

# Vom Controller zum CFO – Talente erkennen und fördern

---

Im Finanzbereich fehlen zunehmend Nachwuchskräfte für die Besetzung von Top-Positionen. Viele Finanzchefs wollen deshalb die Entwicklung fähiger Talente im Unternehmen verbessern. Hanns Goedel und Carsten Wundrack von Egon Zehnder stellen hier ein neues Potenzialmodell vor, auf dessen Basis junge Potenzialträger nach klaren Kriterien identifiziert und gefördert werden können.

*Hanns Goedel/Carsten Wundrack*

Seit Jahren macht die Wirtschaft gegen ihn mobil, inzwischen ist er fast überall zu spüren: Der Mangel an qualifizierten Spitzenkräften hat auch den Finanzbereich der Unternehmen erreicht. Nicht nur auf dem Markt, auch in den eigenen Reihen sind oft zu wenige geeignete Kandidaten verfügbar. Eine prekäre Entwicklung, zumal Top-Positionen wie die des Chief Financial Officers (CFO) nicht immer zum erwarteten Zeitpunkt, sondern unter Umständen auch kurzfristig besetzt werden müssen. So verwundert es nicht, dass Finanzchefs die Aufgabe, fähige Talente – auch und gerade aus dem Controlling-Bereich – für diese Spitzenfunktion zu entwickeln, ganz oben auf ihre Agenda setzen.

Dass die Funktion des CFO in den letzten Jahren um vieles anspruchsvoller geworden ist, macht die Herausforderung nicht eben kleiner: Der einstige „oberste Buchhalter“ des Unternehmens hat sich zum strategisch denkenden Entscheider entwickelt, der dem CEO als Sparringspartner zur Seite steht. Nachfolgekandidaten benötigen damit ein breites Spektrum an Erfahrung, funktionalen Kenntnissen und Management-Kompetenzen, all dies möglichst mit internationalem Hintergrund. Junge Talente aus dem kaufmännischen Bereich auf die Funktion des CFO hin zu entwickeln, braucht deshalb Jahre und verlangt hohe Investitionen. Umso wichtiger ist es, die richtigen Kandidaten zu fördern und dies möglichst effizient und wirkungsvoll zu tun. Das im Folgenden vorgestellte Modell von Egon Zehnder stellt hierfür eine verbesserte Grundlage bereit.

### Subjektive Sicht statt einheitlicher Systematik

Doch empfiehlt sich zunächst ein Blick auf die Vorgangsweise von Unternehmen heute bei der Einschätzung des Potenzials von Führungs- und Nachwuchskräften im Finanzbereich. Im Allgemeinen verläuft der Prozess bottom-up: Von einer Hierarchieebene zur nächsten werden mögliche Kandidaten benannt. In Potenzialkonferenzen diskutiert man daraufhin, ob diese in den Kandidatenkreis aufgenommen werden oder nicht. Das Prob-



*Dr. Hanns Goedel*



*Dr. Carsten Wundrack*

*sind Berater bei Egon Zehnder in Hamburg.*

*Kontakt:*

*Egon Zehnder International GmbH,  
Warburgstraße 5, 20354 Hamburg,*

*Telefon: + 49 40 32 32 40 0*

### Zusammenfassung

- Um Talente im Finanzbereich zielsicher zu identifizieren und für Spitzenpositionen wie die des CFO zu entwickeln, fehlten bisher klare und einheitliche Kriterien.
- Das hier vorgestellte Potenzialmodell stellt diese bislang fehlenden Kriterien zur Verfügung.
- Eine bestimmte Motivationsstruktur und bestimmte Persönlichkeitsmerkmale des Kandidaten lassen auf sein Potenzial für eine Führungsposition, insbesondere als CFO, schließen.
- Dies ermöglicht eine gezielte und wirkungsvolle Förderung der identifizierten Potenzialträger im Rahmen eines systematischen Entwicklungsplans.

lem dabei: Die Beteiligten gehen nicht von einem klaren Potenzialbegriff aus.

