
Führung 2.0

- Sie erfahren, weshalb Führung heute anspruchsvoller denn je ist; Sie verstehen, warum sowohl Mitarbeiter als auch Führungskräfte mit dem Status Quo unzufrieden sind, obwohl in den Unternehmen viel Führungswissen vorhanden ist; Sie lesen über die Herausforderungen der Zukunft und auf Basis welcher Thesen sich ein solides Verständnis von Führung bauen lässt. Führung 2.0 bekommt konkrete Inhalte und wird praxisrelevant anwendbar.

Hat sich Führung im Unternehmenskontext verändert? Ist der heutige Anspruch ein anderer als noch vor 10–15 Jahren? Haben sich Kontexte, Rahmenparameter, Mitarbeiter sowie Führungskräfte selbst verändert? Ein klares Ja.

Führung 2.0 beschreibt diese Einflußfaktoren auf Führung, die durch den dynamischen Gebrauch der Medien und die Erhöhung der unternehmerischen Veränderungsgeschwindigkeit sowie das globale Zusammenarbeiten pusht.

Wer nach Fach- und Ratgeberliteratur zum Thema Führung sucht oder in einschlägigen Weiterbildungsangeboten stöbert, wird vom Angebot schier erschlagen. Viel Nutzbringendes wurde bereits veröffentlicht, viele brauchbare Werkzeuge wurden an Führungskräfte weitergegeben. Trotzdem stellen auffallend viele Mitarbeiter in diversen intern durchgeführten Befragungen ihren Führungskräften ein schlechtes Zeugnis aus.

Einer der größten Kritikpunkte ist immer wieder das Führungsverhalten. Vorgesetzte führten entweder gar nicht oder nur demotivierend, so die Meinung. Man bemängelt eine unzureichende Kommunikation sowie einen wenig klaren Standpunkt in Krisenzeiten. Vor allem den respektvollen Umgang mit Mitarbeitern und die Anerkennung ihrer Leistungen bewerten nur rund 15 % positiv. Etwa ein Drittel sieht den Umgang mit der aktuellen wirtschaftlichen Situation als wenig souverän. Fast die Hälfte der Mitarbeiter erwartet bei Problemen ein aktiveres Auftreten und eine frühzeitige Kommunikation der Unternehmensspitze an die Belegschaft. Sie

erwarten Entscheidungsstärke, strategisches Denken und die Fähigkeit, die Mitarbeiter zu motivieren. Indirekt wird eine neue, eine andere Führungskultur gefordert.

Oft genug sind sich weder Geschäftsleitung noch Führungsmannschaft dieser Einschätzung ihrer Mitarbeiter bewusst. Wenn doch, dann sind sie ratlos ob der Diskrepanz zwischen vorausgesetztem Wissen, den vorhandenen Theorien über Führungsverhalten und der gelebten Praxis. Die Geschäftsleitung wird meist erst aufmerksam, wenn die schlechte Arbeitsatmosphäre einen deutlichen Leistungsabfall mit sich bringt, Arbeitsabläufe nicht mehr synchron laufen, Schnittstellen nicht mehr funktionieren und sich Kunden beschweren. Falls dann noch ein hoher Krankenstand zur Regel wird, Leistungsträger durch Burnout ausfallen, die Mitarbeiter-Fluktuation steigt und zu guter Letzt die gewünschten Ergebnisse ausbleiben, dann erst wachen die Unternehmen auf.

Anstatt in solchen Situationen die Führung auf den Prüfstand zu stellen, versuchen sie, die Krise mit organisatorischen Stellschrauben zu bewältigen: Sie strukturieren um, verändern Prozesse und optimieren Abläufe. Doch diese Maßnahmen scheitern schon nach kurzer Zeit oder greifen erst gar nicht. Der Druck bleibt, die Symptome treten erneut auf. Geschäftsleitung, Führungskräfte und Mitarbeiter sind gleichermaßen frustriert und haben den Eindruck, sich im Kreis zu drehen.

