
Mitarbeiter motivieren und gewinnen ohne disziplinarische Anreize oder Druckmittel

2.1 Worin besteht die Herausforderung in der Motivation?

Sie möchten Ihre Mitarbeiter und Kollegen motivieren und verfügen im Gegensatz zu einem disziplinarischen Vorgesetzten nicht über Anreize oder Druckmittel. Selbst bei herausragenden Ergebnissen können Sie beispielsweise nicht Gehaltserhöhungen in Aussicht stellen oder dem Mitarbeiter oder Kollegen im Falle einer mangelhaften Leistung Konsequenzen androhen. Im Gegenteil, oft sitzt der direkte Vorgesetzte am längeren Hebel und trägt dazu bei, dass Ihr Mitarbeiter oder Kollege Ihre Anliegen in der Prioritätenliste nach hinten rückt. Dies führt dazu, dass Sie Arbeitsergebnisse nicht in der erforderlichen Qualität oder fristgerecht erhalten. Ein Zustand, mit dem Sie sich nicht zufrieden geben können und wollen.

Das folgende Kapitel zeigt auf, wie viel Motivation Sie erreichen können und zwar ohne disziplinarische Mittel. Es stellt Ihnen Wege vor, wie Sie andere motivieren können, wenn Ihnen keine disziplinarischen Druckmittel oder Anreize zur Verfügung stehen. Sie erfahren, wann Sie an die Grenzen Ihrer persönlichen Motivationsmöglichkeiten kommen und wie Sie sich ggf. Verstärkung holen, um Ihre Aufgaben zum Erfolg zu führen.

2.2 Erarbeiten realistischer Motivationsziele

Stellen Sie sich folgende Situation vor: Ein Hoteldirektor möchte seine Zimmermädchen motivieren. Dazu hält er vor Ihnen folgende „Motivationsrede“: „Sie sind die besten Mitarbeiter in diesem Unternehmen. Ohne Sie würden die Gäste sich bei uns nicht wohl fühlen und uns immer wieder besuchen! Ihr Job ist somit der wichtigste und herausforderndste, den man sich vorstellen kann! Sie können stolz darauf sein, Ihre Aufgaben tagtäglich für unser Unternehmen ausführen zu können!“ Eines der Zimmermädchen fragt daraufhin: „Wenn unser Job so toll ist, warum machen Sie ihn dann nicht selbst?“

Genau wie der Hoteldirektor haben viele Führungskräfte eine wenig präzise Vorstellung davon, welche Zielsetzung sie eigentlich verfolgen, wenn sie ihre Mitarbeiter motivieren möchten. Sie stecken sich hohe Ziele, wollen ihre Mitarbeiter für alles begeistern und ernten dadurch oft ungewünschte Reaktionen.

Himmelhoch jauchzend – zu Tode betrübt

Was wollen Sie eigentlich erreichen, wenn Sie von Motivation sprechen? Geht es Ihnen darum, dass Sie Defizite in der Leistung der Mitarbeiter beheben wollen, d. h. die Qualität und/oder die Termintreue bei den Aufgaben entsprechen nicht den definierten Anforderungen? Natürlich kann eine mangelnde Motivation Ursache dafür sein, dass die Leistung nicht stimmt. Kann – muss aber nicht! Mangelnde Ergebnisse sind auch häufig auf mangelndes Wissen oder Können zurückzuführen. Wir gehen aber mal davon aus, dass es tatsächlich an der Motivation Ihrer Mitarbeiter hapert. Die Stimmung passt nicht, die Einstellung, die „Motivation“ eben. Aber wie viel Motivation brauchen Sie wirklich und wie viel Motivation für Ihr Anliegen ist überhaupt realistisch?