Fast immer fehlen einheitliche Kriterien oder Merkmale, die festlegen, was unter Potenzial zu verstehen ist. Die Bewertungen bleiben subjektiv. Aussagekräftig sind Letztere dabei durchaus, denn sie beruhen meist auf einem guten Gespür und reichlich Erfahrung. Doch es mangelt an einer gemeinsamen Sprache und an einer Systematik, die vergleichbare Bewertungen erlaubt. So aber können sich Manager verschiedener Funktionen, Bereiche und Regionen nicht frei von Missverständnissen über die Potenziale möglicher Kandidaten austauschen.

Ein zweiter Aspekt des Prozesses erweist sich ebenfalls als kritisch: In der Regel bewertet man die Potenziale fraglicher Mitarbeiter allein im Hinblick auf deren Eignung für Funktionen der nächsthöheren Unternehmensebene: Hat zum Beispiel ein Teamleiter im Controlling das Zeug zum Abteilungsleiter? Hier sollte man nicht stehen bleiben, sondern weiterfragen: Erreicht dieser Teamleiter mit dem Schritt zum Abteilungsleiter die Grenze seiner Möglichkeiten, oder besitzt er auch das Potenzial für eine Entwicklung bis in Spitzenfunktionen wie die des CFOs?

## Controller für die CFO-Nachfolge

Bei der Suche nach geeigneten Nachfolgern für den CFO konzentriert sich die Aufmerksamkeit oft besonders auf den Controlling-Bereich. Das hat gute Gründe: Fähige Controller sind nah am Geschäft, sie arbeiten entscheidungsorientiert und sprechen die Sprache des Managements. Weil ihr Aufgabengebiet andere Unternehmensbereiche wie Rechnungswesen

oder M&A berührt, ist zudem ihr fachlicher Horizont sehr weit. So verwundert es nicht, dass viele CFOs ihre Karriere als Controller begannen oder in diesem Bereich eine wichtige Station durchlaufen haben.

Geeignete Controller, die in den Kreis der Nachfolgekandidaten gelangen, werden in der Regel gemeinsam mit Potenzialträgern anderer Funktionen gefördert. Problematisch ist dabei, dass dies nicht auf einer einheitlichen Grundlage geschieht. Welche Kenntnisse und Kompetenzen brauchen Top-Nachwuchskräfte, um es im Finanzbereich an die Spitze zu schaffen? Welche Funktions- und Geschäftsbereiche sollten sie durchlaufen haben, und welche Kompetenzen müssen bis zu welcher Hierarchieebene wie stark ausgeprägt sein? Diese Fragen müssen beantwortet und entsprechende Kriterien festgelegt werden. Sie sind die Basis eines wirkungsvollen Talent-Managements und unerlässlich, um Potenzialträger erfolgreich auf die Funktion des CFOs vorzubereiten.

*„In vielen Unternehmen fehlen klare Kriterien, anhand derer das Potenzial von CFO-Nachfolgekandidaten gemessen werden kann.“*

### Kernkompetenzen des CFOs

- **Strategische Orientierung** – wesentlich, um die Geschäftsentwicklung auch langfristig gestalten und steuern zu können;
- **Ergebnisorientierung** – entscheidend, um unternehmerische Ergebnisse nachhaltig verbessern zu können;
- **Teamorientierte Zusammenarbeit** – wichtig, um auch größere und breiter aufgestellte Teams führen zu können;
- **Veränderungsmanagement** – unerlässlich, um als Sparringspartner des CEOs neue Wege mit voranzutreiben.

## Das Kompetenzprofil des CFO

Welche Skills und Kompetenzen zeichnen einen CFO heute aus? Dass er umfassende Kenntnisse in Bereichen wie Controlling, Rechnungswesen, Treasury und M&A besitzt, muss kaum betont werden. Doch seine Kernkompetenzen liegen eben nicht allein im Umgang mit Zahlen und einer starken Ergebnisorientierung. Vielmehr versteht der moderne Finanzchef auch das operative Geschäft und steuert als Partner und Berater seiner Kollegen in der Geschäftsführung den Weg und die Geschicke des Unternehmens maßgeblich mit.

