

# iga.aktuell

Ausgabe 3/2014

## Die innere Kündigung – aktueller denn je.



**Früher habe ich mich gefragt: Was kann ich verbessern, was kann ich zusätzlich noch schnell erledigen? Das ist alles weg. Ich komme, mache meine Arbeit irgendwie, gehe wieder. Ist mir egal, wie der Laden läuft.** NICOLE SCHEIBNER

So beschreibt eine 42-jährige Frau, die innerlich gekündigt hat, ihre Arbeitssituation. Schätzungen zufolge hat jeder vierte Beschäftigte in Deutschland innerlich gekündigt (Gallup Institut, Bericht zum Engagement Index 2012).

Innerlich Gekündigte messen ihrer Tätigkeit geringe Bedeutung bei und weisen kaum mehr eine Bindung an ihren Arbeitgeber auf. Sie reduzieren ihr Engagement, erleben Unzufriedenheit mit der eigenen Tätigkeit. Aus ehemals kritischen Beschäftigten werden angepasste Beschäftigte. Wie erklärt sich das? Der inneren Kündigung geht häufig ein Bruch des sogenannten psychologischen Vertrages voraus: Erwartungen der Beschäftigten an Entwicklungsmöglichkeiten, Handlungsspielräume oder Führungsverhalten werden nicht erfüllt, es entsteht in der Wahrnehmung

der Beschäftigten eine Schiefelage in der Erfüllung des psychologischen Vertrages. Eine Zeit lang versuchen sie, dagegen anzukämpfen. Verändert sich die Situation nicht, stellen sie für sich die „Gerechtigkeit“ dadurch wieder her, dass sie ihrerseits einen Teil ihrer Leistung verweigern, also innerlich kündigen. Die formale Kündigung ziehen die Betroffenen dabei nicht in Betracht, wenn sie keine Alternativen zur aktuellen Tätigkeit sehen.

Als wesentliche Einflussfaktoren für die innere Kündigung lassen sich das Führungsverhalten sowie die beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten identifizieren. Dabei muss das Führungsverhalten nicht immer primärer Auslöser der inneren Kündigung sein: Auch betriebliche Umstrukturierungen können zu Motivations- und Sinnverlust führen. Hier kommt es darauf an,



**DREI FRAGEN AN ...  
NICOLE SCHEIBNER**

**→ Ihr Sitznachbar in der Bahn fragt Sie nach Ihrer Arbeit. Was sagen Sie ihm?**

Ich bin bei der StatEval GmbH an der Schnittstelle zwischen Forschung und Organisationsentwicklung tätig. Wir machen arbeits- und organisationspsychologisches Wissen für die Praxis nutzbar. Im Fokus stehen dabei für uns die Themen Betriebliche Gesundheit und Führungskultur.

**→ Was motiviert Sie?**

Mich motiviert es zu sehen, wenn unsere Klienten die psychologischen Mechanismen in ihrer eigenen Organisation durch unsere Arbeit besser verstehen und sich das Unternehmen auf der Basis weiterentwickelt.

**→ Was ist Ihr persönlicher Gesundheits- oder Sicherheitstipp?**

Die Dinge mögen, die man macht. Sich vor Augen halten, wofür man sie tut. Ziele und Themen im Leben haben, die nichts mit Arbeit und Beruf zu tun haben. Sich selbst nicht zu ernst nehmen. Ab und an erdende Dinge tun, z. B. Garten umgraben!

dass Führungskräfte ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auch in diesen schwierigen Phasen mitnehmen, eine klare Richtung vorgeben, engen Kontakt zu den Beschäftigten halten und unterstützen.

Die innere Kündigung birgt sowohl für das Unternehmen als auch für die Betroffenen hohe Kosten: Das Unternehmen „verliert“ nicht selten seine zuvor engagiertesten, kreativsten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Produktivität und Leistung sinken, Krankentage steigen, häufig werden Kolleginnen oder Kollegen „angesteckt“. Für die Betroffenen zeigen sich vor allem gesundheitliche Folgen wie psychische und psychosomatische Erkrankungen sowie Herz-Kreislauf-Erkrankungen.

