



„Wenn wir eine Situation nicht ändern können, müssen wir uns selbst ändern.“
(Viktor Frankl)

Innere Kündigung

Definition: Innere Kündigung - was ist das?

Unter der inneren Kündigung wird "der Entschluss eines Arbeitnehmers/einer Arbeitnehmerin verstanden, seine /ihre Leistungsbereitschaft und seinen Arbeitseinsatz bewusst, aber stillschweigend, zurückzunehmen. Diesen Prozess vollzieht der Betroffene möglichst unauffällig, da er seine Arbeitsstelle behalten möchte" (Brinkmann/Stapf, 2005). Der Verlauf der Inneren Kündigung vollzieht sich dabei meist leise in kleinen Schritten und ist für Betroffene und Führungskräfte oft nicht ohne weiteres wahrnehmbar. Aus einstigen einsatzbereiten und leistungsfähigen Organisationsmitgliedern werden Mitläufer, die täglich nur noch auf das Dienstende warten. MitarbeiterInnen, die sich auf diese Weise distanzieren haben, fallen nicht auf und passen sich widerspruchlos der praktizierten Betriebskultur an.

Buch mit mehreren Auflagen: „Die innere Kündigung im Unternehmen“

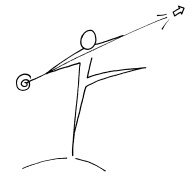
Exakt seit dem 18. Jänner 1982 ist diese Problematik nun in der Diskussion. An diesem Tag erschien in dem zu seiner Zeit viel beachteten, vor Jahren eingestellten FAZ-Wirtschaftsblatt Blick durch die Wirtschaft der Beitrag **"Die innere Kündigung - ein schlimmes Problem"**. Verfasser: der 2000 verstorbene Gründer und Leiter der Bad Harzburger Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft, Staatsrechtler Professor Reinhard Höhn. Das Echo darauf war derart groß, dass Höhn der Sache weiter auf den Grund ging und 1983 ein ganzes Buch dazu vorlegte, das rasch mehrere Auflagen erlebte: **„Die innere Kündigung im Unternehmen“**.

Was hatte der zu seiner Zeit als Managementlehrer gefragte "Erfinder" des Harzburger Modells der Führung im MitarbeiterInnenverhältnis mit Delegation von Verantwortung erkannt? Dass innerbetrieblich augenscheinlich zwei Ereignisse aufeinander treffen und sich zu einem dritten vermengen können:

- 1.) Die MitarbeiterInnen sind vorzugsweise mit ihren immateriellen Arbeitsbedingungen unzufrieden und entsprechend enttäuscht.
- 2.) Sie haben aber aus unterschiedlichen Gründen keine für sie akzeptable Alternative zu ihrer derzeitigen Arbeitsstelle.
- 3.) Sie distanzieren sich innerlich von ihrem Betrieb, wahren nach außen den Anschein normalen Mitarbeitens, zahlen dem Betrieb ihre Enttäuschung aber mit ausgeprägter getarnter Leistungsverweigerung heim.

Wenn sich die MitarbeiterInnen zum Mittel reduziert sehen, reduzieren sie ihrerseits ihre Arbeit zum Mittel

Innere Kündigung ist mithin ein Synonym für reine Pflichterfüllung, für Mitarbeit ohne Engagement und Eigeninitiative. Also ohne das, was Höhn in seinem 1966 erstmals erschienenen Führungsbrevier der



Wirtschaft als eine der wesentlichen Mitarbeiterpflichten beschrieb: *"Der Mitarbeiter ist verpflichtet, seinen Delegationsbereich zu intensivieren, d. h. ständig darüber nachzudenken, wie das, was heute besteht, morgen verbessert werden kann, damit optimale Ergebnisse erzielt werden. Er muss sich also in seinem eigenen Delegationsbereich unternehmerisch verhalten und darf ihn nicht lediglich verwalten."*

Das, was in dieser "Mitarbeiterpflicht" gefordert wird, das wird nun im Fall der inneren Kündigung nur im Rahmen des zum Selbstschutz Notwendigen demonstriert. Statt Eigeninitiative zu zeigen und sich einzusetzen, wird versucht, es dem Vorgesetzten recht zu machen, Engagement im Umfang des für die Erhaltung des Arbeitsplatzes Unumgänglichen „vorzugaukeln“.

Verhaltensweisen, die für BetriebspsychologInnen so etwas wie eine Ultima Ratio darstellen, ein aus tiefster Enttäuschung und Empörung, innerer Auflehnung und tatsächlicher oder vermeintlicher Alternativlosigkeit geborenes letztes, äußerstes Mittel zum emotionalen Selbstschutz.

