

Stummes „Dahinvegetieren“ im Job

# Phänomen innere Kündigung

**Einst waren sie motiviert, engagiert und voller Ideen. Doch dann sitzen betroffene Mitarbeiter, die Opfer einer inneren Kündigung geworden sind, nahezu nur noch ihre Zeit ab und warten auf den Feierabend. Eingesperrt wie in einem Gefängnis zählen sie die Tage bis zum Wochenende, die Wochen bis zum nächsten Urlaub und die Jahre bis zur Rente – kein befriedigender Zustand für Arbeitgeber und Kollegen.**

## 1 SENSIBLES THEMA

Eine innere Kündigung äußert sich durch eine Leistungsreduzierung und nachlassende Arbeitsmotivation. Unzufriedenheit, Lustlosigkeit und Perspektivlosigkeit plagen Mitarbeiter, die sich innerlich immer mehr von ihrer Arbeit distanzieren und somit zu angepassten Duldern werden. Wie ein Geschwür kann sich die innere Kündigung durch alle Hierarchieebenen und Berufsgruppen ziehen. Sie macht weder vor Facharbeitern noch vor Akademikern oder dem höheren Management halt. Nur schwer ist sie zu greifen, da sie ihre Gestalt ändern kann und leise und unentdeckt durch deutsche Unternehmen wandert.

Das Phänomen ist noch nicht so etabliert wie der große Bruder „Burnout“ und gilt als sensibles Thema, denn es schickt sich nicht, innerlich gekündigt zu haben, da es nicht in das Bild einer Leistungsgesellschaft passt und gerne tabuisiert wird.

Der Leidensdruck von Betroffenen wird durch Unwissenheit nur erhöht, da sie sich wenig verstanden fühlen und innerlich zerrissen sind: Resignation gepaart mit schlechtem Gewissen und Selbstzweifeln begleiten sie durch ihren Arbeitsalltag.

Sie sind durch den inneren Konflikt einem hohen Stresslevel ausgesetzt, was weitreichende Folgen mit sich ziehen kann. Gesundheitliche Probleme von Schlafstörungen, Bluthochdruck oder bis hin zu depressiven Episoden sowie Probleme mit sozialen Beziehungen verschlechtern die Lage noch. Durch fehlende Impulse, Unterstützung und Verständnis können nur schwer Veränderungsprozesse in Gang gesetzt werden und Betroffene sinken immer weiter in ihre Hilflosigkeit, so dass sie sich oftmals mit ihrer vermeintlich ausweglosen Situation abfinden. Das geht dann natürlich auch zulasten der Produktivität im Betrieb und kann andere Kollegen regelrecht „anstecken“.

Dabei gehören Betroffene nicht zu einer Randgruppe, denn immer häufiger klagen Arbeitnehmer über Unzufriedenheit, Mobbing oder Desinteresse auf der Arbeit. Nach den Ergebnissen des Gallup Engagement Index

2016 weisen nur 15 % der deutschen Angestellten eine hohe emotionale Bindung zu ihrem Arbeitgeber auf. Weitere 15 % haben gar keine Bindung und der Großteil der Befragten (70 %) hat lediglich eine geringe Bindung zu seiner Arbeitsstelle. Arbeit ist für sie mehr ein Müssen, als ein Wollen. Das Gehalt mehr Schmerzensgeld als Anreiz.

Das sind Tatsachen, die wachrütteln sollten, um die Motivation und die Potenziale innerhalb der Belegschaft mehr zu fördern. Unternehmen, die unwissentlich innere Gekündigte an Bord haben, müssen mit negativen Auswirkungen rechnen – es drohen hohe finanzielle Einbußen. Laut Hochrechnungen von Gallup wird der volkswirtschaftliche Schaden in Deutschland auf bis zu 105 Milliarden Euro p. a. geschätzt.