Aufgrund des engen Zusammenhangs der inneren Kündigung mit psychischen Erkrankungen empfiehlt es sich, das Thema im Unternehmen in einem größeren Rahmen gemeinsam mit den Themen Mitarbeiterbindung und Gesundheit anzugehen, zum Beispiel im Rahmen eines Betrieblichen Gesundheitsmanagements. Einen möglichen Ansatzpunkt, sich im Unternehmen dem Thema zu nähern, hat der Gesetzgeber 2013 mit einer Ergänzung im Arbeitsschutzgesetz deutlich gemacht und die Arbeitgeber explizit auch zur Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen verpflichtet. Im Rahmen der Gefährdungsbeurteilung wird erfasst, inwiefern sich aus Arbeitsinhalten, -abläufen und sozialen Beziehungen am Arbeitsplatz psychische Belastungen für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ergeben. Kristallisiert sich beispielsweise für einen bestimmten Unternehmensbereich heraus, dass das Qualifikationsniveau der Beschäftigten hoch ist, die Entwicklungsmöglichkeiten aber gering sind und zusätzlich das Führungsverhalten ungünstig ist, ist die Wahrscheinlichkeit für eine innere Kündigung oder psychische Erkrankung und damit auch für somatische Folgeerkrankungen erhöht.

Damit bietet die Analyse psychischer Gefährdung die Chance, nicht nur die Diskussion um Themen wie psychische Gesundheit zu versachlichen, sondern auch einen Überblick zu erhalten, wo im Unternehmen die Gefahr für innere Kündigung schon durch Arbeitsbedingungen und Führungsverhalten erhöht ist.

### Wie können Arbeitgeber also mit innerer Kündigung umgehen?

Unternehmen müssen sich dieses Themas präventiv annehmen. Führungskräfte sollten in der Lage sein, für ein „gesundes“ Betriebsklima zu sorgen. Dazu gehört, mit Beschäftigten ehrlich zu kommunizieren, um keine falschen Erwartungen im Sinne des psychologischen Vertrages entstehen zu lassen. Zudem sollten Führungskräfte lernen, bereits erste Anzeichen innerer Kündigung bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu erkennen und darauf entsprechend zu reagieren. Das heißt zunächst: Das Gespräch suchen, indem signalisiert wird, „Du bist wichtig für uns, wir brauchen Dein Engagement“. Fatal hingegen ist es, wenn Führungskräfte dieses Verhalten stillschweigend hinnehmen. Die Betroffenen ziehen sich weiter zurück. Es kann in der Folge sogar dazu kommen, dass das Engagement auch im direkten kollegialen Umfeld abnimmt.

In dem aktuellen iga-Forschungsprojekt „Engagement und Gesundheit fördern – innere Kündigung vermeiden“ untersucht die iga in Kooperation mit der StatEval GmbH das Problembewusstsein für das Thema innere Kündigung in deutschen Unternehmen und Strategien zur Förderung des Engagements von Beschäftigten. In einem ersten Schritt wurden im Rahmen einer Online-Studie Personalverantwortliche zur Verbreitung, zu Auslösern und Folgen innerer Kündigung sowie zum Umgang mit der Thematik im Unternehmen befragt. Darauf aufbauend werden im Rahmen einer Interviewstudie mit ausgewählten Personalverantwortlichen bestehende Ansätze zur Förderung des Engagements der Beschäftigten und zur Vermeidung innerer Kündigung genauer untersucht. Ziel ist es, auf dieser Basis Best-Practice-Ansätze und Handlungshilfen abzuleiten und für die Praxis nutzbar zu machen.

