalierbar“, also sowohl für einen Mitarbeiter als auch für eine Gruppe Teilnehmer anwendbar.

Weitere Einsatzmöglichkeiten sind:

- Als **Coach** können Sie die Selbstlernunterlagen nutzen, um Ihren Begleitungsprozess inhaltlich zu strukturieren und dem Coachee regelmäßig wertvolle Informationen bereitzustellen. Wir denken, dass auch diese Variante vom Kosten-Nutzen-Verhältnis her besser abschneiden dürfte als ein „reines“ Einzelcoaching.
- Wenn Sie **Personalentwickler** oder **Geschäftsführer** sind, haben Sie hier ein Instrument an der Hand, mit dem Sie auch einen oder wenige Ihrer Mitarbeiter bei den anstehenden Herausforderungen in der Führungsrolle unterstützen können. Dann fungieren die Materialien dieses Konzepts als reines Selbstlernprogramm für den jeweiligen Mitarbeiter. Eine begleitende Unterstützung des Lernalters, z. B. durch einen Mentor, durch den jeweiligen Vorgesetzten oder einen weiteren Lerner, sind dabei aber dringend empfohlen.



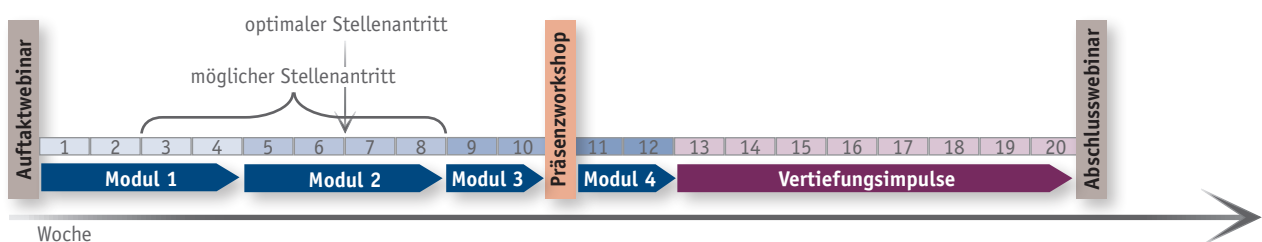
2.4 Was Sie erwarten können und wo Grenzen des Programms liegen

Dieses Lernprogramm besteht aus zehn (bzw. zwölf) selbstständig zu bearbeitenden Wochenlektionen, vier Vertiefungsimpulsen, zwei Online-Konferenzen (Webinaren) und einem anderthalbtägigen Workshop. Betrachten Sie die Chancen dieses Lernprogramms realistisch. Sie bieten den Teilnehmern die Möglichkeit, jede Woche einen anderen wichtigen Aspekt ihres Führungsalltags zu vertiefen und sich in kleinen Schritten das nötige Wissen anzueignen. Damit ist dieses Trainingsprogramm überall dort gut einsetzbar, wo die Zeit und die Ressourcen nicht vorhanden sind, Teilnehmer intensiver und individueller zu betreuen (was eher die Regel als die Ausnahme sein dürfte). Dieses Training entspricht nicht der Wirksamkeit, die eine Rundumbetreuung durch ein mehrwöchiges Einzelcoaching hat. Auch mit der Verbindlichkeit einer mehrteiligen Präsenzseminar-Reihe ist dieses Lernprogramm nicht vergleichbar. Dennoch: Wenn die Teilnehmer sich aktiv durch die Selbstlernunterlagen dieses Programms arbeiten, dann dürfte die Wahrscheinlichkeit für gelingenden Praxistransfer größer sein als bei einer Seminar-Reihe.

