

Ralf Brinkmann
Kurt H. Stapf



Innere Kündigung

Wenn der Job
zur Fassade wird

Ein Ratgeber für Arbeitnehmer und Führungskräfte
Mit Checklisten und zahlreichen Fallbeispielen
Verfaßt von zwei führenden Wirtschaftspsychologen

C.H.Beck

Ralf D. Brinkmann
Kurt H. Stapf

Innere Kündigung

*Wenn der Job
zur Fassade wird*

C.H.Beck

Zum Buch

„Der Einzige, der in diesem Laden gut aufgelegt ist, ist der Telefonhörer“ – nur ein typischer Angestelltenwitz oder die Wahrheit über den Mythos Motivation in unseren Unternehmen und Amtsstuben? Führungsfehler sind der ausschlaggebende Grund für die innere Kündigung am Arbeitsplatz. Die Psychologen Ralf D. Brinkmann und Kurt H. Stapf liefern dafür eine Fülle aufschlussreicher Fallbeispiele. Ihr Buch enthält organisations- und motivationspsychologische Erklärungsansätze für ein um sich greifendes Phänomen und zeigt funktionierende Auswege auf.

Über die Autoren

Ralf D. Brinkmann ist Professor für Wirtschaftspsychologie am Fachbereich für Sozial- und Verhaltenswissenschaften der Fachhochschule Heidelberg.

Kurt H. Stapf war Professor für Psychologie an der Universität Tübingen und leitete dort die Abteilung Allgemeine und Angewandte Psychologie.

Mit 18 Abbildungen und 18 Tabellen im Text

1. Auflage. 2016

© Verlag C.H.Beck oHG, München 2005

Umschlaggestaltung: +malsy, Bremen

ISBN Buch 978 3 406 52815 5

ISBN eBook 978 3 406 69599 5

Die gedruckte Ausgabe dieses Titels erhalten Sie im Buchhandel
sowie versandkostenfrei auf unserer Website

www.chbeck.de.

Dort finden Sie auch unser gesamtes Programm und viele weitere
Informationen.

Inhalt

Vorwort	9
1. Beschreibung eines Phänomens	11
Auf leisen Sohlen	11
<i>Fallbeispiel: Karl (Sachbearbeiter, 37 Jahre alt)</i>	11
<i>Fallbeispiel: Susanne (Bankkauffrau, 42 Jahre alt)</i>	12
Entstehung des Begriffs	14
Der Unwille zur Anstrengung	16
Geben und Nehmen oder: Der psychologische Arbeitsvertrag	21
Innere oder äußere Kündigung – eine Frage des Nutzens?	27
Innere Kündigung seitens der Führungskraft	29
Gibst du mir – gebe ich dir!	31
Wie verbreitet ist das Phänomen der inneren Kündigung?	33
Symptome und Indikatoren innerer Kündigung	40
Gibt es das Kainsmal der inneren Kündigung?	40
Woran lässt sich im Unternehmen das Vorliegen innerer Kündigung ablesen?	43
<i>Checkliste 1: Neigung zur inneren Kündigung</i>	46
2. Ursachen innerer Kündigung	52
Gesellschaftliche Ursachen oder: Das Schlagwort vom Wertewandel	53
Lösung: Sinn-Management – ein Weg aus der Orientierungslosigkeit	59
Misstrauenskulturen, Visionslosigkeit und unflexible Organisationsstrukturen	61
<i>Fallbeispiel: Der verlorene Bauauftrag</i>	63
<i>Fallbeispiel: Die enttäuschte Projektgruppe</i>	68
Lösung: Den Gestaltungsrahmen des Personal- managements nutzen	71

