

iga.Podcast Episode 1 Innere Kündigung: DER MENSCH

Sfx: Soundelement / Bett

Frau: „Wenn der Spaß an der Arbeit... plötzlich flöten geht.
Ein Podcast der Initiative Gesundheit und Arbeit zum Thema „innere Kündigung“

(Mann) Stellen Sie sich vor, Sie sind Unternehmer. Und es gibt bei Ihnen einen Mitarbeiter, der nicht mehr will, nicht mehr kann, nichts mehr leistet. Wie man so schön sagt, hat er innerlich gekündigt... Sie sprechen ihn an... Sie können ihm aber nicht mehr helfen, zu tief sitzt der Frust - und er KÜNDIGT!

Und nun stellen Sie die gleiche Situation vor: Ein Mitarbeiter, der nicht mehr will. Nicht mehr kann. Nichts mehr leistet. Sie helfen ihm nicht, sie ignorieren ihn, oder sie bemerken es gar nicht – und er BLEIBT!

Sfx: scratch

Welches dieser beiden Szenarien ist wohl das schlimmere ... für beide Seiten?

(Frau) Der volkswirtschaftliche Schaden durch Beschäftigte, deren Engagement verloren gegangen ist, weil sie längst innerlich gekündigt haben, beträgt allein in Deutschland um die 100 Milliarden Euro. Jedes Jahr! Die Kosten für Gesundheitsaufwendungen wie übermäßige Krankentage, Burnout- oder Depressions-Behandlungen noch nicht mitgerechnet!

Und dabei steht neben dem rein volkswirtschaftlichen und unternehmerischen Schaden etwas noch viel Wertvolleres: **UNSERE GESUNDHEIT.**

Wir alle kennen Betroffene und deren Geschichten, von Menschen, die mit uns zusammenarbeiten, befreundeten Personen oder der Verwandtschaft. ... Dieser Podcast richtet sich an diejenigen, die diesen Teufelskreis durchbrechen wollen. Die mehr darüber erfahren wollen, wie „innere Kündigung“ entsteht, wie man sie erkennt, was sie so gefährlich macht für MENSCH und UNTERNEHMEN – und wie wir ihr entkommen.

(Mann) DER MENSCH

Um „Innere Kündigung“ greifbar zu machen, erklärt man das Phänomen vielleicht am ehesten mit dem, was NICHT ist. ... Was sind also Menschen, die NICHT innerlich gekündigt haben?

Sie sind zufrieden! Engagiert und leistungsfähig. Und vor allem – leistungsbereit! Sich selbst immer wieder fordern, mit Spaß und Neugier Grenzen erweitern, aktiv im Job, im Team, mit Freude im Projekt und mit Elan bei der Sache.

Spricht also gerade deshalb niemand wirklich offen über dieses Thema? Weil nicht sein kann, was nicht sein darf? Weil in unserer Leistungsgesellschaft „Nicht-Leistung“ weder akzeptiert, noch hinterfragt, sondern einfach missbilligt wird?

Schublade auf, Mensch hinein, Schublade zu?
Was genau IST also „innere Kündigung“?

(Frau) „Innere Kündigung“ ist eine Arbeitshaltung! Erkennbar am geringeren Engagement und geprägt von einer großen Distanz zur eigenen Tätigkeit, zu den eigenen Aufgaben, den Inhalten und oft auch dem Kollegium.

Innerlich Gekündigte sind deshalb nicht FAUL! Oder BEQUEM. Sie sind GEFANGEN!

Gefangen in einer resignierten Grundhaltung, in ihrem Desinteresse, ihrer Unmotiviertheit. Sie erleben ihre Tätigkeit kaum noch als sinnvoll oder erfüllend. Sie ziehen sich zurück, nehmen nicht mehr an Veranstaltungen des Unternehmens teil, sie sind häufiger krank als der Durchschnitt....