In Krisenzeiten macht sich mangelnde Führung besonders deutlich bemerkbar. Mit Appellen der Geschäftsleitung an ihr Management wie „Das sollten Sie im Griff haben!“ oder „Sie müssen Ihre Mitarbeiter nur besser führen“ kommt man jedoch nicht weiter. Eine sinnvolle Möglichkeit, dieser Kritik entgegenzuwirken, besteht in einer qualifizierten strategischen Personalentwicklung, in der die Führungskraft im Kontext ihrer Führungsaufgabe, ihres Arbeitsumfelds sowie unter der Berücksichtigung der bestehenden Unternehmenskultur beleuchtet wird. Besonders wichtig, neben der Vermittlung von Führungswerkzeugen ist die Persönlichkeit der Führungskraft in den Fokus zu stellen. Allerdings wird sehr häufig der Fehler begangen, nicht im Vorfeld zielgenau zu analysieren, welche Soft- und Hardskills spezifisch gebraucht werden, um einen möglichst nachhaltigen und effektiven Input für die Organisation – und damit zum Unternehmenserfolg – beizutragen. Die Auswahl der Seminarthemen wird häufig den Führungskräften selbst überlassen, die sich mehr schlecht als recht durch den Weiterbildungsmarkt kämpfen auf der Suche nach einem passenden Seminar. Diese Vorgehensweise hat einen großen Haken: Welche Führungskraft hat schon eine genaue Vorstellung davon, wo sie Defizite hat? Wer ist schon ausreichend selbstreflektiert, um die richtige Wahl zu treffen? Und wer weiß schon genau, welche Anforderungen eine Führung 2.0 ans Unternehmen stellt?

Viele Führungskräfte sind sehr daran interessiert, sich nachhaltig weiter zu qualifizieren und eine wirklich erstklassige Performance zu leisten. Sie selbst sind mit

ihrer Situation oft unzufrieden: Sie haben zwar den ausgeprägten Willen gute Leistung zu bringen, haben theoretisch einige Management-Ansätze, Methoden und Tools in ihrem Repertoire und doch fällt es ihnen schwer, sie in die Praxis zu übertragen. Sie fühlen sich überfordert, permanent kommunikative Höchstleistung zu bringen, die Komplexität der zu bewältigenden Aufgaben zu bewerkstelligen. Die Zeit für das professionelle Führen von Mitarbeitern fehlt, viel zu hoch ist das Maß an operativer Mitarbeit der Führungskräfte. Der Unterschied zwischen Managen und Führen auf der einen Seite und aktives inhaltliches Mitarbeiten andererseits verwischt.

1 Manager oder Leader?

Eine Frage, die Führungskräfte häufig stellen: Bin ich nun Manager oder Leader? Die Antwort ist ein entschiedenes Sowohl-als-auch: Ein Manager steuert Prozesse handfest, pragmatisch und hat den Fokus auf das operative Handeln. Ein Leader bereitet eine Organisation und die darin agierenden Menschen darauf vor, mit Veränderungen gut umgehen zu können und unterstützt bei Schwierigkeiten. Je nach Situation und Kontext ist genau die eine dieser beiden Rollenzuweisungen richtig. Ob eine Führungskraft mehr Manager oder mehr Leader sein sollte, ist immer situations- und kontextabhängig. Abbildung 1 verdeutlicht den Unterschied.

- ▶ **Experten-Tipp** Angesichts der komplexen Führungs- und Wirtschaftssituation ist es angebracht, sich einer kritischen Reflexion Ihres bisherigen Handelns zu stellen. Die Beantwortung der folgenden Fragen können dabei helfen:
 - Welche Denkweise bestimmt mein Handeln?
 - Wie gehe ich mit Vertrauensverlust, Erwartungen „von unten“ und Druck „von oben“ um?
 - Welche Werte treiben mich an? Wie identifiziere ich mich mit meiner Aufgabe? Wie loyal bin ich?
 - Wie viel Zutrauen habe ich in die Fähigkeiten meiner mir anvertrauten Mitarbeiter?
 - Wie motiviere, lenke und steuere ich meine Mitarbeiter nachhaltig, um die notwendige Innovationskraft und einen starken Leistungswillen zu generieren?