Aus dieser Sichtweise wird die innere Kündigung auch als larvierter, versteckter Hilferuf von Menschen gewertet, die sich in die Rolle von Betriebsstatisten geflüchtet haben, weil sie vorher über einen längeren Zeitraum wie Betriebsstatisten behandelt wurden oder sich so behandelt gefühlt haben. So gesehen ist die innere Kündigung Ausdruck einer massiven und anhaltenden Störung des Selbstwertempfindens von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Sie sehen ihr soziales Selbst nicht mehr geachtet, ihren Stellenwert in der betrieblichen Gemeinschaft.

Unschwer ist Müllers Diagnose des Ursprungs der Erosion des Leistungswillens erkennbar: **Wenn sich die MitarbeiterInnen zum Mittel reduziert sehen, reduzieren sie ihrerseits ihre Arbeit zum Mittel der Einkommenserzielung und sehen sich letztlich nur noch sich selber verpflichtet.**

Aus den Forschungen zum Thema Selbstwert ist bekannt: Ein zentraler Faktor unter anderem für die psychische Gesundheit wie für die Motivation ist, sich selbst als wertvoll und wichtig zu erleben. Hierzu gehört auch, in den Augen von anderen Respekt zu genießen und soziale Anerkennung zu bekommen. Und: Wird dieses soziale Selbst bedroht, reagiert der Körper genauso mit Stress, wie wenn das physische Selbst bedroht wird. Womit auch im Seitenblick auf die offenbar ansteigenden Krankenschreibungen infolge psychischer Störungen zumindest ein Erklärungsfenster geöffnet ist.

Stärkung durch Respekt

- Und womit die Worte des Göttinger Hirnforschers Professor Gerald Hüther noch mehr Gewicht bekommen: *"Damit das psychische System den Anforderungen der heutigen Arbeitswelt standhalten, die Seele sozusagen gesund bleiben kann, muss es wie das Stoffwechselsystem mit entsprechender Nahrung versorgt und auf diese Weise immer wieder gestärkt werden. Fehlt diese Stärkung durch Respekt und Anerkennung, durch das ganz bewusste Empfinden der Zugehörigkeit zu einer Betriebsgemeinschaft, ist der arbeitende Mensch in emotionaler Hinsicht unterernährt."*

Diese emotionale Unterernährung ist allem Anschein nach das Grundgefühl, das die Arbeitswelt über das Phänomen der inneren Kündigung ans Tageslicht bringt. Ein Zufallsgriff ins Zettelarchiv: Finnische Studien beispielsweise haben nachgewiesen, dass eine erhöhte Zufriedenheit mit der Führungskompetenz des Chefs die Arbeitsfähigkeit von Mitarbeitern um den Faktor 3,6 verbessert hat im Vergleich zu denen, die mit ihrem Chef unzufrieden waren!

"Wie die Belegschaftsmitglieder im unmittelbaren Führungsgeschehen angesprochen, wie sie informiert werden und von Veränderungen in Kenntnis gesetzt werden, wie sie mit ihren Anliegen, Meinungen, Vorschlägen und auch Wünschen Gehör finden, wie sie mit ihrem je spezifischen Wissen und Können nicht nur leistend, sondern insbesondere auch beratend in das betriebliche Geschehen



einbezogen werden", all das, sagt Zusammenarbeitsspezialist Thomas Weegen, Coverdale Unternehmensberatung, München, *"ist für das Selbstwertempfinden und das Gefühl, am Arbeitsplatz mehr zu sein als nur ein beliebig austausch- oder abbaubarer Kostenfaktor von entscheidender Bedeutung."* (vgl. Der Standard, Volk, 2011)

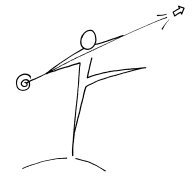
Die innere Kündigung ist das Resultat eines langwierigen Prozesses vieler einzelner kleiner Nichtbeachtungs-, Zurücksetzungs- und/oder Zurückweisungserlebnisse. Dann geht es nicht mehr - bei dem einen früher, dem anderen später. Das Empfinden massiver Enttäuschung gewinnt Oberhand. Die Seele beginnt zu rebellieren. Der psychische Leidensdruck wird übermächtig. Um daran nicht zu verzweifeln und schließlich zu zerbrechen, klinken sich die MitarbeiterInnen und Mitarbeiter innerlich einfach aus, fliehen dem Betrieb gegenüber in die innere Unverbindlichkeit. Das ist ihr Ausdruck einer tiefen Verletzung ihres Selbstwertgefühls und gleichzeitig Selbstschutz als Reaktion auf die unterentwickelte Respektierung ihres Eigenwertes.

