

## **iga.Podcast Episode 2     Innere Kündigung: DAS UNTERNEHMEN**

*Sfx: Soundelement / Bett*

Frau:            „Wenn der Spaß an der Arbeit... plötzlich flöten geht.  
Teil 2 des Podcast der Initiative Gesundheit und Arbeit zum Thema  
„innere Kündigung“

(Frau) Vielen Dank für Ihr Interesse auch am zweiten Teil.

Nach unserer Sicht auf die Ursachen des Entstehens und die Bedeutung für den Menschen – heute nun mit dem Fokus auf DAS UNTERNEHMEN.

Mit unserem Podcast und unseren Einblicken in die Entstehung, die Bedeutung und die Folgen von innerer Kündigung für den Menschen und für Unternehmen wollen wir vor allem folgendes: Die Diskussion um dieses Thema versachlichen und Wege hinaus oder besser noch „weniger Wege hinein“ aufzeigen.

Denn erst der Einblick in die Relevanz und den Umgang mit Themen wie „Engagement“ und „innere Kündigung“ wird bei den Betroffenen, aber auch bei den Führungskräften die nötige Sensibilität und Ernsthaftigkeit erzeugen.

Bevor wir im dritten Teil unseres Podcasts klare Handlungsempfehlungen und Strategien aus der unternehmerischen Praxis heraus vorstellen, tauchen wir heute kurz ein in die Bedeutung und die zum Teil weitreichenden Folgen der inneren Kündigung für das Unternehmen selbst. Willkommen zu weiteren spannenden 15 Minuten!

*Sfx: Soundelement*

(Mann) Über 100 Milliarden Euro, so hoch schätzen jährliche erstellte Studien den Schaden, welcher der deutschen Wirtschaft allein aufgrund von „innerlich gekündigten“ Beschäftigten jedes Jahr entsteht. Ein Schaden, dessen Ursachen in höchst diffizilen, sehr persönlichen und manchmal sogar tragischen Einzelschicksalen entstehen.

Befragt nach der vermuteten Quote im eigenen Unternehmen sowie im Gesamtmarkt antworten hiesige Personalverantwortliche: Rund 20% aller Angestellter haben innerlich gekündigt. Spannenderweise unterstellt man dem jeweils eigenen Unternehmen maximal 10%.

Dabei gehen Personalverantwortliche davon aus, dass unter anderem mangelnde Wertschätzung und Schwächen beim Führungsverhalten, also bei der direkten Führungskraft, für das nachlassende Interesse an Job und Arbeit verantwortlich sind und das Engagement der Beschäftigten zum Erliegen kommt.

Egal wie hoch die Quote aber nun tatsächlich auch sein mag – das Tragische bleibt: Der Dienst nach Vorschrift hat nicht nur Folgen für die Betroffenen, sondern vor allem auch für das Kollegium UND für das Unternehmen!

Im Rahmen der Studie wurde auch deutlich, dass das Phänomen „innere Kündigung“ in nahezu 70% der Organisationen und Unternehmen nicht oder nur ungenügend

thematisiert und beachtet wurde. Eine erschreckend hohe Zahl – macht man sich nochmals den wirtschaftlichen Schaden und die Menge an Betroffenen bewusst!

Bei den konkret erlebten oder erwarteten Folgen für das Unternehmen zeigten die befragten Personalverantwortlichen recht schnell, dass die Relevanz im Unternehmen sehr wohl erkannt wird:

Maßgeblich benannt wurden häufig Einbußen in der Arbeitsqualität sowie Produktivität. Wer also nicht mehr bei der Sache ist und wem der Sinn, die Motivation und das Engagement verloren gegangen sind, der achtet nicht auf ein Höchstmaß in Qualität und Quantität. Logisch!

Dies macht sich oft in messbaren Umsatzeinbußen und erhöhten Personalkosten fest, denn auch ein Anstieg der Fluktuation ist die unmittelbare Folge – und damit auch ein permanenter Wissens- und Kompetenzverlust im Team. Immer wieder fangen „neue Leute“ von Null an. Ein Kreislauf, der gestoppt werden muss!

(Frau) Ganz klar erlebt und deshalb auch offen aus den Unternehmen heraus gespiegelt wurden zunehmende Fehlzeiten und häufiger Krankenstand als Folge innerer Kündigung – gepaart mit einer Mehrleistung für das Team, das diesen Ausfall kompensieren muss und somit seinerseits in die Endlosspirale aus Motivationsverlust und Überarbeitung geraten könnte.

