

Auch Ausbildungserfolg beginnt im alltäglichen betrieblichen Miteinander

Hartmut Volk*

Die Bedeutung des Führungsverhaltens sollte gerade auch im Bereich der betrieblichen Berufsbildung nicht unterschätzt werden. Geist und Stil, in dem Ausbilder und Auszubildende miteinander umgehen, beeinflussen im Positiven wie Negativen ganz erheblich, ob der alltägliche Umgang mehr ein Miteinander oder ein Gegeneinander ist. Je überlegter in allen Verhaltensdetails geführt wird, desto leichter machen sich Ausbilder ihre heute wahrlich nicht mehr unbedingt beneidenswerte Aufgabe.

Goethe verdanken wir eine der großen verhaltensstrategischen Kernaussagen: Das WAS bedenke, mehr bedenke WIE! (Laboratoriumsszene, Faust II, 2. Akt) Was vielfach in der Stunde der Enttäuschung nicht bedacht wird, wenn (möglicherweise sogar wieder einmal) aus einer erheblichen Ausbildungsanstrengung nicht das erhoffte Ergebnis wurde oder aus einem angestrebten beziehungsweise gesetzten Leistungsziel nicht die erhoffte Realität, aus einem „intensiven“ Gespräch nicht die erwünschte andere Verhaltensweise: In der Mißachtung dieses „WIE“ liegt häufiger als gedacht der Schlüssel zu unzähligen Fehlschlägen, zu vielfach unnötigem Ärger und beträchtlichem Kräfteverschleiß.

Motivation ist immer eng mit Emotion erknüpft. Ratsam mit hin, stets und überall neben dem WAS, dem Angestrebten, dem Ziel, auch das WIE, die Mittel, Maßnahmen und Wege zu dessen Realisierung zu bedenken. Dieser erfolgskritische Denkschritt kommt unter dem Druck der alltäglichen Anforderungen erfahrungsgemäß oft erheblich zu kurz. Zum Schaden persönlicher beruflicher Erfolgserlebnisse wie auch der betrieblichen Erfolgsziele. In unserem Fall also des Ausbildungserfolgs. Und das umso mehr, als selbstverständliche Anstrengung, Lern- und überhaupt Verhaltensdisziplin ebenso wie die Bereitschaft, sich auch mal selbstkritisch zu sehen, bei den heutigen Auszubildenden nicht mehr übermäßig aus-

geprägt ist. Mit anderen Worten, die mangelnde intrinsische Motivation, die Selbstverständlichkeit von Anstrengung zur Zielerreichung, muss durch geschicktes Führungsverhalten der Ausbilder kompensiert werden. Fragt man beispielsweise erfahrene Unternehmensberater, woran Betriebe letztendlich scheitern, ist in den Antworten hinter zahlreichen Details und beeindruckenden Analysen eine bemerkenswerte Gemeinsamkeit der Grundüberzeugungen nicht zu überhören: Irgendwie auch immer mit an sich selbst, an ihrer inneren, vom Faktor Mensch ausgehenden Disharmonie. Vergleichbares gilt auch für den betrieblichen Subbereich der Ausbildung: Ausbilder können sich gerade auf der Verhaltensschiene ihr Leben und das Gelingen ihrer Arbeit leichter oder schwerer machen.

Es gilt also festzuhalten: Der Faktor, der aus kleinen Problemen große und – gesamtbetrieblich gesehen – schließlich auch existenzgefährdende machen kann, ist die Atmosphäre, die das Miteinander von Führungskräften und Mitarbeitern, von Ausbildern und Auszubildenden prägt. „Das betriebliche Schicksal wird in grundsätzlicher Betrachtung durch nichts mehr in Richtung ‚gut‘ oder ‚böse‘, ‚innovativ‘ oder ‚destruktiv‘, ‚kundenorientiert‘ oder ‚mit sich selbst beschäftigt‘ gelenkt als durch dieses im Betriebsklima Gestalt gewordene „Wie“, also die gefühlte, empfundene Atmosphäre in der gearbeitet werden muß“, wie auch der Innsbrucker Leadership-experte Professor Hans H. Hinterhuber unmissverständlich klar stellt. „Echte Wertschätzung und ermutigend-klaare Rückmeldungen“ so der Entwicklungspsychologe Professor Jürg Frick von der Pädagogischen Hochschule Zürich, spielten dabei eine wesentliche Rolle.

