

Files per Mail (9)

ein Service des ifb-Jiranek

[www.i-f-b.de](http://www.i-f-b.de)

# Warum kränkt Kränkung?

Von Heinz Jiranek

Neufahrn, Juli 2010

## Die Be-Leidigung

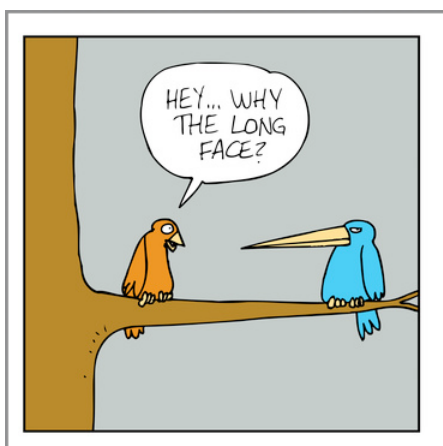
Wir sprechen von unserer „Seele“, als sei sie körperlich. Wir fühlen uns verletzt, beleidigt, ge-kränkt, wir scheinen die Stiche zu spüren, wenn jemand stichelt, wir sagen: „Das macht mich krank!“ Wir fühlen uns gleichsam physisch bedroht; wenn Worte töten könnten, dann wohl wäre es schon öfter aus gewesen mit uns. Oder wir selbst hätten jemandem den Garaus gemacht.

Es ist historisch noch nicht allzu lange her, da warfen wir den Fehdehandschuh und forderten Genugtuung, tatsächlich den eigenen Tod in Kauf nehmend, wobei die wahre Satisfaktion natürlich im Exitus des Gegners erhofft wurde. Schon interessant: A beleidigt B, und schon sind beide bereit, sich zu töten!

Warum haben Worte und Verhaltensweisen eine solch aufrührerische Macht?

## Kränkung: Der Angriff aufs Allerheiligste

Wer **nicht** ver-rückt ist, der weiß, wo er steht. Was uns im Innersten zusammenhält, das ist unsere Definition von uns selbst, das Unteilbare, Ungeteilte, das, was uns zum Individuum macht. Nur diese Form des sogenannten Selbstkonzepts festigt unser Ich und bewahrt uns vor psychischem Schaden. Wir haben eine Idee davon, wer wir sind, was wir können und wie wir sind. Wir legen uns selbst Rechenschaft darüber ab, warum wir etwas tun oder lassen und wie wir es tun. Um die Identität zu wahren, rechtfertigen wir uns, das heißt, wir fertigen uns das Recht selbst, und damit legitimieren wir unser Tun. So schützen wir unser Ich, das Allerheiligste der Persönlichkeit.



Was dieser Selbstdefinition, dem Selbstbild nicht entspricht, das muss demnach bedrohlich sein. Ich stelle mir das – in Analogie zum Immunsystem – so vor, dass der Fremdkörper „Kränkung“ herausgeieitert werden muss; das, was da von außen kommt, das darf einfach nicht wahr sein, sonst wäre Ich nicht Ich, sondern ein Mosaik aus fremden Definitionen; deshalb werde ich sauer und hoffe, die Säure kann zersetzen, was nicht zu mir gehört.

Kurz: Gekränkt zu sein, wenn mir etwas nicht passt (= etwas nicht zu mir passt = Fremdkörper), das halte ich für einen normalen und gesunden psychischen Vorgang. Denn die Kränkung schützt, indem sie die Ursache nach außen - zum (vermeintlichen) Verursacher der Kränkung - verweist.

### **Der unendliche Vorrat an Kränkungen: Warum weiße Socken aggressiv machen**

Beim Lesen haben Sie sich bis jetzt vermutlich vorgestellt, dass es einen B gibt, der einem A etwas antut, worauf sich dieser gekränkt fühlt. B beschimpft vielleicht A, unterstellt ihm etwas, zitiert ihn falsch, hintergeht ihn, sagt etwas Unbedachtes, kritisiert oder mäkelte. Die Menge dieser Verhaltensweisen ist überschaubar.

