

Innere Kündigung

Die innere Kündigung ist die stille Trennung vom Arbeitgeber und eine ernst zu nehmende Angelegenheit für Mitarbeiter:innen sowie Unternehmen, die zu schwerwiegenden Folgen für beide Seiten führen kann. Auch die mentale Gesundheit nimmt hierbei einen besonderen Stellenwert ein. Nachfolgend werfen wir einen Blick auf das Phänomen, die Ursachen sowie Auswirkungen von innerer Kündigung und beleuchten verschiedene Möglichkeiten, wie die damit einhergehenden Herausforderungen angegangen werden können.

In der Psychologie und im Personalmanagement wird die innere Kündigung als ein besonderer Zustand der Unzufriedenheit von Mitarbeitenden verstanden. In diesem Zustand handeln Beschäftigte, obwohl keine formelle Kündigung vorliegt, als hätten sie das Unternehmen bereits verlassen. Diese innere Haltung führt zu einer mentalen Verweigerung: Das Engagement der Betroffenen lässt nach, die persönliche Initiative fehlt und es kommt zu allgemeinen Leistungseinbußen. Manchmal folgt nach dieser Phase eine tatsächliche Kündigung und die frustrierten Mitarbeiter:innen verlassen das Unternehmen. Nicht selten jedoch resignieren die Betroffenen und verharren in dieser Situation, mit oftmals negativen Auswirkungen für das Unternehmen sowie ihre eigene Gesundheit. Seit Jahren zeigt die Gallup Studie, dass eine überwältigende Anzahl von Personen ihren Job innerlich beendet haben. Der Gallup-Index deutet darauf hin, dass mehr als Dreiviertel der Beschäftigten keine emotionale Bindung zu ihrem Unternehmen haben. Ungefähr ein Drittel der Befragten gibt an, dass sie sich ausgelaugt fühlen. Und fast zwei Drittel erklären, dass sie ihren Job innerlich gekündigt hätten. Sicherlich lassen diese Ergebnisse viel Raum für offene Fragen und Interpretationen, eine generelle

Problemstellung im Bereich der Mitarbeiterbindung ist jedoch nicht von der Hand zu weisen.

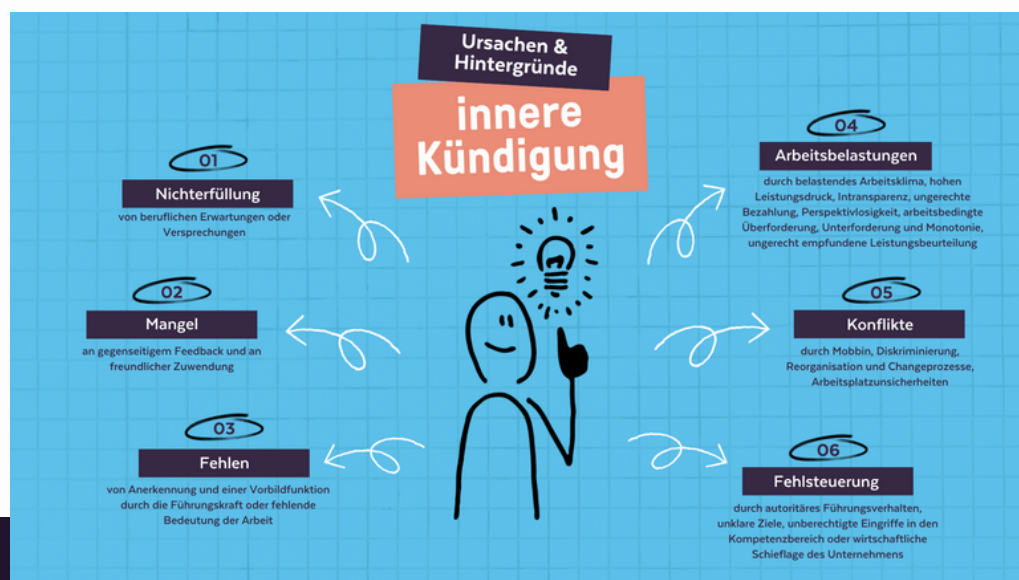
Aber wie kommt es dazu, dass Mitarbeiter:innen in diese resignative Grundhaltung fallen?