6 Inhalt

Wer einen Personalabbau «überlebt», gerät häufiger in die innere Kündigung	72
Lösung: Keine Wunden schlagen oder: Vom richtigen Umgang mit Personalabbau	77
Führungsfehler und ihre Folgen	79
<i>Fallbeispiel: Der Kredit</i>	82
<i>Fallbeispiel: Der neue Führungsstil</i>	90
<i>Checkliste 2: Sensibilisierung von Führungskräften</i>	93
Lösung: Ansatzpunkt Führungskräfte	96
Ein Stufenmodell für die «Reaktivierung»	99
Wenn die Arbeitsgruppe zum Auslöser für eine innere Kündigung wird	102
<i>Fallbeispiel: Die neue Arbeitsstelle</i>	104
Exkurs: Mobbing und innere Kündigung	107
Welche Ursachen für eine innere Kündigung finden sich in der Persönlichkeit des Mitarbeiters und im privaten Umfeld?	112
<i>Fallbeispiel: Enttäuschte Erwartungen</i>	113
<i>Fallbeispiel: Wenn nur die Note zählt!</i>	116
Lösung: Was tun bei «Karriere-Endstationen»? Seniorität oder: Wenn das Alter der inneren Kündigung Vorschub leistet	120
<i>Fallbeispiel: Berufliche Sackgasse</i>	121
Lösung: Kreativer Umgang mit älteren Mitarbeitern	124
Spezifische Arbeitsbedingungen	125
Lösung: Empowerment oder: Die Erweiterung von Handlungsspielraum	129
3. Individuelles Leiden an der inneren Kündigung	132
Erlernte Hilflosigkeit	135
Wenn Menschen «ausbrennen» – das Burnout-Syndrom	138
Lösung: Soziale Unterstützung – wenn andere den «Frustr» erträglicher machen	139
Das Modell beruflicher Gratifikationskrisen	142
<i>Fallbeispiel: Der Herzinfarkt</i>	144
Erkennen und Verändern von Einstellungen	146
4. Psychologische Erklärungsansätze	151
Wenn der Antrieb fehlt	151

Vom Wert der Ziele und der Erwartung, sie erreichen zu können	153
In der Situation verharren oder handeln?	154
Den Erfolg suchen oder den Misserfolg meiden?	155
Vom Gefühl des Eingebundenseins und der Verpflichtung	158
<i>Fallbeispiel: Mangelndes Commitment der Brandamtsräte</i>	161
<i>Fallbeispiel: Am Band</i>	164
Exkurs: Das Verhältnis von innerer Kündigung und Arbeitssucht	166
Innere Kündigung als geglückte Anpassung	169
<i>Fallbeispiel: Die angestrebte Professur</i>	171
Innere Kündigung – eine Strategie der Individualisierung betrieblicher Probleme durch Arbeitgeber?	173
<i>Fallbeispiel: Die «Rennliste»</i>	176
Lösung: Für Klarheit bei den Leistungsnormen sorgen	178
Die Sicht der Arbeitszufriedenheitsforschung	179
Lösung: Wie «wahr» ist Wahrnehmung?	187
Problemlösungskompetenz – von der Emotion zum Handeln	191
5. Unsere Fallbeispiele und weitere Lösungsansätze	194
Fallbeispiel Karl	194
Fallbeispiel Susanne	198
Wechselwirkung zwischen den Faktoren «Person», «Situation» und «Organisation»	201
Mitarbeiterauswahl oder: Schlüssel und Schloss müssen passen	203
Mitarbeiter entwickeln und weiterqualifizieren	206
Das Orientierungsgespräch im Rahmen der Personalentwicklung	207
6. Unser Schlusswort!	209
Anhang	
Literatur	213
Die Autoren	220

Vorwort

Die Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter zu erhalten und wo möglich zu steigern ist ein zentrales Anliegen jedes Unternehmens, wenn es im harten Konkurrenzkampf am Markt bestehen will. Die Suche nach entsprechenden Mitteln und Wegen ist aber auch eine wichtige Forschungsaufgabe der Psychologie, im Speziellen der Wirtschaftspsychologie. Bei diesen Bemühungen der Unternehmen wie der Wissenschaft scheint ein Faktor bisher zu wenig berücksichtigt worden zu sein – Mitarbeiter in der «inneren Kündigung». Reinhold Sprenger spricht in seinem Buch *Mythos Motivation* aus dem Jahr 1992 vom «Gespenst der inneren Kündigung», das in den Unternehmen umgeht. Und Fachleute sind sich darin einig, dass die betriebswirtschaftlichen Schäden für die Unternehmen und die negativen Folgen für die Betroffenen beachtlich, aber nicht ohne weiteres abschätzbar sind. Vordergründig scheint die innere Kündigung für die Betroffenen eine möglicherweise geeignete Strategie der Lösung ihres Problems zu sein, im Endeffekt profitiert jedoch weder der innerlich Gekündigte noch das Unternehmen von diesem Geschehen.

Mit dem vorliegenden Buch verfolgen wir mehrere Ziele. Wir möchten zum einen das Phänomen der inneren Kündigung in seinem facettenreichen Auftreten beleuchten und zum anderen die Ursachen, Erscheinungsformen und Folgen von innerer Kündigung diskutieren. Dies geschieht, um den Leser für das vielfältig verursachte Geschehen, das der inneren Kündigung zugrunde liegt, zu sensibilisieren. Zentrale Ursache für eine innere Kündigung ist für uns der Bruch des «psychologischen Arbeitsvertrages». Dieser «psychologische Vertrag», der eine Vielzahl unausgesprochener Erwartungen seitens der Arbeitnehmer an das Unternehmen oder den Dienstherrn beinhaltet, wird aufgrund unterschiedlichster Vorkommnisse von

den betroffenen Mitarbeitern als nicht erfüllt angesehen, worauf sie – für das Umfeld nicht wahrnehmbar – mit einem Rückzug reagieren.