Ins Unendliche explodiert der Kränkungs-vorrat aber durch folgendes Phänomen: Wir können beliebig viele Erwartungen an unsere Mitmenschen erzeugen. Wir können unsere Definitionen von richtig oder falsch beliebig auf andere ausdehnen. Verhalten sich diese nun anders, als es unseren Erwartungen entspricht, so können wir das – ganz ohne Zutun des anderen – als verletzend erleben.

Zwei Beispiele aus aktuellen Konfliktbearbeitungen:

Beispiel 1:

Es geht um zwei Kollegen im Vertrieb (A und B), die sich bereits länger kennen. A wird krank und muss für zwei Wochen ins Krankenhaus. B besucht ihn dort nicht.

A ist schwer gekränkt: „Dem bin ich total egal!“

B dachte: „Das Beste, was ich für A tun kann, ist ihn in Ruhe zu lassen. Diese dauernden Krankenbesuche sind nur Stress für einen Kranken.“

Beispiel 2:

Frau A und Herr B sind zusammen auf einem Seminar. Am zweiten Tag stellt Herr B mit Entsetzen fest, dass er nur seine Tennissocken dabei hat. Es bleibt ihm nichts anderes übrig: Er zieht sie an. Frau A sieht das, als er in den Seminarraum kommt und wendet sich von diesem Zeitpunkt an deutlich sichtbar und unversöhnlich von ihm ab. Er kann sich das nicht erklären, und jeder Versuch, Frau A anzusprechen, wird von ihr bestimmt abgewehrt. Später, als beide mit einem externen Berater den Konflikt aufarbeiten, erzählt Frau A, dass beide zusammen mit anderen Teilnehmern Monate zuvor in einem Kommunikationsseminar eine Talkshow analysiert hatten, in welchem sie klar und deutlich zum Ausdruck gebracht habe, dass die weißen Socken eines der Talkshowteilnehmer unpassend seien und sie das Tragen weißer Socken ohnehin als schlechtes Benehmen und als aggressiven Akt ansehe. Und jetzt habe A, obwohl er das doch wisse, "demonstrativ" seine weißen Socken angezogen, womit er ihr doch seine Ablehnung zeige.

Solche völlig unbeabsichtigten Konfliktentwicklungen ereignen sich täglich. Viele davon bleiben für immer unter dem Teppich, obwohl sie dramatische Auswirkungen auf Verhalten und Beziehungen haben können und meist auch haben.

Natürlich ist man gut beraten, sich einigermaßen zivilisiert zu benehmen und seine Mitmenschen nicht offen oder verdeckt, über oder unter der Gürtellinie zu attackieren. Es gehört zum sozialen Lernen, so zu kommunizieren, dass wir andere ernst nehmen und offen mit ihnen umgehen. Es muss unser Ziel sein, andere nicht

ohne Not zu verletzen. **Es ist aber nicht möglich, Kränkungen zu vermeiden.** Denn zu einem großen Teil bestimmen andere, wodurch sie gekränkt und verletzt werden, nicht wir.