Aufschlußreich und richtungsweisend ist dabei nun folgendes: Unisono weisen Berater wie erfahrene Personalfachleute darauf hin, dass dieser bei der wissenschaftlichen Erkenntnislage eigentlich unverständlicherweise nach wie vor unterschätzte Einfluss des Betriebsklimas maßgeblich von Kleinigkeiten im Verhaltensbereich bestimmt und gesteuert wird. Von Details, wie Christine Scheitler, Inhaberin der Unternehmensberatung „Wege zur Kommunikation“ im hessischen Braunfels sagt, „die in der Einzelbetrachtung zwar unschön, selten aber fürchterlich sind und tiefe Wunden schlagen, die sich im Zeitverlauf und in der Summe aber zu einem enormen emotionalen Explosivgemisch aufaddieren können!“ „Das Ausbildungsklima nimmt nicht gleich unwiderruflichen Schaden, wenn Ausbilder mal einen schlechten Tag haben oder sonstwie der Hausseggen schief hängt“, beruhigt Scheitler, die über sozialkompetentes Verhalten promoviert hat. Aber der Klimasturz folge unweigerlich, schlichen sich im längerfristigen Umgang von ‚oben‘ und ‚unten‘ unüberlegte und damit Verhaltensweisen mit potentiell Verletzungscharakter dauerhaft ein. So sei denn auch das auch unter Auszubildenden oft anzutreffende Mobbing bei genauerem Hinsehen weniger bedrückender Ausdruck individuell zu-

* Dipl.-Betriebswirt Hartmut Volk hat als selbständiger Publizist ein Redaktionsbüro für Wirtschaft & Wissenschaft in Bad Harzburg und nahm über viele Jahre hin einen Lehrauftrag an den dortigen berufsbildenden Schulen im Fach Wirtschaftskunde wahr.

nehmend enthemmt und verrohten Verhaltens als Beleg für eine insgesamt wenig Vorbild gebende betriebliche Umgangskultur. Und diesem destruktiven betriebsklimatischem Niveau gleiche sich, so Thomas Weegen, Geschäftsführer der auf die Verbesserung von Zusammenarbeit spezialisierter Unternehmensberatung Coverdale, München, in einem schleichenden Prozeß das betriebliche Leistungsniveau und mit ihm die gesamte betriebliche Performance immer mehr an. Und das schlage sich zwangsläufig auch in dem besonders sensiblen Bereich der betrieblichen Ausbildung nieder. Verletzte Gefühle, die in frustrierten Auszubildenden rumorten, seien ein oft unterschätzter Bremsklotz für das ganz alltägliche Mitziehen im Ausbildungsprozeß, für die Bereitschaft, sich anzustrengen. Zumal immer weniger Auszubildende wirklich von sich aus begriffen, dass sie nicht für „die Firma“ sondern für sich selbst lernten.

Man mag das beklagen, aber gesamtgesellschaftliche Entwicklungs- und Veränderungsprozesse haben nun einmal dazu geführt, dass individuelle, mit Entbehrung und Verzicht verbundene Anstrengung in der nachwachsenden Generation zumindest derzeit nicht mehr unbedingt ein Wert an sich ist. Neueste Erkenntnisse über die generelle Ausbildungsfähig- und -willigkeit der Jugendlichen zeigen das. Ob auf diese bedrückende Tatsache gesellschaftlich wirklich richtig reagiert wird, sei dahingestellt. Also gilt es, für heikle Verhaltensweisen auch in der Interaktion von Ausbildern und Auszubildenden zu sensibilisieren und sie dadurch unter der kritischen Reaktionsschwelle zu drücken. Und dort auch zu halten, denn sie gänzlich zu vermeiden, ist für Scheitler wie für Weegen eine illusionäre Vorstellung. Zum einen, weil die menschliche Verhaltenssensibilität auf der einen Seite wie die menschliche Empfindlichkeit auf der anderen Seite im Zeitverlauf mal mehr, mal weniger ausgeprägt ist. Und zum anderen, weil auch das betriebliche Ausbildungsgeschehen eine gewisse selbstverständliche individuelle Unterordnung unter Lernziele und die nun einmal dazu gehörenden Anweisungen und Anleitungen verlangt.

