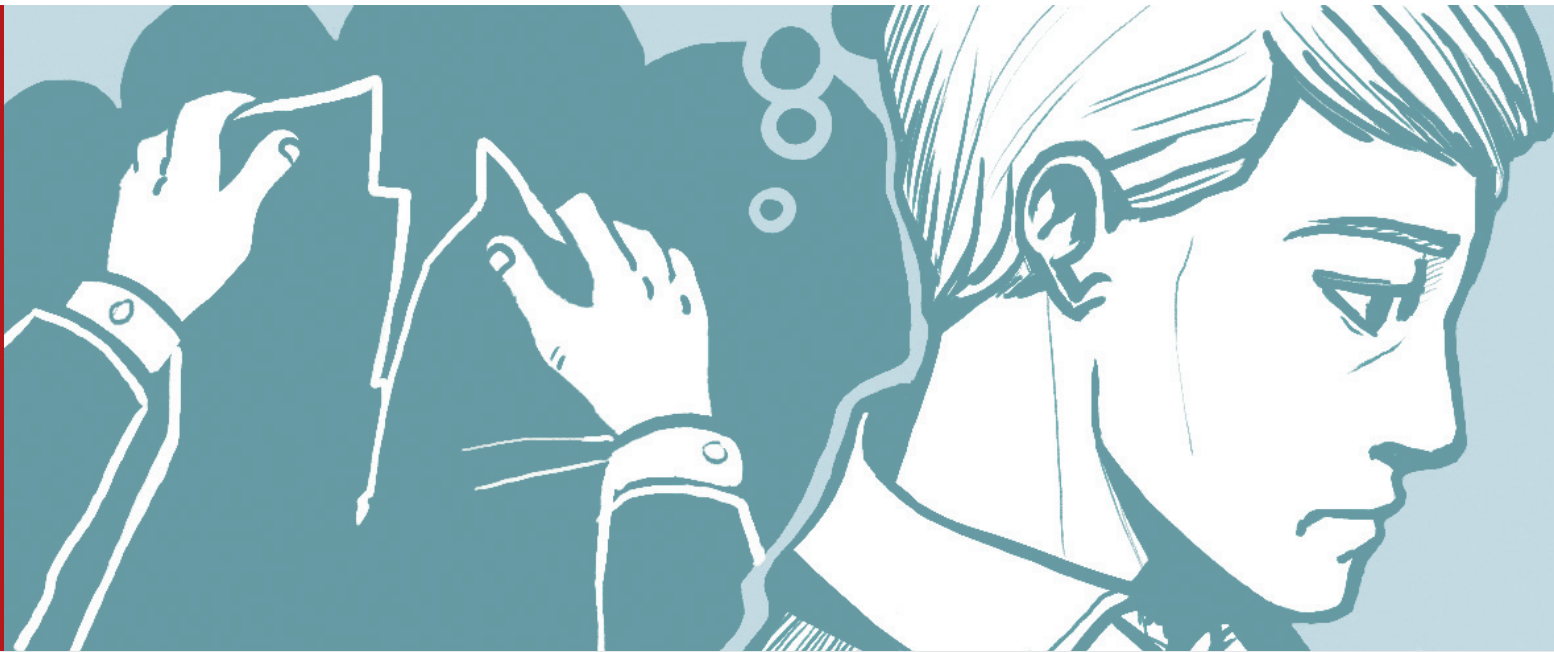


# iga.Report<sup>33</sup>



## Engagement erhalten – innere Kündigung vermeiden

---

Wie steht es um das Thema innere Kündigung  
in der betrieblichen Praxis?

Nicole Scheibner, Julia Hapkemeyer und Linda Banko  
unter Mitarbeit von Jens Hupfeld und Hanka Bendig

### Die Initiative Gesundheit und Arbeit

In der Initiative Gesundheit und Arbeit (iga) arbeiten gesetzliche Kranken- und Unfallversicherung zusammen, um arbeitsbedingten Gesundheitsgefahren vorzubeugen. Gemeinsam werden Präventionsansätze für die Arbeitswelt weiterentwickelt und vorhandene Methoden oder Erkenntnisse für die Praxis nutzbar gemacht.

iga ist eine Kooperation von BKK Dachverband, der Deutschen Gesetzlichen Unfallversicherung (DGUV), dem AOK-Bundesverband und dem Verband der Ersatzkassen e. V. (vdek).

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



# iga.Report 33

## Engagement erhalten – innere Kündigung vermeiden

.....

Wie steht es um das Thema innere Kündigung  
in der betrieblichen Praxis?

Nicole Scheibner, Julia Hapkemeyer und Linda Banko

unter Mitarbeit von Jens Hupfeld und Hanka Bendig

Eine Kooperation mit dem



Projektleitung:  
Nicole Scheibner

Projektteam:  
Dr. Julia Hapkemeyer, Linda Banko, Lisa Zimathies, Isabel Heinz,  
Anja Wenzel, Roxana Junczyk



# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Einleitung</b>	<b>9</b>
<b>2</b>	<b>Engagement und innere Kündigung</b>	<b>13</b>
2.1	Engagement	13
2.2	Innere Kündigung	15
2.3	Wie es zur inneren Kündigung kommt	17
2.4	Einflussfaktoren – wie innere Kündigung begünstigt wird	19
2.5	Verbreitung innerer Kündigung	20
2.6	Abgrenzung zu Burnout	20
2.7	Folgen innerer Kündigung	21
<b>3</b>	<b>Das Forschungsprojekt „Engagement fördern – innere Kündigung vermeiden“</b>	<b>22</b>
3.1	Studie I: Onlinestudie mit Personalverantwortlichen	22
3.2	Studie IIa: Interviewstudie mit Personalverantwortlichen	23
3.3	Studie IIb: Interviewstudie mit Expertinnen und Experten	25
<b>4</b>	<b>Innere Kündigung aus Sicht von Unternehmen</b>	<b>26</b>
4.1	Zum Begriff der inneren Kündigung in Unternehmen	26
4.2	Innere Kündigung im Unternehmensalltag	27
4.3	Einschätzung der Verbreitung innerer Kündigung in der Praxis	29
4.4	Folgen innerer Kündigung aus Sicht der Praxis	29
4.4.1	Folgen für die Organisation	29
4.4.2	Folgen für die betroffenen Beschäftigten	31
4.4.3	Folgen für die Kolleginnen und Kollegen	33
4.5	Unterstützungsangebote in der Praxis	34

<b>5</b>	<b>Empfehlungen für die Praxis: Vorbeugung und Umgang mit innerer Kündigung</b>	<b>36</b>
5.1	Innerer Kündigung vorbeugen – Engagement fördern	36
5.1.1	Führung und Engagement	36
5.1.2	Passung Person und Aufgabe	38
5.1.3	Die Rolle von Anreizsystemen	39
5.2	Innerer Kündigung vorbeugen – welche Maßnahmen sich in der Praxis bewährt haben	41
5.2.1	Regelmäßige Kommunikation und Information	42
5.2.2	Beschäftigte gesund erhalten	46
5.2.3	Partizipation ermöglichen	47
5.2.4	Verantwortung ermöglichen	48
5.2.5	Passung von Person und Aufgabe	48
5.2.6	Führungskräfte stärken	48
5.2.7	Personalentwicklung	49
5.2.8	Besondere Leistungen der Unternehmen	49
5.2.9	Engagement als gesamtorganisationales Thema	50
5.3	Hürden und Herausforderungen bei der Umsetzung	50
5.4	Best-Practice-Ansätze	54
5.5	Was Führungskräfte im Falle innerer Kündigung tun können	57
5.5.1	Hinsehen bei innerer Kündigung	57
5.5.2	Einordnung des veränderten Verhaltens	59
5.5.3	Vorbereitung eines Klärungsgesprächs	59
5.5.4	Reaktivierungsgespräch	64
5.5.5	Maßnahmen, um innerer Kündigung entgegenzusteuern	67

6	Fazit	71
7	Literaturverzeichnis	75
8	Abbildungsverzeichnis	78
9	Tabellenverzeichnis	79
10	Anhang	81





# 1 Einleitung

Innere Kündigung ist ein wiederkehrendes Thema in den Medien. Regelmäßig werden Zahlen zum Engagement der deutschen Beschäftigten berichtet, dann wiederum taucht das Thema im Zusammenhang mit der psychischen Gesundheit auf.

Innere Kündigung – ein Mythos, ein Schreckgespenst, ein Versuch, die Arbeitswelt zu psychologisieren oder ein ernst zu nehmendes Problem? Etwas schon immer Dagewesenes oder etwas, das mit Veränderungen in der Lebens- und Arbeitswelt einhergeht? Eine Bewältigungsstrategie oder ein Vorzeichen psychischer Erkrankungen? Etwas, das an jedem selbst liegt, oder etwas, das die Arbeit verursacht? Innere Kündigung ist ein polarisierendes Thema, zu dem fast jeder eine Meinung hat und zu dem viele Menschen einen passenden Fall kennen, mal im Bekanntenkreis, manchmal auch als eigene Erfahrung in der beruflichen Biografie.

Und doch ist es bislang auch ein Tabuthema in vielen Unternehmen – weil nicht sein kann, was nicht sein darf?

Mit dem vorliegenden iga.Report wird das Thema der inneren Kündigung aus der Unternehmensperspektive beleuchtet. Ist innere Kündigung ein relevantes Thema in der betrieblichen

Praxis? Wie gehen Unternehmen damit um? Gibt es bewährte Ansätze in der Praxis, um mit innerer Kündigung umzugehen oder sie gar nicht erst entstehen zu lassen? Was sollen Führungskräfte tun, wenn sie es mit innerer Kündigung bei Beschäftigten zu tun haben?

## Relevanz innerer Kündigung in der Arbeitswelt

Inwiefern ist das Thema relevant für Unternehmen? Innere Kündigung ist eine Arbeitshaltung, die vor allem durch verringertes Engagement und eine Distanzierung zur eigenen Tätigkeit geprägt ist. Diese Haltung hat für Betroffene ebenso wie für das jeweilige Unternehmen nachteilige Folgen. Innere Kündigung geht mit gesundheitlichen Risiken, insbesondere psychischen und langfristig chronischen Erkrankungen des Bewegungsapparats und des Herz-Kreislauf-Systems einher (Richter, 1999). Für Unternehmen entstehen Ausfallkosten und Kosten durch verringerte Produktivität und Qualität (Vance, 2006). Zudem treten häufig auch Spannungen im beruflichen Umfeld auf, die sich wiederum nachteilig auf die Leistung eines Teams auswirken können (Echterhoff, Poeweit, Schindler & Kreuz, 1997).

### Definition: Innere Kündigung

Innere Kündigung ist eine Arbeitshaltung, die geprägt ist durch ein innerliches Distanzieren von den Inhalten, Aufgaben und dem Kollegium bei der Arbeit. Kennzeichnend sind eine reduzierte Einsatzbereitschaft der Betroffenen und eine resignierte Grundhaltung gegenüber der Arbeitssituation oder Tätigkeit. Innere Kündigung wird häufig als „Dienst nach Vorschrift“ umschrieben.

Innerlich Gekündigte messen ihrer Tätigkeit eine geringe Bedeutung bei und identifizieren sich nicht mehr mit dem Unternehmen. Sie sind dauerhaft unmotiviert, desinteressiert oder unzufrieden mit ihrer Tätigkeit. Sie engagieren sich kaum noch. Sie erleben ihre Tätigkeit als nicht (mehr) erfüllend oder sinnlos.

Die Betroffenen ziehen sich zurück, nehmen nicht mehr an gesellschaftlichen Veranstaltungen des Unternehmens teil (z. B. Weihnachtsfeiern) und sind häufiger erkrankt, wobei sowohl Kurzzeit- als auch Langzeiterkrankungen auftreten. Die „äußere Kündigung“ wird in der Regel nicht in Betracht gezogen, da keine Alternativen zur aktuellen Tätigkeit gesehen und Einbußen befürchtet werden.

Häufig ergeben sich Ausstrahlungseffekte auf Kolleginnen und Kollegen, sodass die Stimmung und Motivation im Team sinken. Innerlich Gekündigte äußern häufig ihren Unmut und beschweren sich, während sie gleichzeitig weniger mit Kollegium und Führungskräften kommunizieren sowie kaum konstruktive Kritik und Ideen einbringen. Es besteht daher die Gefahr der „Ansteckung“ weiterer Personen.

### Gründe für innere Kündigung

Die innere Kündigung ist unmittelbar mit der Tätigkeit verbunden und durch sie verursacht. Die Ursachen liegen in der Regel im Arbeitskontext. Diese können sowohl im unmittelbaren Arbeitsumfeld der Betroffenen zu finden sein (Führungsverhalten der unmittelbaren Führungskraft, Abnahme verantwortungsvoller Tätigkeiten, Zurücksetzung bei Beförderungen, Abnahme der beruflichen Perspektiven). Eine innere Kündigung kann jedoch auch verursacht werden durch Unzufriedenheit mit der Gesamtsituation in der Organisation, zum Beispiel aufgrund einschneidender Umstrukturierungen, die nicht akzeptiert oder nachvollzogen werden können.

Einer inneren Kündigung geht eine Reihe unerfüllter Erwartungen voraus. Beschäftigte gehen mit Unternehmen ne-

ben dem formalen Vertrag einen sogenannten psychologischen Vertrag ein. Dieser beinhaltet die gegenseitigen Erwartungen von Arbeitnehmerin beziehungsweise Arbeitnehmer und Unternehmen beziehungsweise stellvertretend der jeweiligen Führungskraft. Beschäftigte erwarten insbesondere eine sinnhafte Tätigkeit, eine durch Respekt geprägte Beziehung zur Führungskraft und Arbeitsanforderungen, die zu bewältigen sind. Werden bestimmte Erwartungen dauerhaft nicht erfüllt, kommt es daraus resultierend zum Ausgleich im psychologischen Vertrag: Das Unternehmen erfüllt die Erwartungen der Betroffenen nicht, umgekehrt reduzieren innerlich gekündigte Personen ihr Engagement und erfüllen damit die Erwartungen des Unternehmens nicht mehr in vollem Umfang.

Kommt es zur inneren Kündigung, spielt das berufliche Umfeld eine zentrale Rolle, häufig sind hier die Ursachen zu suchen. Positiv formuliert bedeutet das: Unternehmen und Führungskräfte haben damit auch die Möglichkeit, Rahmenbedingungen so zu gestalten, dass die Wahrscheinlichkeit für eine innere Kündigung gering ist. Insofern handelt es sich bei der inneren Kündigung um ein Phänomen, das an der Schnittstelle zwischen Gesundheit und Leistungsfähigkeit Einzelner auf der einen Seite und der Wettbewerbsfähigkeit und Produktivität von Unternehmen auf der anderen Seite angesiedelt ist. Festzuhalten bleibt anhand dieser Überlegungen: Ja, innere Kündigung ist ein für Unternehmen relevantes Thema.

### Über das Projekt „Engagement und Gesundheit fördern – innere Kündigung vermeiden“

Im Fokus des Projekts „Engagement und Gesundheit fördern – innere Kündigung vermeiden“ stand die Perspektive von Personalverantwortlichen auf das Phänomen der inneren Kündigung. Dabei wurden das Problembewusstsein und der Umgang mit innerer Kündigung in Organisationen und Unternehmen untersucht. Ein Schwerpunkt lag auf der Frage, welche Ansätze in Organisationen existieren, um das Engagement der Beschäftigten zu erhalten und zu fördern und damit innerer Kündigung vorzubeugen. Ziel des Projekts war es, auf dieser Basis, Empfehlungen und Handlungshilfen für den Umgang mit innerer Kündigung abzuleiten und für die Praxis nutzbar zu machen.

Im Vorfeld und parallel zum Projekt fanden Interviews mit Personen statt, die sich selbst als innerlich gekündigt sehen. Obwohl die Interviews nicht Teil des Projekts waren, werden Aussagen aus diesen Interviews an einigen Punkten dargestellt, um auch die Betroffenenperspektive einfließen zu lassen. Weitergehende Informationen zu dieser Studie finden sich bei Sander (2013).

Der erste Teil des Forschungsprojekts umfasste eine Onlinebefragung von Personalverantwortlichen und Führungskräften aus Organisationen zu den Themen innere Kündigung und Förderung von Engagement. Dabei wurde unter anderem erfasst, was Personalverantwortliche unter dem Begriff der inneren Kündigung verstehen und wie sie die Verbreitung innerer Kündigung einschätzen. Ein Schwerpunkt lag auf der Frage, welche Faktoren aus dieser Perspektive Auslöser für die innere Kündigung sein können und welche Folgen sie mit sich bringt. Erfasst wurde auch, mit welchen Maßnahmen in der Praxis Engagement von Beschäftigten gefördert und innerer Kündigung entgegengewirkt wird.

Die Befunde dieser ersten Teilstudie wurden im zweiten Teil des Projekts im Rahmen einer Interviewstudie mit Personalverantwortlichen vertieft und ergänzt. Dabei wurden die Erfahrungen der Personalverantwortlichen mit bisherigen Ansätzen zur Förderung des Engagements und zur Vermeidung innerer Kündigung erfasst. Neben der Untersuchung von Erfolgsfaktoren war

es ein zentrales Anliegen, auch Faktoren zu ergründen, die eine Umsetzung der Ansätze erschwerten. Auf diese Weise wurden sowohl positive als auch negative Praxiserfahrungen in Organisationen systematisch erfasst, um Empfehlungen zu entwickeln, die für Organisationen unterschiedlicher Branchen und Größen praktikabel umsetzbar sind.

interviewten sind mehrheitlich Angehörige von Berufsgenossenschaften oder Krankenkassen. Ihre „neutrale“ Außenperspektive auf das Thema der inneren Kündigung in der betrieblichen Praxis ergänzt die Perspektive der Personalverantwortlichen. Einen Überblick zum Studiendesign des Projekts „Engagement fördern – innere Kündigung vermeiden“ gibt Abbildung 1.

