

# Innere Kündigung erkennen und gegensteuern

Innere Kündigung ist in sehr vielen Betrieben ein Problem von enormer Dimension. Die Gründe für dieses Phänomen sind vielfältig, das Verhalten von Vorgesetzten spielt aber eine tragende Rolle. Der Artikel beschreibt Ursachen für innere Kündigung sowie deren Merkmale, nennt Indikatoren und gibt Hinweise zur Vorbeugung, die den Einfluss der Vorgesetzten in den Mittelpunkt stellen.

Der Begriff innere Kündigung (im Folgenden »IK« genannt) etablierte sich vor rund zwanzig Jahren. Als einer der Pioniere in der Erforschung und wohl auch als der Erfinder des Begriffs darf der Jurist Reinhard Höhn gelten, der sich diesem Thema ab Beginn der 80er-Jahre widmete. Für Höhn war IK »der bewusste Verzicht auf Engagement und Einsatzbereitschaft ... und damit die Ablehnung der wichtigsten Anforderungen, die heute ... an einen Mitarbeiter zu stellen sind.« Vorweg eine Skizzierung: Suchen wir nach Ursachen und Hintergründen von IK, so finden wir durchweg 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.

Bei der IK lassen sich als charakteristische Verhaltensmerkmale nennen: Die Arbeitsleistung wird auf ein notwendiges Mindestmaß beschränkt, Eigeninitiative wird verweigert und das möglichst still und unauffällig. Die IK vollzieht sich typischerweise als schleicher Prozess oder ist das Ergebnis eines solchen. Dieser Prozess und das Ergebnis sind nicht notwendigerweise dem Bewusstsein voll erschlossen, es können durchaus auch unbewusste Abläufe sein. Es addieren sich eine Reihe von ne-

gativen Einflüssen, Entwicklungen und Belastungen im Arbeitsleben, die schließlich zu dieser Reaktion führen. Dieser einsame Entschluss, der stumme Protest, der lautlose Rückzug ist ein Wesensmerkmal der IK. So erklärt sich auch der Begriff: Die Kündigung findet 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.

## Äußere Kündigung

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 Arbeitnehmerseite sowie Loyalität, Pflichterfüllung, Zuverlässigkeit und Unterordnung seitens der Arbeitgeber. Für innere Emigranten

(wie die Betroffenen genannt werden) 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 und ihren Beitrag zur Erfüllung des Kontrakts zu verweigern.

## Große Zahl an inneren Emigranten

Das Phänomen IK scheint, wenn man den – nicht sehr zahlreichen – Studien zu diesem Thema glauben will, zu einer Art Zeitkrankheit geworden zu sein. Schätzungen und wissenschaftliche Studien über den Anteil der inneren Emigranten, gehen von etwa einem Viertel bis einem Drittel aller Arbeitnehmer aus. Besonderheiten hinsichtlich Alter, Geschlecht, Schulbildung, Familienstand sind nicht klar erkennbar. Allerdings variiert das Auftreten der IK mit der Position in der Hierarchie: Oben wird seltener innerlich gekündigt als unten. Die wirkliche Größenordnung der Problema-

### Kompakt

- Hintergründe für die innere Kündigung sind durchweg die chronische Unzufriedenheit mit der Arbeitssituation, verbunden mit der Einschätzung, keine Möglichkeiten zur positiven Einflussnahme zu haben.
- Die Arbeitsleistung wird auf ein notwendiges Mindestmaß beschränkt, Eigeninitiative wird verweigert und das möglichst still und unauffällig.
- Frühindikatoren wie die Zahl der Kundenbeschwerden, ein kooperativer Führungsstil und die Einbindung der inneren Kündiger in das Verbesserungswesen helfen, die Betroffenen neu zu motivieren.

# Personalführung

tik ist aus verschiedenen Gründen schwer zu erforschen, unbestritten ist aber die enorme Dimension. So sehen das wohl auch die Verantwortlichen in den Betrieben. In einer empirischen Studie aus dem Jahr 1995 geben 98 Prozent der befragten Personalverantwortlichen an, dass sie IK für ein permanentes Problem mit zunehmender Bedeutung halten.

## Merkmale und Anzeichen

Für Vorgesetzte im Unternehmensalltag ist natürlich die Identifizierung von Fällen wichtig. Es gilt, Anzeichen von IK bei Arbeitnehmern 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 IK können sich in Indifferenz und Konformismus, Desinteresse und mangelnder Kreativität, Passivität und Absentismus zeigen. Im Einzelnen beispielhaft – der Mitarbeiter:

- 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 Fortbildungsmöglichkeiten in Anspruch,
- interessiert sich nicht für Aufstiegsmöglichkeiten,
- meldet sich oft krank.