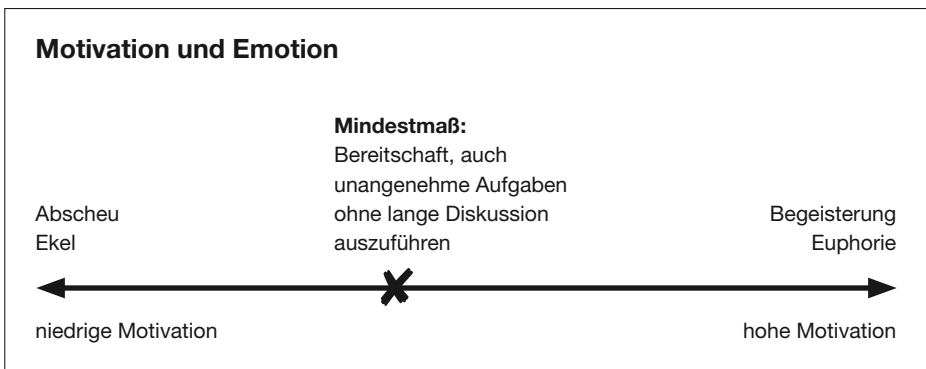


Abb. 3 Motivation und Emotion

Motivation drückt sich in unterschiedlichen Emotionen aus. Hierbei kann man sich zwei Extremausprägungen vorstellen. Auf der linken Seite des Kontinuums ist äußerst negativ ausgeprägte Motivation abgebildet. Wenn eine Person äußerst unmotiviert ist, etwas zu tun, drückt sich dies in Emotionen wie Abscheu oder gar Ekel aus. Auf der rechten Seite ist die Form der Motivation abgebildet, die der Hoteldirektor bei seinen Angestellten zu erreichen versuchte: Begeisterung oder Euphorie. In der Mitte des Spektrums befindet sich das Mindestmaß an Motivation, das notwendig ist, damit ein Mensch Aufgaben überhaupt angeht.

Begeisterung – ein realistisches Ziel?

Viele Führungskräfte stellen an sich den Anspruch, ihre Mitarbeiter sollen richtig motiviert sein! Einfach nur die übertragenen Aufgaben ausführen, ist nicht genug. Es wäre schön, wenn die Mitarbeiter mit Leidenschaft zu Gange sind.

Wenn es Ihnen genauso geht, dann übersehen Sie dabei, dass viele der Aufgaben, die Sie an andere delegieren, nicht per se dafür geeignet sind, echte Begeisterung oder gar Euphorie hervorzurufen. Es ist nun mal nicht spannend, jemandem Daten zu liefern, Präsentationen zu erstellen oder Excel-Listen auszufüllen. Welche Zielsetzung im Hinblick auf die Motivation ist also realistisch? Was möchten Sie erreichen, wenn Sie andere „motivieren“ wollen? Vielleicht ist es ja bereits ausreichend, bei Ihren Mitarbeitern die Bereitschaft zu erzeugen, auch unangenehme Aufgaben auszuführen? Ein hoch gestecktes Ziel ist es, dass Ihre Mitarbeiter bei ihrer Aufgabe auch noch „singen oder jubeln“. Meist reicht es vollkommen, wenn die Mitarbeiter einfach tun, was notwendig ist. Und zwar ohne lange Diskussion oder mühselige Debatten.

Motivationskiller Nummer 1 – der eigene Anspruch der Führungskraft!

Das ist Ihnen nicht genug? Sie sehen sich verantwortlich für eine gute Stimmung im Team? Sie möchten „echte“ Begeisterung erzielen? Eventuell wird dieser Anspruch auch von Ihrem Vorgesetzten an Sie herangetragen. Es reicht nicht, dass Aufgaben zeitgerecht erfüllt werden, sondern die Mitarbeiter sollen dabei auch „richtig motiviert“ sein. Dieser Zustand mag wünschenswerter sein, fraglich ist jedoch, ob dies allein in Ihrer Verantwortung und in Ihrem Einflussbereich liegt. Sie können sicherlich etwas dazu beitragen, dass die Motivation Ihrer Mitarbeiter einen gewissen Level nicht unterschreitet.

