

# Innere Kündigung – mehr als ein Motivationstief



„Wenn wir eine Situation nicht ändern können, dann müssen wir uns selbst ändern“

(Viktor Frankl)

Herr K. kommt morgens pünktlich um acht ins Büro und verlässt es ebenso pünktlich um 17

Uhr wieder. Nichts Besonderes soweit. Wären da nicht die häufigen Krankmeldungen, seine sarkastischen Kommentare über den Job in der Mittagspause oder seine Teilnahmslosigkeit in Besprechungen. Herr K. hat gekündigt, ohne dass es jemand gemerkt hat; jedoch nicht formal, sondern innerlich. Er fühlt sich seinem Arbeitgeber nicht mehr verbunden, hat seinen sogenannten „psychologischen Arbeitsvertrag“ aufgelöst. Wahrlich kein Einzelfall: Mit ihm taten das 2008 insgesamt über fünf Millionen Arbeitnehmer!

Innere Kündigung ist zum Begriff für mangelnde Motivation im Job und die Minimierung des Arbeitseinsatzes geworden. Ein Fünftel der Arbeitnehmer in Deutschland hat innerlich gekündigt, die große Mehrheit (67%) hat lediglich eine geringe Unternehmensbindung und gerade einmal 13% sind engagiert in ihrem Job und verhalten sich loyal gegenüber dem Arbeitgeber. Zu diesem Ergebnis kam der Gallup-Engagement-Index 2008, dem die Befragung von 2000 zufällig ausgewählten Arbeitnehmern zugrunde liegt.

## Wer ist Schuld an der inneren Kündigung?

Die Ursachen für eine innere Kündigung können vielfältig sein und sie manifestieren sich auf mehreren Ebenen. Werden zum Beispiel die Arbeitsschritte zu streng überwacht, leidet das Arbeitsklima, da Misstrauen im Unternehmen aufkommt. Viele fühlen sich auch durch sehr geringe Entscheidungskompetenzen in ihrem Tun eingeschränkt und vermissen den tieferen Sinn ihrer Arbeit. Im Falle von Herrn K. wirken sich auch die fehlenden Unternehmensziele negativ auf seine Arbeitsmoral aus. Fehlende Unternehmensbindung und mangelndes Engagement sind sowohl für Vorgesetzte als auch für die einzelnen Mitarbeiter eine echte Belastung.

Führungskräfte tun gut daran, die „Schuld“ dafür nicht ausschließlich bei den unmotivierten Mitarbeitern zu suchen, sondern sich selbst und den eigenen Führungsstil kritisch zu beleuchten. Wenn Sie auch zu den 14% gehören, die am liebsten ihren eigenen Chef entlassen würden, dann wissen Sie, wovon hier die Rede ist. In der Tat ist fehlende Wertschätzung seitens der Vorgesetzten einer der schwerwiegendsten Gründe für Resignation. Weniger als ein Fünftel der Befragten gab an, Lob und Anerkennung für die eigene Arbeit zu erhalten, und 69% bemängelten fehlendes menschliches Interesse an ihrer Person. Endpunkte dieser Frustrationsskala sind interne Konflikte und Mobbing.

Es ist natürlich nicht auszuschließen, dass eine innere Kündigung ganz individuelle Gründe haben kann. Die Persönlichkeiten von Arbeitnehmern, die innerlich gekündigt haben, werden oftmals als ängstlich oder gar depressiv beschrieben. Viel häufiger jedoch sind es Enttäuschungen

## Innere Kündigung – mehr als ein Motivationstief

aus dem Berufsleben, die über kurz oder lang dazu geführt haben, nur noch „Dienst nach Vorschrift“ zu machen. Anfänglich gezeigtes Verhalten wie Engagement und Innovationsdrang stumpfen ab. Vor allem, wenn der eigene Anspruch und die berufliche Wirklichkeit weit auseinander liegen, entsteht Frustration. Ein- oder zweimal wird noch akzeptiert, dass man bei der Beförderung nicht berücksichtigt wurde. Beim dritten Mal resigniert der eine oder andere bereits, da er keine Perspektive geboten bekommt. Die Folge ist, dass er seine beruflichen Anstrengungen schließlich auf ein Minimum herunterfährt.

Der wirtschaftliche Schaden ist immens

Wer innerlich kündigt, der tut dies in der Regel nicht von einem Moment auf den nächsten. Zwar steht für den einen oder anderen ein ausgedehnteres Familien- oder Freizeitleben prinzipiell weit vor dem Beruf, der dann nur als notwendiges Übel zum Geldverdienen angesehen wird. In diesen Fällen wird von vornherein wenig Energie in das Unternehmen investiert. Doch die meisten fällen die Entscheidung, innerlich das Handtuch zu werfen, unbewusst. Ein Konflikt unter Kollegen kommt zum anderen, Erwartungen werden wiederholt nicht erfüllt, ein Bespitzelungsskandal erschüttert das Vertrauen ins Unternehmen. Und je größer das Unternehmen, desto leichter lässt es sich nach und nach unbemerkt „abtauchen“.