#### KONTAKT

Verband der Ersatzkassen e. V. (vdek), Jens Hupfeld

→ E-Mail: [jens.hupfeld@vdek.com](mailto:jens.hupfeld@vdek.com), Tel.: 030 26931 1950

oder [projektteam@iga-info.de](mailto:projektteam@iga-info.de)

## Potenziale der Vielfalt in der betrieblichen Prävention und Gesundheitsförderung

**Vor dem Hintergrund von Globalisierungsprozessen, des Wandels des Arbeitsmarktes und der demografischen Entwicklung nimmt auch die personelle Vielfalt (Diversität) in den Betrieben zu. Mit der zunehmenden Diversität der Belegschaften wächst gleichermaßen die Bedeutung von individuellen Angeboten der Gesundheitsförderung und Prävention, die bedarfsgerecht ausgestaltet sind oder sich an Lebensphasen orientieren. Die Berücksichtigung der Vielfalt bedeutet die gezielte Wahrnehmung und das bewusste Wertschätzen aufgrund von Unterschieden. Statt den Blick auf mögliche Defizite zu richten, werden die Potenziale und Ressourcen der Beschäftigten betrachtet.** STEFFI GRIMM

### Was heißt Diversität?

Diversität (engl. Diversity) wird häufig mit Vielfalt oder Verschiedenheit übersetzt. „Diversity Management“ oder auch „Managing Diversity“ bezeichnet hingegen den „Umgang mit Vielfalt“ oder „Vielfaltsmanagement“ (vgl. u. a. Altgeld, 2010). Im Mittelpunkt steht die Wertschätzung der Vielfalt von Beschäftigten, deren individuelle Fähigkeiten und Ressourcen als Potenziale für das Unternehmen eingebracht und anerkannt werden.

### Perspektivenwechsel auf Vielfalt

Bei Diversity Management geht es nicht einfach um die Integration von bestimmten Zielgruppen in die bestehenden Unternehmensstrukturen, sondern um ein ganzheitliches Konzept, welches die einzelnen Kerndimensionen von Diversität wie Alter, Geschlecht, sexuelle Orientierung, Beeinträchtigungen und anerkannte (Schwer-)Behinderungen, ethnisch-kulturelle Zugehörigkeit sowie Religion und Weltanschauung in einen ganzheitlichen Ansatz

integriert. Personen sollen nicht nach Merkmalen wie Geschlecht oder Alter „schubladiert“ werden. Denn das hieße, „alte“ Stereotype durch erneute Zuschreibungen zu reproduzieren (u. a. Krell, 2010). Vielmehr geht es um die Überwindung einer problemorientierten Herangehensweise.

### Der Diversity-Ansatz in der betrieblichen Prävention und Gesundheitsförderung

Sowohl beim Diversity-Ansatz als auch beim betrieblichen Gesundheitsmanagement geht es um Managementsysteme, die dazu beitragen, dass die Ressourcen und Fähigkeiten der Beschäftigten wertgeschätzt und produktiv im Unternehmen eingesetzt werden. Diese Win-Win-Situation kann angesichts der demografischen Entwicklung sowohl Wettbewerbsvorteile für das Unternehmen als auch den Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit sichern. Beide Systeme sind prozessorientiert, ganzheitlich und auf eine hohe Beteiligungsorientierung ausgerichtet. Der Blick auf Vielfalt bietet hierbei die Chance, alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Betrieb zu erreichen und Maßnahmen diversitätsgerecht zu entwickeln und umzusetzen.



### Bisherige iga-Projekte und Diversity-Dimensionen:

Die Initiative Gesundheit und Arbeit hat bereits einige Dimensionen von Vielfalt in Projekten aufgegriffen, zum Beispiel mit einem Seminarkonzept zum gesundheits- und altersgerechten Führen, einem Wegweiser zum gesunden Arbeiten während des Ramadans sowie mit einem Konzept zum interkulturellen Betrieblichen Gesundheitsmanagement.

Im Rahmen des aktuellen iga-Projektes „Potenziale der Vielfalt in der betrieblichen Prävention und Gesundheitsförderung“ wird derzeit ein Wegweiser für die Fachberaterinnen und Fachberater der Kranken- und Unfallversicherung entwickelt.

In diesem werden Empfehlungen skizziert, die Unternehmen dabei unterstützen sollen, den Blick auf Vielfalt in der betrieblichen Prävention und Gesundheitsförderung zu schärfen. Schließlich werden Best-Practice-Ansätze von Unternehmen aufgezeigt, die sich bereits auf den Weg gemacht haben, inklusive und gesundheitsförderliche Arbeitsbedingungen umzusetzen.