Die Gründe von innerer Kündigung sind vielfältig.

Es gibt verschiedene Ursachen, die dazu führen können, dass Beschäftigte innerlich kündigen. Beispielsweise ist es möglich, dass keine Sinnhaftigkeit in der Tätigkeit gesehen wird. Oft haben sich die Mitarbeiter:innen aber auch in ihrer Persönlichkeit weiterentwickelt und die Arbeit, die sie früher gerne gemacht haben, entspricht nun nicht mehr den Anforderungen und Wünschen.

Zum anderen kann aber auch der Umgang mit den Vorgesetzten oder Kolleg:innen ein Grund sein.

Die nachfolgende Abbildung gibt einen Überblick zu den mannigfaltigen Hintergründen der inneren Kündigung:



Abgesehen von externen Einflüssen, wie Arbeitsplatzunsicherheit oder Reorganisationsprozesse, zeigt uns die Übersicht die Relevanz von gesunder Führungsarbeit. Denn entsprechend ausgerichtete Führungsstrukturen können maßgeblich den Grad der Zufriedenheit von Mitarbeiter:innen anhand verschiedener Faktoren wie Anerkennung, Entwicklungsmöglichkeiten und Betriebsklima beeinflussen.

Doch was passiert, wenn diese Probleme nicht erkannt und die Ursachen nicht angegangen werden?

Unzufriedene oder resignierte Mitarbeiter:innen sind eine große Belastung für Unternehmen – sie kosten das Unternehmen Zeit und Geld. Denn unglückliche Angestellte arbeiten langsamer, produzieren weniger und die Fehleranfälligkeit nimmt zu. Zudem steigt die Wahrscheinlichkeit vermehrter Krankheitstage und eines langfristigen Ausfalls. Auch die Motivation und das Engagement der gesamten Belegschaft leiden unter der inneren Kündigung einzelner Mitarbeiter:innen, da diese häufig destruktiv sind und andere mit schlechter Laune runterziehen.

Doch nicht nur die Unternehmen kriegen die Folgen zu spüren. Der mangelnde Zufriedenheitsgrad am Arbeitsplatz kann auch eine große Belastung für die mentale Gesundheit der Betroffenen selbst darstellen. Wenn sich Arbeitnehmer:innen ständig unter Druck gesetzt fühlen, sich langweilen oder geringe Wertschätzung erfahren, haben sie häufiger schlechte Laune, sind reizbar und fühlen sich möglicherweise nicht nur im Job, sondern auch in anderen Lebensbereichen unglücklich.

Mittelfristig kann die starke innere Ablehnung der Arbeit zu negativen Empfindungen wie Frustration, Hilflosigkeit und Stress, aber auch im langfristigen Verlauf zu einem Burnout oder sogar zu Depressionen führen.

Auch ein damit verbundener angemessener Umgang mit Anregungen, Kritik und Verbesserungsvorschlägen sowie der zugehörigen Kommunikation sind hierbei relevant. Auf diese Weise steigt das Gefühl der Teilhabe, Wertschätzung und somit auch der Verbundenheit bei allen Beteiligten.

Wie bereits beschrieben ist ein weiterer wesentlicher Faktor die Führungsarbeit im Unternehmen. Sie sollte darauf ausgerichtet sein, Mitarbeiter:innen als Individuen zu fördern und zu fordern, um Stress durch Über- oder Unterforderung zu vermeiden. Weiterbildungen und Coachings können hierbei ein zusätzliches Hilfsmittel darstellen.

Führungskräfte sollten zudem ein Auge auf mögliche Warnzeichen ihrer Mitarbeiter:innen haben. Meist ist dabei viel Fingerspitzengefühl gefragt, da die Hinweise je nach Persönlichkeitstyp individuell ausfallen können. Insbesondere ist deshalb Achtsamkeit geboten, wenn Mitarbeiter:innen ihre gewohnten Verhaltensweisen ändern. Oftmals kann sich dies in den nachfolgenden Ausprägungen äußern:

- Unpünktlichkeit bzw. Abwesenheit (Absentismus), ggf. steigende Krankmeldungen
- Regelmäßige Beschwerden über Kleinigkeiten, stets negative Anmerkungen und Bewertungen
- Es erfolgt selten bis nie eine aktive Eingabe von Vorschlägen oder konstruktiver Kritik
- Wachsende Lustlosigkeit, nachlassende Eigeninitiative, fehlende Beteiligung
- Sinkende Produktivität, Kompetenzen werden nicht mehr in vollem Maße genutzt

Aus diesem Grund ist es essenziell sich mit dem Thema auseinander zu setzen, die Lage im eigenen Unternehmen zu prüfen und Handlungsableitungen zu treffen.

