

Workbook

LEADERSHIP IM SOZIALMANAGEMENT



Pegasus
Leadership
Akademie

www.pegasus-leadership-akademie.de

Module

01

MUSTER UND STRUKTUREN ERKENNEN

- Selbstbild als Führungskraft
- Verhaltensmuster
- Teampositionen

02

KLARHEIT IN FÜHRENDEN VERANTWORTUNGSPROZESSEN

- Führungsverantwortung
- Transparente Kommunikation
- Teamsitzungen

03

DYNAMISCHE METAPROZESSE STEUERN

- Macht deiner Gedanken
- Definition von Gesprächsarten
- Teamentwicklungstour I

04

VERÄNDERUNGSPROZESSE INITIIEREN

- Glaubenssätze auflösen
- Gehirnstruktur und Gesprächsführung
- Teamentwicklungstour II

Module

05

DIFFERENZIERUNG ALS WIRKUNGSVOLLE METHODE

- Rollen als Leader
- Emotionalität begegnen
- Team auf der Metaebene betrachten

06

DYNAMIKEN ERKENNEN UND BEARBEITEN

- Führungsstile
- Methoden zur Differenz- und Konfliktbearbeitung
- Teamaufstellung

07

FÜHRUNGSVERANTWORTUNG IN ESKALATIVEN SITUATIONEN

- Werteorientiertes Handeln
- Konfliktgespräche aus der Metaperspektive
- Teamskalierung

08

PROFESSIONELLE KLARHEIT IN SYSTEMEN

- professionelle Nähe und Distanz
- Entscheidungen treffen
- Team zur Eigenverantwortung führen

Willkommen zum online Kurs

Dieses Workbook begleitet dich durch die einzelnen Kursmodule und bietet dir Raum für Reflexion, Vertiefung und persönliche Erkenntnisse. Die Fragen helfen dir dabei, die Inhalte auf deinen Führungsalltag zu übertragen und so Schritt für Schritt eine Haltung zu entwickeln, die zu dir und deinem Arbeitsumfeld passt.

Ich wünsche dir wertvolle Impulse, klare Einsichten und Freude an deinem Entwicklungsprozess.



Was willst du in diesem Kurs erreichen?

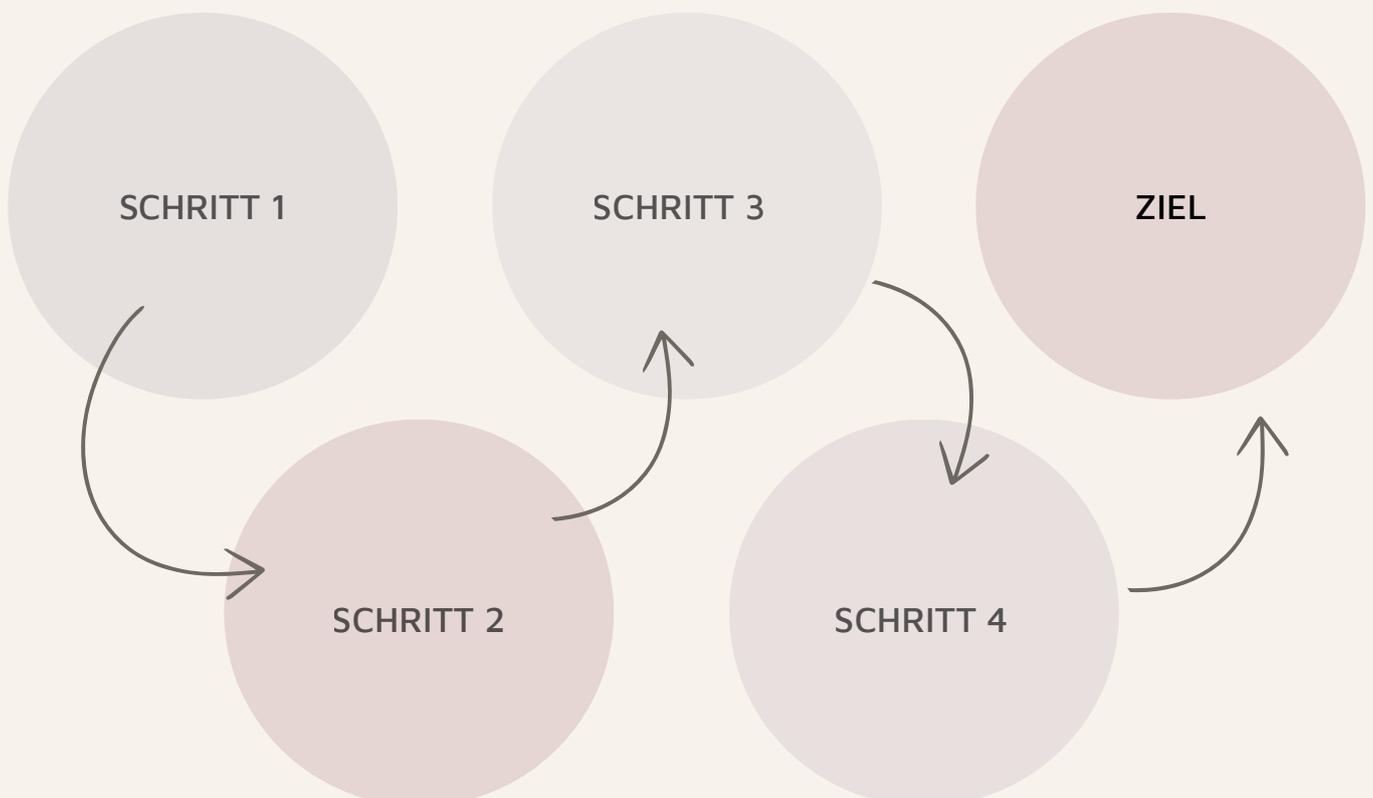
WAS IST DEIN ZIEL?

WIESO EIN ZIEL FORMULIEREN?

ZIELE MOTIVIEREN, GEBEN EINE RICHTUNG VOR, HELFEN BEI VERKNÜPFUNGEN ZU EIGENEN THEMEN UND FOKUSSIEREN DICH IMMER WIEDER NEU...

TRAGE DEIN ZIEL UND DEINE SCHRITTE IN DIESE RICHTUNG EIN UND GEH LOS.

Zielfokussierung





Roadmap of the Workbook

**MODUL 1:
MUSTER UND STRUKTUREN
ERKENNEN**

MODUL 2:
KLARHEIT IN FÜHRENDE
VERANTWORTUNGS-
PROZESSEN

MODUL 3:
DYNAMISCHE METAPROZESSE
STEUERN

MODUL 4:
VERÄNDERUNGSPROZESSE
INITIIEREN

MODUL 5:
DIFFERENZIERUNG ALS
WIRKUNGSVOLLE METHODE

MODUL 6:
DYNAMIKEN ERENNEN UND
BEARBEITEN

MODUL 7:
FÜHRUNGSVERANTWORTUNG
IN ESKALATIVEN
SITUATIONEN

MODUL 8:
PROFESSIONELLE KLARHEIT IN
SYSTEMEN

01

Modul 1 Dimension 1



SELBSTBILD AUS FÜHRUNGSKRAFT

Als ich das erste Mal die folgenden Zitate gehört habe, hat es mich wirklich gepackt. Welche Gedanken gehen dir durch den Kopf?

**Das Selbstbild setzt die Grenzen für das, was ein Individuum vollbringt.
Dr. Maxwell Maltz**

**Unser Selbstbild entscheidet darüber, wozu wir in der Lage sind. Jeder gelangt dorthin, wo er glaubt hinkommen zu können.
Dr. Maxwell Maltz**

Tipp: Überprüfe diese Woche immer wieder deine Gedanken. Höre dir selber zu. Was denkst du? Wo setzt du dir selber Grenzen? Wo öffnest du Möglichkeiten?

Was verändert sich, wenn du anfängst bewusster zu denken?

Stärke beginnt im Inneren

Die innere Stabilität und Standfestigkeit einer Führungskraft bilden das Fundament für wirksames und authentisches Leadership. Deshalb ist Dimension 1 – **das goldene Band** – ein zentraler Ausgangspunkt für deine nachhaltige und persönliche Entwicklung.

Ein kraftvolles Werkzeug auf diesem Weg ist das Bild deiner beruflichen Zukunft. Wenn du eine klare Vorstellung davon hast, wer du als Führungskraft sein möchtest – und dieses Zukunftsbild dich emotional anspricht – wirkt es wie ein innerer Kompass, der dich ausrichtet und zieht.

Wichtiger Hinweis:

Lege das „Wie“ für einen Moment beiseite. Es geht hier nicht darum, welche Schritte nötig sind oder wie du dein Ziel erreichen wirst. In diesem Moment zählt allein deine Vision – lebendig, inspirierend, emotional.

Nimm dir Zeit und lasse vor deinem inneren Auge ein Bild entstehen:

Wie möchtest du als Führungskraft in der Zukunft sein?

Welche Ausstrahlung trägst du?

Wie handelst du?

Welche Werte verkörperst du?

Wie begegnest du Herausforderungen – und wie deinen Mitarbeitenden und Klient*innen?

Lass diese Bilder wie ein Film in deinem Inneren ablaufen – dein persönliches „Leadership-Lifescrypt“.

Halte deine Gedanken und Eindrücke auf den nächsten Seiten schriftlich fest.

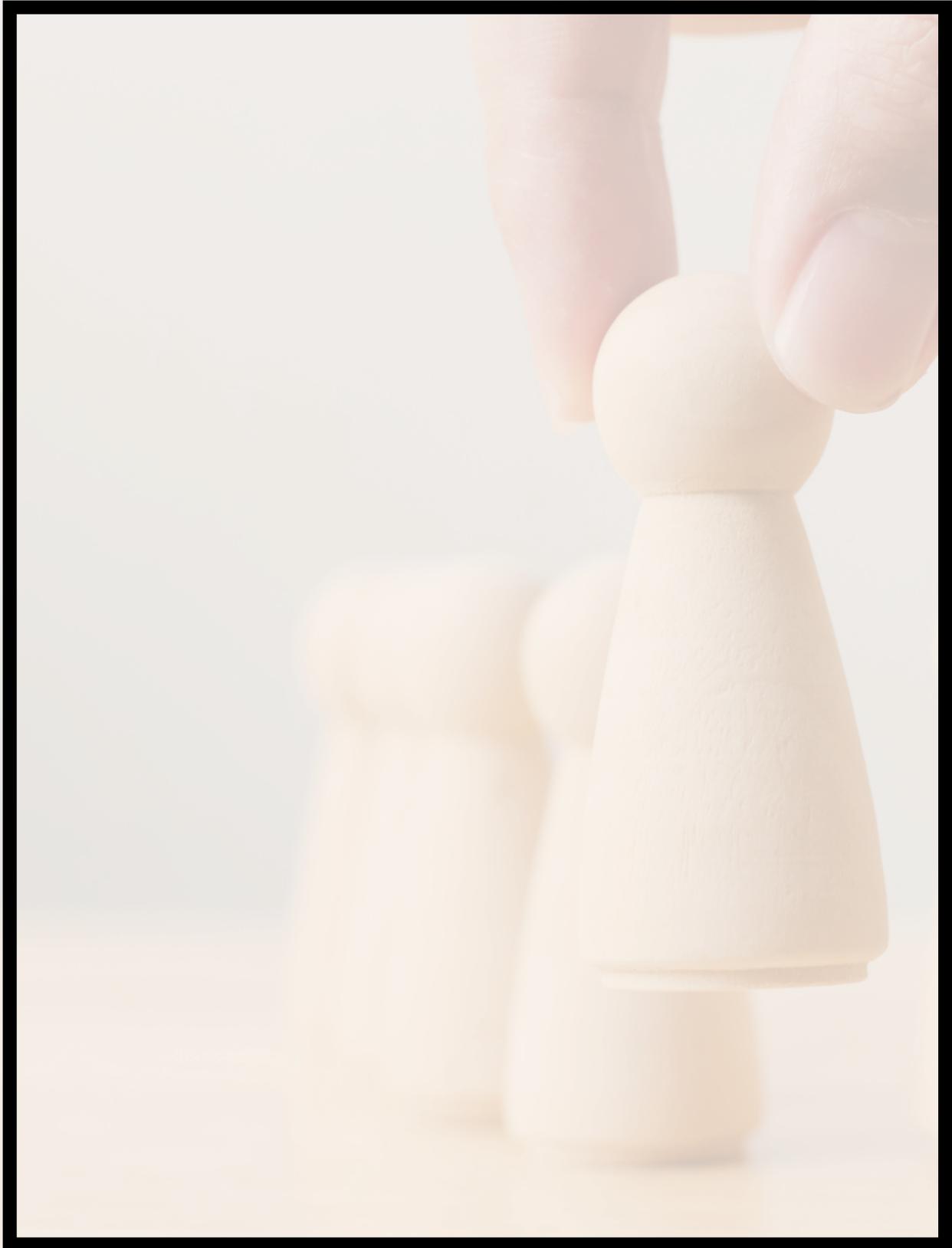
Tipp:

Du kannst dir dein Lifescrypt aufnehmen und immer wieder anhören.