Im dritten Teil der Studie wurden Expertinnen und Experten interviewt, die beratend in Organisationen tätig sind. Die In-

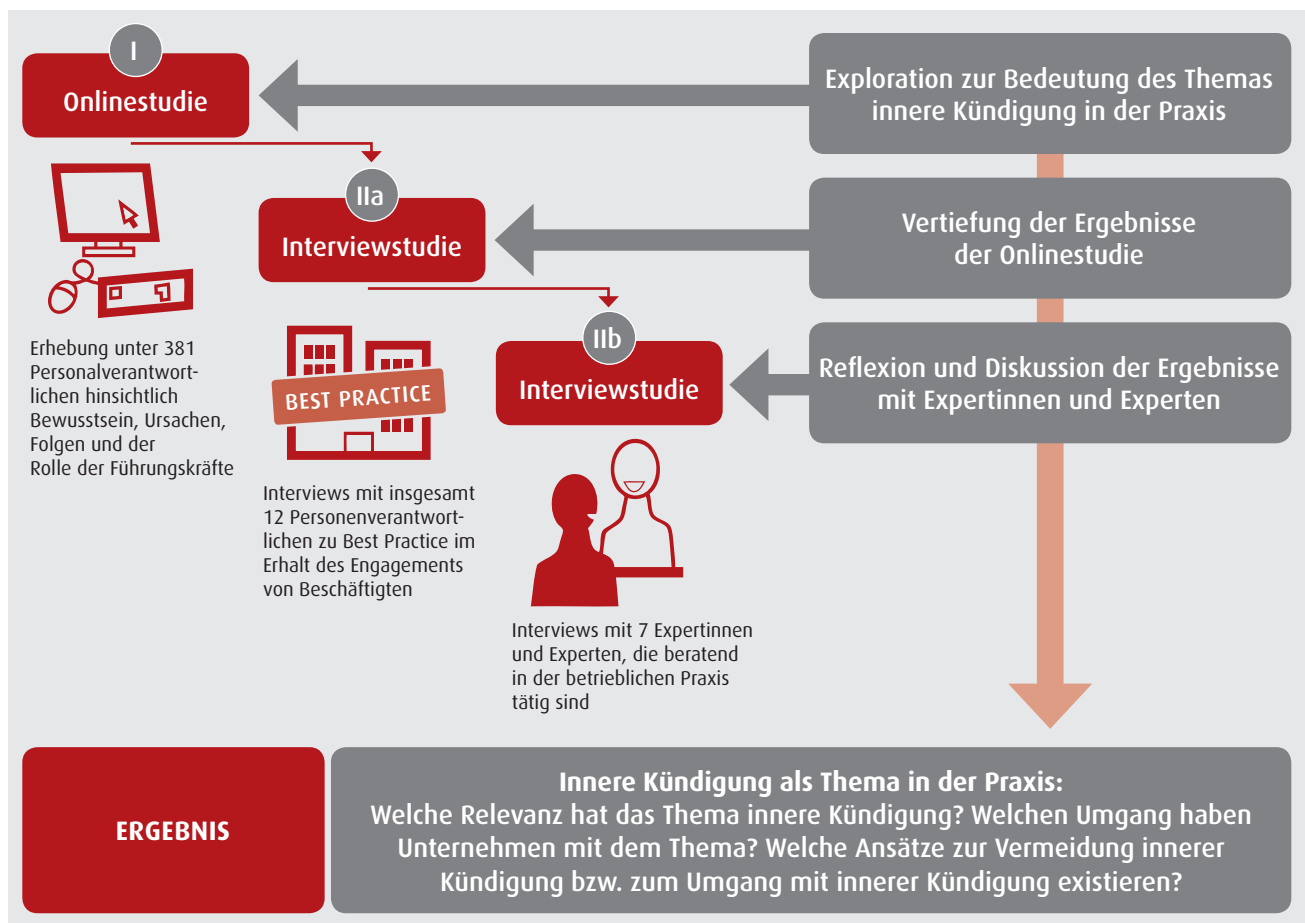


Abbildung 1: Studiendesign des Projekts im Überblick; eigene Darstellung

Der vorliegende iga.Report soll dazu dienen:

- Diskussionen rund um das Thema innere Kündigung in der Praxis zu versachlichen
- einen Einblick in die Relevanz und den Umgang mit den Themen Engagement und innere Kündigung in der unternehmerischen Praxis zu erhalten
- Verantwortlichen in Unternehmen einen kompakten Überblick über Ursachen und Auswirkungen innerer Kündigung zu ermöglichen
- Handlungsempfehlungen und bewährte Strategien aus der unternehmerischen Praxis gebündelt weiterzugeben
- Unternehmen vor Augen zu führen, dass von einer offenen Auseinandersetzung mit den Themen Engagement und innere Kündigung das gesamte Unternehmen ebenso wie die Beschäftigten profitieren
- Führungskräfte dazu zu ermutigen, sich mit der Thematik auseinanderzusetzen und das Gespräch mit Betroffenen zu suchen
- beratenden Personen in der unternehmerischen Praxis wichtige Informationen und hilfreiche Instrumente an die Hand zu geben, um das Thema im Beratungsalltag anzugehen
- Betroffene zu ermutigen, die Situation aktiv anzugehen, Gespräche zu suchen und sich unterstützen zu lassen, um die eigene Gesundheit nicht zu gefährden

Dazu wird das Wissen auf der Basis des aktuellen Forschungsstandes jeweils kompakt dargestellt. Diese theoretische Sichtweise wird um Befunde aus dem Projekt „Engagement fördern – innere Kündigung vermeiden“ ergänzt. Empfehlungen und Erfahrungen aus der Praxis, die im Rahmen der Studien gewonnen wurden, werden mit diesem iga.Report weitergegeben.

## 2 Engagement und innere Kündigung

Für ein einheitliches Verständnis der Begrifflichkeiten werden zunächst die Begriffe Engagement und innere Kündigung definiert. Dabei werden verschiedene Ansätze zur Entstehung von Engagement sowie innerer Kündigung und Einflussfaktoren innerer Kündigung dargestellt.

### 2.1 Engagement

Nach einer Definition von Kahn (1990) zeichnet sich Engagement dadurch aus, dass sich Menschen physisch, gedanklich (kognitiv) und emotional, also mit ihrer ganzen Person, in die Arbeit einbringen. Laut Maslach und Leiter (2001) beschreibt

der Begriff Engagement Energie, Einsatzbereitschaft und Leistungsfähigkeit bei der Arbeit. Engagement bedeutet dabei Initiative, Offenheit für Neues, Einsatzfreude, eine Begeisterung und Identifikation mit der Organisation in Zusammenhang mit Verantwortungsübernahme und Leistungsverhalten zu zeigen (Schmitz & Voreck, 2011).

Macey und Schneider (2008) unterscheiden in ihrem Modell des Engagements drei verschiedene Facetten von Engagement (vgl. Abbildung 2): Engagement als Eigenschaft sowie situatives Engagement<sup>1</sup> und engagiertes Verhalten.

<sup>1</sup> Für eine Diskussion von State versus Trait-Engagement siehe Christian, Garza & Slaughter (2011)

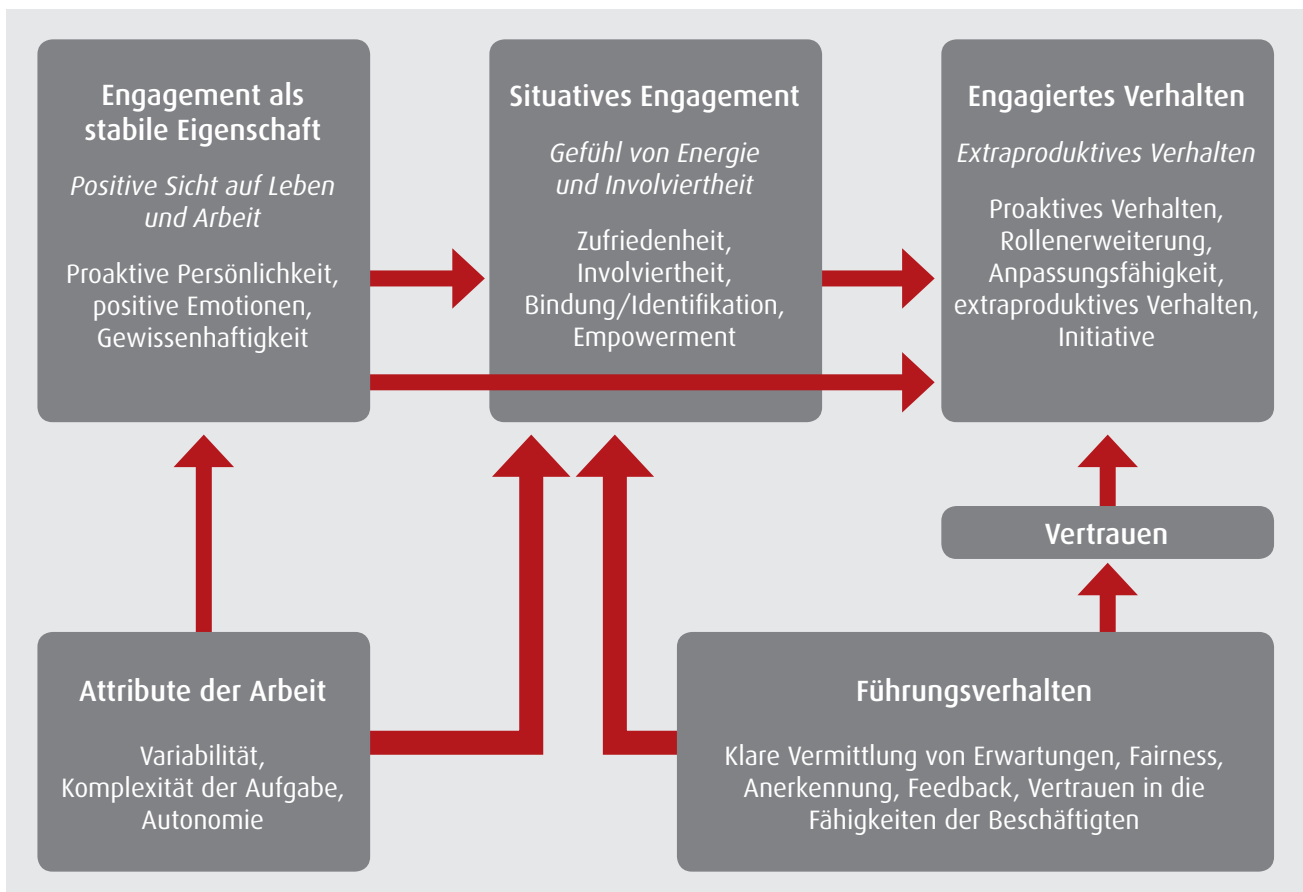


Abbildung 2: Formen von Engagement und Einflussfaktoren; eigene Darstellung nach Macey & Schneider (2008)

Nach diesem Modell stehen bestimmte Charaktereigenschaften oder Einstellungen in Zusammenhang mit stabilem Engagement. Dies begünstigt situatives Engagement, das mit Zufriedenheit, Involviertheit, Bindung und Empowerment (Gefühl, selbstständig Ziele erreichen zu können) einhergeht. Engagement als stabiles Merkmal in Kombination mit situativem Engagement begünstigt engagiertes Verhalten.

### **Engagement als stabile Eigenschaft**

Engagement kann zunächst eine stabile Eigenschaft von Personen darstellen. Nicht alle Beschäftigten bringen das gleiche Potenzial mit, engagiert zu handeln. So begünstigen bestimmte Persönlichkeitseigenschaften die Entstehung von Engagement. Dazu gehört eine insgesamt positive Sichtweise auf Leben und Arbeit, welche mit dem häufigen Erleben von positiven Emotionen einhergeht. Zudem wirkt sich eine proaktive Persönlichkeit förderlich auf Engagement aus. Proaktiv zu handeln heißt, Dinge in die Hand zu nehmen. Damit ist positives, zielgerichtetes Handeln gemeint. Menschen mit einer proaktiven Persönlichkeit neigen eher dazu, die Initiative zu ergreifen, Verantwortung zu übernehmen, voranzuplanen und Pläne in die Tat umzusetzen. Gewissenhaftigkeit ist ein weiteres Persönlichkeitsmerkmal, das Engagement begünstigt, und beschreibt den Grad an Selbstkontrolle, Genauigkeit und Zielstrebigkeit, die eine Person an den Tag legt. In Zusammenhang mit Engagement als Persönlichkeitseigenschaft ist stark die Passung zwischen Person und Aufgabe zu berücksichtigen (siehe hierzu Abschnitt 5.2.5). So ist es beispielsweise für eine Person, die eine tendenziell Engagement begünstigende proaktive Persönlichkeit hat, eher unbefriedigend, stark strukturierte Aufgaben mit wenig Handlungsspielraum zu erledigen, was wiederum Engagement verringern kann.

### **Situatives Engagement**

Situatives Engagement beschreibt die Bereitschaft zum Engagement in Abhängigkeit von den Merkmalen der jeweiligen Situation und der Aufgabe, in der sich eine Person befindet. Je nach Situation entstehen unterschiedliche Emotionen, die die Bereitschaft zu engagiertem Verhalten beeinflussen. Umgangssprachlich passt in diesem Zusammenhang der Begriff Tatendrang. Situatives Engagement ist dadurch gekennzeichnet, dass Personen sich in ihre Arbeit involviert fühlen, zufrieden sind und das Gefühl haben, Ziele erreichen zu können. Zudem hängt situatives Engagement von der Identifikation mit der Aufgabe oder mit dem Unternehmen ab.

### **Engagiertes Verhalten**

Als engagiertes Verhalten lassen sich verschiedene Verhaltensweisen beschreiben. Dazu gehört zum Beispiel extraproductives Verhalten. Damit sind Verhaltensweisen gemeint, die dem Unternehmen zugutekommen und über die formal festgelegte Arbeitsrolle oder Arbeitsaufgabe hinausgehen, ohne dabei direkt durch betriebliche Anreizsysteme belohnt zu werden. Dies kann zum Beispiel ein Verhalten sein, welches sich auf nachhaltiges Handeln des Unternehmens auswirkt (z. B. Papiervermeidung, Licht ausschalten, Heizung abstellen). Extraproduktives Verhalten kann aber auch sozial ausgerichtet sein (z. B. Anregen, dass das Team gemeinsam etwas unternimmt, ein offenes Ohr für Schwierigkeiten von Kolleginnen und Kollegen haben). Auch persönliche Initiative (selbstständig Projekte anregen oder Ideen einbringen) und freiwilliges Arbeitsengagement (die Bereitschaft, sich über das geforderte Maß zu engagieren) stellen engagiertes Verhalten dar. Proaktives Verhalten beschreibt dabei „selbstinitiiertes, zukunftsorientiertes und problemorientiertes Verhalten in einem organisationalen Kontext, wobei das Verhalten auf das Herbeiführen einer Veränderung“ oder Verbesserung abzielt (Nerdinger, Blickle & Schaper, 2014, S. 446). Engagiertes Verhalten kann auch bedeuten, das eigene Aufgabenfeld, zum Beispiel durch Teilnahme an Projekten oder durch eigenständiges Einarbeiten in neue Arbeitsfelder, zu erweitern.

Auf diese drei Facetten des Engagements wirken verschiedene Einflussfaktoren. Demnach wirken sich insbesondere Merkmale der Arbeit wie Abwechslung oder wahrgenommene Anforderung sowie das Verhalten der direkten Führungskraft auf das Engagement aus.

### **Engagement und innere Kündigung**

Hohes Engagement stellt in diesem Kontext das Gegenteil innerer Kündigung dar, die sich durch Ablehnung von Engagement und Initiative äußert und durch inneren Rückzug gekennzeichnet ist (für eine Diskussion und Konzeptualisierung von Engagement siehe Macey & Schneider, 2008). Insofern stellt sich im Zusammenhang mit der Frage, wie innerer Kündigung entgegengewirkt werden kann, immer auch die Frage, wie Engagement gefördert werden kann. Im nachfolgenden Abschnitt wird das Phänomen der inneren Kündigung näher erläutert.

## 2.2 Innere Kündigung

Bei innerer Kündigung handelt es sich um einen langfristigen Prozess, der die Verweigerung von Engagement und Einsatzbereitschaft, eine Distanzierung von der Arbeit sowie eine Verringerung der Motivation und Leistung von Beschäftigten nach sich zieht (Brinkmann & Stapf, 2005; Echterhoff et al., 1997; Richter, 1999; Schmitz, Gayler & Jehle, 2002). Innere Kündigung geht nicht nur bei den betroffenen Personen mit negativen gesundheitlichen Folgen einher, sondern wirkt sich auch durch eine verringerte Produktivität und eine Verschlechterung des Betriebsklimas negativ auf die gesamte Organisation aus (Steinke, Luschnat & McCall, 2013). Trotz der weitreichenden negativen Folgen innerer Kündigung liegen zu diesem Thema momentan nur wenige Forschungsergebnisse vor.

Das Phänomen der inneren Kündigung wurde erstmals von Höhn (1982) als solches benannt und beschrieben. Seitdem hat der Begriff weite Verbreitung gefunden und Einzug in die Alltagssprache gehalten. Nicht selten wird die innere Kündigung dabei auch als Schlagwort für mangelnde Freude an der Arbeit, Demotivation oder Lustlosigkeit verwendet. Übliche Synonyme sind beispielsweise „Selbstpensionierung“, „Selbstbeurlaubung“ oder „innere Verweigerung“ (Friedrich, 2010, S. 101).

Innere Kündigung kommt auf mehreren Ebenen zum Ausdruck. Definitionen innerer Kündigung umfassen häufig eine emotionale Komponente, eine gedankliche Komponente und eine Verhaltenskomponente. Die emotionale Komponente umfasst Unwohlsein und negative Gefühle wie Resignation und Ärger, die sich auf die eigene Tätigkeit beziehen (z. B. Schmitz et al., 2002; Friedrich, 2010). Als gedankliche Komponente wird eine mentale Distanzierung von der eigenen Tätigkeit beschrieben (z. B. Richter, 1999). Die Verhaltenskomponente umfasst die Reduktion des Engagements bei der Arbeit sowie den sozialen Rückzug im Arbeitsumfeld (z. B. Echterhoff et al., 1997).

### Vermindertes Engagement – Aussagen Betroffener:

*„Früher habe ich immer auch geschaut: Was könnte man verbessern, was könnte man noch ändern oder was kann ich noch zusätzlich schnell erledigen? Damit es einfach nach außen für das Unternehmen eine bessere Wirkung hat. Das fällt jetzt alles weg. Also, ich mache es schon fachlich richtig. Aber ich kümmere mich jetzt nicht drum, ob ich daran noch etwas verbessern könnte.“*

*„Ich mache natürlich meinen Job, klar. Das ist alles korrekt, aber ich arbeite das ab. Und früher habe ich einfach noch mehr Zeit reingegeben. Das mache ich zunehmend weniger. Wenn ich merke, du müsstest jetzt hier mal ran, da ist irgendwas, dann mache ich das auch noch, aber das dauert schon sehr viel länger als früher.“*

(zit. n. Sander, 2013)

Die innere Kündigung erfolgt in der Regel nicht offen und ohne Kenntnis des Vertragspartners (Brinkmann & Stapf, 2005; Echterhoff et al., 1997). Eine innere Kündigung vollzieht sich als Prozess, als „unsichtbarer, stiller Rückzug aus Verantwortung und Engagement“ (Schindler, 2000, S. 157). Dieser Rückzug bedeutet jedoch nicht, dass die beziehungsweise der Betroffene jegliche Leistung verweigere, vielmehr reduziere sich das Engagement auf das „vorgeschriebene und mittels Sanktionen rechtlich durchsetzbare Mindestmaß“ (Elsik, 1994, zit. n. Schmitz et al., 2002, S. 40).

**Prozesshafter Verlauf – Aussagen Betroffener:**

*„Das ist ein schleichender Prozess gewesen, dass ich mich immer mehr ausgeklinkt habe.“*

*„Es hat sich sehr stark entwickelt. Am Anfang war das Gefühl eigentlich nicht so stark. Und jetzt ist es seit ein paar Wochen wirklich ganz extrem. Für mich äußert es sich auch dadurch, dass ich wahnsinnig schnell abgelenkt werde. Ich kann gar nicht mehr genau sagen, ab was für einem Punkt das anfing.“*

(zit. n. Sander, 2013)

Friedrich (2010) beschreibt die innere Kündigung als zeitlich stabiles, in der Regel bewusstes Verhaltensmuster, das durch eine pessimistische beziehungsweise resignative Grundhaltung gegenüber der Arbeitssituation zum Ausdruck kommt. Das berufliche Engagement reduziert sich auf den „Dienst nach Vorschrift“ (Friedrich, 2010, S. 101f.).

**Distanzierung und Dienst nach Vorschrift – Aussagen Betroffener:**

*„[...] ich versuche total abzuschalten. Ich gehe da rein, versuche [...] lieb und nett zu sein. [...] Das ist so eine Einstellung: Ich gehe da rein, ich mache das, was ich machen muss, und gehe dann wieder raus. Nur, um am Ende das Geld noch auf dem Konto zu sehen.“*

(zit. n. Sander, 2013)

Weiterhin könnte sich eine innere Kündigung auch darin äußern, dass Beschäftigte, die vormals als „Querköpfe“ galten, plötzlich alles hinnehmen und keinen Widerstand mehr leisten. Dieses Verhalten wird seitens der Führungskräfte dann wieder

rum fälschlicherweise als Erfolg interpretiert, weil sich die „schwierige“ Mitarbeiterin bzw. der „schwierige“ Mitarbeiter scheinbar „endlich angepasst“ habe (Höhn, 1982).

Deutlich wird anhand dieser Darstellungen ein weiterer wichtiger Aspekt: Die innere Kündigung ist ein Prozess, dem wahrscheinlich eine Phase vorausgegangen ist, die durch eine andere Arbeitshaltung geprägt war. Empirisch belegt ist bislang nicht, wie ausgeprägt das Engagement der Betroffenen vor der inneren Kündigung war (Schmitz & Voreck, 2011).

**Merkmale innerer Kündigung**

- ➔ Innere Kündigung ist gekennzeichnet durch vermindertes Engagement.
- ➔ Sie äußert sich in Distanzierung in Gedanken, Emotion und Verhalten von der Arbeit.
- ➔ Sie ist kein vorübergehender Zustand, sondern zeitlich stabil.
- ➔ Innere Kündigung vollzieht sich als Prozess.
- ➔ Sie vollzieht sich nicht offen, sondern im Stillen.
- ➔ Es handelt sich um einen bewussten Prozess.



Abbildung 3: Merkmale innerer Kündigung; eigene Darstellung

**Innere Kündigung kann „anstecken“**

Echterhoff et al. (1997, S. 33f.) legen dar, dass sich die innere Kündigung unter Umständen „epidemieartig“ im Unternehmen ausbreiten und damit auch das Erscheinungsbild der Organisation prägen könne. So beschreiben sie unter anderem eine abfällige Sprache über das Unternehmen, eine geringe Bereitschaft zur Partizipation der Beschäftigten und schwach ausgeprägte Hilfsbereitschaft als mögliche Anzeichen eines hohen Anteils innerlich gekündigter Beschäftigter innerhalb einer Organisation.



