



dbb  
akademie



Dipl.-Psych. Anette Rüth  
Dbb akademie  
ASRueth@gmx.de

## Vermeiden Innerer Kündigung und Hilfe bei Burn out Syndrom



# Meine Abkürzungen

---



In dieser Präsentation habe ich folgende Abkürzungen verwendet

MA = Mitarbeiter/in

VG = Vorgesetzte/r





---

# Vermeiden von Innerer Kündigung





# Definitionen

---

Innere Kündigung ist der bewusste Verzicht auf Leistungsbereitschaft, Engagement und Einsatz im Beruf.

Innere Kündigung kann auch aufgefasst werden als passiver Widerstand gegen die Behörde/ das Unternehmen, in der der betroffene Arbeitnehmer ist.





# Innere Kündigung ...(1).

---

..beschreibt das (relative) Ergebnis eines schleichenden Prozesses in dem Engagement zunehmend Resignation gewichen ist. Mehr oder weniger bewusst hat der Betroffene seine Erwartungshaltung aufgegeben, dass ihm Anstrengungen über das Mindestmaß hinaus weder kurz- noch langfristig einen Nutzen einbringen können. Die Position wird nach außen formal gehalten.





# Innere Kündigung ...(2)

---

**Innerlich hat sich der Betroffene längst** von der Arbeit entkoppelt. Dies kann sich äußern in

- Verlust von Initiative,
- Interessenverlust an der Qualität der Arbeit,
- Drosselung des Produktivität
- sozialem Rückzug

zynisch-kritischen Distanz äußern. („*Ihr könnt mich mal*“)

- Fehlzeiten

Engagement im privaten Bereich bleibt davon oft unberührt oder wird besonders gelebt.





# Erstnennung

---

Verwendet wurde der Begriff Innere Kündigung zum ersten Mal von den Vertretern des „Bad Harzburger Modells“ (vgl. Höhn 1983),

Führung durch Delegation





---

Die innere Kündigung eines Beamten ist besonders gravierend, da sie die Vorstellung vom Wesen des Beamtentums ins Mark trifft:

Verstoß gegen § 2 des Bundesbeamtengesetz:  
„Treuepflicht“





# Erkennungsmerkmale (1)



Innere Kündigung ist das Ergebnis eines schleichenden, unmerklich fortschreitender Prozesses der Resignation, auf dessen Weg Gefühle von Wut, Scham und Frustration eine wesentliche Rolle spielen.



# Erkennungsmerkmale (2)

Innere Kündigung macht sich bemerkbar durch ein Absinken von:

- Arbeitsqualität
- Arbeitsquantität
- Initiative
- Engagement in schwierigen Phasen

Außerdem

- sozialer Rückzug
- Haltung ist geprägt von Langeweile, Zynismus





# Der/die MA

---

## Früher:

..war früher sehr engagiert, brachte Anregungen und Ideen mit ein.

...hat sich früher aktiv an Besprechungen beteiligt.

...ist früher so lange geblieben, bis ein bestimmter Arbeitsschritt abgeschlossen war.

## Heute:

... äußert keine Ideen oder Vorschläge mehr.

.

..bringt sich in Dienstbesprechungen nicht mehr aktiv ein.

...hält Regelarbeitszeiten überpünktlich ein.

...geht Besprechungen außerhalb der Dienstzeit aus dem Weg.





---

... hat früher oft in den Pausen oder nach Dienstschluss Gespräche über dienstliches geführt.

...hatte früher Interesse an den erzielten Ergebnissen in ihrem Bereich.

....wirkt gelangweilt/genervt, macht sich (still) lustig.

....nimmt Kritik und Sanktionen durch den Vorgesetzten kommentarlos hin.

...meidet Arbeit, die außerhalb der täglich anfallende Routineaufgaben anfällt.

...nutzt Freiräume während der Dienstzeit werden für persönliche Interessen.





# Gefühle und psychisches Erleben bei Innerer Kündigung (1)

---

- Gefühl, das im Arbeitsprozess alles sinnlos ist.
- Vorschläge und Handeln anderer werden unter diesem Gesichtspunkt ebenfalls als sinnlos bewertet.
- Ein Verlassen des Arbeitsplatzes scheint nicht möglich oder ist nicht möglich. Es entsteht das Gefühl von Ohnmacht.