### **Feedback: Die domestizierte Form der Kränkung**

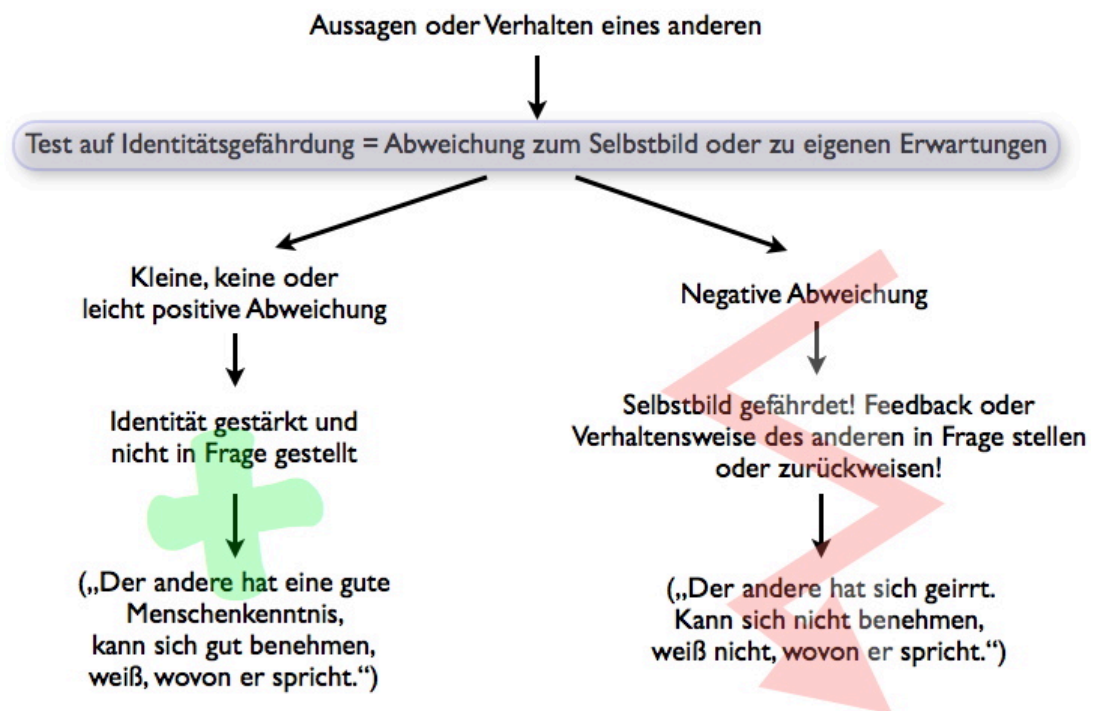
Nun wird ja allenthalben einer Feedbackkultur das Wort geredet, Rückmeldungsgespräche werden trainiert und implementiert, und wenn das alles nicht reicht, dann gibt es ja immer noch die Mitarbeiterbefragung und das 360°-Feedback.

Dafür bin ich gerne zu gewinnen, und auch ich gehöre zu den Beratern, die solche Verfahren empfehlen und trainieren. Allerdings nur, weil es oft nicht anders geht. Das persönliche Feedback wäre allemal besser als alle anonymisierten und auf Kreuzchen reduzierten Instrumente zwischenmenschlicher Interaktion.

Aber warum läuft das nicht einfach so? Warum ist offener Austausch auf Augenhöhe offensichtlich so verdammt schwierig? Warum werden Geld und Zeit in Kommunikationskrücken investiert?

Die Antwort erschließt sich aus dem, was wir oben ausgeführt haben: **Weil Menschen persönliches und offenes Feedback wegen seiner Kränkungsgefahr sehr schlecht aushalten können und es daher vermeiden, wo es nur geht**, denn es könnte negativer ausfallen als erwartet. Auch bei „offiziell“ oder institutionalisiertem Feedback ist eine psychisch motivierte Immunreaktion zu erwarten. „Gehe nicht zu deinem Fürst, wenn du nicht gerufen wirst.“ Mitarbeiter, auf der Hierarchieleiter eine Stufe tiefer als ihr Vorgesetzter, wissen um die 'Gefahr', dem Chef die Meinung zu sagen. Und zwar nicht in der übertragenen Bedeutung des Ausdrucks, sondern auch in der wörtlichen: Einfach die eigene Meinung zum Gegenstand eines Gespräches zu machen, - schon das erleben viele Mitarbeiter als einen Spießrutenlauf. Denn der Hierarch kann Rückmeldungen zurückweisen. Subtil, offen, durch Ignoranz, durch das Bevorzugen "freundlicherer" Kollegen, durch Bemerkungen, Sticheleien, durch schlechtere Bewertungen bei der Gehaltsfindung, durch die Art und Weise der Aufgabenverteilung und so fort. Ein Mitarbeiter, der von seinem Vorgesetzten ein für ihn kritisches oder aus seiner Sicht falsches Feedback bekommt, kann sich demgegenüber nur ungleich schwerer zur Wehr setzen.

## Kränkung: Schematisch



### Das Basis-Dilemma: Feedback und die hierarchische Deutungshoheit

Immer wieder konnte ich folgendes Phänomen beobachten: Vorgesetzte, die in institutionalisierten oder spontanen Feedbacks Positives zu hören bekamen, waren ehrlich daran interessiert, auch Kritisches zu erfahren; sie wollten weiter an sich arbeiten. Ganz anders bei denen, die nicht so gut wegkamen. In der Regel hatten sie zahlreiche Erklärungen, warum "man das so nicht sehen könne", warum die Rückmeldungen in dieser Form falsch seien oder sich nur auf Situationen bezögen, die im Gesamtkontext der Fuhrungsleistung eher unbedeutend seien.