## 2.3 Wie es zur inneren Kündigung kommt

### Innere Kündigung als Reaktion auf einen Bruch des psychologischen Vertrags

Schmitz et al. (2002, S. 46) beschreiben die innere Kündigung als Reaktion auf eine „subjektiv wahrgenommene Ist-Soll-Diskrepanz“, die durch eine Verletzung des sogenannten inneren Vertrags durch das Unternehmen entstanden ist. Dabei beziehen sie sich auf das Konzept des sogenannten psychologischen Vertrags, das auf die Arbeiten von Argyris (1960), Levinson (1965) und Schein (1970) zurückgeht.

Werden Erwartungen dauerhaft nicht erfüllt und häufen sich die Enttäuschungen, kommt es zu einem Ungleichgewicht. Führen Lösungsversuche seitens der Beschäftigten nicht dazu, dass der

psychologische Vertrag aus ihrer Sicht wieder ausgewogen erfüllt wird, kommt es zu Resignation. Nach Schmitz et al. (2002) existieren mehrere Möglichkeiten, mit dieser Situation umzugehen. Die Ausgangsbasis stellt dabei immer das subjektive Erleben eines Bruchs des psychologischen Vertrags dar. Ziel aller zur Verfügung stehenden Strategien ist es, diesen wieder in ein ausgewogenes Verhältnis zu bringen oder aber zu beenden. Das dahinterstehende Konzept ist das sozialpsychologische Phänomen des Strebens nach Ausgewogenheit und Reziprozität in allen sozialen Beziehungen (Bal, Jansen, van der Velde, de Lange, & Rousseau, 2010; Cusack, 2009; Levinson, 1965). Vor diesem Hintergrund stellt die innere Kündigung eine mögliche Strategie dar, den psychologischen Vertrag wieder „gerecht“ zu gestalten und das wahrgenommene Ungleichgewicht auszugleichen (vgl. Abbildung 4).

#### Psychologischer Vertrag

Zwischen Beschäftigten und Unternehmen besteht neben dem offiziellen Arbeitsvertrag auch ein sogenannter psychologischer Vertrag, der die wechselseitigen, häufig impliziten Erwartungen und Angebote beinhaltet (Rousseau, 1995). Aufseiten der Beschäftigten sind das zum Beispiel Sicherheit, Berechenbarkeit und Sinnhaftigkeit der Tätigkeit, aufseiten des Unternehmens sind das zum Beispiel Verlässlichkeit, Flexibilität und Loyalität (Herriot, Manning & Kidd, 1997).

Der psychologische Vertrag beinhaltet aber auch Erwartungen, die auf mündlichen oder schriftlichen Absprachen

basieren, sowie Erwartungen, die aufgrund von bestimmten Verhaltensweisen von Führungskräften oder wegen Ereignissen in der Organisation entstanden sind.

Diese Erwartungen können sich teils bewusst, teils unbewusst entwickeln und sind subjektiv, da sie von der individuellen Wahrnehmung, Persönlichkeit und den Lernerfahrungen abhängen. Dieser implizite Vertrag wird auch als „psychologischer Vertrag“ bezeichnet und gilt als Kern der Beziehung zwischen Beschäftigten und Unternehmen (Raeder & Grote, 2012).

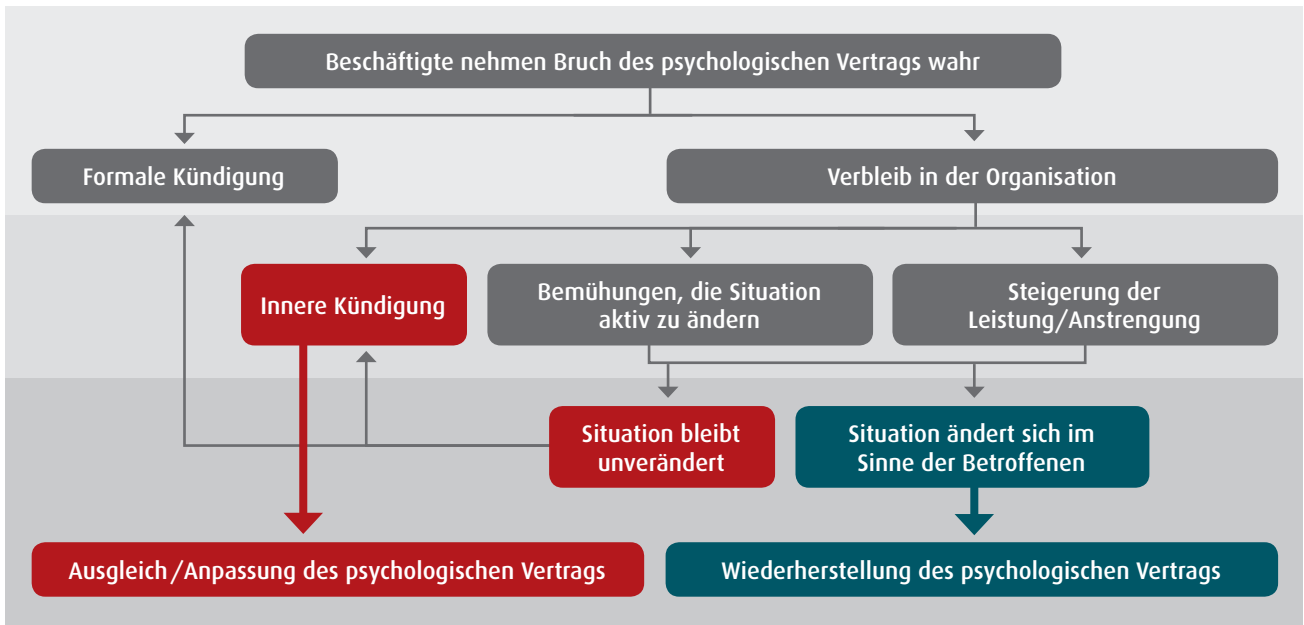


Abbildung 4: Bruch des psychologischen Vertrags durch Unternehmen/Führungskraft; eigene Darstellung

**Innere Kündigung als Reaktion auf eine Gratifikationskrise**

Einen weiteren Erklärungsansatz stellt das Konzept der beruflichen Gratifikationskrise dar (Siegrist, 1996). Demnach setzen Menschen die geleistete Arbeit und die damit einhergehenden Anforderungen, Anstrengungen und Verpflichtungen einerseits und die dafür erhaltene Belohnung, zum Beispiel Lohn, Anerkennung und Wertschätzung, andererseits in Beziehung zueinander. Wird dieses Verhältnis von geleisteter Arbeit und erhaltener Belohnung als ausgeglichen wahrgenommen, entsteht Reziprozität im Erleben der eigenen beruflichen Tätigkeit (vgl. Abbildung 5). Die Wahrnehmung eines Ungleichgewichts

in der Form, dass hohe Verausgabung und geringe Belohnung zusammentreffen, führt beim Betroffenen hingegen zum Erleben einer sogenannten Gratifikationskrise (vgl. Abbildung 6). Die Reduktion des Engagements im Rahmen einer inneren Kündigung wäre demnach eine Reaktion auf eine anhaltende Gratifikationskrise: Die betroffene Person stellt damit wieder ein Gleichgewicht zwischen geleisteter Arbeit und wahrgenommener Belohnung her. Damit ist die innere Kündigung auch ein Versuch, sich zu schützen, da anhaltende Gratifikationskrisen in hoher Intensität mit gesundheitlichen Belastungen einhergehen (Siegrist, 1996).

**Reziprozität in der Arbeitswelt:** ausgeglichenes Verhältnis von geleisteter Arbeit und dafür erhaltene Belohnung

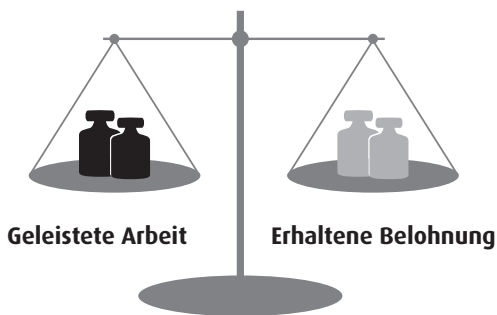
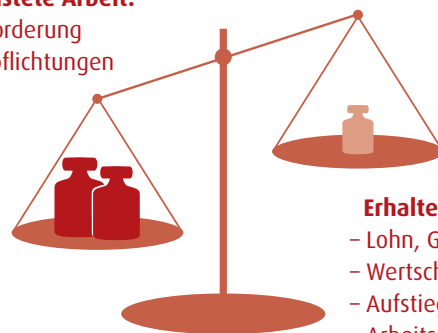


Abbildung 5: Reziprozität in der Arbeitswelt; eigene Darstellung

**Gratifikationskrise:** hohe Verausgabung, geringe Belohnung

**Geleistete Arbeit:**

- Anforderung
- Verpflichtungen



**Erhaltene Belohnung:**

- Lohn, Gehalt
- Wertschätzung
- Aufstiegsmöglichkeiten
- Arbeitsplatzsicherheit

Abbildung 6: Gratifikationskrise; eigene Darstellung

### **Berufliche Gratifikationskrise**

Das Modell der beruflichen Gratifikationskrise nach Siegrist (1996) setzt die geleistete Arbeit, welche gekennzeichnet ist von Anforderungen, Anstrengungen und Verpflichtungen, und die dafür erhaltene Belohnung, zum Beispiel Lohn, Anerkennung und Wertschätzung, in Beziehung zueinander.

Reziprozität in der Arbeitswelt ist bei einem ausgeglichenen Verhältnis von geleisteter Arbeit und erhaltener Belohnung gegeben. Das Ungleichgewicht von hoher Verausgabung und geringer Belohnung führt beim Betroffenen

dagegen zum Erleben einer Gratifikationskrise. Dieses Ungleichgewicht wird vor allem bei Personen mit übersteigter Verausgabungsbereitschaft aufrechterhalten. Nur das gemeinsame Auftreten von hoher Verausgabung und geringer Belohnung kennzeichnet dabei die Gratifikationskrise.

Wenn die Gratifikationskrise in einer bestimmten Intensität über lange Zeit vorherrscht, ist diese eine starke psychische Belastung für die betroffene Person und steigert zudem das Risiko für Herz-Kreislauf-Erkrankungen (Backé, Seidler, Latza, Rossnagel & Schumann, 2012).

Nach dem Konzept des psychologischen Vertrags stellt die innere Kündigung eine Reaktion auf einen wahrgenommenen Vertragsbruch und nach dem Konzept der Reziprozität in der Arbeitswelt die Reaktion auf eine Gratifikationskrise dar. In beiden Fällen ist die Grundannahme, dass ein wahrgenommenes Ungleichgewicht in der Arbeitsbeziehung zwischen Organisation und der betroffenen Person besteht. Demnach stellt die innere Kündigung in beiden Modellen eine Reaktion auf dieses wahrgenommene Ungleichgewicht und damit eine Bewältigungsstrategie dar (Schmitz et al., 2002).

Ein wichtiger Begünstigungsfaktor für den Weg in die innere Kündigung liegt vor, wenn die Betroffenen keine Alternativen außerhalb der Organisation für sich wahrnehmen oder aber die Bedingungen in der aktuellen Organisation bestimmte Vorteile mit sich bringen, auf die die Betroffenen bei einer formalen Kündigung verzichten müssten (Schindler, 2000).

## 2.4 Einflussfaktoren – wie innere Kündigung begünstigt wird

### **Verlust von Sinnhaftigkeit**

Die Sinnhaftigkeit der eigenen Tätigkeit stellt einen wichtigen Bestandteil der beruflichen Identität dar. Erleben Beschäftigte ihre Tätigkeit in einer Organisation als wenig sinnhaft und visionslos, ist damit ein wichtiger Risikofaktor für die Entstehung einer inneren Kündigung gegeben (Hilb, 1992; Krystek, Becherer & Deichmann, 1995; Friedrich, 2010).

### **Einschränkungen des Handlungsspielraums**

Ein weiterer Einflussfaktor wird im Ausmaß des Handlungsspielraums gesehen. Ein hohes Maß an Bürokratisierung, fehlende Entscheidungs- und Handlungsspielräume schränken Souveränität und Eigenverantwortung sowie die wahrgenommene Kontrolle ein. Diese Faktoren begünstigen das Erleben von Ohnmacht und Hilflosigkeit und damit die Entstehung innerer Kündigung (Friedrich, 2010; Massenbach, 2001; Schmitz & Voreck, 2011). Friedrich (2010) weist darauf hin, dass die innere Kündigung aus Sicht der Beschäftigten eine Möglichkeit darstelle, den Widerspruch zwischen dem Anspruch nach Entfaltungsfreiheit und bürokratischer Wirklichkeit aufzulösen.

### **Problematisches Führungsverhalten**

Die Wahrnehmung des Führungsverhaltens der direkten Führungskraft steht in engem Zusammenhang mit der Tendenz zur inneren Kündigung (Scheibner & Hapkemeyer, 2013). Eine Studie von Schmitz et al. (2002) zeigt, dass die fachliche Einbindung und Zuwendung sowie die Möglichkeit zur Partizipation in einem unmittelbaren Zusammenhang mit der Tendenz zur inneren Kündigung stehen. Diese Faktoren sind in erster Linie auf das Führungsverhalten der unmittelbaren Führungskraft beziehungsweise auf die Führungskultur im Unternehmen zurückzuführen. Allerdings muss das Führungsverhalten nicht zwangsläufig immer der primäre Auslöser der inneren Kündigung sein: Auch betriebliche Umstrukturierungen können zu Motivations- und Sinnverlust führen. Hier hängt es maßgeblich davon ab, ob Führungskräfte es durch ihr Verhalten schaffen, die Motivation der Beschäftigten auch in diesen schwierigen Phasen zu erhalten (siehe auch Schauerte, Hasselmann, Kohl, Lück & Herdegen, 2012).

## 2.5 Verbreitung innerer Kündigung

.....

Da es sich bei innerer Kündigung um einen Prozess handelt, der sich im Stillen vollzieht, ist es schwierig, die Zahl der innerlich Gekündigten verlässlich zu erfassen. Außerdem existiert eine Vielzahl von Definitionen und Operationalisierungen, so dass in der Literatur zum Teil sehr unterschiedliche Angaben über die Verbreitung innerer Kündigung existieren. So schätzen Krystek et al. (1995) auf Basis einer Befragung von Personalverantwortlichen, dass in deutschen Unternehmen durchschnittlich 24 Prozent der Beschäftigten innerlich gekündigt haben. Interessanterweise schätzen die Personalverantwortlichen den Anteil innerlich Gekündigter in ihrem eigenen Unternehmen mit durchschnittlich 17 Prozent geringer ein. In der Studie I des vorliegenden Reports wurden Personalverantwortliche ebenfalls um eine Einschätzung der Verbreitung innerer Kündigung bei Beschäftigten in Deutschland generell und in der eigenen Organisation gebeten. Der geschätzte Anteil innerlich gekündigter Personen innerhalb der eigenen Organisation fiel im Mittel mit zehn Prozent deutlich geringer aus als der geschätzte Anteil innerlich Gekündigter in Deutschland insgesamt: Dieser lag im Mittel bei 20 Prozent (vgl. Abschnitt 4.3, S. 29).

Echterhoff et al. (1997) rechnen mit 40 Prozent innerlich Gekündigten in deutschen Großunternehmen. Auf Basis einer Befragung in der öffentlichen Verwaltung berichtete Richter (1999), dass 17 Prozent der befragten Beschäftigten sich im Zustand der inneren Kündigung befunden haben.

Das Gallup-Institut erhebt in Deutschland seit 2001 jährlich den sogenannten Engagement-Index, bei dem untersucht wird, wie hoch der Grad der emotionalen Bindung von Beschäftigten an ihr Unternehmen ist, um darüber auch auf das Engagement und die Motivation bei der Arbeit zu schließen. Laut Engagement-Index 2014 haben 15 Prozent der deutschen Beschäftigten innerlich gekündigt, 70 Prozent der Beschäftigten wurden als wenig emotional gebunden eingestuft und nur 15 Prozent wiesen eine hohe emotionale Bindung an den Arbeitgeber auf (Gallup-Institut, 2015).

## 2.6 Abgrenzung zu Burnout

.....

In welchem Zusammenhang steht die innere Kündigung mit dem sogenannten Burnout-Syndrom? Unter dem Burnout-Syndrom versteht man einen Erschöpfungszustand, häufig verbunden mit einem Gefühl der Minderleistung (Maslach, 1976). Burnout wird häufig als Ergebnis eines durch chronischen Arbeitsstress ausgelösten Prozesses beschrieben (Burisch, 2005; Shirom, Melamed, Toker, Berliner & Shapira, 2005). Dieser Prozess verläuft in Phasen, wobei einer Phase erhöhten Einsatzes eine Phase reduzierten Engagements, reduzierter sozialer Interaktion und schließlich Fokussierung auf eigene Interessen und auf den eigenen Nutzen folgt. Die letzte Phase zeichnet sich durch einen Erschöpfungszustand aus, begleitet von emotionalen Reaktionen und häufig auch psychosomatischen Reaktionen (Nil, Jacobshagen, Schächinger, Baumann & Höck, 2010). So berichten von Burnout Betroffene neben depressiven Verstimmungen, Gefühlen der Hilflosigkeit, Angst und Hoffnungslosigkeit auch von mangelnder Erfolgsorientierung, verringerter Kreativität, reduzierter Leistungsfähigkeit und Produktivität, mangelndem Antrieb und schwierigen zwischenmenschlichen Beziehungen (Nil et al., 2010). Auch bei der inneren Kündigung können sich mittel- und langfristig im Verlauf ähnliche Merkmale zeigen. Neben dem prozesshaften Charakter ist insbesondere die verminderte Leistung für beide Phänomene bezeichnend.

Der Unterschied zwischen innerer Kündigung und Burnout liegt in Besonderheiten des Verhaltens beziehungsweise der Einstellung zur Arbeit. Beim Burnout wird lange an leistungsbezogenen Sollvorstellungen festgehalten, und diese werden erst im Zustand der absoluten psychischen wie körperlichen Erschöpfung allmählich aufgegeben. Auch innerer Kündigung ist eine Phase des Engagements vorausgegangen. Die Aufgabe dieses Engagements kann bei der inneren Kündigung aber auch ohne die vorangegangene Erschöpfung erfolgen (Schmitz & Voreck, 2011) und ist eine bewusste Entscheidung.

Außerdem zeigt sich Burnout in der Regel in allen Lebensbereichen der betroffenen Person – beruflich wie privat. Die innere Kündigung hingegen äußert sich (zunächst) nur im Lebensbereich Beruf und kann sogar mit einer Verlagerung des Engagements in Lebensbereiche außerhalb der Arbeit einhergehen.

## 2.7 Folgen innerer Kündigung

Man könnte annehmen, dass innere Kündigung insofern eine Entlastung für die Betroffenen darstellen kann, da der erlebte Vertragsbruch und das wahrgenommene Ungleichgewicht ausgeglichen werden. Doch es gibt Hinweise darauf, dass sich innere Kündigung bei den Betroffenen langfristig negativ auf Psyche und Gesundheit auswirkt. Empirisch belegt sind Zusammenhänge mit psychischen, psychosomatischen Erkrankungen sowie mit Herz-Kreislauf-Erkrankungen (u. a. Richter, 1999).

### Unzufriedenheit, Schuldgefühle – Aussagen Betroffener:

*„Aber es ist nicht so, dass man sagt, wenn man jetzt innerlich kündigt, damit kommt man jetzt bestens klar. Weil ich irgendwo auch immer so ein schlechtes Gewissen habe. Ich arbeite ja mit Menschen, das ist ja keine tote Materie.“*

*„Also, für mich ist es so, dass man das Gefühl hat, man ist sehr unmotiviert. Man hat so das Gefühl: Was tue ich hier eigentlich? Ist es sinnvoll, was ich mache? Wozu mache ich das eigentlich noch? Und man ist so unzufrieden. Unzufrieden, unmotiviert mit dem, was man macht.“*

*„Einfach dieses bedrückend schlechte Gefühl dabei, dieses schlechte Gewissen: Ich weiß, dass ich eigentlich mehr kann.“*

(zit. n. Sander, 2013)

Darüber hinaus geht der Prozess der inneren Kündigung mit einem veränderten Antrieb und Auftreten einher. Hilb (1992) nennt in diesem Zusammenhang Desinteresse, Leistungsminimalismus, Kreativitätsarmut, Passivität, Konformismus und Stressintoleranz, woraus resultierend mit psychosomatischen

Folgeerkrankungen zu rechnen sei. Richter (1999) konnte in einer Befragung von Beschäftigten des öffentlichen Dienstes zeigen, dass Personen, die Merkmale einer inneren Kündigung aufweisen, ihre Gesundheit in Bezug auf alle erfassten psychosomatischen Beschwerden (wie z. B. Erschöpfung, Rückenschmerzen, Konzentrationsprobleme) als deutlich schlechter einschätzten als nicht innerlich gekündigte Personen. Zudem wiesen sie signifikant mehr krankheitsbedingte Fehltage auf als nicht innerlich gekündigte Beschäftigte.