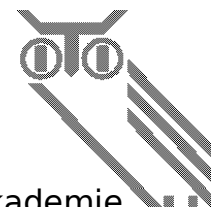




# Gefühle und psychisches Erleben bei innerer Kündigung (2)

---

- Die einzige Chance sieht der Betroffene nun im aktiven Zurückhalten der eigenen Arbeitsressourcen. („Sollen die anderen doch sehen, wie sie ohne mich zurecht kommen!“)
- Eine andere Variante ist, sich leise aus dem gesamten Umfeld zurück zu ziehen und nur noch auf das Ende des Arbeitslebens zu warten.
- Oft erfolgt eine Umorientierung in eine Nische außerhalb des Arbeitsfelds (Hobbys, Familie)



# Erfahrungsaustausch

---



dbb  
akademie

## Arbeitsblatt

Eigene Erfahrungen mit Arbeitsmotivation



# Reflektion der eigenen Motivation

---

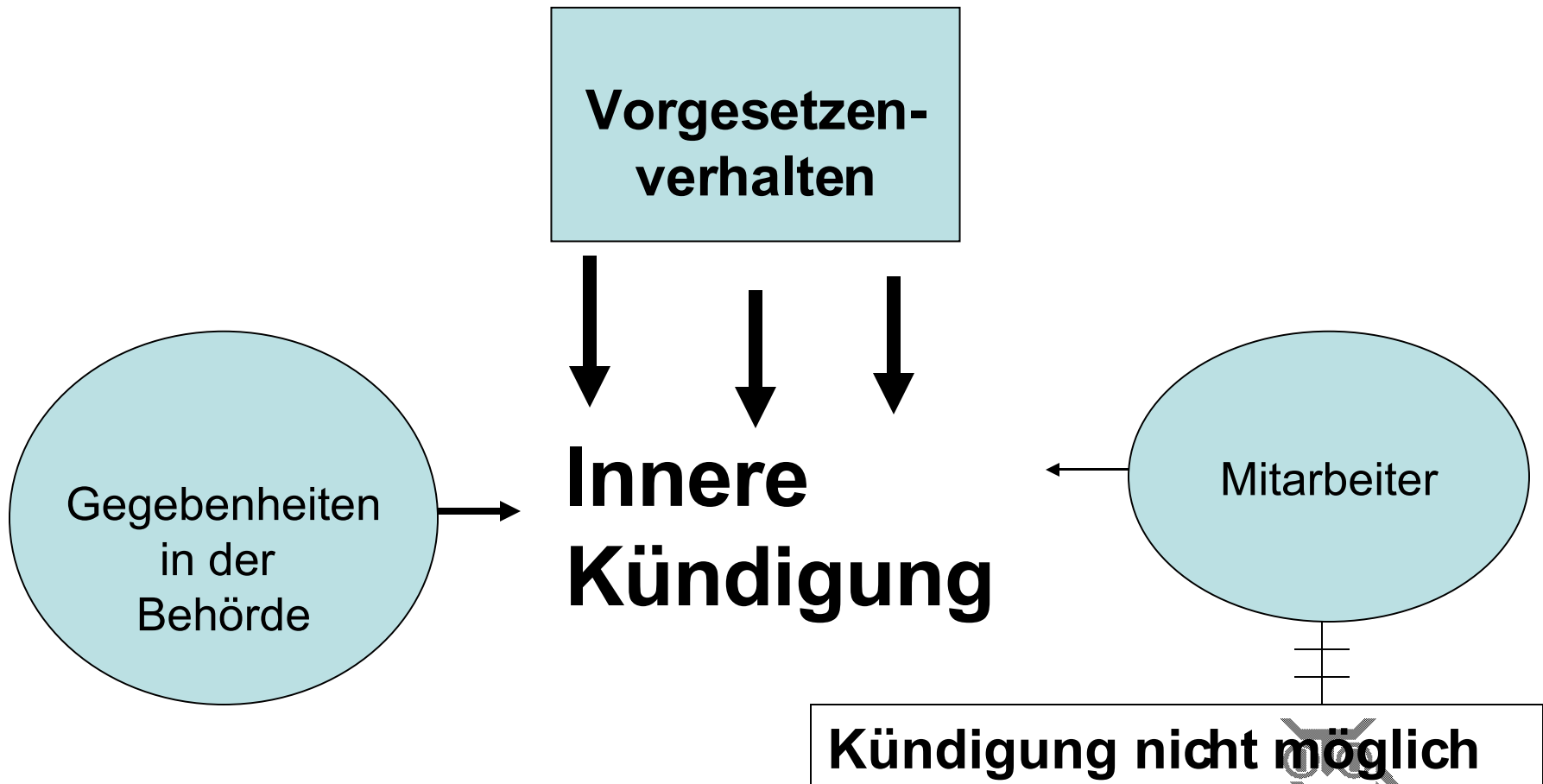
Arbeiten Sie zu zweit! Zeit 30 Minuten (je 15 Min)