Und genau darin offenbart sich das grundsätzliche Dilemma einer jeden Form von Auswartsfeedback: Die Deutungshoheit des Feedbacks ist streng an die Hierarchie gekoppelt. Das heißt, die Auslegung des jeweils höher Angesiedelten ist strukturell mächtiger, und sie wird im Gesamtsystem stets wirksamer sein als die Auslegung des oder der "Untergebenen". Was immer man als Mitarbeiter nach oben meldet, der Chef kann es deuten, wie er will, und er wird das zu seinen Gunsten tun. Natürlich ist die Interpretation von Feedback ein generelles Phänomen und daher in gleicher Weise im nichthierarchischen Raum vorzufinden; da auf Augenhöhe aber "Waffengleichheit" herrscht, müssen die Verhaltenskonsequenzen anders

"ausgehandelt" werden. Man kann seinen Kollegen eben weder rausschmeißen noch befördern.

Die hierarchisch ausgelebte Deutungshoheit führt regelmäßig zu kuriosen Interpretationsschleifen. Zum Beispiel so: Schlechtes Feedback erhielt man - so erklärt mir ein Vorgesetzter - dadurch, dass man mutig, entschlossen und in der Folge unbequem führe. Und das gefalle den Mitarbeitern eben nicht immer. Positives Feedback zu bekommen, sei hingegen ein Zeichen von Führungsschwäche und Weicheitum. Das mag schon sein, **aber wenn die vollkommen beliebige Interpretation von Rückmeldungen die Konsequenz all unserer Feedback-Tools ist, dann kann man getrost auf sie verzichten und Geld und Zeit anders investieren.** Und in der Tat: Ich glaube nicht daran, dass Führungskräfte ihr Verhalten nur auf Grund beispielsweise eines 360°-Feedbacks ändern. Und auch der durch das System vorgeschriebene Workshop wird keine Wunder bewirken. Es sei denn, es gibt einen noch höher angesiedelten Protagonisten, der das Feedback wieder im ursprünglich intendierten Sinne verteidigt und seinerseits sichtbare Konsequenzen fordert. Natürlich darf bei all dem nicht vergessen werden, dass das Unternehmen als Ganzes einen großen Vorteil durch Befragungsinstrumente hat: Es kann erfahren, was insgesamt positiv bewertet wird und was im Argen liegt.

#### **Hier gekränkt, dort versenkt**

Es gilt noch ein weiteres Phänomen im Zusammenhang mit der allzu menschlichen Verletzlichkeit zu bedenken: Unser Wahrnehmungssystem arbeitet stets daran, Komplexität zu reduzieren und es uns möglichst einfach zu machen. Der biologisch-evolutive Grund ist klar: Langes Nachdenken war oft tödlich. Deshalb formen wir uns aus Abermillionen von Reizen ein simples Bild, ein einfaches Urteil. Töpfchen oder Kröpfchen. Wer lügt, der stiehlt. Einmal so, immer so. Und die weidwunde Seele hat schon gar keine Lust mehr auf Differenzierung. Diese Tendenz zur sogenannten Monovalenz in Konflikten wird in der Literatur bestens belegt. Und auch die Gehirnforschung kann klar zeigen, dass das limbische System, insbesondere ein aufgeregter Mandelkern, weite Areale unserer Vernunft abschaltet und sich in dumpfer Präzision auf den Feind einstellt, wenn erlebte Kränkungen im Spiel sind.

Ein Mitglied des Topmanagements moderiert in Vertretung seines Mitarbeiters aus Gründen, die hier nicht interessieren müssen, ein Meeting. Dabei nutzt einer dieser Mitarbeiter die Abwesenheit des eigenen und die Anwesenheit des nächsthöheren Chefs, um endlich einmal Dinge anzusprechen, die seiner Meinung nach im Argen liegen. Dabei gehen die Gäule mit ihm durch: Er dominiert die Gruppe, und in unvorsichtiger und auch ungeschickter Wortwahl klagt er auch die Mitverantwortung des Topmanagements ein.