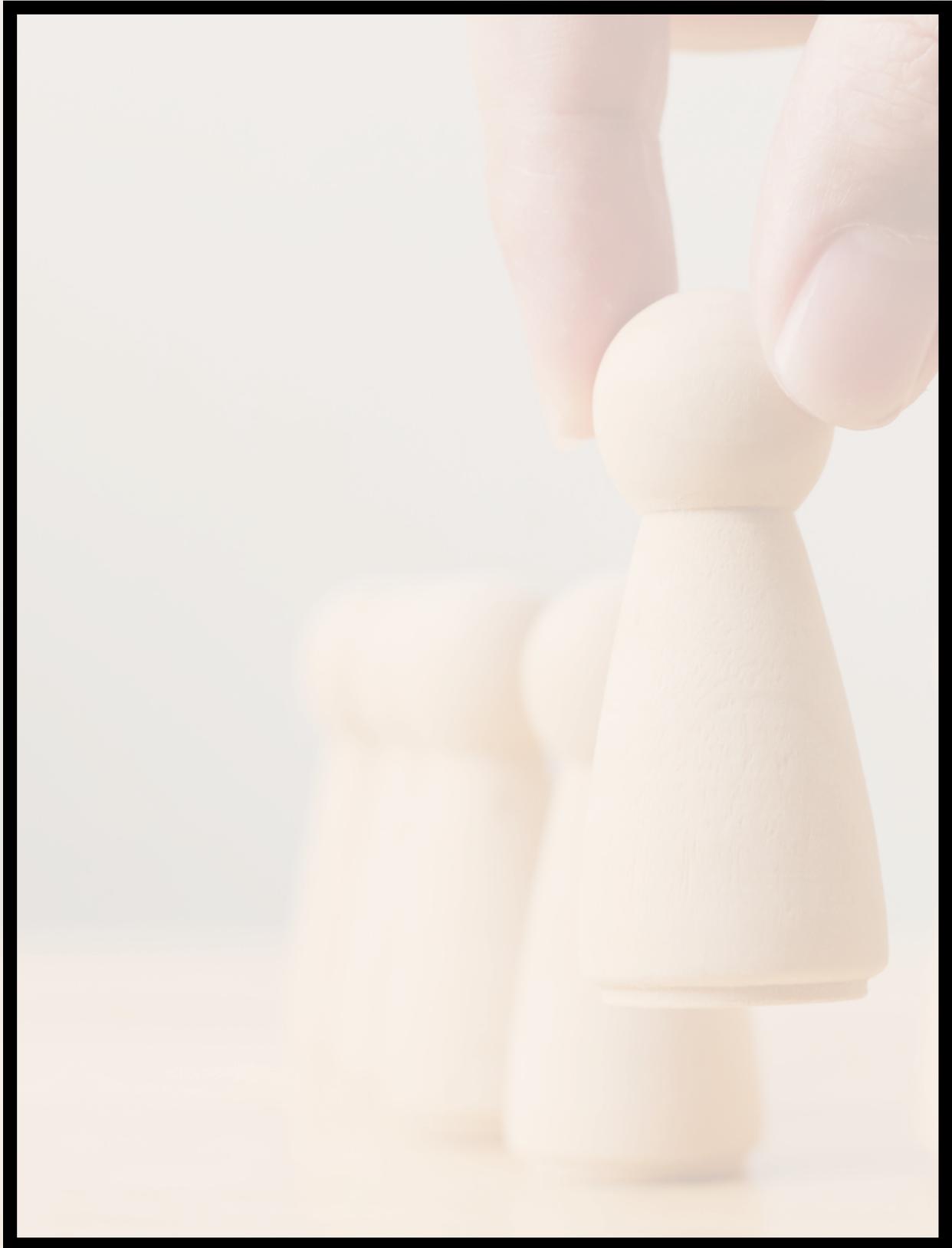
Das stärkt die Verbindung zu deinem Zukunftsbild.

01

*Dein Lifescript
als Führungskraft*



01





Ich-Zustände nach der Transaktionsanalyse

Das Modell der Transaktionsanalyse nach Eric Berne bietet eine hilfreiche Perspektive für die Reflexion von Kommunikation – insbesondere dann, wenn es auf der Metaebene als Erklärungsmodell genutzt wird.

Gerade Führungskräfte verharren häufig im **Eltern-Ich**. Der Grund dafür liegt in ihrem hohen Verantwortungsbewusstsein gegenüber Mitarbeitenden und Klient*innen – die oft als besonders schutzbedürftig wahrgenommen werden. Sie halten den Betrieb am Laufen, kümmern sich, übernehmen Verantwortung.

Steigt jedoch der individuelle Stresspegel, zeigen sich häufig Impulse aus dem **Kind-Ich**: der Wunsch nach Rückzug, Trotzgedanken („Es dankt mir ja eh niemand“) oder das Bedürfnis, sich einfach mal etwas zu gönnen.

Die große Stärke liegt im **Erwachsenen-Ich**: Hier geht es um bewusste Reflexion, um Entscheidungskompetenz, um eine klare und souveräne Kommunikation – mit sich selbst und mit anderen.

Beginne, dich selbst und deine Begegnungen mit anderen zu beobachten. Lerne die unterschiedlichen Ich-Zustände besser kennen – und erkenne, wann du aus welchem Zustand heraus agierst.

Selbsteinschätzung:

Wie stark sind deine jeweiligen Ich-Zustände ausgeprägt?

Trage deine Einschätzung in die folgende Tabelle ein.

Ich - Zustände	sehr niedrig	niedrig	mittel	hoch	sehr hoch
fürsorgliches Eltern – Ich					
kritisches Eltern – Ich					
rebellisches Kind – Ich					
freies Kind – Ich					
angepasstes Kind – Ich					
Erwachsenen – Ich					

01

Modul 1 Dimension 3



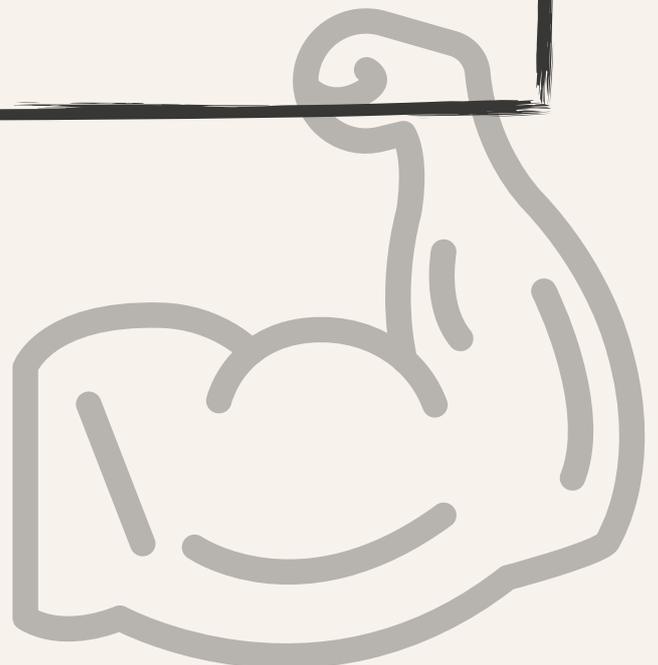
TEAMPOSITIONEN

Das Rangdynamik-Modell nach Raoul Schindler bietet dir die Möglichkeit dein Team anhand von verschiedenen Positionen im Team anzuschauen. Positionen sind nicht zu verwechseln mit Rollen. Positionen bewegen sich im Machtspektrum. Rollen beschreiben Verhaltenserwartungen und -erfüllungen.

Aufgrund dessen ist es wesentlich sich mit den vorgestellten Machtbegriffen auseinanderzusetzen und die eigenen Bewertungsmuster zu überprüfen. Mit einer Führungsposition geht Macht einher. Ob diese zu Machtmissbrauch genutzt wird und zu Ohnmacht führt, entscheidet jede Führungskraft für sich.

Welche Gedanken(muster) hast du zu diesen Begriffen?
Welche Erkenntnisse kannst du für dich gewinnen?

Macht - Machtmissbrauch - Ohnmacht

A large, empty rectangular box with a thick black border, intended for the student to write their thoughts and insights.

01

Modul 1 Dimension 3

Ordne nun die unterschiedlichen Positionen des rangdynamischen Positionsmodell deinem Team zu. Am einfachsten gelingt dies, wenn du für jede Person in deinem Team einen Zettel mit Namen schreibst und diese dann auslegst und mit den Positionen beschriftest. Es kann sein, dass Personen in deinem Team mehrere Positionen einnehmen. Notiere deine Ergebnisse.

Rangdynamik-Modell		
Position	Merkmale	Erkennungszeichen
Alpha Rudelsführer	bestimmt die Richtung leitet Auseinandersetzungen führt Verhandlungen trifft Entscheidungen	Formuliert die gemeinsamen Gruppenziele Sprecher der Gruppe und repräsentiert diese nach Außen Verhandelt mit dem Gegenüber der Gruppe Gibt die meisten inhaltlichen Impulse Anderen schweigen, wenn er redet, erntet selten Widerspruch
Gamma Gefolgschaft des Alphas	Unterstützt die Richtung des Alphas durch Zuarbeiten Identifiziert sich mit vorgegebenen Zielen Keinen eigenen Führungsanspruch In einer Gruppe sind Gammas die Mehrheit	Stimmt Alpha zu und bestärkt ihn in seinem Vorhaben Versucht die Anderen auf die Seite des Alpha zu ziehen Steht hinter dem Verhalten des Alpha und versucht dies zu übernehmen Reagiert gelangweilt, unwirsch oder sogar aggressiv auf die Einwürfe des Omega
Omega das Gegenteil von Alpha	Drückt Widerstand gegen die Zielerreichung aus Hinterfragt kritisch eingeschlagene Wege Hebt mögliche Schwierigkeiten hervor Wichtig für die Risiken- und Gefahrenerkennung Position wird jedoch oftmals von den Anderen als unbeliebter Störenfried empfunden	Reagiert am stärksten gegen Alpha und zieht in die Gegenrichtung Wird dafür ggf. von Gammas bestraft Wird eher als lästig oder störend empfunden Wird mit seinen Einwänden und kritischen Fragen als Hindernis für eine schnelle Lösung oder Entscheidung betrachtet
Beta Spezialist, Experte	Neutralste Rolle Sachliche Einwände oder unabhängige fachliche Ratschläge mit emotionaler Zurückhaltung Durch seine neutrale Einstellung oft nicht angreifbar gute Kandidaten für den Nachfolger des Alpha, aufgrund seiner Unabhängigkeit	Fachlich-sachliche Hinweise und Ratschläge bzgl. Der eingeschlagenen Richtung und Methode Argumentiert mit anerkanntem Fachwissen, weder aus dem Bauch heraus noch emotional Wird in schwierigen Situationen vom Alpha am ehesten zu Rate gezogen Nimmt auch zu Personen außerhalb der Gruppe Kontakt auf



**DEINE WICHTIGSTE
ERKENNTNIS BIS
HIERHER:**



Roadmap of the Workbook

MODUL 1:
MUSTER UND STRUKTUREN
ERKENNEN

**MODUL 2:
KLARHEIT IN FÜHRENDEN
VERANTWORTUNGS-
PROZESSEN**

MODUL 3:
DYNAMISCHE METAPROZESSE
STEUERN

MODUL 4:
VERÄNDERUNGSPROZESSE
INITIIEREN

MODUL 5:
DIFFERENZIERUNG ALS
WIRKUNGSVOLLE METHODE

MODUL 6:
DYNAMIKEN ERENNEN UND
BEARBEITEN

MODUL 7:
FÜHRungsverANTWORTUNG
IN ESKALATIVEN
SITUATIONEN

MODUL 8:
PROFESSIONELLE KLARHEIT IN
SYSTEMEN

2

Modul 2 Dimension 1

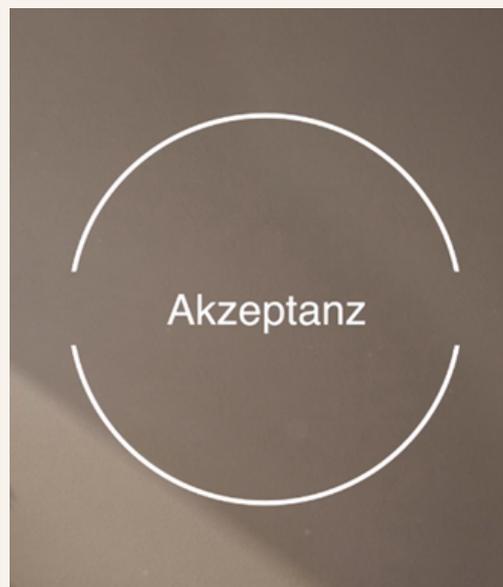


FÜHRUNGSVERANTWORTUNG

Du bist die Führungskraft. PUNKT

Was löst dieser Satz in dir aus?

WENN DU DARAN DENKST DEINE ROLLE ALS FÜHRUNGSKRAFT ZU AKZEPTIEREN.
WO STEHST DU DANN? WIE NAH, WIE FERN BIST DU DER AKZEPTANZ?
WIE SIEHT DEIN IST- UND DEIN SOLLWERT AUS?
MARKIERE DIES FÜR DICH IN DER GRAFIK.



2

Modul 2 Dimension 1

Wie stehst du zum Thema „Hierarchie“? Welche Gedanken gehen dir durch den Kopf?
Welche Erfahrungen hast du hierzu gesammelt?

NUTZE DAS ORGANIGRAMM DEINES UNTERNEHMENS, UM DIE THEMATIK DER „HIERARCHIEN“ STRATEGISCH ZU BETRACHTEN.

AN WELCHER STELLE STEHST DU? WELCHE AUFGABEN UND VERANTWORTUNGSBEREICHE GEHÖREN ZU DIR?

ES GIBT IMMER WIEDER UNSICHERHEITEN BEZÜGLICH TEAMLEITUNGSAUFGABEN.
MIT DIESER METHODE LASSEN SICH DIESE AUS DEM WEG RÄUMEN.

NOTIERE,

- WELCHE AUFGABEN ZUR TEAMLEITUNG GEHÖREN,
- WELCHE NICHT DAZU GEHÖREN UND
- WELCHE AUFGABEN SICH IN DER GRAUEN ZONE BEFINDEN.



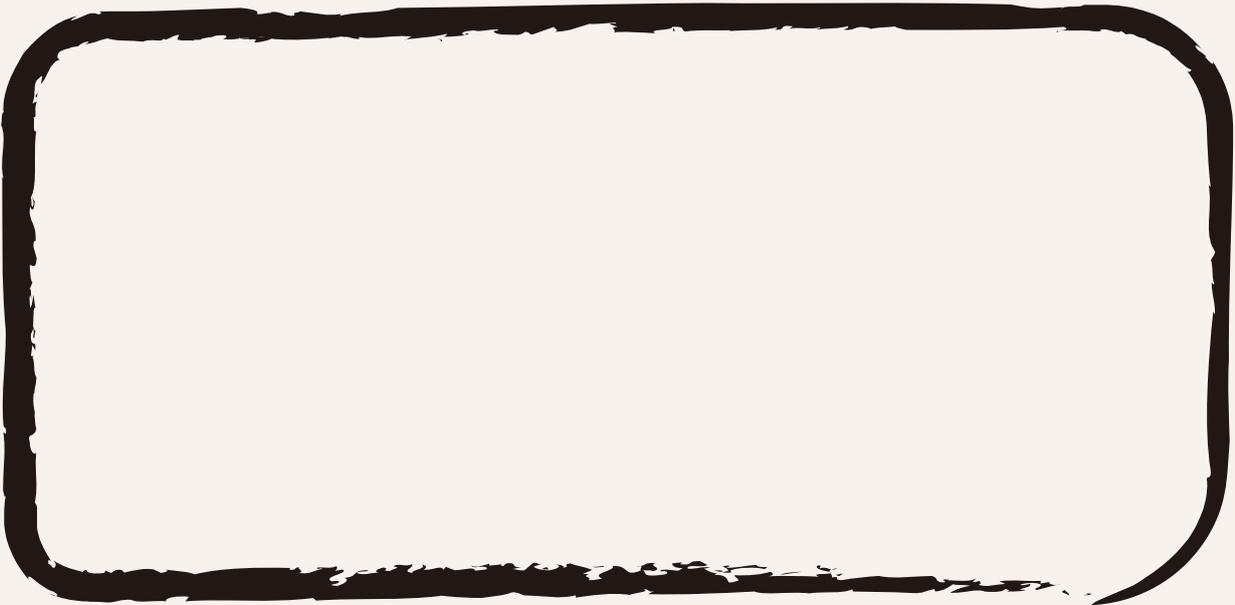
2

Modul 2 *Dimension 1*

Definierte Aufgaben/dein Verantwortungsbereich:



Keine Zuständigkeit:



02

Modul 2 *Dimension 1*

Grauzone:



Markiere die Aufgaben/Themenbereiche, welche du in Zukunft in eine andere Zone ziehen wirst. Notiere wie du dies angehen wirst.