Folgende Faktoren stehen dabei in Ihrem Einflussbereich:

- Ihre positive Beziehung zu Ihren Teammitgliedern
- Anerkennung von Leistung durch Lob

- Gestaltung einer angenehmen Arbeitsatmosphäre
- Übertragen von Verantwortung
- Delegation von interessanten Aufgaben
- Gestalten von Rahmenbedingungen durch Einflussnahme auf Dritte (z. B. Bereitstellung von Ressourcen)
- Druck von außen abfedern

Wenn Sie diese Faktoren, so weit es geht, berücksichtigen, führt dies sicherlich dazu, dass Ihre Mitarbeiter eine prinzipielle Bereitschaft haben, ihre Aufgaben zu erledigen. Ob sie dies jedoch mit Begeisterung und hohem Engagement tun, hat häufig sehr viel mehr mit den Mitarbeitern an sich zu tun als mit Ihnen.

Unterschiedliche Grundeinstellungen zur Arbeit

Jeder Mitarbeiter kommt mit einer bestimmten Einstellung zur Arbeit. Der eine betrachtet seine Tätigkeit als Berufung, der andere als Mittel zum Zweck. In Abhängigkeit von der Grundhaltung, mit der Ihre Mitarbeiter der Tätigkeit begegnen, können sie unterschiedlich weit auf dem Motivationskontinuum kommen.

Folgende Einstellungen finden sich immer wieder und stellen unterschiedliche Motivationsaufgaben an Sie:

Der (äußerst) gering motivierte Mitarbeiter

Er zeichnet sich dadurch aus, dass er anspruchsvolle und aufwändige Aufgaben so weit wie möglich vermeidet. Er ist in hohem Maß unmotiviert. Termine hält er nicht immer ein. Wenn er auffällt, dann eher durch Nörgeln und Sarkasmus und nicht durch brillante Arbeitsergebnisse. Hier ein Praxisbeispiel:

Ein Berater war als Teamleiter im Rahmen einer umfangreichen SAP-Einführung in einer Behörde eingesetzt. Im Team befand sich ein Mitarbeiter des Kunden, der stets pünktlich zur Arbeit erschien. Er stempelte morgens zum frühestmöglichen Zeitpunkt um 6:36 Uhr ein. Die Zeit bis 8:30 Uhr, wenn der Rest des Teams und auch der Berater erschien, verbrachte er mit Nichtstun. Der Berater sah sich berufen, ein Motivationsgespräch mit dem Mitarbeiter zu führen. Nach einigen Sätzen winkte der Mitarbeiter ab. „Wissen Sie, wir werden hier ja nach BAT bezahlt! Das funktioniert so: je älter Du bist und je länger Du dabei bist, desto höher ist Dein Gehalt. Daher ist es ja wohl sinnvoll, dass man sich nicht tot arbeitet. Nur dann hat man nämlich Chancen, das hohe Gehalt tatsächlich zu erleben!“ Dem Berater blieb

seine Motivationsrede im Halse stecken. Er setzte sich seit diesem Gespräch lediglich das Ziel, den Mitarbeiter dahingehend zu motivieren, dass dieser seine Aufgaben im Projekt akzeptiert und erledigt – und das war bereits äußerst herausfordernd!

Es handelt sich bei diesem Beispiel sicherlich um eine extreme Variante. Leider sieht man sich mit diesen häufig in Projekten konfrontiert, nämlich dann, wenn Vorgesetzte aufgefordert werden, Ressourcen zur Verfügung zu stellen, das Projekt aber nicht für so wichtig halten, dass sie ihre besten Mitarbeiter dafür freigeben wollen. So schieben sie dann die Mitarbeiter ab, die sie am leichtesten entbehren können und dafür ist jemand mit einer geringen Motivation selbstverständlich prädestiniert.