Dementsprechend muss er neben einer strategischen Orientierung auch ausgeprägte Führungskompetenzen besitzen. Dazu gehört nicht zuletzt eine gute Portion Empathie – eine Fähigkeit, die CFOs bisher weniger zugeschrieben wurde. Der CFO benötigt dieses Fingerspitzengefühl nicht nur, um sein Finanzteam zu führen. Es hilft ihm auch, seine Positionen in der Geschäftsführung zu vermitteln und durchzusetzen. Stark ausgebildet sollte darüber hinaus auch seine Fähigkeit sein, Veränderungen anzustoßen und sie im Ein-

klang mit der Unternehmenskultur umzusetzen. Im Gesamtbild ergibt all das ein Kompetenzprofil, das sich von dem eines General Managers auf gleicher Ebene nur noch graduell unterscheidet.

Will man nun auf Basis dieses Kompetenzprofils herausfinden, welche jungen Controller als Kandidaten für den Weg zum CFO infrage kommen, stößt man auf ein praktisches Hindernis: Jüngere Mitarbeiter lassen sich nicht unmittelbar anhand des Profils einschätzen, weil sie ihre Fähigkeiten in den fraglichen Kompetenzbereichen wegen ihrer kurzen Berufserfahrung meist noch nicht beweisen konnten. So dürften zum Beispiel die wenigsten bereits Gelegenheit gehabt haben, ein Veränderungsprojekt im Unternehmen zu leiten und umzusetzen. Um dennoch schon frühzeitig einschätzen zu können, wer das Potenzial für den Aufstieg an die Spitze mitbringt, lassen sich zwei Aspekte heranziehen: die Motivationslage des Kandidaten sowie ein Set von vier spezifischen Persönlichkeitsmerkmalen.

### Motivation als Potenzialfaktor

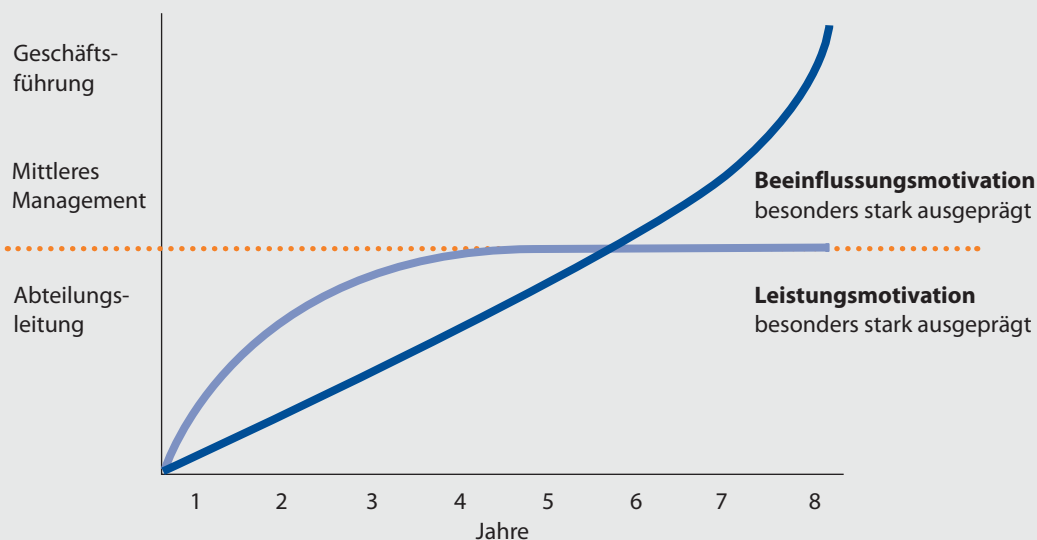
Allgemein werden drei Arten von Motivation unterschieden. Alle drei sind elementare Kräfte, die einen Menschen inspirieren und dazu bringen, seine Energie für etwas einzusetzen, das ihm wichtig ist:

