

Innere Kündigung

Themen

| | |
|--|----|
| Woran Sie „innere Emigranten“ erkennen | 2 |
| Gründe für die innere Kündigung | 3 |
| Prozess der inneren Kündigung | 6 |
| Folgeschäden der inneren Kündigung..... | 9 |
| Lösungsmöglichkeiten | 10 |

Woran Sie „innere Emigranten“ erkennen

Innere Emigranten unterscheiden sich von Mitarbeitern, die sich mit ihrer Arbeit und ihrem Unternehmen identifizieren.

- Der Mitarbeiter hält sich strikt an die vorgeschriebene Regel-Wochenarbeitszeit. Fällt mehr Arbeit an, lässt er sich nur mühsam zu Überstunden überreden. In seiner Freizeit beschäftigt ihn selten ein Gedanke an die Arbeit.
- Routinearbeiten wickelt er möglichst rasch und ohne Ehrgeiz ab. Reicht die Arbeitszeit nicht aus, bleibt die Arbeit liegen. Ist noch Zeit übrig, wird diese genutzt, um private Dinge zu erledigen.
- Früher war der Mitarbeiter körperlich belastbar. Jetzt scheint ihm plötzlich jeder Luftzug zu schaden. Die Krankheitstage häufen sich. Wie und ob die eigene Arbeit während seiner Abwesenheit bewältigt wird, scheint ihm gleichgültig zu sein.
- Die eigenen Arbeitsergebnisse oder die der Abteilung interessieren den Mitarbeiter kaum. Bei unvorhergesehenen Herausforderungen krempelt er nicht die Ärmel hoch, sondern stellt sich auf den Standpunkt: Sollen doch die anderen sehen, wie sie damit zurechtkommen.
- Der Mitarbeiter ist bei betrieblichen Abendveranstaltungen oder Besprechungen außerhalb der Arbeitszeit selten anzutreffen. Seine Abwesenheit begründet er oft als Rücksichtnahme auf private Verpflichtungen.
- Der Mitarbeiter zieht sich immer mehr von betrieblichen Kontakten zurück. Er baut die außerbetrieblichen Aktivitäten stark aus. Je weniger Engagement er für die betriebliche Arbeit zeigt, umso weniger zieht es ihn auch zu Kollegen hin, die sich mit der Firma identifizieren.
- Mitarbeiter, die innerlich gekündigt haben, legen keinen großen Wert mehr darauf, durch Eigeninitiative an den Arbeitsabläufen und Arbeitsstrukturen etwas zu verbessern.

Gründe für die innere Kündigung

Experten gehen von folgenden Gründen aus:

- Das persönliche Umfeld
- Das Verhalten der Kollegen
- Das Verhalten der Führungskräfte
- Spezifische Gegebenheiten im Unternehmen
- Eigene unrealistische Erwartungen

Das persönliche Umfeld

- Die Familie trägt das berufliche Engagement nicht mit.
- Im außerbetrieblichen Umfeld (Verein, sonstige Organisationen) bekommt der Mitarbeiter mehr Anerkennung und Zuwendung als im Betrieb.
- Die Arbeit hat einen geringen gesellschaftlichen Status, der Mitarbeiter sieht keinen Grund, stolz auf seine Arbeit zu sein.

Das Verhalten der Kollegen

- Die Kollegen akzeptieren den Mitarbeiter nicht.
- Er erhält keine Unterstützung und Hilfe.
- Informationen werden bewusst nicht oder falsch an ihn weiter gegeben.
- Er bekommt immer die schlechteste Arbeit zugeteilt.
- Bei privaten Aktivitäten wird er nicht berücksichtigt.