Was ist der erste Schritt? Wann gehst du diesen an?



2

Modul 2 Dimension 2



TRANSPARENTE KOMMUNIKATION

Erkennst du die Argumente bei dir selber, welche Kommunikation häufig verhindern?

Ich möchte niemanden verletzen.

Dazu habe ich keine Zeit.

Ich habe Angst davor, wie es anschließend ist.

Ich bin nicht so der Typ dafür.

Ich weiß nicht, wie ich das machen soll. Ich kann das nicht.

Platz für einen eigenen Satz, der bei dir Kommunikation verhindert:



Was ändert sich bei dir, wenn du die Ausführungen zu den einzelnen Sätzen bedenkst?

02

Modul 2 *Dimension 2*

Nutze das Bild des Filters, um in Zukunft Entscheidungen zu treffen.



Wie sehr lässt du dich von deinen Emotionen einfangen?

Was verändert es, wenn du die Relevanz der Zielgruppe als erstes Filtersystem anwendest?

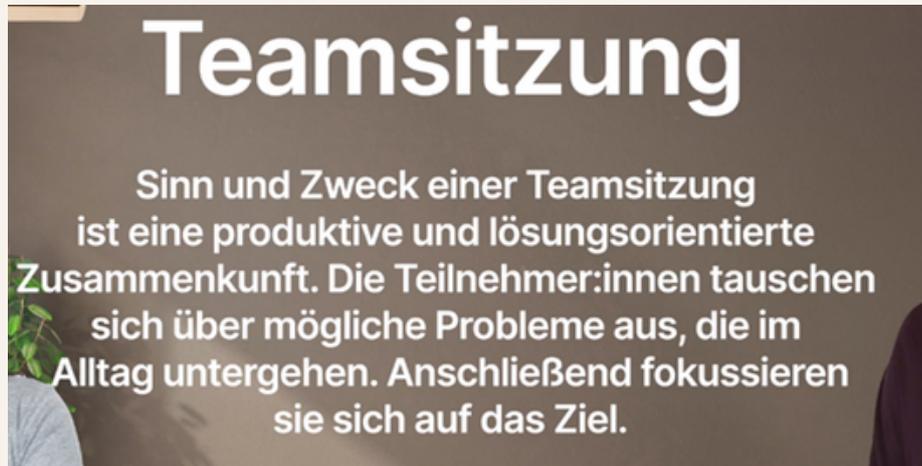
Sollte eine Entscheidung bei dir anstehen, dann lasse diese zu Übungszwecken direkt durch den Filter laufen und nehme im 2. Schritt den Gedanken der transparenten Kommunikation mit auf.

2

Modul 2 Dimension 3



TEAMSITZUNGEN



Checke die Struktur deiner Teamsitzungen!

Markiere die Punkte, an denen du in Zukunft arbeiten willst und notiere deine nächsten Schritte.

Tagungsordnungspunkte – Beteiligung der Teammitglieder – Schließung der Liste



Definition von Teamsitzung – Pflichtveranstaltung – allen klar?



02

Modul 2 *Dimension 3*

Gibt oder soll es Zeit für einen informellen Austausch geben?



Protokollstruktur...



Start der Teamsitzung für alle erkennbar?



02

Modul 2 *Dimension 3*

Wird die Teamsitzung effektiv gestaltet?



Themendiskussionen...



Themenabweichungen...



Definierter Entscheidungsrahmen...





*Welchen Gedanken notierst du dir,
damit dieser nicht in Vergessenheit
gerät?*

Roadmap of the Workbook

MODUL 1:
MUSTER UND STRUKTUREN
ERKENNEN

MODUL 2:
KLARHEIT IN FÜHRENDEN
VERANTWORTUNGS-
PROZESSEN

**MODUL 3:
DYNAMISCHE METAPROZESSE
STEUERN**

MODUL 4:
VERÄNDERUNGSPROZESSE
INITIIEREN

MODUL 5:
DIFFERENZIERUNG ALS
WIRKUNGSVOLLE METHODE

MODUL 6:
DYNAMIKEN ERENNEN UND
BEARBEITEN

MODUL 7:
FÜHRungsverANTWORTUNG
IN ESKALATIVEN
SITUATIONEN

MODUL 8:
PROFESSIONELLE KLARHEIT IN
SYSTEMEN

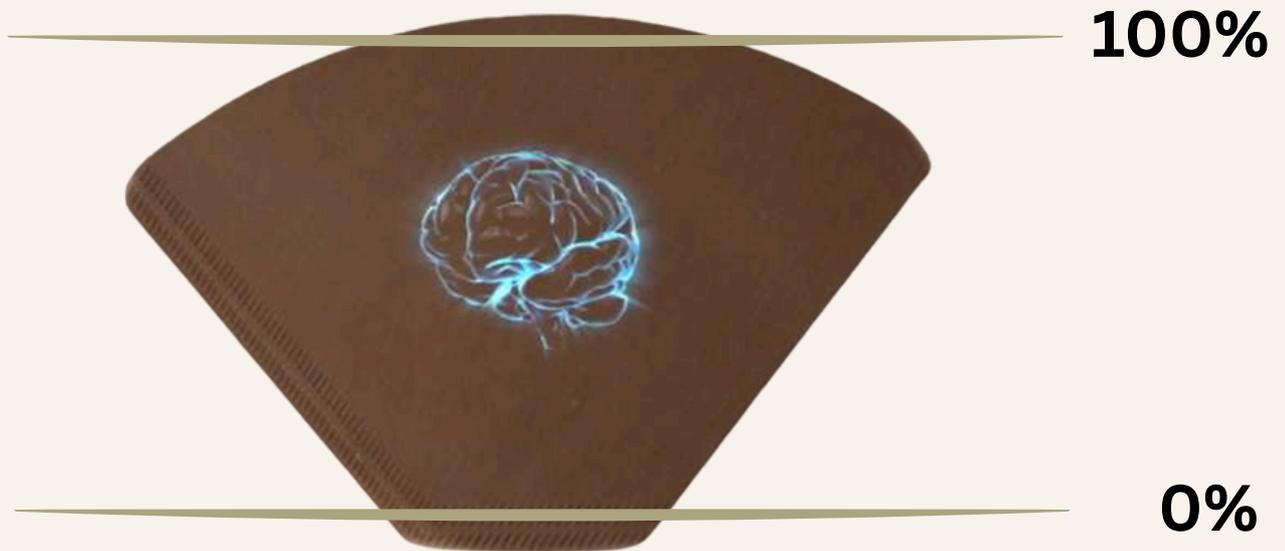
3

Modul 3 Dimension 1



MACHT DEINER GEDANKEN

Wie bewusst bist du dir, dass deine Wahrnehmung bei dir durch deinen persönlichen Filter läuft?



Hast du bereits herausgefunden, welche Grenzen du dir selber setzt und wie du diese angehen könntest?

Denk daran: deine Wahrnehmung ist einzigartig.





DEFINITION VON GESPRÄCHSARTEN

Welche Gesprächsarten begegnen dir am häufigsten in deinem Berufsalltag?

Wie häufig definierst du Gesprächsarten in deinem beruflichen Alltag?

0 - 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7 - 8 - 9 - 10

Welche Informationen zu den Gesprächsarten waren für dich wesentlich und möchtest du zukünftig beachten?

Welche Gedanken zum Thema Gesprächsführung möchtest du darüber hinaus für die Zukunft bewahren?

3

Modul 3 Dimension 3



TEAMENTWICKLUNGSTOUR 1

Die Teamentwicklungstour

Die Teamentwicklungstour beschreibt einen Weg, welchen alle Teams wiederholend abschnittsweise durchlaufen. Für eine Führungskraft ist es sehr hilfreich zu wissen in welchem Abschnitt sich ihr Team gerade befindet. Dieses Verständnis ermöglicht eine Orientierung für ihr professionelles Führungshandeln.

Übersicht:

Orientierungsabschnitt

Führungskraft als Guide	
Teamerleben: unsicher	Herausforderung: Sicherheit
höflich, vorsichtig, gespannte Erwartung	Beziehungsaufbau- Verlässlichkeit
Informationshaltung, fragende Haltung	Vorbildfunktion- Transparenz
Orientierung an Strukturen	Struktur und Rahmen- Klarheit

Leistungssampel: gelb

Differenzenabschnitt 

Führungskraft als Bergretter:in

Teamerleben: spannungsreich	Herausforderung: Klarheit	Leistungssampel: rot
mühsam, angespannt, frustrierend 	Beziehungsaufnahme- Allparteilichkeit 	
im Reaktionsmodus, Kampf um (Führungs-) Rollen 	Differenzen ermöglichen und begrenzen - Standfestigkeit 	
Cliquenbildung 	Entscheidungen herbeiführen treffen, umsetzen - Klarheit 	

Wachstumsabschnitt 

Führungskraft als Gipfelstürmer:in

Teamerleben: entspannt	Herausforderung: Freiraum	Leistungssampel: grün
Wir - Gefühl bis "Ich im Wir", kreativ, ideenreich 	Beziehungsabruf- Gemeinschaft 	
Gesprächsoffen, flexibel im Handeln und Denken	Verantwortungsbereiche delegieren - Zutrauen 	
Rollenbewusstsein entwickelt und akzeptiert 	Rituale und Regeln festhalten, Außenwelt mit einbeziehen - Sicherheit 	

Veränderungsabschnitt

Führungskraft als Wellenreiter:in

Teamerleben: emotional	Herausforderung: Zukunftssicherung
unsicher, erleichtert, traurig	Beziehungsvertiefung- Verstehen
Rollenfindung	Abschied ermöglichen- (Trauer-) Zeit
Struktursuchend	Ausblick erarbeiten, aufzeigen - Orientierung