1. Beschreiben Sie zunächst Ihrem Partner die wichtigsten Stationen Ihres beruflichen Werdeganges. Der Partner trägt diese auf der Zeitachse ins Diagramm ein.
2. Überlegen Sie in einem zweiten Schritt, zu welchen Phasen Sie mehr oder weniger motiviert waren und tragen dies als Kurvenverlauf ein.

Erinnerungshilfen: Arbeitsumfeld, wichtige Erfolge/Mißerfolge, Kollegen, VG, Art der Aufgabe



# Ursachenbereiche (1)





## Gegebenheiten in der Behörde, die zu einer (De-)Motivation führen können

- Qualität der Arbeit (z.B. Monotonie, Sinnhaftigkeit)
- Arbeitsaufkommen (Über-/Unterforderung, kontrollierbar?)
- Entlohnung, fair, leistungsgerecht, Anreiz für Engagement
- Position, Perspektiven -> Beförderungsstau
- Schlechtes Arbeitsklima
- Sicherheit und Gesundheit am Arbeitsplatz
- Klare Aufgabenverteilung und strukturierte Abläufe





# Ursachen (3)

---

## **Führungsverhalten, das zu Innerer Kündigung beitragen kann**

- Autoritären Führungsstils
- Unkonkrete Aufgabenstellungen
- Mangelnder Schutz oder Beteiligung an Mobbing des MA
- Demütigung und Herabwürdigung des MA
- Distanziertes Verhalten

*(dazu später mehr)*





# Ursachen (4)

---

## Erleben und Verhalten des MA

- Erleben von „Nicht-Verstanden-Werden“
- Ignoranz oder nicht ausreichende Anerkennung der eigenen Person.
- Versuche, die eigene Arbeit oder eigene Ideen zu formulieren oder zu realisieren, erweisen sich als erfolglos. Es entsteht das Gefühl der Sinnlosigkeit eigenen Handelns.
- Konfliktvermeidung
- Mangelnde Durchsetzungsfähigkeit





# Wie kommt Innere Kündigung zustande? (1)

---

- Was vielen Vertragspartnern nicht bewusst wird, ist die Tatsache, dass bei jedem offiziellen (Arbeits-) Vertrag auch ein interner „psychologischer“ Vertrag geschlossen wird.





---

## Was erwartet der Arbeitnehmer?

- Fürsorge und Schutz durch den Arbeitgeber
- Erfüllung von Wertvorstellungen
- Erfüllung von Erwartungen, z.B. hinsichtlich Lösbarkeit von Arbeitsaufgaben
- Wertschätzung, Anerkennung für Leistung
- Achtung, Status
- Verantwortungsübernahme
- Etc.





---

## Was erwartet der Arbeitgeber/VG?

- Loyalität
- Einsatzwille
- Leistungsbereitschaft
- Unter- (Ein-) ordnung in die Organisation
- Achtung seiner eigenen Person
- Zuverlässigkeit
- etc.



# Wie kommt Innere Kündigung zustande? (2)

---



- Wird dieser Vertrag von einer (oder beiden) Seiten immer wieder gebrochen, kann es zur Inneren Kündigung kommen!