Diese Reflexion über sein eigenes Führungsverhalten ist wichtig. Zusätzlich zeigen die Entwicklungen mit Web 2.0 neue Trends, die in der Führungsarbeit unbedingt

Abb. 1 Unterschied Manager – Leader

Ein Manager ...	Ein Leader ...
... erhält Strukturen und administriert	... entwickelt Menschen und gestaltet Prozesse und Abläufe
... setzt Vorgaben durch und schafft Realitäten	... untersucht die Rahmenparameter und bindet Mitarbeiter ein, um die Vorgaben zu erreichen
... blickt stets auf das Resultat	... blickt zusätzlich auch auf den weiteren Entwicklungshorizont
... orientiert sich an kurzfristigen Erfolgen	... hat eine Perspektive, die einen mittelfristigen Erfolg sichert
... fokussiert auf Systeme und Strukturen	... konzentriert sich auf Menschen
... vertraut auf Kontrolle und Sanktionen	... inspiriert durch Vertrauen, durch das Übertragen und Übernehmen von Verantwortung
... ist ein guter Verwalter von Strukturen und Vorgaben	... ist eine unternehmerisch denkende und handelnde Führungskraft

berücksichtigt werden müssen. Zahlreiche Unternehmen betreiben Weblogs, Podcasts und andere Kommunikationselemente, die zwar in erster Linie die Kommunikation mit den Kunden steuern sollen, die aber natürlich auch einen Einfluss auf die Geschwindigkeit von Prozessen haben und auf die Art und Weise, wie mit unstrukturierten und lose vorhandenen Informationen umgegangen wird. Die Zahl der internen und externen Experten vergrößert sich, die sich aktiv einbringen können, die mitgestalten wollen und dafür Anerkennung einfordern.

Dieser Umgang mit Wissensträgern, Netzwerken und Meinungsmachern verändert nachhaltig die Zusammenarbeit und somit die Führung. Immer öfter arbeiten Menschen in Projektgruppen zusammen, die hierarchieübergreifend in einer Matrixorganisation eingebunden sind. Der Erfolg dieser Projekte wird durch Kreativität, Innovation und Schnelligkeit ihrer Mitglieder definiert, die bereit sein müssen, ihr Wissen zu teilen und ihr Knowhow aktiv einzubringen. Flache Hierarchien sind dafür notwendig, die Akteure arbeiten meist von verschiedenen Standorten aus. Sie müssen verstärkt dezentral geführt werden, formale Zuständigkeiten fließen ineinander über. Führung 2.0 bedeutet, sich auf Bekanntes nicht immer verlassen zu können. Führungskräfte müssen kontext- und situationsbedingt immer neue Antworten parat haben, um sich an die jeweils aktuelle Gegebenheit erfolgreich anpassen zu können. Erhöhte Flexibilität im Denken und Handeln ist notwendig, um sich dieser Entwicklung stellen zu können sowie eine



Abb. 2 Herausforderungen in der Führungsarbeit

entsprechende Anpassungsleistung an Kontexte, die verschiedene Führungssituationen erfordern.

2 Führungsarbeit: herausfordernder denn je

Die Strategie der Anpassung wird nur dann erfolgreich sein, wenn der Blick bewusst auf die Führung von morgen gerichtet ist: Was sind wichtige Zukunftsthemen und Trends, die auf das Unternehmen Einfluss haben? Welches Führungsverhalten fordern Mitarbeiter von ihren Vorgesetzten, um sich voll einbringen und das Unternehmen vorantreiben zu können? Welche Ziele und Werte werden wichtig?

Führen ist vielschichtiger geworden. Zusätzlich zum effizienten Umgang mit Ressourcen und dem proaktiven Agieren auf komplexen Märkten tritt der Mitarbeiter mit seinen Erwartungen und Bedürfnissen verstärkt in den Fokus. Führung 2.0 bedeutet nicht zuletzt, dass Erfolg davon abhängig ist, wie gut man Individuen und Netzwerke zum Wohle des Unternehmens und des Einzelnen nutzen kann. Die Rahmenbedingungen für eine Führung 2.0 sind herausfordernd, wie der Überblick in Abb. 2 zeigt.

2.1 Anspruchsvolle Mitarbeiter

Mitarbeiter sind im Schnitt besser ausgebildet und daher auch wesentlich anspruchsvoller – sei es bezüglich der Gestaltung des eigenen Jobs oder betreffend die Qualität, wie sie geführt werden. Sie wollen mitbestimmen und mitgestalten und in die Entscheidungsprozesse mit eingebunden werden. Führungskräfte brauchen daher nicht nur viel soziale Kompetenz und Geschick im Umgang mit Individuen und Netzwerken, sondern müssen die Bedürfnisse der Mitarbeiter und die Interessen des Unternehmens gleichermaßen in Balance halten.