Neben den beträchtlichen Folgen für die psychische und körperliche Gesundheit der betroffenen Beschäftigten hat innere Kündigung auch auf Ebene der Organisation zahlreiche negative Effekte. Dabei werden unter anderem eine sinkende Innovation, Qualität und Produktivität beschrieben (u. a. Krystek et al., 1995). Vance (2006) konnte darüber hinaus zeigen, dass die Wahrscheinlichkeit für Arbeitsunfälle mit Ausfallzeit bei Personen mit gering ausgeprägtem Engagement um das Siebenfache erhöht ist.

In Abbildung 7 sind Einflussfaktoren sowie Folgen innerer Kündigung zusammenfassend dargestellt.

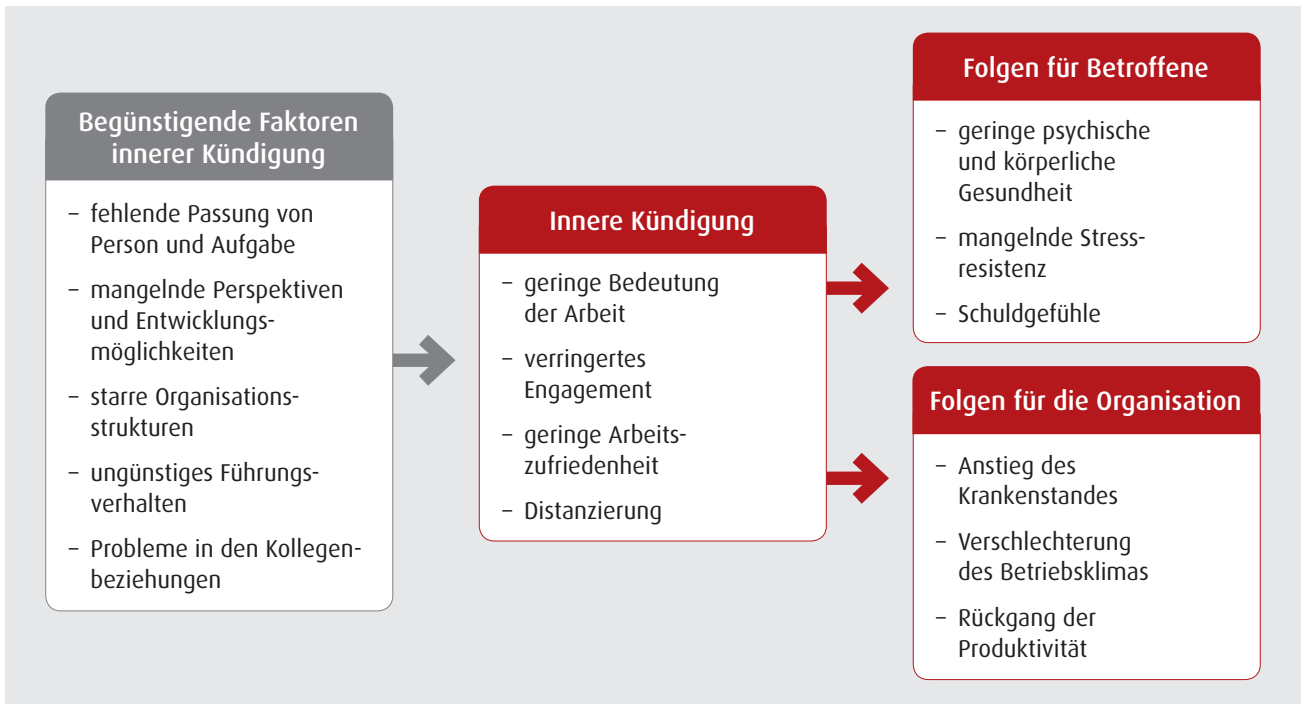


Abbildung 7: Einflussfaktoren und Auswirkungen von innerer Kündigung

### 3 Das Forschungsprojekt „Engagement fördern – innere Kündigung vermeiden“

Dieses Kapitel liefert einen Überblick über die einzelnen Studien, die im Rahmen des Forschungsprojekts „Engagement fördern – innere Kündigung vermeiden“ durchgeführt wurden. Zu jeder Studie werden die zentralen Fragestellungen, die Methodik und die Stichproben dargestellt.

#### 3.1 Studie I: Onlinestudie mit Personalverantwortlichen

Im ersten Teil des Forschungsprojekts wurden im Rahmen einer Onlinebefragung Personalverantwortliche und Führungskräfte aus Unternehmen und dem öffentlichen Dienst zu den Themen innere Kündigung und Förderung von Engagement befragt.

Im Fokus stand dabei die Relevanz des Themas innere Kündigung in der unternehmerischen Praxis und die Frage, welches Begriffsverständnis, welche Annahmen und welche Erfahrungen Personalverantwortliche und Führungskräfte in Hinblick auf das Thema innere Kündigung, auf Ursachen der Entstehung und auf mögliche Folgen aufweisen. Zudem sollten Hinweise auf Ansätze aus der Praxis zum Erhalt von Engagement und zum Umgang mit innerer Kündigung gewonnen werden.

#### Fragestellungen

Studie I umfasste drei Themenkomplexe. Zunächst wurden das Begriffsverständnis und Annahmen zur Verbreitung erfasst. Im zweiten Komplex wurden wahrgenommene Ursachen und Folgen ermittelt. Im dritten Teil ging es um die Frage, welche Ansätze in Unternehmen und Organisationen bestehen, um Engagement zu erhalten und innerer Kündigung entgegenzuwirken. Der vollständige Fragebogen kann dem Anhang entnommen werden.

**Begriffsverständnis und Annahmen zur Verbreitung**

- Welches Verständnis haben Personalverantwortliche und Führungskräfte vom Begriff der inneren Kündigung?
- Welche Merkmale innerer Kündigung wurden von Verantwortlichen aus Unternehmen wahrgenommen?
- Wie wird die Verbreitung innerer Kündigung in der eigenen Organisation und allgemein eingeschätzt?

**Ursachen und Folgen innerer Kündigung**

- Welche Auslöser hat innere Kündigung aus Sicht von Personalverantwortlichen aus Unternehmen?
- Welche Folgen hat eine innere Kündigung für die Betroffenen, das berufliche Umfeld und die Organisation?

**Ansätze aus der Praxis zur Förderung von Engagement und zum Umgang mit innerer Kündigung**

- Welche Ansätze existieren in den Unternehmen, um das Engagement der Beschäftigten zu fördern?
- Welche förderlichen, welche hemmenden Faktoren erleichtern beziehungsweise erschweren die Umsetzung dieser Ansätze?

Abbildung 8: Fragestellungen Studie I; eigene Darstellung

**Methodik**

Studie I fand als Onlineerhebung über einen Zeitraum von drei Monaten (Mai bis Juli 2014) statt. Der Fragebogen umfasste offene und geschlossene Fragen. Die Auswertung der offenen Fragen erfolgte mithilfe der Software MAXQDA. Dazu wurde zu jeder offenen Frage ein datenbasiertes differenziertes Kategoriensystem abgeleitet. Anhand dessen wurden die Antworten der Befragten kategorisiert und die Häufigkeiten der Nennungen bestimmter Themen ermittelt. Die Befragung erfolgte in anonymer Form.

**Stichprobe**

Der Zugang zur Stichprobe erfolgte über Kontakte zu Organisationen und Unternehmensverbänden des Deutschen Netzwerkes für Betriebliche Gesundheitsförderung (DNBGF) und des EO Instituts. Dabei wurden Organisationen verschiedener Größe aus dem öffentlichen und privaten Sektor in verschiedenen Bundesländern kontaktiert.

Insgesamt nahmen 381 Personalverantwortliche und Führungskräfte an der Onlinebefragung teil, von denen 218 alle Fragen vollständig beantworteten. Um einen Informationsverlust zu vermeiden, flossen in die Datenanalysen auch die Antworten derjenigen Befragten ein, die den Fragebogen nur teilweise beantworteten.

53 Prozent der Befragten waren zum Zeitpunkt der Befragung (Mai bis Juli 2014) in privatwirtschaftlichen Unternehmen, 47 Prozent im öffentlichen Dienst beschäftigt und gehörten unterschiedlichen Branchen an. Details zu den Stichprobenmerkmalen sind Anhang 10.2 zu entnehmen.

### 3.2 Studie IIa: Interviewstudie mit Personalverantwortlichen

.....

Nach Abschluss und Auswertung der Onlinebefragung wurden im zweiten Teil der Studie vertiefende Interviews mit Personalverantwortlichen zu ihren Erfahrungen mit Ansätzen zur Förderung des Engagements geführt. Der Fokus lag hier im Sinne einer lösungsorientierten Sichtweise auf der Frage, was Unternehmen konkret tun, um Engagement zu fördern, und weniger auf der direkten Frage danach, wie Unternehmen mit Fällen innerer Kündigung umgehen. Ziel war es, damit einen Einblick in präventiv wirkende Ansätze im Sinne des Erhalts von Engagement (und damit der Vermeidung der Entstehung innerer Kündigung) zu erhalten.

Dabei wurde auch erfasst, welche Aspekte aus Sicht der Personalverantwortlichen zu einem Erfolg des Ansatzes beigetragen haben oder aber welche Hürden bei der Umsetzung bestanden und wie mit diesen umgegangen wurde.

**Fragestellungen**

Abbildung 9 fasst die Fragestellungen der Interviewstudie zusammen.

**Methodik**

Die Interviews wurden telefonisch mithilfe eines teilstrukturierten Interviewleitfadens durchgeführt und dauerten in der Regel 30 Minuten. Während der Interviews wurde auf eine möglichst natürliche Gesprächssituation Wert gelegt. Um die konkrete Umsetzung der Ansätze in der Praxis oder den Hintergrund der Maßnahmen besser nachzuvollziehen, wurden im Gesprächsverlauf gezielt vertiefende Zusatzfragen gestellt. Im Anschluss wurden die Interviewdaten verschriftlicht und anonymisiert. Die Auswertung der Interviewdaten erfolgte mit der Software MAX-QDA mithilfe einer qualitativen Inhaltsanalyse. Dabei wurden die Antworten der Befragten zunächst den Grundkategorien des Interviewleitfadens zugeordnet. Danach wurden die Aussagen verschiedener Befragter innerhalb einer Grundkategorie vergleichend analysiert, um eine feinere Kategorisierung vornehmen zu können, und dann abschließend zusammengefasst.

**Stichprobe**

Sechs der befragten Personalverantwortlichen waren zum Zeitpunkt der Befragung in privatwirtschaftlichen Unternehmen, fünf Personalverantwortliche im öffentlichen Dienst und eine Personalverantwortliche in einer Nichtregierungsorganisation beschäftigt.

Auch bezüglich der Branchen weist die Stichprobe Heterogenität auf. So wurden Befragte aus Organisationen aus dem Gesundheits- und Sozialwesen, verarbeitenden Gewerbe, der öffentlichen Verwaltung, Erbringung von Finanz- und Versicherungsdienstleistungen sowie Erbringung von freiberuflichen, wissenschaftlichen und technischen Dienstleistungen gewonnen (vgl. Tabelle 1).

**Bedeutung des Begriffs der inneren Kündigung und ihre Verbreitung**

- Was verstehen Personalverantwortliche unter dem Begriff der inneren Kündigung?
- Welche Annahmen haben sie über die Verbreitung innerer Kündigung?

**Best-Practice-Erfahrungen, fördernde und hemmende Faktoren**

- Welche Ansätze zum Erhalt von Engagement und zur Vermeidung innerer Kündigung haben sich als erfolgreich oder weniger erfolgreich erwiesen?
- Welche fördernden, welche hemmenden Faktoren zeigten sich?

**Rolle der Führungskräfte**

- Welche Rolle haben die Führungskräfte in diesem Geschehen?

Abbildung 9: Fragestellungen Studie IIa; eigene Darstellung

Tabelle 1: Stichprobenszusammensetzung der Studie IIa

Anzahl Beschäftigte	Privatwirtschaft	Öffentlicher Dienst	NRO	Summe
10 – 49	2	–	–	2
250 – 499	1	1	–	2
500 – 999	1	2	1	4
> 1000	2	2	–	4
<b>Summe</b>	<b>6</b>	<b>5</b>	<b>1</b>	<b>12</b>



### 3.3 Studie IIb: Interviewstudie mit Expertinnen und Experten

Studie IIb ging der Frage nach, was aus Sicht von Expertinnen und Experten, die Einblick in die unternehmerische Praxis haben, zu tun ist, um das Engagement von Beschäftigten zu erhalten und innerer Kündigung entgegenzuwirken.

Insbesondere sollen die Interviews mit Expertinnen und Experten dazu dienen, die bislang auf Basis der Befragung und Interviews mit Personalverantwortlichen gewonnenen Erkenntnisse um eine weitgehend unbeteiligte Perspektive zu ergänzen. Dabei wurde darauf Wert gelegt, dass es sich bei den Expertinnen und Experten um Personen handelt, die einen Einblick in aktuell relevante Themen in Unternehmen aufweisen.

#### Fragestellungen

Vor diesem Hintergrund zielte die vorliegende Interviewstudie auf die Beantwortung der in Abbildung 10 zusammengefassten Fragen ab.

#### Methodik

Die Interviews mit Expertinnen und Experten fanden telefonisch als teilstandardisierte Interviews statt. Die Interviews wurden nach Zustimmung der Befragten aufgezeichnet, transkribiert und nach den Prinzipien der qualitativen Inhaltsanalyse ausgewertet. Der Interviewleitfaden kann dem Anhang 10.1.3 entnommen werden.

#### Stichprobe

Es wurden sieben Expertinnen und Experten telefonisch interviewt. Die Akquise dieser Personen erfolgte über Kontakte des EO Instituts und des Verbands der Ersatzkassen e. V. (vdek). Vier Personen waren zum Befragungszeitpunkt für Berufsgenossenschaften beratend in Unternehmen tätig. Zwei Personen sind Beschäftigte von Krankenkassen und in ihrer Funktion ebenfalls beratend in Unternehmen tätig. Eine Person berät als selbstständige Personalberaterin Unternehmen.

#### Engagement fördern, innere Kündigung vermeiden

→ Was können Unternehmen konkret tun, um mit dem Thema der inneren Kündigung umzugehen?

#### Innere Kündigung als Thema in Organisationen

→ Inwiefern ist aus Sicht der Expertinnen und Experten die innere Kündigung ein relevantes Thema in Unternehmen?

→ Welche Ansätze sind ihnen aus der Praxis bekannt, um mit dem Thema umzugehen?

#### Rolle der Führungskräfte

→ Welche Rolle spielen aus Sicht der Expertinnen und Experten die Führungskräfte in Bezug auf den Erhalt von Engagement und die Vermeidung von innerer Kündigung?

Abbildung 10: Fragestellungen Studie IIb; eigene Darstellung

## 4 Innere Kündigung aus Sicht von Unternehmen

Inwiefern ist die innere Kündigung ein für Unternehmen relevantes Thema? Was verbinden die Personalverantwortlichen mit dem Begriff der inneren Kündigung? Wie macht sich das Phänomen in der Praxis bemerkbar? Kapitel 4 gibt einen Einblick in die Wahrnehmung innerer Kündigung aus der Sicht von Personalverantwortlichen in Unternehmen und Organisationen.

### 4.1 Zum Begriff der inneren Kündigung in Unternehmen

Im Rahmen der Onlinestudie wurden die Teilnehmenden zunächst befragt, ob sie den Begriff der inneren Kündigung schon einmal gehört haben. Rund 90 Prozent der befragten 381 Personalverantwortlichen bejahten diese Frage. Diese Personen wurden zusätzlich offen danach befragt, was sie unter dem Begriff der inneren Kündigung verstehen. Die Antworten wurden kategorisiert, insgesamt liegen 550 Einzelnennungen vor. Die Einzelnennungen wurden drei Oberkategorien (Arbeitsverhalten, Motivation und Bindung, Emotion und Arbeitshaltung) zugeordnet und dann zu jeder Oberkategorie Subkategorien gebildet.

Am häufigsten wurden Merkmale des Arbeitsverhaltens und somit die von außen beobachtbare Ebene der inneren Kündigung thematisiert. Insbesondere wurden hierunter weniger Engagement (häufigste Einzelnennung: „Dienst nach Vorschrift“), ein Nachlassen der Arbeitsleistung und Kreativität sowie auch unternehmensschädigende Aktivitäten benannt (Beispiele: gegen die Interessen des Unternehmens arbeiten, öffentliche negative Äußerungen über das Unternehmen, boykottierendes, destruktives Verhalten).

Ein zweiter großer Komplex umfasst Angaben zu den Themen Motivation und Bindung an das Unternehmen. Hierbei wurden unter anderem das Fehlen beziehungsweise der Verlust von Motivation, der Verlust von Loyalität sowie eine veränderte Priorisierung von Interessen (berufliche Interessen treten zugunsten privater Interessen in den Hintergrund) genannt.

Der dritte Bereich umfasst Nennungen, die sich auf mit innerer Kündigung einhergehende Emotionen und Haltungen beziehen. Darunter wurde am häufigsten Resignation und Hoffnungslosigkeit benannt. Weiterhin wurden Unzufriedenheit, Desinteresse und Sinnverlust thematisiert.

#### Was Personalverantwortliche unter dem Begriff der inneren Kündigung verstehen

##### Arbeitsverhalten

- Reduktion von Engagement, Abnahme der Arbeitsleistung und Kreativität
  - „Dienst nach Vorschrift“
  - weniger beziehungsweise kein(e) Engagement/Initiative
  - Abnahme der Arbeitsleistung
  - Verlust von Kreativität
- unternehmensschädigende Aktivitäten

##### Motivation und Bindung

- weniger beziehungsweise keine Motivation
  - Lustlosigkeit
  - Verlust/Fehlen intrinsischer Motivation

- mentaler/emotionaler Rückzug
- gedankliche Distanzierung von der Arbeit
- fehlende oder geringe Bindung/Identifikation
  - Verbleiben in der Organisation nur aufgrund äußerer Anreize (mangelnde Alternativen, Gehalt)
- Loyalitätsdefizit/-verlust
- Priorisierung des Privatlebens/der Eigeninteressen
- Bereitschaft zur Beendigung des Arbeitsverhältnisses/Wechsel der Organisation

##### Emotion und Arbeitshaltung

- Resignation/Hoffnungslosigkeit
- Unzufriedenheit (u. a. mit Führungskraft, Aufgabe)
- Desinteresse
- Sinnverlust
- Frustration
- Zynismus

**Verständnis vom Begriff der inneren Kündigung  
– Aussagen befragter Personalverantwortlicher:**

*„Keinen Sinn in der Arbeit sehen – einer sinnentleerten Tätigkeit in sinnentleerten Strukturen nachgehen, die nichts mit mir zu tun haben. Häufige Flucht in Krankheit. Wenig Einbindung in Firma/Abteilung und wenig Kontakt zu Kollegen verspüren. Sich zur Arbeit schleppen. Sich ausgelaugt, schwach, deprimiert fühlen. Offen nach anderen Angeboten Ausschau halten [...]“*

*„Man sagt nicht mehr ‚wir‘, sondern ‚die‘.“*

*„Ohne besonderes Engagement seinen Job ‚abreiben‘ – die Pflichtzeit anwesend sein, aber auch nicht darüber hinaus, kein Interesse an weiteren Themen und Prozessen im Unternehmen. Mangelndes Engagement kombiniert mit möglichst geringer Arbeitsleistung, um seinen Job zu machen. Kein Mitdenken, kein Voranbringen.“*

*„[...] der Mitarbeiter hat aufgehört, an sich und den Erfolg des Unternehmens zu glauben.“*

*„Jemand ist von seinem Unternehmen oder seiner Arbeit so enttäuscht, dass er oder sie nur noch die nötigsten Arbeiten verrichtet. Die Person identifiziert sich nicht mehr mit dem Unternehmen und der Arbeit, würde sich am liebsten eine andere Stelle suchen, tut dies aber aus welchen Gründen auch immer nicht und macht nur noch die nötigsten Sachen, arbeitet nicht mehr mit persönlichem Engagement.“*

Im weiteren Verlauf der Studie wurde eine Definition der inneren Kündigung vorgegeben, um sicherzustellen, dass alle Befragten bei der Beantwortung der nachfolgenden Fragen ein einheitliches Begriffsverständnis haben.

