

Rainer Pitsch

Innere Kündigung

Charakteristika, Ursachen, Vorbeugung

Gliederung

- Ein Beispiel aus dem real existierenden Arbeitsleben: „Der Fall Inge W.“
- Charakteristika Innerer Kündigung
- Merkmale und Anzeichen
- Indikatoren
- Ursachen innerer Emigration
- Prävention und Intervention

Zusammenfassung

Innere Kündigung - darin sind sich die Experten einig - ist ein enormes Problem, dessen Bedeutung noch zunehmen wird. Das Verhalten von Vorgesetzten spielt bei diesem Phänomen eine tragende Rolle. Umgekehrt sind Vorgesetzte die maßgeblichen Personen, wenn es um die Vorbeugung und Heilung dieser „Zeitkrankheit“ geht. Dieser Beitrag will eine Hilfe geben für das Erkennen der Problematik und den konstruktiven Umgang mit dieser.

„Der Fall Inge W.“

Es war nicht einfach so über Nacht gekommen, ihre Reaktion war nicht spontan. Es war vielmehr so ein schleichender Prozess gewesen, was Inge da erlebt hatte.

Inge W., 46 Jahre, verheiratet, Mutter eines fast erwachsenen Sohnes, ist seit knapp zwölf Jahren als Sachbearbeiterin halbtags in der Einkaufsabteilung eines mittelständischen Unternehmens der Baustoffindustrie beschäftigt. Größere Probleme hatte es in all den Jahren kaum gegeben; die Arbeitsbedingungen waren erträglich, das Betriebsklima war ganz o.k., die Kolleginnen und Kollegen, ihr Gehalt... Alles in allem war sie mit ihrem Job recht zufrieden und ebenso mit ihrem Privatleben.



Dann wurde der Betrieb vor rund zwei Jahren von einem großen Konzern übernommen, und plötzlich war fast alles anders. Es gab eine heftige Rotation unter den Führungskräften, deutlich mehr Hektik, einzelnen Entlassungen und Frühberentungen, viele Gerüchte über Rationalisierung und Stellenabbau. Die Anforderungen an ihre Arbeit wurden verschärft; die Möglichkeiten zur Selbstbestimmung, die sie früher gehabt hatte und die ihr sehr wichtig gewesen waren, gibt es nun nicht mehr. Ihr neuer Vorgesetzter erteilt Anweisungen vorwiegend im Befehlston und macht deutlich, dass ein Nachfragen oder gar eine Diskussion höchst unerwünscht wären. Oft kommen Anweisungen von „irgendwo oben“, sind nicht nachvollziehbar, und der Sinn erschließt sich nicht. Dank, Lob oder Anerkennung für ihre Arbeit - früher auch nicht gerade üppig verteilt - erlebt sie überhaupt nicht mehr. Dafür gibt es immer häufiger Kritik ohne Begründung, was Inge W. als ungerecht, gemein und demütigend empfindet.

Und auch die Sprache ist eine andere geworden, englische Begriffe schwirren geradezu durch die Luft: Lean management und Outsourcing, Business reengineering und Downsizing - zum Teil unverständlich, auf jeden Fall aber bestens geeignet, das Unbehagen und die Unsicherheit zu verstärken.

Die Kollegialität hat gelitten, das Gefühl der Rivalität und der Arbeitsplatzkonkurrenz nimmt zu. Der kleine private Plausch zwischendurch findet kaum mehr statt; wenn geplaudert wird, dann geht es meist um die Zukunftssorgen und um den Ärger mit Vorgesetzten.

Die Arbeitsatmosphäre erscheint Inge W. insgesamt bedrückend und verkrampft. Sie spürt auch, wie diese Situation an ihrer Gesundheit zehrt, hat immer häufiger Kopfschmerzen und Schlafstörungen.

Bei einem Mitarbeiterinnen-Gespräch erlebte sie ihren Vorgesetzten als gestresst und unkonzentriert und vermisst jegliches Einfühlungsvermögen und Verständnis für ihre Probleme. Ein Kontakt mit dem Betriebsrat verstärkt noch den Frust. Sie und einige Kollegen erfahren, dass die von ihnen erwähnten Probleme alle schon bekannt, die Möglichkeiten zur Einflussnahme aber sehr beschränkt seien.

Schließlich erreicht Inge W. einen Punkt, wo sie überzeugt ist, dass sie keine Möglichkeiten zur Verbesserung der schwer erträglichen Arbeitsbedingungen hat. Die kurz aufkommenden Überlegungen, das Arbeitsverhältnis zu kündigen, verwirft sie sofort wieder, weil ihr die Aussichten auf einen vergleichbaren Arbeitsplatz in ihrer Region als minimal erscheinen; einzelne Bewerbungen waren erfolglos.