Leistungssampel: gelb

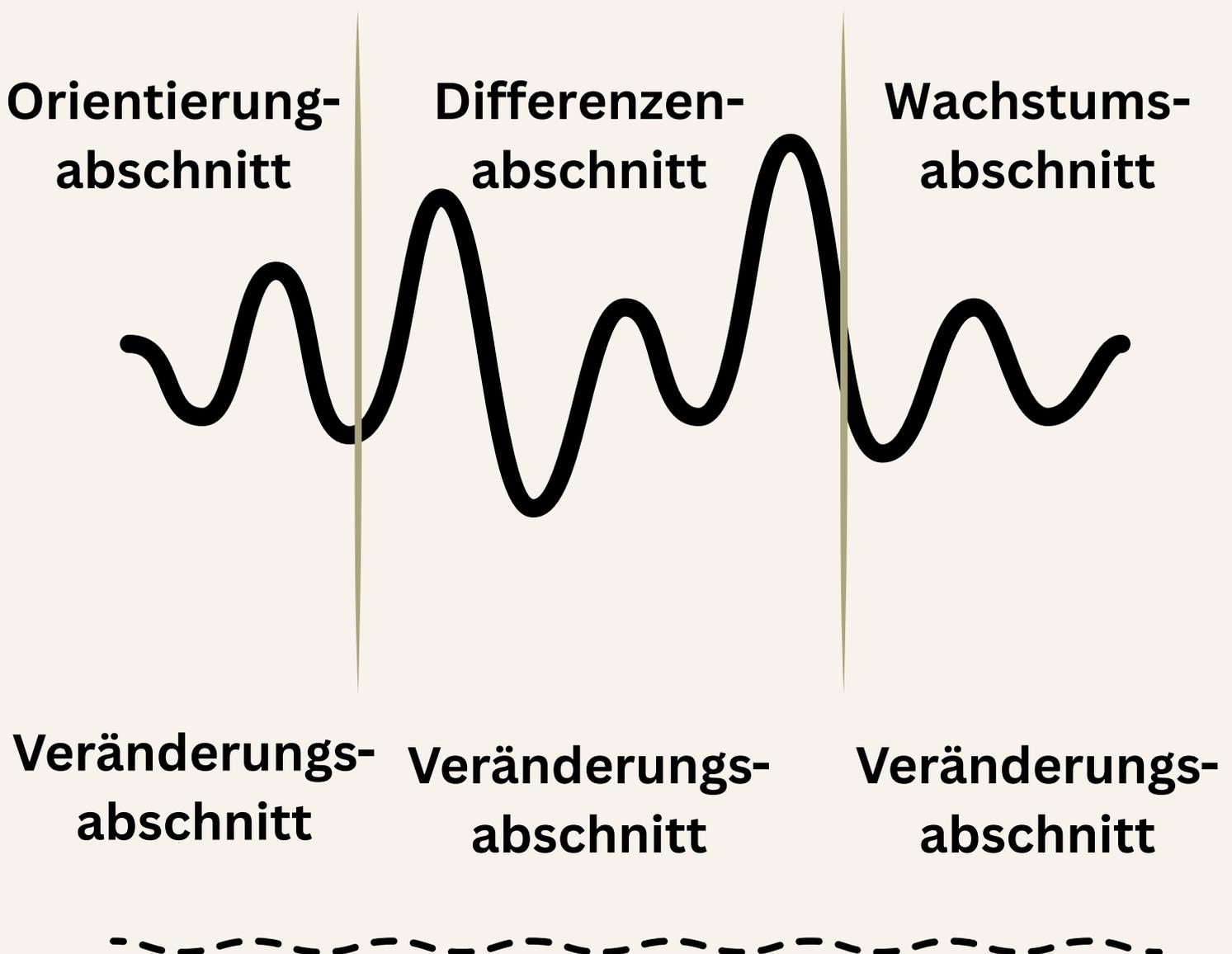
3

Modul 3 Dimension 3

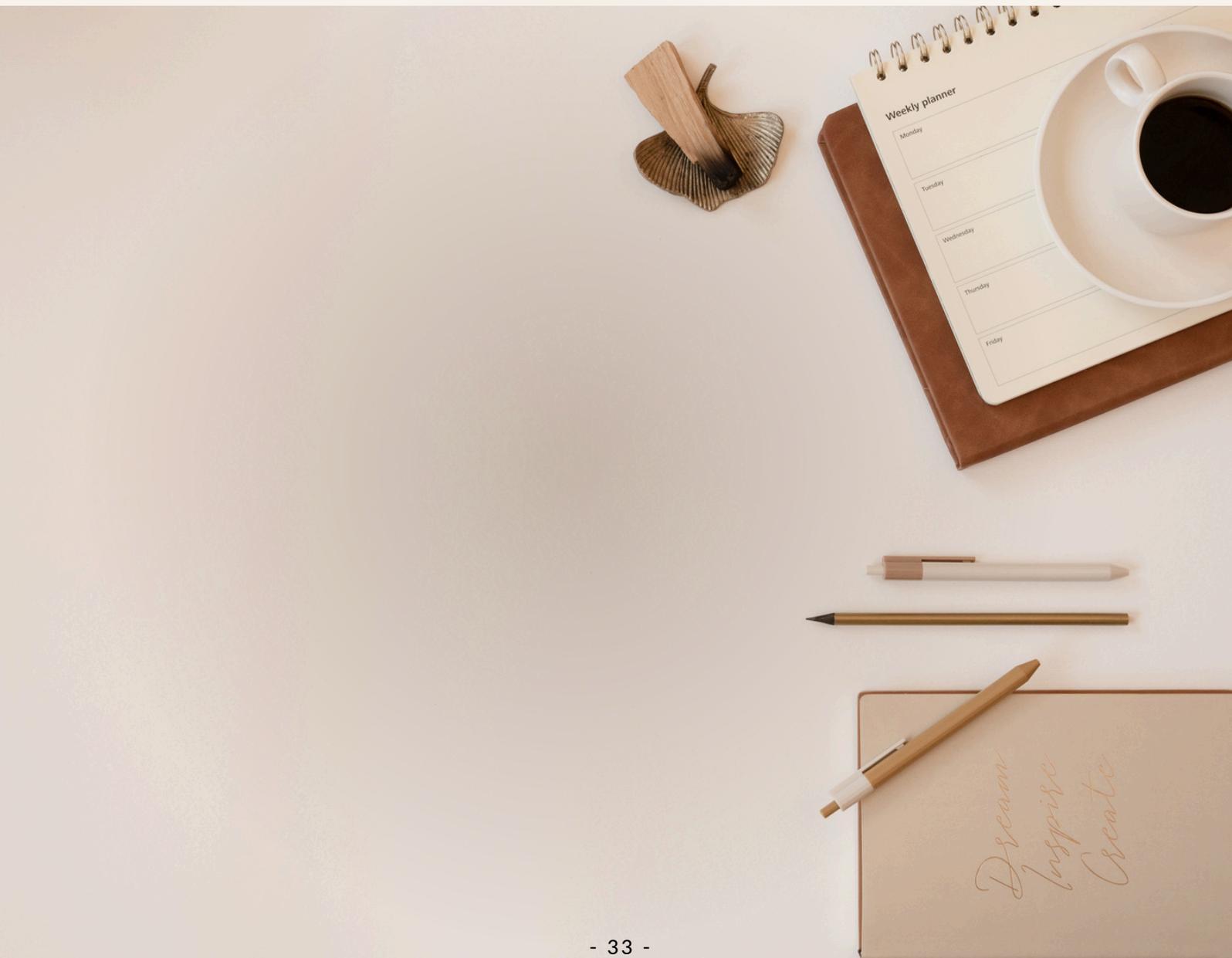
Nutze die folgenden Fragen zu einer ersten Einsortierung und schaue, ob die zwei Fragen unterschiedliche Ergebnisse generieren.

Hinweis: Meine Praxiserfahrung zeigt, dass ein Team sehr selten komplett in einem Abschnitt steht. Allerdings kann ein Team zu verschiedenen Themen in unterschiedlichen Abschnitten stehen.

1. In welchem Abschnitt befindest du dich in der Teamentwicklungstour?
2. In welchem Abschnitt befindet sich das Team?



*Welche Erkenntnis ist
besonders hilfreich für
dich?*



Roadmap of the Workbook

MODUL 1:
MUSTER UND STRUKTUREN
ERKENNEN

MODUL 2:
KLARHEIT IN FÜHRENDEN
VERANTWORTUNGS-
PROZESSEN

MODUL 3:
DYNAMISCHE METAPROZESSE
STEUERN

**MODUL 4:
VERÄNDERUNGSPROZESSE
INITIIEREN**

MODUL 5:
DIFFERENZIERUNG ALS
WIRKUNGSVOLLE METHODE

MODUL 6:
DYNAMIKEN ERENNEN UND
BEARBEITEN

MODUL 7:
FÜHRungsverANTWORTUNG
IN ESKALATIVEN
SITUATIONEN

MODUL 8:
PROFESSIONELLE KLARHEIT IN
SYSTEMEN

4

Modul 4 Dimension 1



GLAUBENSSÄTZE AUFLÖSEN

Glaubenssätze und woran wir glauben hat einen großen Einfluss auf unser Leben. Aber Vorsicht. Damit ist nicht gesagt, dass wir an allem schuld sind, was uns im Leben passiert. Natürlich gibt es äußere Einflüsse, Katastrophen und gesellschaftlich gewachsene Systeme, die unser Leben beeinflussen, streifen und prägen. Daneben stehen gleichwohl unsere Glaubenssätze, die wir im Laufe unseres Lebens immer wieder überprüfen können.

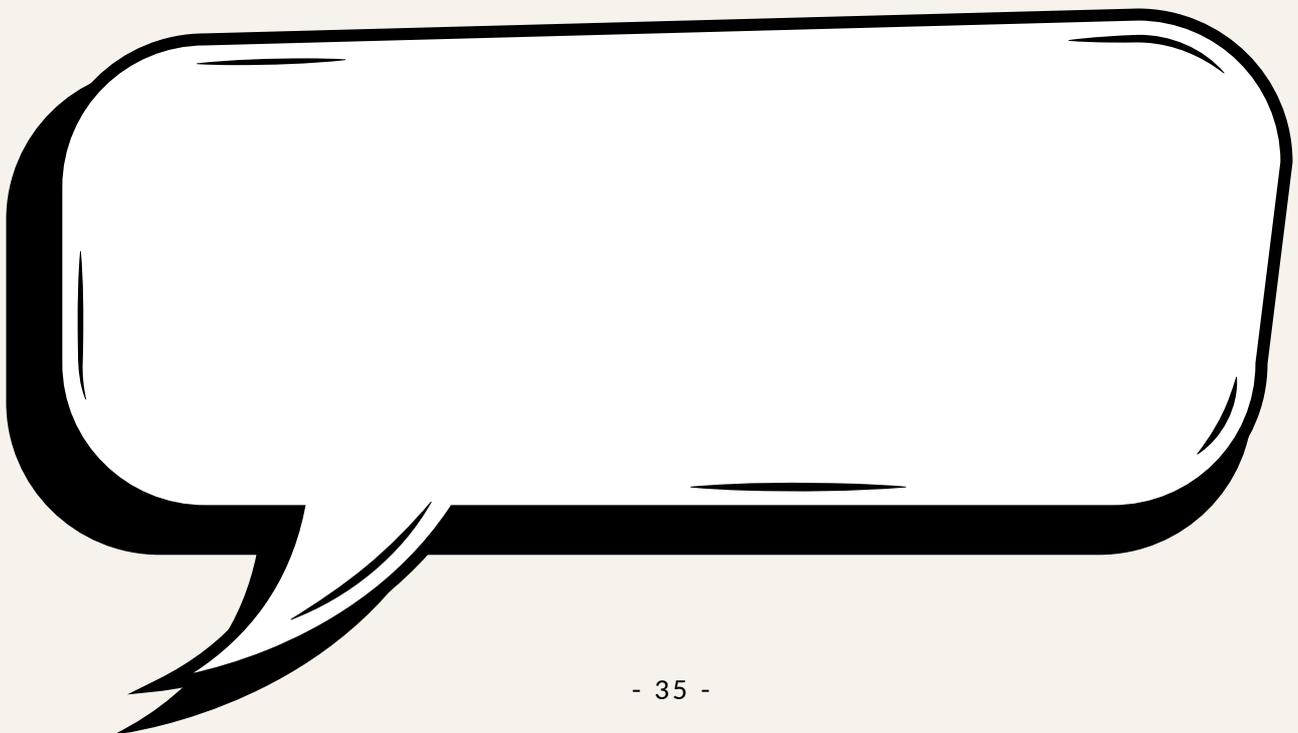


Erinnere dich daran, dass deine Wahrnehmung in dieser Welt einzigartig ist. Dementsprechend kannst du heute deine Wahrnehmung noch einmal genauer in den Blick nehmen.

Glaubenssätze sind Überzeugungen oder Annahmen, die Menschen über sich selbst, andere oder/und die Welt haben. Sie sind tief verwurzelt und beeinflussen unser Denken, Fühlen und Handeln. Sie sind durch Erfahrungen, Erziehung und Kultur geprägt und prägen uns noch heute.

Du kannst deinen Glaubensätzen auf die Spur kommen, indem du deinen Gedanken und deinen Worten zuhörst.

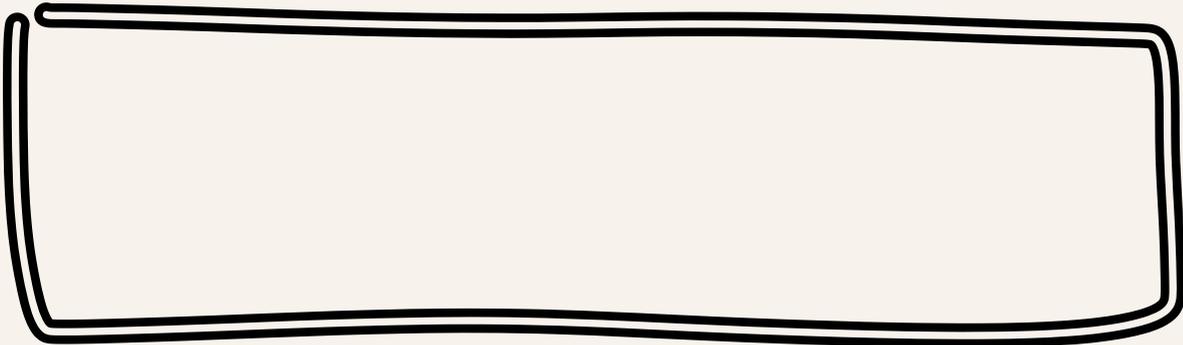
Was hörst du, wenn du dir zuhörst?



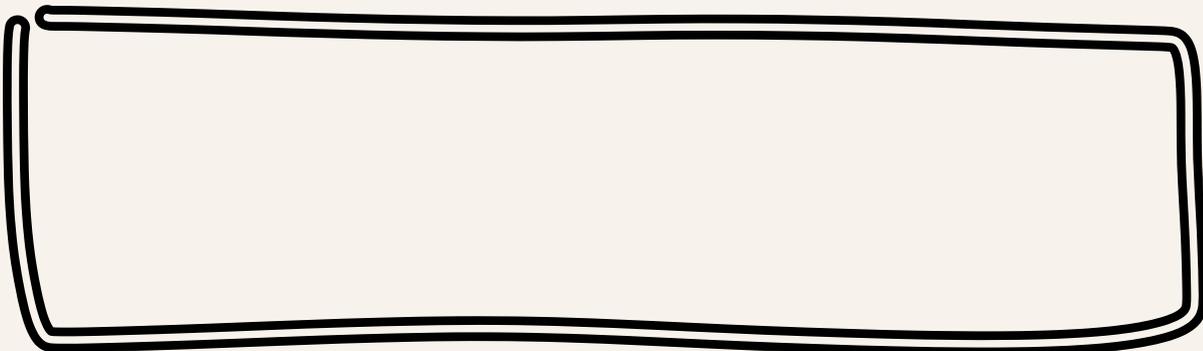
4

Modul 4 Dimension 1

Du kannst deinen Glaubenssätzen ebenfalls auf die Spur kommen, wenn du deine Handlungen reflektierst. Welche Handlungen prägen deinen beruflichen Alltag?



An welchen Stellen würdest du deine Glaubenssätze gerne verändern? Denk daran, dass diese eine Lücke hinterlassen. Diese Lücke muss mit einem „neuen“ emotional positiven Glaubenssatz gefüllt werden, damit der „alte“ Glaubenssatz wirklich ersetzt werden kann.



Tipp: Nutze die Chance der Weiterbildung und erzähle von deinen Gedanken und Handlungen, damit wir diesen gemeinsam auf die Spur kommen können.

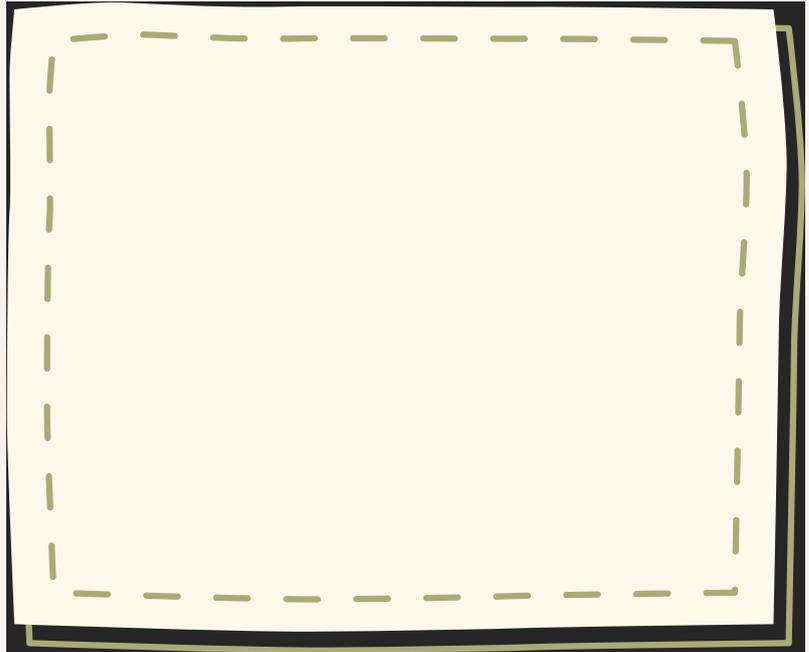
4

Modul 4 Dimension 1



GEHIRNSTRUKTUR UND GESPRÄCHSFÜHRUNG

Notiere deine Erkenntnisse zum Gehirnmodell von Andras Krüger:

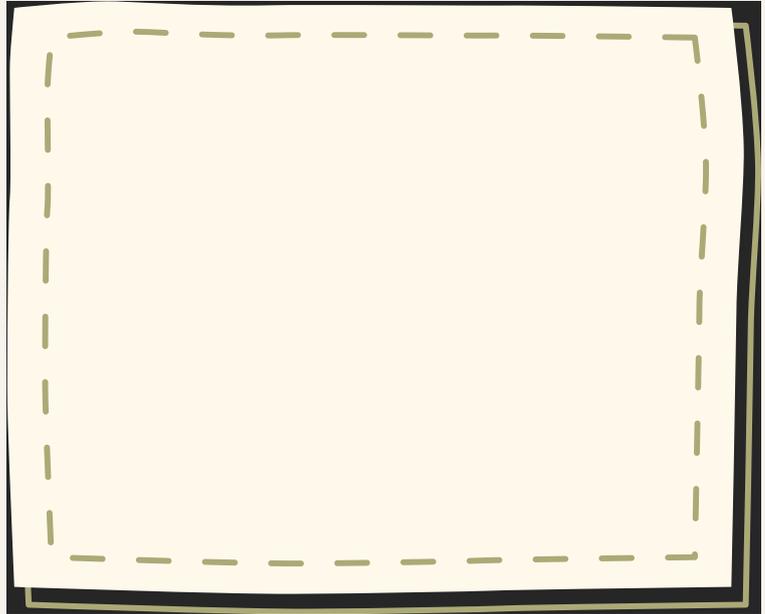


Grafik: © Kathrin Klein

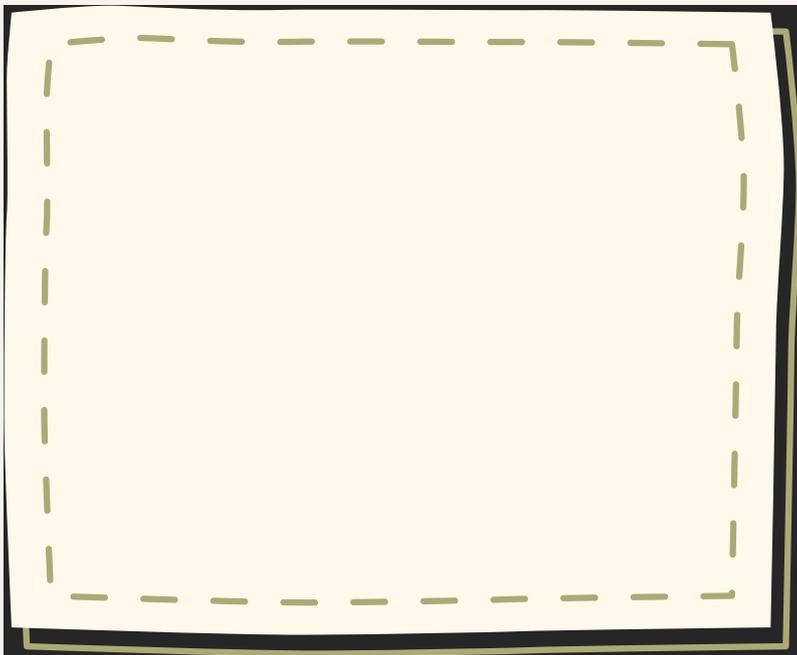
4

Modul 4 Dimension 1

Welche Gedanken wirst du in Zukunft pflegen, wenn es um emotional(ere) Gespräche oder/und Situationen geht?



