

Rüdiger Standhardt

Kommunikation im Service

*Begegnungsqualität im Kundenservice
nicht dem Zufall überlassen!*

Inhalt

Vorbemerkung
1. Seminartag
2. Seminartag
3. Seminartag
Schlussbemerkung
Literatur

Vorbemerkung

Kommunikation im Service – so lautet der Titel, eines der erfolgreichsten Kommunikationstrainings, das KFZ-Mechaniker und –Meister im Rahmen Ihrer Servicetechnikerausbildung bei einem renommierten Automobilhersteller absolvieren. Direkt zu Beginn des 23tägigen technikdominierten Lehrgangs erhalten die Kollegen ein dreitägiges Intensivseminar in die Grundlagen zwischenmenschlicher Kommunikation mit dem Schwerpunkt der aktiven Gesprächsführung im direkten Kundenkontakt. Damit soll den Teilnehmenden von Anfang an deutlich werden, dass fachliches Wissen nur auf dem Hintergrund von professionellem Verhalten Sinn macht, d.h. nur wenn ich den Draht zum Kunden finde und ihn auch in schwierigen Situationen gestalten kann, ist es mir möglich, mein Fachwissen an „den Mann“ oder „die Frau“ zu bringen. Dies klingt sehr profan und selbstverständlich – in der Praxis zeigt sich sehr oft, dass die Kollegen – bedingt durch die fehlenden Vorerfahrungen im Bereich der zwischenmenschlichen Kommunikation – sich besonders in schwierigen Situationen sehr schnell auf das Gebiet zurückziehen, was Ihnen durch Ihren Alltag vertraut ist: Das Auto, die Sache, die Technik. Dadurch gerät der Mensch aus dem Blickfeld und so ist es nicht verwunderlich, dass es im Alltag zu vielen unnötigen Verstärkungen kommt, die nicht auftreten würden, wenn sich die Teilnehmenden in den Kunden hineinversetzen würden und dem Kunden emotionales Verständnis entgegenbringen würden. Reinhard K. Sprenger hat dies kurz und treffend auf den Punkt gebracht: *Die Art und Weise, wie Menschen miteinander umgehen, wird zum entscheidenden Erfolgsfaktor.*

Würde man die Lehrgangsteilnehmer am Abend vor dem Seminar „Kommunikation im Service“ an der Hotelbar fragen, was sie von den nächsten drei Tagen erwarten, dann würden die Antworten sehr skeptisch ausfallen; die Teilnehmer würden wahrscheinlich sagen: „Ich weiß gar nicht, worüber wir drei Tage lang reden sollen!“ - „Wir sollen doch Autos reparieren!“ – „Wir sind doch keine Telefonseelsorger!“ – „Wahrscheinlich labert uns da wieder so ein Trainer voll!“ – „Was soll die ganze Theorie, damit kann man in der Praxis eh’ nichts anfangen!“ – so oder ähnlich kritisch und vor allem abwertend würden sich die

Teilnehmer äußern. Mehr oder weniger allen gemeinsam fehlt die Einsicht, warum dieses Seminar in ganz besonderer Weise für ihre weitere Ausbildung grundlegend und wesentlich ist.

1. Seminartag

Ab 8.00 Uhr betreten nach und nach immer mehr Teilnehmende den Gruppenraum und werden von mir per Handschlag freundlich begrüßt. Pünktlich um 8.15 Uhr beginnt das Seminar und ich erläutere den Teilnehmenden meine drei wichtigsten Seminarziele:

1. Ich will die Kollegen *neugierig* auf das Thema der zwischenmenschlichen Kommunikation machen, denn wer bei diesem Thema über Kenntnisse und Fertigkeiten verfügt, hat es im beruflichen und privaten Alltag viel leichter.
2. Ich will die Kollegen *für die Abschlussprüfung fit machen*; sie sollen genau wissen, was von ihnen in diesem unbekanntem Themenfeld erwartet wird.
3. Ich wünsche uns beim gemeinsamen Arbeiten viel Spaß, denn mein Motto lautet: *Lernen, weil es Freude macht*.

Die Teilnehmenden stellen sich gegenseitig vor und werden dazu eingeladen, *aktiv zuzuhören* und sich nicht mit den vorgestellten Informationen zufrieden zugeben, sondern *nachzufragen* und sich für ihre Kollegen zu interessieren. Anschließend geht es um meine eigene Vorstellung – auf dem Flipchart lesen die Teilnehmenden: „Was will ich von Rüdiger Standhardt wissen?“ Die Teilnehmenden sind eingeladen, den Trainer zu *befragen*, um so die gewünschten Informationen zu erhalten.

