Executive Coaching, Teamentwicklung, Konfliktmediation Psychotherapie, Paartherapie, Supervision



# Führungskräftecoach, Psychotherapeut, internationaler Trainer

## Executive Coaching, Teamentwicklung und Konfliktmediation mit fachlicher Tiefe und internationaler Breite



**Christian Henrichs**Dipl.-Psych., M.Phil., geb.
1969

Führungskräftecoach Psychotherapeut Internationaler Trainer

Köln

Christian Henrichs ist ein Führungskräftecoach, Psychotherapeut und international erfahrener Trainer aus Köln. Er nutzt einen kulturübergreifenden und fähigkeitsorientierten Beratungsansatz und verbindet psychologisches Fachwissen mit Management-Know-How, interkultureller Erfahrung und einer humanistischen Grundhaltung. Seine wichtigsten Arbeitsfelder sind die psychologische Tätigkeit in eigener Praxis, die Beratung von Führungskräften und Teams in verschiedenen Organisationen sowie die Aus- und Weiterbildung von Therapeuten und Coaches weltweit. Er hat in mehr als 20 Ländern und 80 Organisationen Projekte durchgeführt. Er ist Präsident der Deutschen Gesellschaft für Positive und Transkulturelle Psychotherapie (DGPP).

**Qualifikation:** Dipl.-Psych. (Universität Bonn), M.Phil. (Universität Bristol, GB), Psychologischer Psychotherapeut (Approbation, Arztregistereintrag), zertifizierter Coach und Arbeits- und Organisationspsychologe (BDP, EFPA), staatlich anerkannter Dozent, Lehrtherapeut, Supervisor und Prüfer für tiefenpsychologisch fundierte Psychotherapie (LPA NRW, PTK NRW), internationaler Mastertrainer und Supervisor für Positive Psychotherapie (WAPP, DGPP), Transkulturelle Psychotherapie (IAPP), European und World Certificate for Psychotherapy (EAP, WCP), Studium und Stipendien in Deutschland und England, Schüler und Mitarbeiter von Nossrat Peseschkian (1933-2010, Begründer der Positiven Psychotherapie), Gastprofessuren in Bolivien und China, ehemaliges Vorstandsmitglied des Weltverbandes für Positive und Transkulturelle Psychotherapie (WAPP), Träger des Internationalen Positive-Psychotherapie-Preises.











Executive Coaching, Teamentwicklung, Konfliktmediation Psychotherapie, Paartherapie, Supervision



## **Executive Coaching, Teamentwicklung, Konfliktmediation**

Seit 2001 führt Christian Henrichs selbstständig Projekte zu Psychologieund Managementthemen durch. Außerdem arbeitet er mit Einzelklient\*innen, darunter Führungskräfte aller Ebenen – von DAX-Konzernen bis
hin zu regierungsnahen Organisationen. Ein weiterer Bereich ist die internationale Tätigkeit: In China hat er Ausbildungsprojekte in verschiedenen
Städten durchgeführt und arbeitete mit Führungskräften des öffentlichen
und privaten Sektors. In Bolivien und Albanien eröffnete er neugeschaffene
universitäre Master-Programme. In der Türkei, auf Zypern und in Polen war
er über Jahre an der Etablierung von Psychotherapiezentren beteiligt. In
Afghanistan, Turkmenistan und der Ukraine führte er Konfliktmediationen
in internationalen Teams durch. Weitere Projekte führten ihn u.a. nach
Indien, Kosovo, Rumänien, Tajikistan und in die USA. Online-Projekte verbinden ihn mit Zielländern wie Jemen, Mexiko oder Tunesien. Er ist in interkultureller Ehe verheiratet, hat zwei Kinder und engagiert sich seit vielen
Jahren in der deutschen Bahá'í-Gemeinde.

"Meine Klient\*innen nehmen in ganz unterschiedlichen Situationen den Kontakt auf: z.B. in einer emotionalen Krise, zur beruflichen Weiterentwicklung, um an der Partnerschaft zu arbeiten, oder zur allgemeinen Beratung und Reflexion. Normalerweise orientieren wir uns zunächst zur Ausgangslage und Zielsetzung und arbeiten dann Schritt für Schritt. Die Stärkung der persönlichen Ressourcen und die Entwicklung von praktischen Problemlösungen gehen dabei Hand in Hand. Frei nach dem Motto: 'Es gibt keinen Fahrstuhl zum Glück - man muss die Treppe nehmen' (Nossrat Peseschkian). In anderen Zusammenhängen berate ich Teams und Führungskräfte zu Konflikten und Veränderungsprozessen und ich bilde Therapeut\*innen und Coaches in verschiedenen Ländern aus."