Um ein gemeinsames Verständnis des Begriffs der inneren Kündigung sicherzustellen, wurde folgende Beschreibung innerer Kündigung vorangestellt.

Beschäftigte, die innerlich gekündigt haben, sind häufig durch folgende Merkmale gekennzeichnet:

- Sie messen ihrer Tätigkeit eine geringe Bedeutung bei
- Sie identifizieren sich nicht mehr mit ihrem Unternehmen
- Sie sind interesselos und unzufrieden mit ihrer Tätigkeit
- Sie erleben ihre Tätigkeit als nicht mehr erfüllend oder sinnlos
- Sie engagieren sich kaum noch

**4.2 Innere Kündigung im Unternehmensalltag**

Gefragt danach, ob sie selbst eine Person in ihrer Organisation kennen, bei denen sie eine innere Kündigung für möglich halten, bejahten etwa vier von fünf Befragten (vgl. Abbildung 11). Diese wurden im nächsten Schritt gefragt, welche Merkmale sie bei diesen Beschäftigten wahrgenommen haben. Abbildung 12 gibt einen Überblick über die Ergebnisse. Besonders häufig wurden eine negative Grundstimmung, verminderte Leistungsbereitschaft beziehungsweise Motivation und Interesselosigkeit im Arbeitsumfeld wahrgenommen. Doch auch aggressives Verhalten wurde von fast einem Viertel dieser Personengruppe benannt.

Unter Sonstiges wurden weitere Merkmale, wie beispielsweise Enttäuschung, Fokus auf Eigeninteressen oder eine negative Einflussnahme auf das Betriebsklima, beschrieben.

**„Gibt es aktuell oder gab es in Ihrer Organisation Beschäftigte, bei denen Sie aufgrund von mindestens drei der oben genannten Merkmale eine innere Kündigung für möglich halten?“**

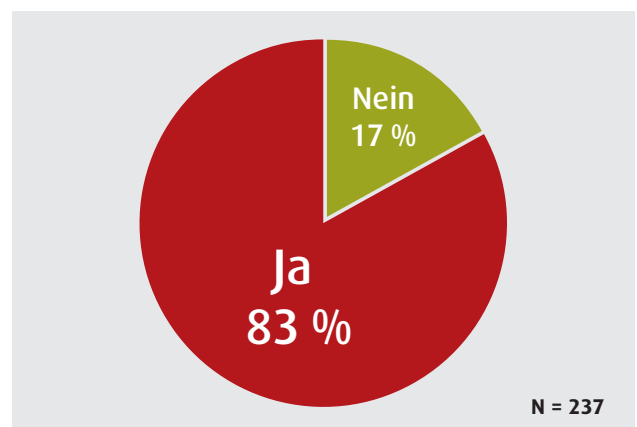


Abbildung 11: Innere Kündigung bei Beschäftigten in der eigenen Organisation; eigene Darstellung

**„Welche der folgenden Merkmale haben Sie bei innerlich gekündigten Personen in Ihrer Organisation wahrgenommen?“ (Mehrfachnennung möglich)**

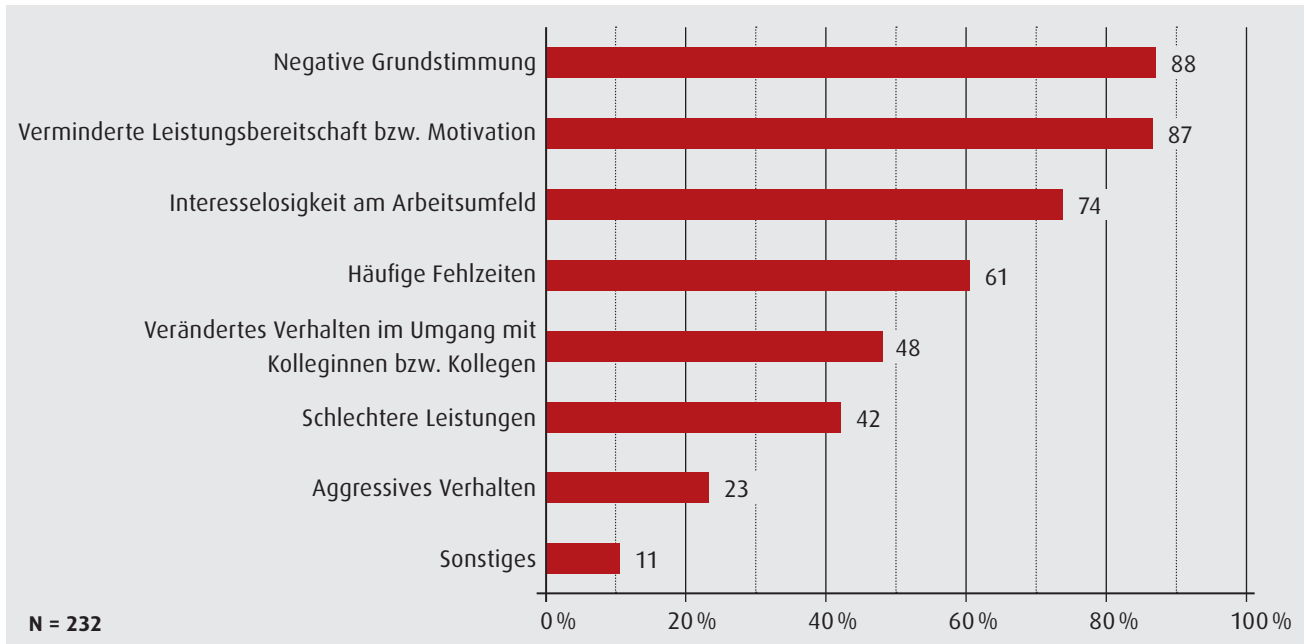


Abbildung 12: Merkmale innerer Kündigung; eigene Darstellung

**Geschätzter Anteil innerlich Gekündigter**

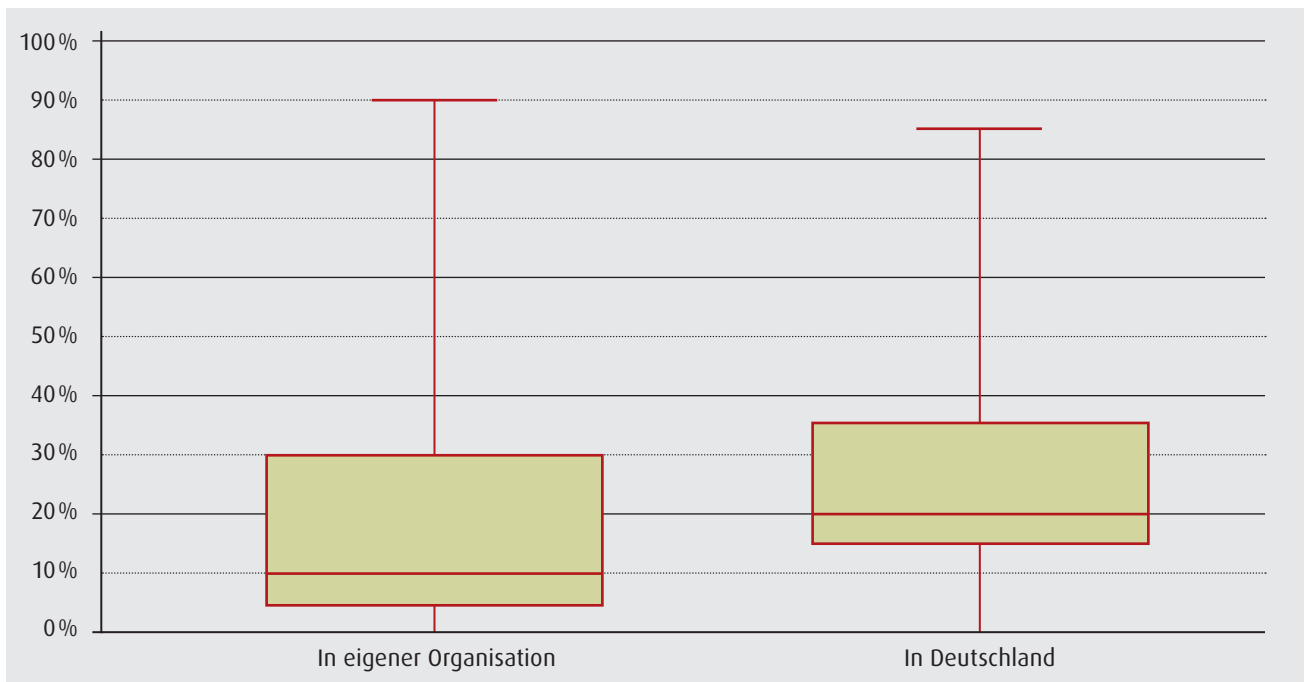


Abbildung 13: Schätzung des Anteils innerlich Gekündigter<sup>2</sup>; eigene Darstellung

<sup>2</sup> Boxplot: Der Balken innerhalb der Box zeigt den Median der Werte an. Die Box entspricht dem Bereich, in dem die mittleren 50 Prozent der Werte liegen. Unterhalb der Box liegt das Viertel der Verteilung, das die niedrigsten Werte umfasst (unteres Quartil), oberhalb der Box liegt das Viertel der höchsten Werte (oberes Quartil). Die Querstriche am Ende der Linien (Whisker) markieren den jeweils niedrigsten beziehungsweise höchsten Wert.

### 4.3 Einschätzung der Verbreitung innerer Kündigung in der Praxis

.....

Die Teilnehmenden der Onlinebefragung wurden um eine Einschätzung zur Verbreitung innerer Kündigung gebeten. Dabei sollte zum einen die Verbreitung innerer Kündigung bei Beschäftigten in Deutschland, zum anderen im eigenen Unternehmen beziehungsweise in der eigenen Organisation eingeschätzt werden. 195 Personen nahmen beide Schätzungen vor. Als Maß der zentralen Tendenz wird nachfolgend der Median angegeben. Die Schätzung des Anteils innerlich gekündigter Personen innerhalb der eigenen Organisationen weist einen Median<sup>3</sup> von zehn Prozent auf. Für die Schätzung der Teilnehmenden des Anteils innerlich gekündigter Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer in Deutschland hingegen ergibt sich ein Median von 20 Prozent (vgl. Abbildung 13). Der Effekt, dass die Verbreitung in Bezug auf die eigene Organisation als geringer eingeschätzt wird, fand sich bereits in einer früheren Studie von Krystek et al. (1995). Möglicherweise beruht dieser Effekt darauf, dass aufgrund der Zugehörigkeit die eigene Organisation etwas positiver gesehen (oder dargestellt) wird als andere Organisationen.

Eine nähere Betrachtung der Daten zeigt, dass zwei Drittel der Personen, die entsprechende Schätzungen vornahmen, die Verbreitung in der eigenen Organisation für geringer halten. Zwölf Prozent der Befragten nehmen in Bezug auf beide Fragen gleich hohe Schätzungen vor, während 22 Prozent den Anteil in der eigenen Organisation höher einschätzen als in Deutschland insgesamt. Diese drei Gruppen unterscheiden sich jedoch nicht systematisch in Abhängigkeit von der Branche oder Unternehmensgröße.

Mittels der Onlinebefragung wurde auch erfasst, ob innere Kündigung innerhalb der Organisationen thematisiert wird. Diese Frage verneinten 70 Prozent der Befragten.

### 4.4 Folgen innerer Kündigung aus Sicht der Praxis

.....

Die Onlinebefragung sollte auch Aufschluss darüber geben, welche Folgen innerer Kündigung die Personalverantwortlichen für das Unternehmen und für die Betroffenen wahrnehmen. Mit dieser Fragestellung sollte ein Eindruck darüber gewonnen werden, welche Folgen aus Unternehmensperspektive erkennbar sind, um daraus Erkenntnisse über die wahrgenommene Relevanz des Themas abzuleiten.

#### 4.4.1 Folgen für die Organisation

Auf die offene Frage, welche Folgen sich für die Organisation abzeichnen, benannten die Befragten sowohl unmittelbare als auch mittelbare Auswirkungen (vgl. Tabelle 2). Unter den insbesondere *unmittelbaren Auswirkungen* wurden besonders häufig Einbußen in Qualität und Produktivität angeführt. Daneben benannten die Befragten Folgen für die sozialen Beziehungen im unmittelbaren Umfeld der Betroffenen. Weiterhin wurden in diesem Zusammenhang eine Zunahme von Fehlzeiten und Krankenständen als Folge innerer Kündigung sowie Mehrbelastungen für die Kolleginnen und Kollegen thematisiert. Als mittelbare Folgen wurden ökonomische Auswirkungen durch Umsatzeinbußen und erhöhte Personalkosten, Imageschäden, nachteilige Auswirkungen auf das Betriebsklima sowie auf die Gesundheit und Motivation im kollegialen Umfeld der Betroffenen (psychische Belastungen, geringere Identifikation für das Unternehmen) und die Möglichkeit einer „Ansteckung“ thematisiert. Als weitere Folgen wurden ein Anstieg der Fluktuation und damit einhergehender Wissensverlust für das Unternehmen benannt. Einige Befragte führten auch die Gefahr negativer Auswirkungen innerer Kündigung auf die Kundenorientierung und die Kundenzufriedenheit an.

<sup>3</sup> Der Median ist ein statistisches Maß der zentralen Tendenz. Sortiert man in einer Verteilung alle Werte nach der Größe, ist der Median der Wert, der die Mitte der Verteilung markiert. Der Median ist anders als der Mittelwert robust gegenüber Verzerrungen durch sogenannte Ausreißerwerte.

Tabelle 2: Folgen innerer Kündigung für die Organisation aus Sicht der Personalverantwortlichen

Auswirkungen innerer Kündigung	Anzahl der Nennungen
<b>UNMITTELBARE AUSWIRKUNGEN</b>	
Folgen für Qualität und Produktivität (weniger Innovationen und Kreativität, Verlangsamung, Lähmung, geringere Dynamik, Stillstand, mehr Fehler, schlechterer Informationsfluss, schlechter Umgang mit Arbeitsmaterialien, Betriebsmitteln etc.)	215
Belastungen für die sozialen Beziehungen im unmittelbaren Arbeitsumfeld oder das Team (z. B. Konflikte, Mobbing, Lästern)	55
Anstieg von Fehlzeiten, Krankenständen	45
Mehrbelastungen für die Kolleginnen und Kollegen	17
<b>MITTELBARE FOLGEN</b>	
Folgen für das Betriebsklima (z. B. Stimmung im Unternehmen)	64
ökonomische Auswirkungen (u. a. Umsatzeinbußen, erhöhte Personalkosten)	57
Imageschäden	42
Auswirkungen auf die Einstellung und Identifikation anderer Beschäftigter (u. a. Unzufriedenheit)	33
Fluktuation und Nachwuchsmangel, Verlust an Fachwissen, selektive Abwanderung junger/engagierter Beschäftigter	33
„Ansteckungsgefahr“: Übertragung der inneren Kündigung auf andere Beschäftigte	30
nachteilige Auswirkungen auf Kolleginnen und Kollegen (Mehrbelastungen, negative psychische Folgen, geringere Identifikation)	26
Abnahme der Kundenorientierung, schlechterer Service	23
sinkende Kundenzufriedenheit und Kundenbindung	18

*Hinweis: kategorisierte Antworten zu offener Frage, Mehrfachnennungen möglich*

#### **Folgen innerer Kündigung für Organisationen – Aussagen befragter Personalverantwortlicher:**

*„Eine negative Spirale wird ausgelöst, die nur schwer zu stoppen ist. Im Ergebnis wirkt sich das negativ auf die gesamte Organisation aus.“*

*„Es ist eigentlich das Schlimmste, was einer Organisation passieren kann. Die Leistungs- und Einsatzbereitschaft der Mitarbeiter geht deutlich zurück und führt zu schlechteren Produkten und Dienstleistungen.“*

#### **Angenommene Auswirkungen für von innerer Kündigung betroffene Personen – Aussagen befragter Personalverantwortlicher:**

*„[...] schlechter Schlaf, demotivierte Arbeit, Beziehungsprobleme, somatische Störungen wie Kopf-, Bauch- und Rückenschmerzen, gereizte und depressive Stimmung, Affektlabilität, Ängste.“*

*„Die negative Grundstimmung aus dem Arbeitsumfeld überschattet die Gesamtstimmung des Betroffenen und setzt eine Negativspirale in Gang, die unter Umständen bis hin zu gesundheitlichen Beschwerden führen kann.“*

*„Frustration, Demotivation bis hin zu psychosomatischen Beschwerden, physisch wie psychisch, zum Beispiel Depressionen. Aber auch Ängste, ‚entdeckt‘ und gekündigt zu werden, ohne einen neuen Arbeitsplatz zu haben, Existenzängste.“*

*„Die innere Kündigung geht in der Regel nicht mit einer Zufriedenheit einher. Sie kann psychische Belastungen beinhalten und schlimmstenfalls zur Erkrankung führen. Auch wird meines Erachtens das familiäre Umfeld stark belastet. Der Stand gegenüber den Kollegen und Kolleginnen kann sich ebenfalls verschlechtern.“*

#### 4.4.2 Folgen für die betroffenen Beschäftigten

Welche Folgen innerer Kündigung sehen Personalverantwortliche für die Betroffenen? Um diese Frage zu beantworten, wurde im Rahmen der Onlinestudie erfasst, welche Konsequenzen eine innere Kündigung aus Sicht der Unternehmensvertretenden mit sich bringt. Am häufigsten wurden negative Emotionen bei den Betroffenen als mögliche Folge benannt (vgl. Tabelle 3).

An zweiter Stelle wurden gesundheitliche Folgen und dabei insbesondere nachteilige Auswirkungen auf die psychische Gesundheit, wie zum Beispiel Depressionserkrankungen, aber auch körperliche und psychosomatische Erkrankungen, benannt.

Weitere nachteilige Folgen sehen die Befragten für die Betroffenen in Bezug auf ihre sozialen Beziehungen. Zum einen wurde die Möglichkeit der sozialen Ausgrenzung am Arbeitsplatz mehrfach benannt, zum anderen gehen einige Befragte davon aus, dass sich eine innere Kündigung auch nachteilig auf das Privatleben auswirkt. Beispielsweise können Probleme in der Familie entstehen, weil sich die Unzufriedenheit auf das familiäre Umfeld überträgt.

Weitere mögliche Folgen sind aus Sicht der Personalverantwortlichen eine Abnahme der Leistungsfähigkeit, Karriereeinbußen sowie eine Beendigung des Arbeitsverhältnisses durch Unternehmen oder Betroffene. Der inneren Kündigung würde demnach die äußere Kündigung folgen.

Tabelle 3: Folgen innerer Kündigung für die Betroffenen aus Sicht der Personalverantwortlichen

Auswirkungen innerer Kündigung für den Betroffenen	Anzahl Nennungen
<b>EMOTIONALE AUSWIRKUNGEN</b>	
Unzufriedenheit	52
verringertes Selbstwertgefühl	24
Frustration	17
negative Grundstimmung	17
Sinnverlust	10
Hoffnungslosigkeit/Resignation	9
geringe Selbstwirksamkeitserwartung	7
weitere (z. B. Selbstzweifel, Pessimismus, Desinteresse, Ängste, Unsicherheit, Schuldgefühle/innerer Zwiespalt, Abstumpfung, Langeweile)	36
<b>GESUNDHEITLICHE FOLGEN</b>	
Folgen für die psychische Gesundheit – Depression, depressive Verstimmung – verstärktes Stresserleben, Druck – psychische Erschöpfung – Suchterkrankungen	85
Folgen für die Gesundheit allgemein	37
Folgen für die physische Gesundheit und psychosomatische Beschwerden, Erkrankungen allgemein	10
<b>FOLGEN FÜR DIE SOZIALEN BEZIEHUNGEN</b>	
soziale Ausgrenzung am Arbeitsplatz	28
nachteilige Auswirkungen auf das Privatleben	26
<b>FOLGEN FÜR DIE ARBEITSFÄHIGKEIT</b>	
Abnahme der eigenen Arbeitsqualität und Leistungsfähigkeit	24
<b>BEENDIGUNG DES VERTRAGSVERHÄLTNISSES</b>	
Karriereeinbußen/Kündigung durch den Arbeitgeber	17
Verlassen der Organisation auf Initiative der Arbeitnehmerin bzw. des Arbeitnehmers	13

*Hinweis: kategorisierte Antworten zu offener Frage, Mehrfachnennungen möglich*



#### 4.4.3 Folgen für die Kolleginnen und Kollegen

Die befragten Personalverantwortlichen sehen in Bezug auf das kollegiale Umfeld insbesondere negative Auswirkungen der inneren Kündigung auf die Kollegenbeziehungen. Hierbei wies ein Großteil auf die Möglichkeit der Verschlechterung der sozialen Beziehungen im Team hin (vgl. Tabelle 4). Auch die Gefahr einer Übertragung der inneren Kündigung auf weitere Personen („Ansteckung“) wurde thematisiert.

