

Der unbekannte Unterschied

GENDERSPEZIFISCHE KOMMUNIKATION

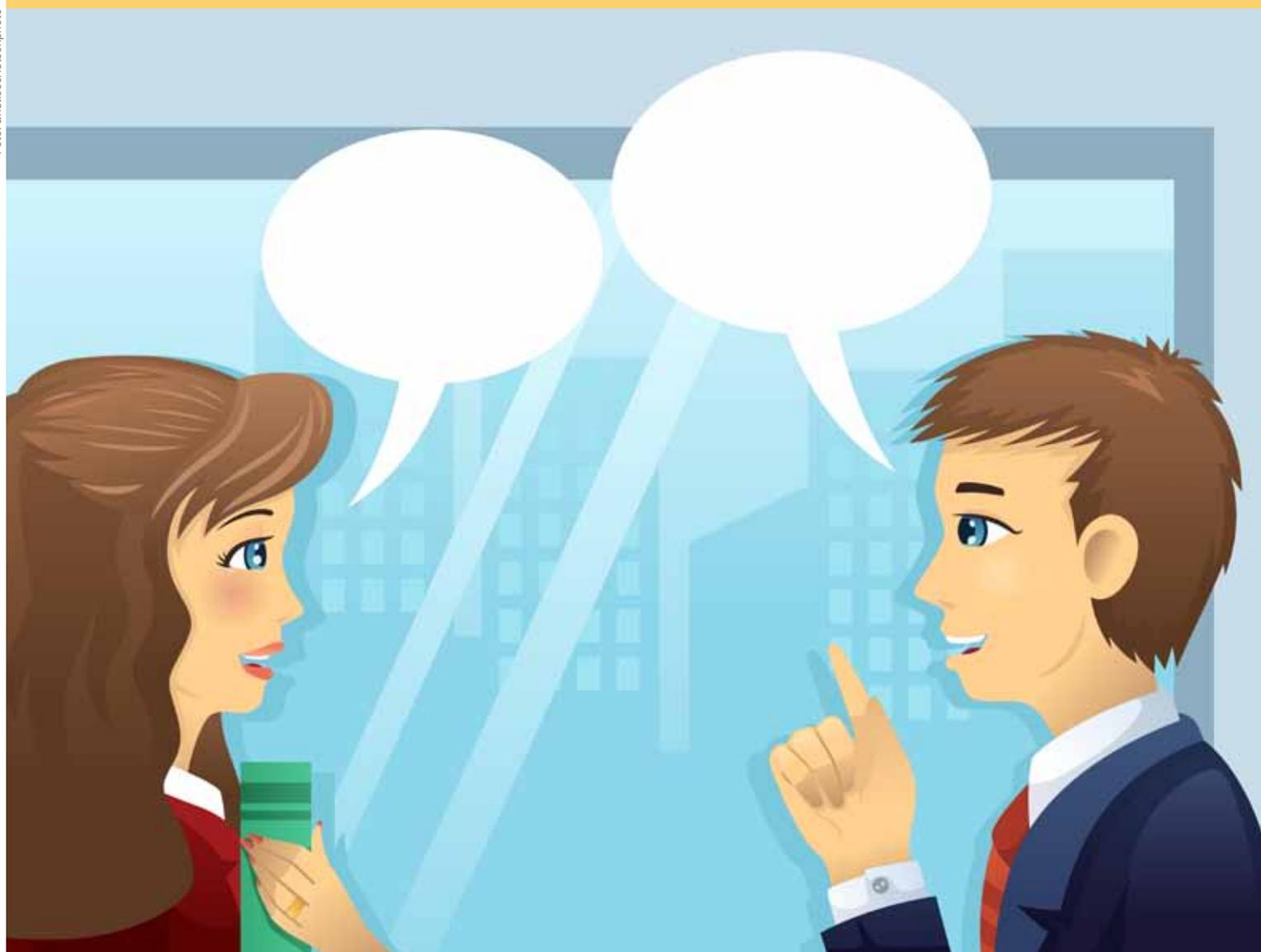


Foto: artistico/istockphoto

Wenn Männer und Frauen miteinander reden, kann es aufgrund von geschlechtsspezifischen Unterschieden in der Sprache zu Missverständnissen kommen. Darunter leidet die Qualität der Zusammenarbeit. Männer wie auch Frauen sollten daher achtsam mit ihren kommunikativen Eigenheiten umgehen. Wie das geht, erklärt Kommunikationscoach Cristina Muderlak.