# Menschenbilder und self-fulfilling prophecies (1)

---

McGregor (1970) unterscheidet zwei Meinungen, die Vorgesetzte von MA haben können:

Theorie X besagt:

- Der Durchschnittsmensch hat eine angeborene Abneigung gegen Arbeit
- Er muss geführt, gelenkt und kontrolliert werden
- Er besitzt wenig Ehrgeiz





# Menschenbilder und self-fulfilling prophecies (2)

---

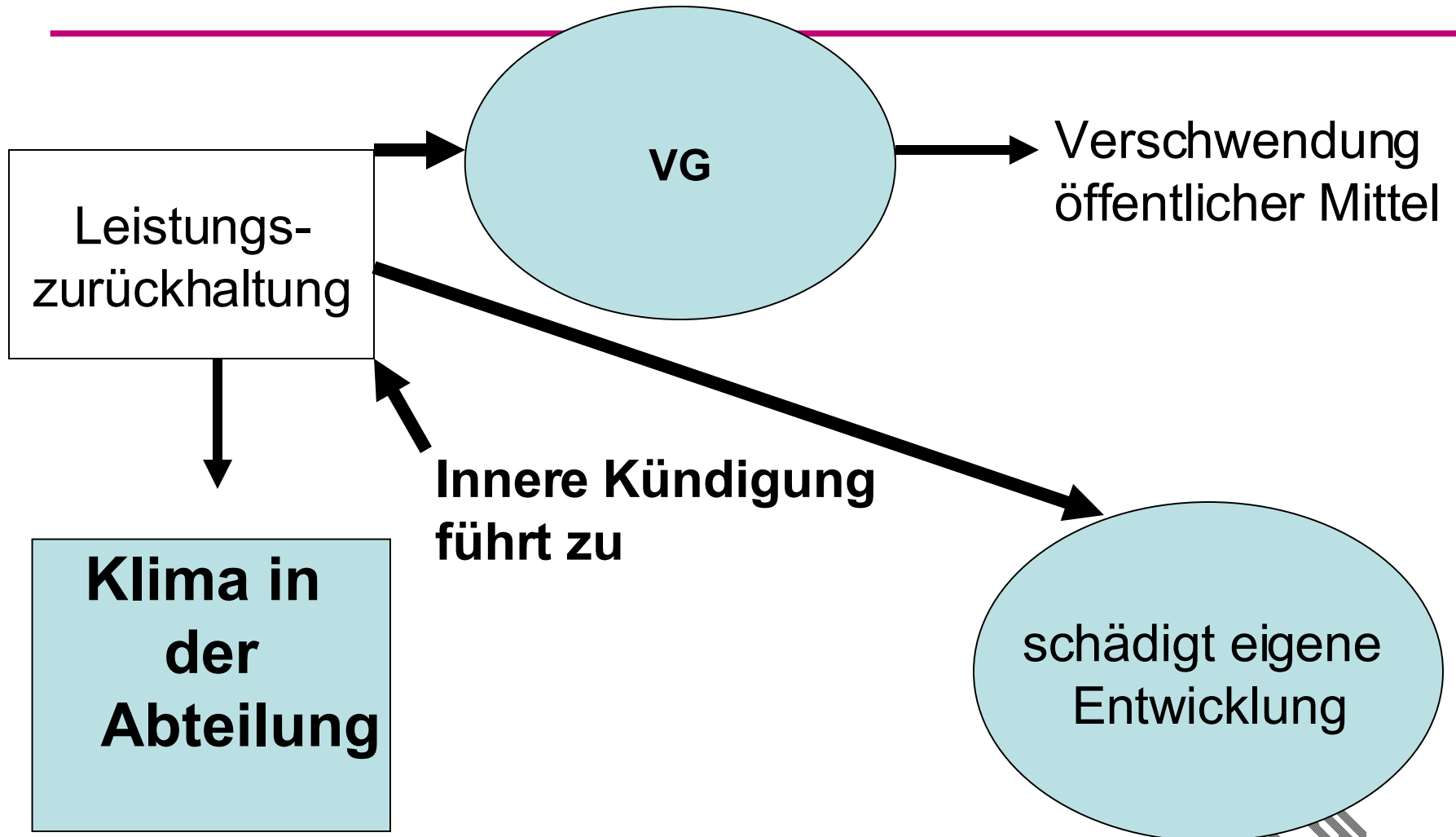
Theorie Y geht von einem diametral  
entgegengesetzten Menschenbild aus:

- Der Durchschnittsmensch will sich engagieren und ist bereit, Verantwortung zu übernehmen
- MA möchten sich für Unternehmensziele einsetzen (und erwarten Anerkennung)
- Schlechte Erfahrungen führen zu Rückzug.