Mit anderen Worten, von den Auszubildenden ist zu verlangen, dass auch sie ihren Teil zum Gelingen einer passablen Arbeitsatmosphäre beitragen. Was im etwas deutlicher ausgedrückt auch heißt: Die heute vielfach zu beobachtende klein-karierte Erbsenzählerei in Sachen „Verhalten“, insbesondere die unangenehme ungestüme Bereitschaft zum Beleidigtsein und zu entsprechend schnippischen Reaktionen unter den Jugendlichen ist ebensowenig klimadienlich wie die um sich greifende Humorlosigkeit und Rechthaberei oder das verbissene Pochen auf tatsächliche oder vermeintliche Rechte. Wenn Frick auch durchaus zu Recht zu bedenken gibt, dass „in diesem Alter junge Menschen sehr verletztlich sind, noch auf der Suche nach ihrer Identität und dass sie ihre eigenen Stärken und Schwächen noch kennen lernen müssen“, so wäre doch

etwas mehr Selbstbesinnung und -disziplin wünschenswert und hilfreich. Und auch für die Auszubildenden selber von großem Nutzen. Sicher, die enorme Unsicherheit unserer Zeit, allen der damit verbundenen Einzelheiten voran die Sorge um den Arbeitsplatz, sprich, die Möglichkeit der Weiterbeschäftigung nach erfolgter Ausbildung und erfolgreich abgelegter Prüfung, wirkt auf wenig weiterdenkende Charaktere nicht unbedingt anspornend, zerrt an den Nerven und läßt sie schneller bloßliegen als früher. Aber auch diese belastenden Umstände können keine pauschale Entschuldigung für das teilweise erschreckende spontan-irrational kindische Eingeschnapptsein, die explodierende Ichbezogenheit und die bockige Kritikempfindlichkeit sein. Und auch nicht für die sich spürbar verflüchtigende Kollegialität und kollegiale Hilfsbereitschaft unter Auszubildenden, die kaum mehr erkennbare Rücksichtnahme auf andere und desgleichen die immer vergeblicher gesuchte Um- und auch Nachsicht im Umgang mit anderen.

Dem Zusammenarbeitsexperten Weegen ist nur zu zustimmen in dieser seiner Überlegung: „Wenn ich den anderen Menschen in meiner Umgebung keinen Verhaltensspielraum mehr lasse und notorisch übersehe, dass ich selber auch nicht jeden Tag gleich gut gestimmt bin, also auch kein durchgehend angenehmer Zeitgenosse bin, dann wird der Arbeitsalltag geradezu zwangsläufig zur Qual. Zur selbstverschuldeten allerdings!“ Oder, wie Entwicklungspsychologe Frick es sagt: „Entwicklungsbedingte Sensibilität oder Überempfindlichkeit sowie manchmal auch ungeschicktes Vorgehen der Vorgesetzten sowie eigene Defizite der Jugendlichen, beispielsweise mangelnde Impulskontrolle und Selbststeuerung, gehen hier ein spannendes Wechselspiel ein.“ Wenn auch das Empfinden so manches liebe Mal dagegen rebellieren mag, es sind die Ausbilderinnen und Ausbilder, die dieses „spannende Wechselspiel“ als Verhaltenslotsen entscheidend lenken (müssen). Je mehr sie sich diesem in jeder Hinsicht richtungsweisenden, effizienzsteuernden und damit auch ihr eigenes berufliches Wohl und Wehe nicht unwesentlich mit beeinflussenden Teiles ihrer Ausbildungsaufgabe bewußt werden und ihn in der nervlichen Bedrängnis beziehungsweise dem entnervenden sich Geben der Jugendlichen nicht aus den Augen verlieren, desto mehr tun sie für das atmosphärisch einigermaßen reibungslose Ausbildungsgeschehen. „Atmosphäre ist beileibe nicht alles, aber ohne stimmige Atmosphäre ist die Gefahr, dass aus allem viel schneller nichts wird, erheblich größer“, bringt der Arzt und Psychologe Michael Kastner, Professor für Organisationspsychologie an der Universität Dortmund, die Dinge sehr pragmatisch auf den Punkt.