Welchen Anker kannst du dir setzen, dass du in den entscheidenden Momenten daran denkst, deine Katze zu streicheln, die Katze deines Gegenübers zu streicheln, bevor du auf die Sachebene gehst?



4

Modul 4 Dimension 3



TEAMENTWICKLUNGSTOUR 2

Die Teamentwicklungstour: Blick auf den Veränderungsabschnitt

Veränderungsabschnitt

Führungskraft als Wellenreiter:in	
Teamerleben: emotional	Herausforderung: Zukunftssicherung
unsicher, erleichtert, traurig	Beziehungsvertiefung- Verstehen
Rollenfindung	Abschied ermöglichen- (Trauer-) Zeit
Struktursuchend	Ausblick erarbeiten, aufzeigen - Orientierung

Leistungssampel: gelb

Welche Veränderungsabschnitte hast du bereits erlebt?

Wie hoch war die Intensität der Veränderung?

0 - 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7 - 8 - 9 - 10

4

Modul 4 Dimension 3

Wie stehst du zum Thema „Veränderung“?

Gehst du grundsätzlich gerne Veränderungen an?

Wie gehst du oder wie geht dein Team/deine Einrichtung mit dem Thema „Veränderung und Abschied“ um? Gibt es Rituale?

Hängen noch „alte“ Veränderungen oder „nicht - Abschiede“ in eurem System oder in der Einrichtung? Was kannst du tun, um diese aufzulösen?

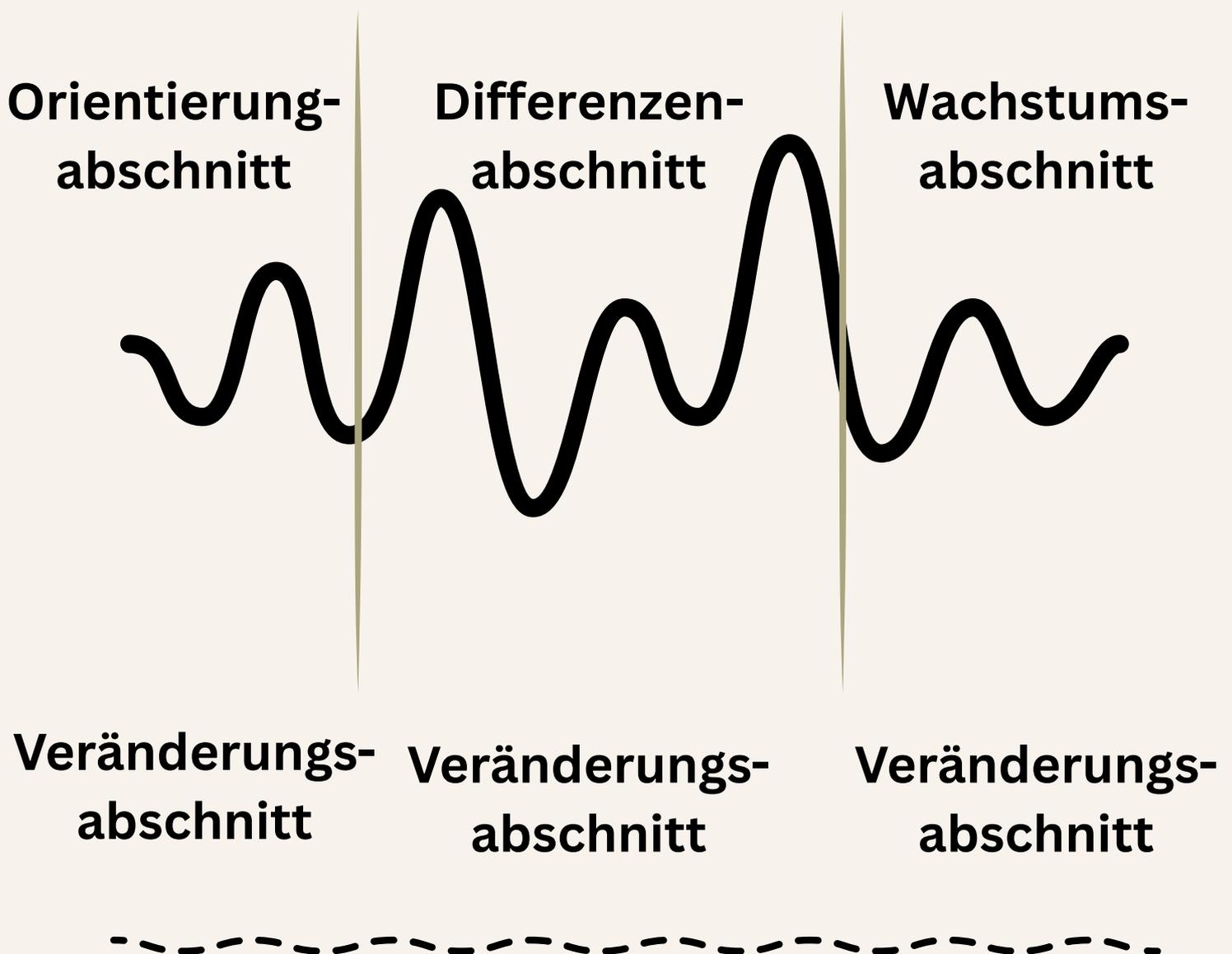
4

Modul 4 Dimension 3

Stehst du/dein Team im Veränderungsabschnitts?

Aus welchem Abschnitt kommt ihr gerade? Wie ist die (emotionale) Atmosphäre?

Welche Erfahrungen nimmst du mit?

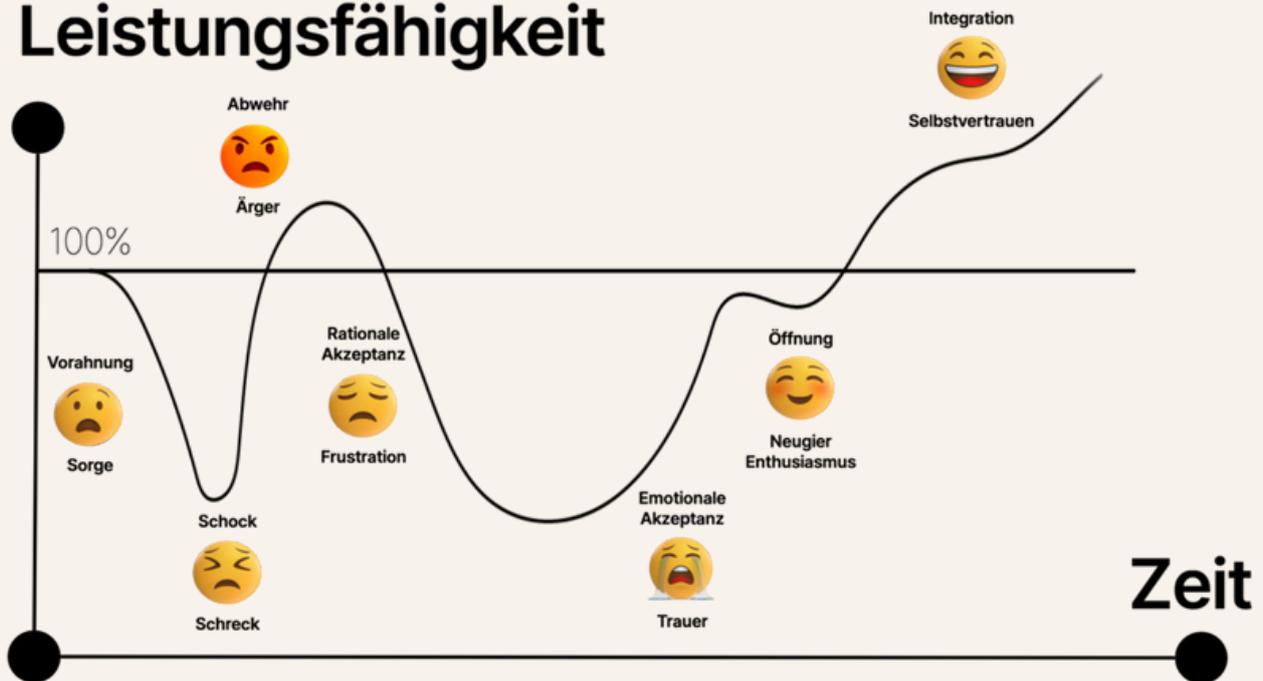


4

Modul 4 Dimension 3

Emotionale Veränderungskurve nach Roth

Leistungsfähigkeit



Wo stehst du, wo steht das Team in der Veränderungskurve?

Wer steht wo?

Was sind die nächsten Schritte bzw. wer braucht was?

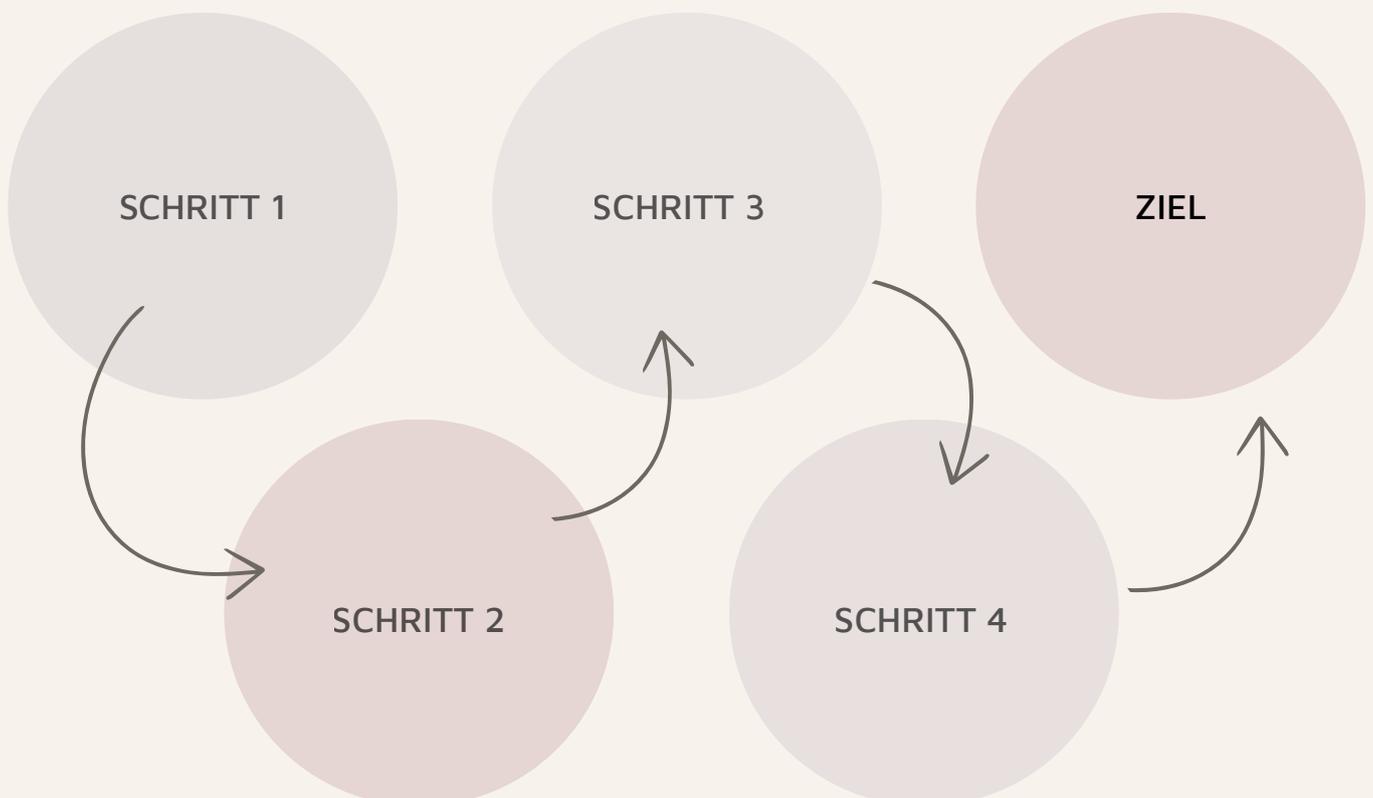
Was willst du in diesem Kurs erreichen?

WAS IST DEIN ZIEL?

WELCHE SCHRITTE BIST DU BEREITS GEGANGEN?



Zielfokussierung



Welche
Gedanken
kamen ins
Fließen?



Roadmap of the Workbook

MODUL 1:
MUSTER UND STRUKTUREN
ERKENNEN

MODUL 2:
KLARHEIT IN FÜHRENDEN
VERANTWORTUNGS-
PROZESSEN

MODUL 3:
DYNAMISCHE METAPROZESSE
STEUERN

MODUL 4:
VERÄNDERUNGSPROZESSE
INITIIEREN

**MODUL 5:
DIFFERENZIERUNG ALS
WIRKUNGSVOLLE METHODE**

MODUL 6:
DYNAMIKEN ERENNEN UND
BEARBEITEN

MODUL 7:
FÜHRUNGSVERANTWORTUNG
IN ESKALATIVEN
SITUATIONEN

MODUL 8:
PROFESSIONELLE KLARHEIT IN
SYSTEMEN

05

Modul 5 Dimension 1



ROLLEN ALS LEADER

Intuitiv spüren Teammitglieder, ob das Auftreten ihrer Führungskraft kongruent ist zu ihrem Anliegen. Sie haben eine verblüffend starke Wahrnehmung darüber, ob die Botschaft und die Haltung dahinter zusammenpassen.