2.2 Immer knapper werdende Ressourcen

Führungskräfte müssen mit immer weniger Mitarbeitern immer mehr Ergebnisse und Leistung erbringen. Das erfordert ein immer höheres Maß an Effizienz in der Arbeitsleistung bei immer höheren Ansprüchen an die Arbeitsqualität. Externe Mitarbeiter bei Arbeitsspitzen zu integrieren ist genauso gefordert wie die flexible Arbeitsverteilung und das Umschichten von Prioritäten.

2.3 Komplexe Entscheidungsgrundlagen

Die Komplexität der Märkte, der Kunden und der Arbeitsprozesse verlangt nach einem immer vielschichtigeren Denken und dem Einbeziehen unterschiedlicher Entscheidungsebenen und Interessengruppen. Schnelligkeit und Präzision sind hier wichtige Komponenten ebenso wie Kundenzufriedenheit und Innovationsstärke. Der souveräne Umgang mit Informationslücken wird hierbei ebenso auf die Probe gestellt wie das intuitive Entscheiden – Qualität und Geschwindigkeit von getroffenen Entscheidungen sind maßgeblich für den Erfolg.

2.4 Virtuelle Kommunikation

Dezentrales Führen von Mitarbeitern, die auf verschiedene Standorte verteilt sind, stellen hohe Anforderungen an eine effiziente Kommunikation und das eigene Ressourcenmanagement. Je größer die räumliche Distanz ist, desto schwieriger wird es, kraft seiner Persönlichkeit zu führen, Werte zu vermitteln und die Ergebnisorientierung voranzuführen. Alle zur Verfügung stehende Medien nutzen, auf allen Kanälen kommunizieren und für regelmäßige Präsenzzeiten zu sorgen ist hier die Herausforderung.

2.5 Demontiertes Autoritätsverständnis

Flacher werdende Hierarchien führen dazu, dass sich eine Führungskraft nicht mehr aufgrund ihrer formalen Autorität durchsetzen kann. Der mündige Mitarbeiter akzeptiert zudem auch nicht, dass ihm etwas autoritär vorgeschrieben wird, ihm der Sinn und der Hintergrund vorenthalten wird. John P. Kotter, Professor an der Harvard Business School, schrieb schon zur Jahrtausendwende, dass Führung heute weniger mit der Ausübung von Macht zu tun habe als vielmehr mit dem positiven Umgang von wechselseitigen Abhängigkeiten.¹

2.6 Komplexe Beziehungsstrukturen

Führungskräfte sehen sich zunehmend in ein Beziehungsgeflecht eingebunden, welches nicht nur die eigene Abteilung, das eigene Unternehmen mit einbezieht, sondern genauso Menschen in und außerhalb des Unternehmens – man denke nur an externe Fachkräfte, die für ein Projekt zeitlich begrenzt hinzugezogen werden. Oft genug haben Führungskräfte auch keine disziplinäre Autorität gegenüber diesen Personen und müssen andere Wege finden, um Interessen durchzusetzen.

2.7 Demografischer Wandel: einer von vielen

Die Welle des demografischen Wandels, die das Führen von älteren Mitarbeitern mit sich bringt, der Flexibilisierung von Strukturen und Betriebsgrößen, der Internationalisierung und der Fusionen, Mergers sowie Übernahmen wird immer stärker auf Unternehmen zukommen und verlangt von den Führungskräften neue und andere Fähigkeiten des Führens, als bisher ausreichend war.

3 Grundcharakteristika erfolgreicher Führungsarbeit

In Gesprächen mit Führungskräften taucht immer wieder die Frage auf: Ist es überhaupt möglich, in dieser Komplexität zu führen? Kann man Führen lernen? Und bin ich selbst willens genug, die Vielfalt an Herausforderungen darzustellen und zu leben? Muss ich zur eierlegenden Wollmilchsau mutieren und multitasking sein? Die eindeutige Antwort: Ja, unbedingt. Je komplexer ein System ist, je vielschichtiger und verzweigter die Interaktionen sind, desto dringender braucht

¹ Kotter (1999).