# Auswirkungen



# Verschiedene Ausgangssituationen

---



B. Sie sind selbst betroffen

B. Sie sind VG und haben den Eindruck, dass einer Ihrer MA betroffen ist

C. Sie sind VG und möchten vermeiden, dass Innere Kündigung in Ihrer Abteilung auftritt



# Was ist zu tun?



- Um Innere Kündigung abzubauen, muss zunächst erkannt werden, dass diese eingetreten ist.
- Danach sollte nach Ursachen geforscht werden.



# Das sollten Sie tun, wenn es Sie selbst betrifft: (1)

---



- Bemühen Sie sich um folgenden „Dreischritt“:
  - Worin besteht genau das Problem? Was frustriert / ärgert / kränkt mich so?
  - Überprüfen Sie Ihre eigenen Erwartungen und Haltung? Was kann ich bei mir verändern?
  - Welche Lösungsmöglichkeiten gibt es?
- Finden Sie immer mehrere Lösungsmöglichkeiten!



# Das sollten Sie tun, wenn es Sie selbst betrifft: (2)



- Suchen Sie das Gespräch mit Personen aus Ihrem Arbeitsumfeld, denen Sie vertrauen können.
- Schaffen Sie sich gegebenenfalls faire Verbündete und gutes Arbeitsumfeld.
- Lassen Sie nicht zu, dass Sie sich in Ihrem Arbeitsbereich nicht wohl fühlen.
- Denken Sie daran: Viele Gegenmeinungen richten sich nicht an Ihre Person, sondern an die „Rolle“, die Sie im Arbeitsfeld wahrnehmen.
- Fordern Sie von verantwortlichen Personen konkrete Veränderungen ein!
- Suchen Sie aktiv das Gespräch mit diesen Personen und versuchen dabei Teillösungen auszuhandeln, ohne krampfhaft einen „Sieg“ anzustreben.



# Das sollten Sie als VG tun, wenn Ihr MA innerlich gekündigt hat: (1)



## Zunächst sollten Sie ehrlich prüfen, welchen Anlass Sie selbst geben oder gegeben haben!

- Überdenken Sie Ihr Menschenbild: Sind Ihre Mitarbeiter nur Ausführende oder Kooperationspartner für Sie?
- Sind Sie in der Lage Ihren MA gegenüber Verantwortung zu überlassen?
- Wie gut klappt der Austausch und das Vertrauen zwischen Ihnen und Ihren MA.
- Wie spürt der MA Ihr Wohlwollen und Ihre Wertschätzung?





# Das sollten Sie als VG tun, wenn Ihr MA innerlich gekündigt hat: (2)



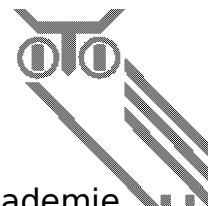
- Nehmen Sie Vorschläge der MA, aber auch deren Frust und Ärger ernst.
- Begründen Sie Maßnahmen, auf denen Sie bestehen müssen. Verändern Sie auch, wenn es vernünftig und machbar ist.
- Kritisieren Sie, wenn nötig, das Handeln der Mitarbeiter, aber nicht pauschal die Person.
- Stellen Sie hohe, aber erreichbare Forderungen.
- Seien Sie optimistisch, offen und fröhlich!



# So gehen Sie konkret vor: (1)



- Beobachten Sie zunächst das Verhalten des Betroffenen gründlicher, damit Sie Ansatzpunkte für ein Gespräch finden.
- (Vielleicht fallen Ihnen dabei auch eigene Verhaltensweisen auf, die zu einer inneren Kündigung des MA beigetragen haben.)



# So gehen Sie konkret vor: (2)

---



- Es hat wenig Sinn, diesem Mitarbeiter zu sagen, dass er womöglich „innerlich gekündigt“ habe. Vereinbaren Sie ein Gespräch, mit dem Vorhaben, dass Sie allgemein die Kommunikation zwischen Ihnen und allen Mitarbeitern verbessern wollen.



# So gehen Sie konkret vor: (3)

---

Achtung!

- Möglicherweise machen Sie ein Fass auf in dem sich explosive Gefühle befinden.
- Möglicherweise beißen Sie genau aus diesem Grund auf Granit (der MA mauert).