## Referenzen (Auszug):

**WDR** Baver Telekom Covestro Postbank AE&E Inova Tank & Rast **RWTH Aachen** Sinoma International Bundeskriminalamt (BKA) Technisches Hilfswerk (THW) Verein Deutscher Ingenieure (VDI) Software, Design und Management (SDM) Akademie des Deutschen Beamtenbundes (DBB) Köln-Bonner Akademie für Psychotherapie (KBAP) Bundesakademie für öffentliche Verwaltung (BAKÖV) Medienakademie Köln der Bertelsmannstiftung (MAK) Internationale Akademie für Positive Psychotherapie (IAPP) Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ)

### **Internationale Projekte (Auszug):**

Afghanistan, Albanien, Bolivien, Bulgarien, China (Beijing, Dalian, Jilin, Liaocheng, Shijiazhuang, Urumuqi), Großbritannien, Indien, Irak, Kosovo, Lettland, Luxemburg, Österreich, Polen, Rumänien, Schweiz, Tajikistan, Türkei, Turkmenistan, Ukraine, USA, Zypern (alle in Präsenz, weitere online)















Executive Coaching, Teamentwicklung, Konfliktmediation Psychotherapie, Paartherapie, Supervision



## Angebote für das Management

Ich berate laufend Führungskräfte und Expert\*innen zu Führungsthemen, in Veränderungsprozessen und in Krisensituationen. Meine Angebotsschwerpunkte ergänzen sich dabei untereinander je nach Auftragskontext und Lernziel:

- Im **Executive Coaching** ist das Lernen prozessbegleitend gesteuert, sodass Raum für praxisgerechte Ressourcenentwicklung und tiefere Verarbeitungsprozesse entsteht.
- Teamentwicklung richtet sich an Arbeitsgruppen, die sich in einem sich verändernden Umfeld gut aufstellen wollen. Der Schwerpunkt liegt dabei auf der aktiven Auseinandersetzung mit motivationalen und emotionalen Themen sowie auf der Weiterentwicklung der strategischen Fokussierung, der arbeitsbezogenen Selbstorganisation und internen Zusammenarbeit.
- In der Konfliktmediation (z.B. in Teams, Projekten oder im Führungsdialog) werden die Probleme im konzentrierten Rahmen gemeinsam inventarisiert, Lösungswege erarbeitet, Szenarien vereinbart und abschließend schrittweise in der Praxis umgesetzt.
- Managementtrainings sind in erster Linie thematisch orientiert:
  Hier werden allgemeine Herausforderungen reflektiert, Konzepte
  vorgestellt und deren Anwendung vermittelt. Die entsprechenden
  Einstellungen und Fähigkeiten werden identifiziert und trainiert.



Executive Coaching, Teamentwicklung, Konfliktmediation Psychotherapie, Paartherapie, Supervision



## **Angebote im Detail**

### **Executive Coaching:**

Mein Coaching-Angebot richtet sich an Führungskräfte und Expert\*innen, die sich angesichts neuer Aufgaben weiterentwickeln wollen, die besser mit Work-Life-Themen umgehen möchten oder denen es um ein konstruktives und lernorientiertes Vorgehen in aktuellen Konflikten geht. Coaching ist eine besonders nachhaltige Form der Professionalisierung, in der komplexe emotionale und methodische Fähigkeiten anhand tagtäglicher Herausforderungen eingeübt und konsolidiert werden. Die Dauer und Frequenz der Coachingsitzungen werden frei vereinbart. Die persönliche Ressourcenentwicklung ist dabei ebenso von Bedeutung wie das Erarbeiten praktischer Problemlösungen.

Mögliche Themen für das Coaching sind z.B.: Führungskonzepte, Umgang mit Teammitgliedern, Führungskräften und organisationalem Umfeld, Teamentwicklung, Change Management, Konflikte, Krisen, Work-Life-Balance, Stressmanagement, Resilienz, professionelle Identität, Motivation, Werte, Einstellungen, Mindset, Entscheidungsfindung, biographische Reflexion, Cultural Awareness, Mobbing, emotionale Intelligenz, Zeitmanagement, Arbeitsorganisation, Selbst-darstellung, Kommunikation.