So entschließt sich Inge W. zum lautlosen Protest. Sie entscheidet einsam für sich, dass sie die betrieblichen Anforderungen nur noch im unbedingt notwendigen Umfang erfüllen wird. Dienst nach Vorschrift - und kein bisschen mehr. Inge W. hat innerlich gekündigt.

Innere Kündigung: Charakteristika

Die Situation von Inge W. ist, auch wenn in dieser Schilderung gewiss einige Klischees bedient werden, nicht untypisch. Innere Kündigung, ein Begriff, der sich inzwischen für eine Verhaltenskonsequenz wie in unserem Beispiel etabliert hat, manifestiert sich natürlich nicht nach einem festen Schema. So vielfältig wie die Ursachen sein können, so breit ist auch das Spektrum der möglichen Reaktionen. Zugrunde liegt immer, dies zunächst mal als allgemeine Beschreibung, die chronische Unzufriedenheit mit der Arbeitssituation, verbunden mit der Einschätzung, keine Möglichkeiten (tatsächlich oder vermeintlich) zur positiven Einflussnahme, also zur Verbesserung der Bedingungen zu haben. In Schlagworten: Frustration und Resignation.

Bei der Reaktion, also der inneren Kündigung, lassen sich als charakteristische Merkmale nennen: Die Arbeitsleistung wird auf ein notwendiges Mindestmaß beschränkt, Eigeninitiative wird verweigert, und das möglichst still und unauffällig. Die innere Kündigung vollzieht sich typischerweise als schleichender Prozess bzw. ist das Ergebnis eines solchen. Dieser Prozess und das Ergebnis sind nicht notwendigerweise dem Bewusstsein voll erschlossen, es können durchaus auch unbewusste Abläufe sein.

Dieses Phänomen scheint, wenn man den - nicht sehr zahlreichen - Studien zu diesem Thema glauben will, zu einer Art von Zeitkrankheit geworden zu sein. Es gibt Schätzungen über den Umfang derjenigen Beschäftigten, die innerlich gekündigt haben, die bis zu 80 % gehen. Dies ist gewiss grotesk überzogen; realistisch erscheint aber ein Anteil der „inneren Emigranten“,

wie die Betroffenen auch genannt werden, von etwa einem Viertel bis einem Drittel aller Arbeitnehmer/innen. Dabei kann es alle treffen, Spezifika hinsichtlich Alter, Geschlecht, Schulbildung, Familienstand sind nicht klar erkennbar. Allerdings variiert das Auftreten der inneren Kündigung mit der Position in der Hierarchie: Oben wird seltener innerlich gekündigt als unten.

Die wirklichen Größenordnungen der Problematik sind aus verschiedenen Gründen schwer zu erforschen, unbestritten ist aber die enorme Dimension, mit der wir es hier zu tun haben. So sehen das wohl auch die Verantwortlichen in den Betrieben. In einer empirischen Studie aus dem Jahr 1995 geben 98 % der befragten Personalverantwortlichen an, dass sie innere Kündigung für ein permanentes Problem mit zunehmender Bedeutung halten.

Um so mehr erstaunt es, dass Ursachen, Umfang, ökonomisches und psychologisches Gewicht dieses Problems sowie Prävention und Intervention bisher wenig systematisch untersucht sind. Andererseits ist aber festzustellen, dass sich Unternehmen ungewöhnlich stark an einschlägigen wissenschaftlichen Projekten beteiligen. Dies ist ein Indiz für die betriebswirtschaftliche und letztlich auch nationalökonomische Relevanz des Themas.

Als einer der Pioniere in der Erforschung und wohl auch als der „Erfinder“ des Begriffs *Innere Kündigung* darf der Jurist Reinhard Höhn gelten, der sich diesem Thema ab Beginn der 80er Jahre eingehend widmete (R. Höhn: Die innere Kündigung - ein schlimmes Thema. In: Blick durch die Wirtschaft, Nr. 11, 1982 / ders.: Die innere Kündigung im Unternehmen. Ursachen – Folgen - Gegenmaßnahmen. Bad Harzburg 1983). Für Höhn ist die innere Kündigung „der bewusste Verzicht auf Engagement und Einsatzbereitschaft (...) und damit die Ablehnung der wichtigsten Anforderungen, die heute (...) an einen Mitarbeiter zu stellen sind.“