#### KONTAKT

Verband der Ersatzkassen e. V. (vdek), Steffi Grimm  
→ E-Mail: [steffi.grimm@vdek.com](mailto:steffi.grimm@vdek.com), Tel.: 030 26931 1951  
oder [projektteam@iga-info.de](mailto:projektteam@iga-info.de)

## 10. iga.Kolloquium: Gesund und sicher länger arbeiten am 16. und 17. März 2015 in Dresden

**Der demografische Wandel beeinflusst die Lernkultur unserer Gesellschaft. Lebenslanges Lernen ist in aller Munde. Es beschreibt einen Prozess, der das Berufsleben hindurch anhält.** SUSANNE BIRKNER

Kennen Sie das? Die Meisterin ist in den Ruhestand gegangen. Und mit ihr viele Dinge, die aus der langjährigen Erfahrung im Betrieb resultierten, die sie nirgends notiert hatte, sondern einfach wusste. Wissen wird nicht nur in eng umrissenen, klar definierten Zeitfenstern aufgenommen. Können folgt nicht nur dem Prinzip „kann ich – kann ich nicht“, sondern hat viele Abstufungen hinsichtlich des Perfektionsgrades. Lernen, Wissen, Kompetenzen – diese Themen sind direkt oder indirekt unsere täglichen Begleiter geworden, in jeder Berufsphase. Das 10. iga.Kolloquium nähert sich ihnen aus verschiedenen Perspektiven:

**Vorträge** offerieren wissenschaftliche Themen. Ob Lernen während der Arbeit, Erhaltung der Gesundheit im Arbeitsleben oder Benachteiligungen in der beruflichen Weiterbildung – Studien und Forschung geben einen Überblick.

In drei unterschiedlichen **Foren** werden praktische Erfahrungen präsentiert: Wie kann es funktionieren, dass nach dem Ausscheiden von Beschäftigten aus einem Betrieb deren Erfahrungen auch für diejenigen zur Verfügung stehen, die nachfolgend die Aufgaben übernehmen? Wie können Kompetenzen und Wissen aller

Beschäftigten gefördert und weiterentwickelt werden – unabhängig von deren Alter? Unternehmen berichten, wie sie solchen Fragen begegnen. Dabei spielen Lernfitness, Leistungsfähigkeit und Motivation der Beteiligten eine große Rolle.

Die **InfoArena** schließlich bietet in den Pausen Gelegenheit zum individuellen Austausch mit den Referentinnen und Referenten aus den Unternehmen.

Nach einem informationsreichen Programm wird das Improtheater Freie Spielkultur am Abend die Arbeitsatmosphäre auflockern und das Veranstaltungsprogramm mit tief sinniger, widersinniger und unsinniger Wortakrobatik zu den Themen der Veranstaltung anreichern.

#### WEITERE INFORMATIONEN

→ [www.iga-info.de](http://www.iga-info.de) > Veranstaltungen und Ausstellungen > iga-Kolloquium

# +++ zurückgeschaut +++ vorausgeschaut +++

Zum 01.08.2014 hat sich die Geschäftsstelle des DNBGF neu aufgestellt. Unter der Leitung des BKK Dachverband e. V. unterstützt Gesundheit Berlin-Brandenburg e. V. die Aktivitäten des Netzwerks. Anfang 2015 wird die Homepage des DNBGF im neuen Design erscheinen. +++

Die iga.Wanderausstellung „Für unsere Arbeit brauchen wir...“ war Ende August beim diesjährigen Weltkongress für Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit in Frankfurt/Main zu Gast. Eingeladen als gutes Beispiel für die Förderung betrieblicher Prävention brachten die Ausstellung dem internationalen

Fachpublikum das Thema Stress im Arbeitsleben näher. Das hierfür übersetzte Informationsmaterial in Englisch, Französisch und Spanisch begleitet die Ausstellung nun auch bei künftigen Präventionsveranstaltungen mit internationalem Bezug.