Daher ist es sehr wichtig, sich der Situation entsprechend „einzurollen“.

Im Video habe ich dir sechs verschiedene Rollenbilder vorgeschlagen, um an diesen zu üben:

Pilot*in, Barkeeper*in, Zollbeamt*in, Nachbar*in, Coach*in, Koch/Köchin

Welche der vorgestellten Rollen sind dir besonders nah?

Bei welcher Rolle hast du gedacht, dass diese sicherlich sinnvoll ist – aber für dich schwer umzusetzen und wieso?

Was bedeuten die vorgestellten Rollen für dich bezüglich deiner Führungsrolle?
Was nimmst du dir in Zukunft vor?

05

Modul 5 Dimension 2



EMOTIONALITÄT BEGEGNEN

Erfahre für dich die Welt der Gefühle und Bedürfnisse als Schlüssel für erfolgreiche kommunikative Prozesse.

Nutze die Vertiefung, um einen eigenen Prozess anzuschauen.

Beschreibe kurz die Situation, welche du tiefer betrachten wirst:

Auf einer Skala von 0 – 10: Wie belastend hast du die Situation erlebt?

0 – 1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7 – 8 – 9 – 10

Welche Gefühle tauchen bei dir und (vermutet) bei deinem Gegenüber auf?

Welche Bedürfnisse kannst du bei dir und (vermutet) bei deinem Gegenüber erkennen?

Tipp: Nutze hierfür die Bedürfnisliste am Ende des Dokumentes

05

Modul 5 *Dimension 2*

Was verändert das Wissen über die situativen Bedürfnisse in dir?



Welche Strategien wirst du nachträglich oder zukünftig anwenden?



Auf einer Skala von 0 – 10: Wie belastend empfindest du die Situation nach der Bearbeitung der Gefühle und Bedürfnisse?

0 – 1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7 – 8 – 9 – 10

05

Modul 5 Dimension 3



TEAM AUF DER METAEBENE BETRACHTEN

Wo würdest deine Teammitglieder in der Bedürfnispyramide einsortieren?



Welche Erkenntnisse nimmst du dir aus dieser Übung mit?

A large, hand-drawn rectangular box with a black outline. A pushpin icon is attached to the top center edge of the box, suggesting it is a space for taking notes or reflecting on the exercise.

05

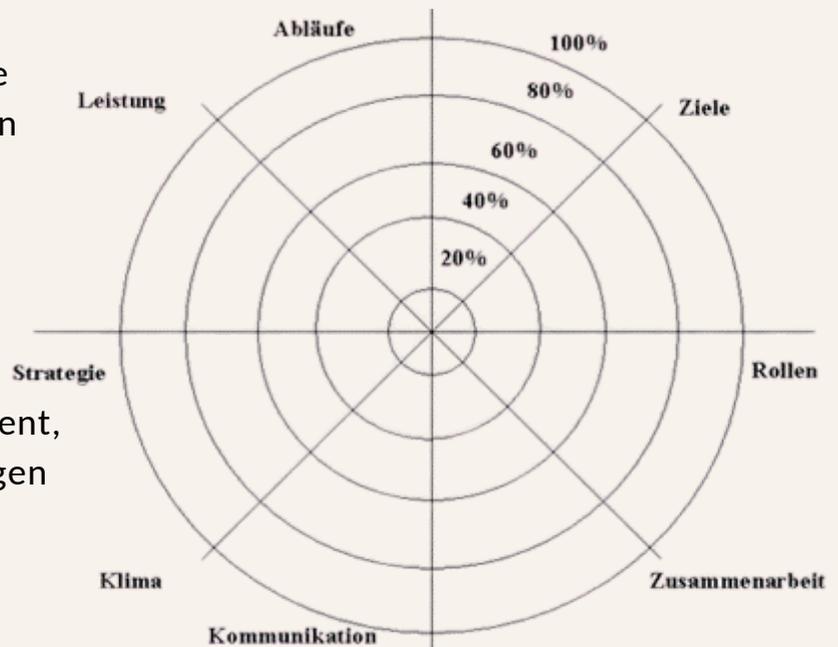
Modul 5 Dimension 3

Team-Audit-Spinne

Die sogenannte Team-Audit-Spinne eignet sich besonders gut dazu, den derzeitigen Zustand eines Teams einzuschätzen und gleichzeitig zu visualisieren.

Erklärung zur Grafik

Die Werte betragen dann 100 Prozent, wenn die Aussagen auf der jeweiligen Dimension völlig zutreffen, alles andere sind entsprechende Abstufungen.



Strategie

- Eine strategische Zielsetzung ist vorhanden und akzeptiert.
- Die Zielsetzung ist langfristig angelegt, enthält die relevanten harten und weichen Faktoren und ist mit der Unternehmensleitung.

Leistung

- Es gibt einen hohen Leistungsstandard im Team (Effektivität).
- Die Teammitglieder sind hoch motiviert und treiben die Arbeit von sich aus voran.
- Das Team ist fachlich aktuell und gut gerüstet.
- Potenziale hinsichtlich möglicher zukünftiger Anforderungen sind vorhanden, ihre Entwicklung ist in die Wege geleitet.

Abläufe

- Die organisatorischen Abläufe und das Zusammenspiel bei der Aufgabenerledigung sind hoch effizient.
- Die Abläufe sind stringent, schlank, flexibel und schnell. Sie werden kontinuierlich und selbständig überprüft und verbessert.

05

Modul 5 Dimension 3

Ziele

- Es gibt kurz- und mittelfristige Teamziele (operative Ebene), die jedes Mitglied kennt und verbindlich handhabt.
- Es gibt für das Gesamtteam und jedes Teammitglied klare Ziele (mittel- und langfristig).
- Die Ziele werden laufend aktualisiert.

Aufgaben/Rollen

- Jedes Teammitglied hat eine von ihm selbst und anderen akzeptierte Aufgabe und Rolle.
- Bei Veränderungen werden diese neu abgesprochen und angepasst.

Zusammenarbeit

- Die Zusammenarbeit zwischen den Teammitgliedern verläuft produktiv, engagiert und beruht auf wechselseitigen klaren Vereinbarungen.
- Es finden regelmäßig Teamsitzungen statt, in denen vorhandene Probleme offen angesprochen werden.
- Das Team steuert sich weitgehend selbst; Entscheidungen werden einvernehmlich getroffen.
- Interessensgegensätze werden akzeptiert und frühzeitig und offen diskutiert, um nach Wegen zu suchen und Unterschiede fruchtbar zu machen.
- Die Zusammenarbeit mit dem organisatorischen Umfeld ist reibungsarm und beruht auf gegenseitiger Wertschätzung und Unterstützung.
- Kritik und Anregung von außen werden als Chance zum Lernen genützt.

Kommunikation

- Jede*r hat Zugang zu allen Informationen, die er benötigt.
- Der formelle und informelle Austausch über alles von Belang ist immer gewährleistet.

Klima

- Das Klima ist locker, freundlich und wertschätzend, die Teammitglieder fühlen sich wohl.
- Konflikte werden jederzeit offen und fair ausgetragen.
- Die Teammitglieder legen Wert auf Beziehungspflege untereinander und engagieren sich entsprechend.

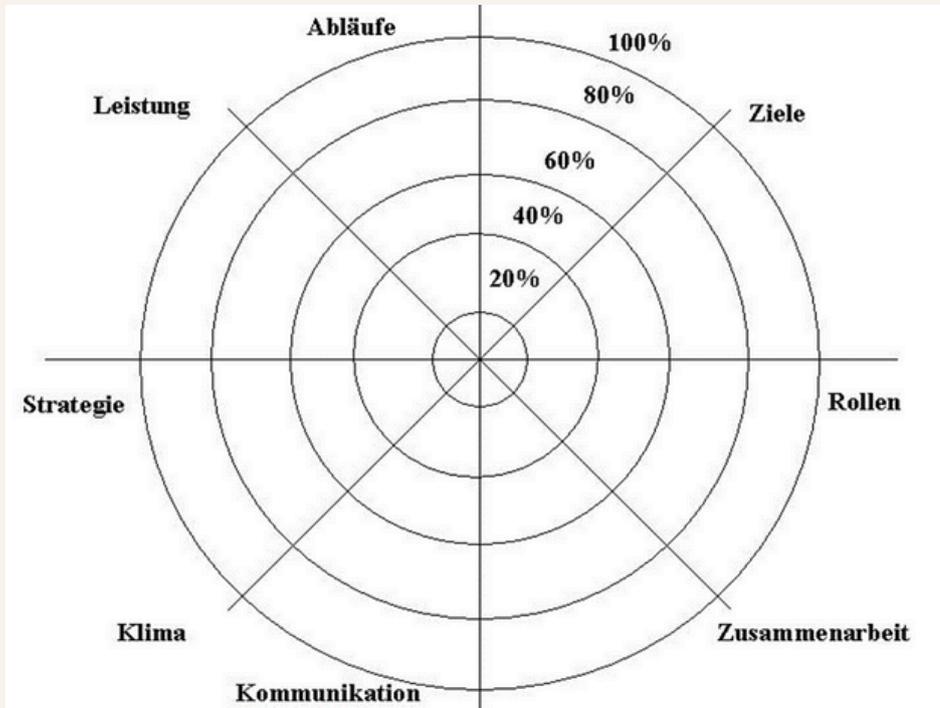
Aufgabenbeschreibung:

Schätze den Ist- Zustand deines Teams ein und schraffiere dementsprechend die Felder in der Team-Audit-Spinne, *passse ggf. die Themenfelder für deine Team-Audit-Spinne an.*
Nutze die 2. Team-Audit-Spinne für deine Überlegungen zu einem Soll-Zustand. Welche Schritte müsstest du gehen, um den Soll-Zustand zu erreichen?

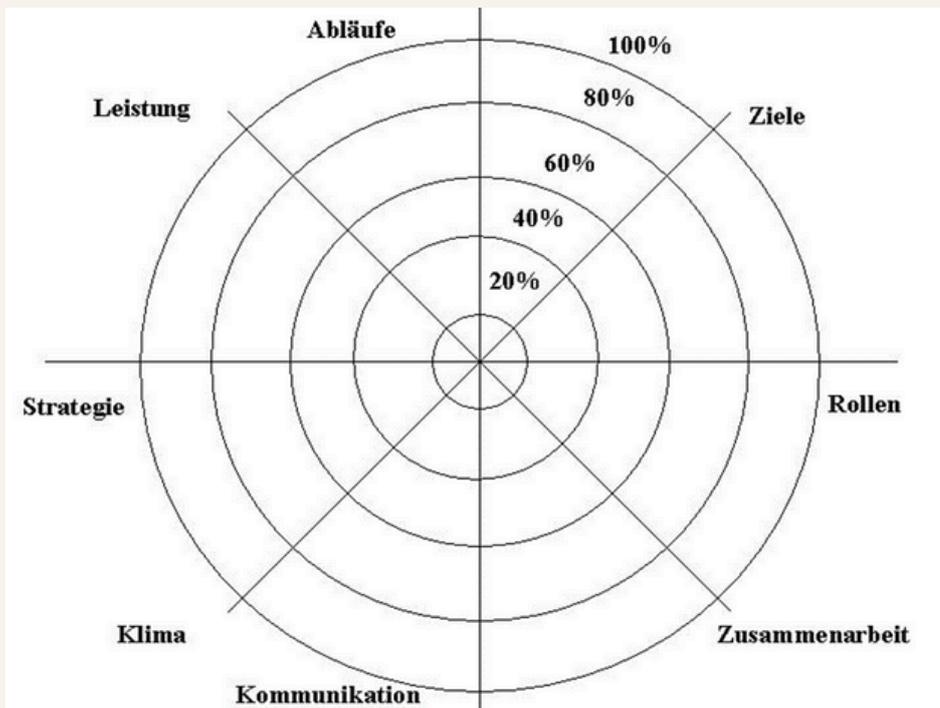
5

Modul 5 Dimension 3

Ist - Zustand



Soll - Zustand



Quelle: Klaus Doppler u.a.: Unternehmenswandel gegen Widerstände; Change-Management mit den Menschen; Campus Verlag; 2002

*Welcher Gedanke ist
besonders aufgeblüht?*



Roadmap of the Workbook

MODUL 1:
MUSTER UND STRUKTUREN
ERKENNEN

MODUL 2:
KLARHEIT IN FÜHRENDEN
VERANTWORTUNGS-
PROZESSEN

MODUL 3:
DYNAMISCHE METAPROZESSE
STEUERN

MODUL 4:
VERÄNDERUNGSPROZESSE
INITIIEREN

MODUL 5:
DIFFERENZIERUNG ALS
WIRKUNGSVOLLE METHODE

**MODUL 6:
DYNAMIKEN ERENNEN UND
BEARBEITEN**

MODUL 7:
FÜHRungsverANTWORTUNG
IN ESKALATIVEN
SITUATIONEN

MODUL 8:
PROFESSIONELLE KLARHEIT IN
SYSTEMEN



Modul 6 Dimension 1



FÜHRUNGSSTILE



Autoritär:

Vorgesetzte*r entscheidet und ordnet an.

Patriarchalisch:

Vorgesetzte*r entscheidet, ist jedoch bestrebt die Mitarbeitenden von seinen Entscheidungen zu überzeugen, bevor er/sie diese anordnet.

Beratend:

Vorgesetzte*r entscheidet, gestattet jedoch Fragen zu seinen/ihren Entscheidungen, um durch deren Beantwortung eine Akzeptanz zu erreichen.

Kooperativ:

Vorgesetzte*r informiert seine Mitarbeitenden über seine/ihre beabsichtigten Entscheidungen, die Mitarbeitenden können ihre Meinung äußern, bevor die Vorgesetzten ihre Entscheidung treffen.

Partizipativ:

Die Mitarbeitenden entwickeln Vorschlägen, aus den gemeinsam gefundenen und akzeptierten Problemlösungen entscheidet sich der/die Vorgesetzte für die von ihm/ihr favorisierte.

Anleitend demokratisch:

Die Mitarbeitenden entscheiden, nachdem der/die Vorgesetzte zuvor das Problem aufgezeigt und die Entscheidungsspielräume festgelegt hat.

Demokratisch:

Die Mitarbeitenden entscheiden, der/die Vorgesetzte fungieren als Koordinator*in nach innen und außen.



Modul 6

Dimension 1

Was ist dein Wohlfühl-Führungsstil und aus welchem Grund?

A large, empty, rounded rectangular box with a black border, intended for the user to write their answer to the question above.