Die andere innere Kündigung

Der Begriff innere Kündigung hat noch eine weitere Bedeutung, und zwar bezogen auf das Verhalten von Vorgesetzten gegenüber Untergebenen. Auch Vorgesetzte können missliebigen Mitarbeiterinnen oder Mitarbeitern „innerlich kündigen“. Gründe und Ursachen können so vielfältig sein wie die Modalitäten dieser „Kündigungsform“. Diese kann sich etwa darin äußern, dass die Betroffenen ignoriert werden, dass sie von Entscheidungsprozessen ausgeschlossen und/oder über -ergebnisse nicht informiert werden; zu den Verfahrensweisen zählen Mobbing / Schikanieren ebenso wie das Beschneiden von Privilegien oder die Rücknahme von freiwilligen Leistungen bis hin zum gezielten „Rausekeln“. Über die Angemessenheit und die moralische Qualität so gearteten Vorgesetztenverhaltens soll hier nicht befunden werden. Mit dieser Beschreibung ist nur eine Begriffsklärung beabsichtigt. Konzentrieren wollen wir uns auf *die* Form von innerer Kündigung, welche durch die/den Mitarbeiter/in vollzogen wird.

Wie es zu innerer Kündigung kommen kann, ist an unserem „Fall Inge W.“ anschaulich gemacht. Hier addierten sich eine Reihe von Einflüssen, Entwicklungen und Belastungen, die schließlich in dieser Reaktion, in Inges einsamen Entschluss kulminierten. Dieser einsame Entschluss, der stumme Protest, der lautlose Rückzug ist ein Wesensmerkmal der inneren Kündigung. So erklärt sich auch der Begriff: Die Kündigung findet ja nicht formal und explizit statt, da dies aus bestimmten Gründen unmöglich ist oder nicht opportun wäre. Es ist vielmehr eine innere, eine mentale Verweigerung: im Dienst sein, aber nicht leistungsbereit, anwesend, aber nicht (mehr) dabei. Statt der äußeren Kündigung findet die innere statt.

Die Möglichkeit einer „äußeren Kündigung“, also der Auflösung eines rechtlich bindenden Arbeitsvertrags, wird verworfen zugunsten der Beendigung eines „psychologischen Vertrags“. Ein solcher psychologischer Arbeitsvertrag lässt sich verstehen als das „geheime“ flankierende Regelwerk zum förmlichen Vertrag. Er beinhaltet die unausgesprochenen Wünsche und Erwartungen von Arbeitnehmern und Arbeitgebern an ihre Vertragspartner: etwa Arbeitszufriedenheit, Schutz vor Unter- oder Überforderung, gerechte Behandlung auf der einen Seite sowie Loyalität, Pflichterfüllung, Zuverlässigkeit und Unterordnung auf der anderen. Für innere Emigranten

ist dieser psychologische Vertrag gebrochen. Sie fühlen sich beispielsweise durch Rationalisierungsabsichten bedroht, durch unverständliche Anweisungen frustriert, durch neue Reglementierungen entmündigt, durch verschärfte Leistungsansprüche überfordert, durch fehlende Anerkennung deprimiert. Die Wünsche und Erwartungen an die Arbeitssituation sind nicht (mehr) erfüllt. Es entsteht das Gefühl, mehr zu geben als zu bekommen. Durch diesen „Vertragsbruch“ des Arbeitgebers sehen sie sich legitimiert, den eigenen Anteil bzw. ihren Beitrag zur der Erfüllung des Kontrakts zu verweigern.

Merkmale und Anzeichen innerer Kündigung

Für Vorgesetzte im Unternehmensalltag ist natürlich die Identifizierung von „Fällen“ wichtig. Es gilt, Anzeichen von innerer Kündigung bei Arbeitnehmer(inne)n zu erkennen. Dies ist aber deshalb nicht einfach, weil solche Anzeichen weder homogen noch spezifisch sind. Wir wollen uns deshalb auf mögliche Merkmale und Symptome konzentrieren, sollten uns dabei aber bewusst sein, dass es eine große Variationsbreite gibt. Eine Typologie im reinen Sinne ist nicht möglich.

„**Symptome**“ für eine beginnende oder schon vollzogene **innere Kündigung** können sich zeigen in Indifferenz und Konformismus, Desinteresse und mangelnder Kreativität, Passivität und Absentismus. Im einzelnen beispielhaft:

Der/die Mitarbeiter/in

- beteiligt sich kaum an fachlichen Diskussionen,
- artikuliert keine eigenen Vorschläge und Anregungen,
- hält sich bei Auseinandersetzungen und Konflikten zurück,
- unterwirft sich kritiklos der Mehrheitsmeinung,
- nimmt Entscheidungen kommentarlos an,
- wird zum Ja-Sager,
- schöpft die eigenen Befugnisse nicht aus,
- nimmt keine Weiter- und Weiterbildungsmöglichkeiten in Anspruch,
- interessiert sich nicht für Aufstiegsmöglichkeiten,
- meldet sich oft krank.