- **Leistung und Erfolg:** Antrieb ist der Wunsch, eigene Ziele zu erreichen und zu übertreffen, die Dinge selbst voranzutreiben und Neues in die Welt zu bringen;
- **Einflussnahme:** Antrieb ist der Wunsch, selbst etwas zu bewirken, auf Personen oder Gruppen Einfluss zu nehmen und die Welt zu verändern;
- **Zugehörigkeit:** Antrieb ist der Wunsch, dazuzugehören, gut mit anderen auszukommen, persönliche Beziehungen zu pflegen und sich sozial einzubringen.

Jeder Mensch verfügt über diese drei Motivationsfaktoren. Welche davon jeweils wie stark ausgeprägt sind, gibt Aufschluss darüber, welche Aufgaben einer Person besonders liegen und unter welchen Bedingungen sie ihr Potenzial am besten entfalten kann. So sind beispielsweise Menschen, die besonders stark durch den Wunsch, Einfluss zu nehmen, motiviert sind, mit hoher Wahrscheinlichkeit in Führungspositionen erfolgreich – wie bereits vor Jahren Studien von McClelland & Burnham (1972) und Jacobs (1992) gezeigt haben. In beiden Untersuchungen konnten typische Karriereverläufe bei Führungskräften mit unterschiedlicher Motivationsstruktur nachgewiesen werden (siehe **Abbildung 1**).

Im Rahmen einer Studie für AT&T wurden neu eingestellte Mitarbeiter Tests unterzogen und danach acht bis zwölf Jah-

**Abb. 1** Entwicklungsverlauf von Führungskräften mit unterschiedlicher Motivationsstruktur



Quelle: Egon Zehnder, basierend auf McClelland & Burnham (1972) und Jacobs (1992).

re in ihrer Entwicklung beobachtet. Die Ergebnisse zeigen: Personen mit stark betonter Beeinflussungsmotivation entwickeln sich tendenziell weniger schnell, gelangen aber mit hoher Wahrscheinlichkeit bis zur obersten Führungsebene. Dagegen steigen jene mit stark betonter Leistungsmotivation meist sehr schnell auf, kommen aber mehrheitlich über mittlere Hierarchieebenen nicht hinaus.

Was kennzeichnet nun speziell die Motivationsstruktur einer talentierten Führungskraft im Controlling- und Finanzbereich? In frühen Karrierestadien ist es zweifellos vor allem das Leistungsmotiv, das einen Potenzialträger erfolgreich macht: Ziele werden erreicht und übertroffen, Aufgaben mit Bravour erledigt. Es zeigt sich allerdings, dass auch die Motivation, Einfluss zu nehmen und Dinge zu bewegen, ausgeprägt sein muss, um höhere Führungsfunktionen zu erreichen. Vor allem, wenn es darum geht, größere Organisationseinheiten zu lenken und in einem Organ der Unternehmensführung mitzuwirken, ist dieses Motiv sehr wichtig. Häufig sind Spitzenkräfte im Controlling- und Finanzbereich dabei durch den Wunsch motiviert, einen ordnungsstiftenden Rahmen zu schaffen, in dem sich die Geschäftstätigkeit entfalten kann.

Kontraproduktiv wäre demgegenüber ein zu stark ausgeprägtes Beeinflussungsmotiv: CFOs agieren meist als „starke Nummer zwei“ an der Unternehmensspitze und müssen sich in dieser Stellung wohlfühlen. Auch das Zugehörigkeitsmotiv sollte bei Kandidaten im Bereich Controlling und Finanzen nicht zu stark ausgeprägt sein. Heutige Controller und Finanzmanager verstehen sich eher als Sparringspartner ihrer Kollegen, die selbstbewusst und unbestechlich auch auf Risiken hinweisen. Ein zu starker Wunsch dazuzugehören würde dem entgegenstehen.