Was liegt hinter dieser niedrigen Motivation? Es ist nicht pure Faulheit. Manchen Mitarbeitern ist das Entfalten der eigenen Persönlichkeit im Beruf weniger ein Anliegen. Für diese besteht der hauptsächliche Sinn der Arbeit darin, Geld zu verdienen, um das Privatleben zu finanzieren. Sie gehen gar nicht mit dem Anspruch zur Arbeit, dort mit Begeisterung und Engagement ihrer Tätigkeit nachzugehen. Im Extremfall versuchen sie vor allem, sich im Arbeitsalltag nicht zu verausgaben. Häufig handelt es sich hierbei um Personen, die im privaten Bereich stark engagiert sind. Es ist eher unwahrscheinlich, dass es Ihnen gelingen kann, bei diesen Mitarbeitern eine echte Begeisterung gegenüber der eigenen Tätigkeit hervorzurufen. Bei derartigen Mitarbeitern ist die Zielsetzung, sie mögen ihre Aufgaben pünktlich und in der erforderlichen Qualität erledigen, deutlich realistischer als großes Engagement, Initiative und eigenverantwortliches Arbeiten zu erreichen.

Wenn Sie sich mit einem (äußerst) gering motivierten Mitarbeiter konfrontiert sehen, ist es ratsam, dass Sie Ihre Ansprüche in punkto Motivation herunterschrauben. Bevor Sie versuchen, eine fundamentale Einstellungsänderung anzugehen, machen Sie sich klar, ob sich der Aufwand lohnt!

Der mäßig motivierte Mitarbeiter

Er übernimmt unangenehme Aufgaben, ohne groß zu murren, befindet sich damit also in der Mitte des Motivationskontinuums. Er erledigt seine Aufgaben gut und gibt eigentlich keinen Anlass zur Klage. Oft sind diese Mitarbeiter erfahren und kompetent. Sie setzen sich aber nicht über das erforderliche Maß hinaus ein. Gleichzeitig vermuten Sie, dass der mäßig motivierte Mitarbeiter würde er sich etwas mehr anstrengen, zu „mehr“ fähig wäre. Es folgt ein Beispiel hierfür:

Herr Maiz ist Sachbearbeiter und vertritt seinen Abteilungsleiter seit einigen Wochen, da dieser im Urlaub ist. Er ärgert sich seither über seinen Kollegen Herrn Merck. Es geht momentan hoch her im Team, viele der Kollegen schieben Über-

stunden um ihr Soll zu erfüllen. Nur Herr Merck geht jeden Tag pünktlich nach Hause, nachdem er seine Aufgaben erledigt hat. Rein sachlich ist ihm kein Vorwurf zu machen, jedoch wünscht sich Herr Maiz, dass sein Kollege mehr Teamgeist zeigt. Er könnte doch leicht seine eigene Taktzahl erhöhen und dann noch bei seinen Kollegen mit anpacken. Als Herr Maiz Herrn Merck darauf anspricht, reagiert dieser brüskiert: „Warum soll gerade ich mehr bringen? Ich leiste doch schon mehr als die anderen! Konzentrieren Sie sich mit Ihrer Kritik mal auf diejenigen, die bei 80 Prozent liegen und nicht auf die, die bereits 100 Prozent leisten! Und außerdem, von Ihnen lasse ich mir nichts sagen, Sie sind ja nicht mein Chef“.