### **Teamentwicklung:**

Mein Angebot zur Teamentwicklung richtet sich an Arbeitsgruppen, die sich in einem sich verändernden Umfeld gut aufstellen möchten. Der Schwerpunkt liegt dabei auf der aktiven Auseinandersetzung mit motivationalen und emotionalen Themen sowie auf der Weiterentwicklung der strategischen Fokussierung, der arbeitsbezogenen Selbstorganisation und internen Zusammenarbeit.

In den entsprechenden Workshops lege ich einen besonderen Wert auf einen schlüssigen Veranstaltungsablauf für "Kopf, Herz und Hand". Je nach Kontext kann es dabei z.B. um das nähere Kennenlernen der Teammitglieder untereinander, eine gemeinsame Vision, das Klären von Einstellungen und Werten, die Analyse des systemischen Umfelds und der Vorgeschichte, eine wertschätzende Ressourcenaktivierung, das Bearbeiten der Kommunikation und des Führungsdialogs, die Selbstorganisation in Teilteams, die Standards der Zusammenarbeit oder eine kollektive Arbeitsplanung gehen. Auch für gemeinsame Erlebnisse außerhalb der Arbeitsagenda besteht Raum. Als erfahrener Coach und Therapeut kann ich emotional schwierigere Themen gut einschätzen und bei Bedarf im Team bearbeiten. Hierbei gehe ich allerdings situativ vorsichtig vor – nach dem Motto: "Man soll nur das aufmachen, was man auch wieder zumachen kann."

### **Konfliktmediation:**

In der Konfliktmediation gehe ich so vor, dass die Probleme in der Arbeitsbeziehung im konzentrierten Rahmen gemeinsam inventarisiert, Lösungswege erarbeitet, Szenarien vereinbart und schrittweise in der Praxis umgesetzt werden.

In der Durchführung achte ich auf eine Balance zwischen lösungsorientiertem Fokus, ressourcenaktivierender Atmosphäre, inhaltlich-thematischer Differenzierung und ggf. Deeskalation. Ich versuche, mit dem komplexen Übertragungsgeschehen des Mediationssettings wertschätzend und progressionsorientiert umzugehen. Meine Erfahrungen mit emotional herausfordernden Situationen haben mich dabei die Bedeutung eines strukturierten und besonnenen Vorgehens gelehrt. Die Arbeit in verschiedenen Kulturen und Kontexten ermöglicht es mir, unterschiedliche Konzepte als gleichwertig anzunehmen und sie integrativ als Ressourcen in den Prozess der Lösungsfindung einzubeziehen.

Executive Coaching, Teamentwicklung, Konfliktmediation Psychotherapie, Paartherapie, Supervision

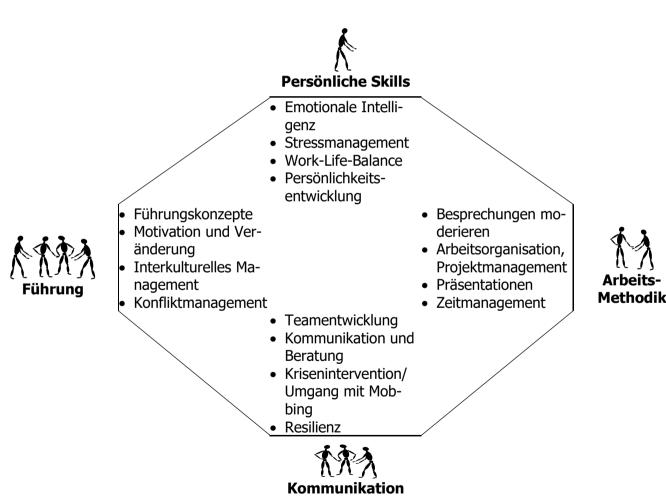


## **Managementtraining:**

Meine Seminare richten sich an Führungskräfte und Expert\*innen, die sich in der Entwicklung ihrer Führungskompetenzen und der Anwendung von Managementinstrumenten weiter professionalisieren wollen.

Die Veranstaltungen dauern in der Regel 2-3 Tage, ich habe aber auch schon Veranstaltungen zwischen einem halben und 10 Tagen durchgeführt – dabei bestand die kleinste Gruppe aus drei Personen, die größte aus über 150.