Bei den Teilnehmern wird eine vorhandene Motivation zum Lernen und die Fähigkeit zur Selbstorganisation vorausgesetzt bzw. muss geschaffen werden vom Unternehmen und vom Trainer. Zu den Voraussetzungen siehe auch Kapitel 2.2 (S. 5). Motivierte Teilnehmer können einen sehr großen Nutzen daraus ziehen, über einen so langen Zeitraum mit durchdachten Selbstlernmedien begleitet zu werden. Nach unserer Erfahrung wird der Nutzen dieses permanenten, kleinschrittigen Arbeitens von Teilnehmern schnell erfasst und führt zu einer guten Aktivitätsquote.

2.5 Hinweise zum optimalen Startzeitpunkt für die Teilnehmer

Das 20-wöchige Programm ist inhaltlich so gestaltet, dass Teilnehmer einige Wochen **vor** ihrem eigentlichen Stellenantritt damit starten sollten. Optimal ist es, wenn der Stellenantritt nach sechs Wochen im Programm liegt. Möglich ist ein Stellenantritt zwischen der dritten und der neunten Woche im Programm.

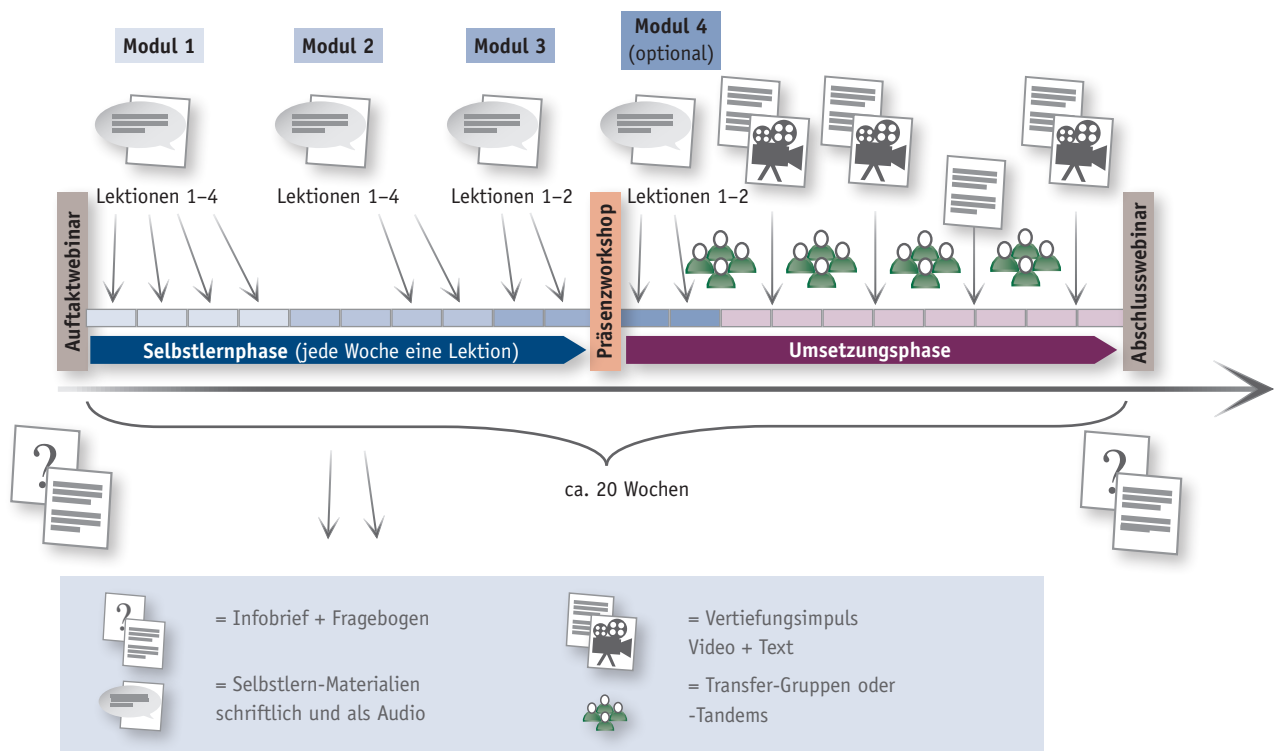


Die absoluten Muss-Lektionen vor Stellenantritt sind Modul 2: die Lektionen 1 und 2. Eventuell ist es also nötig, dass Sie zuerst Modul 2 an diejenigen Teilnehmer ausliefern, die ihren Stellenantritt sehr bald nach Auftakt des Programms haben werden. Das Modul 1 betrifft vor allem die Selbstreflexion der Führungskraft und kann – wenn die Zeit zu Beginn drängt – auch zu einem späteren Zeitpunkt bearbeitet werden.



3 Überblick gewinnen: Das Programmdesign

Das Durchführen eines Programms erfordert ein wenig mehr Vorbereitung als ein Präsenzseminar. Daher empfehlen wir Ihnen, sich zunächst einen Überblick über den Aufbau des Programms und über die vorhandenen Materialien und Handouts zu verschaffen. So können Sie auch schnell entscheiden, ob Sie das Konzept gegebenenfalls für sich und Ihre Bedürfnisse abwandeln wollen. In diesem online-gestützten Trainingsprogramm arbeiten Sie mit einem Methodenmix. Über den Zeitraum von 20 Wochen kommen verschiedene Methoden zum Einsatz. In der folgenden Grafik sehen Sie das Programmdesign auf einen Blick. Eine tabellarische Übersicht über die Inhalte und das jeweils erforderliche Material enthält die Datei „Übersicht“. Außerdem ist zu jeder Phase eine detaillierte Anleitung für den Trainer vorhanden. Diese „Trainerinfos“ sind jeweils bei den Materialien zu jeder Phase zu finden.