Die Versuchung ist groß, aus dem mäßig motivierten Mitarbeiter noch mehr herauszuholen zu wollen. Mitarbeiter, die häufig die soliden Leistungsträger sind, sollten doch ihr Wissen auf andere übertragen und sich besonders im Team oder im Projekt engagieren. Es ist nur zu gut nachvollziehbar, dass mehr Leistung erstrebenswert erscheint, gerade wenn Sie wissen, dass dies für den Mitarbeiter bei nur ein bisschen mehr Motivation ein Kinderspiel wäre. Wenn sich dieser Mitarbeiter jedoch eher am Ende seiner beruflichen Laufbahn befindet oder gar kurz vor dem Ruhestand steht, entspricht dies nicht zwangsläufig seiner eigenen Motivation. Doch auch bei Mitarbeitern, die in der vollen Blüte ihres Arbeitslebens stehen, ist Vorsicht geboten. Von dem disziplinarischen Vorgesetzten würde ein Versuch in Richtung Motivationssteigerung vielleicht akzeptiert, wenn auch Zähne knirschend. Wird dies von jemand anderem unternommen, können sich Motivationsaktivitäten kontraproduktiv auswirken, wie dies im obigen Beispiel der Fall war.

Fragen Sie sich dabei, ob sich der Aufwand, den Sie für eine Motivationssteigerung betreiben, und Ihre dabei investierte Kraft effizient eingesetzt sind. Oder birgt der Motivationsversuch nicht mehr Chancen als Risiken? Wenn dem Ihrer Meinung nach so ist, dann geben Sie sich doch einfach mit der „Standard-Leistung“ zufrieden und freuen Sie sich darüber, dass Sie diese erhalten. Ihre Motivationsarbeit besteht dann in folgendem: Schaffen Sie Rahmenbedingungen, unter denen der mäßig motivierte Mitarbeiter seine Aufgaben erfolgreich bearbeiten kann und verschwenden Sie nicht Ihre Energie darauf, ihn zu einem „Mehr“ zu motivieren.

Der (zu) hoch motivierte Mitarbeiter

Er ist rechts auf dem Motivationskontinuum einzuordnen. Er steht selbst für unangenehme Aufgaben gerne zur Verfügung. Zudem ist er engagiert und hochgradig motiviert. Es handelt sich dabei um Mitarbeiter, die sich gezielt Tätigkeiten suchen, die ein hohes Maß an Überzeugung und Engagement erfordern. Beispiele hierfür finden sich häufig im Vertrieb oder in für das Unternehmen bedeutenden Projekten. Diese Mitar-

beiter begnügen sich nicht damit, acht Stunden täglich im Büro zu verbringen. Sie wollen sich mit Leidenschaft einer Aufgabe hingeben. Diese Grundhaltung gegenüber der eigenen Tätigkeit ist mit sehr hoher Wahrscheinlichkeit nicht von außen hervorgerufen. Die eigene Tätigkeit als Berufung zu sehen, ist vielmehr eine Frage der persönlichen Talente und Neigungen und wie weit sich diese mit den Aufgabeninhalten decken.

Wenn Sie mit derartigen Mitarbeitern gesegnet sind, herzlichen Glückwunsch! In diesem Fall sollte Ihr Ziel sein, dafür zu sorgen, dass die Motivation sich auf diesem Level hält. Auch das stellt in einem anstrengenden Tagesgeschäft oder einer Projektarbeit, bei der Ressourcen immer zu knapp sind, eine Herausforderung dar!

Achten Sie bei diesem Teammitglied vor allem darauf, ihn nicht zu demotivieren, in dem Sie ihn z. B.

- gar nicht beachten, weil es ja keine Probleme gibt.
- ungerecht behandeln, in dem Sie z. B. persönlich die Anerkennung für seine Leistung einstreichen.
- für Kleinigkeiten kritisieren, ohne auch angemessenes Lob auszusprechen.

Die Tabelle auf der nachfolgenden Seite fasst die wichtigsten Punkte auf einem Blick zusammen.