Wie viel Prozent deiner Zeit als Führungskraft verbringst du in deinem Wohlfühl-Führungsstil?

A large, empty, rounded rectangular box with a black border, intended for the user to write their answer to the question above.

In welchen Situationen führst du dein Team in einem der anderen Führungsstile und aus welchem Grund?

A large, empty, rounded rectangular box with a black border, intended for the user to write their answer to the question above.

06

Modul 6 Dimension 1

Welche Gedanken gehen dir
bezüglich der
Entscheidungsspielräume durch
den Kopf?



Ein großer, leerer rechteckiger Kasten mit abgerundeten Ecken, der für die handschriftliche Antwort auf die Frage über die Gedanken bezüglich der Entscheidungsspielräume vorgesehen ist.

Welche Gedanken nimmst du dir aus dem Überblick über die Führungsstile mit?

Ein großer, leerer rechteckiger Kasten mit abgerundeten Ecken, der für die handschriftliche Antwort auf die Frage über die Gedanken aus dem Überblick über die Führungsstile vorgesehen ist.

nach: Robert Tannenbaum und Warren H. Schmidt



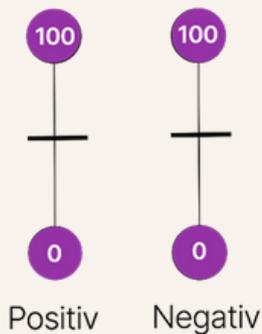
Modul 6 Dimension 2

METHODEN ZUR DIFFERENZEN- UND KONFLIKTBEARBEITUNG



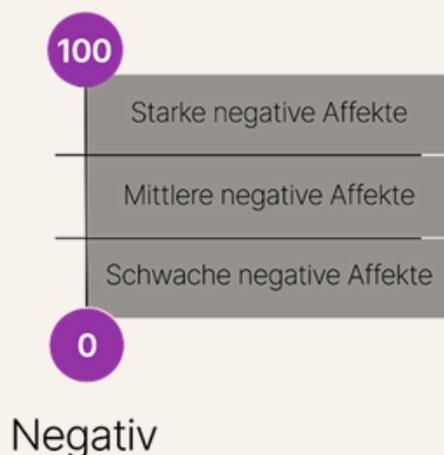
Nutze die Affektbilanz in möglichst vielen Situationen, um dir (und ggf. Dritten) Personen eine Orientierung über die Belastung der Situation zu bestimmen.

Affektbilanz



Die weitere Bearbeitung erfolgt mit den Ergebnissen der negativen Affektbilanz. Denk daran, dass du die schwachen negativen Affekte nicht unbedingt bearbeiten musst – es sei denn, diese betreffen weitere Personen oder tendieren zum Wachstum. Für die mittleren negativen Affekte kannst du sehr gut mit dem Wunderrad arbeiten. Die Anleitung findest du auf der folgenden Seite.

Affektbilanz





Modul 6

Dimension 2

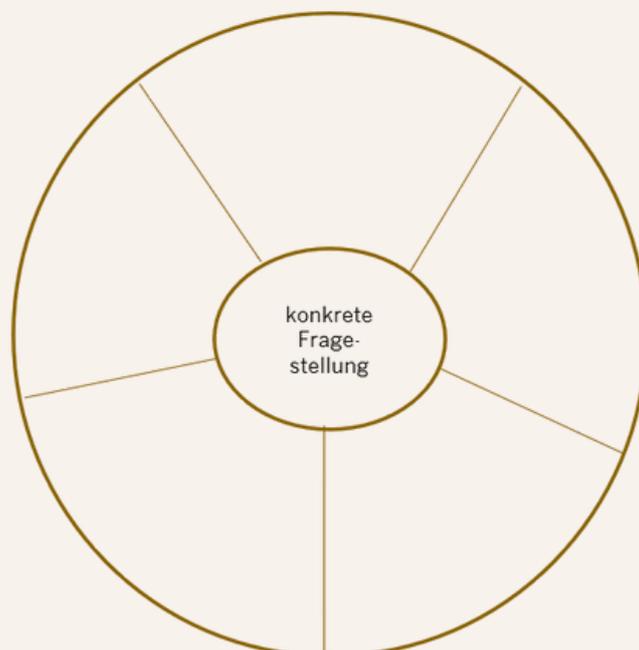
Wunderrad

Eine Methode von Maja Storch und Wolfgang Tschacher
aus „Embodied Communication, Kommunikation beginnt im Körper, nicht im Kopf“

Das Wunderrad findet seine Anwendung bei einer Affektbilanz auf der negativen Skala zwischen 30/35 - 60/65.

Vorgehen:

1. Skalierung der angesprochenen Problematik auf der positiven und negativen Skala. Beide Skalen bewegen sich im Raum zwischen 0 – 100.
2. Identifikation einer konkreten Frage bezüglich der Problematik, welche es zu klären gilt. Hier wird der Grundstein für das Wunderrad gelegt.
3. Der Ideenkorb (Brainstorming) wird mit allen Ideen gefüllt, welche eine Antwort auf die Frage bieten könnten. Hier wird alles aufgenommen. Bewertungsfrei.
4. Die Person, welche das Thema eingebracht hat identifiziert nun fünf mögliche Handlungsoptionen und trägt diese in das Wunderrad ein.
5. Welche nächsten Schritte stehen nun bei jeder Handlungsoption an, welche die Person selber gehen kann. Notieren.
6. Wie hoch ist die Wahrscheinlichkeit in Prozenten, dass diese Handlungsoptionen jeweils umgesetzt werden. Notieren.
7. Erneutes Abfragen der Affektbilanz und das Ergebnis besprechen.





Modul 6 Dimension 3



TEAMAUFSTELLUNG

Heute hast du die Gelegenheit intensiv auf dein Team zu schauen. Nutze eine der beiden Methoden (oder beide), um weitere Erkenntnisse zu deinem Team zu sammeln.

Teamkreismethode

Du benötigst ein Blatt Papier und Stifte.

Zeichne nun alle Teammitglieder, als Kreise auf das Papier.

Die Team(-kreise) können sich auf ganz unterschiedliche Weise zueinander befinden. Sie können groß, klein, dick oder dünn sein, je nachdem wie wichtig sie dir sind. Beschrifte die Kreise, damit du sie weiterhin zuordnen kannst. Bei Bedarf kannst du Verbindungslinien ziehen.

Lege einfach los, ohne Anspruch auf Richtigkeit, Vollständigkeit oder ähnliches.

Wenn du fertig bist, drehe das Blatt um und warte einen Moment. Dann nimm es wieder zur Hand. Was fällt dir spontan ins Auge? Wie fühlst du dich bei der Betrachtung deiner Teamkreise?

Welche Erkenntnisse nimmst du dir aus dieser Übung mit?



Modul 6

Dimension 3

Teamaufstellung

Lege dir Material bereit, welches du für die Teamaufstellung nutzen magst.

Ordne die Personen den einzelnen Elementen zu und stelle diese intuitiv auf.

Orientiere dich am IST – Zustand deines Teams. Wie stehen diese zueinander? Wo stehst du? Was fühlt sich stimmig an?

Steht auf oder dreh dich rum und schaue auf deine Aufstellung. Was springt dir ins Auge? Was fällt dir auf?

Gibt es etwas, was du gerne verändern würdest? Wenn ja, dann stelle einen SOLL – Zustand auf.

Welche Schritte stehen an, wenn du vom IST – zum SOLL- Zustand kommen willst?

Notiere diese so konkret wie möglich:

Denk daran, mit einer Idee beginnt die Veränderung!

Was war für dich
erhellend?



Roadmap of the Workbook

MODUL 1:
MUSTER UND STRUKTUREN
ERKENNEN

MODUL 2:
KLARHEIT IN FÜHRENDEN
VERANTWORTUNGS-
PROZESSEN

MODUL 3:
DYNAMISCHE METAPROZESSE
STEUERN

MODUL 4:
VERÄNDERUNGSPROZESSE
INITIIEREN

MODUL 5:
DIFFERENZIERUNG ALS
WIRKUNGSVOLLE METHODE

MODUL 6:
DYNAMIKEN ERENNEN UND
BEARBEITEN

**MODUL 7:
FÜHRUNGSVERANTWORTUNG
IN ESKALATIVEN
SITUATIONEN**

MODUL 8:
PROFESSIONELLE KLARHEIT IN
SYSTEMEN



Modul 7 Dimension 1



WERTEORIENTIERTES HANDELN

Um dem Thema „Kultur“, „werteorientiertes Handeln“ auf die Spur zu kommen, solltest du dein Team beobachten. Vielleicht fokussierst du dich auf einen Themenbereich, den du ganz konkret unter die Lupe nimmst. Wie wäre es zu Beginn mit dem Thema "Begrüßung"?

Was fällt dir auf, wenn du aus deinen Augen auf dein Team schaust?

Was fällt dir auf, wenn du dich in die Augen der Klient*innen hineinversetzt?

Was fällt dir auf, wenn du dich in die Augen von den Erziehungsberechtigten hineinversetzt?



Modul 7

Dimension 1

Welches Resümee ziehst du?

Als Ergänzung, um dem Thema „Kultur“ in deiner Einrichtung weiter auf die Spur zu kommen:

Was für Geschichten werden über deine Einrichtung erzählt?

Welche Geschichten werden über dein Team erzählt?

Was für Geschichten werden über deine Einrichtung nicht erzählt?

Welche Geschichten werden über dein Team nicht erzählt?

07

Modul 7 Dimension 2



KONFLIKTGESPRÄCHE AUS DER METAPERSPEKTIVE

Nutze unbedingt zu diesem Thema die Gesprächsvorbereitung sowie die Gesprächsphasen, um dich bestmöglich aufzustellen.

Vor dem Differenz-/Konfliktgespräch:

- Beginne frühzeitig mit der Dokumentation.
- Wann involvierst du die nächste Hierarchieebene?
- Ist externe Beratung zu diesem Zeitpunkt hilfreich?
- Achte auf deine Psychohygiene!
- Benötige ich Coaching, um mich gut aufzustellen?
- Kennzeichne das Setting.
- Nutze das Dokument zur Gesprächsvorbereitung.

Während eines Differenz-/Konfliktgespräch:

- Top Professionalität (eigene emotionale Klärung).
- Sehr hohe Aufmerksamkeit im Gespräch.
- Behalte die Gesprächsführung.
- Klares Rollenbild.
- Widerstehe dem Sog der Gefühle.
- Halte das Ergebnis fest.

Nach dem Differenz-/Konfliktgespräch:

- Kontrolle der Absprachen.
- Müssen weitere Personen informiert werden?

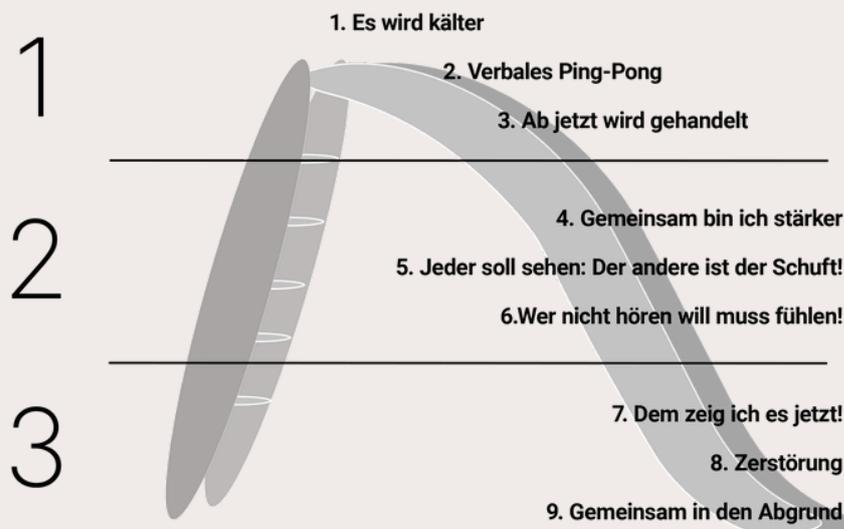


Modul 7 Dimension 3



TEAMSKALIERUNG

Konfliktrutschbahn nach Edmüller/Jiraneck



Welche Stufen auf der Konfliktrutschbahn hast du bereits erlebt und welche Maßnahmen haben geholfen, den Konflikt ab- oder einzufangen?

WELCHE ANTWORTEN HAST DU BISHER ERHALTEN UND WELCHE FRAGEN GEHEN DIR DURCH DEN KOPF?

← →

← →

← →

← →



Roadmap of the Workbook

MODUL 1:
MUSTER UND STRUKTUREN
ERKENNEN

MODUL 2:
KLARHEIT IN FÜHRENDEN
VERANTWORTUNGS-
PROZESSEN

MODUL 3:
DYNAMISCHE METAPROZESSE
STEUERN

MODUL 4:
VERÄNDERUNGSPROZESSE
INITIIEREN

MODUL 5:
DIFFERENZIERUNG ALS
WIRKUNGSVOLLE METHODE

MODUL 6:
DYNAMIKEN ERENNEN UND
BEARBEITEN

MODUL 7:
FÜHRUNGSVERANTWORTUNG
IN ESKALATIVEN
SITUATIONEN

**MODUL 8:
PROFESSIONELLE KLARHEIT IN
SYSTEMEN**

08

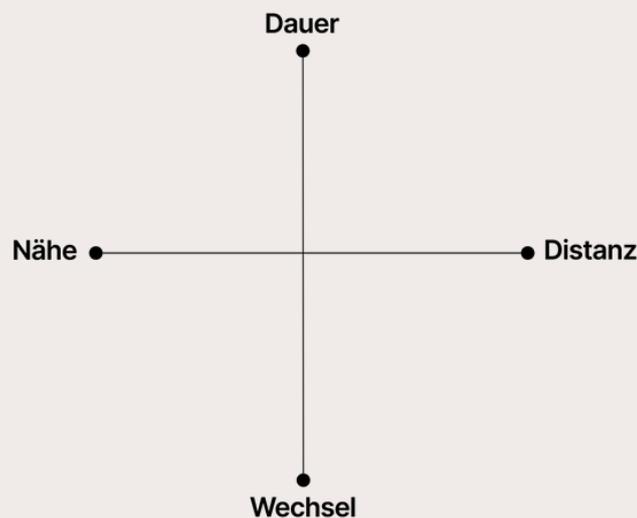
Modul 8 Dimension 1



PROFESSIONELLE NÄHE UND DISTANZ

Das Thema von „Nähe und Distanz“ und im Arbeitskontext von „professioneller Nähe und Distanz“ erzeugt durch die unterschiedlichen Persönlichkeiten der Teammitglieder häufig ein Spannungsfeld, welches es genauer zu betrachten gilt.

Fritz Riemann hat in seinem Buch ‚Grundformen der Angst‘ (1961) ein Konzept unterschiedlicher Persönlichkeitsstile entwickelt. Dieses Modell dient hier als Grundlage zur Auseinandersetzung mit diesem Thema.



