
2.1 Motivation – Brennstoff für Leistung

Wenn von motivierender Unternehmens- und Führungskultur gesprochen wird, dann soll Ihnen als Leser damit nicht – wie so oft im Management-Bereich – eine Worthülse statt Inhalt aufgetischt werden. Ohne in die Welt der Biochemie und damit der Transmitterstoffe zu gehen, möchte ich gerne zunächst darüber sprechen, was ich unter „motivierend“ bzw. „Motivation“ verstehe. Auch Ihnen wird es eine Hilfe sein, diese Begriffe künftig selbst zielgerichteter und bewusster einzusetzen oder, wenn sie von anderen verwendet werden, sie zu hinterfragen.

MOTIVATION ist – um es einmal auf eine einfache Formel zu bringen – der Name für den „inneren Brennstoff“, der bei Menschen Handlungsbereitschaft, Leistung und das Streben nach Zielen erzeugt. Ausgelöst werden kann er von innen (intrinsische Motivation) oder außen (extrinsische Motivation). Bei intrinsischer Motivation erfolgt eine Handlung bzw. Leistung, weil sie für sich betrachtet dem Mitarbeiter Spaß bereitet, Befriedung bringt, eine tolle Herausforderung darstellt. Bei extrinsischer Motivation werden Leistungen erbracht, weil der Mitarbeiter sich hieraus einen Vorteil verspricht oder damit befürchteten Nachteilen entgegen möchte. Häufig ist es so, dass es sowohl intrinsische als auch extrinsische Beweggründe gibt bzw. sich die Beweggründe überlagern. Wichtig ist auch, dass Motivation, extrinsische und erst recht intrinsische, dem betreffenden Mitarbeiter und seiner Umwelt nicht bewusst sein muss.

- ▶ Intrinsische Motivation: Ich tue es, weil es mir Spaß macht, mich befriedigt.
- ▶ Extrinsische Motivation: Ich tue es, weil ich das muss, um . . . zu erreichen.

Wenn nun im Folgenden von einer motivierenden, begeisternden Unternehmens- und Führungskultur gesprochen wird, dann sind damit Rahmenbedingungen in der jeweiligen Organisation gemeint, die entweder einen Anker für intrinsische Motivation bedeuten (hier erwartet der Mitarbeiter z. B. ein hohes Maß an Selbstverwirklichung) oder für extrinsische Motivation (z. B. möchte der Mitarbeiter zur Erreichung der Ziele des Unternehmens beitragen, den Wert seiner Arbeitskraft steigern, seine materiellen Ziele verwirklichen etc.).

2.2 Unternehmensleitbilder und Unternehmenskultur, die begeistern

Ja, es gibt sie, die Unternehmen, von denen die eigenen Mitarbeiter mit leuchtenden Augen sprechen. Unternehmen, die besonders viele begeisterte Mitarbeiter haben, Unternehmen die im Markt nachhaltig erfolgreich sind. Meine These ist, dass solche Unternehmen in jedem Fall eine begeisternde Unternehmenskultur herausgebildet haben. In vielen Fällen werden sie aber auch ein Unternehmensleitbild (insbesondere eine Vision und/oder ein sog. Mission Statement) kommuniziert haben, welches emotional berührt und Anziehungskraft ausübt.

Umgekehrt gibt es viele Unternehmen mit tollem Leitbild auf der Homepage, die erkennbar diesen Sog nicht erzeugen. Hier ist meine These, dass dieses Leitbild entweder als zu beliebig, zu unspezifisch, zu wenig sinnstiftend für die jeweilige Organisation empfunden wird, oder dass zu wenig Deckungsgleichheit mit der wahrgenommen Unternehmenskultur besteht.

Lassen Sie uns etwas genauer auf dieses Thema schauen und zunächst mit den Begrifflichkeiten beginnen, die teilweise verwirrend und häufig im Gebrauch nicht einheitlich sind.

UNTERNEHMENSLEITBILD¹ – schriftlich formulierter Zielzustand der Organisation, der insbesondere eine Aussage zum tieferen Sinn des Unternehmens bzw. seinem Beitrag für die Kunden und/oder das Gemeinwohl beinhaltet.

