



# Innere Kündigung



## Klammheimliche Kündigung

Was tun, wenn aus Mitarbeitern Betriebsstatisten werden?  
Immer mehr Mitarbeiter ziehen sich innerlich aus der engagierten Mitarbeit zurück. Führungsfehler treiben sie in die innere Kündigung.  
Aber mit Betriebsstatisten kann  
auf Dauer kein Unternehmen im Wettbewerb stehen.  
Ist gegen diese Entwicklung kein Kraut gewachsen?

Auf bis zu 50 Prozent wird die Zahl derer geschätzt, die dem Unternehmen, bei dem sie in Dienst und Brot stehen, ihre Einsatzbereitschaft und ihren Ideenreichtum verweigern. Unausgesprochen selbstverständlich und nicht selten außerordentlich geschickt angepaßt an die geheimen Wünsche vieler Vorgesetzter nach „umgängigen“ Mitarbeitern.

Nach Mitarbeitern also, die nicht bei jeder sich bietenden Gelegenheit „aufmüpfen“ und darauf bestehen, „ihren Senf“ zu anstehenden Entscheidungen oder sonstigen Fragen dazuzugeben.  
Die nicht „gerade darauf versessen sind“, daß ihre Kompetenzen und Zuständigkeiten auch tatsächlich ihre Kompetenzen und Zuständigkeiten bleiben.  
Und die sich vor allen Dingen nicht „dazu aufgerufen fühlen“, Tag für Tag auf´s neue unter Beweis zu stellen, daß sie nicht nur Wissens, sondern durchaus in der Lage sind, eigenverantwortlich zu entscheiden und zu handeln.

## Die Sündenliste der Chefs

Wie werden aus engagierten und kreativen Menschen derartig gefügte und im wesentlichen nur noch feierabendorientierte Betriebsstatisten? Ist gegen diesen lautlosen Auszug aus verantwortungsbewußtem Mitdenken und Mithandeln kein Kraut gewachsen?

„Ursachen für innere Kündigung sind in erster Linie im Führungsverhalten des Vorgesetzten zu suchen!“

Was also machen viele Vorgesetzte mit so gefährlichen Folgen verkehrt?

Ihr „Sündenregister“ ist ebenso lang wie es letzten Endes auch menschlich ist:

- Eingriffe in den Arbeitsbereich der Mitarbeiter.
- Abweisen und Nichtinanspruchnehmen von Mitarbeiterwissen und Mitarbeiterberatung.
- Keine Erklärung und Sinnggebung von Chefentscheidungen.
- Fehlentscheidungen durch Mitarbeiter abfangen und ausbügeln lassen.
- Fehlendes oder unzureichendes Übertragen von Kompetenzen, aber Übertragen von Aufgaben (sprich Arbeit) und Verantwortung.
- Autoritäres Verhalten bei Ziel- und Sollvorgaben.
- Fehlende oder unzureichende Informationen.
- Information als Ausdruck von Kritik und Anerkennung.
- Demotivierende Kontrolle  
(Mißtrauen als unendlich belastende Grundphilosophie.)  
Charakteristisch dafür der immer wieder zu hörende Satz:  
"Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser!"
- Verletzende Form von Beurteilungen in Form von charakterologischen Werturteilen.
- „Kneifen“ des Vorgesetzten bei Fehlverhalten anderer Stellen seinem Mitarbeiter gegenüber.
- Mangelndes Verständnis gegenüber persönlichen Problemen und Schwierigkeiten.
- Ungerechtigkeiten bei Lob und Tadel, Bevorzugung Einzelner.
- Launenhaftigkeit, Schikane, Willkür.



---

## So sieht die Betriebsstatistik aus:

Alarmierende Signale im Mitarbeiterverhalten sind:

- kein Interesse an Auseinandersetzungen.
- typische Ja-Sager.
- stets nur Vorschläge, keine Kritik mehr.
- wohldosierter, klug verdeckter Konformismus.
- Chef-Entscheidungen werden gar nicht oder nur noch zustimmend kommentiert.
- Kompetenz wird nicht mehr ausgeschöpft.
- Eingriffe in den Delegationsbereich werden gelassen hingenommen.
- kein Karriere-Interesse mehr.
- zunehmendes Fehlen wegen Krankheit und Familie.
- Zurückhaltung im Auftreten.
- sehr angenehm im Umgang.