Preview: ► Die Konjunktiv-Falle: Warum Männer Schwäche wahrnehmen, wenn Frauen höflich sein wollen ► Paradoxon: Warum Frauen häufig gerade wegen ihrer großen Sprachgewandtheit missverstanden werden ► Von „Schweigern“ und „Schwätzerinnen“: Wie kommunikative Eigenheiten der Geschlechter zu Fehldeutungen führen können ► Keine gute Lösung: Warum das Kopieren kommunikativer Gewohnheiten des anderen Geschlechts in die Irre führt ► Verstehen durch Verständnis: Wie sich zwi-schengeschlechtliche Kommunikationsfallen vermeiden lassen

■ Juliane Wessel ist frustriert. Schon wieder ist es der Juristin, die seit drei Jahren in einem Industrieunternehmen tätig ist, passiert. Schon wieder hat sie in einem Meeting einen Vorschlag eingebracht, auf den kein Mensch reagiert hat. Und schon wieder hat nur wenige Minuten später ein männlicher Kollege exakt denselben Vorschlag gemacht – und alle sind begeistert gewesen. „Da geht doch etwas nicht mit rechten Dingen zu“, denkt Wessel.

Szenenwechsel: Martin Fehl ist Abteilungsleiter. Unter den High Potentials in seinem Team sind zwei Frauen – Mary und Sarah –, die, wie Fehl es ausdrückt, „das Zeug zu mehr haben“. Im Gegensatz zu den männlichen Kollegen, die er als ähnlich qualifiziert einstuft, erkennt er bei Mary und Sarah allerdings „keinerlei Führungsreize“. Daher

zögert er, ihnen Projektverantwortung zu übergeben. Fehls Erstaunen ist groß, als er nach einem gemeinsamen Workshop zur Teamkommunikation erfährt, dass seine Mitarbeiterinnen schon lange darauf warten, mehr Verantwortung übertragen zu bekommen.

Wie kommt es zu solchen Situationen? Häufig sind Unterschiede in der geschlechtsspezifischen Kommunikation die Ursache: Frauen und Männer nutzen Sprache unterschiedlich. Zwar ist die Spannbreite auch innerhalb eines Geschlechts groß; es gibt Frauen, die „männlicher“ kommunizieren als mancher Mann – und umgekehrt. Dennoch gibt es nachweislich geschlechtstypische sprachliche und stimmliche Tendenzen, die zu Missverständnissen in der Kommunikation führen können.

Diese Missverständnisse bringen oft Benachteiligungen für das Geschlecht mit sich, das nicht den Grundton der Kommunikation angibt – in vielen Fällen sind das im Arbeitsleben bis heute die Frauen. Die Missverständnisse führen darüber hinaus aber auch zu zahlreichen Reibungsverlusten und unnötigen Konflikten. Das Thema geht daher beide Geschlechter etwas an: Für Frauen wie auch für Männer lohnt es sich, typische Kommunikationsfallen zu kennen, um ihnen nicht auf den Leim zu gehen und sich misszuverstehen. Zum Beispiel: die Konjunktiv-Falle.

Frauen lieben den Konjunktiv, Männer missverstehen ihn

Frauen lieben den Konjunktiv, Männer missverstehen ihn. „Wäre es möglich, dass Sie mir die Unterlagen heute noch geben?“ – Für viele Frauen drückt solch ein Satz Höflichkeit aus. Viele Männer dagegen lesen daraus: „Ich brauche die Unterlagen nicht unbedingt heute. Es geht auch morgen noch.“ Für sie ist der Konjunktiv Ausdruck von Unentschiedenheit oder gar Unsicherheit, weil sie sich selbst meist anders ausdrücken: geradlinig und ohne Umschweife.