Abb. 3 Die 6 Charakteristika erfolgreicher Führung



es qualitätsvolle Führung. Das eigene Führungsverhalten ist immer geprägt durch die Einstellung, die man zur Führungsarbeit hat. Es ist ein Unterschied, ob man sie als ein notwendiges Übel ansieht, das von der eigentlichen Arbeit abhält, oder ob man sie auch als Quelle des Erfolgs betrachtet. Eine Führungskraft wird eine bessere Performance liefern, wenn sie erkennt, dass Führung kontext- und situationsabhängig ist, anstatt stur ihre gelernten Tools immer wieder gleich einzusetzen.

Entscheidend für den Erfolg einer Führungskraft ist also, wie gut es ihr gelingt, sich von den folgenden Grundhaltungen leiten zu lassen. Sie sind gleichzeitig das Basisverständnis modernen Führens, wie sie auch den Ausführungen in diesem Buch zugrunde liegt Abb. 3.

3.1 Führung ist sinnvoll

Mitarbeiter haben ein Recht auf Führung. So wie die Führungskraft ein Recht darauf hat, Leistung von den Mitarbeitern einzufordern und zu erhalten, haben Mitarbeiter ein Recht darauf, nicht nur gemanagt und verwaltet zu werden, sondern im Sinne eines echten Leadership geführt zu werden. Führung wird häufig als Selbstverständlichkeit angenommen und mit der hierarchischen Zuordnung im Organigramm als erledigt abgetan. Offiziell zugeordnete Verantwortlichkeit ist jedoch nicht ausreichend und ist kein Ersatz für das aktive Führen von Mitarbeitern. Sinnvolle Führung heißt den Fokus auf den Mensch und Aufgabe zu legen.

3.2 Führung ist spezifisch

Führung ist immer im Kontext des Unternehmens zu sehen. Nur so lässt sich entscheiden, ob man zum Wohle des Unternehmens als Manager oder als Leader agieren soll. Je nach den Bedürfnissen und dem Reifegrad der Mitarbeiter lässt sich das Ausmaß des Delegierens bestimmen: Ist ein Mitarbeiter in der Lage, den Um-

setzungsweg selbst zu gestalten, sodass man nur noch das Ergebnis kontrollieren muss, oder braucht der Mitarbeiter detaillierte Anweisungen und Unterstützung. Das bedeutet Führung zu justieren.

3.3 Führung bedeutet Prozess

Führungserfolge sind mehrdimensional zu erreichen. Eine Führungskraft muss nicht nur ihre Mitarbeiter führen, sie sollte auch den eigenen Vorgesetzten und die Kollegen auf der gleichen Hierarchieebene führen. Führen nach oben erfordert ein gutes Maß an Fingerspitzengefühl und kann zum Beispiel bedeuten, dass Entscheidungsvorlagen so aufbereitet werden, dass es die Meinungsbildung des Vorgesetzten beeinflusst. Auch das Führen von Kollegen kann nur indirekt erfolgen, indem man etwa in einem Meeting Themen entsprechend platziert.

3.4 Führung braucht Persönlichkeit

Eine Führungskraft ist dann erfolgreich, wenn sie glaubwürdig ist und als Vorbild taugt. Die gute Nachricht: Persönlichkeit kann man entwickeln! Herausragende Führungspersönlichkeiten benötigen Authentizität, wie repräsentative Studien wie die von Towers Perrin oder Gallup belegen.² Das mit Abstand wichtigste Merkmal ist die kommunikative Kompetenz. Authentische Chefs sind glaubwürdig, wahrhaftig, integer und ehrlich. Es geht also nicht darum, aus einer introvertierten Person eine nach Rampenlicht suchende Führungskraft zu machen, sondern sich seiner eigenen Stärken bewusst zu sein und sich entsprechend dieser zu verhalten. Nur so ziehen sie andere in ihren Bann. Ein reflektiertes Selbstbewusstsein zu entwickeln ist die nötige Voraussetzung und gleichzeitig der gangbare Weg dafür.

3.5 Führung ist menschlich

Im Fokus moderner Führungsarbeit steht der Mitarbeiter. Selbst die stärkste, charismatischste Führungskraft ist sinnentleert, wenn ihre Mitarbeiter nicht hinter ihr stehen. Bislang haben Unternehmen ihren Erfolg am Produkt oder an den Kunden gemessen. Heute geht es um das Kundenerlebnis, und dafür sind alle Mitarbeiter im

² <http://www.experto.de/b2b/personal/mitarbeiterfuehrung/gallup-studie-2010-motivation-und-engagement-am-arbeitsplatz.html> (letzter Zugriff 8.6.2012).