Die Managementtrainings werden im Kundenauftrag individuell konzipiert. Dabei ist die Berücksichtigung einer breiten Themenpalette möglich. Beispiele hierfür sind: aktuelle Führungskonzepte, Visions- und Teamentwicklung, Ressourcenorientierung und kulturelle Vielfalt, Motivation und Umgang mit Veränderungen, Kommunikation und gemeinsame Beratung, Konfliktmanagement, Umgang mit Krisen und Mobbing, Resilienz, Zielvereinbarungen, Arbeitsplanung mit Projektmanagementmethoden, Moderation von Meetings, Präsentationen halten, emotionale Intelligenz und Persönlichkeitsentwicklung, Stressmanagement, Zeitmanagement und Work-Life-Balance.



Executive Coaching, Teamentwicklung, Konfliktmediation Psychotherapie, Paartherapie, Supervision



## Feedback (1)

"Das beste Seminar seit langem! Volle Übereinstimmung von Theorie und Praxis."

(Seminar "Konfliktmanagement")

"Dies war für mich das lohnendste und beste Seminar, das ich bisher besucht habe (bin seit 20 Jahren in diesem Konzern tätig)."

(Seminar "Weiterqualifizierung zum IT-Trainer")

"Das Seminar war äußerst interessant und persönlich hilfreich. Ein ganz dickes Lob – weiter so!"

(Seminar "Umgang mit Mobbing")

"Super Trainer!"

(Seminar "Präsentationstraining")

"Ich hätte nie gedacht, dass die Idee, dass die Experten den Anfängern helfen, so gut klappen würde. Toll, dass über die vielen Wochen alle in einem Boot geblieben sind."

(Projekt "Change Management im IT-Bereich")

"Herr Henrichs lebt, was er lehrt."

(Teilnehmerin einer Coachingweiterbildung)

"Das Feedback war hervorragend."

(Auftraggeber des Seminars "Selbstmanagement")

"15 Jahre lang haben wir mit unserem Familienunternehmen von der Substanz gelebt und immer mehr Schulden gemacht. Jetzt haben wir unsere Verhältnisse neu geordnet, meine Arbeit macht mir wieder Spaß und wir machen regelmäßig Gewinn."

(Geschäftsführer im Rückblick auf sein Coaching)

"Ich finde besonders gut, wie Sie auch auf schüchterne Teilnehmer eingegangen sind."

(Seminar "Kundenorientierung")

"Das Seminar zweisprachig zu machen, hat mir sehr geholfen."

(Afrikanischer Teilnehmer "Interkulturelles Change Management")

"Reconocimiento. Por su colaboracion y su Excelente Disertacion en la primer modulo de la Maestria de Psicoterapia Positiva."

(Ehrung durch den Präsidenten der UPTESA Universität, Santa Cruz)

"Eine halbe Stunde vor dem Meeting sah ich meinen Namen auf der Agenda. Die Vorbereitungszeit war also ähnlich knapp wie in ihrem Seminar - und dann auch noch auf Englisch… Mein Gefühl und das Feedback der Kollegen war gut: - Ich denke, Sie können das als Erfolg für Ihr Seminar-konzept verbuchen!"

(Email eines Teilnehmers des Seminars "Präsentationstraining")

"Mit etwas zeitlichem Abstand möchte ich mich noch mal persönlich bei Ihnen bedanken. Das Seminar hat mir beruflich und privat eine neue Sichtweise gegeben. Vieles läuft nun besser und einiges lässt sich einfach einfacher organisieren und man kann an das Eine oder Andere viel gelassener herangehen. Bei meinem Job ist das Gold wert."

(Email eines Teilnehmers des Seminars "Zeitmanagement")

"In der letzten Woche konnte ich mein erworbenes Wissen einsetzen im Konflikt mit einem Kunden und habe dadurch meinem Arbeitgeber sage und schreibe 50.000 Euro eingespart!"

(Brief eines Teilnehmers zu "Gesprächs- und Verhandlungsführung")

Executive Coaching, Teamentwicklung, Konfliktmediation Psychotherapie, Paartherapie, Supervision



## Feedback (2)

"Thanks again for your great teaching method, which was also characterized by insight, wisdom and humor...:)"

(Email des Organisators eines Seminars in Albanien)

"Ein sehr tolles Seminar mit einer sehr angenehmen Art der Präsentation. Die Motivation des Dozenten ist ansteckend. ich hätte mir gewünscht, das Seminar schon viel früher gehabt zu haben."