Ein solcher Katalog - der natürlich keinen Anspruch auf Vollständigkeit erheben kann und will - ist nicht unproblematisch, schon wegen der Gefahr der schematischen Handhabung und der Stigmatisierung. Im übrigen sind die aufgelisteten Verhaltensweisen, wie erwähnt, nicht spezifisch; will sagen: Jede kann auch andere Ursachen als innere Kündigung haben. Doch betrachten wir es pragmatisch und konstatieren, dass solche Merkmale als Hinweise auf eine innere Kündigung gesehen werden können, zumal dann, wenn sie sich addieren und häufen. Und in solchen Fällen sollten die Warnsignale für Vorgesetzte besonders hell leuchten.

Neben der stummen, resignativen und passiven Form der inneren Kündigung kann es aber auch eine sehr aktive Variante geben, die sich in renitentem und aggressivem Verhalten äußert. Die klareren und häufigeren Hinweise werden sich aber in einer Rückzugs-Symptomatik finden.

Indikatoren

Quantifizierbar ist der Grad der inneren Kündigung bei der einzelnen Person und in der Organisation insgesamt so wenig wie deren betriebliche Auswirkungen und Folgen. Andererseits ist natürlich der betriebswirtschaftliche Effekt von größtem Interesse, denn eine Zunahme der Zahl von inneren Emigranten wird für ein Unternehmen schnell bedrohlich, und eine exzessive Zunahme ist zweifellos existenzgefährdend.

Hier befinden wir uns in einem Dilemma. Eine klare kausale Zuordnung von innerbetrieblichen Fehlentwicklungen zum Auftreten innerer Kündigungen ist nicht möglich; zum einen deshalb, weil sich diese Parameter gegenseitig bedingen - das eine ist sowohl Ursache wie auch Folge des anderen; zum anderen weil es sich bei der inneren Kündigung nicht um ein offenes, leicht wahrnehmbares und somit beeinflussbares, sondern um ein „konspiratives“ Verhalten mit verborgenen Motiven handelt.

Natürlich besteht dennoch die Notwendigkeit, das Problem zu erschließen - auch und gerade im Sinne einer Früherkennung. Wenn Ausmaß, Intensität und Auswirkungen von innerer Kündigung schon nicht messbar sind, so sollten Indikatoren auf der Basis der Unternehmensdaten gefunden werden, die gewissermaßen als qualitative Seismographen betrachtet werden.

Als **Indikatoren** in diesem Sinne können gelten:

- Fehlzeiten,
 - Krankenstand,
 - Fluktuation,
 - Produktivitätszahlen,
 - Qualitätsniveau,
 - Ausschuss,
 - Bearbeitungszeiten,
 - Verbesserungsvorschläge,
 - Bereitschaft zu Überstunden,
 - Beschwerden,
 - Kundenreklamationen
- u.v.a.m.

In einschlägigen Untersuchungen werden hohe bzw. steigende Werte bei Fehlzeiten und Krankenstand durchweg als verlässlichste Indikatoren für das Ausmaß innerer Kündigung gesehen, und dies ist ja auch durchaus plausibel. Generell kann ja Absentismus als eine Art (Früh-)Warnsystem für problematische Arbeitsbedingungen gesehen werden.

Es gilt zu betonen, dass eine Funktion solcher Indikatoren als Gradmesser für den Status der inneren Kündigung sich insbesondere in der Kumulation von negativen Veränderungen zeigt. Je häufiger und je stärker sich ungünstige Werte in den genannten Merkmalen zeigen, desto deutlicher der Hinweis auf das Problem.