Es lohnt sich nicht nur im Sinne des Mitarbeiterklimas, auf Angestellten- wie auf Vorgesetzten-seite gemeinsam der inneren Kündigung entgegenzuwirken. Die geschätzten finanziellen Einbußen der Unternehmen sind enorm.

Die Produktivität der Mitarbeiter sinkt mit schwindender Motivation drastisch, und allein die Fehlzeiten der innerlich Gekündigten verursachen den deutschen Unternehmen jährlich einen Schaden von rund 16 Milliarden Euro. Durch Fluktuation, negative Mundpropaganda, schlechten Kundenservice und Innovationsfeindlichkeit steigt die Schadenssumme auf geschätzte 109 Milliarden Euro – pro Jahr!

Patentrezepte: Fehlanzeige

Die schlechte Nachricht für Führungskräfte: Es gibt gegen innere Kündigungen der Mitarbeiter keine Patentlösung, sondern nur individuelle Maßnahmen. Bevor Sie etwas unternehmen können, müssen Sie jedoch erst einmal merken, dass überhaupt ein Problem vorliegt. Nehmen Sie häufige Fehlzeiten und innerbetriebliches Desinteresse und Qualitätseinbußen auf jeden Fall ernst. Je weiter die innere Kündigung fortgeschritten ist, desto schwieriger lässt sich ein neuer „psychologischer Vertrag“ aufsetzen.

Analysieren Sie sich und Ihren Führungsstil, lassen Sie sich auch Feedback von Ihren Mitarbeitern geben. Führen Sie ein Gespräch mit dem Mitarbeiter, um herauszufinden, worin das eigentliche Problem liegt. Kann es sein, dass Ihrem Mitarbeiter das nötige Wissen fehlt, um seine Aufgaben durchzuführen? Ist es möglich, dass Ihr Mitarbeiter überfordert ist, oder vielleicht das Gefühl hat, etwas nicht zu dürfen? Erst wenn diese Fragen beantwortet sind und entsprechende Maßnahmen ergriffen wurden, sehen Sie, ob vielleicht ein grundlegendes Motivationsproblem vorliegt. Motivation ist ein Prozess und kein Schalter, den man umlegen kann.

## Innere Kündigung – mehr als ein Motivationstief

Die gute Nachricht: Führungskompetenzen und Methoden zur Mitarbeitermotivation lassen sich erlernen. In Einzelcoachings und auch in Seminaren für Führungskräfte können Sie Gesprächsführung speziell für schwierige Situationen trainieren und bekommen Möglichkeiten aufgezeigt, wie Mitarbeiter wieder auf den „richtigen Weg“ gebracht werden können.

### Handeln statt zu erdulden

In den meisten Fällen, in denen Mitarbeiter innerlich gekündigt haben, steht eine formale, also tatsächliche Kündigung nicht zur Debatte. Vielmehr fehlt oft eine zum aktuellen Job gleichwertige Perspektive. Es bestehen also meistens berechtigte Hoffnungen, die negativen Energien abzubauen, um wieder vertrauensvoll und gewinnbringend zusammenzuarbeiten.

Erkennen Sie selbst Anzeichen bei sich, dass es mit der eigenen Motivation und Loyalität Ihrer Firma gegenüber nicht allzu weit her ist, müssen Sie nicht warten, bis Ihrem Chef das auffällt. Auch hier gilt: Überlegen Sie sich, warum Sie unzufrieden sind, schreiben Sie es auf und diskutieren mit Freunden und Kollegen oder lassen Sie sich professionell beraten, bevor Sie Ihren Chef zum Gespräch bitten. Wer dann konkrete Vorschläge zur Verbesserung der Situation parat hat, ist schon auf dem besten Weg in ein besseres Arbeitsklima.

Erst wenn die vereinbarten Ziele und Maßnahmen nicht erreicht werden bzw. greifen, sollten Sie ernsthaft über eine formale Kündigung nachdenken, denn wer dauerhaft mit Negativgefühlen und fehlender Motivation arbeitet, schadet sich langfristig selbst. Eigeninitiative zahlt sich in der

Regel aus: Mehr Spaß am Arbeitsplatz sorgt ganz nebenbei auch für mehr Lebensqualität und Ausgeglichenheit im privaten Umfeld.

Weitere Informationen finden Sie unter:  
[www.heinrich-roth.com](http://www.heinrich-roth.com)

*(c) Copyright*

*Diese Ausarbeitung ist geistiges Eigentum der Heinrich Roth Unternehmensberatung, Gießen. Jede Verwendung der Konzeption - auch in Auszügen - darf nur mit schriftlichem Einverständnis der Heinrich Roth Unternehmensberatung erfolgen.*