## Das Gefühl als Produktionsfaktor

Mitarbeiter, deren Innenleben nicht in Ordnung ist, sind der beste Garant für geringe Arbeitsproduktivität bei hohen Arbeitskosten und nicht selten geradezu deprimierender Arbeitsqualität. Nicht nur am Montag werden die berüchtigten Montagsautos gebaut und nicht nur in der Autoindustrie gibt es „Montagsautos“.

Damit wird die **Stimmungslage der Beschäftigten** ganz allgemein ausgedrückt, werden die **Gefühle**, mit denen ein Mensch an die Arbeit geht, zu einem ganz **entscheidenden Bestimmungsfaktor** für die betriebliche Leistungserstellung. Nur in den Betrieben, in denen gerade auch dieser Tatsache vorbehaltlos Rechnung getragen wird, verbessert sich das Betriebsklima und stabilisiert sich auf einem deutlich höherem Niveau.

Man kann sogar so weit gehen, zu sagen, daß sich unter den derzeitigen Bedingungen der gesamten Wettbewerbssituation, des Strukturwandels, der nichts und niemanden verschonen wird, und auch der gesamtgesellschaftlichen Grundstimmung, keine Investition so schnell rechnet, wie Maßnahmen, die darauf abzielen, die Stimmungslage im Betrieb anzuheben.

Es ist schwer, von gewohnten Denk- und Verhaltensvorstellungen Abschied zu nehmen. Aber wenn Unternehmen immer wieder neue Trümpfe in die Hand bekommen wollen, die am Markt stechen, kommen sie um diesen Abschied nicht herum!

Mögen auch für manchen altgedienten, gestandenen Praktiker die Überlegungen recht fragwürdig klingen. Sie treffen den Kern des Problems. Und sie weisen gleichzeitig den Weg zu dessen Lösung. Die Sündenliste der Vorgesetzten, noch einmal ohne Vorbehalte gelesen, sollte deutlich machen:

Hoch engagierte, ideen- und damit notwendigerweise auch risikofreudige Mitarbeiter können nur in einer betrieblichen Umwelt gedeihen, in der der Produktionsfaktor „Gefühl“ eine Größe ist, der Rechnung getragen wird.

Und diesem Produktionsfaktor „Gefühl“ Rechnung tragen heißt: Mitarbeiter müssen als Menschen begriffen und behandelt werden, die nicht nur materielle, sondern mindestens gleichstark ausgeprägte und auf Befriedigung drängende emotionale Bedürfnisse mit zur Arbeit bringen.



## Mitarbeiter als Menschen sehen

Mitarbeiter können sich nur dann voll und rückhaltlos mit ihrem Unternehmen - und als persönlichem Teil davon mit ihrer spezifischen Aufgabenstellung - einlassen, wenn sich das Unternehmen - und da wiederum als direkt zuzuordnender Teil der betriebliche Vorgesetzte - mit den Mitarbeitern einläßt.

Welche gedanklichen und praktischen Konsequenzen ergeben sich daraus für das Verhalten der betrieblichen Vorgesetzten, die nach Lage der Dinge die Schlüssel zum Leistungswillen der Mitarbeiter sind?

Zunächst: Einlassen verlangt den Abbau von Distanz, ist also das bewußte Herbeiführen von Nähe zu anderen Menschen. Auch oder gerade über den Abbau von Vorbehalten und Vorurteilen.

Der Vorgesetzte, der sich in diesem Sinne mit seinen Mitarbeitern einläßt, regiert nicht mehr als Außenstehender, sondern initiiert als Teil der Gruppe, deren Aktivitäten er als primus inter pares koordiniert, gegebenenfalls auch korrigiert und auf die als gemeinsames Ziel begriffene Ergebnisvorstellung hin lenkt.

## Herbeiführen von Nähe

Denn: Wer initiiert, gibt Anstöße, Denk- und Handlungsanstöße, bewirkt gegebenenfalls auch Verhaltenskorrekturen, darf aber niemals vor den Kopf stoßen.

Genau das aber tun offensichtlich viele Vorgesetzte mit ihrem „normalen“ Führungsverhalten und verletzen damit ihre Mitarbeiter vielleicht zunächst „nur“ in deren Selbstwertgefühl, im Laufe der Zeit dann aber zusehends mehr in deren gesamten emotionalen Bedürfnissen.

Und das augenscheinlich so massiv, daß den Mitarbeitern als Schutzmechanismus nur noch das Ausweichen in die „innere Emigration“, sprich die innere Kündigung bleibt; sie also zu Betriebsstatisten macht, aus denen erst nach Feierabend Akteure werden!