Arbeitssucht / Workaholics

Auf der Leistungsskala bzw. auf der Meßlatte des Mitarbeiterengagements gibt es einen Gegenpol zum Typus der inneren Emigranten, gewissermaßen den Vertreter des Gegenteils vom Dienst nach Vorschrift, und das sind die Arbeitssüchtigen, die *Workaholics*. Während sich innere Kündigung in einer Reduzierung der Leistungsbereitschaft auf das unbedingt Notwendige äußert, ist der Workaholic geradezu versessen nach Leistung und steckt in einem zwanghaften Aktionismus. Dieser unbändige Leistungswille mag Führungskräften zunächst ausgesprochen positiv und produktiv erscheinen. Es kann sogar der Eindruck entstehen, dass diese freiwillige Mehrleistung die Defizite, welche durch innere Kündigungen anderer entstehenden, kompensieren könnte - das Gegenteil ist der Fall. Die blinde Arbeitswut führt fast automatisch zu Überlastung, zu Konzentrationsmängeln, zu Kreativitätseinbußen, zur Erhöhung der Fehlerquote und letztlich zu gesundheitlichen Einbrüchen. Schließlich addieren und multiplizieren sich die „Suchtfolgen“ zu enormer Kostenbelastung für das Unternehmen.

Bei näherer Betrachtung wird sich also meist zeigen, dass dieses Verhalten in der Bilanz ähnlich unproduktiv - oder gar kontraproduktiv - ist wie die innere Kündigung. Gemeinsam ist beiden Einstellungs- und

Verhaltensmustern, dass sich das Denken und Empfinden sehr stark um die Arbeit dreht, dass das Arbeitsverhältnis gedanklich und emotional zentral ist und fast alles andere im Alltagsgeschehen überlagert. Doch während die Workaholics immer auf der Suche nach Möglichkeiten zur Befriedigung ihrer Sucht, also nach immer mehr Arbeit sind (Zeit ohne Arbeit ist verlorene Zeit), kreisen die Gedanken der inneren Emigranten darum, wie sich der Arbeitseinsatz möglichst geschickt und unauffällig auf ein Minimum runterfahren lässt (Arbeitszeit ist verlorene Zeit).

Arbeitssucht ist genauso charakterisiert wie andere Süchte: Ohne den Stoff - die Arbeit - geht es nicht mehr, und die Dosis muss immer mehr gesteigert werden. Der Workaholic braucht seine Arbeit wie der Junkie seinen Schuss. „Workaholismus“ ist in den meisten Fällen das Symptom einer tieferliegenden persönlichen Problematik.

Für Führungskräfte ist es oft schwierig, zwischen Arbeitseifer und Arbeitssucht zu differenzieren. Die Grenzen zwischen „gesunder“ Produktivität und pathologischer Arbeitssucht sind für Außenstehende oft fließend. Insofern kann die Nennung einiger Symptome der Arbeitssucht für die „Differentialdiagnose“ und eine mögliche Intervention nützlich sein. Als mögliche Symptome sind zu nennen:

Workaholics sind wenig effizient, d.h. der Arbeitsaufwand und die Ergebnisse stehen in keinem rationalen Verhältnis zueinander.

Die (kritische) Distanz zur Arbeit ist verloren gegangen. Arbeit ist Selbstzweck, Inhalte sind irrelevant.

Workaholics sind wenig teamfähig und sozial isoliert.

Sie sind egozentrische Einzelkämpfer.

Arbeiten und Kompetenzen werden so gut wie nie delegiert oder verteilt.

Ihnen fehlt die Fähigkeit, zu entspannen und abzuschalten.

Kein strategisches Denken, kurzfristige Lösungen sind angesagt.

Die Liste von Merkmalen ließe sich erweitern. Andererseits finden sich natürlich nicht bei jedem Workaholic alle diese Symptome, und müßig zu erwähnen, dass Ausprägung und Intensität von Person zu Person variieren.

Um nicht missverstanden zu werden: Dies soll kein Plädoyer für den Einsatz von Vorgesetzten als Amateur-Psychiater sein, denen hiermit eine Art Diagnosewerkzeug zur Verfügung gestellt wird. Dennoch scheint es sinnvoll, einige Hinweise auf Merkmale zu geben, die für die jeweilige Person und das Unternehmen sehr nachteilig sein können, um so im gegebenen Fall intervenieren zu können.

Ursachen innerer Emigration

Die Suche nach den jeweils individuellen Ursachen für eine innere Kündigung stößt schnell an Grenzen. Eine solch radikale Reaktion ist immer das Ergebnis eines höchst komplexen und komplizierten Zusammenspiels von Lebenssituation und Handlungsmöglichkeiten des Individuums auf der einen Seite sowie den äußeren Umständen - Lebens- und Arbeitsbedingungen - auf der anderen. Identische Bedingungen führen bei verschiedenen Personen zu unterschiedlichen Reaktionen. Dies ist eine Trivialität, eine psychologische Binsenweisheit. Nun gibt es aber andererseits bestimmte (Arbeits-)Bedingungen, die bei fast allen Personen zu gleichen oder sehr ähnlichen Reaktionen führen. Beispielhaft seien genannt Lärm oder unverständliche Anweisungen. Hier dürften die Reaktionen durchgängig negativ sein, wenngleich auch in unterschiedlicher Ausprägung. Diese Einschätzungen, so banal sie zunächst auch sein mögen, sollten bedacht sein, wenn es um die Klärung von Ursachen für innere Kündigung und um die Planung von Gegenmaßnahmen geht. Die vielschichtigen Wechselwirkungen zwischen einzelnen Personen und Bedingungen am Arbeitsplatz können natürlich nur eingeschränkt berücksichtigt werden.