Die aufgelisteten Verhaltensweisen können natürlich auch andere Ursachen als IK haben. Doch betrachten wir es pragmatisch und konstatieren, dass solche Merkmale als Hinweise auf IK gesehen werden können, insbesondere dann, wenn sie sich addieren und häufen.

## Geringe Messmöglichkeiten

Quantifizierbar ist der Grad der IK 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, möglicherweise gar existenzgefährdend.

Hier befinden wir uns in einem Dilemma. Eine klare kausale Zuordnung von innerbetrieblichen Fehlentwicklungen zum Auftreten von IK ist nicht möglich; zum einen deshalb, weil sich diese Merkmale gegenseitig bedingen – das eine ist sowohl Ursache wie auch Folge

des anderen; zum anderen weil es sich bei der IK nicht um ein offenes, leicht wahrnehmbares und somit beeinflussbares, sondern um ein konspiratives Verhalten mit verborgenen Motiven handelt.

## Früherkennung durch Indikatoren

Natürlich besteht dennoch die Notwendigkeit, das Problem zu erschließen – im Sinne einer Früherkennung. Wenn Ausmaß, Intensität und Auswirkungen von IK 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 (fehlerhafte Produkte),
- Bearbeitungszeiten,
- Verbesserungsvorschläge,
- Bereitschaft zu Überstunden,
- Beschwerden,
- Kundenreklamationen.

Je häufiger und je stärker sich ungünstige Werte in den genannten Merkmalen zeigen, desto deutlicher der Hinweis auf das Problem. Hohe oder steigende Werte bei Fehlzeiten und Krankenstand werden durchweg als verlässlichste Indikatoren für das Ausmaß von IK ge-

## Mehr zum Thema

### Brinkmann, Ralf:

Lautloser Rückzug in die Verweigerung. Die innere Kündigung von Mitarbeitern schadet vor allem dem Unternehmen. Stuttgarter Zeitung, 02.11.2001

### Härter, Gitte:

Innere Kündigung: der Schuss ins eigene Knie (Zeit zu leben)

[www.zeitzuleben.de/inhalte/be/inne-re\\_kuendigung/1.html](http://www.zeitzuleben.de/inhalte/be/inne-re_kuendigung/1.html)

[www.zeitzuleben.de/inhalte/be/inne-re\\_kuendigung/2.html](http://www.zeitzuleben.de/inhalte/be/inne-re_kuendigung/2.html)

### Höhn, Reinhard:

Die innere Kündigung im Unternehmen. Ursachen–Folgen–Gegenmaßnahmen. Bad Harzburg 1983

### Höhn, Reinhard:

Die innere Kündigung in der öffentlichen Verwaltung. Stuttgart/München 1989

### Koch, Axel/Kühn, Stefan:

Ausgepowert? Hilfen bei Burnout, Stress, innerer Kündigung. Offenbach 2000 (Gabal Verlag)

### Krenz-Maes, Anja:

Innere Kündigung – ein unterschätztes Phänomen in vielen Unternehmen. In: Personalführung 5/98, S. 48 ff.

### Krystek, Ulrich:

Innere Kündigung. Die lautlose Erfolgsgefährdung. In: Gablers Magazin 11-12/1995, S. 46 ff.

### von Massenbach, Kai:

Die innere Kündigung zwischen Burnout und Hilflosigkeit. [www.orgalife.ch/BuchIK.html](http://www.orgalife.ch/BuchIK.html)

### Zeller, Adrian:

Die heimliche Frühpensionierung. In: Quick-Times/The Growing Magazine, 20.06.2002

[http://www.quicktimes.ch/02\\_mit/02.3\\_ma\\_fuehrg/x\\_beitr\\_ma\\_fuehrg/zeller\\_fruehpens.html](http://www.quicktimes.ch/02_mit/02.3_ma_fuehrg/x_beitr_ma_fuehrg/zeller_fruehpens.html)

### [www.authentisch-bewerben.de](http://www.authentisch-bewerben.de)

[www.gesundheit-foerdern.de/fr01b.htm](http://www.gesundheit-foerdern.de/fr01b.htm)

### [www.zfo.de/archiv](http://www.zfo.de/archiv)

[www.recht-und-fuehrung.de/fvrf/newsletterlist.asp?id=74](http://www.recht-und-fuehrung.de/fvrf/newsletterlist.asp?id=74)

[www.clienting.at/gwc/eclienting/no46.txt](http://www.clienting.at/gwc/eclienting/no46.txt)

sehen, und dies ist auch durchaus plausibel: Generell kann Absentismus als eine Art (Früh-)Warnsystem für problematische Arbeitsbedingungen gesehen werden.