Das Verhalten von Führungskräften

- Ständige Eingriffe in den Verantwortungsbereich des Mitarbeiters. Dieser hat das Gefühl: Ich kann das wohl nicht.
- Ein übergeordneter Vorgesetzter überspringt bei seinen Führungs- und Entscheidungsaktivitäten hierarchische Zwischentappen. Die übergangene Führungskraft oder der Mitarbeiter empfindet das als Autoritätsverlust und reagiert durch eine „Rückgabe“ der Verantwortung an den Vorgesetzten.
- Einzelne Aufgaben, die eigentlich im Verantwortungsbereich des Mitarbeiters liegen, werden vom Vorgesetzten bearbeitet und gelöst. Der Mitarbeiter reduziert seine Eigenverantwortlichkeit.
- Eine Besprechung, in der bereits im Vorfeld klar ist, wie die erarbeitete Lösung auszusehen hat, frustriert die Besprechungsteilnehmer. Dasselbe gilt für Versuche, den Mitarbeiter durch direkte „Anregungen“ zu einem bestimmten Arbeitsergebnis zu bewegen. Die meisten Mitarbeiter stellen so nach und nach ihre Eigenaktivität ein.
- Zwanghafte Ordnungsliebe und hohe Detailorientierung lähmen die konstruktive Zusammenarbeit. Die Angst vor Fehlern oder Misserfolgen nimmt zu.
- Mitarbeiter spüren rasch, ob der Vorgesetzte seine Verbal-Bekanntnisse auch in Taten umsetzt oder ob es bei bloßen Lippenbekenntnissen bleibt. Enttäuschungen des Mitarbeiters wirken sich unmittelbar auf seine eigenen Leistungsmaßstäbe aus.
- Menschen neigen dazu, sich so zu verhalten, wie es von ihnen erwartet wird. Das auch als „Sich-selbst-erfüllende-Prophezeiung“ bekannt gewordene Phänomen sorgt dafür, dass unausgesprochene Erwartungen (z. B. „das geht schief“) das Ergebnis „produzieren“.

Spezifische Gegebenheiten im Unternehmen

- Die Mitarbeiter empfinden das Gehalts- und Einkommenssystem als ungerecht.
- Die Mitarbeiter sehen keine Freiräume zur persönlichen Entfaltung.
- Das Betriebsklima wird als schlecht empfunden.
- Die Arbeitsbedingungen entsprechen nicht den Vorstellungen.
- Es gibt Unklarheiten in der Aufgabenstellung.
- Störungen werden zu spät aufgefangen.
- Die Produkte oder Dienstleistungen des Unternehmens stehen im Kreuzfeuer der öffentlichen Kritik.
- Die Mitarbeiter fühlen sich permanent über- oder unterfordert.
- Die Mitarbeiter empfinden, dass Statussymbole (Firmenwagen, Büroausstattung, Firmenparkplatz etc.) ungerecht verteilt sind.
- Die Mitarbeiter haben Angst, den technischen Veränderungen in ihrem Arbeitsbereich nicht gewachsen zu sein.
- Es besteht keine Aussicht, sich beruflich weiter zu entwickeln.

Eigene unrealistische Erwartungen

- Ein junger Mitarbeiter hat einen schnellen, unproblematischen Aufstieg erwartet.
- Der Mitarbeiter hat Fortbildungsmaßnahmen erfolgreich abgeschlossen und hält die positiven Auswirkungen im Betrieb für selbstverständlich.
- Der Mitarbeiter überschätzt massiv seine Leistungen. Negative Äußerungen des Vorgesetzten über seine Leistungen nimmt er nicht wahr.

Prozess der inneren Kündigung

Phase 1 – Steigerung der Anstrengung

Macht ein Mitarbeiter einen Vorschlag, von dem er überzeugt ist, so wird er nach dessen Ablehnung versuchen, ihn mit noch größerer Vehemenz zu vertreten. Dies tut er so lange, wie er daran glaubt, den Handlungsausgang beeinflussen zu können.

Phase 2 – Resignation

Wenn er immer wieder die Erfahrung macht, dass seine Vorschläge unbeachtet bleiben, wird er innerlich aufgeben und keine Aktivitäten mehr zeigen.