Führungspraktische Hinweise für Ausbilder

Worauf sollten Ausbilder zu ihrem eigenen Nutz und Frommen in Sachen atmosphärischer Arbeitserleichterung also achten? Die Menge der zu bedenkenden Punkte verhält sich

reziprok proportional zu deren Wirkung. Mit anderen Worten, es zahlt sich aus, das „Wie“ zu bedenken und im alltäglichen Führungsgeschehen zu beherzigen:

Punkt 1. Bemühen Sie sich im Umgang mit Ihren Schützlingen, die Dinge und die Umstände immer wieder auch mit deren doch gänzlichen anderen „Augen“ und aus deren Perspektive zu sehen. Versetzen Sie sich in die „Denke“ und auch Situation der von Ihnen geführten Auszubildenden. Versuchen Sie, deren Sprache zu verstehen, ohne Ihre eigene Sprache aufzugeben. Das vergrößert Ihre situativen Einflussmöglichkeiten.

Punkt 2. Achten Sie gerade auch in diesem Zusammenhang mit darauf, dass Ihre Auszubildenden betriebliche Veränderungen von Ihnen und nicht aus dem Internet oder, was heute seltener der Fall sein dürfte, aus der Zeitung erfahren. Sehen Sie alle diesbezüglichen Nachrichten auch als wichtige Informationen im Ausbildungsgeschehen an. Weichen Sie, wenn es Ihr eigener Wissensstand zulässt, entsprechenden Fragen nicht aus. Sagen Sie aber nichts „nur mal so leichthin“, um sich die Sache vom Hals zu bringen. Ihre persönliche Glaubwürdigkeit ist ein Pfund, mit dem Sie wuchern können und müssen und auf die Sie deshalb achten sollten.

Punkt 3. Hören Sie in jedem Fall konzentriert zu, geben Sie Ihren Auszubildenden im Gespräch das, was Sie umgekehrt auch von ihnen verlangen (müssen), ungeteilte Aufmerksamkeit. Machen Sie also parallel nichts anderes, während sie in einem Gespräch sind. Vermitteln Sie Ihren Auszubildenden nie das Gefühl, Nebensache zu sein. Zeigen Sie ihnen, dass Sie sie für wichtige Mitstreiter im Bemühen um das betriebliche Wohlergehen halten.

Punkt 4. Weisen Sie bei auftretenden Schwierigkeiten nicht automatisch Ihren Auszubildenden die Schuld daran zu. Übernehmen Sie nie ungeprüft die Sichtweise oder die Vorwürfe Dritter, seien es andere Auszubildende, seien es sonstige Betriebsangehörige. Klären Sie alle auftretenden Probleme. Und zwar konsequent lösungs-, nie schuld- oder verurteilungsorientiert. Auf diese Weise bekommen Sie das Problem nicht nur schneller in den Griff, sie verpflichten sich so auch Ihre eigenwillige bunte Truppe.

Punkt 5. Gehen Sie lernorientiert mit Fehlern um. Fehler sind immer irgendwie ärgerlich, oft auch teuer, trotzdem ist die Forderung, fehlerfrei zu arbeiten in der Ausbildung mehr noch als sonst im betrieblichen Arbeitsalltag eine außerordentlich lern- und entwicklungsabträgliche, blockierende Illusion. Wer das fordert, fördert das gerade in der Ausbildung so kontraproduktive ängstliche „lieber nicht!“ und damit auch im Blick auf später ein tendenziell eher unkreatives, von wenig Eigeninitiative geprägtes Arbeiten! Versuch und Irrtum sind die Eltern auch jeden Ausbildungsfortschritts; die überlegt-lernorientierte Fehleranalyse ist oft der entscheidende Schritt nach vorne. Ausbilder, die ihren Schützlingen

eine übergroße Angst vor Fehlern einprogrammieren, schaffen Lernhemmungen und – noch einmal im Blick auf später – Menschen, die Probleme mit ihrer hoch veränderungsbestimmten Arbeitsumwelt bekommen.