Erläuterung zur Grafik

- In der zehnwöchigen **Selbstlernphase** bearbeiten die Teilnehmer selbstorganisiert die Module 1 bis 3, die wiederum jeweils aus einzelnen Lektionen bestehen. Für jede Woche ist eine Lektion vorgesehen. Jede Lektion besteht jeweils aus einem Input- und einem Reflexions- bzw. Aufgabenteil. Die Lektionen und zugehörigen Arbeitsblätter können



als Text ausgedruckt und bearbeitet werden. Möchten Sie selber die Texte anpassen, können Sie dazu auf die Lektionen im Word-Format zugreifen, die sie unter den Online-Ressourcen finden. Zusätzlich gibt es zu jedem Modul die Input-Teile zusammengefasst als Audio-Datei, sodass auch ein Anhören über Smartphone oder ähnliches für den Teilnehmer möglich ist.

- Den Startschuss zur Selbstlernphase markiert das **Auftaktwebinar**, in dem Sie als Trainer den Programmablauf genauer vorstellen, auf Fragen der Teilnehmer eingehen und die Teilnehmer sich kurz vorstellen lassen.
- Im **anderthalbtägigen Präsenzworkshop** liegt der Schwerpunkt auf dem Reflektieren der bis dahin gesammelten Erkenntnisse und Erfahrungen. Außerdem wird das Vorgehen in der Kollegialen Fallberatung vermittelt. Die Teilnehmer lernen, mit dieser Methode individuelle Lösungsansätze für anstehende Herausforderungen zu finden. Als Trainer haben Sie hier eine moderierende und strukturierende Rolle. Bei weniger als fünf Teilnehmern kann dieser Präsenzworkshop auch durch Einzelcoaching-Sitzungen ersetzt werden.
- In der **Umsetzungsphase** liegt der Schwerpunkt für die Teilnehmer darauf, die im Workshop erarbeiteten Umsetzungsvorhaben im Alltag anzustoßen und umzusetzen. Sie begleiten sich dabei gegenseitig, entweder als Tandems oder in einer Kleingruppe (Kollegiale Beratung). Die Tandems oder Kleingruppen werden im Workshop gebildet und verabreden sich verbindlich für die Umsetzungsphase zu Telefongesprächen oder -konferenzen.