Eine vergleichbare Reaktion ist bei einem Mangel an beruflicher Perspektive zu beobachten. Vor allem in Positionen, in denen der Stelleninhaber nicht mehr aufgrund von Leistung (sondern z. B. nur altershalber) befördert werden kann, führt dies meist zu vermindertem Einsatz und Engagement.

Phase 3 – Leben auf Sparflamme

Der Mitarbeiter vergeudet keine Kraft mehr für sinnlose Aktivitäten. Das „eigentliche Leben“ findet nach Feierabend statt. Für den Arbeitsplatz gilt: ohne mich.

Warnsignale für Führungskräfte

Fehlende Konfliktbereitschaft

- Bei sachlichen Gesprächen mit Ihnen meldet Ihr Mitarbeiter höchstens hin und wieder mal Bedenken an.
- Auseinandersetzungen finden kaum statt.

Konformismus/Diplomatie

- Letztlich stimmt er Ihnen meist zu.
- Bei Besprechungen ist der Mitarbeiter rasch Ihrer Meinung.
- Er hält sich in Besprechungen ganz zurück und schweigt.
- Kritisieren Sie ihn, so argumentiert er stets sehr vorsichtig.

Fehlende Standpunkte/Rückdelegation

- Schriftliche Ausarbeitungen versieht der Mitarbeiter mit einem Vermerk „Vorschlag“ oder „erster Entwurf“. Er macht deutlich, dass er jederzeit bereit ist, seine eigene Meinung zu revidieren.
- Sie werden häufig durch den Mitarbeiter um Ihre Meinung zu bestimmten Problemstellungen gefragt. Ihre Ansicht verarbeitet der Mitarbeiter in seinen Vorschlägen.

Gehorsam

- Ihre Entscheidungen nimmt der Mitarbeiter ohne Einwände zur Kenntnis und führt sie kommentarlos aus.
- Anregungen führt er wie „Befehle“ aus.
- Kompetenzmissachtungen Ihrerseits nimmt er hin.

Bescheidenheit

- Der Mitarbeiter verzichtet freiwillig auf repräsentative Aufgaben oder Auftritte.

Persönliche Langzeitwirkungen für den Mitarbeiter

- Verlust der Selbstachtung durch überangepasstes Verhalten.
- Schlechtes Image bei den Kollegen, z. B. der Ruf „kein Rückgrat“ zu haben oder ein „Radfahrer“ zu sein.
- Schlechtes Gewissen, weil man weiß, dass man seinen Arbeitgeber um die eigene Leistung betrügt.
- Das Gefühl, das eigene Gehalt nicht wirklich zu verdienen, führt zu einem weiteren Selbstwertverlust.
- Durch die eigene Zurückhaltung bei neuen Aufgaben sinkt das Vertrauen in die eigene Fachkompetenz.
- Es entstehen Existenzängste. Die eigene „Ersetzbarkeit“ wird spürbar, da man aufgrund des Engagementmangels keine große Lücke hinterlassen würde.

- Der innere Widerwille gegen die Arbeit und die Arbeitssituation belastet psychisch immer mehr und kann zu physischen oder psychischen Erkrankungen führen.
- Der Mitarbeiter verzichtet für immer auf jede individuelle Gehaltserhöhung und Statussteigerung.
- Der erhoffte Ausgleich über die Freizeit funktioniert selten dauerhaft.

Wenn der eigene Chef dem Mitarbeiter innerlich kündigt

Besonders oft geschieht dies, wenn:

- unterschiedliche Wertvorstellungen und Haltungen von Vorgesetztem und Mitarbeiter aufeinander treffen,
- die Bemühungen des Vorgesetzten, eine Änderung des Verhaltens beim Mitarbeiter zu bewirken, dauerhaft nicht möglich ist,
- der Vorgesetzte keinen Einfluss auf die Personalauswahl seines neuen Mitarbeiters hatte,
- der Vorgesetzte sich durch den Mitarbeiter in seiner Macht bedroht fühlt,
- es nicht in der Kompetenz des Vorgesetzten liegt, den Mitarbeiter zu versetzen oder ihm zu kündigen.