Nach der Vorstellung erhalten die Kollegen die allgemeinen Informationen rund um das Seminar: Kurs- und Pausenzeiten, Ablauf des ersten Tages, Inhalte des Seminars, Spielregeln des Miteinanders und zuletzt einen kurzen Überblick über den Ablauf der Prüfung. Nach dem alle offenen Fragen geklärt sind, gibt es eine erste Pause.

Der nächste inhaltliche Schwerpunkt liegt auf dem *Prinzip der Selbstverantwortung*. Das Prinzip Selbstverantwortung ist unabdingbar, wenn es um die Anregung nachhaltiger Lern- und Veränderungsprozesse geht. Selbstverantwortung meint, den eigenen Gestaltungsspielraum erkennen und nutzen zu lernen. In den meisten Alltagssituationen habe ich die *Wahlfreiheit* zwischen verschiedenen Optionen. Ich kann beispielsweise wählen zwischen Resignation und Faszination, zwischen Dienst nach Vorschrift und leidenschaftlichem Engagement, zwischen dem Mut, einen Konflikt anzugehen oder dem Rückzug ins Schweigen über eine unerfreuliche Situation, zwischen Selbstkritik und dem Fingerzeig auf andere „schwierige Menschen“. Selbstverantwortung meint, nicht in der Opferrolle zu verharren, sondern meinen Freiraum zu erkennen, den ich in fast jeder Situation habe und ihn aktiv zu nutzen. Diese Sätze scheinen einfach und selbstverständlich. Die konkrete Umsetzung in den beruflichen Alltag bereitet oftmals erhebliche Mühe, denn die Bereitschaft, Leiden zu ertragen, ist meist größer als die Fähigkeit, aktiv Verantwortung für die Veränderung der Situation zu übernehmen.

Nachdem wir uns eingehend der inneren Haltung der Selbstverantwortung gewidmet haben, kommen wir nun zu der äußeren Situation, der gestiegenen Erwartungen im Kundenservice. In dieser Einheit erhalten die Teilnehmenden Informationen über die Wichtigkeit von *Dienstleistungs- und Begegnungsqualität* und tauschen sich in Kleingruppen über die Frage aus, warum das Thema „Kommunikation im Service“ immer wichtiger wird.

In einem dritten inhaltlichen Impuls werden den Teilnehmenden grundlegende Aspekte zwischenmenschlicher Kommunikation nahe gebracht. Es geht um die Bedeutung des ersten Eindruckes, für den es keine zweite Chance gibt, um den Zusammenhang von Sachebene (fachliche Kompetenz, Wissen) und Beziehungsebene (soziale Kompetenz, Verhalten) und

um den letzten Eindruck. Wichtig ist mir in diesem Zusammenhang, die Teilnehmenden dafür zu sensibilisieren, dass die Qualität der Beziehungsebene darüber entscheidet, ob sie Ihr fachliches Wissen konstruktiv einsetzen können. Nicht das Auto steht im Mittelpunkt, sondern der einzelne Mensch mit seiner besonderen Situation – erst an zweiter Stelle kommt das Auto und diejenigen Aspekte, die hier zu tun sind. Theoretisch ist dies leicht zu verstehen und doch schon einen Tag später im Rollenspiel wird deutlich, dass es in der Praxis alles andere als selbstverständlich ist

Nach dem Mittagessen und einer kleinen Pause stelle ich den Teilnehmenden *ein* Kommunikationsmodell vor: die *Transaktionsanalyse (TA) nach Eric Berne*. Aus Zeitgründen beschränke ich mich auf die wesentlichen Erkenntnisse. Zunächst geht es darum, sich selbst zu verstehen und dafür ist die so genannte Persönlichkeitstheorie der TA (Strukturanalyse) hilfreich; dann gilt es zu verstehen, dass Menschen verschieden sind und deshalb auch eine Begegnung von Mensch zu Mensch verschieden sein muss. Es macht daher wenig Sinn, jedem Kunden in der gleichen Weise zu begegnen. Die Teilnehmenden lernen, welche Voraussetzungen für eine geglückte Kommunikation (parallele Transaktion) notwendig sind, warum Kommunikation misslingt (gekreuzte Transaktion) und wie manche zwischenmenschliche Kommunikation zunächst einmal sehr undurchsichtig (verdeckte Transaktion) ist. Ziel der Sequenz ist es, den Teilnehmenden nachvollziehbar zu erläutern, wie der Kunde durch den Servicetechniker im ersten Schritt dort „abgeholt“ wird, wo er sich zu Beginn des Gespräches befindet und wie es im zweiten Schritt möglich ist, das Gespräch aktiv in die Richtung zu führen, die der Servicetechniker für wünschenswert und hilfreich hält. Hier wird das Prinzip der Selbstverantwortung ganz konkret erfahrbar: Einerseits den Kunden ernst nehmen und auf ihn eingehen, andererseits den Kunden aktiv durch das Gespräch führen und eine Situation herstellen, die für beide Seiten gewinnbringend ist.