Außerdem gibt es in der Umsetzungsphase noch vertiefende inhaltliche Impulse, die *optional* eingesetzt werden können. Das **Modul 4** ist speziell für Führungskräfte mit strategischer Verantwortungsübernahme vorgesehen. Die **Vertiefungsimpulse** liefern zusätzliche Impulse zu bestimmten wichtigen Punkten, die in der Einarbeitungsphase nicht übergangen werden sollten (siehe dazu auch die Trainerinfos im Ordner Umsetzungsphase).

- Abgeschlossen wird das gesamte Trainingsprogramm mit einem **Abschlusswebinar**. Hier geht es darum, abschließend über den Gesamtprozess zu reflektieren und Strategien vorzuschlagen, die den Teilnehmern helfen, auch nach dem Ende des Programms am Ball zu bleiben.



4 Tipps für die Optimierung des Praxistransfers durch weitere Maßnahmen

Das Programm läuft – so wie es für dieses Trainingskonzept geplant wurde – über mehrere Wochen jeweils ohne eine vor Ort präsente individuelle Begleitung. Das ist für die Verbindlichkeit und den Praxistransfer nicht optimal. Doch da dieses standardisierte Trainingskonzept für möglichst viele Trainer in möglichst vielen Unternehmen leicht umsetzbar sein soll, haben wir es so einfach wie möglich gehalten. Eine gute Vor- und Nachbereitung von Online-Lernphasen („Fernlernphasen“) ist einer der wichtigsten Erfolgsfaktoren für längere Lernprozesse – die das vorliegende Konzept einplant.

In diesem Kapitel wollen wir einen kurzen Ausblick geben, welche grundsätzlichen Möglichkeiten Ihnen – oder dem Unternehmen, in dessen Auftrag Sie arbeiten – zur Verfügung stehen, um den Praxistransfer noch besser zu fördern. Grundsätzlich sind wir der Auffassung, dass durch die prozesshafte Gestaltung des Konzepts und durch das Ausliefern kleiner Wissenshappen sowie durch das Anbieten einer Umsetzungsphase, in der sich Teilnehmer gegenseitig unterstützen, der Praxistransfer deutlich wahrscheinlicher wird als bei einem vergleichbaren drei- bis viertägigen Präsenzseminars mit ähnlichen Inhalten.

Als vertiefende Literatur empfehlen wir an dieser Stelle das Buch „Praxistransfer inklusive! Vom Schwachpunkt zum Erfolgsfaktor: Transferphasen gezielt zum Aufbau sozialer Kompetenzen nutzen“ (Alke, managerSeminare Verlag 2008). In dem Buch sind sehr viele Tipps enthalten, wie Transferphasen gezielt aus der Ferne betreut werden können.

4.1 Mentoring oder Coaching

Die beste begleitende Maßnahme für Teilnehmer dieses Lernprogramms ist es, dem Teilnehmer einen internen Mentor an die Seite zu stellen. Die Verbindung der strukturierenden Inhalte der Selbstlernmedien mit der regelmäßigen Unterstützung durch eine erfahrene Führungskraft wirkt sehr kraftvoll. So hat der Teilnehmer die Möglichkeit, die Themen, die im Programm angesprochen werden, erst für sich selbst zu reflektieren und dies dann später mit seinem Mentor vertiefend zu besprechen. Auf diese Weise kann die Reflexionsfähigkeit beider Seiten gestärkt werden, die ja in diesem Lernprogramm als eine der Schlüsselkompetenzen immer wieder eingefordert wird.

Alternativ ist es auch möglich, den Teilnehmern zusätzlich ein individuelles Coaching begleitend zum Lernprogramm anzubieten. Diese Rolle kann allerdings eher nicht der Trainer übernehmen, sondern hier sollte eine weitere Person an Bord geholt werden. Coach/Mentor und Trainer sollten sich absprechen, sodass die Teilnehmer insgesamt einen wirklich optimierten Lernprozess erhalten, in dem die verschiedenen Ressourcen gut ineinander greifen.