Die häufigsten Fehler von Führungskräften

| | |
|---|------|
| Ungenügender Informationsfluss zwischen Mitarbeiter und Vorgesetztem | 97 % |
| Missbräuchlicher Einsatz von Informationen als Machtmittel | 90 % |
| Mangelnde Bereitschaft des Vorgesetzten zur offenen und sachlichen Diskussion | 93 % |
| Entscheidungen, die ohne Einbeziehen des Mitarbeiters getroffen werden | 95 % |
| Entscheidungen, die entgegen Absprachen mit dem Mitarbeiter getroffen werden | 85 % |

Basis: Umfrage unter Führungskräften im Personalbereich von Unternehmen unterschiedlicher Größe und Branchen.
Quelle: Fachhochschule Rheinland-Pfalz.

Folgeschäden der inneren Kündigung

Auf Dauer gesehen gibt es bei einer inneren Kündigung nur Verlierer.

Verlierer Nr. 1:

Das Unternehmen büßt eine gute und engagierte Arbeitskraft ein. Es bezahlt voll für eine Leistung, die nicht mehr in vollem Umfang erbracht wird. Mitarbeiter, die sich innerlich verabschiedet haben, bringen ihre kreativen und innovativen Potenziale nicht mehr ein. Langfristig leidet darunter die Produktivität und die Qualität des Gesamtunternehmens. Vor allem in Zeiten der Personalreduzierung, in denen die Arbeit auf immer weniger Mitarbeiter verteilt wird, ist die engagierte Leistung des Einzelnen von großer Bedeutung. Wird die Leistung reduziert, führt dies zu einer weiteren Verknappung der „Ressource Mensch“, dem wichtigsten Erfolgspotenzial eines Unternehmens.

Verlierer Nr. 2:

Der Mitarbeiter, der keine Freude an seiner Arbeit hat, verliert nach und nach sein Selbstwertgefühl. Der Arbeitsalltag fordert ihn nicht mehr, die Vertuschungsversuche der eigenen Demotivation kosten eine Menge Energie. Die Folgen können sein: Depressionen, Schlaflosigkeit, Herz- und Kreislaufbeschwerden, Migräne etc.

Verlierer Nr. 3:

Die Führungskraft des betroffenen Mitarbeiters bekommt den Motivationsverlust unmittelbar zu spüren. Die Arbeit im eigenen Bereich wird schleppender erledigt, die Innovation und das Betriebsklima leiden.

Verlierer Nr. 4:

Das persönliche Umfeld der Betroffenen leidet unter deren Unzufriedenheit. Die beruflich bedingte Unausgeglichenheit, der Verlust des Selbstwertgefühls und eventuelle körperliche Konsequenzen bringen die eigene Balance ins Wanken.