Daneben wurde geäußert, dass es aufgrund des verringerten Engagements bei der von innerer Kündigung betroffenen Person zu einer Ungleichverteilung der Arbeit und zu einer Mehrbelastung der Kolleginnen und Kollegen kommen könne.

Zudem kamen emotionale Folgen (u. a. Unzufriedenheit, Wut) sowie eine Abnahme der Arbeitsqualität im Team und nachteilige Konsequenzen für die Motivation und psychische Gesundheit der Kolleginnen und Kollegen zur Sprache.

#### Auswirkungen auf das kollegiale Umfeld – Aussagen befragter Personalverantwortlicher:

*„Leistungsträger werden immer stärker belastet, während Leistungsschwache gestützt und geschont werden. Leistung zahlt sich nicht aus, sie rächt sich in Form von Mehrbelastung.“*

Tabelle 4: Auswirkungen innerer Kündigung auf das kollegiale Umfeld aus Sicht der Personalverantwortlichen

Auswirkungen auf das kollegiale Umfeld	Anzahl der Nennungen
<b>NEGATIVE AUSWIRKUNGEN AUF DIE KOLLEGINNEN- BZW. KOLLEGENBEZIEHUNGEN</b>	
Verschlechterung der sozialen Beziehungen im Team	108
Mehrarbeit, Überlastung	97
emotionale Folgen für die Kolleginnen und Kollegen, insbesondere Unzufriedenheit, Unverständnis, Frustration, Unsicherheit, Wut	64
Gefahr der „Ansteckung“ anderer Personen im Team	52
sinkende Arbeitsqualität und Produktivität	34
Verlust von Motivation der Kolleginnen und Kollegen	27
negative Auswirkungen auf die psychische Gesundheit der Kolleginnen und Kollegen	21
Verschlechterung des Betriebsklimas	19

**Hinweis:** kategorisierte Antworten zu offener Frage, Mehrfachnennungen möglich

## 4.5 Unterstützungsangebote in der Praxis

Gibt es Unterstützungsangebote in den Unternehmen, die auch von innerlich gekündigten Beschäftigten in Anspruch genommen werden können? An wen können sich Betroffene in dieser Situation in Unternehmen und Organisationen wenden?

Knapp ein Drittel der Befragten der Onlinestudie gab an, dass in ihrer Organisation keine Unterstützungsangebote bestünden. Rund die Hälfte der Befragten nannte als vorhandene Unterstützungsangebote beratende Gespräche. 21 Prozent der Befragten bezogen sich dabei auf die Möglichkeit zum Mitarbeitergespräch mit Führungskräften. Etwa jede fünfte befragte Person erwähnte Betriebsärztinnen und -ärzte, die Sozialberatung oder externe Beratungsangebote als betriebliches Unterstützungsangebot (vgl. Abbildung 14).

Unter den anderen Unterstützungsangeboten wurden folgende Unterstützungsangebote und mögliche Anlaufstellen benannt, die innerlich gekündigte Personen unterstützen können:

- Beratungsgespräche mit:
  - Personalbereich, Betriebspsychologinnen beziehungsweise -psychologen, Betriebsrat, Schwerbehindertenvertretung, Employee-Assistance-Programs (EAP)
  - Konfliktberatung, Coaching, Supervision
  - Betriebliches-Eingliederungsmanagement (BEM)-Gespräche

**„Welche Unterstützungsangebote für Beschäftigte hält Ihre Organisation bereit, die auch von innerlich gekündigten Beschäftigten genutzt werden können? (Mehrfachnennung möglich)**

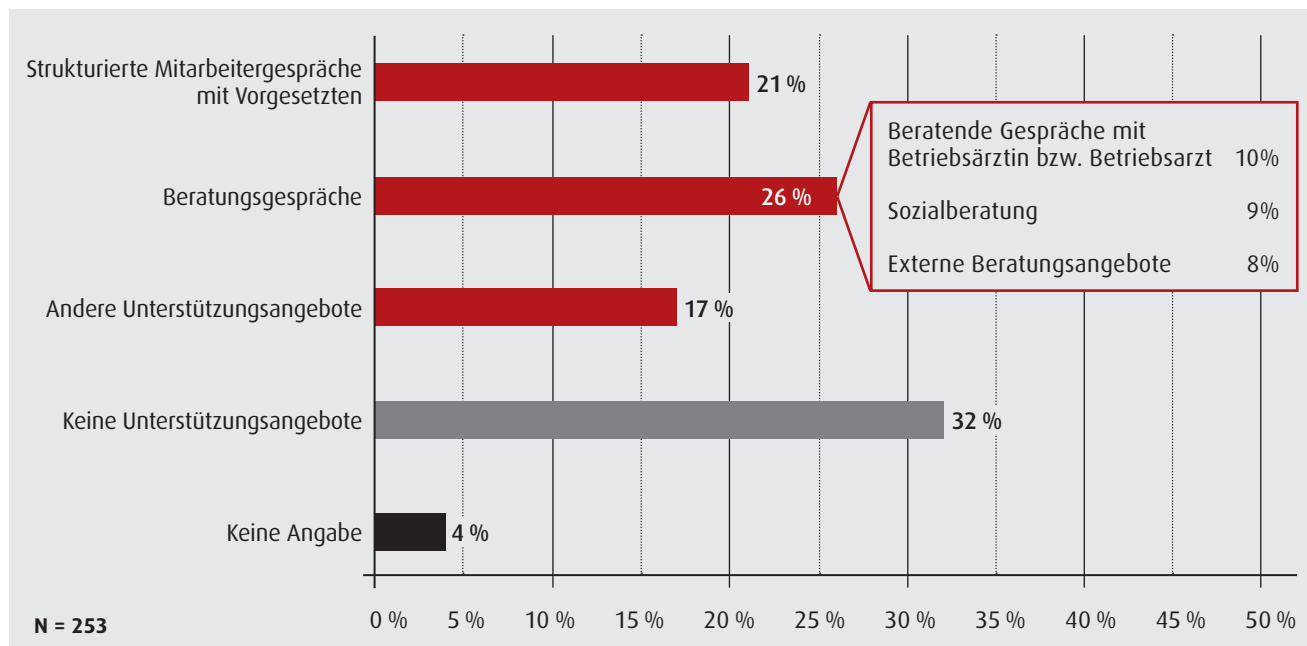


Abbildung 14: Unterstützungsangebote; eigene Darstellung

Daneben wurden folgende Praxisansätze beschrieben, die auf einer gegenseitigen kollegialen Beratung basieren.

### BEST PRACTICE

- „[...] ein von der Personalvertretung initiiertes ‚kollegiales Beratungsteam‘ mit der Zielsetzung, auf gleicher Ebene zunächst Gehör zu finden.“
- „Take Care ist ein anonymer virtueller runder Tisch via Online-Websession als Burnout-Prophylaxe.“

Auf die Frage, ob Beschäftigte, von denen man annimmt, sie hätten innerlich gekündigt, gezielt auf Unterstützungsangebote hingewiesen werden, antworteten 71 Prozent der Befragten mit Nein (vgl. Abbildung 15).

**„Werden Beschäftigte, von denen man annimmt, sie haben innerlich gekündigt, gezielt auf Unterstützungsangebote aufmerksam gemacht?“**

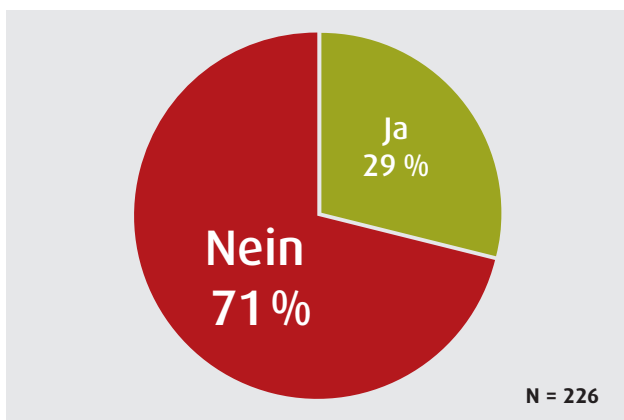


Abbildung 15: Hinweis auf Unterstützungsangebote; eigene Darstellung

## 5 Empfehlungen für die Praxis: Vorbeugung und Umgang mit innerer Kündigung

Bei innerer Kündigung ist eine aktive Förderung des Engagements ebenso wichtig wie der proaktive Umgang mit innerlich gekündigten Beschäftigten. Da ein hohes Engagement bei der Arbeit das positive Gegenstück zu innerer Kündigung ist, werden Maßnahmen zur Förderung des Engagements dargestellt – veranschaulicht an konkreten Beispielen aus der Praxis.

In Abschnitt 5.1 werden Empfehlungen zur Erhaltung beziehungsweise zur Förderung des Engagements der Beschäftigten basierend auf dem Stand der Wissenschaft gegeben. Danach werden in Abschnitt 5.2 die Praxiserfahrungen von Personalverantwortlichen und Führungskräften dargestellt und ergänzt um Einschätzungen von Expertinnen und Experten, die aus einer Beratungsperspektive Einblick in die unternehmerische Praxis haben. Die Handlungsempfehlungen sind darüber hinaus um konkrete Praxishilfen der Autorinnen ergänzt. Basierend auf berichteten Umsetzungsschwierigkeiten aus der Praxis werden in Abschnitt 5.3 Empfehlungen zum Umgang mit Hürden bei der Einführung und Umsetzung von Maßnahmen zur Förderung des Engagements gegeben. In Abschnitt 5.4 werden außerdem Praxisbeispiele aus Unternehmen zusammengefasst und in Abschnitt 5.5 Handlungsmöglichkeiten vorgestellt, wenn Beschäftigte bereits innerlich gekündigt haben.

### 5.1 Innerer Kündigung vorbeugen – Engagement fördern

Innerer Kündigung kann auf zwei Wegen vorgebeugt werden: erstens durch eine Förderung des Engagements der Beschäftigten und zweitens durch eine Vermeidung eines Bruchs des psychologischen Vertrags seitens der Unternehmen. Nachfolgend werden zunächst Möglichkeiten zur Förderung von Engagement beleuchtet. Hinweise dazu, wie Brüche im psychologischen Vertrag vermieden werden können, werden in Abschnitt 5.2.1 gegeben (ein allgemeiner Überblick zum Thema des psychologischen Vertrags findet sich in Abschnitt 2.3). Die aktive Gestaltung und Erfassung des psychologischen Vertrags werden außerdem in den Praxisempfehlungen beleuchtet (siehe Abschnitt 5.5).

#### 5.1.1 Führung und Engagement

Wie bereits im Modell zum Engagement dargelegt, hat das Führungsverhalten Einfluss auf situatives Engagement und engagiertes Verhalten (vgl. Abschnitt 2.1). Dabei spielt das durch das Führungsverhalten entgegengebrachte Vertrauen eine wichtige Rolle. Dies basiert auf der Annahme, dass eine Austauschbeziehung zwischen Führungskraft und Beschäftigten besteht, die durch gegenseitiges Vertrauen gekennzeichnet ist.

#### Leader-Member-Exchange (LMX)

LMX beschreibt den Austausch zwischen Führungskraft und Beschäftigten. Im Gegensatz zu den meisten Führungstheorien, in denen eine Führungskraft als die Macht oder Einfluss ausübende Person definiert wird, beschreibt die LMX, dass sich eine effektive Führung vor allem über Zweierbeziehungen zwischen Führungskraft und den je-

weiligen Beschäftigten erzielen lässt. Dabei sind diese Austauschprozesse je nach Person unterschiedlich und können positiv oder negativ sein. In den Austauschprozessen geht es um Ressourcen wie Informationen, Unterstützung, Erledigung von Aufgaben und Aufmerksamkeit aufseiten der Führungskraft und unter anderem um Loyalität, Commitment und Arbeitseinsatz aufseiten der Beschäftigten (Graen & Uhl-Bien, 1995).

Als Ursache innerer Kündigung wird häufig eine Störung des Austauschverhältnisses zwischen Beschäftigten und Führungskräften benannt (vgl. Abschnitt 2.3; vgl. auch Schmitz & Voreck, 2011). Dabei spielt der Führungsstil und damit das Führungsverhalten eine entscheidende Rolle. In diesem Zusammenhang weisen Brinkmann und Stapf (2005, S. 79f.) auf folgende sogenannte Führungsfehler hin:

- geringe Gesprächsbereitschaft
- Eingriffe in Kompetenzbereiche der Beschäftigten
- schlechtes Informationsverhalten
- mangelnde/fehlerhafte Kommunikation
- unzureichende Partizipation der Beschäftigten

Im Gegensatz dazu begünstigen einige Führungsstile den Erhalt von Engagement. Ausführlich wird auf diese Thematik im iga.Report 29 „Führungskräfte sensibilisieren und Gesundheit fördern“ von Kramer, Oster und Blum (2015) eingegangen. Die folgende Übersicht gibt einen Überblick zu Führungsstilen, die sich positiv auf das Engagement von Beschäftigten auswirken.

### **Führungsstile, die Engagement fördern können**

#### **Transaktionaler Führungsstil**

- Grundlage ist die Austauschbeziehung zwischen Führungskraft und Beschäftigten
- Gegenseitige Erwartungen werden abgesprochen, anschließend werden Ziele vereinbart, bei deren Erreichen eine Belohnung erfolgt
- Führungskraft kontrolliert Zielerreichung und überwacht Vorgänge und Abläufe
- Variante: Führungskraft ist sehr zurückhaltend, greift nur bei auftretenden Problemen ein

#### **Transformationaler Führungsstil**

- Wird auch als werteorientierter Führungsstil bezeichnet
- Transformationale Führung ist ganzheitlich ausgerichtet, das heißt, die Führungskraft hat die gesamte Persönlichkeit des oder der Beschäftigten im Blick
- Transformationale Führung versucht Ziel- und Anspruchsniveau der Beschäftigten zu beeinflussen, ihre Werte und Motive auf eine höhere Ebene zu heben, Mittel dazu sind:
  - intellektuelle Stimulation, das heißt, die Führungskraft ermuntert die Beschäftigten, neue Wege der Problemlösung zu beschreiten und die eigenen Einstellungen und Werthaltungen zu reflektieren
  - idealisierender Einfluss, das heißt, die Führungskraft übt durch ihr ethisch vorbildliches Verhalten und Handeln positiven Einfluss auf die Beschäftigten aus

- individualisierte Mitarbeiterorientierung, das heißt, die Führungskraft behandelt nicht alle Beschäftigten gleich, sondern berücksichtigt die Bedürfnisse und Anlagen jeder einzelnen Person, was deren Selbstvertrauen stärkt

#### **Ethische Führung (Ethical Leadership)**

- Hat Parallelen zur transformationalen Führung
- Ist geprägt von den persönlichen Eigenschaften der Führungsperson, die ehrlich, fürsorglich, prinzipienorientiert ist und nachvollziehbare Entscheidungen trifft
- Zeichnet sich durch regelmäßige Kommunikation der Führungskraft mit den Beschäftigten über Ethik aus, wobei klare ethische Regeln aufgestellt werden, deren Einhaltung beziehungsweise Nichteinhaltung belohnt beziehungsweise bestraft wird
- Manifestiert sich im vorbildlichen Verhalten der Führungskraft, die ihre ethischen Vorgaben selbst lebt

#### **Authentische Führung (Authentic Leadership)**

- Zeichnet sich durch ausgewogene Informationsverarbeitung der Führungskraft aus, die alle Informationen unvoreingenommen analysiert
- Führungskraft hat moralische Kategorien internalisiert und folgt diesen bei Entscheidungen
- Führungskraft zeigt ihr wahres (authentisches) Selbst und teilt auch Gefühle und Gedanken mit
- Setzt bei der Führungskraft die Fähigkeit zur Selbstreflexion voraus, ebenso wie die Bereitschaft, den eigenen Stärken und Schwächen nachzugehen und diese zu verstehen

(zit. n. Kramer et al., 2015, S. 16 – 17)

## 5.1.2 Passung Person und Aufgabe

Das Modell des Engagements (siehe Abschnitt 2.1) bietet wichtige Anhaltspunkte dafür, auf welchen Ebenen ange- setzt werden kann, um Engagement bei der Arbeit zu för- dern. Zunächst wird durch das Modell deutlich, dass Be- schäftigte unterschiedliche Voraussetzungen für engagiertes Handeln mitbringen. Dies sollte bereits bei der Personalaus- wahl berücksichtigt werden. Dabei geht es immer darum, eine Passung zwischen Person und Aufgabe herzustellen. Diese Überlegung bringt zwei Implikationen mit sich:

1. Aufgabe und Personenmerkmale müssen zusammenpas- sen, um ein optimales Engagement zu ermöglichen. So ist es beispielsweise für Menschen mit proaktiver Persönlich- keit eher unbefriedigend, in stark strukturierten Arbeitsfel- dern mit wenigen Einflussmöglichkeiten tätig zu sein.
2. Auch unter vergleichbaren Arbeitsbedingungen werden nicht alle Beschäftigten das gleiche Engagement zeigen.

Verschiedene Autoren (z. B. Christian et al., 2011; Macey & Schneider, 2008) benennen die Passung zwischen Person und Aufgabe als eine der wichtigsten Grundlagen für das Engage- ment bei der Arbeit.

### **Passung zwischen Person und Umgebung (Person-Environment-Fit)**

Person-Environment-Fit (P-E-Fit) ist definiert als die Kom- patibilität, die sich ergibt, wenn Person und Arbeitsumge- bung gut zusammenpassen. Dem liegt die Annahme zu- grunde, dass nicht alle Personen für eine bestimmte Stelle passend sind.

Dabei wird zunächst zwischen zwei unterschiedlichen Ar- ten der Übereinstimmung unterschieden:

- Passung von Bedürfnis (Motiv) und Befriedigungs- angebote und
- Passung von Fähigkeiten (Qualifikation) und Anforderungen der Aufgaben (Caplan, 1987).

Diese Passungen bilden nach verschiedenen Autoren (z. B. Christian et al., 2011; Macey & Schneider, 2008) die Grund-

lage für Engagement und sollten bereits bei der Personalauswahl eine entscheidende Rolle spielen. Dabei sollte nicht allein die Passung zwischen Fähigkeit und Anforderun- gen, sondern auch die Passung zwischen Bedürfnissen und Befriedigungsangeboten einer Person abgeklärt wer- den. Dazu gehören zum Beispiel auch Aspekte wie soziale Beziehungen bei der Arbeit oder die Möglichkeit, sich wei- terzuentwickeln. Auch für die Personalentwicklung kommt dem Konzept eine wichtige Rolle zu. So gilt es, in der Perso- nalentwicklung sicherzustellen, dass Personen Aufgaben übernehmen, die ihren Bedürfnissen und Fähigkeiten ent- sprechen, und dass sie auf diese Aufgaben entsprechend vorbereitet werden. Dies umfasst auch, dass Unter- ebenso wie Überforderung möglichst vermieden werden sollten. Auch sei es sinnvoll, den Beschäftigten nach einer erfolgrei- chen Weiterbildung eine entsprechende Erweiterung des Aufgabenspektrums anbieten zu können.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass, wenn Beschäftigte bestimmte Arten von Arbeit verrichten (die herausfordernd, variabel und selbstbestimmt sind) und wenn diese Beschäftig- ten von bestimmten Führungskräften angeleitet werden (die Erwartungen verdeutlichen, fair sind und Anerkennung vermit- teln), sich diese Beschäftigten engagiert fühlen, sich konstruk-

tiv und adaptiv verhalten und gute Ergebnisse hervorbringen (Macey & Schneider, 2008). Entscheidend ist, dass ein Engage- ment intrinsisch (z. B. Sichtbarkeit des Arbeitsergebnisses, Er- füllung der eigenen Ansprüche, Sinnerleben) oder extrinsisch (z. B. Anerkennung, Belohnung) belohnt wird.