Und das Fatalste für Beschäftigte wie auch Unternehmen - Viele „innerlich Gekündigte“ werden tatsächlich real in ihrem Unternehmen bleiben!

Hochrechnungen ergaben, dass rund 20% aller Angestellten in Deutschland innerlich gekündigt haben. Das ist jede fünfte Person! Zählen Sie bei sich im Team mal durch und rechnen Sie hoch: Was für ein kolossaler Stillstand, der sich hier jeden Tag zur Arbeit schleppt – und wie viel mehr erreicht werden könnte, wäre diese Zahl kleiner!

ABER: Innere Kündigung ist keine Persönlichkeitseigenschaft, keine Laune der Natur und auch kein Zufall! Sie hat immer Gründe- meist sogar mehrere und die liegen überwiegend in der Arbeit und in den betrieblichen Rahmenbedingungen/ Das heißt: Wir werden auch genau dort ihre Gründe und Ursachen finden. Direkt im Arbeitskontext.

(Mann) Und diese Ursachen sind ebenso vielfältig wie einleuchtend: Mal ist es das wenig förderliche Führungsverhalten des oder der unmittelbaren Vorgesetzten, mal anhaltende Überlastung, mal scheinbar fehlende berufliche Perspektiven oder Konflikte im Kollegium. Es kann die Unzufriedenheit mit der Gesamtsituation in der Organisation sein, zum Beispiel bei einschneidenden Umstrukturierungen, bei denen man subjektiv verliert und nicht mitgenommen wird.

Es scheint also, als würde die innere Kündigung durch enttäuschte Erwartungen befeuert!?

Und ja – genauso ist es! Einer inneren Kündigung gehen also eine Reihe unerfüllter Erwartungen voraus. Man spricht hierbei davon, dass alle Beschäftigten eines Unternehmens neben dem formalen Arbeitsvertrag auch einen sogenannten „**psychologischen Vertrag**“ eingehen. Eine Art unausgesprochener Pakt, in welchem gegenseitige Erwartungen und Hoffnungen stecken: eine sinnhafte Tätigkeit zum Beispiel. Eine respektvolle Beziehung zur Führungskraft oder zwischen den Teammitgliedern. Ein sicherer Arbeitsplatz. Ein angemessenes Arbeitspensum, gutes Arbeitsklima und Wertschätzung, ...und nicht zuletzt Arbeitsbedingungen, in denen man gut und gerne arbeiten kann.

Und sehr spannend: Auch die Arbeitgeberseite hat einen solchen psychologischen Vertrag – schließlich werden Verlässlichkeit, Loyalität und Flexibilität erwartet – und dennoch wohl kaum in einen Arbeitsvertrag geschrieben.

Dieser psychologische Vertrag ist also ein beiderseitiges Phänomen – und wird unsere Klammer in allen drei Podcasts!

(Frau) All das steht nun also ungeschrieben in jenem psychologischen Vertrag, den wir alle in uns tragen. Erfüllt das Unternehmen aus Sicht der Beschäftigten wesentliche Bestandteile, also „ihren Teil“ dieses Vertrages nicht – und zwar dauerhaft und mit sich häufenden Enttäuschungen - dann fühlt das Personal eben dieses Ungleichgewicht. Führen die Lösungsversuche der Angestellten nicht zum Erfolg, reduzieren sie ebenfalls ihr Engagement – und die Spirale der Resignation mit der Folge der inneren Kündigung hat begonnen. Der gefühlte Kampf gegen Windmühlen wird aufgegeben.

Wenn man so will, ist diese Resignation, diese innere Kündigung damit dann so etwas wie eine Bewältigungsstrategie, um das wahrgenommene Ungleichgewicht für sich ganz persönlich wiederherzustellen! Das wiederum ist sehr spannend – denn es stellt die Betroffenen in ein völlig neues, beinahe „aktives“ Licht!