Da empirische Forschungen zur «inneren Kündigung» noch spärlich sind und Darstellungen des Phänomens in erster Linie auf Plausibilitätsschlüssen und nicht auf ausreichenden empirischen Befunden basieren, untermauern wir die jeweiligen Sichtweisen mit empirischem Material aus unserer eigenen Befragungsstudie zur inneren Kündigung. Dies wiederum eröffnet die Möglichkeit, die innere Kündigung auf der Ebene der Personen, der Arbeitssituation und der Gesamtorganisation zu analysieren und zu beeinflussen. Wir haben uns deshalb dazu entschlossen, die theoretischen Erörterungen und empirischen Fakten durch praktische Fallbeispiele und Lösungsvorschläge zu ergänzen. Damit bietet sich Personalverantwortlichen, aber auch Betroffenen die Chance, Ansatzpunkte für die Ursachensuche und für Veränderungen zu finden. Dies geschieht zum Teil sehr konkret, etwa in Form von Checklisten, aber auch in der Darstellung allgemeingültiger Maßnahmen der Prävention von innerer Kündigung auf Ebene der Unternehmensstruktur und -kultur. Weil jedoch «Patentrezepte» nicht verfügbar sind, gilt es, die Erkenntnisse und Hilfestellungen, die der Leser aus dem Buch gewinnt, auf die eigene Situation im Unternehmen zu übertragen und anzupassen.

Wir danken all denjenigen, die sich bereitwillig an unserer Befragungsstudie beteiligt und uns damit einen tieferen Einblick in das Zustandekommen der inneren Kündigung ermöglicht haben. Gedankt seien auch dem Lektor des Beck Verlaages, Herrn Dr. Stefan Bollmann, für seine Anregungen zur Buchgestaltung, sowie Herrn Werner Hacker für die Durchsicht des Manuskripts.

Korb und Tübingen im Sommer 2005 *Ralf D. Brinkmann*
Kurt H. Stapf

1. Beschreibung eines Phänomens

Wie oft verglimmen die gewaltigsten
Kräfte, weil kein Wind sie anbläst!
(Jeremias Gotthelf)

Auf leisen Sohlen

Die innere Kündigung vollzieht sich leise, in kleinen Schritten und meist für den Betroffenen wie auch für Führungskräfte nicht ohne weiteres wahrnehmbar. Häufig stellt das Phänomen der inneren Kündigung das negative Endresultat eines langwierigen und komplexen Prozesses dar, dem punktuell einschneidende Negativerlebnisse im Arbeitsleben eines Mitarbeiters zu Grunde liegen. Dieser Prozess lässt aus einstmals einsatzbereiten und leistungswilligen Organisationsmitgliedern Mitläufer werden, die täglich nur noch auf den Feierabend warten. Mitarbeiter, die sich von ihrer Tätigkeit innerlich distanziert haben, fallen nicht auf und passen sich der praktizierten Betriebskultur widerspruchslos an.

Fallbeispiel: Karl (Sachbearbeiter, 37 Jahre alt)

«Ich werde den Teufel tun und mich über den täglichen Papierkrieg hinaus noch weiter engagieren.» Mit diesem Satz beginnt Karl in einem Seminar zum Thema Motivation seinen Beitrag. «Meine Freizeit und meine Hobbys sind mir mittlerweile wichtiger als der Job. Dort kommt für meinen Einsatz auch etwas zurück, dort erlebe ich Anerkennung, kann selbst entscheiden, und es steht nicht dauernd einer hinter mir und sagt mir, was ich tun oder lassen soll. Vornherum wird von unseren Chefs immer so getan, als könnten wir mitreden und mitentscheiden; wenn dann aber wirklich einer mit Ideen und Vorschlägen kommt, wird das dann mit Sachzwängen abgebügelt. Wären da nicht meine gesi-

cherte Position im Öffentlichen Dienst, meine Familie und die finanziellen Verpflichtungen durch den Hausbau, dann hätte ich längst gekündigt. Aber so!»