Geglückte zwischenmenschliche Kommunikation hängt nicht nur von den Kenntnissen und Fertigkeiten ab, sondern ganz erheblich auch davon, wie entspannt, gelöst und offen ich einem Kunden begegnen kann. Deshalb biete ich den Teilnehmenden die Übungen der *Progressiven Muskelentspannung* an und wenn dies von den Teilnehmenden gewünscht wird, erhalten diese ein paar grundlegenden Anmerkungen zur Progressiven Muskelentspannung und erleben einen Durchgang im Sitzen. Die Teilnehmenden erfahren – oft zum ersten Mal in ihrem Leben – wie einfach und leicht es sein kann, sich zu entspannen und wünschen meist, diese Erfahrung am nächsten Tag zu vertiefen.

Ich beende den Tag mit einem *Blitzlicht*, das heißt, die Teilnehmenden erzählen nacheinander, wie sie den ersten Tag erlebt haben und ob sie Wünsche für das gemeinsame Lernen haben. Obwohl dieser erste Tag den Kollegen viel abverlangt hat, fühlen sich die Teilnehmenden noch sehr wach und frisch und sind angenehm überrascht, wie interessant das Thema Kommunikation im Service ist. Nach der Rückmeldung zum ersten Seminartag erhalten gegen 16.15 Uhr alle einen *Transaktionsanalyse-Fragebogen* (vgl. Kälin/Müri 2000, S. 42-53) überreicht, der kurz erläutert wird. Am Abend im Hotel füllt dann jeder Kursteilnehmende diesen Bogen aus und am nächsten Vormittag werden wir miteinander besprechen, was die jeweiligen Ergebnisse für die Begegnung mit den Kunden bedeuten.

2. Seminartag

Der zweite Seminartag beginnt mit einem *Rückblick auf den ersten Seminartag*. Wir rekapitulieren die wesentlichen Inhalte des ersten Tages und die Teilnehmenden erleben, wie viele Inhalte über Nacht „verloren“ gegangen sind und wie wichtig es für ihren persönlichen Lernprozess ist, die Inhalte nachzuarbeiten. Deutlich wird in diesem Rückblick auch, welche

Inhalte prüfungsrelevant sind; die Teilnehmenden erhalten konkrete Hinweise, wie sie nachhaltig lernen können.

Stand am ersten Seminartag das Prinzip der Selbstverantwortung im Mittelpunkt, geht es am zweiten Seminartag um die *gelebte Wertschätzung im Kundenkontakt*. Die Teilnehmenden haben bereits am vergangenen Tag erfahren, dass die Grundbotschaft der TA lautet: *Menschen sind o.k.*, das heißt, die Kunden sind genau so in Ordnung, wie sie jetzt sind, auch und gerade, wenn sie sich anders verhalten, als ich es selbst täte bzw. ich es mir wünsche. Nun reflektieren wir diese Grundhaltung noch etwas tiefer und beleuchten auch diejenigen Haltungen, die sonst noch im Alltag anzutreffen sind. Die arrogante Haltung (Ich bin o.k. – Du bist nicht o.k.), die depressive Haltung (Ich bin nicht o.k. – Du bist o.k.) und die verzweifelte Haltung (Ich bin nicht o.k. – Du bist nicht o.k.). Herausgearbeitet wird, dass für die zwischenmenschliche Kommunikation die wertschätzende Haltung wichtig ist und dass diese Haltung keine Selbstverständlichkeit ist – sie muss immer wieder neu innerlich errungen werden, denn wir alle sind mehr oder weniger in der Gefahr, andere Menschen zu entwerten bzw. uns selbst abzuwerten. In diesem Zusammenhang werden auch die Ergebnisse des TA-Fragebogens besprochen. Die Teilnehmenden hatten am Morgen des zweiten Tages anonym ihre Fragebögen abgegeben, der Trainer hatte ein Gruppenbild erstellt und wie so oft wurde deutlich, dass ausgerechnet diejenige Grundhaltung (kritisches Eltern-Ich), die für den Kundenkontakt am wenigsten hilfreich ist, in der gesamten Gruppe am häufigsten vorhanden ist. Wohlgemerkt: Nicht der Trainer hat die Teilnehmenden eingeschätzt und beurteilt, die Teilnehmenden selbst haben den Fragebogen alleine ausgefüllt und dies, nachdem sie bereits die theoretischen Grundlagen der TA gehört und begriffen hatten. An dieser Stelle erlebe ich immer wieder große Nachdenklichkeit – deutlich wird, dass nicht nur die Kunden schwierig sind, sondern in gleicher Weise auch die angehenden Servicetechniker.