## 2 FOLGEN DES PSYCHOLOGISCHEN VERTRAGSBRUCHS

Eine innere Kündigung passiert nicht einfach von heute auf morgen. Zu Beginn eines neuen Arbeitsverhältnisses gehen die Parteien einen psychologischen Arbeitsvertrag ein. Dieser fußt auf den Erwartungshaltungen von beiden Seiten. So wünscht sich der Arbeitgeber z. B. Loyalität und Zuverlässigkeit und der Arbeitnehmer erhofft sich u. a. Mitspracherecht und Entwicklungsmöglichkeiten. Anders als der formelle Arbeitsvertrag wird der psychologische Arbeitsvertrag nicht schriftlich fixiert, sondern bewegt sich auf einer Metaebene.

Stellt sich nun über einen längeren Zeitraum heraus, dass die Erwartungen des Beschäftigten nicht erfüllt werden, wird der psychologische Arbeitsvertrag seinerseits gebrochen und es macht sich nach und nach Missmut breit. Die Motivation sinkt, die Frustration nimmt zu und der Mitarbeiter fühlt sich ungerecht behandelt. Stressreaktionen sind die Folge und Betroffene sehen nur zwei Alternativen: Kämpfen oder Flüchten.

Aktiv Flüchtende machen Nägel mit Köpfen und suchen sich eine neue Stelle. Passiv Flüchtende entscheiden sich dafür, das Problem auszusitzen und ziehen sich unbe-



© Friedberg/stock.adobe.com

merkt immer mehr zurück. Das Engagement lässt langsam nach, Überstunden werden nicht mehr als selbstverständlich hingenommen, der Ton wird teils rauer, das Arbeitstempo verlangsamt sich sukzessive, es schleichen sich zunehmend Flüchtigkeitsfehler ein und wo früher vielleicht nur zweimal im Jahr eine Krankmeldung kam, werden es erst drei, dann vier oder fünf. Durch eine zunehmend minimalistische Arbeit stellen Betroffene für sich wieder Gerechtigkeit her. Sie berufen sich auf den formellen Arbeitsvertrag, gehen ihren Pflichten angepasst nach, aber bringen sich nicht mehr proaktiv ein. Entscheidungen und Anweisungen werden unbeindruckt abgenickt und sie verrichten ihren Dienst nach Vorschrift. Kämpfer hingegen versuchen, etwas an ihrer Situation zu verändern, die Kontrolle zurückzugewinnen und das Gespräch mit den Verantwortlichen zu suchen. In vielen Fällen trägt die Transparenz und klare Benennung von Wünschen und Zielen Früchte. Gesetzt den Fall, die Führungskompetenzen der Ansprechpartner sind ausgereift und die Organisationsstruktur beweist Flexibilität. Stößt der Veränderungswillige jedoch auf Widerstände, bedeutet dies noch mehr Stress, noch mehr Einsatz und noch mehr Frustration, was ihn letztlich in die formelle oder innere Kündigung oder gar direkt ins Burnout bugsiert. Die innere Kündigung ist die Flucht vor noch mehr Enttäuschungen. Betroffene stellen sich abseits des Spielfelds, beobachten das Geschehen mit Gleichgültigkeit und haben teils ihre Rolle und auch ihre Sinnhaftigkeit in diesem Geschehen verloren.

### 3 GRÜNDE FÜR EINE INNERE KÜNDIGUNG

Es ist zu kurz gedacht, die Gründe einer inneren Kündigung rein auf Vorgesetzte und die Führungsebene abzuwälzen. Zu einfach das Konzept, anderen die Schuld in die Schuhe zu schieben. Oftmals sind mehrere Faktoren an einer inneren Kündigung beteiligt und es entwickelt sich zu einem komplexen Konstrukt. Innere Kündigungen können hausgemachter Natur sein, indem Angestellte sich z. B. nicht trauen, ihre Bedürfnisse zu kommunizieren und keine Richtung vorgeben. Teils gehen sie mit einer unrealistischen Erwartungshaltung in ihren neuen Job und können letztendlich nur enttäuscht werden, weil Wunschvorstellung und Realität sich nun mal nicht decken. Wieder andere können für sich keine Ziele definieren, weil sie keine Zukunftsperspektive oder klare Vorstellungen haben. All das sind persönliche Gründe, bei denen sich Betroffene kritisch selbst hinterfragen müssen, welche Richtung sie einschlagen wollen. Wenn Mitarbeiter jedoch nur als Arbeitstiere gesehen werden, ein autoritärer Führungsstil herrscht oder vermehrt Schuldzuweisungen statt Problemlösungen an der Tagesordnung sind, geht dies auf die Kappe der Arbeitgeber und die Gefahr ist groß, sich resignierte Menschen zu „züchten“. Haben Mitarbeiter unfreiwillig zu wenig Handlungsspielraum oder Aufgaben und Kompetenzen sind nur schwammig verteilt, können auch das die maßgeblichen Gründe sein, warum sie sich nicht ernst oder wahrgenommen fühlen und innerlich abdriften. Auch die Kommunikationspolitik spielt eine bedeutende Rolle, ob ein Arbeitnehmer sich zurückzieht oder