### **Führungsfehler als Ursachen für innere Emigration**

Natürlich ist IK ein multifunktionales Geschehen und letztlich nur als ein gesellschaftliches Phänomen zu verstehen. Wenn wir uns auf relevante Elemente im betrieblichen Alltag konzentrieren, so finden wir natürlich eine Reihe bedeutsamer Faktoren: Gruppenkonflikte, Fehlbesetzungen, organisatorische Mängel, Strukturkrisen, Konjunkturflauten. Vorgesetzte haben aber zweifellos eine besondere Rolle. Fehler im Führungsverhalten zählen zu den Hauptursachen für IK. Es gibt Verhaltensweisen von Vorgesetzten, die generell als destruktiv sowie nachteilig im Hinblick auf das Auftreten von IK 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 oder nicht verteilt.
- Hineinregieren in die Zuständigkeitsbereiche von Mitarbeitern.
- Geringe Delegationsbereitschaft.
- Zu wenig Lob und Anerkennung.
- Misstrauen sowie überstarke und/oder häufige Kontrolle.
- Beurteilungen und Kritik setzen an der Persönlichkeit an.

Allgemein gilt: Autoritärer Führungsstil, das System par ordre du moufti, kombiniert mit der Demonstration von Herrschaftswissen birgt erhebliche Risiken für die Entwicklung und Zunahme von innerer Emigration.

**download** ▶

Sie finden im »Download« unter [www.personalwirtschaft.de](http://www.personalwirtschaft.de) einen Selbsttest sowie einen Exkurs in das andere Extrem, die Workaholics, die mit ihrem Eifer dem Unternehmen schaden.

### **Prävention und Intervention**

Wer innerlich gekündigt hat, ist unglücklich und unzufrieden, dies wirkt sich auf das Privatleben, auf Motivation, auf Grundeinstellungen, auf allgemeines Wohlbefinden aus, wodurch wiederum die Arbeitsleistung beeinträchtigt wird. Mitarbeiter haben nicht aus Vergnügen, Faulheit oder Bequemlichkeit die IK 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 zurückzugewinnen, wenn es gelingt, die fraglichen Arbeitsbedingungen zu verbessern.

Natürlich gibt es keine Patentrezepte. Vorgesetzte, die gegen das Problem IK vorgehen wollen, sind gut beraten, wenn sie sich im Hinblick auf die erwähnten Führungsfehler prüfen und eventuell versuchen, ihr Verhalten im Umgang mit ihrem Team und ihren Mitarbeitern zu verbessern. Es empfiehlt sich eine gründliche und systematisierte Selbstbeobachtung, vielleicht verbunden mit der Bitte um entsprechendes Feedback.

### **Kooperativ Führen**

Das Bemühen um einen kooperativen Führungsstil, erkennbares Bemühen um ein gutes Betriebsklima, die gemeinsame Erarbeitung und Formulierung von Leistungszielen, Erweiterung der Handlungsspielräume für Mitarbeiter zur Steigerung der Eigenmotivation, vertrauensvolle Zusammenarbeit – Vorgesetzte sollten stets bemüht sein, gute Voraussetzungen für Arbeitszufriedenheit zu schaffen! Bedacht werden sollte auch eine der grundlegenden Erkenntnisse der Lernpsychologie: Positive Verstärkung ist allemal günstiger und wirkungsvoller als Sanktionen. Vorgesetzte, die positiv auf erwünschtes Verhalten reagieren, erreichen die angestrebten Effekte leichter als durch negative Reaktionen auf unerwünschte Verhaltensweisen. Lob ist effektiver als Kritik (und im Übrigen auch lustvoller für beide Seiten!). Diese Grundregel gilt nicht nur für das Verhältnis zwischen Eltern und Kindern.

### **In Verbesserungen einbinden**

Der vielleicht wichtigste Hinweis für Verantwortliche zum Schluss: Betroffene sollten in

das Verbesserungswesen eingebunden werden! Innere Emigranten sind Experten für Unternehmensanalyse. Sie haben sich intensiv mit ihren Arbeitsbedingungen und den betrieblichen Strukturen befasst, haben sie durchleuchtet, Lösungsmöglichkeiten für die verfahrenre Situation reflektiert und abgewogen, bevor sie den Weg in die IK eingeschlagen haben. Sie kennen die Schwachstellen des Systems besser als die meisten anderen. Führungskräfte sollten dieses Potenzial nutzen, auf dieses Expertenwissen bauen.



**Autor**

**Diplom-Psychologe Rainer Pitsch**, freiberuflich tätig im Bereich Gesundheitspsychologie/Gesundheitsförderung, Heidelberg

Anzeige