So ist es aber andererseits bei den Überlegungen, wie es zu der offenkundigen Zunahme von inneren Kündigungen kommt und wie diesen entgegenzuwirken sei, auch wenig hilfreich, nach alleinigen Schuldigen zu suchen, die Frage zu stellen, ob es am System liegt oder an der einzel-

nen Person, den Wertewandel und die Globalisierung zu bemühen oder mal wieder zu spekulieren, dass der Fisch vom Kopf her stinke.

Natürlich ist innere Kündigung ein multifunktionales Geschehen und letztlich nur als ein gesellschaftliches Phänomen zu verstehen. Doch wir kommen nicht in Erklärungsnot, wenn wir uns auf die Elemente konzentrieren, die im betrieblichen Alltags, in der Arbeitssituation relevant sind. Vorgesetzte haben nun zweifellos eine besondere Rolle in diesem multifunktionalen Gefüge.

Es gibt keine Untersuchung zu unserem Thema, in der nicht die Relevanz von Führungsverhalten herausgehoben wird. Konkreter: Fehler im Führungsverhalten zählen nach allen einschlägigen Erkenntnissen zu den Hauptursachen für innere Kündigungen. In wirtschaftlichen Krisenzeiten kommt dieser Faktor offenbar besonders zum Tragen, weil dann ein autoritär-dirigistischer Führungsstil oft fröhliche Urstände feiert und angemessener erscheint als ein kooperativer. Sollte dies stimmen, und es spricht einiges dafür, wäre es ein überzeugendes Beispiel für kontraproduktive Anpassung.

Natürlich ist es völlig falsch, ungerecht und destruktiv, eine Art Kollektivschuld einer bestimmten Personengruppe im Unternehmensgefüge zu attestieren. Unbestreitbar ist aber, dass die Rolle von Führungskräften und Vorgesetzten bei der Ursachenforschung bezüglich innerer Kündigung zentral ist.

Wie bedeutsam dieser Faktor ist, wurde beispielsweise durch eine Studie des Münchener gewa-Instituts zum Betriebsklima anschaulich, in die 250 deutsche und Schweizer Unternehmen einbezogen waren. Die Analyse ergab einen sehr direkten Zusammenhang zwischen Führungsverhalten und krankheitsbedingten Fehlzeiten, die wir ja als einen Hauptindikator für innere Emigration ausgemacht haben. Aufschlussreich ist auch das Ergebnis, dass 53 % der Führungskräfte glaubte, Sorgen und Probleme der Mitarbeiter zu erkennen und angemessen zu reagieren, dass dies aber von nur knapp 30 % dieser Mitarbeiter so gesehen wurde.

Im Herbst 1998 ging eine Meldung unter der effektvollen Überschrift *Schlechte Vorgesetzte machen krank* durch die Presse. Zitiert wurde eine Untersuchung der Bertelsmann-Stiftung, die ergeben hatte, dass weniger hohe Arbeitsbelastungen als vielmehr bestimmtes Vorgesetztenverhalten für überdurchschnittlich hohe Krankheitsraten verantwortlich seien. Genannt wurden: Ungleichbehandlung, zu wenig Mitbestimmung, falsches Delegieren.

Die eher banale Erkenntnis, dass sich das Zustandekommen und die Aufrechterhaltung von innerer Kündigung nur als multifaktorielles und -kausales Geschehen interpretieren lässt, schließt aus, dass Führungsverhalten allein verantwortlich gemacht werden kann. Dies wäre auch deshalb nicht angebracht, weil es *das korrekte* Führungsverhalten nicht geben kann. Form und Inhalt von optimaler Führung sind natürlich von den jeweils unterschiedlichen Bedingungen des Unternehmens und der Arbeitssituation abhängig und somit von einer schier endlosen Reihe von Faktoren: Vorerfahrungen, Persönlichkeits- und Einstellungsmerkmale, „Sandwich-Position“, Teamgröße und -zusammensetzung, Branche, Wirtschaftslage, natürlich auch die moderne Sozialkompetenz und noch sehr viel mehr.