# So gehen Sie konkret vor: (4)



Versuchen Sie von einem konkreten Anlass auszugehen,

wenn Sie das Gespräch eröffnen. Etwa so:

- Ich schätze an Ihnen...(Kompetenzbereiche der MA nennen, z.B. fachliche Kenntnisse, Geschick im Umgang mit... )
- In letzter Zeit ist mir aufgefallen... dass Sie... ( sich weniger als früher in Besprechungen einbringen...)
- Das verwundert mich... ( stimmt mich nachdenklich...)
- Welche Gründe kann es dafür geben? Ich bin daran interessiert, dass es sich ändert...



# So gehen Sie konkret vor: (5)



- Nun müssen Sie (aktiv) zuhören!  
(Auch wenn Dinge genannt werden, zu denen Sie eine andere Meinung haben. Bekunden Sie unbedingt Interesse an den Vorstellungen, Meinungen, Ideen, die der Kollege nennt)
- Nachfragen
- Zunächst einmal nicht kommentieren, nur aufnehmen und verstehen wollen
- Bei Gefühlsäußerungen hellhörig sein.
- Vermeiden Sie Rechtfertigungen.





# So gehen Sie konkret vor: (6)

---

- Erklären Sie dann Ihre Sichtweise, aber nicht so, dass nur diese als richtig dasteht. Es geht jetzt nicht darum, wer Recht behält.
- Was brauchen Sie, damit eine Lösung oder Teilbesserung erreicht wird.
- Versuchen Sie im Verlauf des Gesprächs wenigstens ansatzweise oder teilweise eine gemeinsame Basis zu erreichen.



# So gehen Sie konkret vor: (7)

---



- Eröffnen Sie Perspektiven und Ziele. Fragen Sie nach, wie sich der Kollege vorstellen könnte, diese mit zu tragen, dafür auch Aufgaben anzunehmen.
- Es kommt darauf an, eine neue Motivation aufzubauen!
- Vereinbaren Sie gegebenenfalls, dass Sie von dem Kollegen künftig Meinungen, Ideen... abfordern dürfen.
- Bleiben Sie weiterhin Ansprechpartner!







# Wenn das nicht hilft?

---

- Dem anderen Zeit lassen aus dem Schneckenhaus wieder rauszukommen!
- Bemühen Sie sich um Wohlwollen und Anerkennung.
- Andere nicht vergessen!
- Auch an sich denken! Sie sind kein Therapeut!





# Wichtig!

---

- Innere Kündigung ist eine ernstzunehmende Erscheinung, weil die ihr zugrunde liegenden oder dadurch entstandenen Persönlichkeitseigenschaften, wie:

*mangelnde Stressverarbeitung, Nachlassen der Kreativität, hohe Konfliktbereitschaft, Passivität, Konformismus, Leistungszurückhaltung...*

kooperatives, engagiertes, zielorientiertes Arbeiten einschränken oder sogar verhindern. Jeder von innerer Kündigung „geheilte“ Mitarbeiter erhöht somit das kollektive Energiepotenzial.





# Führungsverhalten

---

## Übung

Auf den vorbereiteten Arbeitsblatt berichten MA der öffentlichen Verwaltung von dem Verhalten Ihrer VG.

- Bewerten Sie das beschriebene Verhalten
- Bringen Sie Ihre Bewertung in prägnanten Stichworten auf den Punkt (fürs Flipchart!)
- Bitte ergänzen Sie – falls vorhanden – mit eigenen Beispiele (oder Fragen) aus der Ihrem Berufsalltag.





# Umgang mit Lob und Anerkennung (1)

---

*Es gehört zu den gravierendsten und häufigsten Führungsfehlern, Anerkennung für besondere Leistungen vorzuenthalten.*

*Anerkennung erhöht das Selbstwertgefühl des MA und gibt ihm/ihr Sicherheit im Auftreten und bei der Erfüllung seiner/ihrer Aufgabe.*





# Umgang mit Lob und Anerkennung (2)

---

Lob sollte zeitnah, ehrlich, angemessen und differenziert erfolgen.

Anerkennung sollte persönlich und unter vier Augen übermittelt werden.

Loben Sie nur, für was Sie auch ehrlich Anerkennung haben.

Formulieren Sie Ihr Lob ohne Einschränkungen.

Loben Sie nicht für Kleinigkeiten.

-

Bei ausgebliebener Beförderung ist es wichtig ein ausgleichendes Lob an den MA auszusprechen.