Frauen, die wie Juliane Wessel erleben müssen, dass Ideen, die sie in Teammeetings einbringen, zunächst überhört werden, nur um später von männlichen Kollegen als deren „Wurf“ präsentiert zu werden, haben das häufig ihrem Hang zum – aus männlicher Sicht – „vagen“, ergo konjunktivischen Formulieren zu verdanken. Ein typischer Gesprächsverlauf:

Antragstellerin: „Was würdet ihr davon halten, bei der Mitarbeiterbefragung neben den üblichen Bewertungen noch einen offenen Fragebereich zu machen, damit wir ein besseres Bild von der Stimmung bekommen?“

Kollege 1: „Oh nein, das ist doch ein Schmarrn.“
Kollege 2: „Diese Mitarbeiterbefragung ist doch eh für die Katz.“

Antragstellerin: „Wieso meinst du das? Das verstehe ich jetzt nicht, was...?“ ►

Kollegin: „Vielleicht sagst du uns mal, wieso du ...?“

Kollege 2: „Diese dämliche Ankreuzerei ist doch gar nicht aussagekräftig.“

Antragstellerin: „Ja gut, andererseits fände ich diese Kreuzerl-Fragen hilfreich wegen der Vergleichbarkeit. Aber du hast schon recht, die wirklich wichtigen Informationen bekämen wir eher, wenn wir die Mitarbeiter frei formulieren ließen.“

Kollege 1: „Mann, das ist doch nur Mehrarbeit für uns, ich hab echt was Besseres zu tun.“

Kollegin: „Klar bräuchten wir diese Mehrarbeit nicht. Aber findest du nicht auch, wir sollten ...?“

Kollege 2: „Das muss man sowieso ganz anders aufziehen, damit da wirklich was bei rumkommt.“

Antragstellerin: „Da bin ich absolut deiner Meinung. Genau deswegen würde ich vorschlagen, dass wir ...“

Kollege 1: „Sagt mal, wollt ihr in diesen Schmarrn im Ernst noch Zeit investieren?“

Kollege 2: „Leute, ich hab die Idee: Wir nehmen die alten Bögen für die Standardabfragen und lassen Platz für eigene informative Aussagen, dann schlagen wir zwei Fliegen mit einer Klappe.“

Auffällig ist: Die Antragstellerin hat ihre Gedanken weitgehend im offenen Konjunktiv formuliert – um zu signalisieren, dass sie sie zur Diskussion stellt. Während des

gesamten Gesprächsverlaufes bleiben sie und ihre Kollegin in Diskussionsbereitschaft. Auch wenn sie ihre Kollegen unterbrechen, beziehen sich die beiden Frauen in ihren Kommentaren immer wieder auf deren Aussagen. Sie bleiben ihnen damit inhaltlich auf den Fersen, statt das Gespräch zu führen. Die männlichen Kollegen signalisieren dagegen weniger Verhandlungsbereitschaft. Stattdessen beziehen sie mit ihren Aussagen klar Position („Das ist“, „Man muss“, „Wir nehmen“). Greifen die Männer den Gesprächsfaden auf oder fallen sie ihrem Vorredner oder ihrer Vorrednerin ins Wort, dann werfen sie dessen oder deren Aussagen häufig ab. Offenbar begreifen sie sie als Ansporn, etwas „Besseres“ zu präsentieren. Dadurch gelingt es ihnen leicht, den Ton anzugeben.

Ungewollte Dynamik: Mann führt und Frau geht mit

Das Gespräch der vier veranschaulicht einen klassischen Kommunikations-Clash zwischen Frauen und Männern: Frauen signalisieren durch ihre Kommunikationsweise häufig, dass sie den anderen im Gespräch mitnehmen wollen, selbst dann, wenn er anderer Meinung ist. Weil es ihnen wichtig ist, dass es auf der Beziehungsebene harmonisch zugeht, formulieren sie auch gegensätzliche Positionen lieber so, dass der andere sich dadurch nicht vor den Kopf

gestoßen fühlt. Sie passen sich dabei dem Denkmodus des anderen an – und geraten so in eine reaktive Position: Mann führt, Frau geht mit. Auf einen Dritten wirkt das wenig kompetent, eloquent und führungs-tauglich.

Die Konjunktiv-Falle hat auch zu Martin Fehls Fehleinschätzung seiner Mitarbeiterinnen Mary und Sarah beigetragen. Das wurde ihm allerdings erst in einem Kommunikationstraining klar. Dort erkannte er, dass er die beiden aufgrund ihrer „wenig nachdrücklichen“ Kommunikation als kaum führungs-fähig wahrgenommen hatte. Typisches Beispiel: die Art und Weise, wie Mary und Sarah die wöchentlichen Präsentationen über ihre Arbeitsergebnisse hielten. Ihre Berichte waren stets extrem detailliert, ausführlich und gut strukturiert – und wirkten damit ganz anders als die kurzen und stark priorisierten Berichte von Fehls männlichen Mitarbeitern, die ihm am Ende der Sitzung meist deutlich präsenter waren. Im Laufe der Arbeitswoche griff er allerdings häufiger auf das detailreichere und damit informativere Material von Mary und Sarah zurück.