### 5.1.3 Die Rolle von Anreizsystemen

Im Zusammenhang mit der Frage nach dem Erhalt von Engagement beziehungsweise der Vermeidung innerer Kündigung stellt sich die Frage, ob es sinnvoll ist, bestimmte Anreize für die Beschäftigten zu schaffen, um Engagement zu erhalten und zu fördern. Durch äußere Anreize (z. B. durch Inaussichtstellung finanzieller Prämien) hervorgerufene Motivation wird auch als extrinsische Motivation bezeichnet. Extrinsische Anreize im Arbeitskontext sind in erster Linie monetäre Anreize, wie Boni, Gehaltserhöhungen oder variable Vergütungsbestandteile. Andere Formen von extrinsischen Anreizen sind zum Beispiel Beförderungen, Lob, Auszeichnungen oder Anerkennung. Entsprechende Anreize dienen der Anerkennung von Leistungen und sollen in der Regel das Engagement von Beschäftigten erhalten und fördern.

Demgegenüber spricht man von intrinsischer Motivation, wenn bestimmte Handlungen um ihrer selbst willen ausgeführt werden. Das heißt, die Handlung wird nicht in erster Linie aufgrund eines externen Anreizes ausgeführt, sondern zum Beispiel weil die Handlung an sich Freude bereitet, als herausfordernd oder sinnvoll erlebt wird. Die Selbstbestimmungstheorie (Ryan & Deci, 2000) geht davon aus, dass eine intrinsische Motivation vor allem dann entsteht, wenn die psychologischen Grundbedürfnisse nach Kompetenz, Autonomie und sozialer Eingebundenheit erfüllt sind. Es ist davon auszugehen, dass bei Vorliegen intrinsischer Motivation das Engagement von Beschäftigten hoch ist.

#### **Selbstbestimmungstheorie (Self-Determination-Theory oder SDT)**

Die SDT geht davon aus, dass bestimmte Bedürfnisse als Triebkraft für Motivation wirken. Damit können Menschen entweder intrinsisch (von innen) oder extrinsisch (von außen) motiviert sein. Dabei bezeichnet intrinsische Motivation die natürliche Tendenz, Herausforderungen zu suchen und die eigenen Fähigkeiten unter Beweis zu stellen.

Drei psychische Grundbedürfnisse des Menschen sind als Treiber intrinsischer Motivation relevant:

- Kompetenz
- Autonomie oder Selbstbestimmung
- soziale Eingebundenheit

Besonders das Bedürfnis nach Kompetenz (ich kann durch meine Handlungen etwas erreichen) und das Bedürfnis nach Autonomie (ich kann selbst über meine Handlungen bestimmen) sind bedeutend für das Entstehen intrinsischer Motivation (Ryan & Deci, 2000).

In welchem Zusammenhang stehen intrinsische und extrinsische Motivation mit Engagement? Inwiefern können Organisationen Einfluss auf die extrinsische und intrinsische Motivation nehmen?

Die Forschung zeigt, dass sich finanzielle Anreize je nach Art der geforderten Leistung und der Belohnung positiv auf das Leistungsverhalten der Beschäftigten auswirken können. Jedoch ist die positive Wirkung von einer Reihe von Randbedin-

gungen abhängig. Insbesondere ist für eine motivationsfördernde Wirkung extrinsischer Anreize wichtig, dass für die Beschäftigten transparent ist, welche Kriterien für die Gewährung zugrunde gelegt werden (Cerasoli, Nicklin & Ford, 2014).

### **Kontroverse: monetäre Anreizsysteme**

Monetäre Anreizsysteme werden immer wieder kontrovers diskutiert – fördern sie das Engagement oder führen sie zu Druck und Neid? Reduzieren sie die intrinsische Motivation der Beschäftigten?

Die derzeitigen Erkenntnisse zu den Effekten monetärer Anreizsysteme sind diffus, die Wirkung dieser Systeme von einer Reihe von Randbedingungen abhängig. Es wurde zwar gezeigt, dass Anreizsysteme, die sich von Beschäftigten direkt zur jeweiligen Leistung zuordnen lassen, die Produktivität bei quantitativen Aufgaben steigern können, aber sie bringen auch einige negative Konsequenzen mit sich. So wurde beispielsweise gezeigt, dass sichtbare und größere Anreize negative Auswirkungen auf die Bereitschaft zur Teamarbeit, die Kreativität und das Wohlbefinden haben können.

Für Frustration sorgen Anreizsysteme insbesondere dann, wenn für Beschäftigte nicht klar erkennbar ist, welche Leistungskriterien dem zugrunde liegen und der Eindruck von Willkür oder Ungerechtigkeit entsteht.

Für die Praxis ergibt sich daraus: Direkt zuordenbare finanzielle Anreize können bei quantitativen Aufgaben sinnvoll sein. Bei der Entscheidung zu finanziellen Anreizsystemen sollte aber eine fundierte Grundlage geschaffen werden. Zum einen sollten Führungskräfte sich über die Art der Aufgabe klar sein. Welches Verhalten soll durch das Anreizsystem gefördert werden? Zum anderen sollte genau bedacht werden, welche anderen eventuell negativen Konsequenzen durch die Anreizsysteme geschaffen werden können.

Demnach sind folgende Fragen wichtig:

- Welche Leistung soll durch das Anreizsystem gefördert werden (quantitativ, qualitativ)?
- Welche Leistungskriterien werden zugrunde gelegt? Sind sie für Beschäftigte transparent und nachvollziehbar?
- Erfolgt die Aufgabe im Team oder alleine (für eine Review zu Anreizsystemen in Teams siehe Barnes, Hollenbeck, Jandt, DeRue & Harmon, 2011)?
- Gibt es alternative Anreizsysteme, die weniger direkt zuordenbar sind und verschiedene Aspekte der Arbeit wie Kreativität, Autonomie, Teamwork, Lernen, ethisches Verhalten, Wohlbefinden und Qualität befördern könnten?

*(zit. n. Cerasoli et al., 2014)*

### **Zusammenspiel von extrinsischen und intrinsischen Anreizen**

Unter Umständen kann es auch zu einem Verdrängungseffekt der extrinsischen auf die intrinsische Motivation kommen. Das heißt, eine vorhandene intrinsische Motivation wird durch die Gewährung extrinsischer Anreize verdrängt. Dieser Effekt wird auch als Korrumpierungseffekt bezeichnet (Deci, Koestner & Ryan, 1999; Cerasoli et al., 2014; Friedrich, 2010). Dieser Effekt beruht möglicherweise darauf, dass extrinsische Anreize eine Form von Kontrolle mit sich bringen, die wiederum das Bedürfnis nach Selbstbestimmung (entsprechend der Selbstbestimmungstheorie) und damit die intrinsische Motivation hemmt. Extrinsische Anreize wirken sich insbesondere negativ auf die intrinsische Motivation und das Engagement aus, wenn die Gewährung von der oder dem Beschäftigten erwartet wird, wenn es sich um finanzielle Anreize handelt und wenn die Gewährung unabhängig von der tatsächlichen Qualität der Leistung erfolgt (Rudolph, 2016).

Ob Organisationen beziehungsweise Führungskräfte eher die intrinsische Motivation fördern oder extrinsische Anreize setzen sollten, um das Engagement positiv zu beeinflussen, hängt insbesondere auch von der Art der Tätigkeit ab:

- ➔ Intrinsische Motivation wirkt sich insbesondere sehr fördernd auf das Engagement bei der Erfüllung qualitativ anspruchsvoller oder komplexer Aufgaben, in geringerem Maß jedoch auch auf die Erfüllung quantitativer Aufgaben aus.
- ➔ Extrinsische Anreize können sich hingegen förderlich auf das Engagement und die Leistung in Bezug auf quantitative Aufgaben auswirken.

Auf das Engagement bei Aufgaben, die eher qualitativer Natur sind, wie zum Beispiel die Versorgung von Patienten oder das Erstellen von qualitativ hochwertigen Texten, haben extrinsische Anreize kaum Einfluss. Hingegen lassen sich Engagement und Leistung bei Aufgaben, die quantitativ bewertbar sind, wie zum Beispiel die Anzahl der gepflanzten Bäume oder die Anzahl von Anrufen pro Stunde, durch extrinsische Anreize positiv beeinflussen (vgl. Tabelle 5).



Tabelle 5: Förderung von Engagement je nach Art der Aufgabe (nach Cerasoli et al., 2014)

ART DER AUFGABE	FÖRDERUNG VON ENGAGEMENT DURCH	
	extrinsische Anreize	Unterstützung der intrinsischen Motivation
<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Aufgaben, bei denen Qualität im Vordergrund steht</li> <li>→ Komplexe Aufgaben</li> <li>→ Aufgaben, die hohen persönlichen Einsatz erfordern</li> </ul>	Keine nennenswerten Effekte auf das Engagement	Ausgeprägt positive Effekte auf das Engagement
<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Aufgaben, bei denen Quantität im Vordergrund steht</li> <li>→ Einfache Aufgaben</li> <li>→ Wenig abwechslungsreiche Aufgaben</li> <li>→ Weniger interessante Aufgaben</li> </ul>	Positive Effekte auf das Engagement	Leicht positive Effekte auf das Engagement

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass Führungskräfte und Organisationen gut beraten sind, eine vorhandene intrinsische Motivation zu fördern, indem Autonomie, Kompetenzerleben und soziale Einbindung ermöglicht werden. Unter Umständen kann es in Abhängigkeit von der jeweiligen Aufgabe sinnvoll sein, extrinsische Anreize zu setzen. Voraussetzung für eine positive Wirkung ist, dass Erwartungen an Leistung und Engagement gegenüber den Beschäftigten offen kommuniziert werden und Bewertungskriterien bekannt und nachvollziehbar sind. Dabei sollte beachtet werden, dass die extrinsische Motivation in der Regel nur so lange aufrechterhalten wird, wie der Anreiz gewährt wird. Fällt der Anreiz weg (oder wird z. B. gegenüber dem Vorjahr reduziert), sind negative Effekte auf das Engagement zu erwarten, insbesondere dann, wenn die Beschäftigten die Entscheidung nicht nachvollziehen können oder als unfair erleben.

## 5.2 Innerer Kündigung vorbeugen – welche Maßnahmen sich in der Praxis bewährt haben

.....

In diesem Abschnitt werden Ansätze beschrieben, die sich aus Sicht der befragten Personalverantwortlichen und der Expertinnen und Experten eignen, um das Engagement von Beschäftigten zu erhalten und zu fördern. Diese Handlungsempfehlungen werden um konkrete Praxishilfen der Autorinnen ergänzt.

Abbildung 16 gibt zunächst einen Überblick über verschiedene Themenfelder, auf die sich die von den Vertreterinnen und Vertretern aus der Praxis skizzierten Ansätze zur Förderung von Engagement beziehen.



Abbildung 16: Praxisansätze zur Erhaltung von Engagement und Prävention innerer Kündigung; eigene Darstellung

### 5.2.1 Regelmäßige Kommunikation und Information

Besondere Bedeutung habe aus Sicht der Befragten die Kommunikation zwischen Führungskräften und Beschäftigten, nicht nur informell, sondern auch im Rahmen von strukturierten, regelmäßigen Gesprächen (Mitarbeitergespräch, Feedbackgespräch, Zielvereinbarungsgespräch, Personalentwicklungsgespräch, Beurteilungsgespräch).

**Regelmäßige Besprechungen**  
 Regelmäßiges Feedback durch Führungskräfte  
 Offener kollegialer Umgang  
 Unternehmensziele vermitteln

Abbildung 17: Praxisansätze, um Engagement durch Kommunikation zu erhalten; eigene Darstellung

*„Regelmäßige Gespräche mit der Geschäftsführung und deren Rückmeldungen sind meines Erachtens sehr wichtig für das Engagement. Nur durch den Rückhalt von oben und eine regelmäßige und offene Kommunikation bleibt man als Mitarbeiterin oder Mitarbeiter motiviert.“*

Entscheidend sei es aus Sicht der Befragten zudem, einen guten Informationsfluss im Unternehmen zu schaffen. Erfolgreiche Methoden zur Sicherstellung einer transparenten Kommunikation und eines guten Informationsflusses sind laut den Befragten regelmäßige Teambesprechungen, Mitteilungen in der Mitarbeiterzeitung, am schwarzen Brett, im Intranet und im Rahmen von Betriebsversammlungen.

#### Mitarbeitergespräche zur Förderung von Engagement

In der Befragung wurde von den Personalverantwortlichen am häufigsten das Mitarbeitergespräch als Maßnahme zur Förderung des Engagements genannt. Die Mitarbeitergespräche werden laut den Befragten in der Regel einmal im Jahr als Vier-Augen-Gespräch zwischen Führungskraft und Mitarbeiterin beziehungsweise Mitarbeiter geführt. Die meisten Befragten gaben an, dass die Führungskräfte in ihren Organisationen für die Durchführung der Gespräche geschult werden und dass Leitfäden für die Gesprächsführung erstellt würden. Dabei betonten viele Befragte, dass ein hoher Redeanteil seitens der Beschäftigten wichtig sei (so sieht ein Leitfaden beispielsweise einen Redeanteil von 80 Prozent für die Beschäftigten vor).

Ähnlich wie in der Onlinebefragung wiesen die Befragten darauf hin, dass die Ausgestaltung und Qualität dieser Gespräche trotz existierender Leitfäden stark von der Umsetzung durch die jeweilige Führungskraft abhängen.

In den Mitarbeitergesprächen wird in der Regel ein gemeinsamer Rückblick auf einen zurückliegenden Zeitabschnitt vorgenommen, gleichzeitig sollen auch zukünftige Aspekte wie die Entwicklung der Beschäftigten sowie ein gegenseitiges Feedback thematisiert werden.

## Das Mitarbeitergespräch

Mitarbeitergespräche unterscheiden sich wesentlich von Abstimmungsgesprächen, die die Arbeitsabläufe und die Projektorganisation betreffen und sind auch keine informellen „Tür-und-Angel-Gespräche“. Ein Mitarbeitergespräch ist ein strukturiertes, vertrauliches Vier-Augen-Gespräch zwischen Führungskraft und Mitarbeiterin beziehungsweise Mitarbeiter. Mitarbeitergespräche sollten regelmäßig (z. B. einmal pro Jahr) stattfinden; zusätzliche Mitarbeitergespräche können anlassbezogen geführt werden.

### *Ziel des Mitarbeitergesprächs:*

Regelmäßig eingesetzt sind Mitarbeitergespräche eines der effizientesten und wirksamsten Führungsinstrumente. Sie fördern die Optimierung der Arbeitsprozesse, die Zusammen-

arbeit zwischen Führungskräften und Beschäftigten, die gemeinsame Ausrichtung an den Unternehmenszielen und unterstützen damit Entwicklungsprozesse der Beschäftigten ebenso wie des Unternehmens.

### *Wesentliche Inhalte des Mitarbeitergesprächs:*

Mitarbeitergespräche dienen dazu, gemeinsam eine Standortbestimmung mit den Beschäftigten (aktuelle Arbeitssituation, Zusammenarbeit, Aufgaben, Entwicklung sowie Ziele und Zielerreichung) vorzunehmen. Zudem sollten sie von beiden Gesprächspartnern dazu genutzt werden, in gleicher und gleichberechtigter Weise eine Rückmeldung zu geben, sei es als Anerkennung oder als konstruktive Kritik. Am Ende sollen gemeinsam getragene Vereinbarungen stehen, die in einem vertraulichen Protokoll festgehalten werden, von dem beide Beteiligte eine Ausfertigung erhalten.

## Mitarbeitergespräche erfolgreich führen

### *Gründliche Vorbereitung beider Gesprächspartner:*

- Termin vereinbaren (ca. oder mind. zwei Wochen vor dem Gespräch)
- genügend Zeit vorsehen (mind. eine Stunde)
- Klarheit über Anliegen und Zielsetzung schaffen (nutzen Sie Vorbereitungsbögen mit Fragen, die beide Gesprächspartner für sich vor dem Gespräch beantworten)
- spezifische Vorbereitung zur systematischen Erfassung von Erwartungen und Angeboten (siehe Abschnitt 2.3 zum psychologischen Vertrag)

### *Strukturierter Gesprächsablauf:*

- Rahmenbedingungen festlegen (Werden Inhalte dokumentiert und weitergegeben? Wenn ja, was und an wen?)
- konstruktive Atmosphäre herstellen (Störungen vermeiden, Telefon umstellen/auf lautlos stellen)
- Vergangenheit und Gegenwart bewerten (konkrete Arbeitsergebnisse oder Arbeitsverhalten ansprechen)

- Vereinbarungen für die Zukunft treffen (zusammen mit der Mitarbeiterin oder dem Mitarbeiter Vereinbarungen überlegen, nicht diktieren)
- Protokollierung der getroffenen Entscheidungen (evtl. Weitergabe gewisser Inhalte, wie zum Beispiel über Teilnahme an Weiterbildungen an die Personalabteilung nach Absprache)

### *Angemessene Gesprächstechniken:*

- das Gegenüber respektvoll behandeln
- klar und verständlich formulieren
- Versprechen oder auch enttäuschte Erwartungen explizit thematisieren
- Rückmeldungen geben und empfangen
- konzentriert zuhören
- Blickkontakt halten
- lösungsorientierte Fragen stellen
- wertschätzende Äußerungen
- eigene Wahrnehmung schildern („Ich habe beobachtet ...“, „Mir ist aufgefallen, dass ...“)

Die interviewten Personalverantwortlichen wiesen aber auch auf Schwierigkeiten bei der Durchführung von strukturierten Gesprächen, wie zum Beispiel Mitarbeitergesprächen, hin. Damit solche Gespräche als förderlicher Faktor für Engagement wirken, sei entscheidend, dass eine Akzeptanz besteht und die Durchführungsqualität gesichert ist. Daher sollten Führungskräfte vor der Durchführung von Mitarbeitergesprächen geschult werden.



*„Es bestehen Bestrebungen zum strukturierten Mitarbeitergespräch inklusive Karriere- und Laufbahnplanung (wird seitens der Fachbereiche nicht angenommen beziehungsweise durch HR nicht kontrolliert) sowie Coachingangebote (so gut wie unbekannt; Vorbehalte seitens der Beschäftigten: Psychogenes, nur für Führungskräfte; nicht anonym zu nutzen).“*

### Thematisierung des psychologischen Vertrags

Transparenz in Bezug auf die wechselseitigen Erwartungen zwischen Beschäftigten und Unternehmen sollte konsequent durch alle Phasen des Beschäftigungsverhältnisses, angefangen bei der Mitarbeitergewinnung bis hin zum Austrittsgespräch, erfolgen.

#### Realistic-Job-Preview

Realistic-Job-Preview bedeutet, potenzielle neue Beschäftigte sowohl über negative als auch positive Aspekte der Stelle aufzuklären. Diese Art der Erwartungsklä- rung führt zu einer höheren Bindung an das Unternehmen, größerer Arbeitszufriedenheit, besserer Leistung und längerer Unternehmenszugehörigkeit (siehe Earnest, Allen & Landis, 2011).

Eine wichtige Maßnahme, um innerer Kündigung vorzubeugen, ist, die impliziten Annahmen des psychologischen Vertrags transparent zu machen und abzuklären. Dies beginnt schon bei der Einstellung neuer Beschäftigter.

Um Erwartungen und Angebote der Beschäftigten an das Unternehmen zu erfassen, kann neben einem Gespräch auch ein Fragebogen eingesetzt werden, zum Beispiel der Fragebogen zum psychologischen Vertrag von Raeder und Grote (2012). Dabei werden zwei Listen von Vertragsinhalten von Beschäftigten und Führungskräften bewertet.

Der Fragebogen sollte sowohl von den Beschäftigten als auch von der Führungskraft ausgefüllt werden, um mögliche Diskrepanzen in Bezug auf die Erfüllung der Erwartungen aus beiden Perspektiven aufzuzeigen (vgl. Abbildung 18).

**Achtung: Der Fragebogen zum psychologischen Vertrag wird in diesem Zusammenhang als Instrument zur Selbstreflexion für Führungskraft und Beschäftigte empfohlen. Es erfolgt damit keine Datenerhebung und die ausgefüllten Bögen verbleiben auch bei dem oder der Beschäftigten. Die Nutzung dieser Bögen erfolgt auf freiwilliger Basis. Eine darüber hinausgehende Nutzung zur Datenerhebung bedarf der Zustimmung des Personalrats oder Betriebsrats.**

**FRAGEBOGEN ZUM PSYCHOLOGISCHEN VERTRAG**

(nach Raeder & Grote, 2012)

In den folgenden Fragen geht es um Erwartungen, die Sie an Ihr Unternehmen haben und die Ihr Unternehmen an Sie stellt. Es handelt sich um Erwartungen, die Sie aus Gesprächen und Vereinbarungen mit Führungskräften oder Beobachtungen von Ereignissen im Unternehmen abgeleitet haben. Außerdem werden Sie nach den entsprechenden Angeboten gefragt.