4.2 Verbindlichkeit schaffen

Verbindlichkeit ist einer der wichtigsten Faktoren dafür, dass Teilnehmer wirklich aktiv dranbleiben in einem längeren Programm – und damit einer der wichtigsten Erfolgsfaktoren für den Praxistransfer. Sie können auf verschiedene Weise Verbindlichkeit schaffen.

- Die stärkste Zugkraft hat es, wenn es Ihnen gelingt, dass ein Vertreter der Geschäftsleitung oder des oberen Managements sich ausdrücklich für dieses Programm ausspricht. Es hat eine enorme Wirkung auf die Motivation der Teilnehmer, wenn klar ist: Es bleibt im Unternehmen nicht unbemerkt, was wir hier tun. Dieses Commitment „von oben“ kann auf verschiedene Weise demonstriert werden. So kann z.B. eine Unterschrift in dem Vorab-Informationsschreiben gut deutlich machen, wo das Programm von der Relevanz her intern aufgehängt ist. Hilfreich ist auch eine Würdigung durch das Unternehmen nach dem Abschluss des Programms.
- Ferner gilt es, weitere Mittel zu finden, „sanften Druck“ auszuüben. In der vorliegenden Konzeption wird z.B. ausdrücklich empfohlen, die Teilnahme am Präsenzworkshop *verbindlich* an die vorherige aktive Mitarbeit in der Selbstlernphase zu koppeln. Sprechen Sie mit der Personalabteilung oder Geschäftsleitung daher vorher ab, dass Sie gegebenenfalls sogar die Befugnis haben, Teilnehmer nach Hause zu schicken, wenn offensichtlich wird, dass diese sich in der Selbstlernphase nicht mit den Selbstlernunterlagen beschäftigt haben. Das mag hart klingen, aber eine solche Ankündigung zu Beginn der Selbstlernphase wird definitiv dafür sorgen, dass die Teilnehmer das Selbstlernen ernster nehmen.
- Unabhängig davon, ob Sie diese Rückendeckung haben: Bleiben Sie ihrer Ankündigung treu, dass eine sinnvolle Teilnahme am Präsenzworkshop nur nach vorheriger Vorbereitung möglich ist. Wenn Sie im Präsenzworkshop „einknicken“ und z.B. doch vertiefend auf bestimmte Inhalte eingehen, weil sehr viele Teilnehmer offensichtlich ihre Selbstlern-Aufgaben nicht gemacht haben, werden Sie unglaublich und dies spricht sich für den nächsten Durchlauf des Programms herum.
- Die Verbindlichkeit können Sie auch durch Nachfragen in der Selbstlern- und Umsetzungsphase erhöhen. Haken Sie z.B. per E-Mail nach, wie gut die Tandem- oder Gruppenarbeit funktioniert und lassen Sie sich gegebenenfalls unterrichten, wie es läuft.

4.3 Auftakt- und Abschlussveranstaltung live

Wenn Sie Inhouse für ein Unternehmen arbeiten, sollte es organisatorisch machbar sein, dass Sie und die Teilnehmer zum Auftakt und zum Abschluss persönlich zusammenkommen. Dafür benötigen Sie keinen speziellen Seminarraum, ein normaler Konferenzraum reicht aus. Es geht dann in ein bis zwei Stunden darum, sich kennenzulernen und Teilnehmer über den Ablauf zu informieren (Auftakt) bzw. über den Ablauf zu reflektieren (Abschluss). Der Inhalt ist analog zu den Webinaren. Diese Maßnahme erhöht die Verbindlichkeit ebenfalls und sorgt für höhere Motivation, sich auszutauschen. Sie erleichtert auch das Kennenlernen.