2005 veröffentlichte Christine Scheitler ihre Dissertation „Soziale Kompetenzen als strategischer Erfolgsfaktor für Führungskräfte“. Ein Zitat daraus: *"Die für die Zukunft ausschlaggebenden Erfolgsfaktoren für Unternehmer wie Führungskräfte liegen im konstruktiven Umgang mit Menschen und - auf dieser Basis - in der Fähigkeit, Veränderungen zu bewirken und zu gestalten. Um hier dauerhaft erfolgreich sein zu können, sind ausgezeichnete soziale und personale Kompetenzen unverzichtbar."* Die Führung auf dieser Basis, fand Scheitler heraus, *"stellt einen Schlüsselfaktor dar, um den persönlichen Erfolg einer Führungskraft wie den Unternehmenserfolg in einer sich permanent verändernden Wirtschaft zu gewährleisten. Maßgebend dafür ist vor allem die Tatsache, dass wertorientierte Führung Menschen nicht nur über den Verstand anspricht, sondern vor allem auch über die für die Motivation und die seelische Gesundheit so wichtige Gefühlsebene."* Eben über ihr Selbstwertgefühl! (vgl. Hartmut Volk, DER STANDARD, Printausgabe, 6./7.8.2011)

Innere Kündigung: So erkennen Sie erste Anzeichen bei Ihren MitarbeiterInnen

Je früher Sie der inneren Kündigung eines Mitarbeiters/einer Mitarbeiterin entgegenwirken, desto größer sind die Chancen, den/die betroffenen MitarbeiterIn wieder zu motivieren und sein/ihr Potenzial voll zu nutzen. Anhand des nachfolgenden Tests können Sie die Anzeichen einer inneren Kündigung schon frühzeitig erkennen:

- Das früher hohe Engagement Ihres/Ihrer MitarbeiterIn hat spürbar nachgelassen.
- Bei Dienstbesprechungen beteiligt er/sie sich nicht mehr mit Wortmeldungen.
- Ihr/e MitarbeiterIn wirkt gelangweilt oder genervt.
- Über Sachverhalte oder Probleme macht er/sie sich lustig bzw. zieht sie ins Lächerliche.
- Seine/ihre Dienstzeiten, ganz besonders sein/ihr Dienstende hält er/sie äußerst pünktlich ein.
- Er/Sie äußert keine Ideen oder Vorschläge (mehr).
- Kritik und auch negative Sanktionen durch den/die Vorgesetzte/n nimmt er /sie kommentarlos hin.
- Seinen/ihren Dienst verrichtet er/sie streng nach Vorschrift, was seine/ihre Arbeitsleistung reduziert.
- An privaten Gesprächen im KollegInnenkreis nimmt er/sie selten oder gar nicht (mehr) teil.
- Er/Sie geht seinen/ihren KollegInnen, aber auch KundInnen und Angehörigen Ihrer Einrichtung aus dem Weg.
- Er nimmt nicht (mehr) an geselligen Veranstaltungen Ihrer Einrichtung, z. B. Betriebsfesten teil.
- Ihr/e MitarbeiterIn zieht sich zurück und verstummt regelrecht.
- Auch bei hohem Arbeitsanfall macht Ihr/e MitarbeiterIn keine Überstunden.
- Die Pausen werden von ihm/ihr regelmäßig überzogen.
- Er/Sie hat plötzlich unerklärlich hohe Fehlzeiten.
- Er/Sie zeigt kein Interesse mehr an Weiterbildung.



Auswertung:

Wenn Sie bei einem Mitarbeiter/einer Mitarbeiterin mindestens 3 der Verhaltensweisen erkennen und diese Verhaltensweisen für die/ihn vorher nicht typisch waren, können das Anzeichen für eine innere Kündigung sein.

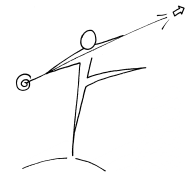
Sprechen Sie die Situation sachlich an und klären Sie gemeinsam mit dem/der betroffenen MitarbeiterIn die Ursachen. Treffen Sie konkrete Vereinbarungen und erfüllen Sie konsequent Ihren Teil der Vereinbarungen. Erkennen Sie eine positive Verhaltensänderung des Mitarbeiters/der Mitarbeiterin nach dem Gespräch ausdrücklich an.

Checkliste zur Sensibilisierung von Führungskräften

Der folgende Test kann Sie als Führungskraft sensibilisieren, welchen Anteil Sie unter Umständen an der Entstehung von innerer Kündigung bei Ihren MitarbeiterInnen haben (aus: „Innere Kündigung“ Ralf Brinkmann, Kurt Stapf, 2005).