Deshalb ist die Relevanz von Führungsverhalten letztlich nur im jeweiligen betrieblichen Kontext zu sehen. Es gibt aber **Verhaltensweisen** von Vorgesetzten, die generell und übergreifend als **nachteilig, destruktiv und schädlich hinsichtlich des Auftretens von innerer Kündigung** zu werten sind. Hierzu zählen:

- Entscheidungen und Anweisungen werden nicht begründet und erklärt.
- Spärlicher Informationsfluss.

- Fehlende Diskussionsbereitschaft.
- Mitarbeiter fühlen sich „nach oben hin“ schlecht vertreten.
- Erfolge werden dem Vorgesetzten, Misserfolge den Mitarbeitern zugeschrieben.
- Eigene Fehler werden geleugnet oder vertuscht.
- Kompetenzen werden verweigert bzw. nicht verteilt.
- „Hineinregieren“ in die Zuständigkeitsbereiche von Mitarbeitern.
- Geringe Delegationsbereitschaft.
- Zuwenig Lob und Anerkennung.
- Misstrauen sowie überstarke und/oder häufige Kontrolle.
- Beurteilungen und Kritik setzen an der Persönlichkeit an.

Generell gilt, dass autoritärer Führungsstil, das System *par ordre du m'oufti*, kombiniert mit der Demonstration von Herrschaftswissen erhebliche Risikofaktoren für die Entwicklung bzw. Zunahme von innerer Emigration sind.

Die Münchener Wirtschaftsberatung *Converdale Team Management* hat aufgrund einer eigenen Studie einen Leitfaden erstellt, in dem zehn **Verhaltensweisen** von Vorgesetzten aufgeführt sind, durch die sich **Mitarbeiter besonders genervt fühlen** (hier nur in Stichworten):

- Bevormundung,
- Geheimniskrämerei,
- Entscheidungsschwäche,
- Unberechenbarkeit,
- Sprunghaftigkeit,
- Taube Ohren,
- Innovationsscheu,
- Misstrauen,
- Besserwisserei,
- Selbstbeweihräucherung.

Dass Führungsfehler zu den gewichtigsten Determinanten für innere Kündigungen zählen, kann nicht bestritten werden. Es gilt aber, neben Führungsfehlern andere **potentielle Ursachen bzw. ungünstige Konstellationen** auszumachen. Beispielhaft seien einige genannt.

- Gruppenkonflikte: Dass Gruppendynamik ein eigen' Ding ist und dass sich Prozesse in Arbeitsgruppen gegen einzelne Gruppenmitglieder und bis hin zur Unerträglichkeit für diese entwickeln können - Stichwort Mobbing -, bedarf eigentlich keiner gesonderten Erwähnung.
- Fehlbesetzungen: Bei Stellenbesetzungen ist nach wie vor die fachliche Qualifikation das dominierende Kriterium. Die Teamfähigkeit im allgemeinen und speziell die Prüfung, ob der/die Bewerber/in mit der fraglichen Arbeitsgruppe harmonieren wird, steht in aller Regel dahinter weit zurück. Insbesondere in der High-Tech-Branche, in der Unternehmen bei der Werbung um hochqualifizierte Mitarbeiter heftig konkurrieren, wird dieses gewichtige Kriterium oft negiert. Der Kongress der Deutschen Gesellschaft für Psychologie im Sommer 1998 hatte sich auch dieses Themas angenommen. Es wurde darauf hingewiesen, dass durch die Vermeidung von Fehlbesetzungen bzw. die Optimierung von Auswahlverfahren Milliardenersparungen in der Wirtschaft möglich seien - bestimmt nicht zuletzt qua Reduzierung von inneren Kündigungen.
- Organisatorische Mängel: Zu nennen wären hier etwa zu steile Hierarchien, starre Organisationsformen, Kommunikationsprobleme, fehlende Visionen, schlechte Informationspolitik, wenig Entscheidungstransparenz, unklare Unternehmensziele etc. („Unternehmenskultur“ erscheint ein wenig zu abstrakt, um in diesen Katalog aufgenommen

zu werden.)

- Wirtschafts- und Strukturkrisen, Konjunkturflauten: Die ungünstigen Einflüsse von schlechter Wirtschaftslage auf individuelles Erleben und Verhalten (Frustration, Demotivation, Zukunftsängste etc.) sind evident.

Diese Zusammenstellung ist willkürlich und stellt keine Gewichtung der möglichen Belastungsfaktoren dar. Sie ließe sich natürlich endlos erweitern.