## Charakterliche Potenzialfaktoren

Der zweite Weg festzustellen, ob ein junger Controller für Spitzenpositionen im Finanzbereich geeignet ist, führt, wie

### Kernthesen

Potenzialfaktoren für Nachwuchs-CFOs:

- Motivation
- Neugier/Lernfähigkeit
- Mustererkennung/Denken in Konzepten
- Empathie/persönliche Bindungskraft
- Entschlossenheit/Antrieb

oben erwähnt, über die Analyse bestimmter Persönlichkeitsmerkmale. Es handelt sich dabei um Merkmale, die gewissermaßen die Grundvoraussetzungen für die Entwicklung von Managementkompetenzen darstellen. Egon Zehnder hat in seinem Potenzialmodell hierzu vier grundlegende charakterliche Potenzialfaktoren definiert. Je nachdem, welche dieser Faktoren stärker oder weniger stark ausgeprägt sind, verfügt die betreffende Person über die Voraussetzungen, entsprechende Kernkompetenzen – wie etwa jene des CFO – zu entwickeln. Der folgende Überblick zeigt, welche Charaktereigenschaften das Modell als Potenzialfaktoren definiert, und was diese speziell über die Entwicklungsfähigkeit eines Kandidaten im Controlling- oder Finanzbereich aussagen.

*„Die Entwicklung junger Talente auf die Funktion des CFOs dauert und verlangt hohe Investitionen.“*

### 1. Neugier/Lernfähigkeit

Neugierige Menschen sind willens und fähig zu lernen. Offen für den Wandel, suchen sie immer wieder neue Informationen, Erkenntnisse und Erfahrungen. Veränderung erleben sie als positiv: Sie akzeptieren sie nicht nur, sondern führen sie aktiv herbei.

Neugier/Lernfähigkeit ist vor allem auch für talentierte Controller wichtig. Wollen sie vorankommen, genügt es für sie nicht, sich fachlich weiterzuentwickeln. Vielmehr müssen sie bereitwillig und engagiert neue Impulse auch von außen suchen, etwa indem sie sich über die Grenzen des eigenen Verantwortungsbereichs hinaus mit Kollegen und Externen austauschen. Einen Controller mit Entwicklungspotenzial erkennt man bereits in frühen Karrierestadien an seiner Offenheit. Sie erlaubt es ihm, auch unerwartete Fakten konstruktiv zu verarbeiten und die eigenen Ergebnisse zu hinterfragen – eine Fähigkeit, die für CFO-Kandidaten genauso wichtig ist wie für potenzielle CEOs.

### 2. Mustererkennung/Denken in Konzepten

Menschen mit der Fähigkeit, Muster zu erkennen und in Konzepten zu denken, verstehen es, komplexe Zusammenhänge zu entschlüsseln. Sie gelangen so zu Einsichten, die oftmals bisherige Perspektiven korrigieren und neue Wege weisen.

Controller müssen mit höchst komplexen Daten und Informationen umgehen. Wer es versteht, diese Komplexität durchschaubar zu machen und daraus – auch mithilfe des gesunden Menschenverstands – handhabbare Entscheidungsgrundlagen zu gestalten, bringt eine wichtige Voraussetzung für den Weg zum CFO mit. Genau genommen verbergen sich in diesem Potenzialfaktor auch die Aspekte Kreativität und Tatkraft. Beide sind ebenfalls nötig, um ein vielschichtiges Zahlenwerk zu ergründen und es mit Geschäftsanforderungen zu verknüpfen.

Auch bei Mustererkennung/Denken in Konzepten handelt es sich um einen Potenzialfaktor, der nicht nur für Nachwuchskräfte im Controlling- oder Finanzbereich relevant ist. Er zählt vielmehr auch in Bereichen wie Marketing und Vertrieb.