Fallbeispiel: Susanne (Bankkauffrau, 42 Jahre alt)

Susanne äußert sich in einem Coaching-Gespräch wie folgt: «Als ich vor vier Jahren hier angefangen habe, haben die mir das Blaue vom Himmel versprochen: Auslandseinsatz, Weiterbildung, Karriere in der Bank. Nichts davon ist eingetroffen. Und dann muss ich noch täglich meinen Chef ertragen. Der ist fachlich total inkompetent, meint aber, er müsse mir dauernd sagen, wie ich meinen Job machen soll. Zudem hat er von Führung überhaupt keine Ahnung. Setzt uns mit zu hohen Zielvorgaben unter Druck, verlangt Dinge von uns, die er selbst nicht schafft, und ist zu guter Letzt auch noch ein reiner Technokrat, der uns wie Maschinen behandelt. Ich bin ihm gegenüber zwar freundlich, um keinen Konflikt zu provozieren, und liefere ihm auch keinen Grund, mir was vorzuwerfen, aber innerlich mach' ich Dienst nach Vorschrift. Der könnte zwar viel mehr von mir bekommen, aber das sehe ich überhaupt nicht ein.»

Karls und Susannes Äußerungen sind typisch für das Empfinden von Menschen, die innerlich gekündigt haben. Beide sind unzufrieden mit ihrer Arbeit oder den als unzulänglich wahrgenommenen Arbeitsbedingungen, für deren Veränderung sie keine Chance sehen. Innere wie äußere Kündigung basieren teilweise auf derselben empfundenen Arbeitsunzufriedenheit. Innerlich Gekündigte bleiben jedoch aus Gründen der Nutzenmaximierung oder aus Angst vor einer Veränderung, die finanzielle Nachteile, Unsicherheiten, Verlust von Bindungen und auch sozialen Abstieg mit sich bringen könnte, in der Organisation. Ein wesentliches Merkmal der inneren Kündigung ist ihr lautloser Verlauf. Die innere Kündigung erfolgt nicht offen wie die äußere oder formale Kündigung, im Sinne eines aktiven Aktes, der den Arbeitgeber darüber in Kenntnis setzt, dass die Arbeitskraft des Mitarbeiters für ihn in abseh-

barer Zeit nicht mehr zur Verfügung steht, sondern im Verborgenen. Die Betroffenen wollen nicht auffallen und verhalten sich überaus geschickt, wenn es darum geht, Konflikte zu vermeiden, da ihnen im schlimmsten Fall eine Kündigung seitens des Arbeitgebers droht.

Eine eigene Untersuchung der Autoren zur inneren Kündigung, die sich mit deren Verbreitung, Ursachen und Beeinflussungsmöglichkeiten befasst, zeigt, dass in erster Linie enttäuschte Erwartungen an die Arbeitssituation als Ursache für eine innere Kündigung angesehen werden (Brinkmann & Stapf, 2001). Sie gilt als Prozess, der durchaus bewusst, aber so unauffällig wie möglich vollzogen wird, damit der Betroffene den Arbeitsplatz nicht verliert. An besagter Studie nahmen 486 Mitarbeiter von Kreditinstituten sowie 165 Mitarbeiter von zwei großen Behörden teil. Zweck war, wichtige Aspekte der inneren Kündigung sichtbar und einer Beurteilung zugänglich zu machen. Um Betroffene nicht zu «enttarnen» und sozial erwünschte Antworten zu vermeiden, haben wir Merkmale innerer Kündigung indirekt erfasst. Deshalb wurde auf die Frage: «Haben Sie innerlich gekündigt?» verzichtet. Erhoben wurden stattdessen Einstellungen zu verschiedenen Aspekten der beruflichen Tätigkeit, der Arbeits- und Lebenssituation. Dazu wurde ein standardisierter Fragebogen entwickelt.

In den folgenden Kapiteln werden die Ursachen für eine innere Kündigung sowie deren Folgen für die Betroffenen näher beleuchtet. Dazu werden auch ausgewählte Ergebnisse unserer Untersuchung und empirische Daten aus Studien anderer Autoren eingebunden. Die Beschreibung des Phänomens aus der Sicht verschiedener psychologischer Theorien macht anschließend die Wirkzusammenhänge bei der Genese des Rückzugsverhaltens verständlich. Und last but not least werden aus der Verknüpfung theoretischer Erklärungsansätze und empirischer Ergebnisse Lösungen und Auswege für eine Überwindung der inneren Kündigung entwickelt.