Punkt 6. Ermutigen Sie also Ihre Auszubildenden, über erkannte Fehler, Irrtümer, stutzig machende Beobachtungen oder sonstige Ungereimtheiten offen zu sprechen. Nichts ergibt einen besseren Lern- und Entwicklungseffekt als gerade diese vermeintlich heißen Eisen beherzt zu thematisieren. Quasi nebenbei lernen die Auszubildenden: Erstens, die tatsächliche Gefahr von Fehlern kommt seltener aus den Fehlern als solche als aus deren ängstlicher Vertuschung. Zweitens, werden erkannte Fehler nicht angesprochen, bleiben Fehlerquellen unentdeckt und Verbesserungsmöglichkeiten ungenutzt. Und drittens kann ihnen dadurch bewußt (gemacht) werden, dass jedwede betriebliche Entwicklung ganz wesentlich mit auf dem wachen Blick auf das alltägliche Geschehen erwächst. Konstruktiver Umgang mit Fehlern ist ein wesentlicher Beitrag zur Erziehung zu innovativem Verhalten.

Punkt 7. Taktieren Sie nicht. Spielen Sie nie Ihre Auszubildenden gegeneinander aus. Messen Sie nicht mit zweierlei Maß. Zeigen Sie durchaus, dass auch Sie Gefühle haben, die man ebenso verletzen kann wie die Ihrer Auszubildenden, aber halten Sie ihre Launen und Stimmungen auch unter dem Aspekt des Vorbildverhaltens im Zaum. Präsentieren Sie sich im längerfristigen Zeitablauf als berechenbare, zuverlässige, vertrauenswürdige Persönlichkeit. Durchaus mit Ecken und Kanten! Als Ausbilder ist es nicht ihre Aufgabe, everybody's darling zu sein. Im Sinne des Lernklimas tun Sie aber gut daran, darauf zu achten, dass Sie akzeptiert, anerkannt und wenn möglich auch ein wenig geachtet zu werden.

Punkt 8. Achten Sie sorgfältig darauf, daß Ihre Auszubildenden im Umgang mit Ihnen in jeder Hinsicht und Situation ihr Gesicht wahren können. Ein Faktum, dass gerade bei ausländischen Auszubildenden von eminenter Bedeutung ist. Machen Sie also niemanden aus einer situativen Aufwallung heraus „klein“, stellen Sie niemanden bloß, unterlassen Sie Scherze auf Kosten – vor allem auch abwesender – anderer. Lachen Sie auch mal über sich selbst, vergessen Sie nicht, dass sich kritische Situationen oft mit ein wenig Humor und Augenzwinkern entschärfen lassen. Verzichten Sie aber konsequent auf zweischneidige oder anzügliche Witze.

Punkt 9. Reden und Handeln Sie – gerade auch im Hinblick auf unsere doch multikulturell gewordene Ausbildungswelt – aus dem Bewußtsein heraus, dass Menschen, zumal unterschiedlicher Ursprungsnationalitäten, völlig unterschiedliche Sensibilitäten haben. Was den einen kalt läßt, stößt einen anderen in tiefste Bestürzung oder löst hellste Empörung in ihm aus. Bemühen Sie sich darum, Ihre Auszubildenden so gut wie nur möglich in ihrem Wesen zu erfassen. Respektieren Sie im

Rahmen des Vertretbaren die (kulturbedingten) Persönlichkeitszuschneide Ihrer „Truppe“. Wenn es manchmal auch sehr, sehr schwerfallen dürfte, es gilt das kluge Wort des renommierten Direktors des Frankfurter Max-Planck-Instituts für Hirnforschung Professor Wolf Singer: „Keiner kann anders als er ist!“