Prävention und Intervention

Innere Kündigung betrifft nicht nur das Verhalten im Betrieb, sondern alle Lebensbereiche. Auch hier gibt es wieder Wechselwirkungen, und die Effekte multiplizieren sich. Wer innerlich gekündigt hat, ist unglücklich und unzufrieden, dies wirkt sich auf das Privatleben, auf Grundeinstellungen, auf allgemeines Wohlbefinden aus, und dies beeinträchtigt wiederum die Arbeitsleistung. Das gilt es zu berücksichtigen, wenn über Möglichkeiten zur Vorbeugung oder „Therapie“ bei innerer Kündigung nachgedacht wird, auch wenn sich die Einflussmöglichkeiten von Vorgesetzten typischerweise auf die Arbeitsbedingungen beziehen.



Mitarbeiter/innen haben nicht aus Vergnügen, Faulheit oder Bequemlichkeit die innere Kündigung gewählt, sondern aus Resignation oder Verzweiflung über ihre Arbeitssituation. Dies heißt aber im Umkehrschluss, dass die Chancen hier besonders günstig sind, hochmotivierte und arbeitsfreudige Mitarbeiter/innen zurückzugewinnen, wenn es gelingt, die fraglichen Arbeitsbedingungen zu verbessern.

Natürlich gibt es keine Patentrezepte. Vorgesetzte, die gegen das Problem innere Kündigung vorgehen wollen - ob vorbeugend oder „heilend“ - sind gut beraten, wenn sie sich in Hinblick auf die erwähnten Führungsfehler prüfen und ggf. versuchen, ihr Verhalten im Umgang mit ihrem Team und ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu verbessern. Dies muss nicht gleich die Reservierung eines Platzes im nächsten Führungskräfte-Seminar bedeuten. Eventuell hilft schon eine gründliche und systematisierte Selbstbeobachtung, vielleicht verbunden mit der Bitte um entsprechendes Feedback.

Das Bemühen um einen kooperativen Führungsstil wäre nicht der schlechteste Vorsatz. Bedacht werden sollte auch eine der grundlegenden Erkenntnisse der Lernpsychologie: Positive Verstärkung, also etwa Lob, Anerkennung, soziale Unterstützung, sind allemal günstiger und wirkungsvoller als Sanktionen. Mit anderen Worten: Vorgesetzte, die stärker und häufiger positiv auf erwünschtes Verhalten reagieren, erreichen die angestrebten Effekte leichter und schneller als durch negative Reaktionen und Kritik auf unerwünschte Verhaltensweisen. Lob ist effektiver als Kritik (und im übrigen auch lustvoller für beide Seiten !). Diese Grundregel gilt - mit Verlaub - nicht nur für das Verhältnis zwischen Eltern und Kindern.

Offen erkennbares Bemühen um ein gutes Betriebsklima, die gemeinsame Erarbeitung und Formulierung von Leistungszielen, vertrauensvolle Zusammenarbeit - die Liste der guten Vorsätze könnte Bände füllen. Versuchen Sie, gute Voraussetzungen für Arbeitszufriedenheit zu schaffen! „Es ist die vornehmste Aufgabe der Führungskräfte, motivationsfördernde Bedingungen im Team zu schaffen. Wem das nicht gelingt, hat als Chef versagt“, heißt es in einem Artikel der *Süddeutschen Zeitung* (07.06.97) zu der o.e. geva-Studie.

Der vielleicht wichtigste Hinweis zum Schluss: Binden Sie Betroffene in das Verbesserungs-
wesen ein! Innere Emigranten sind Experten für Unternehmensanalyse. Sie haben sich intensiv
mit ihren Arbeitsbedingungen und den betrieblichen Strukturen befasst, haben sie durchleuch-
tet, Lösungsmöglichkeiten für die verfahrenere Situation reflektiert und abgewogen, bevor sie den
Weg in die inneren Kündigung eingeschlagen haben. Sie kennen die Schwachstellen des Sys-
tems besser als die meisten anderen. Nutzen Sie dieses Potential, bauen Sie auf dieses Exper-
tenwissen!

Der Autor:

Rainer Pitsch ist als freiberuflicher Diplom-Psychologe in Heidelberg tätig
(RP&P Gesundheits- und betriebspsychologische Beratung) und hat Arbeitsschwerpunkte in
den Bereichen betriebliche Gesundheitsförderung, Stressprävention und Coaching.

Anschrift:

Rainer Pitsch, In der Neckarhelle 99, 69118 Heidelberg
Tel. 0 62 21 / 80 44 89, Fax 0 62 21 / 80 24 45, E-Mail: info@RP-P.de