Zum Unternehmensleitbild gehören in der Regel eine formulierte VISION (= Was wollen wir gemeinsam erreichen?), MISSION (= Welchen Nutzen wollen wir unseren Kunden bieten?) und gegebenenfalls ausformulierte Werte und GUIDING

¹ Unternehmensleitbilder finden sich z. T. auch unter Überschriften wie „Unternehmensgrundsätze“, „Unternehmensphilosophie“, „Wer wir sind“ etc.

PRINCIPLES (= welche Werte und Prinzipien sollen unseren Umgang und unser Verhalten bestimmen?)², insbesondere auch Führungsprinzipien.

UNTERNEHMENSKULTUR (Corporate Culture) – so wird der Zustand einer Organisation, d. h. die Summe aller Werte und Normen bezeichnet, die den Umgang der Mitarbeiter untereinander, der Führungskräfte mit den Mitarbeitern, des Unternehmens mit Kunden, prägen und beeinflussen.

► Unternehmensleitbild = Soll-Zustand

► Unternehmenskultur = Ist-Zustand

(Begrenzte) Zugkraft von Unternehmensleitbildern Auch wenn nahe alle großen Organisationen ein Unternehmensleitbild veröffentlicht haben, darf die Frage gestellt werden, in welchem Umfang ein solches Leitbild wirklich Mitarbeiter und Kunden anzieht. Damit ist die Frage aufgeworfen, ob ein Unternehmensleitbild ein MUSS für ein Unternehmen ist, insbesondere für ein mittelständisches Unternehmen.

Die gestellte Frage kann nicht generell mit JA oder NEIN beantwortet werden. Ich habe allerdings den Mut, zu sagen, dass Unternehmensleitbilder nach meinen Erfahrungen nur in eher seltenen Fällen sinnstiftend und motivierend sind. Damit gilt: im Zweifel kann auf die Kommunikation eines Unternehmensleitbildes verzichtet werden!

Ich möchte mich aber nicht vor der eigentlichen Frage drücken, was – aus meiner Perspektive – denn zugkräftige Unternehmensleitbilder gemeinsam haben. Dies ist folgendes:

Unternehmensleitbilder, die begeistern

- stellen einen positiven und wichtigen Beitrag der Organisation für die Gesellschaft oder ihre spezifische Kundengruppe heraus,
- nennen ein sehr visionäres bzw. sehr ehrgeiziges, emotional positiv besetztes Ziel, zu dem sie beitragen wollen,
- beschreiben ein Arbeitsumfeld, welches Mitarbeitern Spaß, soziale Geborgenheit und/oder besondere Entwicklungschancen verspricht und
- schaffen eine Brücke zwischen dem Kundennutzen, der vermittelt werden soll, und dem gewünschten Umgang untereinander.

² Angelehnt an Wikipedia, Stichwort „Unternehmensleitbild“, Unterstichwort „Funktionen von Leitbildern.“

Leitbilder, die weder die Kunden noch viele der Mitarbeiter begeistern, sind solche,

- die auf einen reinen Selbstzweck (Nummer eins im Markt, Umsatzführer, größtes Unternehmen in . . .) ausgerichtet sind, statt einen Nutzen für die Kunden, die Mitarbeiter oder die Gesellschaft zu nennen,
- die aufgrund des Inhalts oder der Zahl von unterschiedlichen Zielen letztlich „unspezifisch“ und nicht charakteristisch für die spezielle Organisation wirken.

Halten Sie einmal die veröffentlichte Vision bzw. das Unternehmensleitbild Ihres Unternehmens an diese Messlatte. Kann es sie überspringen oder muss es darunter durchtauchen?

Und noch ein Tipp zum Schluss: Für Organisationen ist es leichter, nur einen oder jedenfalls sehr wenige Kulturaspekte konsequent zu propagieren und zu leben, als eine Vielzahl. Zum einen ist es schwer, viele Ziele im Auge zu behalten. Zum anderen können mit einer Vielzahl von Orientierungspunkten schnell Zielkonflikte entstehen, die dann eine Einladung zur Beliebigkeit des Verhaltens werden.

Ganz generell gilt auch hier: Weniger ist mehr!

Es führt zu einer stärkeren Differenzierung zu anderen Organisationen und fördert das Ziehen an einem Strang mehr, wenn eine Organisation nur einen (oder jedenfalls sehr wenige) Kulturaspekt(e) für sich in den Vordergrund stellt und zum Leitbild erklärt, diesen dann aber in allen Aspekten nachhaltig verfolgt.