# Umgang mit Lob und Anerkennung (3)

---

- Lob vor der Gruppe ist dann unproblematisch, wenn die Leistung von allen neidlos anerkannt wird.

Anerkennung einer Teamleistung in der Gruppe ausgesprochen stärkt den Zusammenhalt.

Auch bei gleichbleibenden Aufgaben ist es wichtig, von Zeit zu Zeit Anerkennung dafür zu geben, dass die Aufgabe kontinuierlich zuverlässig erfüllt wird. Führen Sie dem MA vor Augen, welche Bedeutung seine Arbeit für den Erfolg des gesamten Bereichs hat.





# Umgang mit Kritik (1)

---

*Kritik üben ist fachlich betrachtet eine selbstverständliche Pflicht des VG und eine wichtige Voraussetzung für den MA, damit er Fehler in Zukunft vermeiden kann.*

*Auf der Beziehungsebene ist Kritik jedoch ein neuralgischer Punkt, bei dem es sehr auf die Art der Übermittlung ankommt.*





# Umgang mit Kritik (2)

---

- Wichtigster Grundsatz: Kritikgespräche nur unter vier Augen. Auch indirektes Ansprechen in der Sitzung wie „Aus gegeben Anlass...“ sollte vermieden werden.
- Vermeiden Sie verletzende Werturteile oder ironische Bemerkungen. Formulieren Sie Ihre Kritik sachlich und in einer Form, so dass der Gegenüber sein Gesicht wahren kann.
- Geben Sie dem MA Gelegenheit zur eigenen Stellungnahme.







# Umgang mit Kritik (3)

---

- Anerkennen Sie bei Ihrer Kritik ggf. auch langjährige einwandfreie Tätigkeit.
- Nach der Kritik sollte der Fall erledigt sein.



# Umgang mit Kontrolle (1)



*Kontrolle ist eine unverzichtbare Aufgabe eines jeden VG - auch im kooperativen Führungsstil. Auch hier gilt, dass das Beziehungsklima und die MA-Motivation durch die Art und Weise, wie Kontrolle ausgeführt wird, stark beeinflusst werden können – in positiver wie in negativer Richtung.*

*Von den MA wird Kontrolle leicht als ein Zeichen von Misstrauen und Gängelung empfunden.*



# Umgang mit Kontrolle (2)



Achten Sie darauf, dass Kontrollen nicht die Form von Polizeiaktionen annehmen.

-

Eine Korrektur lässt sich am ehesten annehmen, wenn sie sachlich und nachvollziehbar vorgetragen wird.

Kontrolle über nachgeordnete Hierarchie-Ebenen hinweg lässt den übergangenen VG vor seinen MA dumm da stehen und sollte vermieden werden.





# VG-Verhalten in Besprechungen

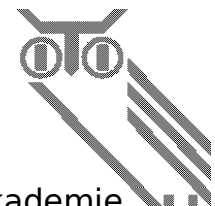
---

- Der VG äußert seine Meinung, *nachdem* die MA zu dem Problem Stellung bezogen haben.

Wortmeldungen der MA erfolgen freiwillig.

Langatmige Monologe des VG hemmen die Diskussion.

Konfliktbehaftete Inhalte und neue Aufgabenfelder (Motivation!) werden in getrennten Sitzungen abgehandelt.



# Frustrierung des Spezialisten (1)

---



*Einen Spezialisten in der Abteilung oder im Team zu haben, ist ein Gewinn. Seine Motivation zu gewinnen oder sie zu erhalten ist eine wichtige Aufgabe des VG.*

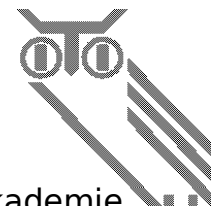


# Frustrierung des Spezialisten (2)



Der Spezialist wird frustriert und demotiviert, wenn...

- ...seine Kompetenz vom VG nicht anerkannt wird.
- ...sich der VG mit Federn des Spezialisten schmückt.  
...er vom VG gemieden wird, damit er nicht in Preis geben muss, weniger zu wissen.
- ....der VG ihn im Kleinkrieg mit dritter Stelle nicht den Rücken freihält.