Entstehung des Begriffs

Von «innerer Kündigung» wird seit über zwei Jahrzehnten gesprochen. Bekannt wurde der Begriff Anfang der 1980er Jahre durch verschiedene Veröffentlichungen von Reinhard Höhn, dem Leiter der Akademie der Führungskräfte der Wirtschaft, Bad Harzburg. In einem Artikel der *Frankfurter Allgemeinen Zeitung* vom 18. Januar 1982 unter dem Titel «Die innere Kündigung – ein schlimmes Thema» hatte Höhn von einem Seminar berichtet, bei dem es um das unternehmerische Verhalten der Mitarbeiter ging. Dort erklärte ein Seminarteilnehmer, der als Hauptabteilungsleiter in einem größeren Unternehmen beschäftigt war: «Ich habe meinem Chef bereits seit einiger Zeit meine innere Kündigung ausgesprochen. Im Grunde geht mich das alles, über das wir hier diskutieren, nichts mehr an.» Auf die Nachfrage, was dies zu bedeuten habe, erläuterte er: «Ich werde die täglich anfallende Routinearbeit erledigen, mich nicht mehr aufregen über das, was im Unternehmen geschieht, pünktlich erscheinen, vor allem aber pünktlich nach Hause gehen und mich meinem Privatleben, das heißt meiner Familie und meinem Hobby, widmen.»

Auf die weitere Frage nach dem Grund des Verbleibens im Unternehmen fügte er hinzu: «Der Job wird anständig bezahlt, das Unternehmen ist gut situiert, für die nächsten acht bis zehn Jahre bis zu meiner Pensionierung bin ich gesichert. Es besteht daher kein Grund zum Ausscheiden.» Diese Aussage einer Führungskraft wirkte alarmierend, denn bisher hatten sich die Unternehmer nur um die offen ausgesprochenen Kündigungen gekümmert: Die Fluktuationsrate der Mitarbeiter galt als Maßstab für die Güte des Betriebsklimas und für die personalpolitischen Fähigkeiten der Führungskräfte.

Höhn beschrieb die innere Kündigung als den bewussten Verzicht auf Einsatzbereitschaft im Beruf, den er vor allem bei Beamten in staatlichen Verwaltungsorganisationen an-

traf. Wie inzwischen durch zahlreiche Erhebungen belegt ist, findet man das Phänomen der inneren Kündigung tatsächlich jedoch in allen Wirtschaftszweigen. Innerhalb der betriebswirtschaftlichen Literatur taucht das Schlagwort «innere Kündigung» vor allem in praxisorientierten Beiträgen auf. Die Mehrzahl der Autoren nimmt bei der Definition des Phänomens eindeutig die Unternehmenssicht ein. Das Phänomen tritt jedoch in verschiedenen Ausprägungen auf. Zwischen den Extremen des vollen Engagements und der inneren Kündigung existieren viele Übergangsformen.

Zu unterscheiden ist etwa eine passive und eine aktive Form innerer Kündigung. Bei der *passiven* oder *resignativ-reaktiven Form* steht der bewusste Rückzug im Vordergrund. Er rührt aus der Erfahrung des Mitarbeiters, dass eine Leistungszurückhaltung keine negativen Konsequenzen hat oder sich in seinem Erleben sogar positiv auswirkt, etwa durch die Wiederherstellung des beschädigten Selbstwertgefühls. Von *aktiver* innerer Kündigung hingegen kann die Rede sein, wenn Arbeitnehmer das Gefühl ungerechter Behandlung haben. Durch die innere Kündigung versucht der Mitarbeiter, eine «gerechte» Situation für sich herbeizuführen bzw. die unbefriedigende Arbeitssituation wieder in den Griff zu bekommen und sich auf diesem Weg für die als «ungerecht» erlebte Situation einen Ausgleich zu verschaffen.

Alle praxisorientierten Definitionen von innerer Kündigung haben das Problem, dass sie auf den ersten Blick gut nachvollziehbar, aber inhaltlich wenig konkret sind. Was steckt beispielsweise hinter einer «mentalenen Verweigerung», einer «Selbstpensionierung» oder einem «stillen Rückzug» von Mitarbeitern?

Beschrieben werden meist spezifische, jedoch eher oberflächliche Verhaltensmuster, die innerlich gekündigte Mitarbeiter an den Tag legen. So seien innerlich Gekündigte lustlos, mit hohem Anspruchsdenken behaftet, pflichtvergessen, nicht ganz bei der Sache, arbeiteten auf Sparflamme oder machten «Dienst nach Vorschrift». Aus der unklaren Begriff-

lichkeit ergibt sich die Schwierigkeit festzustellen, wer denn überhaupt als Betroffener anzusehen ist.

Ein wesentliches Merkmal der inneren Kündigung ist ihr lautloser Verlauf. Die Betroffenen wollen nicht auffallen und vermeiden Konflikte, da ihnen im schlimmsten Fall eine Kündigung seitens des Arbeitgebers droht. Das sehr diffuse und vielgestaltige Bild, das innerlich gekündigte Menschen abgeben, sowie der meist unmerkliche, langsame und mehrstufige Prozess des «Emigrierens» machen es schwer, das Phänomen eindeutig zu diagnostizieren. Manche Führungskräfte empfinden das unauffällige Verhalten der innerlich Gekündigten sogar als positiv, etwa dann, wenn der betroffene Mitarbeiter endlich mit seiner ständigen «Nörgelei» aufhört und sich zum Ja-Sager wandelt.