Paradox: Je sprachgewandter Frauen sind, umso weniger werden sie verstanden

Marys und Sarahs Hang zum Detailreichtum ist kein Einzelfall. Frauen reden tendenziell wortreicher als Männer. Sie verwenden

Häufige linguistische Unterschiede zwischen Männern und Frauen

	Frauen	Männer
Wortschatz	größer, hoher Anteil an emotionalem, empathischem Vokabular, große Differenziertheit, häufigere Verwendung der Pronomen „ich“, „du“, „wir“	geringer, größere Differenziertheit und Häufigkeit v.a. in der Nutzung von aggressivem Vokabular, häufigere Verwendung der Pronomen „er“, „sie“, „es“ und „Sie“
Satzbau	wortreiche, komplexe Sprachstruktur, mehr bottom-up-Kommunikation	fokussiertere Kommunikation, stärker top-down-orientiert, kürzere, prägnantere Sätze
Stimmklang	hoch und oft, v.a. bei jüngeren Frauen, dünner	tiefer und oft voller und wärmer
Stimmelmelodie	melodischer, größerer Tonumfang	Stimmelmelodie monotoner
Stimmlautstärke	generell leiser, bei Erregung wird die Stimme etwas lauter, v.a. aber schärfer, enger und noch höher	Grundlautstärke ist generell höher, bei Erregung wird die Stimme deutlich lauter, voller, kräftiger, eindringlicher
Grammatik	variantenreichere Nutzung von Grammatik, häufigerer Gebrauch von Konjunktiven	vorwiegend in „direkter“ Sprache (Indikativ)
Sprachverständnis	größere Kompetenz zum Verständnis komplexer Strukturen, bessere Merkfähigkeit für Verbalstrukturen	schnellere Umsetzung des Verstandenen in Handlungsimpuls, stärkere Priorisierung
Redeanteil	größer bei emotionalen Themen und Themen mit empathischer Relevanz	größer bei Sachthemen, Wettbewerb und hierarchischer Relevanz

Quelle: Cristina Muderlak: Eva talks, Adam walks: Wie unsere Unterschiedlichkeit das Miteinander stärkt, 2015.

Foto: Jurga Graf

mehr Nebensätze, bauen mehr Informationen ein, nutzen mehr grammatikalische Variationen und haben einen komplexeren Satzbau sowie einen wesentlich größeren aktiven Wortschatz.

Da sie nicht nur in der aktiven Sprache sprachgewandter sind, muss man davon ausgehen, dass sie von Männern auch schlechter *verstanden* werden als deren Geschlechtsgenossen, die einfacher und damit „prägnanter“ sprechen. Es hilft leider zu wenig, dass Frauen mit mehr Melodie und Betonungsvariationen reden – auch wenn das die Aufmerksamkeit des Zuhörers steigern kann, weil es ihm signalisiert, dass der Sprecher emotional mit ihm mitgeht.

Es ist paradox: Je mehr eine Frau durch ihre Sprachkompetenz brilliert, desto geringer sind ihre Chancen, sich in einer männerdominierten Umgebung verständlich zu machen, eben weil viele Männer Detailgenauigkeit und Denkschleifen als Unsicherheit auslegen. Fokussiertheit setzen sie dagegen mit Erfolgsorientierung gleich. Das macht es ihnen – siehe das Beispiel Martin Fehll – schwer, weibliche Führungsqualitäten zu erkennen. Und es führt manchmal dazu, dass wichtige Beiträge, die vonseiten der Frauen kommen, schlicht überhört werden.

Für Missverständnisse gibt es viele Gründe

Das Problem wird durch andere Eigenheiten in der Kommunikation von Männern und Frauen verschärft. Für diese Unterschiede gibt es eine Vielzahl von Gründen – biologische, neurophysiologische und genetische ebenso wie soziologische, politische und historische. Was Henne und was Ei ist, ist dabei unerheblich. Wichtig ist nur, sich bewusst zu machen, dass es unterschiedliche Kommunikationsgewohnheiten gibt.