Im Anschluss an diese Sequenz erarbeiten wir verschiedene *Kommunikationstechniken*: Es geht um aktives Zuhören, Fragetechniken und Feedback geben und erhalten. Anhand von kurzen thematischen Einführungen und Arbeitsblättern, die die Teilnehmenden ausfüllen müssen, werden diese Themen erarbeitet.

Nun kommen wir zu dem Kernstück des Seminars, den sechs Phasen des Kundenkontaktes:

Sechs Phasen des Kundenkontaktes

- 1. Erster Eindruck:** Gesichtsausdruck, Körperhaltung und Kleidung
- 2. Begrüßung:** Aktive Kontaktaufnahme und positive Atmosphäre
- 3. Bedarfsermittlung:** Anliegen erfragen und Dialogannahme durchführen
- 4. Angebot:** Fragen stellen, Kompetenz zeigen, Diagnose erstellen
- 5. Abschluss:** Zusammenfassung und Entscheidung
- 6. Verabschiedung:** Positiver Gesprächsabschluss

Nachdem die sechs Phasen des Kundenkontaktes den Teilnehmenden überblicksartig vorgestellt wurden, werden diese in kleinen Gruppen erarbeitet, anschließend der gesamten Gruppe präsentiert, besprochen, ergänzt und korrigiert und am Ende dieses Prozesses notieren sich alle Teilnehmenden die Ergebnisse. Die Erfahrung hat gezeigt, dass durch die intensive Erarbeitung der Inhalte des Kundengesprächs sich die Phasen viel stärker einprägen, als

wenn diese nur vom Trainer vorgestellt würden. Ein wichtiges Thema, was den Teilnehmenden große Mühe bereitet, ist der *Small Talk*, die Kunst des kleinen Gespräches. Hier ist es wichtig, den Teilnehmenden konkrete Anregungen mit auf den Weg zu geben, welche Themen für einen solchen Small Talk geeignet sein können, welche Themen zu meiden sind und an welchen Stellen es Raum gibt für diese kleinen vertrauensstiftenden Nebengespräche.

Im Anschluss an die theoretische Erarbeitung der sechs Phasen des Kundenkontaktes geht es um die praktische Umsetzung, das heißt, die Teilnehmenden begeben sich jetzt zu einem Fahrzeug (PKW bzw. NFZ) und üben im *Rollenspiel* die sechs Phasen des Kundenkontaktes. Nacheinander übernimmt jeder Teilnehmer die Rolle des Servicetechnikers und ein anderer Kollege spielt einen Kunden. Der Teilnehmer, der den Kunden spielt, bekommt durch den Trainer einige Vorabinformationen um sicherzustellen, dass die Teilnehmenden im Rollenspiel immer wieder einen anderen Kundentyp kennen lernen. Nach dem Rollenspiel wird das Erlebte miteinander reflektiert: Zuerst werden diejenigen Aspekte herausgearbeitet, die positiv aufgefallen sind, anschließend gibt es Hinweise dazu, was vergessen worden ist, verbessert werden kann bzw. welches Verhalten als unangemessen erlebt wurde.