Punkt 10. Kritisieren Sie. Als Ausbilder ist das geradezu Ihre Pflicht. Nicht immer geht das unter vier Augen. Manchmal muß das auch vor versammelter Mannschaft sein, beispielsweise um exemplarisch lernen zu lassen. Aber wo und weshalb auch immer, tun Sie es überlegt, maßvoll und fair und nicht aus dem Affekt. Und vor allem, kritisieren Sie nicht pauschal oder gar ironisch (Herrgott, Du bist aber auch zu dumm, einen Eimer Wasser umzustoßen!), sondern gezielt auf die Sache bezogen und mit dem Ziel, einen tatsächlichen Lernzuwachs zu erzielen. Und immer mit der Tendenz „versöhnlich“. Schießt Kritik übers Ziel hinaus, schlägt sie Wunden, löst Wut und verdeckte Leistungsverweigerung aus. Das ist nicht Sinn der Sache. Sinn von Kritik ist es, Einsicht zu wecken, Verhalten zu ändern, Lernen zu bewirken.

Punkt 11. Umgekehrt, Loben Sie entsprechend umsichtig und überlegt. Loben Sie auf keinen Fall mit der Floskelgießkanne. In der jüngeren Erziehungsdiskussion wird immer deutlicher herausgestellt, wie enorm kontraproduktiv zu eiliges und zu undifferenziertes Loben ist. Lob muss angemessen und begründet sein. Anders herum, Bemühen ist gerade auch in der Ausbildung eine Selbstverständlichkeit. Undifferenziertes Loben macht Sie als Ausbilder unglaubwürdig. Schlimmer noch, es verprellt gerade auch die Auszubildenden, die aus sich heraus die überdurchschnittliche Leistung (noch) als selbstverständliche persönliche Norm ansehen. Was zu wenig bedacht wird: Lob kann auch demotivieren!

Punkt 12. Preisen sie auch keinen Ihrer Auszubildenden laut- als hehres Vorbild an. Das kommt nicht nicht nur nicht gut im Umfeld der oder des „Vorbildlichen“ an. Das kann der oder dem so Herausgehobenen in seinem Umfeld auch beträchtlich schaden! Bis hin zu definitivem Mobbing. Und – das kann Ihnen als Ausbilder im Handumdrehen auch das gesamte Gruppenklima kaputt machen. Natürlich müssen Sie eine wirklich herausragende Leistung zur Kenntnis nehmen. Tun Sie das im bestätigenden persönlichen Gespräch.

Punkt 13. Vergleichbare Überlegungen gelten auch für das Mutmachen, um das Sie als Ausbilder auch nicht herumkommen! Fällt Ihnen auf, einer aus von Ihren Auszubildenden kämpft, sprechen Sie ihn darauf an. Versuchen Sie, das oder die Problem/e zu erkunden. Und ob und wie Sie Unterstützung geben könn(t)en. Sehen Sie spontan Ansatzpunkte für Hilfestellung, teilen Sie ihre Gedanken mit. Verzichten Sie aber das vielfach zu beobachtende krachende Mutmachen nach dem Motto „Das werden Sie/wirst Du schon schaffen!“ Seien Sie in diesem Sinne für jeden Auszubildenden da. Aber

hüten Sie sich davor, in die Rolle des Troubleshooters für alles und jedes zu rutschen! Auch eigenständiges Problemlösen ist ein – zumindest implizites – Ausbildungsziel.

Punkt 14. Vergessen Sie im alltäglichen Umgang mit Ihren Auszubildenden nicht die verhaltensbeeinflussende Macht symbolischer Gesten und Verhaltensweisen. Sagen Sie „Bitte“ und „Danke“. Ergibt sich die Situation oder ergibt es sich aus der Situation, halten Sie ruhig auch mal einem Auszubildenden die Tür auf oder für die Ihnen Folgenden offen. Jedes Verhalten ist immer auch mit vorbildgesteuert. Seien Sie sich in diesem Sinne auch nicht zu schade, sich nach einem herumliegenden Stück Papier zu bücken oder sonstwie auffallende Unordnung zu beseitigen. Und – trennen Sie sich von einem Stück Schokolade, wenn Sie sich just in dem Moment daran laben, während ein Auszubildender zu Ihnen kommt.