### 3. Empathie/persönliche Bindungskraft

Der Potenzialfaktor Empathie/persönliche Bindungskraft vereint ein gewisses Maß an Emotionalität und Einfühlungsvermögen mit einem intellektuell durchdrungenen Verhalten. Menschen, bei denen diese Aspekte stark ausgeprägt sind,

glauben an die Fähigkeiten anderer und zeigen ihre Wertschätzung. Sie reflektieren zudem ihr eigenes Verhalten und dessen Wirkung auf andere.

Führungskräfte im Controlling- und Finanzbereich neigen häufig zu einer stärkeren Faktenorientierung. Gerade deshalb sind sie in ihrem Bereich erfolgreich. Da es dort auch bei der Führung von Mitarbeitern eher um die fachliche oder projektbezogene Ebene geht, ist Empathie/persönliche Bindungskraft keine Eigenschaft, die in frühen oder mittleren Karrierestationen besonders akzentuiert sein muss. Vergrößern sich auf dem Weg zum CFO jedoch Aufgabenbereich, funktionale Breite, Mitarbeiterzahl und regionale Verantwortung, wird der Faktor Empathie/persönliche Bindungskraft auch für Führungskräfte im Controlling- und Finanzbereich immer wichtiger. Sie müssen dann in der Lage sein, eine Organisation für sich einzunehmen und zu motivieren.

Bereits in frühen Karrierestationen sollte daher festgestellt werden, ob Elemente von Empathie/persönlicher Bindungskraft in der Person angelegt sind. Ist dies nicht der Fall, kann und sollte an dieser Dimension mittel- und langfristig gearbeitet werden. Einen Kandidaten für diesen Weg der Ver-

# Führungskompetenz für Projektleiter



springer-gabler.de



Tomas Bohinc

## Führung im Projekt

2012. VIII, 242 S. mit 35 Abb. u. 20 Tab. Geb. € (D) 44,95  
ISBN 978-3-642-22625-0

Projektleiter müssen tagtäglich Führungsaufgaben wahrnehmen. Studien zeigen, dass immer wieder Projekte scheitern, weil Projektleiter ihre Führungsverantwortung für das Projektteam und ihre Projektmitarbeiter nicht oder nicht genügend wahrnehmen. Denn mehr noch als Linienmanager führen Projektleiter ihr Team mehr durch Persönlichkeit und Führungskompetenz und weniger durch disziplinarische Führungsgewalt. Projektleiter müssen die richtigen Frauen und Männer für Ihr Projekt finden, das Projektteam entwickeln und Projektmitarbeiter führen; Sie müssen Entscheidungen fällen, Arbeiten delegieren und Arbeitsergebnisse kontrollieren. Und vor allem müssen Sie die Motivation der Projektmitarbeiter nutzen, um Höchstleistungen zu erzielen. Das Buch orientiert sich an typischen Führungssituationen im Projekt. Es beschreibt die Führungsaufgaben des Projektleiters und zeigt, welche Führungsinstrumente hier wirksam eingesetzt werden.

 **Springer Gabler**

Einfach bestellen: [SpringerDE-service@springer.com](mailto:SpringerDE-service@springer.com)  
Telefon +49 (0)6221 / 345 – 4301

Änderungen vorbehalten. Erhältlich im Buchhandel oder beim Verlag.



änderung zu gewinnen, verlangt allerdings unter Umständen einige Überzeugungskraft.

#### 4. Entschlossenheit/Antrieb

Der Potenzialfaktor Entschlossenheit/Antrieb muss bei talentierten Nachwuchskräften im Controlling- und Finanzbereich überproportional stark ausgeprägt sein. Sie müssen fähig sein und Spaß daran haben, tief in Sachverhalte einzutauchen und nicht locker zu lassen, bis auch das komplizierteste Problem gelöst ist. Dazu gehört es, immer wieder nachzufragen, um einen Zusammenhang voll und ganz zu verstehen. Das verlangt Rückgrat und einen langen Atem, denn Wahrheiten, die sich aus den Analysen ergeben, müssen oft gegen Widerstände vermittelt und im Bewusstsein der eigenen fachlichen Kompetenz vorgetragen werden. Nachwuchskräfte mit einer starken Ausprägung dieses Potenzials zeichnen sich in der Regel dadurch aus, dass sie ihre Aufgaben und Ziele mit hohem persönlichen Einsatz erfüllen, ja oft übererfüllen. Entschlossenheit/Antrieb ist damit eine unerlässliche Voraussetzung für jeden führenden Controller und CFO.