(Teilnehmerin eines Psychotherapieseminars in Deutschland)

"Die schriftlichen Rückmeldungen zum Seminar waren sehr gut. Die Gruppe war begeistert von der Ausgewogenheit zwischen Folien, Vortrag, Beispielen und interaktiven Einheiten. Die Teilnehmer freuten sich über Dein angenehmes Tempo und die sehr hilfreichen Gruppenübungen. Das Seminar war insgesamt sehr gut strukturiert und abwechslungsreich, was den Kandidaten natürlich sehr gut gefallen hat."

(Auftraggeber zu einem Psychotherapieseminar in Deutschland)

"Der Dozent war eine gute Wahl! Der Stil und die Methoden, auf schwierige Situationen zu reagieren, haben durch das praktizierte Beispiel manche Anregung gegeben, dies für sich selbst um zu setzten und damit souverän zu bleiben. Dies ist mir eigentlich im Nachhinein erst noch umfassender bewusst geworden."

(Teilnehmerin eines Seminars für Gleichstellungsbeauftragte)

"Vielen Dank, Sie haben eine tolle und anregende Art, einen Seminartag zu leiten, die es mir sehr erleichtert hat, über die beiden langen Tage aufmerksam zu bleiben. Besonders wichtig war für mich der Raum, der gegeben wird, und das Gefühl, dass alles sein darf. Ein sehr angenehme Atmosphäre."

(Teilnehmerin eines Psychotherapieseminars in Deutschland)

"Ich möchte mich nochmals für Ihr Seminar bedanken. Nicht nur inhaltlich, sondern auch didaktisch war es (und dieser Meinung waren sämtliche Kolleginnen, mit welchen ich gesprochen hatte) eine der bisher besten Veranstaltungen, der wir an der KBAP beiwohnten."

(Teilnehmer eines Psychotherapieseminars in Deutschland)

"Die Gruppe war sehr begeistert von Ihrem Modul und freut sich schon auf das nächste Modul mit Ihnen! Das Feedback war extrem positiv; … mehrfach gelobt wurde Ihr Umgang mit der Gruppe, die Praxisbeispiele, Anleitung zur Selbstreflexion, Ihre Kompetenz."

Feedback zu einem Coaching-Seminar in Deutschland)

"Sehr angenehme, strukturierte und abwechslungsreiche Darstellung, die Lust macht, sich mehr damit zu beschäftigen. Die Formulierungen von Herr Henrichs sind plastisch und bleiben im Gedächtnis."

(Teilnehmerin eines Psychotherapieseminars in Deutschland)

"Not only our Founder President and I but all the participants still remember your hypnotic presentations on Positive Psychotherapy. You will find the opinions of participants of last conference who were spell bounded by your practical display of the therapy. (...) I and my faculty at Amity University Rajasthan wish to express my heartfelt thanks to you for accepting the invitation and gracing the event with your gracious presence. The participants were enlightened by your words of knowledge and wisdom and have mentioned their happiness to have been fortunate to hear from a galaxy of such eminent speakers like you. Hope to have your continued association in the future."

(Email des Leiters des Psychologischen Instituts der Amity Rajasthan Universität, Indien)

Executive Coaching, Teamentwicklung, Konfliktmediation Psychotherapie, Paartherapie, Supervision



### **Ausführliche Referenzen**

AE&E Inova, Köln

AIM - Assistenz im Management, Bad Honnef

Akademie für Krisenmanagement, Notfallplanung & Zivil-

schutz. Bad Neuenahr

Amity University Rajasthan, Indien

Amtsgericht (AG) Paderborn

Avanturo, Köln

B.com, Köln

Baver, Leverkusen

BBM International Consulting, Bonn

Beijing Haidian Psychiatric Hospital, China

Berufsbildungswerk Deutscher Krankenhäuser (BBDK), Arns-

berg

Blatzheim, Bonn

Bitmap Akademie, Köln

Bonner Wirtschaftsakademie (BWA), Bonn

Bundesakademie für öffentliche Verwaltung (BAKÖV), Brühl

Bundesamt für Landwirtschaft und Ernährung (BLE), Bonn

Bundesamt für Wehrverwaltung, Bonn

Bundesministerium für Finanzen (BMF), Berlin

Bundeskriminalamt (BKA), Wiesbaden

Bundesverteidigungsministerium (BMV), Bonn

Bundeszentrale für Politische Bildung, Bonn

Camtek GmbH. Weinheim

Carbon Industries, London, Großbritannien

Carl Duisberg Centren (CDC), Köln

Central Krankenversicherung, Köln

Center for Positive Psychotherapy Ankara

Center for Positive Psychotherapy Beijing

Center for Positive Psychotherapy Istanbul

Center for Positive Psychotherapy Tirana

Chaoyang District Krankenhaus, Beijing

China Training Centre for Senior Personnel Management

Officials (CTCSPMO), Beijing

China Academy of Agriculture Sciences, Beijing

Christliches Krankenhaus Quakenbrück

Covestro AG, Leverkusen

Cyprus Mental Health Institute (CMHI)