Bevor Sie mit der Motivationsarbeit beginnen, sollten Sie sicherstellen, dass Sie realistische Ziele verfolgen. Die nachfolgende Fragenliste gibt Ihnen Hilfestellung dabei. Fragenliste, bevor Sie Aktivitäten zur Motivationssteigerung beginnen:

- Was möchte ich ändern, die Qualität der Arbeit oder vor allem die Einstellung meiner Mitarbeiter?
- Wenn es um die Qualität der Arbeit geht, ist diese durch eine Motivationssteigerung tatsächlich zu verbessern, oder liegt es nicht vor allem an mangelndem Wissen oder Können?
- Welche Einstellung zur Tätigkeit findet sich bei meinen Mitarbeitern wieder?
- Welche davon ärgert mich am meisten, die der Drückeberger oder die Einstellung derer, die „nur“ ihre Aufgaben vernünftig machen?
- Verfüge ich über eine realistische Einstellung, was die Motivationssteigerung angeht?
- In welchem Verhältnis stehen Kosten und Nutzen bei der Arbeit an der Einstellungsänderung? Lohnt sich das?

Erst wenn Sie obige Fragen beantwortet haben und sich sicher sind, dass der Einsatz sich lohnt, sollten Sie mit Ihrer Motivationsarbeit beginnen!

Checkliste 1 Typische Grundhaltungen und entsprechende Zielsetzungen

Typ	(äußerst) gering motivierter Mitarbeiter	Mäßig motivierter Mitarbeiter	(zu) hoch motivierter Mitarbeiter
	niedrige Arbeitsqualität	gute Arbeitsqualität v. a. basierend auf Erfahrung, Kompetenz	hohe Arbeitsqualität v. a. basierend auf außergewöhnlichem Engagement
	geringe Termintreue	hohe Termintreue	hohe Termintreue
	vermeidet anstrengende und herausfordernde Aufgaben	erfüllt sein Soll, engagiert sich nicht darüber hinaus	engagiert sich über das normale Maß hinaus
	kritisiert häufig, sarkastisch	lässt sich wenig sagen; ist sich seiner Kompetenz bewusst	ist offen für Kritik, fordert aufgrund seiner Leistung oft mehr
Zielsetzung	erforderliche Arbeitsqualität und Termintreue sicher stellen	Kompetenz weitergeben an andere, weiterhin zuverlässige Arbeitsqualität	Motivation auf dem Level aufrecht erhalten

2.3 Mitarbeiter gezielt gewinnen und motivieren

Nachdem Sie für sich geklärt haben, welches Ausmaß an Motivation bei Ihren Mitarbeitern und Kollegen realistisch erreichbar ist, sind Ihre Motivationskünste gefordert. Spätestens aktiv werden müssen Sie, wenn ein Mindestmaß an Motivation bei Ihren Mitarbeitern oder Kollegen unterschritten ist. Dies äußert sich entweder in mühseligen Diskussionen bei jeder Form der Delegation oder darin, dass Aufgaben einfach nicht erledigt werden.

In Abbildung 4 sehen Sie das Modell, das Ihnen fünf Wege vorstellt, die Sie beschreiten können, um Mitarbeiter zu gewinnen und zu motivieren.

5 Wege, um Mitarbeiter zu motivieren und Ihnen zu folgen

Stufe 1: Motivation durch motivierende Aufgaben
Verknüpfung der Aufgabe mit den Wünschen und Zielen des Mitarbeiters

Stufe 2: Deal
Anbieten einer Gegenleistung bei wunschgerechter Aufgabenerledigung

Stufe 3: Qualität des gemeinsamen Wegs
Beziehungsangebot an den Mitarbeiter

Stufe 4: Einsicht und Pflicht
Appell an das Pflichtbewusstsein des Mitarbeiters

Stufe 5: Herrschaft
Eskalation, Einbeziehen des nächst höheren Vorgesetzten

Abb. 4 Fünf Wege, um Mitarbeiter zu motivieren und Ihnen zu folgen

Sie sollten dabei stets mit Stufe eins beginnen. Falls diese Vorgehensweise Sie nicht zum Ziel führt, sollten Sie die nächste Stufe beschreiten. Auf allen fünf Stufen können Sie etwas bewegen, auch wenn Ihnen keine disziplinarische Mittel zur Verfügung stehen. Besonders wirkungsvoll ist die Stufe eins, gerade wenn Sie über keine disziplinarischen Mittel verfügen. Die höchste Stufe fünf beschreibt genau den Fall, bei dem Sie nur mit „Macht von oben“ weiterkommen. Es wird im Folgenden erläutert, was Sie dabei beachten sollten.