O-Ton:

„Früher hab ich auch geschaut, was kann man noch verbessern, wo könnte man was verändern und was kann ich zusätzlich noch erledigen. Ich hatte richtig Lust darauf. Aber niemand hat das gesehen. Im Gegenteil! Jeder kleine Fehler flog mir um die Ohren, aber was ich alles GUTES geleistet habe, das hat niemand gesehen... Also hab ich runtergeschaltet! Ich mach jetzt Dienst nach Vorschrift und gut. Dankt dir doch eh keiner!...“

(Frau) Fehlendes Engagement – das wird als erstes auffällig und den innerlich Gekündigten dann auch schnell vorgeworfen.... Aber meinen Vorgesetzte und Beschäftigte eigentlich das gleiche, wenn sie „Engagement“ sagen?

Experte: *„Engagement beschreibt so viel mehr: Es ist die echte und auch die gefühlte Energie, die Einsatzbereitschaft, die Leistungsfähigkeit bei der Arbeit. Engagement bedeutet Initiative, Offenheit für Neues, Einsatzfreude, einfach die Begeisterung für die Arbeit und eine Identifikation mit dem, was man tut, mit und für wen man es tut und in welcher Intensität. Physisch, gedanklich – und emotional. ... Und da sieht man es wieder: Es beschreibt und ergreift den GANZEN Menschen. ...“*

(Frau) Engagiert sein, sich einbringen – aber wie viel ist gut und richtig?

Engagement im Beruf ist bestenfalls keine Eintagsfliege, sondern eine positive, stabile und damit auch gesunde Einstellung. Aber: Nicht alle Menschen bringen von sich aus das gleiche Potenzial mit, engagiert zu handeln.

Es braucht eine insgesamt eher positive Sichtweise auf das Leben und Arbeit, die mit positiven Emotionen einhergeht. Und den eher proaktiven, optimistischeren, vielleicht auch extrovertierteren und selbstbewussteren Menschen fällt es nun mal leichter, auch mal Rückschläge für sich richtig zu bewerten und zu verarbeiten, ohne gleich in die Abwärts-Spirale zu geraten.

Aber niemand steckt im Kopf und im Herzen eines anderen – deshalb ist es so wichtig, Signale hier frühzeitig zu erkennen – und zu wissen, wie man adäquat reagieren und Schlimmeres verhindern kann!

Experte: Auch Gewissenhaftigkeit, ein gesundes Maß an Selbstkontrolle, an Genauigkeit und Zielstrebigkeit ist förderlich für ein gesundes Engagement im Berufsleben. Die Führungskraft nimmt all das oft nur unbewusst wahr und sie „verbucht“ es unter genau dem, was er oder sie gern sieht: Tatendrang, Ja hier identifiziert sich jemand mit der Aufgabe, das Gefühl, der Mitarbeiter ist zufrieden, hat Freude an dem, was er oder sie tut.

(Mann) Engagement ist also doch so viel mehr als die reine Tätigkeit?

Wir alle kennen Menschen, die mit uns zusammenarbeiten und wie selbstverständlich das Licht im Büro ausschalten, wenn niemand im Raum ist. Die die Heizung herunter drehen bei offenem Fenster oder von sich aus schnell mit anpacken, wenn mal wieder die Zeit drückt

Ja, auch das - und genau das – sind Anzeichen für ein gesundes Engagement, für Initiative, sich einbringen, für eine sinnvolle Bindung zur eigenen Rolle in der Organisation und zur Aufgabe.

Fachleute sprechen hier vom sogenannten „proaktiven und lösungsorientierten Verhalten in einem organisationalen Kontext, wobei das Verhalten auf das Herbeiführen einer Veränderung oder Verbesserung abzielt.“

Tja, komplizierter Satz – heißt aber schlichtweg nur: „Ich will, dass Dinge besser werden – und dafür tue ich etwas!“

(Frau) Engagement und innere Kündigung:

(Mann) Hohes Engagement, hohe Teilhabe an den Prozessen, den Zielen, den Abläufen im Job – all das stellt in diesem Kontext also genau das Gegenteil von innerer Kündigung dar.