Ein Pfeil kann schließlich auch nicht gleichzeitig mehrere, getrennte Ziele treffen!

Sehr motivierend, trotz vieler einzelner Punkte, können Leitbilder dann sein, wenn sie erkennbar einer gemeinsamen Geisteshaltung entspringen und als homogen empfunden werden. Ein beeindruckendes Beispiel dafür sind für mich die Amazon Leadership Principles³ in ihrer konsequenten Ausrichtung auf externe und interne Kundenorientierung.

AMAZON Leadership Principles

100% Kundenorientiert

Leader denken zuerst an den Kunden. Und richten alles am Kunden aus. Ihr oberstes Ziel ist es, das Vertrauen unserer Kunden zu gewinnen und zu bewah-

³ Nachzulesen auf der Amazon.de-Homepage unter <http://www.amazon.de/Values-Unsere-Philosophy/b?ie=UTF8&node=202987011>.

ren. Leader beobachten auch den Wettbewerb. Aber es ist der Kunde, der immer im Mittelpunkt steht.

Unternehmergeist

Leader betrachten sich als Unternehmer im Unternehmen. Sie planen auf lange Sicht und opfern langfristige Erfolge nicht zugunsten kurzfristiger Ergebnisse. Sie handeln im Interesse des gesamten Unternehmens und nicht nur des eigenen Teams. Sie sagen niemals: „Das ist nicht meine Aufgabe.“

Erfinden und Vereinfachen

Leader fordern von ihren Teams Innovation und Einfallsreichtum. Ziel ist es, immer wieder neue Wege zu finden, um Dinge zu vereinfachen. Leader kennen ihr Umfeld, suchen und nutzen neue Ideen – egal, ob die Innovationen innerhalb oder außerhalb ihres Teams entwickelt wurden. Wenn wir etwas Neues in Angriff nehmen, akzeptieren wir auch, dass wir Hürden überwinden müssen.

Die richtige Entscheidung treffen – fast immer

Unsere Leader treffen meistens die richtigen Entscheidungen. Sie besitzen ein ausgezeichnetes Urteilsvermögen und einen guten Instinkt.

Die besten Mitarbeiter einstellen und entwickeln

Leader erhöhen die Leistungskraft von Amazon mit jedem neu eingestellten Mitarbeiter und jeder Weiterentwicklung. Sie erkennen außergewöhnliche Talente und ebnen ihnen den Weg im Unternehmen. Unsere Leader entwickeln selbst neue Leader und nehmen ihre Rolle als Coach ernst.

Immer höchste Maßstäbe anlegen

Leader stellen an sich und andere außergewöhnlich hohe Ansprüche – sie mögen manchmal sogar unverhältnismäßig hoch erscheinen. Leader legen die Messlatte kontinuierlich höher und motivieren ihre Teams dazu, die besten Produkte, Services und Prozesse zu liefern. Leader achten darauf, dass Fehler sich nicht selbstständig. Stattdessen wird die Ursache von Fehlern schnell und endgültig behoben.

In großen Dimensionen denken

Wer in kleinen Maßstäben denkt, kann keine hochgesteckten Ziele erreichen. Leader entwickeln und kommunizieren eine mutige Vision und inspirieren zu großen Ergebnissen. Sie denken quer und um die Ecke und suchen überall nach neuen Wegen, um dem Kunden bestmöglich zu dienen.

Im Zweifel: Handeln

Im Geschäftsleben kommt es darauf an, schnell zu handeln. Viele Entscheidungen und Handlungen sind im Zweifelsfall auch korrigierbar. Wir schätzen kalkulierte Risikofreude.

Sparsamkeit

Wir versuchen, kein Geld für Dinge auszugeben, die für unsere Kunden keine Bedeutung haben. Sparsamkeit fördert Einfallsreichtum, finanzielle Unabhängigkeit und Innovationskraft. Bei uns gibt es keine Pluspunkte für die Anzahl der Mitarbeiter, für Budgetgröße oder Fixkosten.

Laut (offen) Selbstkritik üben

Leader wissen, dass sie und ihr Team nicht unfehlbar sind. Sie sprechen Probleme offen an und teilen Informationen, auch wenn dies nicht immer angenehm sein mag. Sie messen sich und ihre Teams an den Besten.