5 Argumentationshilfen für den (internen) Verkauf des Programms

Erfahrungsgemäß ist es einfacher, etwas einem Unternehmen oder intern einem Entscheidungsträger zu verkaufen, wenn diese es in eine gewisse Kategorie einordnen können. Das ist bei diesem Konzept zugegebenermaßen ein wenig schwierig: Es ist kein E-Learning, denn dafür sind die Materialien zu bodenständig und zu wenig „elektronisch“. Es ist auch kein Seminar, denn dafür sind zu viele andere Elemente mit dabei. Es passt wohl am besten in die Kategorie „Blended Learning“, wobei auch bei diesem Begriff oft von noch stärker online-basierten Lernmedien ausgegangen wird. Nach dem Durchsehen dieses Trainerleitfadens und der Unterlagen dürften Sie jetzt den Lernprozess überblicken können und sind – hoffentlich – zu dem Schluss gekommen, dass diese Kombination aus zum richtigen Zeitpunkt vermittelten, praxisnahen Infos und reduziertem Präsenzaufwand ein sinnvolles Vorgehen ist, um Führungskräften das Einarbeiten in der neuen Position leichter zu machen. Jetzt möchten Sie die Zustimmung Ihres (internen) Kunden für dieses Konzept gewinnen. In diesem Kapitel geben wir Ihnen dafür noch ein paar Argumentationshilfen an die Hand – die selbstverständlich nur als Vorschläge zu verstehen sind.

5.1 Mit weniger Präsenz mehr bewegen

Für Ihre Teilnehmer ist es ein Entwicklungsprozess, in die neue Rolle hineinzuwachsen, tragfähige Beziehungen aufzubauen und sich ein neues, zur eigenen Persönlichkeit passendes Verhaltensrepertoire anzueignen. Und wie jeder Entwicklungsprozess braucht dieser seine Zeit. Die Übernahme von Führungsverantwortung und damit die Übernahme eines neuen Teams oder einer Abteilung ist so komplex und vielschichtig, dass hier punktuelle Seminare von wenigen Tagen nicht ausreichend sind und vor allem zu wenig langfristige Unterstützung bieten können. Punktuelle Seminare sind oft „Lernen auf Vorrat“ – und gerade in dieser entscheidenden Phase, bei der Einarbeitung in ein neues Aufgabengebiet, ist das wenig erfolgversprechend. Damit Trainings wirklich etwas bewegen, sollten sie daher als Prozess organisiert sein. In dem vorliegenden Trainingskonzept werden Teilnehmer über einen Zeitraum von insgesamt 20 Wochen dabei begleitet, Schritt für Schritt zuerst mental und später ganz praktisch in die neue Rolle hineinzuwachsen.

5.2 Die Vorteile des online-gestützten Programms auf einen Blick

■ Vorteile für Sie als durchführender Trainer oder Coach

- ▶ Die schrittweise Versorgung der Teilnehmer mit neuen Impulsen, Aufgaben und Unterstützung sorgt für eine realistische Chance, dass der Praxistransfer aus dem Training in die Praxis gelingt.
- ▶ In dem langen Zeitraum können alle für Führungsneulinge relevanten Themen bearbeitet werden. Anders als beim „Lernen auf Vorrat“ (wie z.B. einem vorbereitenden zweitägigen Seminar), bekommt der Teilnehmer immer wieder neuen Input und Informationen, die in diesem Moment für das Reinwachsen in die neue Rolle entscheidend sind.



- ▶ Als durchführender Trainer oder Coach interagieren Sie an nur wenigen Stellen im Trainingsprozess aktiv mit den Teilnehmern – und können doch mithilfe der hier angebotenen Materialien einen vollwertigen Blended-Learning-Prozess anbieten, der sich über mehrere Wochen erstreckt. Dieses Konzept hat daher eine „Hebelwirkung“ auf Ihren Tagessatz und sorgt für ein deutlich optimiertes Kosten-Nutzen-Verhältnis.