Der Unwille zur Anstrengung

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

Was ist nun konkret eine innere Kündigung? Weil es sich bei der inneren Kündigung um eine komplexe Problematik handelt, werden recht unterschiedliche Vorstellungen mit dem Begriff verbunden. Nachfolgend stellen wir die gängigen Definitionen zusammen:

Echterhoff, Poweleit und Schindler (1994) bezeichnen die innere Kündigung als «einen persönlichen Zustand, der durch innerliches Abrücken von der Arbeitsumgebung, durch Verweigerung von Eigeninitiative und Einsatzbereitschaft im Unternehmen gekennzeichnet ist».

Innere Kündigung ist für Hilb (1992) «der bewusste oder unbewusste Verzicht auf Engagement am Arbeitsplatz von Seiten der Mitarbeiter».

Löhnert (1990, S.109 ff.) unterscheidet eine passive und eine

aktive Form der inneren Kündigung. Er geht davon aus, dass sich zwischen den beiden Extremausprägungen viele Facetten finden lassen. Bei der passiven oder resignativ-reaktiven Form «vollziehen die Arbeitnehmer die innere Kündigung bewusst», wenn sie die Erfahrung machen, dass «Verhalten nach vollzogener innerer Kündigung für sie, bei oberflächlicher Betrachtung, keine oder gar positive Konsequenzen nach sich zieht». Hilb geht sogar davon aus, dass die passive Form der inneren Kündigung in vielen Fällen mit einer Beförderung belohnt wird. «Vorgesetzte vermuten im unauffälligen Verhalten innerlich Gekündigter positive Züge: «Endlich hört er mit dieser ständigen Kritisiererei auf. Er weiß nun, was wir erreichen wollen.»» (Hilb, 1992, S. 7). Und Halblützel (1992, S. 31) provoziert beim Thema «innere Kündigung und öffentliche Verwaltung» sogar mit der These: «In der öffentlichen Verwaltung kann man erst dann systemkonform arbeiten, wenn man die innere Kündigung schon vollzogen hat.» Wenn Arbeitnehmer sich äußerst ungerecht behandelt fühlen und daran nichts ändern können, versuchen sie in der Folge, über eine bewusst vollzogene innere Kündigung die für sie wichtige Situation wieder «gerecht» werden zu lassen. Wird auf diese Weise versucht, die Situation auf eine gewisse Art zu kontrollieren, liegt eine aktive innere Kündigung vor. Dieses Verhalten zielt auf die Schwachstellen des Unternehmens, indem diese systematisch ausgenutzt werden, um sich an der Organisation zu «rächen». In welchem Ausmaß dies geschieht, hängt allerdings von den zu erwartenden Sanktionen ab, da innerlich Gekündigte ihren Arbeitsplatz behalten möchten.

Gross (1992, S. 87ff.) definiert innere Kündigung «als stille, mentale Verweigerung engagierter Leistung. Mental, weil sie tief im Inneren sitzt, und still, weil sie nicht in einem offenen Akt sichtbar wird, sondern nur verdeckt in Arbeit und Leistung mit halbem Herzen und halber Kraft zum Ausdruck kommt.» Diese Charakterisierung der inneren Kündigung wird auch von Krystek et al. (1995, S. 8 f.) favorisiert.

Als «zeitlich relativ stabiles Verhaltensmuster bzw. eine zeitlich andauernde Verhaltensintension, die mit einer ablehnenden, spä-

ter auch depressiv-resignativen Grundhaltung gegenüber der Arbeitssituation in Verbindung steht», beschreibt Faller (1993, S. 84) die innere Kündigung.

Massenbach (2000, S. 9) definiert unter der Betrachtung der Konstrukte Commitment und Involvement innere Kündigung als eine Distanzierung von der Arbeitsstelle, «... die bewusst oder unbewusst vollzogen wird und zu einem Verzicht an Engagement führt.»

Eine ganz andere Definition geben Nachbagauer & Riedl (1996). Sie verstehen unter innerer Kündigung ein «Zuschreibungsspiel» und halten die bisherige Beschäftigung mit dem Phänomen für eine verkürzte Sichtweise, die nur auf «ein individuelles, motivationales Defizit abhebt.» Damit erweitern sie die bisherigen Konzepte des individuellen Versagens um den organisationalen Beitrag zur Entstehung der inneren Kündigung. Die Perspektive und die Absichten des Betrachters, der eine innere Kündigung bei anderen «diagnostiziert», spielen dabei eine erhebliche Rolle.