Vertrauen entwickeln und verdienen

Leader sind aufrichtig und aufgeschlossen. Sie sind sehr gute Zuhörer und bereit, auch ihre stärksten Überzeugungen noch einmal selbstkritisch zu hinterfragen.

Dingen auf den Grund gehen

Leader arbeiten auf allen Ebenen und verlieren nicht den Blick fürs Detail. Sie überprüfen Entscheidungen und Prozesse regelmäßig. Sie übernehmen jede Aufgabe – ob klein oder groß.

Uneinigkeit kommunizieren und dennoch Entscheidungen unterstützen

Leader müssen Entscheidungen, mit denen sie nicht einverstanden sind, auf respektvolle Art infrage stellen, auch wenn dies unangenehm oder anstrengend ist. Leader haben Überzeugungen und vertreten diese hartnäckig. Sie machen keine Kompromisse um des lieben Friedens willen.

Sie akzeptieren keine Kompromisse. Wenn aber eine Entscheidung gefallen ist, stellen sie sich voll und ganz dahinter.

Ergebnisse liefern

Leader konzentrieren sich auf die wichtigsten Anforderungen innerhalb ihres Geschäftsbereichs und setzen alles daran, sie in der geforderten Qualität und Zeit zu erfüllen. Auch wenn sie Rückschläge hinnehmen müssen, stellen sie sich der Herausforderung und geben nicht auf.

Die (gelebte) Unternehmenskultur macht's

Der Wettbewerb der Zukunft wird nicht mehr wie bisher über Produktqualität und Preise ausgefochten, sondern über den Kampf der Unternehmenskulturen, indem sie Schlüsselkräfte und Spezialisten, Kunden und Lieferanten, ja auch die Öffentlichkeit mit Hilfe einer überlegenen Unternehmenskultur an sich binden.

Professor Reinhold Würth (2006), Unternehmer und heute Vorsitzender des Stiftungsaufsichtsrats der Würth-Gruppe

Entscheidend dafür, dass ein Unternehmen viele motivierte Mitarbeiter hat, ist nicht der Anspruch, sondern die Realität des gesamten Umgangs miteinander und mit den Kunden. Die Unternehmenskultur ist damit ein „Gesamtkunstwerk“.

Eine „starke Unternehmenskultur“ ist geprägt durch sehr klare, stark ausgeprägte Verhaltensmuster und Werte (sprich: Verhalten und Werte, die wirkliche Orientierung geben), eine hohe Tiefe der Verankerung (Anwendung quasi automatisiert, in nahezu allen Situationen), eine sehr große Verbreitung in der Organisation (sprich bei den weitaus meisten Mitarbeitern) und eine lange Dauer und Persistenz (sprich über Jahre, weitgehend unveränderlich) [16].

Nicht jede Unternehmenskultur wirkt für jeden motivierend. Der einzelne Mitarbeiter (oder Kunde) wird vielmehr eine Unternehmenskultur nur dann für sich als motivierend empfinden, wenn die aus ihr hervorgehenden Werthaltungen und Orientierungsmuster bei ihm (überwiegend) positive Emotionen auslösen. Wenn sie (weitgehend) den eigenen Werten und Orientierungsmustern entsprechen bzw. als fremde unterstützenswerte Werte und Handlungsanleitungen empfunden werden.

Eine gute, motivierende Unternehmenskultur bildet sich nicht durch ein Wunder! Eine solche Unternehmenskultur kann nicht erfolgreich aus dem Führungsturm verkündet bzw. angeordnet oder von Beratern beschafft werden! Leider! Sie ist vielmehr ein Feld, das dauerhaft bestellt werden muss, damit es später reife Früchte bringt. Es ist also notwendig, das alle oder doch zumindest sehr viele im Unternehmen das Feld Tag für Tag, Woche für Woche, Monat für Monat, Jahr für Jahr „beackern“. Eine motivierende Unternehmenskultur entsteht durch diese Art von gemeinsamem und gleichförmigem TUN dann wie von selbst.

Es gibt nichts Gutes, außer man tut es.

Erich Kästner (1867–1957), deutscher Schriftsteller

Das Entstehen der gewünschten Unternehmenskultur setzt also voraus, dass diese Kultur gelebt wird und zwar vom Kopf bis zu den äußersten Gliedern des Unternehmens. Wenn der Vorstand und die Geschäftsführer keinen partnerschaftlichen Umgang untereinander und mit ihren direkten Mitarbeitern pflegen – wie könnte sich dieser dann im Unternehmen durchsetzen?