Kommen dann aufgrund fehlenden Engagements und der daraus resultierenden spürbaren Folgen gar noch Imageverluste, bspw. bei Kundschaft hinzu, und bekommen die „innerlich gekündigten Einzelschicksale“ auch noch eine Relevanz für das Arbeitsklima im gesamten Team, dann kann das auf die Gesundheit der anderen Beschäftigten umschlagen, man spricht hier sogar von der sogenannten „Ansteckung“! Fatal - aber in jeder Weise nachvollziehbar.

Experte:

*„Hier kann eine negative Spirale in Gang gesetzt werden, die ab einem gewissen Zeitpunkt nur noch ganz schwer zu stoppen ist. Im Ergebnis wirkt sich das dann negativ auf das GESAMTE Team, die gesamte Organisation und die Ergebnisse aus und dann kann es für das Unternehmen an die Substanz gehen!! Wenn die sogenannte „humane Ressource“ keine Ressource, sondern ein Hemmschuh wird, dann müssen die Alarmglocken klingeln!“*

(Frau) Wir alle verbringen den Großteil unseres Arbeitsalltages eben auch mit unserer Arbeit– und dies ist oft mehr Zeit, als ab und an für die eigene Familie bleibt. Entsprechend wichtig ist das gesunde soziale Gefüge, das Miteinander, das „sich Stützen“ und „miteinander arbeiten“.

Umso offensichtlicher wird die Folge für das Unternehmen, wenn eben dieses soziale Gefüge aus den Fugen gerät.

Denn wer mit negativen Emotionen nicht mehr „bei der Sache“ ist – und das ergab auch die Studie unter den Personalverantwortlichen – riskiert nicht nur die eigene Gesundheit. Nein, er oder sie setzt auch die so wichtigen sozialen Beziehungen im Arbeitsteam aufs Spiel. Und so gerät das Rad ins Rollen ... Abnahme der Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft, Karriereeinbußen im Einzelnen und Ansteckungseffekte auf das Team ... und letztlich vielleicht sogar die freiwillige oder vom Unternehmen herbeigeführte Beendigung des Arbeitsverhältnisses.

Experte:

*„Oft sind sich die Führungskräfte und Personalverantwortlichen ihrer Automatismen gar nicht mehr bewusst! Und wenn doch, dann werden sie in fester Überzeugung, das Richtige zu tun, genau das Gegenteil erreichen: Denn jeder konnte schon beobachten oder erleben, wie Leistungsstarke immer mehr belastet wurden, während Leistungsschwächere – und damit auch die innerlich Gekündigten - gestützt und geschont wurden. Der Effekt aber wird deutlich, wenn man dieses Szenario aus Sicht der Mehrbelasteten betrachtet: Leistung scheint sich nicht mehr auszuzahlen! Vielmehr scheint sie sich zu rächen – in Form von Mehrbelastung! Und die anderen werden geschont...! Diese Spirale sieht man oft nur von außen, in der Beratungsfunktion zum Beispiel. Im Arbeitsprozess selbst treten solche Prozesse nicht so deutlich zu Tage. Ein Teufelskreis!“*

(Frau) Diese Ungleichverteilung von Arbeit, diese Mehrbelastung von Beschäftigten, kann zu emotionalen Folgen wie Wut und Unzufriedenheit führen, vor allem aber leidet die Arbeitsqualität im Team. Und damit die Motivation, die psychische Gesundheit und das so viel gepriesene „Betriebsklima“.

Da helfen dann auch keine Incentives für die Angestellten mehr, keine opulenten Weihnachtsfeiern oder Kickertische im Pausenraum. Schlimmer noch! Sie werden oft zu Schauplätzen gemeinsamer Wut, gemeinsamer Kritik, die eine typische Eigendynamik entwickeln und damit die Kritik- und Beschwerdekultur im Unternehmen komplett untergraben können.

Setzt man seinen Fokus auf eben diese Prozesse, dann konzentriert man sich auf die Symptome – statt sich den Ursachen zu widmen und all jene Bedingungen zu bekämpfen, die Auslöser für diese persönlichen und unternehmerischen Konsequenzen sind.

(Mann) Hierfür lohnt es abermals, sich der Ursachen der inneren Kündigung bewusst zu werden und deren Entstehen aus dem Unternehmen heraus zu verstehen – schließlich gilt es, die Folgen für das Unternehmen entsprechend zu minimieren oder ganz zu verhindern.

Innere Kündigung als eben dieser langfristige, schleichend entstehende Prozess findet seine Ursachen genau dort, wo es seine stärksten Auswirkungen hat: Im Unternehmen!