Die Autorin: Cristina Muderlak arbeitet seit 2004 als Coach und Trainerin für internationale Unternehmen mit dem Schwerpunkt Stimme und Kommunikation. An den Standorten Gräfelfing und Murnau betreibt sie ihre Firma Dialog – Coaching und Stimme. Die psychologische Organisationsberaterin schreibt derzeit an einem Buch zum Thema Gender Communication („Eva talks, Adam walks“), das im April 2015 erscheint. Kontakt: stimme@muderlak.com

Frauen formulieren beispielsweise auch abgesehen vom Konjunktiv viel vorsichtiger als Männer. Sie verwenden nicht nur mehr Weichmacher wie „vielleicht“, „wahrscheinlich“ und „eventuell“, sondern auch mehr auf sich selbst bezogene Pronomina („ich, mich“). Das tun sie, um Generalisierungen zu vermeiden und nicht überheblich zu erscheinen. Sie hinterfragen sich häufig, bevor sie Statements abgeben. Männer verwenden als Pronomen dagegen häufiger bestimmte Artikel wie „der“ oder „diese“, womit sie deutlich machen, dass sich ihre Aufmerksamkeit „nach vorne“ richtet, also fokussiert und lösungsorientiert ist. Weil sie nicht von sich und ihrer Wahrnehmung ausgehen, sondern konkret über Dinge und Fakten sprechen, haben sie eine höhere Überzeugungskraft.

Hinzu kommt, dass Frauen oft eine höhere Sprechgeschwindigkeit haben und weniger Pausen setzen als Männer. Mehr Tempo kann zwar einer höheren Dynamik entspringen, doch Zuhörer empfinden das schnelle Sprechen unbewusst häufig als „Fluchttendenz“. Aus männlicher Sicht bestätigt sich damit einmal mehr das Bild von der unsicheren Frau.

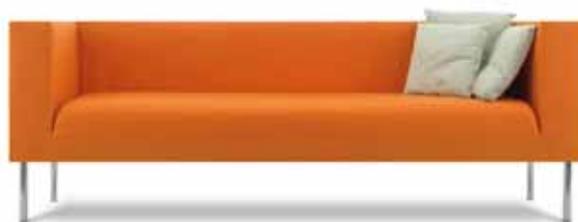
Frauen haben auch einen biologischen Nachteil: Ihre Stimmen sind meist höher

und dünner als die von Männern. Menschen schreiben jedoch vor allem dunklen, warmen und kräftigen Stimmen Souveränität und Kompetenz zu. Besonders ins Hintertreffen geraten Frauen, wenn Druck, Aufregung und Anspannung zu einer flacheren Atmung und einem „zugeschnürten Hals“ führen: Dann wird der Stimmklang noch höher und enger. Die Stimme wirkt „piepsig“ und damit noch weniger souverän. Viele Männer richten bei Ärger oder in kritischen Situationen dagegen unbewusst automatisch ihren Brustkorb auf. Damit stellen sie der Stimme nicht nur mehr Luft, sondern auch mehr „Spannkraft“ zur Verfügung – wodurch diese noch lauter und prägnanter wird und entsprechend dominant klingt.

Frauen und Männer reagieren auf diese Stimmveränderungen automatisch unbewusst: Frauen fangen oft an, sich gegenüber dem Mann zu rechtfertigen, der sich ohne großen Aufwand mit kraftvoller Stimme Gehör verschafft. Wenn dann auch noch ihre Stimme höher und heller wird, reagieren manche Männer regelrecht genervt. So auch Martin Fehll, der sich in solchen Situationen schon beim Gedanken ertappte: „Die soll sich mal nicht so haben. Ich meine es doch gar nicht böse.“ ▶

MA Organisational Studies

Beratung ■ Führung ■ Unternehmenskultur
psychoanalytisch fundiert



Auch in ihrer Art, zuzuhören, unterscheiden sich Frauen und Männer voneinander. Zuhörende Frauen sind hörbar. Sie nicken nicht nur, sondern bestätigen ihre Aufmerksamkeit durch Ausdrücke wie „aha“, „hmh“, „oh nein“, „ja ja“ und „echt?“. Männer dagegen sind eher geräuschlose Zuhörer. Außerdem driften sie schneller ab und lenken rascher ab. Ihre Aufmerksamkeitsspanne beim Zuhören ist deutlich geringer. Eine Frau interpretiert das – und auch die fehlenden Rückmeldungen – unter Umständen als grundsätzliches Desinteresse und reagiert mit Anpassung oder Ausstieg.