Dalian Huicheng, China

DBB Akademie des Deutschen Beamtenbundes, Bonn und

Berlin

Deutsche Telekom, Bonn

Deutsche Vertriebs-Akademie (DVK), Bonn

Deutsche Gesellschaft für Transkulturelle und Positive Psvchotherapie (DGPP), Wiesbaden

Dongcheng District Psychiatrisches Krankenhaus, Beijing

Einsnull Support, Leipzig

European University Tirana (UET), Albanien

FGFC Gewerkschaft, Luxemburg

FormFactor, FRT Metrology, Bergisch Gladbach

Forum Edith Stein, Neuss

FTI Consulting, Brüssel

GIZ Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenar-

beit, Bonn und Eschborn

Die Gute Hand, Biesfeld

ICAS, Frankfurt

Internationale Akademie für Positive und Transkulturelle

Psychotherapie (IAPP), Wiesbaden Internationale Filmschule (IFS), Köln

InWEnt - Internationale Weiterbildung und Entwicklung, Köln Institut für Psychotherapie und Psychoanalyse Rhein-Eifel.

Andernach

Internationale Gesellschaft für Menschenrechte (IGFM),

Frankfurt

Jansky Consulting, Oestrich-Winkel

Jilin North China University

Karl Rahner Akademie Köln

Köln-Bonner Akademie für Psychotherapie (KBAP)

Landwirtschaftskammer Weser-Ems, Bad Zwischenahn

Liaocheng No4 people's hospital, Shandong, China

Marco Polo Bridge Community Krankenhaus, Beiiina

Medienakademie Köln der Bertelsmannstiftung

MMC Studios Köln

Nanyuan Krankenhaus, Beijing

New Health China, Beijing

Niederländisches Büro für

Tourismus und Conventions, Köln

No1 Hospital of Hebei University, Shijiazhuang, China No.1 Middle School of Neihuang County, Henan, China

Ofischer Academy, Köln

Oberlandesgericht (OLG), Hamm

Postbank Data, Bonn

Puhuangyu Community Health-Center, Beijing

Rumanian Association for Positive Psychotherapy, Clui-

Napoca

Rhein-Eifel-Institut, Andernach

RWTH Technische Hochschule Aachen

Software, Design und Management (sd&m), München und

Düsseldorf

Sevenyal, Köln

Statistisches Bundesamt (DESTATIS), Bonn

Strictly People, Bonn

Skill Executive Partner, Köln

Sina Professional Exchange, Beijing, China

Sinoma Science & Technology, Beijing, China

Tank & Rast, Bonn

Technisches Hilfswerk Leitung (THW), Bonn

Therapiezentrum für Folteropfer (TZFO) des Caritasverbands

für die Stadt Köln e.V., Köln

Tie Ying Krankenhaus, Beijing

Trainer, Organisation, Personalentwicklung (TOP), Bonn

Transfer Consulting, Köln

Tsinghua Universität, Beijing, China

UTEPSA Universität, Santa Cruz, Bolivien

Westdeutscher Rundfunk (WDR), Köln

Verein Deutscher Ingenieure (VDI), Düsseldorf

Verband "Die Führungskräfte VAF VDF", Essen

WDR - Westdeutscher Rundfunk Köln

Wiesbadener Akademie für Psychotherapie (WIAP)

Wroclaw Institute for Psychotherapy, Poland

Xiniiang Mental Health Hospital, Urumugi, China

ZIST Akademie für Psychotherapie, Penzberg

Internationale Projekte:

Afghanistan, Albanien, Bulgarien, Bolivien, China (Beijing, Dalian, Jilin, Liaocheng, Shijiazhuang, Urumugi), Großbritannien, Irak, Italien, Indien, Kosovo, Lettland, Luxemburg, Österreich, Polen, Rumänien, Schweiz, Tajikistan, Türkei, Turkmenistan, Ukraine, USA, Zypern.

Online zusätzlich u.a.: Armenien, Aserbaidschan, Australien,

Jemen, Mexiko, Russland, Syrien, Tunesien (weitere Länder im Einzelsetting)