Stufe 1: Motivation durch motivierende Aufgaben

Am einfachsten ist es jemanden zu motivieren, indem man ihm eine Aufgabe gibt, die ihm Spaß macht. Geben Sie Ihren Mitarbeitern Aufgaben, die sie als befriedigend erleben, bei denen sie ihre Talente und Neigungen gut einbringen können und sie haben vermutlich nie ein Motivationsproblem. Dazu müssten Sie selbstverständlich zum einen wissen, was dem Mitarbeiter Freude bereitet. Was ist eine Aufgabe, die dem inneren

Drang des Mitarbeiters entspricht. Wenn Sie Ihre (Projekt-) Mitarbeiter noch nicht gut kennen, werden Sie, vorausgesetzt Sie wollen Sie motivieren, nicht umhin kommen sich mit deren Wünschen und Interessen auseinander zu setzen. Überlegen Sie sich daher zunächst:

- Was ist für mein Gegenüber von Interesse?
- Welche Ziele verfolgt er?
- Was ist für ihn wichtig?
- Woran hat er Spaß bei der Arbeit?
- Worauf legt er Wert in seiner Arbeit?

Danach stellen Sie eine Verbindung her zwischen den Wünschen und Interessen des Mitarbeiters und der zu delegierenden Aufgabe. Wenn Sie so vorgehen, können Sie Angebote offerieren, die tatsächlich „den Geschmack“ des anderen treffen. Was jedoch viele Führungskräfte in diesem Zusammenhang falsch machen, ist, dass sie sich sehr stark darauf konzentrieren, was in ihren Augen eine interessante Tätigkeit ist. Sie versetzen sich weniger in die Situation derjenigen, die für sie die Aufgaben ausführen sollen. Sie versuchen, Aufgaben auf eine Art und Weise interessant zu machen, die nicht unbedingt den Wünschen und Interessen ihres Gegenübers entspricht.

Beispiel:

Herr Hölzemann ist Projektleiter bei einer EDV-Einführung. Verschiedene Mitarbeiter aus den Bereichen, die das System nutzen werden, sollen dabei Herrn Hölzemann zuarbeiten. Hierbei handelt es sich auch um Mitarbeiter, die Herrn Hölzemann hierarchisch überstellt sind. Nach kurzer Zeit rutscht das Projekt auf der Prioritätenliste der Mitarbeiter nach unten, wenn diese im Tagesgeschäft aktuelle Probleme zu lösen haben. Herr Hölzemann muss nun notwendigen Informationen, die er von seinen Projektmitarbeitern erhalten sollte, „hinterher laufen“. Sein Projekt gerät dadurch ins Stocken. Herr Hölzemann argumentiert gegenüber den Mitarbeitern immer wieder, dass das Projekt doch für das Unternehmen wichtig sei und dass die Mitarbeiter daher ihre Hausaufgaben machen müssen. Dies führt jedoch nicht zu den erwünschten Ergebnissen. Was kann Herr Hölzemann tun, um die Bereichsleiter zu motivieren?

Wie im vorherigen Kapitel dargestellt, werden verschiedene Persönlichkeiten durch unterschiedliche Motivatoren angesprochen. Übertragen auf die Motivation durch „inneren Drang“ heißt dies:

Führen ohne Hierarchie - Laterale Führung

Wie Sie ohne Vorgesetztenfunktion Teams motivieren,
kritische Gespräche führen, Konflikte lösen

Stöwe, C.; Keromosemito, L.

2013, IX, 175 S., Softcover

ISBN: 978-3-8349-3975-3