O-Ton:

*„Natürlich hab ich gemerkt, dass etwas nicht mehr stimmt! Natürlich war mir bewusst, dass das irgendwie alles da entstanden ist, worauf ich am Ende gar keine Lust und keine Motivation mehr hatte: Nämlich meine Arbeit, meine Kollegen, meinen Chef. Mich hat sogar das Summen der Schreibtischlampe gestört ... oder der eigentlich ganz nett gemeinte, sehr freundliche Ton auf der Einladungskarte zu unserem Firmenjubiläum. Ich konnte das alles gar nicht greifen und wusste nicht, woher das kam. Aber es war da und es wurde schlimmer. Und ich bekam neben meiner Demotivation am Ende sogar so etwas wie Schuldgefühle...“*

(Mann) Wer sich nicht mehr für seine Arbeit interessiert, ist nicht nur weniger stressresistent, hat eine geschwächte psychische und körperliche Gesundheit oder ein deutlich höheres Risiko für Depressionen, Sucht- oder Herz-Kreislauf-Erkrankungen. Er oder sie hat oft auch ziemlich verstörende Schuldgefühle.

Gegenüber sich selbst, dem Kollegium, der Arbeit. ...und oft auch deshalb, weil ihm oder ihr natürlich sehr bewusst wird, dass die anderen mehr arbeiten müssen.

Die Folgen einer inneren Kündigung schaden also dem einzelnen Menschen, der betroffen ist – und natürlich dem gesamten Unternehmen: Das Betriebsklima verschlechtert sich. Die Produktivität nimmt ab. Der Krankenstand steigt. Oft kommt es zu Mehrarbeit für das Kollegium.

Die Ursachen entstehen dort, wo auch die Folgen fatal sind – im Unternehmen. Machen wir kurz einen Realitäts-Check:

Laut Umfragen unter Betroffenen können zu wenig Wertschätzung – beispielsweise durch die Führungskraft, durch das Team – und natürlich auch schlicht und einfach zu viel Arbeit der Auslöser sein, sich immer mehr von der Aufgabe zu entfremden und irgendwann innerlich zu kündigen. Also ganz klar: Diese Ursache geht aufs Konto des Unternehmens bzw. der Unternehmensleitung.

(Frau) Daneben verlieren Beschäftigte ihr Interesse an der Arbeit und verringern ihr Engagement vor allem aus folgenden Gründen:

- Ungelöste Konflikte mit Vorgesetzten oder im Team – ganz klar: Unternehmen!
- Fehlende Mitbestimmung bei Veränderungen, bei Zielplanungen– ebenfalls: Sache des Unternehmens!
- Schwächen im Führungsverhalten der eigenen Führungskraft! – Check.
- Arbeitsplatzunsicherheit! Oft viel zu wenig verstanden auf Unternehmensseite!

Diese wenigen Punkte zeigen: Hier sind nicht psychisch labile oder wenig belastbare Menschen betroffen, die ihren einzigen Ausweg in der inneren Kündigung sehen – nein. Vielmehr zieht sich dieses Phänomen durch alle Branchen, alle Altersklassen, alle hierarchischen Ebenen im Unternehmen und damit auch alle Beschäftigten, alle persönlichen Wertesysteme ... und alle Unternehmen gleichermaßen!

(Mann) Die von den befragten Personalverantwortlichen vermutete kleinere Quote im eigenen Unternehmen bleibt also ein Wunschtraum und belegt zugleich die in der Studie gestützte Aussage:

Knapp ein Drittel der Befragten gab nämlich an, dass es im eigenen Unternehmen keine Unterstützungsangebote gäbe. Weder für Betroffene, noch für Führungskräfte oder Personalverantwortliche. Machen Sie einfach mal den Selbsttest in ihrem eigenen Unternehmen...

Rund die Hälfte nannte „beratende Gespräche“ als Unterstützungsangebot, jede fünfte Person die Möglichkeit zum Mitarbeitergespräch mit der Führungskraft ...oder gesonderte Beratungen durch Sozialberatung, Betriebsrat ...oder externe Beratungsangebote wie Konfliktberatung, Coaching oder Supervision.

Gut, wenn es diese Tools bereits gibt. Dennoch bleibt oft der Eindruck, dass diese Bemühungen ins Leere führen oder unbeholfen wirken und schlimmstenfalls wenig zielführend bleiben.

(Frau) Indiz hierfür ist eine sehr ernüchternde Kennzahl der Studie:

Auf die Frage, ob Beschäftigte - von denen man annimmt, sie hätten innerlich gekündigt - gezielt auf Unterstützungsangebote hingewiesen werden, antworteten 71 Prozent der befragten Personalverantwortlichen mit NEIN! Nein – es gibt keine aktiven Hinweise an die Beschäftigten auf Unterstützungsangebote!