Ähnlich groß ist die Gefahr von Missverständnissen im Umgang mit dem Schweigen. Für Männer kann Schweigen Ausdruck höchster Verbundenheit sein, während Frauen Verbundenheit eher durch Sprechen herstellen wollen. Sie erleben schweigende Männer als distanziert und unter Umständen bedrohlich. Männer dagegen empfinden Frauen, die das Schweigen offenbar nicht „aushalten“ als unsicher und störend.

Das andere Geschlecht kopieren zu wollen, ist ein Fehler

Wie aber lässt sich die zwischengeschlechtliche Kommunikation verbessern? Sollen Frauen „männlich“ kommunizieren lernen? Müssen Männer ihre Kommunikation auf Frauensprache umstellen? Dass dies nicht die Lösung ist, zeigt sich schon daran, dass Frauen und Männer mit ein und demselben sprachlichen (und nonverbalen) Verhalten häufig völlig anders wahrgenommen werden.

Männer, die ihre Stimmmelodie variantenreich nutzen, werden unter Umständen schräg angesehen und nicht ganz ernst genommen. Ein Mann wiederum, der selbstsicher auftritt, wird als vertrauenswürdig und engagiert betrachtet, eine Frau mit demselben Verhalten wird dagegen als „bossy“ (herrschaftlich) abgestempelt – nicht zuletzt von männlichen Kollegen, die auf den derzeit „verordneten“ Frauenzuwachs so wie auf alles andere auch reagieren, das ihren Führungsanspruch vermeintlich gefährden könnte: kämpferisch.

Es braucht daher etwas anderes als Anpassung, um zu einer verbesserten Kommunikation zwischen Männern und Frauen zu gelangen. Ein Schlüssel liegt vor allem in der Aufmerksamkeit und Akzeptanz gegenüber den eigenen wie auch den Kommunikationsgewohnheiten des anderen.

Verständnis hilft beim Verstehen

Juliane Wessel – die Frau, die immer wieder über das Problem des männlichen „Ideenklus“ in Meetings stolperte – gelang es in einem Gender-Communication-Training, Sichtweise und Haltung des anderen Geschlechts besser zu verstehen. Wessel erkannte, dass das Aufgreifen ihrer guten Ideen seitens ihrer männlichen Kollegen vermutlich ohne die bewusste Absicht sie „kleinzumachen“ geschah, sondern aus Spaß am Wettbewerb. Ihre männlichen Kollegen ernteten mehr Aufmerksamkeit, weil sie Wessels Ideen als Statement formulierten, womit die Idee quasi „ihr“ geistiges Eigentum wurde.

Diese Erkenntnis hilft ihr seither, souveräner zu agieren. In einer Situation von „Ideenklau“ greift Wessel nun das Statement des Kollegen einfach selbst spielerisch auf und lässt beiläufig einfließen, dass der Kollege ihre Idee offenbar gut findet. So gelingt es ihr, aus dem Machtkampf ein augenzwinkerndes Machtspielchen zu machen, ohne dabei männliche Attitüden annehmen zu müssen. Die Akzeptanz, die sie dadurch erntet, stärkt auch das Miteinander im Team.

Auch Martin Fehl half es, genauer hinzuschauen und differenzierter auf das Auftreten und die Kommunikation seiner weiblichen Mitarbeiterinnen zu achten – statt sich von seinem eigenen unreflektierten Eindruck („Die haben eben kein Interesse an Führung“) ins Bockshorn jagen zu lassen. Allerdings begann Fehl, nachdem er erkannt hatte, dass er ständig über das Kommunikationsverhalten seiner Mitarbeiterinnen stolperte, Mary und Sarah in einigen Punkten auch anders zu fordern als bisher. Anstatt sich auf deren Detailgenauigkeit auszuruhen, spiegelte er ihnen beispielsweise zurück, dass er (so wie auch andere Führungskräfte) von ihnen in Zukunft mehr Prägnanz braucht.