■ Vorteile aus Sicht der Teilnehmer

- ▶ Präsenzseminartage bedeuten immer auch eine Abwesenheit des Teilnehmers von seinem Arbeitsplatz. Gerade während der Einarbeitungsperiode ist dies aber oft ungünstig. Im vorliegenden Konzept wird die Abwesenheit auf ein Minimum beschränkt.
- ▶ Trainingsimpulse in kleinen Happen können parallel zum Arbeitsalltag bearbeitet und umgesetzt werden. Das ist für die oft vielbeschäftigten Teilnehmer alltagstauglicher als mehrmals an mehrtägigen Seminaren teilzunehmen.
- ▶ Das Konzept ist so angelegt, dass sich die Teilnehmer im Präsenzworkshop zu Kleingruppen (Kollegiale Beratung) oder zu Lerntandems zusammenfinden. So bilden sich Netzwerke, die noch lange nach dem Seminar die Teilnehmer bei Entscheidungen und Umsetzungen unterstützen können.
- ▶ Dadurch, dass der Teilnehmer Vorschläge für geeignete Verhaltensweisen in kleinen Happen erhält, lernt er direkt am Arbeitsplatz und hat die Chance, Gelerntes sofort auszuprobieren und umzusetzen.

■ Vorteile für Unternehmen

- ▶ Viele Unternehmen fordern die Online-Begleitung von Trainings mittlerweile immer öfter ein, weil durch neue Möglichkeiten der virtuellen Teamarbeit Abwesenheitszeiten immer mehr zu einem „Luxus“ werden, den man nur wohlüberlegt ausgewählten Teilnehmern einräumt.
- ▶ Die geringe Abwesenheit der neuen Führungspersonen spart eine Menge Geld.
- ▶ Es ist sichergestellt, dass die neuen Führungskräfte gut vorbereitet in die neue Funktion starten. Dadurch werden Reibungsverluste in der entsprechenden Abteilung minimiert, die Arbeitsleistung kann konstant hoch bleiben und die „Einarbeitungskosten“ werden gesenkt.
- ▶ Eine Führungskraft, die sich mit systematischer Unterstützung eingearbeitet fühlt, wird mit geringerer Wahrscheinlichkeit das Unternehmen oder diese Stelle wieder verlassen.

Sie sehen, es gibt einige gute Gründe dafür, das nächste Training für angehende Führungskräfte mithilfe dieses Trainingskonzepts anzugehen. Wir wünschen Ihnen viel Erfolg dabei! Wenn Sie Fragen oder Anregungen zu diesem Trainingskonzept haben, melden Sie sich gerne bei uns.



7 Über die Autorinnen

Für dieses Trainingskonzept haben eine Lerndesign- und eine Inhaltsexpertin Ihr Know-how zusammengebracht. So ist ein Konzept für einen innovativen Lernprozess entstanden, das den neuen Führungskräften zu rascher Handlungsfähigkeit und nachhaltiger Entwicklung der Führungskompetenzen verhilft und gleichzeitig dem anleitenden Trainer den Zugang zu diesem modernen Trainingsdesign mit vielen Hilfestellungen erleichtert.

Hier stellen sich beide Autorinnen vor:

■ Barbara Simonsen, MBA

verfügt als langjährige Führungskraft in geschäftsleitenden Positionen der Gesundheits- und Sozialwirtschaft sowie im Bildungssektor über umfangreiche praktische Erfahrungen. Viele Team-, Abteilungs- und Bereichsleitungen bereitete sie in dieser Zeit für den Hierarchieaufstieg vor und unterstützte sie bei der nachhaltigen Einarbeitung.