Mehrere dieser Definitionen sind wenig konkret, Ausnahmen bilden die Definitionen von Löhnert (1990), Faller (1993), Krystek et al. (1995) und Massenbach (2000). Erschwert wird der Umgang mit dem Phänomen auch durch verschiedene Bezeichnungen, die dafür gewählt werden. So taucht die «innere Verweigerung», die «innere Abwanderung», die «unausgesprochene Kündigung» oder die «Selbstbeurlaubung» auf.

In einer Zusammenfassung der Literatur zur inneren Kündigung kommt Elsik (1994, S. 993) zu nachfolgender Definition: «Im Gegensatz zur offenen Kündigung wird bei der inneren Kündigung das Arbeitsverhältnis nicht aufgelöst, sondern die Erbringung jener Leistungen von Mitarbeitern aufgekündigt, die über das vorgeschriebene und mittels Sanktionen rechtlich durchsetzbare Mindestmaß hinausgehen.» In der zuletzt genannten Definition kommt ein wesentliches Merkmal der inneren Kündigung zum Tragen: Sie erfolgt nicht wie die äußere Kündigung offen, vielmehr läuft sie stillschweigend ab, sozusagen im Inneren des Betroffenen.

Innere Kündigung entsteht also dadurch, dass Individuen auf Arbeitsunzufriedenheit in einer spezifischen persönlichen Form reagieren. Mit ihrer Arbeitssituation unzufriedene Mitarbeiter können einerseits die Organisation verlassen, indem sie kündigen. Andererseits haben sie die Möglichkeit, die Stimme zu erheben und ihre Unzufriedenheit zu artikulieren, um Veränderungen herbeizuführen. Führt dieser Versuch zu keiner Veränderung, ist eine äußere Kündigung immer noch möglich. Ist ein Verlassen des Unternehmens jedoch unmöglich und erscheint eine Änderung der unbefriedigenden Situation nach mehrmaligen Versuchen aussichtslos, ist der Rückzug in einen Arbeitsbereich wahrscheinlich, der subjektiv als kontrollierbar empfunden wird. Dieses Rückzugsverhalten stellt eine Art Schutzmechanismus dar, der den Betroffenen vor drohenden *Hilflosigkeits- und Ohnmachtsgefühlen* schützen soll. Hat der an seinem Arbeitsplatz unzufriedene Mitarbeiter die Hoffnung, dass sich an seiner Situation noch etwas ändern wird, wählt er die Loyalität und hält die Arbeitsleistung aufrecht.

Aus der Zusammenschau der existierenden Definitionen zur inneren Kündigung lässt sich folgendes Fazit ziehen: Die ältere Literatur versteht das Phänomen der inneren Kündigung vor allem als *individuellen Zustand*, der beobachtbar ist und sich durch Symptome wie Niedergeschlagenheit, Depression, Stress, Burnout, psychosomatische Krankheiten, Zynismus u. a. mehr auszeichnet. Die neuere Literatur hebt dagegen den *Prozesscharakter* hervor, wobei die innere Kündigung den Endzustand eines Prozesses darstellt, der bewusst oder unbewusst durch den Betroffenen gewählt wird.

Wir konnten in unserer empirischen Untersuchung zeigen, dass der Terminus «innere Kündigung» nach wie vor kein feststehender Begriff ist. Konsens ergibt sich bei den Befragten bezüglich der typischen Merkmale der inneren Kündigung. Aus ihrer Sicht

- ◆ erfolgt sie im Stillen,

Tab. 1: Inhaltliche Bestimmung des Begriffs «Innere Kündigung»