Der so angesprochene Vertreter des oberen Managements behält nach außen die Contenance, betreibt aber fortan die Trennung von diesem Mitarbeiter, der dann ein halbes Jahr später schließlich auch seinen Hut nehmen muss.

Noch einen Tag vorher galt dieser Mitarbeiter, der sechs Jahre lang mit kreativer Motivation und hohem Verantwortungsbewusstsein seine Arbeit tat, als Leistungsträger des Unternehmens,

So funktionieren wir! Und sagen Sie nicht leichtfertig, dass Sie anders handeln würden. Am Montag hat er mich bis aufs Hemd blamiert und mich bloßgestellt, aber ansonsten ist er ein feiner Kerl und ich denke über seine Beförderung nach? Das ist nicht gerade die einfachste Übung für den homo sapiens erectus.

### **Das übliche Training: Wirkungslos!**

Die Oberflächenveredelung mit Hilfe von "Kommunikationstools" wird die Feedbackkultur nicht verbessern. Und Feedbackkultur heißt immer, dass der Mitarbeiter, also der, der in der Hierarchie weiter unten angesiedelt ist, sagen kann, was er denkt. Um diese potenzielle und einzig fruchtbare Auseinandersetzung zu vermeiden, sind die meisten Verfahren so konzipiert, dass der wirkliche Austausch von vornherein unterdrückt wird: Der Chef hat vom Unternehmen sein Formular bekommen, er wird angehalten, den Mitarbeiter auf Skalenpunkte zu reduzieren (weil dies objektiver sei) und beeinflusst auf dieser Basis auch noch die inhaltliche Entwicklung der ihm Anvertrauten. Kraft seiner hierarchischen Stellung behält er dabei stets auch hier die Deutungshoheit. Im Training hat er gelernt, wie er sein Feedback formulieren soll und wie er das Gespräch übersteht. Und er hat gelernt, wie er am besten mit renitenten Mitarbeitern umgeht. Er hat nicht gelernt, wie er mit möglichen Rückmeldungen an ihn selbst verfahren könnte.

Allen (?) Führungsseminaren ist der selbstverständliche Blick von Oben nach Unten gemein. Wie lenkt, motiviert, organisiert man Mitarbeiter, wie kommuniziert man mit ihnen? Seminare, die die Mitarbeiter stärken, auch in der hierarchisch inferioren Position dem Vorgesetzten mit offener Kommunikation zu begegnen, die gibt es leider kaum. Sie setzen sich zu schnell dem Verdacht aus, Anleitung zu subversiven Übergriffen zu sein und einer organisierten Meuterei Vorschub zu leisten.

### **Ein pauschaler Vorwurf an alle Vorgesetzten? Auf Feedback verzichten?**

Mithin beobachten wir gleichzeitig zwei Phänomene: Enorm aufwändige Verfahren, Feedback (auch und vor allem nach oben) zu institutionalisieren, und auf der anderen





Seite - im Führungsalltag - Verfahren und Verhaltensweisen, die genau den gegenteiligen Effekt haben: Die Tabuisierung offener Kommunikation. Im Kraftfeld dieser Magdeburger Halbkugeln wird Kommunikationskultur sich nicht entwickeln können!

Da diese Tabuisierung aber nicht Konsequenz gezielter Ignoranz, sondern Folge psychologisch an sich gesunder, weil identitätssichernder Mechanismen ist, lässt sie sich nicht einfach verächtlich vom Tisch wischen. Und da es sich um ein allgemein beobachtbares Phänomen handelt, zielt die Beschreibung selbstredend nicht nur auf Vorgesetzte. Natürlich werden auch Mitarbeiter Rückmeldungen eher zurückweisen, wenn sie ihrem Selbstkonzept widersprechen, woran sich Vorgesetzte oft die Zähne ausbeißen. Nur werden diese sich eben schwerer tun, ihre Sicht der Dinge machtvoll zu verteidigen.