Ihre Führungskompetenzen vertiefte sie unter anderem durch das MBA-Studium „Master of Business Administration“. Zudem wirkte sie als Lehrbeauftragte an Hochschulen, als Dozentin an Bildungseinrichtungen sowie als Aufsichtsrätin einer internationalen Hilfsorganisation. 2012 gründete die Autorin ihr eigenes Unternehmen „Simonsen Management“ für Führung und Karriere. Als Beraterin, Coach und Trainerin unterstützt sie Führungskräfte auf dem gesamten Karriereweg:

- bei der kompetenten Übernahme einer neuen Führungsposition,
- beim fairen Lösen schwieriger Führungssituationen,
- bei der stimmigen Karriereentwicklung und beim Übergang in den Ruhestand.

Seit mehreren Jahren beschäftigt sich Barbara Simonsen mit den Veränderungen der Arbeitswelt (New Work, Agilität, Laterale Führung). Unternehmen, Organisationen und Einrichtungen profitieren von ihrem partizipativen Verständnis durch Moderation und Facilitation von Großgruppen: bei Veränderungsprozessen oder zur Ideengenerierung – zum Beispiel durch World Café und Open Space. Mit Sketchnotes visualisiert sie wichtige Themen.

Seit über 25 Jahren lebt die Schweizerin in Norddeutschland, ist verheiratet und Mutter eines erwachsenen Sohns. Gemeinsam mit ihrem Mann Jan Simonsen (Pastor, Supervisor DGSv) leitet sie Gruppencoachings zur Führungskräfteentwicklung sowie Moderationen im Rahmen bürgerschaftlichen Engagements.

Website: <https://simonsen-management.de>
Kontakt: info@simonsen-management.de



■ Marit Alke

Ist Expertin für Lernprozesse und hat einige Jahre Erfahrung damit, Lernarchitekturen zu gestalten, in denen Teilnehmern über einen längeren Zeitraum aus der Ferne (onlinegestützt oder telefonisch) in Praxisphasen begleitet werden. Sie berät Trainer, Trainerausbildner und Unternehmen dabei, wie diese mit weniger Präsenz in Trainingsprozessen mehr erreichen können – indem Trainings als kleinschrittige Prozesse gestaltet werden statt als „Lerninseln“. In offenen Online-Programmen leitet Sie zudem Trainer, Berater und Coaches dazu an, Teilnehmer und Coaches auch onlinegestützt und durch die Gestaltung lernförderlicher Arbeitsmaterialien beim Vorankommen zu unterstützen.



Bei der Bayer AG wirkte sie mehrere Jahre an der Konzeption und inhaltlichen Gestaltung eines internationalen, preisgekrönten Führungsprogramms mit und leitete, zusammen mit anderen Tutoren, die Teilnehmer während des zehnmonatigen Programms dazu an, vorhandene Lernchancen in ihrem Führungsalltag systematisch zu nutzen. Zuvor unterstützte sie bereits andere Unternehmen, wie z.B. die Lufthansa School of Business und Dräger Medical dabei, den Transfer von deren Trainingsphasen zu verbessern. Zuletzt begleitete Sie Neuland & Partner dabei, ihre Trainings durch strategisch geplante onlinegestützte Phasen aufzuwerten.

Marit Alke studierte International Management (MBA) mit den Schwerpunkten Personal und Arbeits- und Organisationspsychologie in Flensburg. Sie lebt mit Mann und zwei Kindern in ihrer Wahlheimat Lübeck.

Website: <https://www.marit-alke.de>
Kontakt: info@marit-alke.de

- Wir bedanken uns ganz herzlich bei **Gordon Schönwälder** für das Erstellen sowie die Vertonung der Vertiefungsvideos und der Audiodateien.

Webseite: www.gordon-schoenwaelder.de
Kontakt: info@gordon-schoenwaelder.de

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 **70 EUR günstiger**
- ▶ **Flatrate auf das digitale Zeitschriftenarchiv**: monatlich neue Beiträge, Dossiers, Heftausgaben

Mitgliedschaft testen