Änderungen funktionieren nicht an der Oberfläche

So wenig sinnvoll es ist, das Kommunikationsverhalten des anderen Geschlechts zu kopieren, sich blind daran anzupassen oder blinde Anpassung zu verlangen, so wichtig ist es doch auch, bestimmte Aspekte im Kommunikationsverhalten, die immer wieder zu Missverständnissen und unerwünschten Reaktionen führen, zu reflektieren – und gegebenenfalls wohlbegründete Änderungen im Sinne einer Kompetenzerweiterung vorzunehmen.

Das funktioniert aber nicht durch eine oberflächliche Änderung von Sprechweise oder Körpersprache. Das Wort Person (abgeleitet vom lat. per-sonare = hindurchklingen) bedeutet: Das, was in uns ist, klingt durch uns hindurch. Das heißt: Sollen sich Stimme, Sprechweise und nonverbale Kommunikation ändern, muss sich zunächst die innere Befindlichkeit ändern. Juliane Wessel erkannte in einem Coaching, dass ihr Hang, im Konjunktiv zu formulieren, vor allem Ausdruck ihrer Vorsicht war. Sie arbeitete an ihrem Selbstbewusstsein – und damit fiel es ihr leichter, Ideen und Erwartungen konkreter zu formulieren. In einem Umfeld, das Vorsicht mit Unsicherheit gleichsetzt, bringt ihr das deutlich mehr Respekt ein.

Cristina Muderlak ■

Service

Literaturtipps

► **Cristina Muderlak: Eva talks, Adam walks. Wie unsere Unterschiedlichkeit das Miteinander stärkt.** Goldegg, Berlin 2015, 19,95 Euro. Erscheinungstermin: April 2015.

Das Buch zeigt auf, woher geschlechtertypische Unterschiede in der Kommunikation kommen, was sie bewirken und wie Frau und Mann mit ihnen umgehen sollten. Muderlaks Credo dabei: Mann und Frau sind gleichwertig, aber eben nicht gleich – und das ist gut so.

► **Doris Bischof-Köhler: Von Natur aus anders. Die Psychologie der Geschlechtsunterschiede.** Kohlhammer, Stuttgart 2011, 29,90 Euro.

Bischof-Köhler erläutert die biologischen und psychologischen Ursprünge für die Unterschiedlichkeit von Männern und Frauen. Das wissenschaftliche Buch ist gut lesbar und erfrischend geschrieben.

► **Dagmar Kumbier: Sie sagt, er sagt. Kommunikationspsychologie für Partnerschaft, Familie und Beruf.** Rowohlt Taschenbuch, Hamburg 2006, 12,99 Euro.

Das Buch aus der Reihe „Miteinander Reden“, herausgegeben von Friedemann Schulz von Thun, der auch das Vorwort verfasst hat, beleuchtet die psychologischen Hintergründe der unterschiedlichen Kommunikationsformen von Männern und Frauen.



managerSeminare

DAS WEITERBILDUNGSMAGAZIN



Lernprojekt Selbsterkenntnis: Wer bin ich? Wie bin ich? Was will ich?

- ▶ Warum das Selbstbild fast immer verzerrt ist
- ▶ Wie Selbsterkenntnis die Führungskompetenz steigert
- ▶ Erkenntnispfad: Fünf Schritte zum Selbst

Wertvolle Wut: Warum Aggressivität eine Managementkompetenz ist
Kollegencoaching: Wie die Beratung von Führungskraft zu Führungskraft funktioniert
Gehirnjogging: Welche Methoden tatsächlich Nutzen bringen
Seminarmarkt: Aktuelle Weiterbildungen für Mitarbeiter und Führungskräfte

Abonnent zu sein lohnt sich:

- ▶ vollständiger **Zugriff** auf 20 Jahre Artikelarchiv

und ...

- ▶ **alle** Themendossiers **gratis**
- ▶ **50 Euro** Rabatt beim Kauf von Führungstrainings auf CD-ROM
- ▶ **bis zu 100 Euro** Rabatt bei den Petersberger Trainertagen
- ▶ Motivationsposter zum **Sonderpreis**
- ▶ **kostenfreie** Messekarten, z.B. für die Zukunft Personal
- ▶ digitale Ausgabe **inklusive**
- ▶ **Gratis-Prämie** bei Bestellung

Einfach bestellen unter

www.managerSeminare.de/abo