2.3 Wertschätzender und partnerschaftlicher Umgang ist nicht schwer

„Wertschöpfung durch Wertschätzung“, so lautet die von Pater Anselm Grün⁴ auf eine ganz einfache Formel gebrachte Erfolgsformel. Und in der Tat, wenn Menschen Wertschätzung erfahren und zurückgeben, entsteht eine vertrauensvolle, partnerschaftliche Zusammenarbeit. Diese ist in einer vernetzten, arbeitsteilig organisierten Welt und in arbeitsteilig organisierten, vernetzten Unternehmen ein entscheidender Schlüsselfaktor für den Erfolg einer Organisation. Stimmen Sie mir zu?

Dass Menschen sich nach Wertschätzung sehnen, haben sowohl die Gehirnforschung wie die Sozialforschung belegt (siehe dazu Kap. 1). Es bleibt aber die Frage, worin sich „Wertschätzung“ zeigt, wie sich typischerweise eine „wertschätzende Haltung“ äußert. Denn eine innere wertschätzende Haltung können Sie und ich bei anderen nicht greifen oder messen, sondern allein ein als wertschätzend wahrgenommenes Verhalten.

Wertschätzende Haltung Eine wertschätzende (innere) Haltung anderen gegenüber ist in meiner Welt nur möglich, wenn ich mich selbst schätze. Ohne Eigenliebe ist nur schwer vorstellbar, dass ich anderen Menschen eine positive innere Grundeinstellung entgegenbringe.

Eine wertschätzende Haltung anderen Menschen gegenüber setzt weiterhin eine Haltung voraus, die durch Anerkennung seiner Autonomie und seiner Selbstbestimmung und die Annahme einer grundsätzlichen Gleichwertigkeit aller Menschen geprägt ist.

Eine wertschätzende Haltung gibt jedem Menschen einen positiven Wert, unabhängig von seinem Verhalten und seinen Leistungen im Einzelfall.

Wertschätzendes und partnerschaftliches Verhalten Entscheidend für das Miteinander im Unternehmen ist aber nicht die Quelle, d. h. die innere Haltung des Einzelnen als solche, sondern das daraus resultierende gezeigte bzw. vom anderen wahrgenommene Verhalten.

Wie können Sie Wertschätzung zeigen und sich partnerschaftlich verhalten? Was sind greifbare Beispiele für einen partnerschaftlichen Umgang, eine partnerschaftliche Unternehmenskultur? Jeder Mensch hat hier sicher eigene Beispiele und Ideen.

⁴ So der Titel eines Vortrags von Pater Anselm Grün, Mönch und Cellerar der Benediktinerabtei Münsterschwarzach, bei den Petersberger Trainertagen 2012.

► **Verhaltensweisen, die zu einer partnerschaftlichen Unternehmenskultur beitragen**

Ich zeige Interesse am anderen

Ich nehme den anderen wahr. Ich interessiere mich für ihn, seine Interessen und insbesondere dafür, wie mein Handeln und meine Äußerungen auf ihn wirken. Ich nehme mir Zeit, wenn er mich anspricht oder mich um Rat bittet, bin, wenn ich mit ihm spreche, „präsent“. Ich erkundige mich, wenn ich den Eindruck habe, es geht dem anderen nicht gut.

Ich kommuniziere offen, vertrauensvoll und auf Augenhöhe

Meine Kommunikation ist durch Achtung und Toleranz gegenüber dem anderen geprägt. Sie erfolgt offen und – insbesondere gegenüber Untergebenen – hierarchiefrei bzw. auf Augenhöhe, d. h. unabhängig von der Position im Unternehmen. Ich wahre unbedingte Vertraulichkeit, wenn sie gefordert ist oder von mir zugesagt wurde. Alle Menschen (Vorgesetzte, Kollegen und Mitarbeiter) bekommen von mir einen Vertrauensvorschuss.

Ich behandle andere fair

Ich zeige Toleranz, auch dafür, dass – wo immer Menschen arbeiten – Fehler gemacht werden. Ich suche in den Handlungen und Äußerungen des anderen nicht nach Fehlern, sondern nach dem Positiven und zu Verstärkenden.