## Veranstaltungen und Projekte

### Umfrage zur BGF im Web 2.0 gestartet. Jetzt teilnehmen!

Spätestens mit dem Smartphone ist das Internet ständiger Begleiter in allen Lebensbereichen geworden. Damit bieten sich neue Möglichkeiten, Beschäftigte zu informieren und in Prozesse einzubinden. Die Initiative Gesundheit und Arbeit (iga) geht der Frage nach, ob und wie Anwendungen dieses Webs 2.0 für eine Verständigung über Arbeit und Gesundheit eingesetzt werden. Wir würden uns sehr freuen, wenn Sie sich ca. 3 Minuten Zeit nehmen könnten, um unsere Fragen zu beantworten. Der Link zur Befragung lautet:

→ [www.bgf-institut.de/umfrage-2014.html](http://www.bgf-institut.de/umfrage-2014.html)

Ihre Angaben machen Sie selbstverständlich anonym. Zudem erheben und speichern wir außer Ihren freiwilligen Antworten keinerlei Informationen! Über die Ergebnisse werden wir u. a. auf → [www.iga-info.de](http://www.iga-info.de) berichten.

**KONTAKT:** AOK-Bundesverband, Nicole Reindl, → E-Mail: [nicole.reindl@bv.aok.de](mailto:nicole.reindl@bv.aok.de), Tel.: 030 34646 2672 oder [projektteam@iga-info.de](mailto:projektteam@iga-info.de)



„Save the date“: **10. iga.Kolloquium „Gesund und sicher länger arbeiten – Wissen, das weitergeht“** am 16. und 17. März 2015  
Erfahrungsschatz sichern? Personalmanagement zukunftsfest gestalten? Lernen, Wissen, Kompetenzen sind Themen, die direkt oder indirekt unseren Alltag prägen, auch im Beruf. Das 10. iga.Kolloquium lädt Sie ein, anhand von Forschungsergebnissen und praktischen Erfahrungen zu schauen, welche Herausforderungen aber auch Möglichkeiten der demografische Wandel diesbezüglich mit sich bringt.  
→ [www.iga-info.de](http://www.iga-info.de) > Veranstaltungen und Ausstellungen > iga-Kolloquium

### Weitere News

#### Gemeinsam für gesunde Betriebe:

#### Zusammenarbeit von Kranken- und Unfallversicherung lohnt sich

Der Arbeitskreis „Prävention in der Arbeitswelt“ gibt in einer neuen Broschüre Anregungen, wie Krankenkassen und Unfallversicherungsträger betriebliche Prävention und Gesundheitsförderung gemeinsam gestalten können. Ob Pakete für gemeinsame Qualifizierungsmaßnahmen geschnürt werden, vom Ansatz der Organisationsentwicklung her gedacht oder eine gemeinsame Öffentlichkeitsarbeit praktiziert wird, immer wird auch der Nutzen eines gemeinsamen Vorgehens deutlich gemacht.

Die Broschüre steht neben weiteren Informationen und Hilfestellungen rund um die Zusammenarbeit unter → [www.praevention-arbeitswelt.de](http://www.praevention-arbeitswelt.de) zum Download zur Verfügung.

### iga.aktuell

#### KONTAKT

Initiative Gesundheit und Arbeit (iga)  
Claudia Goertz, Tel.: 0351 457 1116  
iga.aktuell abonnieren unter:  
→ [www.iga-info.de](http://www.iga-info.de) > Veröffentlichungen > iga.aktuell Newsletter-Abo

#### Impressum

Herausgeber: DGUV, BKK DV, AOK-BV, vdek  
Redaktion: Claudia Goertz  
Texte von Nicole Scheibner, Steffi Grimm, Susanne Birkner  
Bildnachweis: Shutterstock (S. 4: Axel Lauer), fotolia (S. 1: ArtFamily, S. 3: Kurhan, S. 4: Rowpixel), eigenes Fotomaterial (S. 1: Nicole Scheibner)  
Gestaltung: ART ARMINUM  
Druck: Lößnitz-Druck; 11/2014