Nachdem im Laufe des zweiten Tages alle Teilnehmenden einmal die Rolle des Servicetechnikers im Rollenspielgespräch übernommen haben, wird nun noch einmal die Progressive Muskelentspannung vom Trainer angeleitet. Die Teilnehmenden erhalten anschließend ein Arbeitspapier zur Progressiven Muskelentspannung (vgl. www.giessener-forum.de/t_pm.htm) und Hinweise, wie sie das Erlebte im Alltag vertiefen können. Als „Hausaufgabe“ für den nächsten Tag sollen sich die Teilnehmenden ihren persönlichen Leitfaden für das Kundengespräch aufschreiben und für sich klären, welche Fragen noch offen geblieben sind, damit diese dann am darauf folgenden Morgen geklärt werden können.

3. Seminartag

Der dritte Seminartag beginnt wieder mit einem Rückblick auf den vergangenen Tag. Die Teilnehmenden haben sich zwischenzeitlich an das Lernen gewöhnt und haben viel mehr über Nacht behalten. Außerdem haben sie meist auch noch einige Fragen zu den Inhalten des zweiten Seminartages.

Ging es am zweiten Seminartag um die gelebte Wertschätzung im Kundenkontakt geht es heute um das *positive Denken*. Vier Aussagen lesen die Teilnehmenden am Flipchart:

- Was ich denke, strahle ich aus – was ich ausstrahle, ziehe ich an.
- Wo das Positive erwartet wird, stellt es sich meist auch ein.
- Nicht die Dinge sind positiv oder negativ, sondern meine Einstellung machen sie so.
- Ich denke, handle, rede, als hätte ich mein Ziel bereits erreicht.

In einem gemeinsamen Gespräch wird deutlich, dass es nicht nur im Auto die Handbremse gibt, die das Vorwärtskommen erschwert, sondern dass es auch „Seelenbremser“ gibt, die uns im innerlichen Voranschreiten behindern können. Für den eigenen Lernprozess und die Prüfung am Ende des Lehrgangs ist es jedenfalls mehr als hilfreich, mit einer positiven Einstellung unterwegs zu sein und bei Schwierigkeiten einen Blick für die Chancen zu haben, die meist in diesen Herausforderungen stecken.

Einen Aspekt - *die Nutzen-Argumentation* - konnten wir gestern aus Zeitgründen nicht mehr behandeln. Die Kunst der Argumentation ist gerade in der vierten Phase des Kundenkontaktes sehr wichtig und ein Servicetechniker kann nur dann sinnvoll argumentieren, wenn er um die Motive des Kunden weiß und auch hier ein Bewusstsein dafür entwickelt hat, dass seine Motive noch lange nicht die Motive des Kunden sein müssen. Gemeinsam erarbeiten wir die

Grundlagen der Nutzen-Argumentation und anhand von einigen Beispielen erstellen dann die Teilnehmenden in Kleingruppen eine Kurzpräsentation.

Anschließend haben die Teilnehmer Zeit, in kleinen Gruppen die *Rollenspiele* vom Vortag fortzusetzen und zu vertiefen, um mehr Sicherheit im Kundengespräch zu gewinnen. War es am 2. Seminartag so, dass der Trainer die Gruppe angeleitet und begleitet hat, müssen die Teilnehmenden es nun selbst tun. Ich beobachte die Gruppen lediglich, ohne aktiv einzugreifen und mache mir die eine oder andere Notiz, um einzelne Themen in der gemeinsamen Auswertung anzusprechen. Dieses selbst gesteuerte Vorgehen ist mir wichtig, damit die Teilnehmenden auch nach dem Seminar mit dem Üben fortfahren, denn allein die Kenntnis der sechs Phasen des Kundenkontaktes und ein bis zwei Übungssequenzen im Seminar reichen nicht aus, um die notwendige Sicherheit im Kundengespräch zu gewinnen. Die Teilnehmenden sind aufgefordert, auch in den Wochen nach dem Seminar mit den Rollenspielen fort zu fahren.

Ein letztes Thema steht auf der Tagesordnung: *Das Reklamationsgespräch*. Reklamationen sind enttäuschte Kundenerwartungen und zugleich sind sie eine Chance, um eine stärkere Kundenbindung herzustellen. Gelingt es, dem Kunden Verständnis zu signalisieren, Lösungsvorschläge anzubieten und sehr schnell den Beschwerdegrund zu beheben, ist die Wahrscheinlichkeit sehr groß, dass der Kunde – trotz Reklamation – ein Stammkunde bleibt. Denn auch der Kunde weiß, dass Menschen Fehler machen und die Gefahr groß ist, bei einem Wechsel des Autohauses vom „Regen in die Traufe“ zu kommen. Im Rahmen des Reklamationsgespräches gehen wir auch der Frage nach, wie man sich professionell verhalten kann, wenn eine Kunde sich persönlich beleidigend verhält. Selbstverantwortung ist gerade auch in solchen Situationen gefordert und so ist es sinnvoll, sich ein genaues Vorgehen schon vor dieser stressigen Situation zu überlegen und dies mit dem Vorgesetzten zu besprechen, um aus einer sicheren Position heraus dieses Gespräch mit dem Kunden zu führen.