# Anregungen des VG als getarnte Anweisungen (1)

---



*Sogenannte „Anregungen“ haben im autoritären Führungsstil den Stellenwert von Anordnungen. Im kooperativen Führungsstil sind Anregungen und Anordnungen von einander zu unterscheiden. Der MA kann sich kritisch mit diesen Anregungen auseinandersetzen und sich dagegen entscheiden.*





## Anregungen des VG als getarnte Anweisungen (2)

---

- Das Vertrauen der MA in den VG wird empfindlich gestört, wenn sich die „VG-Empfehlung“ bei gegenläufiger Meinung des MA als Anordnung entpuppt.

Anordnungen berühren den empfindlichen Punkt der Selbständigkeit des MA. Eine Anordnung sollte auch als solche kommuniziert und begründet werden.





# Teamwork als Etikettenschwindel



*Teamwork gilt als eine demokratische Art der Zusammenarbeit.*

*Teamwork wird von MA nur dann als solche demokratische Zusammenarbeit erlebt, wenn sie an der Entscheidung auch gleichberechtigt beteiligt werden.*



# Durchregieren



Im traditionellen Führungsstil hatte der „Herr im Hause“ das Recht, jedem MA Weisungen erteilen zu können, gleichgültig, auf welcher Stufe der MA ihm untergeordnet war.

Im kooperativen Führungsstil wird der Einflussbereich des VG enger gefasst. Eine Ausnahme ist dann gegeben, wenn in einer Notfallsituation Schaden abgewendet werden muss. Dann allerdings gilt es, den Zwischen-VG in Kenntnis zu setzen, denn neben dem Vertrauenseinbußen können auch Informationsdefizite schwerwiegende Konsequenzen haben. Besonders organisatorische Veränderung werden als äußerst unangenehme Art des Durchregierens empfunden.





# Unzulässiger Eingriff des VG in den Bereich des MA (1)

---

*Die wichtigste Voraussetzung für die Motivation und Zufriedenheit der MA ist das selbständige und eigenverantwortliche Handeln.*

*Er vollzieht die ihm übertragenen Aufgaben aufgrund seiner Kompetenzen und entscheidet anhand vorgegebener Richtlinien in Eigenverantwortung.*





# Unzulässiger Eingriff des VG in den Bereich des MA (2)

---

Der VG ist nur dann verpflichtet einzugreifen, wenn dem MA ein offensichtlicher Fehler unterläuft.

Führen zwei Wege nach Rom, entscheidet derjenige, zu dessen Aufgabe und Kompetenz die Entscheidung gehört, also der MA. Ein Eingreifen des VG muss vor dem MA sachlich gut begründet werden.

Geht es „nur“ um Stilfragen, ist ein Eingreifen des VG unzulässig und irritiert den MA.





# Willkürliche Rücknahme übertragener Aufgaben (1)

---

*Im Rahmen des kooperativen Führungsstils hat der MA die Pflicht, die in seinem Bereich anfallenden Entscheidungen im Rahmen seiner Aufgaben und Kompetenzen selbst zu treffen. Keine andere Stelle, auch nicht sein VG, darf diese Entscheidung an sich ziehen.*





# Willkürliche Rücknahme übertragener Aufgaben (2)

---

Der Eingriff in den Verantwortungsbereich des MA wie auch das durchschimmernde Motiv des VG, belasten das Verhältnis zum VG.

Häufig spielen hier persönliche Vorlieben und Interessen eine wichtige Rolle:

- Persönliches Interesse am Fachgebiet
- Seilschaften
- Der VG glaubt, etwas öffentlichkeitswirksamer platzieren zu können.





# Literatur:

---

- Höhn, Reinhard (1989)  
Die innere Kündigung in der öffentlichen Verwaltung.  
Stuttgart und München
- Schuler, Heinz (1995)  
Lehrbuch Organisationspsychologie  
Verlag Hans Huber

Schmitz, Lilo; Billen, Birgit  
Lösungsorientierte Mitarbeitergespräche  
Ueberreuter: Manager edition



# Literatur

---



dbb  
akademie

## **Fachliteratur**

Reinhard Höhn

Die innere Kündigung in der öffentlichen Verwaltung

Josef Moll Verlag Stuttgart

ISBN 3-87551-037

## **Ratgeber zur Gesprächsführung**

B.Billen, L. Schmitz

Lösungsorientierte Mitarbeitergespräche: Zielorientiert planen,  
klar formulieren, erfolgreich Vereinbarungen treffen

New Businessline, 2005 € 10,-

ISBN 3-636-01289-4