Es geht mithin keineswegs darum, irgendjemandem irgendetwas vorzuwerfen. Das wäre zu billig. Vielmehr muss es unsere Sorge sein, Wege zu finden, offenen Austausch trotz seiner möglicherweise be-leidigenden Wirkung gangbar und fruchtbar zu machen. **Denn im Verzicht auf Feedback** - in welche Richtung auch immer - **kann nicht die Lösung liegen**: Ohne Rückmeldeschleifen sind Systeme radikal gefährdet, so als würde man einem Autofahrer die Scheiben zukleben.

#### **Gibt es Auswege aus dem Dilemma?**

Jede Führungskraft hat Aktives Zuhören gelernt und trainiert. Meiner Beobachtung nach ist es im Alltag aber kaum beobachtbar, - man sehe sich nur die Kommunikation bei Meetings an. Das liegt sicherlich nicht daran, dass die Methode intellektuell überfordern würde oder daran, dass der Sinn nicht einsichtig wäre. Der Grund ist ein anderer: Wer zuhört und offene Fragen stellt, der bekommt Antworten zu hören, - und diese Antworten werden nicht immer zum eigenen Welt- oder Selbstbild passen. Die Amerikaner sagen: „The problem is: If you ask questions you may get the answers.“ Dadurch wird die innere Abwehr gespeist. Somit ist schnell klar, warum auch das zwanzigste Training zum Aktiven Zuhören wenig Fortschritte erzielen wird.

Falls es Unternehmen tatsächlich um offene Kommunikation geht, müsste im Zentrum aller Bemühungen eine Antwort auf die Frage gefunden werden, wie der **Umgang mit Offenheit** reflektiert und trainiert werden könnte. Also nicht Aktives Zuhören müsste im Zentrum des Trainings stehen, sondern der Umgang mit dem, was es „anrichtet“. **Wir brauchen ein Training zum Umgang mit Kränkungen.**



Wir müssen uns selbst und unsere Reaktion auf Kritik, Widerstände, Meinungen, die von unserer abweichen, und Feedback kennen lernen. Wir müssen uns dabei zusehen lernen, was in uns vorgeht, wir müssen uns die archaisch-emotionalen Prozesse eingestehen lernen und die akuten Impulse verstehen, die unser Kommunikationsverhalten subkortikal befeuern und manchmal eben recht ungeschickt steuern „wollen“. Mit einer Art „Kränkungs-Impfung“ (nicht im Sinne der Immunisierung, sondern im Sinne der Stärkung) und eben nicht mit oberflächenveredelt trainierten Kommunikationstechniken könnten wir Stück für Stück ein anderes Verhaltensprogramm entwickeln. Wir könnten uns bewusst machen, welches die denkbaren Reaktionsmuster sind. ROSENBERG (2007) fasst zusammen:

- Die wahrscheinlich häufigste Reaktion: **Die Aggression nach außen**. „Da irren sich die anderen.“ (Siehe Kränkungs-Schema!) Ich fühle mich gekränkt, also haben **die anderen** etwas falsch gemacht, **sie** benehmen sich schlecht, **sie** sehen nicht, wie gut ich es meine. Die gefährlichste Variante im Kommunikationskontext ist hierbei „passiv-aggressives“ Verhalten: „Wenn ihr das so haben wollt, bitte schön!“ Der passive Teil ist das (vermeintliche) Nachgeben, der aggressive kommuniziert sich im Vorwurf zwischen den Zeilen. Hierhin gehören auch der Beziehungsabbruch und der (demonstrative) Rückzug.
- **Die Aggression nach innen**. „Was bin ich doch für ein Idiot. Hab‘ wieder mal alles falsch gemacht!“

Nach ROSENBERG (2007) sind aber auch folgende Reaktionsmuster auf kritisches Feedback denkbar, beobachtbar und **trainierbar**:

- **Empathie nach innen**. Die Kränkung annehmen lernen, das ist dabei der erste Schritt, der zweite Schritt ist, zu erkennen, welches Bedürfnis hinter der Kränkung steckt. Also eine Zwiebelchale tiefer. (Hier greift übrigens „authentische Kommunikation“ oft zu kurz, weil oder wenn sie auf der Ebene der Gefühlsäußerung stehen bleibt.) Gefühl: „Ich bin stinksauer auf euch und gekränkt ohne Ende!“ ROSENBERG aber zeigt, dass es sehr zielführend sein kann, auch das eigene Bedürfnis mitzuteilen. Vielleicht dieses: „Mir ist bewusst geworden, wie wichtig mir eure Anerkennung ist.“ – Klingt schon ein bisschen anders.
- **Empathie nach außen**. Hier geht es um die gleiche Frage: Welches Bedürfnis steckt hinter dem Feedback / dem Verhalten des anderen? Den Empfänger zu ärgern? Ihn grundlos zu attackieren? Sicher nicht. Genau darüber zu sprechen, das wäre ein unermesslicher Fortschritt.