Distanzqualitäten:

sachlich, eigenständig, entscheidungsfähig, leistungsorientiert, konfliktfähig, Autonomie, abgrenzend, selbstsicher, gesundes Misstrauen, Macher

Nähequalitäten:

beziehungsfähig, ausgleichend, fürsorglich, anpassungsfähig, harmoniebedürftig, Akzeptanz von Bedürftigkeit, selbstlos, bindungsnah, gemeinschaftlich

Wechselqualitäten:

spontan, charmant, kreativ, risikofreudig, improvisierend, in die Zukunft denkend, neugierig, begeisternd, flexibel, innovativ

Dauerqualitäten:

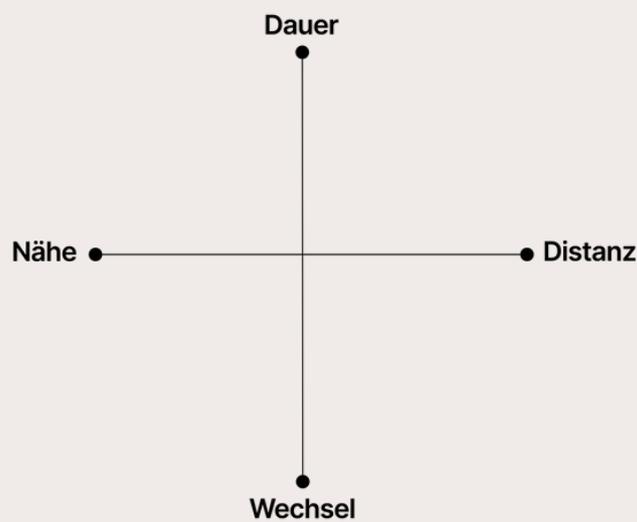
zuverlässig, systematisch, berechenbar, pflichtbewusst, kontrolliert, diszipliniert, vorsichtig, traditionell, fleißig, ausdauernd, genau

08

Modul 8 Dimension 1

Wo würdest du deine Teammitglieder einsortieren? Wer steht in welchem Quadranten – aus deiner Sicht?

Trage diese im Modell ein.



Welche Erkenntnisse nimmst du dir aus dieser Übung mit?

Diese Übung ist übrigens hervorragend geeignet, um tatsächlich im Team eine Aufstellung durchzuführen und die Themen von professioneller Nähe und professioneller Distanz zu bearbeiten.

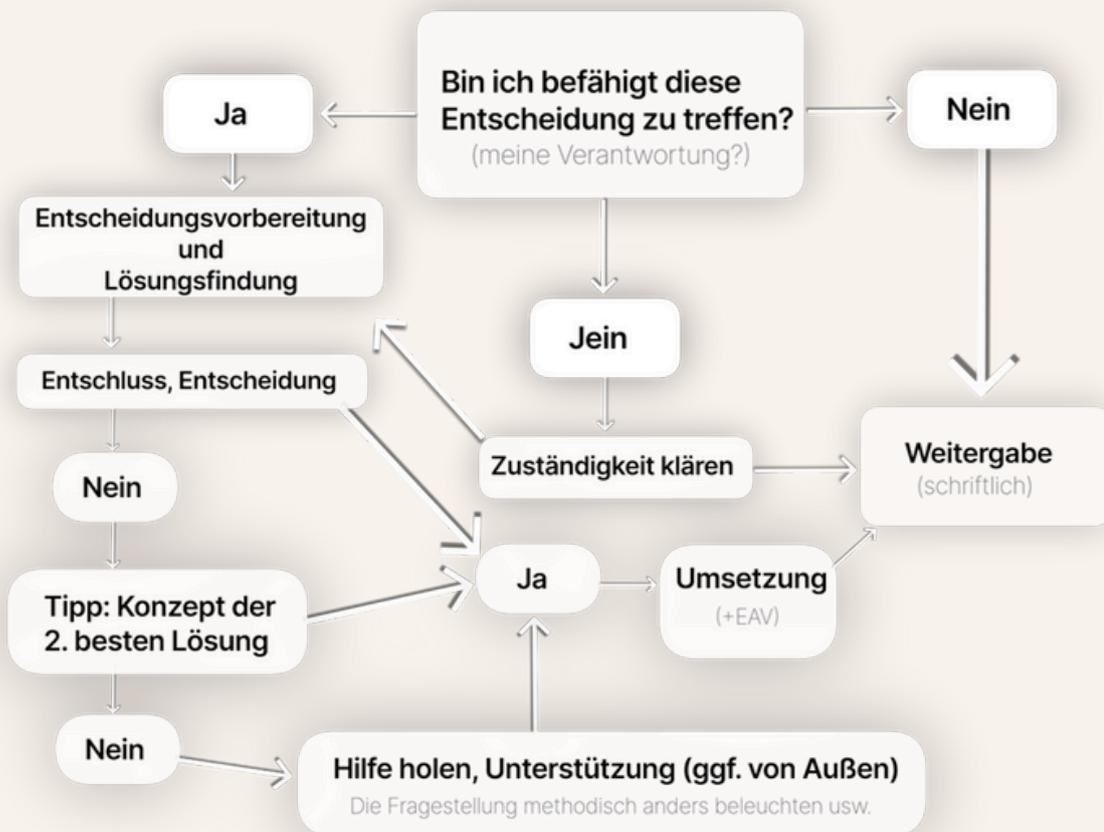
8

Modul 8 Dimension 2



ENTSCHEIDUNGEN TREFFEN

Nutze den Entscheidungscheck, um dich zu fokussiert zu sortieren und Entscheidungen zu treffen.



8

Modul 8 *Dimension 3*



TEAM ZUR EIGENVERANTWORTUNG FÜHREN



Welchen Gewinn hat ein Team für dich als Führungskraft, wenn dieses eigenverantwortlich handelt?

A large, empty rectangular box with rounded corners and a thick, dark purple border. It is intended for a handwritten response to the question above.

8

Modul 8 Dimension 3



TEAM ZUR
EIGENVERANTWORTUNG FÜHREN



Welche Modelle konntest du für dich etablieren, um über kommunikative Prozesse das Thema "eigenverantwortliches Arbeiten im Team" voranzutreiben?

A large, empty, rounded rectangular box with a dark purple border, intended for writing an answer to the question above.

8

Modul 8 Dimension 3



TEAM ZUR EIGENVERANTWORTUNG FÜHREN



Welche Methoden helfen dir, dein Team im Blick zu behalten und in Eigenverantwortung zu führen?

Wie hilft dir deine Präsenz dabei?

Erinnerst du dich an...

WAS WILLST DU IN DIESEM KURS ERREICHEN?

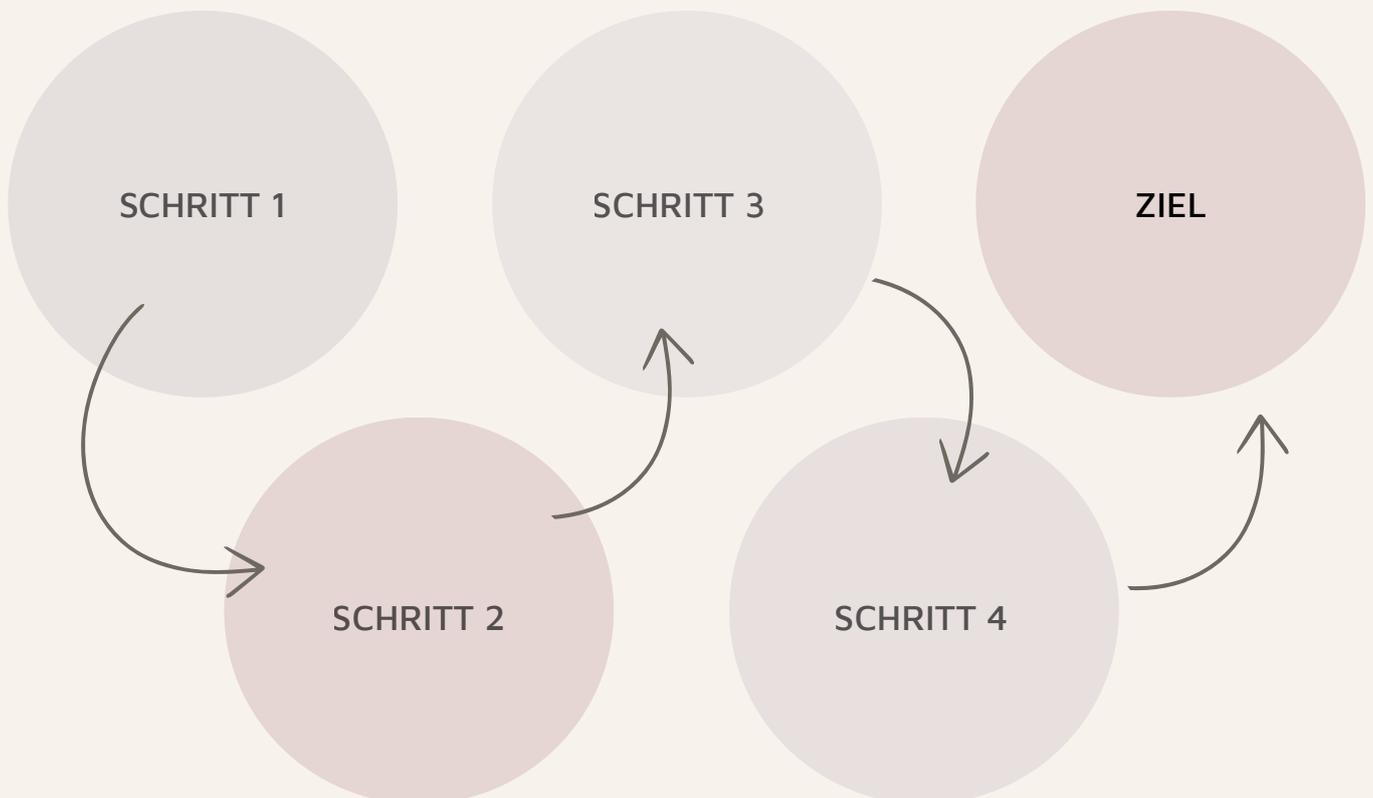
WAS IST DEIN ZIEL?

HAT SICH DEIN ZIEL UNTERWEGS VERÄNDERT?

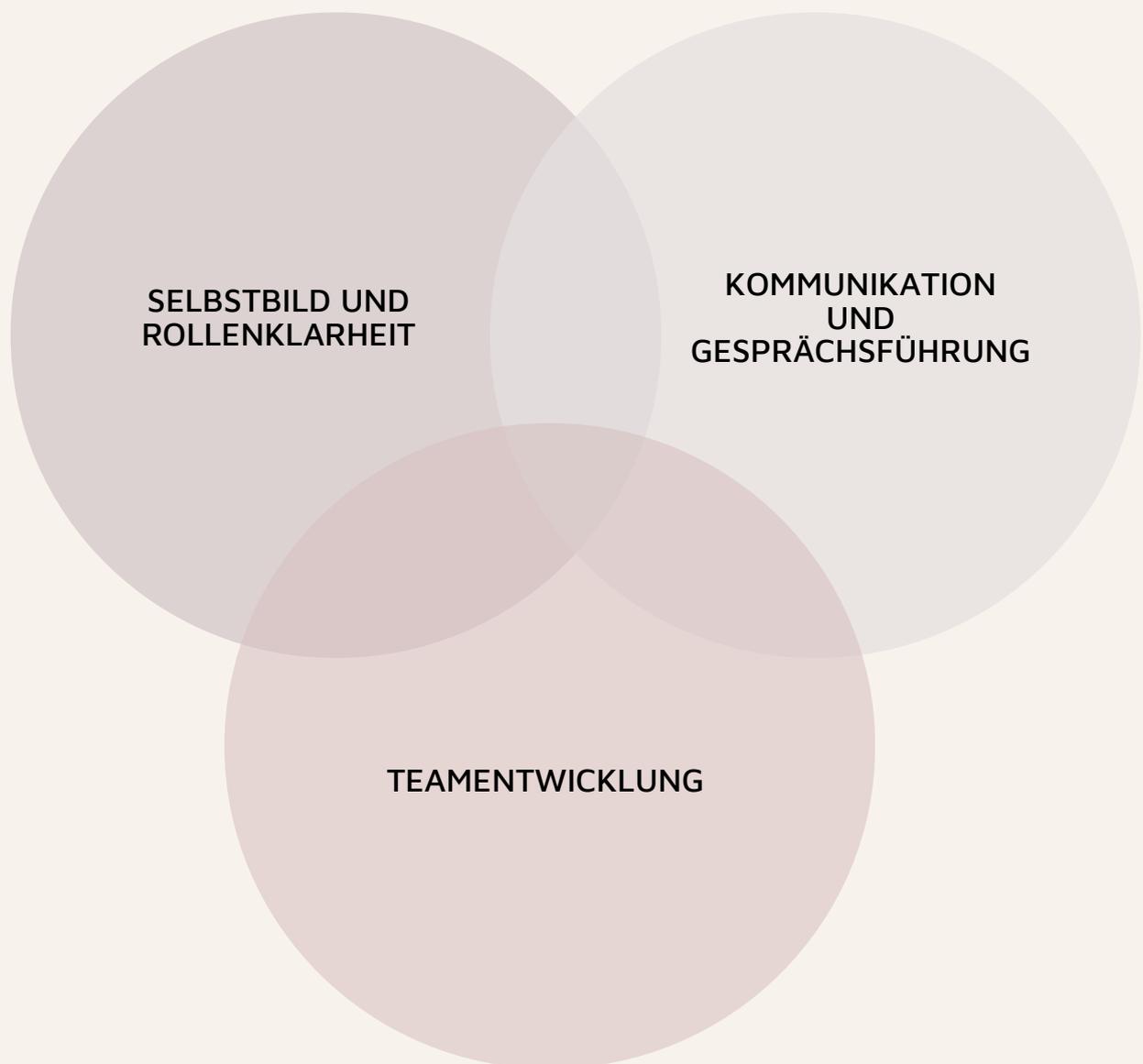
Was hat dir auf deiner Reise zu Ziel geholfen?



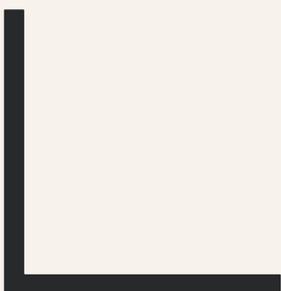
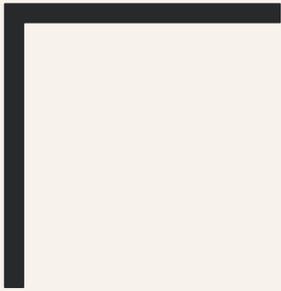
Zielfokussierung



*Welche Dimension war
für dich besonders
hilfreich und wieso?*



Dein Fazit und deine persönliche Entwicklung:



*Ich hoffe, du hast den Kurs für
dich gewinnbringend nutzen
können.
Beste Grüße
Martina*



P e g a s u s
Leadership
A k a d e m i e

www.pegasus-leadership-akademie.de