Feedback und Kritik äußere ich direkt, Letzteres möglichst unter vier Augen. Ich äußere Kritik konkret und nicht pauschal, nur an der Sache bzw. an von mir konkret beobachtetem Verhalten und nicht an der Person, in einem geeigneten Moment und Umfeld und nicht vor anderen.

Ich trage dazu bei, dass mit-einander statt über-einander gesprochen wird. Ich trage Gerüchte über Personen oder Umstände nicht weiter und ermuntere andere, dies ebenfalls zu unterlassen. Ich beziehe entschieden Position, wenn ich unfaires Verhalten bzw. Mobbing wahrnehme.

Ich trage zu einer guten Konfliktkultur bei

Ich bin aufmerksam für personelle Konflikte. Ich bin mir bewusst, dass Konflikte neben Risiken auch Chancen bieten, in jedem Fall aber nicht unter den Tisch gekehrt, sondern in einem möglichst frühen Stadium aufgegriffen werden sollten. In einer Konfliktsituation ist mein Bemühen sichtbar, eine Lösung zu finden, die den unterschiedlichen Interessen aller beteiligten Konfliktpartner möglichst gerecht wird.

Die vorstehenden Verhaltensweisen sehe ich faktisch als „Pflichtprogramm“ eines wertschätzenden Verhaltens an. Zur „Kür“ gehört für mich noch eine weitere:

- ▶ **Freundlichkeit** Ich begrüße den anderen, wenn ich ihn sehe. Ich stecke ihn – so oft ich kann – mit einem Lächeln an. Ich bin mir meiner Stimmungsschwankungen bewusst und lasse andere nicht darunter leiden.

WIE wir etwas tun, entscheidet alles. (Dov Seidman (2007) [14], Vordenker in Sachen Unternehmensethik und Gründer der US-amerikanischen Compliance Beratungsfirma LRN)

Jeder ist wichtig, jeder trägt Mitverantwortung für den Unternehmenserfolg Privatwirtschaftliche Unternehmen und öffentliche Verwaltungen sind Organisationen, in denen in aller Regel eine Vielzahl von Menschen zusammenarbeitet, um gemeinsam den Zweck des Unternehmens bzw. der Organisation zu erreichen. Sie zeichnen sich damit durch eine Arbeitsteilung aus, d.h. eine Aufteilung der verschiedenen anfallenden Tätigkeiten in Verfolgung des Organisationszweckes.

Im Rahmen der Aufbauorganisation der Organisation nimmt die personelle Verantwortung von unten nach oben zu. Die ganz oben angesiedelten Lenker der Organisation haben die größte Personalverantwortung und auch die größte Verantwortung für den Erfolg der Organisation, worin auch immer er besteht.

Und dennoch: Jeder, vom Lehrling bis zum Geschäftsführer/Vorstand, ist wichtig. Denn alle Mitarbeiter, nicht nur die Geschäftsleitung und die Führungskräfte, auch alle sogenannten „einfachen“ Mitarbeiter und selbst die Pförtner oder die Lehrlinge tragen in einer arbeitsteiligen Welt – ob sie es wollen oder nicht – ein Stück Mitverantwortung für den Gesamterfolg des Unternehmens. Alle sitzen in dem einen Boot und sind gemeinsam verantwortlich dafür, dass es Kurs hält und nicht sinkt! Warum ist jeder wichtig, mögen Sie sich fragen! Nun, die Basis für meine These zur Wichtigkeit jedes einzelnen Mitarbeiters, und damit selbst des kleinsten Rädchens im Unternehmensgetriebe, ist die ungeheure Komplexität und Vernetztheit heutiger Unternehmensorganisationen. Diese macht es möglich, dass Versäumnisse und Fehler im kleinsten (für die Wertschöpfung selbst unbedeutendsten) Teil einer Unternehmensorganisation eine große, gegebenenfalls existenzielle Auswirkung auf den Erfolg der Gesamtorganisation haben können, eine Auswirkung, die weit über den Wertbeitrag der einzelnen Aufgabe hinausgeht.

Lassen Sie mich dafür ein paar einfache, einprägsame Beispiele bringen:

Beispiel 1: Der Pförtner, der aus Unachtsamkeit dem Betriebspion den Zutritt nicht verwehrt.



<http://www.springer.com/978-3-658-04957-7>

Mitarbeiterführung: Fair + Erfolgreich

Mehr Motivation und Lebensqualität für sich und andere

Doetsch, P.A.

2014, XII, 143 S. 1 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-04957-7