### Das heißt?

Um es noch einmal zu sagen: Die üblichen Kommunikations-Seminare mit ihren "Tools" und netten kleinen Trainingseinlagen haben ausgedient! Kommunikation

lässt sich einzig in wirklicher Selbsterfahrung lernen. Nicht gruppenspezifischer Psycho-Zauber ("heißer Stuhl") ist gemeint, sondern ernsthafter Austausch mit anwesenden Kollegen. Gesichtswahrendes, konstruktives "Experimentieren" mit echtem Feedback und der eigenen Reaktion darauf und damit mit der Chance, sich selbst und seine eigenen Reaktionsvorlieben wohlwollend und kritisch zugleich betrachten zu lernen.

Eine gute Möglichkeit, diese Form von Reflexion zu initiieren, bieten Führungskolloquien: In kleinen Gruppen (5 - 8 Teilnehmer) erhält jeder die Gelegenheit, Fragen einzubringen, die ihn in seinem Führungsalltag beschäftigen. Die Gruppe versucht herauszufinden, worum es dem "Protagonisten" geht. Sie wird angeleitet, nicht in nur vordergründig sinnvollen Ratschlägen das Thema abzuhandeln, sondern den Menschen hinter dem vorgetragenen Inhalt zu sehen. Oft ist dabei viel Anleitung zur Geduld nötig, die hektischen Lösungsschnellschüsse zu unterbinden und damit den Kollegen und sein Anliegen wieder in den Mittelpunkt zu stellen. Danach erst erhält der Protagonist **sein** Feedback. Er erfährt, wie er erlebt wurde, wie die anderen seinen Umgang mit seinem Thema sehen, eventuell, wie sie sich als Mitarbeiter fühlen würden, wo sie Stärken und wo sie mögliche Fallen sehen. Oft gelingt es durch diese Mischung aus Selbstreflexion und einem ständigen Strom an Feedback, dem "Fallgeber" zu einem Lösungsansatz zu verhelfen, der natürlich immer nur sein eigener sein kann. Der Trainer agiert hier im wahrsten Sinne des Wortes als Facilitator, in dem er es den Beteiligten so leicht wie möglich macht, offen über sich selbst zu berichten und offene Rückmeldung zu geben und sich darin zu üben, Rückmeldungen anzunehmen. Da alle Themen aus den Teilnehmern selbst kommen und nicht von konstruierten oder rezeptüberladenen Powerpoint-Folien, wird der Transfer in den Führungsalltag maximal unterstützt. Am besten außerdem, man trifft sich mindestens ein weiteres Mal, um Erfolge und Misserfolge zu bewerten und zu analysieren. Oft erlebe ich einen Quantensprung an Offenheit bei diesen zweiten Treffen.

### **Fazit**

Es gibt eine große Kluft zwischen proklamierter und tatsächlich gelebter Feedbackkultur. Die im Menschen angelegte Immunreaktion gegen Fremdurteile steht offenem Austausch oft entgegen. Institutionalisierte Feedbacksysteme (als Beispiel haben wir das 360°-Feedback diskutiert) vermögen hier kaum etwas zu ändern. Somit ist es wesentlich wichtiger, den Umgang mit Fremdurteilen, (die eben immer auch kränkend wirken können), zu erfahren und zu erlernen, als Hochglanzpräsentationen zu Führungstheorien und Kommunikationstechniken

präsentiert zu bekommen. Das Führungskolloquium mag dazu eine sehr sinnvolle und transfersichernde Alternative sein.

Heinz Jiranek im Juli 2010

---

Literatur:

Rosenberg, Marshall (2007), Gewaltfreie Kommunikation: Eine Sprache des Lebens.  
Junfermann-Verlag