Rangfolge der Nennungen zum Item: «Unter innere Kündigung verstehe ich ...»		Gesamt- stichprobe N = 651
Rang	Item	
1.	... den stillen und bewussten Entschluss eines Mitarbeiters – der seine Stelle behalten möchte – sich in keiner Weise mehr einzusetzen. Ursache hierfür sind enttäuschte Erwartungen an seine Arbeitssituation, die zu verändern er sich nicht in der Lage sieht.	66,2 %
2.	... den lautlosen Prozess der bewussten Verweigerung von Engagement aufgrund einer ungerrecht empfundenen Handlung seitens des Unternehmens, um es so dem Betrieb «heimzuzahlen».	33,3 %
3.	... die gedankliche Vorstufe des Mitarbeiters, dem Unternehmen zu kündigen. Nach dieser zunächst inneren Kündigung wird vom Mitarbeiter wenig später – als logische Konsequenz – die äußere Kündigung vollzogen.	28,3 %
4.	... eine «Dienst-nach-Vorschrift»-Mentalität eines Mitarbeiters, im Sinne einer Anpassung an die betrieblichen Gegebenheiten, die keine negativen Folgen hat, sondern wegen des kritiklosen Verhaltens des Mitarbeiters häufig noch «belohnt» wird.	16,9 %
5.	... ein drastisches Zurücknehmen der Leistungsbereitschaft und des Arbeitseinsatzes, weil sich die ursprünglichen Motive, z. B. beruflicher Erfolg, durch einen altersbedingten Wandel der Werte verändert haben.	15,5 %
6.	... das Anheften des Etiketts «innerlich gekündigt» durch Personen oder Gruppen aus dem Unternehmen, die ein Interesse daran haben, weil gestiegene Anforderungen das bisherige, zufrieden stellende Engagement und die erbrachten Leistungen des Mitarbeiters als unzureichend erscheinen lassen.	5,4 %

Tab. 2: Auswertung der Aussagen zur zeitlichen Dimension der inneren Kündigung

Rangfolge der Nennungen zum Item: «Meiner Meinung nach handelt es sich bei der inneren Kündigung um einen Zustand ...»		Gesamtstichprobe N = 651
Rang	Item	
1.	... der ohne fremde Hilfe nicht verändert werden kann.	74,1 %
2.	... der vorübergehend ist.	24,1 %
3.	... der, wenn er eingetreten ist, nicht mehr behebbar ist.	18,1 %

- ◆ wird bewusst vollzogen,
- ◆ der Mitarbeiter möchte die Stelle behalten,
- ◆ die wesentliche Ursache sind enttäuschte Erwartungen an die Arbeitssituation, die nicht verändert werden kann.

Neben der inhaltlichen Beschreibung des Begriffs der inneren Kündigung wurde auch die zeitliche Dimension des Phänomens erfragt. Eindeutig wird die Aussage präferiert, die eine innere Kündigung als einen dauerhaften Prozess versteht, der, wenn er einmal eingetreten ist, nur mit fremder Hilfe überwunden werden kann (74,1 Prozent).

Geben und Nehmen oder: Der psychologische Arbeitsvertrag

Die meisten Enttäuschungen haben ihre Ursache in übertriebenen Erwartungen.
(Erich Limpach)

Mit ihrem Rückzugsverhalten versuchen innerlich Gekündigte einen «gerechten» psychologischen Arbeitsvertrag zu erreichen. Das Konzept des psychologischen Vertrages basiert auf der Einsicht, dass die Motivation von Mitarbeitern und da-

mit die Höhe ihrer Leistung durch Anreize und Belohnungen seitens des Unternehmens aufrechterhalten werden muss (Schein 1980). Dieses Geben und Nehmen im Verhältnis zwischen Unternehmen und Mitarbeitern ist ein komplizierter Tausch- und Anpassungsprozess, der aus vielfältigen gegenseitigen Erwartungen besteht. Der psychologische Arbeitsvertrag beinhaltet alle gegenseitigen, jedoch unausgesprochenen Erwartungen, Hoffnungen und Wünsche von Arbeitnehmern und Arbeitgebern. In den Köpfen der beiden Parteien wird der psychologische Arbeitsvertrag zum unausgesprochenen und nicht formulierten «Zusatzvertrag» zum rechtlich bindenden Arbeitsvertrag.

Auf Seiten der *Arbeitnehmer* ergeben sich aus dem psychologischen Vertrag folgende Inhalte:

- ◆ persönliche Vorstellungen des Mitarbeiters über die Arbeitsbedingungen, unter denen er sich wohl fühlt und arbeitszufrieden ist;
- ◆ Möglichkeit der Einflussnahme auf die Organisation;
- ◆ Fürsorge, Förderung und Unterstützung durch den Arbeitgeber;
- ◆ Schutz vor Über- und Unterforderung;
- ◆ aktiver Gesundheitsschutz durch das Herstellen von Arbeitssicherheit;
- ◆ Förderung und Unterstützung, z. B. durch Personalentwicklung und Personalpflege;
- ◆ Berechenbarkeit des Arbeitgeberverhaltens.

Speziell die Möglichkeit bzw. Unmöglichkeit von Partizipation, aber auch konkrete Erwartungen an das Verhalten von Führungskräften sowie die Chance, an Entscheidungen mitwirken zu können, die den eigenen Arbeitsbereich betreffen, haben einen entscheidenden Einfluss auf die Entstehung der inneren Kündigung.

Die Tatsache, dass sich eine Person zum Eintritt in ein Unternehmen entschließt, impliziert auch, dass sie bereit ist, sich