Insofern zeigt sich hier, dass im Kampf gegen innere Kündigung der Fokus sehr wohl auf das **Wiederherstellen von Engagement** gelegt werden sollte.

Denn einfach nur „wieder fleißig sein“ ist nicht das Ziel! Auch wer Dienst nach Vorschrift macht, kann dabei fleißig sein – oder zumindest ist es keine Verweigerung jeglicher Leistung! Vielmehr geht es aber um bewusstes, gewolltes Engagement – also um die Motivation der Belegschaft ... und damit um Gesundheit und Produktivität des Unternehmens.

Die innere Kündigung vollzieht sich als ein stiller, schleichender Prozess, dem eine Phase mit ganz anderer Arbeitshaltung vorausgegangen war. Oft lässt sich der tatsächliche Auslöser dann aber kaum mehr erkennen.

O-Ton:

„Ich mache natürlich meinen Job, klar, Das ist alles korrekt, aber ich arbeite halt nur noch ab. Früher hab ich einfach mehr Zeit reingegeben. Das mache ich immer

weniger. Wenn ich merke, jetzt müsstest du mal ran, dann mach ich das zwar, aber ich sehe dann selbst, dass es oft viel zu lange dauert. Einfach länger als früher...“

Experte: „Viele Führungskräfte fragen sich, welche Signale es gibt, woran sie innere Kündigung früh genug erkennen. Die ersten haben wir bereits beschrieben: Vermindertes Engagement, alles dauert länger, weniger Elan und weniger Eigeninitiative. Es gibt aber noch weitere: Wenn nämlich Mitarbeiter, die vorher immer den Mund aufgemacht haben, vielleicht sogar als „Querkopf“ bekannt waren, plötzlich alles hinnehmen und keinen „Widerstand“ mehr leisten. Da sollten die Alarmglocken schellen! Viele Führungskräfte deuten dies leider eher so, als würde ein „schwieriger Mitarbeiter nun endlich wissen, wie es zu laufen hat“ und sich angepasst hätte. Fataler Fehler!“

(Frau) Eine oft unterschätzte Gefahr der inneren Kündigung: Sie ist „ansteckend“. Das berühmte Gespräch im Pausenraum oder in der Kantine. Sowas kann schnell nicht nur das Erscheinungsbild einer ganzen Organisation prägen, sondern tatsächliche negative Effekte auf andere Beschäftigte haben.

Wir alle wägen unentwegt und ganz unbewusst unsere geleistete Arbeit, unseren zeitlichen und emotionalen Aufwand und die damit einhergehenden Anforderungen automatisch ab gegenüber der erhaltenen Belohnung, der Anerkennung, dem Lohn usw.

Ist dieser innere Abgleich eine ausgewogene, in sich stimmige „Waage“, dann ist im wahrsten Sinne des Wortes „alles im Lot“. Aber wehe, wenn hier ein Ungleichgewicht entsteht – und dabei ist völlig irrelevant, ob es dieses Ungleichgewicht wirklich GIBT, oder ob es bei den Beschäftigten nur so wahrgenommen wird: Trifft also beispielweise hohe Verausgabung auf eine als zu gering wahrgenommene Entlohnung, ist die „innere Kündigung“ auch ein Versuch, sich vor dieser sogenannten „Gratifikationskrise“ zu schützen. Denn eines steht fest: Die innere Kündigung ist kein rationaler Moment, sondern ein Zusammenspiel aus Wahrnehmungen, Bewertungsprozessen und Emotionen, das für den betroffenen Menschen selbst kaum greifbar ist. Umso fataler sind die gesundheitlichen Folgen für alle Betroffenen.