Am Ende des dritten Tages blicken wir auf den Tag zurück, prüfungsrelevante Aspekte werden noch einmal hervorgehoben, letzte Fragen geklärt, Literaturempfehlungen ausgesprochen und in einer Abschlussrunde persönliche Eindrücke über die vergangenen drei Tage wiedergegeben. Die Teilnehmenden füllen dann noch die *Feedback-Bögen* aus und das Seminar endet mit den guten Wünschen des Trainers an die Teilnehmer in Verbindung mit einem Text der Kölner Musikgruppe, die Hühner:

*Ich wünsch Dir Zeit für Deine Träume, dass sie in Erfüllung geh'n –
Wünsch Dir die Zeit um all die Wunder dieser Erde zu versteh'n –
und ich wünsch Dir Zeit zum Lachen – zum „verrückte Sachen machen“ –
Nicht nur an der Uhr zu kleben – ja ich wünsch Dir: Zeit zum Leben!*

Per Handschlag verabschieden sich Trainer und Teilnehmende und der Trainer wirft noch einen Blick in die Rückmeldebögen, bevor er den Seminarraum aufräumt und die Heimreise antritt.

Schlussbemerkung

Waren die Teilnehmenden vor der Veranstaltung skeptisch, kritisch und abwertend, so lese ich nach dem Seminar in den Feedbackbögen bei mehreren Teilnehmenden, dass drei Tage für ein solch wichtiges Thema viel zu kurz sind und dass andere Meister vor Ort dringend an einem solchen Seminar teilnehmen müssten. Auch die telefonischen Nachbefragungen der Teilnehmenden und Vorgesetzten zeigen das gleiche Bild: Das Seminar wurde als sehr lebendig, informativ und praxisrelevant erlebt, die Seminarinhalte haben sich tief eingepreßt

und die Grundüberzeugung ist gewachsen, dass im Kundenservice die Begegnungsqualität nicht dem Zufall überlassen werden darf.

Literatur

Kälin, Karl / Müri, Peter: Sich und andere führen. Psychologie für Führungskräfte, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Thun: Ott 1985, 12. Auflage 2000

Löhmer, Cornelia / Standhardt, Rüdiger: Wie Gruppenarbeit lebendig wird und lebendig bleibt. Über das Konzept der Themenzentrierten Interaktion. In: Karl Kübel Stiftung für Kind und Familie (Hrsg.): Beziehungen leben. Eine Methodenauswahl aus den Bildungsinstituten der Karl Kübel Stiftung. Bensheim 1998, S. 65-76 (siehe auch: www.giessener-forum.de/t_tzi.htm)

Portner, Jutta: 30 Minuten für perfekten Small Talk. Offenbach: GABAL 2000

Schäfer, Bodo: Die Gesetze der Gewinner. Frankfurt (Frankfurter Allgemeine Zeitung) 2001

Schmidt, Rainer: Immer richtig miteinander reden. Transaktionsanalyse in Beruf und Alltag. Paderborn (Junfermann) 1999

Sprenger, Reinhard K.: Die Entscheidung liegt bei Dir! Wege aus der alltäglichen Unzufriedenheit. Frankfurt (Campus), 10. Auflage 2001

Schulz von Thun, Friedemann: Miteinander reden 1. Störungen und Klärungen. Allgemeine Psychologie der Kommunikation. Reinbek bei Hamburg (Rowohlt) 1981

Watzlawik, Paul: Anleitung zum Unglücklichsein. München (Piper) 1983

Giessener Forum für Bewegung, Bildung und Beratung

Rüdiger Standhardt & Dr. Cornelia Löhmer

Helgenstockstr. 15a

35394 Giessen-Rödgen

Tel.: 0641 / 493605

Fax: 0641 / 493695

E-Mail: info@giessener-forum.de

Internet: www.giessener-forum.de