In 7 von 10 Fällen also ist vermutlich der Worst Case bereits eingetreten, der Beschäftigte hat innerlich gekündigt – mit all den beschriebenen Effekten auf seine eigene Gesundheit und auf das Team und das Unternehmen – und dennoch erfährt er oder sie keine aktive Unterstützung- da kann das Unternehmen deutlich mehr tun, um innerer Kündigung keine Chance zu geben.

Warum tun Unternehmen so wenig?

Fehlt es an Ideen? An geeigneten Tools und Maßnahmen? An der Hoffnung, das Problem erledigt sich schon von allein?

Wie Studie und Podcast belegen – dem ist nicht so. Aber dennoch braucht es wohl auf Unternehmensseite nochmals einiger weniger, aber umso stärkerer Impulse, um diesen so wichtigen Schritt Richtung Belegschaft zu gehen!

(Mann) Was können Führungskräfte im Falle innerer Kündigung tun?

Dieser Frage und der erstaunlich großen Zahl an Antworten mit ebenso erstaunlich einfachen und wirkungsvollen Effekten gehen wir im dritten Teil unseres Podcasts nach. Eines jedoch nehmen wir bereits vorweg:

„Vorbeugen ist besser als heilen!“ Dieser Spruch ist nicht nur Omas Herbst-Tipp gegen Erkältungen. Diese Aussage gilt vielmehr auch beim Thema innere Kündigung! Innerer Kündigung vorzubeugen ist erfolgversprechender als innerlich gekündigte Beschäftigte zu reaktivieren. Das mag zunächst fatal klingen und die aktuell Betroffenen und das Unternehmen demotivieren. Aber auch hier geht es um eine langfristige Gesundung des Verhältnisses von Angestellten und Unternehmen. Und dies braucht ab und an auch den radikalen ersten Schritt.

Aber was kann ein Unternehmen nun tun, wenn sich eine Mitarbeiterin oder ein Mitarbeiter in der Abwärtsspirale der inneren Kündigung befindet? Wer sollte aktiv werden? Besteht überhaupt eine Chance, diesen Prozess aufzuhalten oder umzukehren?

Ja – diese Chance gibt es.

Und sie ist größer und einfacher, als man glauben mag. Denn ein erster wichtiger Schritt ist es, die Anzeichen innerer Kündigung bei Beschäftigten überhaupt erst einmal zu erkennen und wahrzunehmen. Sie lesen und deuten zu lernen, sie anzunehmen und ernst zu nehmen.

Eine häufig beobachtete Reaktion von Führungskräften ist es, dass die Auseinandersetzung mit innerlich gekündigten Beschäftigten eher gemieden wird. Erste Anzeichen werden relativiert oder ignoriert, so dass der Prozess, der nicht sein darf und nicht sein soll, einfach weiter voranschreiten kann.

Denn: Dies ist die hohe Schule der mitarbeiterorientierten und gesundheitsgerechten Unternehmensführung!

Sie ist das Kernstück von Führungsarbeit – und es geht um mehr als nur Planstellen, Kennzahlen oder Ergebnisse. Es geht um den Aufbau einer vertrauensvollen

Zusammenarbeit, gegenseitige Wertschätzung, Sinn bei der Arbeit und Entfaltungsmöglichkeiten. Und auf all das wird in den wenigsten Führungs-Programmen und Schulungen wirklich hingearbeitet. Niemand scheint vorbereitet, die wenigsten sind routiniert und entspannt, einen für den nachhaltigen Unternehmenserfolg derart wichtigen Prozess anzunehmen und zu gestalten.

(Frau) Hinsehen und Erkennen ist jedoch der erste wichtige Schritt, einer inneren Kündigung entgegenzusteuern. Sinnvoll hier kann es sein, die wahrgenommenen Verhaltensänderungen zunächst in schriftlicher Form nur für sich selbst zu notieren und zu reflektieren. So wird deutlich, ob es sich nur um ein vorübergehendes Leistungstief handelt – oder tatsächlich um echte Anzeichen einer inneren Kündigung.

Es gibt keine To-do-Liste für den Umgang mit innerlich Gekündigten. Es gibt keinen Handlauf an der steilen Abwärtstreppe für Betroffene. Es gibt keine Schublade mit einer für alle gleich wirkenden „Motivations- und Engagement-Medizin“.

Sehr wohl aber gibt es Best-Practice-Beispiele und Tools, die sich bewährt haben.

Und es gibt offene, ehrliche Worte, die an zentraler Stelle in diesem Geschehen ansetzen: Der Führungskraft selbst.

Wir laden Sie hierzu gerne ein, sich mit uns gemeinsam diese Themen im dritten Teil unseres Podcasts zu erschließen – in unserem spannenden und letzten Podcast zum Thema „innere Kündigung“.

(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](http://www.iga-info.de)