Lösungsmöglichkeiten

Unternehmen können der „inneren Kündigung“ vorbeugen

Sie sollten

- **die Mitarbeiter ernst nehmen.**
Die organisatorischen Regelungen dienen in erster Linie als Hilfestellung für die Mitarbeiter und ihre Aufgaben. Sie werden nicht als Gängelung empfunden. Formalitäten und Papierkrieg beschränken sich auf das notwendige Maß. Die Arbeitsabläufe sind transparent und erleichtern die Arbeit.
- **den Mitarbeitern vertrauen.**
Dem Mitarbeiter wird unterstellt, dass er seine Leistung gern bringt. Es gehört vielleicht sogar zum Arbeitsalltag, dass man Teile seiner Arbeit zu Hause erledigt. Für die Abwicklung von Reisekosten und Spesen oder Einkäufe für das Unternehmen findet man unbürokratische, leicht praktikable Wege.
- **für Ihre Mitarbeiter sorgen.**
Es wird angemessen bezahlt. Leistung wird gern und freiwillig honoriert. Der Mitarbeiter muss nicht um eine Gehaltserhöhung „ersuchen“, man geht auf ihn zu. Der Mitarbeiter kann auch in besonderen familiären Situationen darauf vertrauen, dass ihm das Unternehmen zur Seite stehen wird.
- **die Mitarbeiter fordern.**
Es wird viel verlangt, der Anspruch an die eigenen Leistungen ist insgesamt hoch. Es gehört zur Kultur, gut zu sein und noch besser werden zu wollen. Es gibt kaum Angst vor Misserfolgen. Aufgaben und Verantwortung werden großzügig übertragen und eingefordert. Der Einzelne arbeitet mit großen Handlungsspielräumen innerhalb seines Fachgebiets.
- **die Mitarbeiter fördern.**
Es gibt regelmäßige Gespräche, die es dem Mitarbeiter erlauben, Perspektivwünsche zu äußern. Das Unternehmen bemüht sich, bei der Erfüllung der Wünsche und Ziele seiner Mitarbeiter mitzuwirken.
- **interaktiv kommunizieren.**
Die Meinung aller wird gehört, es wird nicht nur von oben nach unten informiert. Ein echter Austausch mittels entsprechender Kommunikationsstrukturen wird gepflegt.

| Die erfolgreichsten Lösungsmöglichkeiten | |
|--|------|
| Bessere Sinnvermittlung für die Mitarbeiter | 93 % |
| Kontinuierliches Mitarbeitergespräch im Rahmen einer individuellen Karriereplanung | 92 % |
| Fördern und Entwickeln einer auf Vertrauen basierenden Unternehmenskultur | 90 % |
| Positive Umgangsformen im Unternehmen | 85 % |
| Selbsthinterfragung des Vorgesetzten zum besseren Problemverständnis | 81 % |
| Veränderung des Selbstverständnisses der Vorgesetzten vom Regieren zum Moderieren | 78 % |
| Einrichtung kleiner, überschaubarer Organisationseinheiten | 76 % |
| Vermitteln von Visionen durch die Unternehmensleitung und deren engagierte Umsetzung | 76 % |
| Psychologische Unterstützung des Mitarbeiters bei fachlichen und privaten Problemen | 59 % |
| Angebot flexibler Arbeitszeiten | 57 % |
| Regelmäßige Teilnahme des Vorgesetzten an Führungsseminaren | 52 % |
| Verbesserung des Entlohnungssystems | 33 % |
| Regelmäßige Renovierung und Instandhaltung der Arbeitsräume | 25 % |
| Stärkere Vergabe innerbetrieblicher Titel und anderer nicht-monetärer Anreize | 21 % |
| Regelmäßige Betriebsfeiern mit Teilnahme des Top-Managements | 14 % |

Basis: Umfrage unter Führungskräften im Personalbereich von Unternehmen unterschiedlicher Größe und Branchen. Zustimmung gesamt in Prozent. Quelle: Fachhochschule Rheinland-Pfalz.

Impressum

© Copyright: 2010
Zurich Versicherung AG
(Deutschland)
Poppelsdorfer Allee 25-33
53115 Bonn
<http://www.zurich.de>

Beratung, Text, Redaktion
und Gesamtbetreuung:
Fachverlag
Denzel+Partner GmbH
Monreposstraße 57
71634 Ludwigsburg
<http://www.denzel.de>

Der Inhalt dieser Publikation
wurde von namhaften Fach-
autoren und anerkannten
Institutionen erarbeitet und
geprüft.

Haftungsausschluss

Alle Angaben sind sorgfältig geprüft.
Durch Gesetzgebung und entspre-
chende Verordnungen sowie durch
Zeitablauf ergeben sich zwangsläufig
Änderungen, so dass wir für die Rich-
tigkeit und Vollständigkeit des Inhalts
keine Gewähr übernehmen können.
Für die Inhalte externer Internetseiten
und Links sind ausschließlich deren
Autoren, Herausgeber bzw. Betreiber
verantwortlich.
Für Anregungen und Hinweise sind wir
stets dankbar.
Bitte richten Sie diese an eine der an-
gegebenen Adressen.