Unternehmen zuständig. Zufriedene Mitarbeiter liefern bessere Arbeitsergebnisse, sie kommen gerne zur Arbeit und engagieren sich für ihr Unternehmen. Menschliche Führung ist also nicht nur ein Garant für gute Stimmung in der Belegschaft, sondern auch für die Sicherung der Zukunft.

3.6 Führung braucht Struktur

Es gibt eine Vielzahl von Methoden, Techniken und Instrumente, die für eine Führungskraft hilfreich und wichtig sind. Die wichtigsten und wirksamsten werden in diesem Buch vorgestellt. Tools, die ein strukturiertes Vorgehen ermöglichen, sind jedoch nur ein Teil der Wahrheit. Ein anderer ist der Umsetzungsgrad und der Mut, sich immer wieder auf Neuland zu begeben. Darüber hinaus ist die Führungskraft gefordert, im realen Alltag Situationen als ein Lernfeld zu begreifen. Um den Mitarbeitern eine klare Struktur anzubieten, braucht eine Führungskraft Persönlichkeit und die richtigen Werkzeuge zur passenden Zeit gleichermaßen.

Es gibt jedoch kein Patentrezept zur guten Führungskraft. Jedes Unternehmen agiert nach einer eigenen, spezifischen Logik, jedes Team, jeder Mitarbeiter ist anders. Diese sechs Grundprinzipien sind die Grundlage, auf der man seinen persönlichen Führungsstil und die Leitungskompetenz aufbauen kann.

- Erfolgreiche Führungsarbeit basiert auf bestimmten Grundcharakteristiken:
 - Führung ist sinnvoll.
 - Führung ist spezifisch.
 - Führung bedeutet Prozess.
 - Führung braucht Persönlichkeit.
 - Führung ist menschlich.
 - Führung braucht Struktur.
- **Experten-Tipp** Stellen Sie Ihre Haltung, Ihre Einstellung auf den Prüfstand:
 - Welchen Sinn macht für mich Führung?
 - Welchen Sinn vermittele ich meinen Mitarbeitern?
 - Wie genau sind mir die aktuellen Lebensumstände und die damit verbunden Bedürfnisse meiner Mitarbeiter bekannt?
 - Was weiß ich über die internen Entscheidungswege?
 - Wie kann ich mich hier noch besser vernetzen?
 - Mache ich meinen Führungsjob gerne?
 - Bin ich authentisch?

- Mag ich meine Mitarbeiter?
- Bin ich für meine Mitarbeiter einschätzbar?
- Bin ich selbst ein guter Mitarbeiter?

Die Essenz des Kapitels

- Mangelnde Führungsqualität wird sichtbar, wenn die Leistungen der Mitarbeiter schlechter werden und Ergebnisse nicht erreicht werden.
- Meist wird darauf mit organisatorischen Veränderungen reagiert. Viel sinnvoller ist es, Führungsverhalten weiterzuentwickeln – weg vom reinen Management, hin zu einer modernen Leadership-Haltung.
- Führung 2.0 ist herausfordernd, weil sich zurzeit Rahmenbedingungen drastischer ändern denn, Mitarbeiter werden anspruchsvoller, Entscheidungsgrundlagen, Kommunikation, Beziehungsstrukturen werden komplexer. Gleichzeitig werden Hierarchien flacher, Autorität wird kritisch hinterfragt.
- Führung braucht eine klare, neue Ausrichtung: Sie muss den Menschen in seiner gesamten Persönlichkeit in den Mittelpunkt stellen. Das betrifft die Führungskraft selbst wie auch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.
- Führung ist lernbar und notwendig: Jedes Management-Tool ist nur so gut, wie es die Führungskraft im Sinne auf Unternehmensziele, mit Fokus auf die Fähigkeiten der Mitarbeiter und mit Rücksicht auf eigene Ressourcen einzusetzen vermag.

Essenz der Führung

Wie Sie sich selbst und Ihre Mitarbeiter nachhaltig
motivieren, steuern und führen

Aron-Weidlich, M.

2012, IX, 131 S. 21 Abb., Hardcover

ISBN: 978-3-642-16507-8