Der inneren Kündigung wird im besten Fall präventiv begegnet. Um dieser vorzubeugen ist es wichtig, die Entstehung sowie Ursachen zu erkennen und gezielt dagegen vorzugehen.

Für eine Analyse eignen sich in der Regel Mitarbeiterbefragungen oder auch Workshopverfahren, wie sie oftmals im Rahmen der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen durchgeführt werden. Anschließend sollte eine Ableitung von Maßnahmen erfolgen, die sowohl akut spürbare als auch nachhaltige Veränderungen bewirken.

Ein wichtiger Schritt zur Steigerung der Zufriedenheit der Belegschaft ist die Einbeziehung der Mitarbeitenden in Entscheidungsprozesse. Dies kann beispielsweise über die Bereitstellung eines offenen Kommunikationskanals, über den Ideen und Meinungen geteilt werden können, erfolgen. Zudem besteht die Möglichkeit, dass ein Teil der Entscheidungsfindung in Gruppensitzungen stattfindet, in denen alle Teilnehmenden ihre Expertise einbringen und diskutieren können.

- Gleichgültigkeit:
 - Informationen, Entscheidungen und Neuerungen werden emotionslos aufgenommen
 - Eingriffe in Delegationsbereiche (durch Kolleg:innen oder Vorgesetzte) werden stillschweigend hingenommen

Zudem ist es wichtig, dass Vorgesetzte bei einem Verdacht oder gewissen Auffälligkeiten die Initiative ergreifen, um zu intervenieren und nicht auf die Ansprache durch die betroffene Person warten.

Natürlich spielen auch immer attraktive Vergütungsmodelle und Benefits für Mitarbeiter:innen eine wesentliche Rolle. Diese können ein wichtiger Faktor sein, dass Anerkennung für die eigene Leistung wahrgenommen und Wertschätzung empfunden wird. Einige der Vorteile, die Mitarbeiter:innen neben einem fest fixierten Gehalt angeboten werden können, sind eine leistungsabhängige Vergütung, ein finanzieller Bonus für ihren Einsatz, flexible Arbeitszeiten, erweiterte Urlaubsansprüche, Erholungspausen oder auch zielgerichtete Maßnahmen im betrieblichen Gesundheitsmanagement. Diese Benefits können dazu beitragen, die Motivation und die Loyalität der Beschäftigten zu steigern, die sich in einer besseren Arbeitsleistung und einer höheren Zufriedenheit widerspiegeln.

Je nach Tätigkeit sind auch flexible Arbeitszeiten und -orte ein relevanter Schlüssel zur Erhöhung der Mitarbeiterbindung. Auf diesem Weg kann ein Unternehmen die eigenen Beschäftigten in der Lebensorganisation zu unterstützen und bietet zusätzlich die Möglichkeit im Alltag regelmäßige Aufgaben, wie zum Beispiel Einkäufe, Arzttermine oder Familienangelegenheiten zu erledigen. Dies kann Stress reduzieren und zur notwendigen Motivation verhelfen, die gewonnene Energie in produktive Arbeitsergebnisse zu investieren.

Definitiv gibt es noch viele weitere Möglichkeiten, die eine Zufriedenheit und Bindung unterstützen. Oftmals kann auch eine Beratung durch Expert:innen bei der Findung des richtigen Wegs helfen, denn welche Maßnahmen zur eigenen Organisation passen, sollte auch unter Berücksichtigung der bestehenden Ausgangslage wie Größe, Branche und Unternehmenskultur ausgewählt werden. Wichtig ist jedoch immer, dass die Bedarfe und Wünsche der Belegschaft ernst genommen werden und ein gutes Verhältnis zu den Beschäftigten aufgebaut wird. Denn zufriedene Mitarbeiter:innen und ihre Gesundheit sind auch heute noch der Erfolgsfaktor von Unternehmen.