beständig bleibt. Mitspracherecht, zuverlässiger Informationsfluss und Glaubwürdigkeit der Führungskräfte sind nur einige der Faktoren, die den Mitarbeiter stärker an seine Arbeitsstelle binden können. Daneben können auch interne Konflikte, Mobbing oder festgefahrene Strukturen Auslöser für eine Distanzierung sein.

Ein wesentlicher Grund für eine innere Kündigung ist mangelnde Wertschätzung. Lob und Anerkennung bleiben oftmals aus, dabei sind es so einfache Antreiber, alle bei der Stange zu halten. Durch Anerkennung wird erwiesenermaßen ein Hormoncocktail erzeugt, der ein Gefühl von Zufriedenheit und Stolz hervorruft. Arbeitnehmer fühlen sich motiviert, erneute Wertschätzungen zu erhalten und sind dadurch angespornt, sich weiter zu engagieren. Die emotionale Bindung an das Unternehmen wird gestärkt, die Leistungsbereitschaft und auch die innere Zufriedenheit werden verbessert. Simpel, oder?

### 4 WIEDER EINE EINHEIT BILDEN

So individuell jeder einzelne Mitarbeiter ist, so verschieden sind auch die Ansätze, ihnen Hilfestellungen anzubieten. Für Führungspersonal ist es eine diffizile Angelegenheit, erste Indikatoren zu erkennen und vorsichtig zu überprüfen, ob gemeinsame Lösungen entwickelt werden können. Die Verantwortlichen benötigen viel Feingefühl und eine gute Beobachtungsgabe.

Sollte im Falle von mangelnder Empathiefähigkeit oder persönlichen Differenzen kein vertrauensvolles, aber dennoch sachliches Gespräch möglich sein, tut man gut daran, sich externe Coaches ins Haus zu holen. Das mindert auch die Gefahr für den Betroffenen, ggf. sein Gesicht zu verlieren und führt zu wertfreien Ergebnissen. Die Kunst ist es, stets mit lösungsorientiertem Blick die Sachlage zu reflektieren und mit dem Beschäftigten zu kooperieren, um Veränderungsmöglichkeiten und Chancen aufzuzeigen. Wichtig hierbei sind klare Zielvorgaben. Die Welt ist immerzu im Wandel – so auch alle Beteiligten innerhalb einer Arbeitsstruktur. Werte wandeln sich, Interessen verschieben sich, Zukunfts- und Karriereplanungen werden stets weiterentwickelt. So ist es wichtig, dass Arbeitnehmer und Arbeitgeber sich in regelmäßigen Abständen über die Ziele des anderen bewusst werden. Es ist häufig Aufgabe der Vorgesetzten, wieder eine intrinsische Motivation in dem resignierten Mitarbeiter zu erwecken.

### 5 FAZIT

Offene Worte und Kompromissbereitschaft von beiden Seiten können zu einem einvernehmlichen Lösungsmodell führen. Durch Benennung und Abbau der negativen Faktoren und die Betonung positiver Aspekte kann die selektive Wahrnehmung des innerlich Gekündigten gebrochen werden. Betroffene brauchen Perspektiven, um ihrem eigenen Ziel einen Schritt näher zu kommen und ihre wichtige Bedeutung auf dem Spielfeld wieder zu erkennen. ■

### UNSERE AUTORIN



**Christine Euler**  
Inhaberin von MainSinn  
Gesundheitscoaching  
in Frankfurt a. M.