#### Entwicklungsschritte auf dem Weg zum CFO

Eine Führungskraft zum CFO zu entwickeln, ist ein herausfordernder Prozess. Mittels der Potenzialeinschätzung nach dem beschriebenen Modell lässt sich sehr viel zuverlässiger feststellen, auf welche Talente sich die Anstrengungen konzentrieren sollten. Mit einem Kandidaten, den man so identifiziert hat, sollte ein systematischer Entwicklungsplan vereinbart werden. Dieser definiert, welche Kompetenzen, Kenntnisse und Erfahrungen für den Weg zum CFO nötig und welche Stationen zu durchlaufen sind, um sie zu erlangen.

Ein Grundbaustein ist zweifellos Erfahrung im Controlling. Hier erhält der Kandidat den nötigen Überblick über das Zahlenwerk und lernt, es aufzubereiten und zu präsentieren. Darüber hinaus sollte er sich gut mit Jahresabschlüssen aus-

kennen und idealerweise auch einen Abschluss verantwortet haben, sei es für eine Landesgesellschaft oder einen Teilkonzern. Gefragt sind des Weiteren Erfahrungen im Bereich Finanzierung, einschließlich der Verhandlung mit Banken. Erfahrungen in einem internationalen Umfeld sind ebenfalls unerlässlich. Idealerweise sollte der Kandidat sie im Rahmen eines mehrjährigen Auslandsaufenthalts erworben haben.

Abzuwägen ist ferner, inwieweit ein CFO-Kandidat auch Bereiche wie Marketing oder Vertrieb kennengelernt haben sollte. Eine Station in der internen Revision kann ebenfalls sehr hilfreich sein. Hier lernen Nachwuchskräfte die Unternehmensprozesse auf internationaler Ebene kennen und kommen mit Themen des Risikomanagements und der Compliance in Berührung. Außerdem können sie ein breites Netzwerk aufbauen.

#### Fazit

Aus den beschriebenen Anforderungen lässt sich leicht ersehen, wie zeitintensiv der Weg zum CFO ist. Man sollte frühzeitig beginnen, die identifizierten Potenzialträger systematisch auf die Spitzenposition hin zu fördern – was selbstverständlich voraussetzt, dass ein Kandidat diesem Weg zustimmt. Fest steht: Auf dem geraden Pfad einer Kariere gelangt kein CFO-Kandidat ans Ziel.

Ein gutes Gespür und ein ganzheitlicher Blick auf den Menschen einerseits, systematische Kriterien andererseits – beides ist nötig, um Talente zielsicher erkennen und entwickeln zu können. Viele Finanzchefs suchen heute nach Wegen, Talente im Unternehmen verlässlicher zu identifizieren, sie erfolgreicher zu entwickeln und vergebliche Investitionen zu vermeiden. Das hier dargestellte Potenzialmodell stellt ihnen dafür ein wirkungsvolles Tool zur Verfügung. Es gibt ihnen klare Kriterien an die Hand, um Talente schon früh zu erkennen und sie über Jahre zielgerecht zu fördern – vom Controller bis zur Spitzenfunktion des CFOs.

#### Zusatzservice für Abonnenten von „Springer für Professionals | Finance & Controlling“

Zum Thema

 Suche

finden Sie unter [www.springerprofessional.de](http://www.springerprofessional.de) 339 Beiträge, davon 47 im Fachgebiet Finance & Controlling Stand: Ende März 2013

#### Medium

- ☐ Online-Artikel (3)
- ☐ Zeitschriftenartikel (48)
- ☐ Buch (5)
- ☐ Buchkapitel (283)

#### Sprache

- ☐ Deutsch (196)
- ☐ Englisch (143)