Punkt 15. Bauen Sie tragfähige ganzheitliche menschliche Beziehungen zu Ihren Auszubildenden auf. Die Ihnen anvertrauten jungen Menschen haben auch ein Privatleben. Das sollte für Sie kein gänzlich unbekannter Bereich sein. Und vor allem auch keine vorschnell abgelehnte und vorurteilsbehaftete Zone – wenn das heute im Blick auf kulturelle Eigenarten und -heiten manchmal auch sehr schwer fallen mag. Die durchgängige Erfahrung lehrt, dass dieses ganzheitliche Zugehen auf und Bemühen um die Auszubildenden, dass eine wohl abgemessene persönliche Anteilnahme ein Klimakapital schafft, das merklich mit dazu beiträgt, engagierte(re)s Tun und Mitdenken zu stimulieren. Und Ihnen als Ausbilder so mit hilft, die enorme Herausforderung des heutigen Ausbildungsalltags durchzustehen, ohne größeren Schaden an Arbeitsfreude und physischer wie psychischer Gesundheit zu nehmen.

Lesetipp

- Andreas Dick: Mut – Über sich hinauswachsen. Verlag Hans Huber, Bern 2010, 264 Seiten, € 19,95
- Friedemann Schulz von Thun „Miteinander reden 1 – Störungen und Klärungen. Allgemeine Psychologie der Kommunikation“. Rowohlt Verlag, Reinbek, 48. Auflage 2010, 268 Seiten, € 9,95
- Albert Thiele: Die Kunst zu überzeugen – Faire und unfaire Dialektik. Springer Verlag, Heidelberg, 8. Auflage 2006, 273 Seiten, € 29,95
- Carol Tavris/Elliot Aronson: Ich habe recht, auch wenn ich mich irre – Warum wir fragwürdige Überzeugungen, schlechte Entscheidungen und verletzendes Handeln rechtfertigen. Riemann Verlag, München 2010, 383 Seiten, € 17,95
- Gerhard Schwarz: Konfliktmanagement – Konflikte erkennen, analysieren, lösen. Gabler Verlag, Wiesbaden, 8. Auflage 2010, 428 Seiten, € 52,90
- Michael Titze/Inge Patsch: Die Humorstrategie – Auf verblüffende Weise Konflikte lösen. Kösel Verlag, München, 5. Auflage 2010, 192 Seiten, € 15,95
- Jürg Frick: Die Kraft der Ermutigung – Grundlagen und Beispiele zur Hilfe und Selbsthilfe. Verlag Hans Huber, Bern 2007, 374 Seiten, € 24,95
- Jürg Frick: Die Droge Verwöhnung – Beispiele, Folgen, Alternativen. Verlag Hans Huber, Bern, 3., überarb. u. erg. Aufl. 2005. 176 Seiten, € 19,95 (4. Auflage September 2010)
- Po Bronson/Ashley Merryman: 10 schockierende Wahrheiten über Erziehung. Riemann Verlag, München 2010, 351 Seiten, € 17,95
- Suzanne C. Segerstrom: Optimisten denken anders – Wie unsere Gedanken die Wirklichkeit erschaffen. Verlag Hans Huber, Bern 2010, 296 Seiten, € 24,95
- Christine Scheitler: „Soziale Kompetenzen als strategischer Erfolgsfaktor für Führungskräfte“, (lesbare) Dissertation, Peter Lang Verlag, Frankfurt/Main 2005, 310 Seiten, € 56,50.
- Bernd Sprenger: Die Illusion der perfekten Kontrolle. Kösel Verlag, München 2009, 222 Seiten, € 17,95
- Hans H. Hinterhuber: Die 5 Gebote für exzellente Führung. Frankfurter Allgemeine Buch, Frankfurt/Man 2010, 232 Seiten, € 24,90

Hartmut Volk

Am Silberhorn 14, 38667 Bad Harzburg