Beantworten Sie bitte die nachfolgenden Fragen:

	JA	NEIN
1. Sind die Prinzipien, nach denen Sie führen, Ihren MitarbeiterInnen bekannt?		
2. Sagen Sie nur Dinge zu, die Sie später auch einhalten können?		
3. Erklären Sie es Ihren MitarbeiterInnen, wenn Sie Vereinbarungen nicht einhalten können?		
4. Erhält jede/r Ihrer MitarbeiterInnen die etwa gleiche Aufmerksamkeit von Ihnen?		
5. Delegieren Sie nicht nur Aufgaben, sondern auch Verantwortung und Entscheidungskompetenz an MitarbeiterInnen?		
6. Bevorzugen Sie bestimmte MitarbeiterInnen, beispielsweise bei der Delegation von Aufgaben?		
7. Sind Sie offen für Veränderungsvorschläge und setzen Sie diese auch um, wenn sie Sinn machen?		
8. Ist Ihr Umgang mit MitarbeiterInnen durch Offenheit und Ehrlichkeit gekennzeichnet?		
9. Stehen Sie zu eigenen Fehlern, Fehlentscheidungen und falschem Verhalten, wenn es von MitarbeiterInnen angesprochen wird?		
10. Sind die Aufgaben, Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten Ihrer MitarbeiterInnen in Ihrem Verantwortungsbereich klar geregelt?		
11. Sind die Leistungsmaßstäbe, nach denen Sie MitarbeiterInnen beurteilen, allen gleichermaßen bekannt?		
12. Fordern Sie gleiche Leistung von allen?		
13. Kritisieren Sie mangelnde MitarbeiterInnenleistung nach gleichen Kriterien?		
14. Geben Sie Informationen gleichberechtigt an alle MitarbeiterInnen weiter?		
15. Haben Sie ein objektives Verfahren, nach dem Sie Ihre MitarbeiterInnen für Fort- und Weiterbildung aussuchen?		
16. Interessiert Sie bei Fehlern, die gemacht werden, eher, wer dafür verantwortlich ist oder ob sich aus diesem Vorfall lernen lässt?		
17. Lassen Sie Ihren MitarbeiterInnen Spielraum bei Entscheidungen?		
18. Geben Sie Ihren MitarbeiterInnen insgesamt Handlungsspielraum oder gehen Sie auf „Nummer sicher“ und kontrollieren die meisten Handlungen?		
19. Werde Entscheidungen Ihrer MitarbeiterInnen nur dann korrigiert, wenn dies absolut notwendig ist?		



20. Geben Sie regelmäßig auch außerhalb institutionalisierter MitarbeiterInnengespräche jeder/m MitarbeiterIn Rückmeldung über dessen Leistungen?		
21. Kritisieren Sie auch schlechte Arbeitsergebnisse Ihrer MitarbeiterInnen unmittelbar und konstruktiv?		
22. Führen Sie mindestens einmal im Jahr ein Gespräch mit Ihren MitarbeiterInnen, bei dem Sie über Leistungen, Motive und Entwicklungsperspektiven sprechen?		
23. Stellen Sie sich bei Kritik an Ihren MitarbeiterInnen zunächst vor sie, um anschließend den Sachverhalt gemeinsam zu klären?		
24. Verstehen Sie Personalentwicklung auch als eine Führungsaufgabe?		
25. Geben Sie MitarbeiterInnen, die sich weiter entwickeln oder im Unternehmen aufsteigen möchten, Ihre Unterstützung?		
26. Haben Sie auch für persönliche Schwierigkeiten Ihrer MitarbeiterInnen ein offenes Ohr und helfen Sie bei deren Überwindung?		
27. Handeln Sie konsequent, wenn sich MitarbeiterInnen nicht an die vereinbarten „Spielregeln“ halten?		
28. Machen Sie Feste, Ausflüge usw., um die Gemeinschaft zu fördern?		
29. Sorgen Sie in Ihrem Team für ein „Wir-Gefühl“ unter den MitarbeiterInnen?		

Auswertung der Checkliste:

Wenn die JA-Antworten in dieser Auswertung überwiegen, ist die Wahrscheinlichkeit, dass die von Ihnen geführten MitarbeiterInnen innerlich kündigen, eher gering.

Jede NEIN-Antwort sollte Sie als Führungskraft für den Fragenkomplex sensibilisieren. Sie haben immer die Chance, Ihr Führungsverhalten zu optimieren.

Literaturhinweise zum Thema

Brinkmann Ralf, Stapf Kurt: „*Innere Kündigung – Wenn der Job zur Fassade wird*“, C.H. Beck, 2005

Volk Hartmut, Printausgabe 6./7. 8.2011, Der Standard

Scheitler Christine, Wetzel Stefan: „*Werte, Worte, Taten ... und wie sie Realität in Unternehmen werden*“, Haupt Verlag, 2007

Höhn Reinhard: „*Die innere Kündigung im Unternehmen. Ursache, Folgen, Gegenmaßnahmen*“, wwt 1984

Gerald Hüther: „*Seelische Gesundheit - Stärkung von Selbstheilungskräften aus neurobiologischer Sicht*“, DVD, Auditorium Netzwerke