O-Ton Betroffener:

„Ich hab mich selbst oft gefragt: Wann genau kam eigentlich der berühmte letzte Tropfen, der das Fass zum Überlaufen brachte? ... Ganz ehrlich: Ich kann es kaum sagen! Irgendwie ist es wohl die Summe aus so vielem gewesen ... und am Ende war dann nur noch dieses Gefühl...“

(Mann) Dies wird so oder ähnlich sehr häufig beschrieben. Gerade Beschäftigten wird dieser Strudel selbst so kaum wirklich bewusst. Denn die Haupteinflussfaktoren für eine beginnende innere Kündigung sind ebenso vielfältig wie die verschiedenen Tätigkeiten der Betroffenen!

(Frau) Macht das denn alles noch Sinn?

(Mann) Die Frage nach der Sinnhaftigkeit der eigenen Aufgabe wird in den allermeisten Untersuchungen und Befragungen von Angestellten als eine der wichtigsten Bestandteile der beruflichen Identität beschrieben. Erleben wir die Tätigkeit als wenig sinnhaft oder gar visionslos, fühlen wir uns also zum „immer nur funktionieren müssen“ verdammt, dann ist der inneren Kündigung bereits die Tür geöffnet.

Ein weiterer wesentlicher Einflussfaktor auf das Entstehen innerer Distanz zur eigenen Tätigkeit ist das Ausmaß des eigenen Handlungsspielraumes. Wer nicht mitentscheiden darf, sondern immer nur umsetzen muss, wem das Maß an Bürokratisierung und die Prozesse im Unternehmen die Luft abschnüren, fühlt sich seiner bzw. ihrer Souveränität und Eigenverantwortung beraubt. Und fremdgesteuert fühlt sich wohl niemand wirklich wohl! Ein Gefühl der Ohnmacht und Hilflosigkeit, manchmal sogar der Ausweglosigkeit findet das scheinbar einzig mögliche Ventil – die innere Kündigung.

Der wohl wesentlichste Impuls für innere Kündigung kommt – wie sollte es anders sein – nicht aus Prozessen, Aufgaben oder Strukturen, sondern aus der Beziehung zwischen Menschen.

Konkret: die problematische Führungsbeziehung zwischen Führungskraft und Angestellten.

Ob die Führungskraft es also vermag, die Motivation der Beschäftigten im Sinne der Unternehmensziele UND im Sinne der Mitarbeitergesundheit zu fördern.

(Frau) Wie vielfältig diese Beziehungsstörungen sein können, welche Fehler dem Unternehmen und der Führungskraft im Umgang mit der Belegschaft – bewusst oder unbewusst - unterlaufen können, beleuchten wir in den beiden anderen Podcast-Folgen noch ausführlicher.

Innere Kündigung ist also ein - mal mehr, mal weniger - bewusstes Verhaltensmuster.

Höchst individuell, komplex und emotional tief verankert.

Und „ausgelebt“ als gewollte und erlebte Distanz zu den Aufgaben der eigenen Tätigkeit, zum Kollegium, Führungskräften und vereinbarten Regeln.

Das „In-sich-zurückziehen“ mit allem, was uns emotional und damit physisch und psychisch belasten kann – also höchst relevant für die Mitarbeitergesundheit. Und leider noch immer viel zu oft unterschätzt, übersehen, missachtet oder bewusst ignoriert. Ein Teufelskreis, den zu durchbrechen wir alle herzlich einladen.

Betroffene wie Nichtbetroffene.

Beschäftigte wie Unternehmensleitungen.

Personalverantwortliche wie Führungskräfte.

Für ein gesünderes, erfolgreicherer Miteinander.

Im zweiten Teil unseres Podcasts gehen wir den Fragen nach, welche Auswirkungen das Phänomen der inneren Kündigung für die Unternehmen hat.
Die innere Kündigung – DAS UNTERNEHMEN.

(Mann) Für alle, die noch mehr erfahren wollen, gibt es den gesamten Report der „Initiative Gesundheit und Arbeit“ zum Thema „Engagement erhalten, innere Kündigung vermeiden“ jetzt zum Download unter www.iga-info.de