	Ich erwarte vom Unternehmen ...					Das Unternehmen bietet mir ...				
	Trifft gar nicht zu	Trifft eher nicht zu	Teils, teils	Trifft eher zu	Trifft völlig zu	Trifft gar nicht zu	Trifft eher nicht zu	Teils, teils	Trifft eher zu	Trifft völlig zu
Identifikationsmöglichkeiten										
Loyalität										
Arbeitsplatzsicherheit und langfristige Beschäftigung										
Gestaltung einer förderlichen Unternehmenskultur										
interessante Arbeitsinhalte										
Möglichkeiten, Eigenverantwortung zu übernehmen										
eine breite Palette von Fähigkeiten mit vielfältigen Einsatzmöglichkeiten										
Entwicklungsperspektive im Unternehmen										
Aufstiegsmöglichkeiten										
Unterstützung meiner Arbeitsmarktfähigkeit										
	Ich biete dem Unternehmen ...					Das Unternehmen erwartet von mir ...				
Loyalität										
Identifikation mit der Arbeitstätigkeit										
Eigenverantwortung in meiner Arbeitstätigkeit										
ziel- und leistungsorientierte Arbeitsweise										
Mobilität										
zeitliche Flexibilität										
Bereitschaft, Unsicherheit zu akzeptieren										
Spezialisierung										
Arbeitsmarktfähigkeit										
Eigenverantwortung für meine berufliche Entwicklung										

Abbildung 18: Fragebogen zum psychologischen Vertrag; eigene Darstellung nach Reader & Grote (2012)

Hinweis: Der Fragebogen zum psychologischen Vertrag wurde von Raeder und Grote entwickelt und ist in der Reihe „Praxis der Personalpsychologie“ im Hogrefe Verlag erschienen: Raeder, S. & Grote, G. (2012). Praxis der Personalpsychologie, Bd. 26. Der psychologische Vertrag. Göttingen: Hogrefe.

### Maßnahmen zur systematischen Gestaltung des psychologischen Vertrags

(in Anlehnung an Raeder & Grote, 2012)

#### Realistic-Job-Preview bei der Rekrutierung:

Konsistente Kommunikation, wofür das Unternehmen steht. Vermeiden Sie eine übertrieben positive Darstellung des Unternehmens (die Verlockung ist groß, um den Wunschkandidaten für den Job zu bekommen, rächt sich aber unter Umständen später).

#### On-Boarding:

Konsistente Kommunikation der Erwartungen. Diese Phase ist besonders kritisch, da neue Beschäftigte hier erstmals mit Kolleginnen und Kollegen in Kontakt kommen. Möglicherweise werden in diesem Prozess erste Inhalte des psychologischen Vertrags angepasst, manche Erwartungen enttäuscht und andere geweckt.

#### Beurteilungs- und Entwicklungsgespräche:

Thematisierung des psychologischen Vertrags in Mitarbeitergesprächen und in alltäglichen Führungsgesprächen. Voraussetzung ist eine Sensibilisierung der Führungskräfte für das Thema und Unterstützung der Führungskräfte (z. B. durch Leitfäden).

#### Austrittsgespräch:

Explizites Nachfragen zu enttäuschten Erwartungen, wenn eine Mitarbeiterin oder ein Mitarbeiter ein Unternehmen verlässt.

*Da der oder die Beschäftigte zukünftig nicht mehr an das Unternehmen gebunden ist, wird eventuell ehrlicher über enttäuschte Erwartungen kommuniziert. Dies kann eine große Rolle für die Führung der verbleibenden Mitarbeiterin und Mitarbeiter spielen.*

#### Kommunikation in Veränderungsprozessen:

Regelmäßige Kommunikation zu Erwartungen und Angeboten seitens des Unternehmens sowie aktives Erfragen der Erwartungen und Befürchtungen der Beschäftigten. Veränderungen sind mit einer hohen Unsicherheit verbunden, und eventuelle Enttäuschungen können so transparent gemacht und Klarheit in Bezug auf die geforderten Aufgaben geschaffen werden.

#### Verhandlung und Anpassung von Vertragsinhalten:

Mitarbeitergespräche, Feedback- und Entwicklungsgespräche bieten eine gute Möglichkeit, Erwartungen und Enttäuschungen zu kommunizieren, wenn sich beide Vertragspartner vor dem Gespräch mit dem Thema des psychologischen Vertrags auseinandersetzen (siehe auch S. 17 und 43 sowie Abbildung 18 auf S. 45 zu Mitarbeitergespräch und psychologischem Vertrag).

## 5.2.2 Beschäftigte gesund erhalten

Ein Großteil der Befragten benannte Maßnahmen, die im Rahmen des betrieblichen Gesundheitsmanagements erfolgen, als erfolgreiche Ansätze, um Engagement der Beschäftigten zu erhalten und zu fördern. Viele Interviewte betrachteten die Gesundheit der Beschäftigten als Grundvoraussetzung für Engagement. Einige Interviewte vertraten außerdem die Auffassung, dass Angebote zur Gesundheitsförderung von den Beschäftigten als Wertschätzung seitens des Arbeitgebers empfunden werden und sich deshalb positiv auf das Engagement auswirken. Betont wurde dabei auch, dass der Erfolg und die Akzeptanz entsprechender Maßnahmen und Angebote gesteigert würden, wenn zuvor die Bedarfe der jeweiligen Zielgruppe erhoben wurden.



Abbildung 19: Benannte Praxisansätze, um Engagement durch die Förderung von Gesundheit zu erhalten; eigene Darstellung

### 5.2.3 Partizipation ermöglichen

Partizipation wurde als wichtiger Ansatzpunkt gesehen, da sie die Verbundenheit der Beschäftigten mit dem Unternehmen stärkt. Die Befragten halten es für wichtig, die Ideen und Sichtweisen der Beschäftigten einzubeziehen. Als Ansätze in der betrieblichen Praxis zur Schaffung von Partizipationsmöglichkeiten wurden besonders häufig die aktive Einbindung der Beschäftigten in Veränderungsprozesse, betriebliches Vorschlagswesen und Mitarbeiterbefragungen benannt. Einige Interviewte gaben in diesem Zusammenhang an, dass in ihren Unternehmen verstärkt Wert auf partizipative Führung gelegt werde.

**Einbindung in Entscheidungen**  
 Betriebliches Vorschlagswesen  
 Mitarbeiterbefragungen  
**Mitarbeiterforen**  
 Kontinuierliche Verbesserungsprozesse  
 Einbindung in Veränderungsprozesse  
**Partizipative Führung**

Abbildung 20: Benannte Praxisansätze, um Engagement durch Partizipation zu erhalten; eigene Darstellung

Die Partizipation und aktive Einbindung der Beschäftigten in Entscheidungs- und Veränderungsprozesse wurde von vielen Befragten als Schlüssel für den langfristigen Erfolg und die Akzeptanz der jeweiligen Veränderung gesehen. Die Befragten äußerten mehrheitlich, dass Restrukturierungen ohne eine entsprechende frühzeitige Einbindung der Beteiligten das Vertrauen, das Engagement und die Zufriedenheit der Beschäftigten langfristig beeinträchtigen können.

#### BEST PRACTICE

*Ein Beispiel einer aktiven Beteiligung der Beschäftigten ist die Durchführung von Workshops, bei denen es um die Entwicklung von Ideen für eine zukunftsfähige Unternehmensstrategie ging. Bei jeder Sitzung wurden jeweils zwei Stühle für Beschäftigte freigelassen, die sich so in den Prozess einbringen konnten.*

*Eine andere Organisation hat erfolgreich neue Ansätze einer direkten Kommunikation mit dem Vorstand erprobt. Dazu wurden unter anderem Mittagessen, Foren und Chats mit Vorstandsmitgliedern organisiert, die eine sehr positive Resonanz bei den Beschäftigten erzeugten und durch eine hohe Beteiligung gekennzeichnet waren.*

Auch das betriebliche Vorschlagswesen wurde mehrfach als sinnvolles Instrument zur Förderung des Engagements benannt. In diesem Zusammenhang betonten mehrere Interviewte, dass ein Erfolgskriterium hierbei eine schnelle Rückmeldung und die Verhinderung langer Feedbackschleifen und Wartezeiten sein müsse. Sonst bestehe die Gefahr, dass der engagementmindernde Effekt durch die Enttäuschung über das ausbleibende Feedback unter Umständen stärker wiege als der engagementfördernde Effekt durch die grundsätzliche Möglichkeit der Partizipation durch das betriebliche Vorschlagswesen.

#### BEST PRACTICE

*„Wir haben im Unternehmen ein sogenanntes Mitarbeiterforum: Auf einem vierteljährlich stattfindenden Marktplatz werden acht aktuelle Themen und Projekte vorgestellt, zu denen sowohl ein formeller als auch ein informeller Austausch möglich ist. So wird unser Haus für die Beschäftigten transparenter und interessanter.“*

In einigen Unternehmen werden gute Vorschläge der Beschäftigten mit finanziellen Prämien oder Sachprämien honoriert. Die Interviewpartnerinnen und partner betonten aber, dass gute Vorschläge darüber hinaus auch durch Kommunikation honoriert werden können, indem beispielsweise in Aushängen, im Intranet oder in der Mitarbeiterzeitung gute Vorschläge der Beschäftigten vorgestellt und wertgeschätzt werden.



## BEST PRACTICE

*„Wir beteiligen unsere Beschäftigten durch das Ideenmanagement. Wir streben Transparenz an, indem wir eine umfassende Kommunikation durch Einsatz aller im Unternehmen verfügbaren Medien betreiben. Nach regelmäßigen Analysen von Mitarbeiterbefragungen werden den Teams im umfassenden Folgeprozess zielgruppenspezifische Maßnahmen bereitgestellt.“*

Ein gängiger Ansatz in der Praxis, um die Beschäftigten einzubinden, ist nach Aussage der Interviewten die Durchführung von Mitarbeiterbefragungen. Diese werden zumeist in größeren zeitlichen Abständen (z. B. alle zwei oder drei Jahre) durchgeführt. Wichtig sei vor allem, dass eine Mitarbeiterbefragung keine isolierte Maßnahme darstellt, da sie bei den Beschäftigten Erwartungen wecke. Mehrere Interviewpartnerinnen und partner betonten, dass es sich in ihrer Organisation bewährt habe, während des gesamten Befragungsprozesses die Beschäftigten umfassend und kontinuierlich über den aktuellen Stand, die Ergebnisse und abgeleitete Maßnahmen zu informieren, um Enttäuschungen zu vermeiden und das Vorgehen transparent zu gestalten.

### 5.2.4 Verantwortung ermöglichen

Ein größerer Handlungs- und Entscheidungsspielraum mit eindeutig geregelten Rollen und Verantwortlichkeiten wurde als weiterer möglicher Ansatz beschrieben, um im Rahmen der Arbeitsgestaltung das Engagement zu erhöhen. Projektarbeit könne dazu dienen, mehr Abwechslung zu ermöglichen und damit das Engagement zu erhalten. Dies wurde in einigen der befragten Organisationen unter anderem über eine selbstorganisierte Projektarbeit in kleinen Teams gestaltet.

### 5.2.5 Passung von Person und Aufgabe

Von den interviewten Expertinnen und Experten aus Studie IIb wurde am häufigsten die Sicherstellung der Übereinstimmung von Kompetenzen der Person und den Anforderungen der Aufgabe benannt. Das heißt konkret, Beschäftigte sollten weder unter- noch überfordert werden. Kritisch ist dabei bereits der Vertragsbeginn: Sowohl Über- als auch Unterqualifizierung sind dabei Risikofaktoren für eine innere Kündigung. Auch Umstrukturierungen bringen manchmal mit sich, dass Beschäftigte nicht mehr ihren Fähigkeiten adäquat eingesetzt

werden (können). In entsprechenden Situationen sollte eine offene und ehrliche Thematisierung der Situation zwischen Führungskräften und Beschäftigten ermöglicht werden, um Möglichkeiten auszuloten, eine bessere Passung zwischen Kompetenzen und Aufgabe herzustellen.

### 5.2.6 Führungskräfte stärken

Alle befragten Personalverantwortlichen sowie Expertinnen und Experten betonten übereinstimmend, dass den Führungskräften eine zentrale Rolle bei der Förderung des Engagements zukommt. Die Führungskräfteentwicklung wurde von den Befragten als wichtiger Bestandteil und Erfolgsfaktor einer Strategie zur Förderung von Engagement angesehen.

*„Kompetenz der Führungskräfte sicherstellen: Beschäftigte sollten sich gefördert fühlen, Entscheidungen sollten für den Mitarbeiter beziehungsweise die Mitarbeiterin nachvollziehbar sein“.*

*(Zitat einer befragten Expertin)*

Ein Schwerpunkt wird auf regelmäßige Führungskräftetrainings und die systematische Qualifikation von Nachwuchsführungskräften gelegt. Einige Interviewte gaben aber auch an, dass in ihren Unternehmen explizit die Führungskultur thematisiert und hinterfragt wird. Schon bei der Personalauswahl und bei der Besetzung von Führungspositionen werde den sozialen und Führungskompetenzen ein größeres Gewicht beigemessen als in der Vergangenheit. Im Rahmen von Führungskräfte- beziehungsweise 360°-Feedbacks soll darüber hinaus Führungsverhalten gespiegelt und der Dialog zwischen Beschäftigten und Führungskräften bezüglich guter Führung initiiert beziehungsweise gestaltet werden.

Bezüglich des Umfangs der bislang durchgeführten Führungskräfteentwicklung gab es große Unterschiede zwischen den teilnehmenden Organisationen. Rund die Hälfte der Befragten aus Studie I (Onlinestudie mit Personalverantwortlichen) berichtete, dass Schulungsangebote für Führungskräfte speziell zu den Themen Förderung von Engagement und Gesundheit bestehen. Einschränkend wurde von einzelnen



darauf verwiesen, dass die Teilnahme freiwillig sei, das Angebot kaum genutzt werde oder kein echtes Interesse bei den Führungskräften bestünde. Weiterhin bemerkten einige Befragte, dass in den Schulungen lediglich das Thema Gesundheit behandelt werde, nicht aber die Förderung des Engagements der Beschäftigten.

Hindernisse bei der Förderung von Führungskräften im Umgang mit innerer Kündigung wurden auch berichtet, insbesondere das Fehlen einer entsprechenden Unternehmens- beziehungsweise Führungskultur sowie Zeitmangel und Belastung der Führungskräfte.

*„Es helfen an dieser Stelle keine Programme und Konzepte. Führungskräfte müssen sensibilisiert und in die Lage versetzt werden, diese Probleme zu erkennen und damit umzugehen. Ehrlichkeit, Offenheit und Fairness im gegenseitigen Umgang sind wichtige Grundlagen. Die Personalabteilung kann diesen Prozess unterstützen, jedoch nicht die Aufgaben der Führungskraft übernehmen.“*



*„Schulungsangebote sind vorhanden, werden aufgrund der Arbeitsbelastung jedoch nur dann genutzt, wenn eine Verpflichtung besteht. Sie werden als Belastung und nicht als Hilfe empfunden. Das gilt auch für die zu führenden Gespräche.“*

### 5.2.7 Personalentwicklung

Personalentwicklungsmaßnahmen von Weiterbildungen bis hin zu individuellen Maßnahmen wie Mentoring und Coaching wurden von den interviewten Personen als präventiv wirkende Ansätze benannt, um das Engagement zu erhalten und einer inneren Kündigung entgegenzusteuern. Das Spektrum der von den Interviewten beschriebenen Personalentwicklungsmaßnahmen reichte von fachlichen Fort- und Weiterbildungen über Seminare (u. a. zu Kommunikation, Umgang mit Konflikten, firmeninterne Mentoring-, Tandemprogramme und Coachings) bis hin zu Austauschprogrammen mit anderen Organisationen.

## Supervision

### Teamentwicklung Teamtrainings

## Weiterbildungen

### Patenmodelle Coaching

### Mentoring

Abbildung 21: Praxisansätze, Engagement durch Personalentwicklung zu fördern; eigene Darstellung

### 5.2.8 Besondere Leistungen der Unternehmen

Gemeinsame Aktivitäten und Events (in Form von Betriebsausflügen und -feiern, Firmenbällen etc.) können laut den Befragten ebenfalls zur Förderung des Engagements und zur Identifikation der Beschäftigten mit dem Team und der Organisation beitragen. Auch die Förderung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie beziehungsweise Privatleben, beispielsweise über flexible Arbeitszeiten, Homeoffice oder Sabbaticals, wurde von den Befragten als Einflussfaktor von Engagement angesehen (siehe auch Glitza, 2014).

In den meisten befragten Unternehmen werden Maßnahmen aus den verschiedenen Handlungsfeldern kombiniert eingesetzt. Beispielhaft skizzieren folgende Aussagen entsprechende umfassende Ansätze:

#### BEST PRACTICE

*„Das Engagement der Beschäftigten wird sehr gut gefördert durch betriebliche Gesundheitsförderung, zum Beispiel Rückenschule, Teamstaffellauf, Teamsegelveranstaltung, Fußballturniere, aber auch durch aktive Einbindung in Veränderungsprozesse. Dreimal jährlich finden Mitarbeitergespräche statt, bei denen auch Personalentwicklungsmaßnahmen ein Thema sind.“*

**BEST PRACTICE**

„Umfassendes BGM, umfassende Sozialleistungen, tolle Betriebsfeste und weitere Aktionen, Unterstützung von Müttern und Vätern, aber auch bei der Pflege von Angehörigen. Das jährliche Mitarbeitergespräch umfasst neben Zielvereinbarung und Leistungsbeurteilung gleichwertig den Aspekt der Weiterentwicklung im Job oder in einem anderen Job – je nach Potenzial des Mitarbeiters und Bedarf des Unternehmens. Zudem bieten wir umfassende Weiterentwicklungsmaßnahmen on und off the Job.“

### 5.2.9 Engagement als gesamtorganisationales Thema

Insbesondere in den Experteninterviews, aber auch von einem Teil der befragten Personalverantwortlichen wurde betont, dass es bei der Frage nach dem Erhalt von Engagement im Unternehmen darauf ankäme, dass es als gesamtorganisationales Thema betrachtet und angegangen werde.

„Das Thema muss mehr in der Führungsetage ankommen, es wird immer noch **als Wirtschaftsfaktor unterschätzt**. Dabei gibt es so viele Möglichkeiten, Beschäftigte zu binden und zufrieden und damit leistungsfähig zu machen.“

(Zitat einer Personalverantwortlichen)

In diesem Zusammenhang wurde von einigen Befragten auch betont, dass Unternehmensziele und der Zusammenhang mit der eigenen Tätigkeit für die Beschäftigten erkennbar sein müssten. Auch hierbei stellen Umstrukturierungen eine besondere Herausforderung dar, weil Neuausrichtungen in der Regel mit veränderten Zielen einhergehen, die für Beschäftigte zunächst nicht immer nachvollziehbar sind. Eine intensive Kommunikation über alle Ebenen der Organisation ist

hier die Voraussetzung dafür, dass psychologische Verträge durch Umstrukturierungen nicht dauerhaft aus dem Gleichgewicht gebracht werden.

„Die Gesprächskultur muss einen offenen Austausch untereinander ermöglichen und sollte im Leitbild des Unternehmens verankert sein. Es greift alles ineinander; dabei ist die Förderung von Engagement ein Top-down-Thema im Unternehmen.“

(Zitat eines interviewten Experten)

### 5.3 Hürden und Herausforderungen bei der Umsetzung

Neben konkreten Maßnahmen beschrieben die Befragten auch Probleme bei der Umsetzung, wie unter anderem das Auseinanderklaffen von Theorie und Praxis, ein unstrukturiertes Vorgehen oder mangelndes Vertrauen der Beschäftigten in die Führungskräfte. Einige ausgewählte Aussagen zu Problemen bei der Umsetzung von Maßnahmen sind im Folgenden aufgeführt:

„Es gibt seit Kurzem eine Wiederbelebung der BGF, bei Veränderungen wird im Rahmen der Personalversammlungen berichtet. Dies beinhaltet allerdings keine Information dazu, was die Veränderungen für jede Mitarbeiterin oder jeden Mitarbeiter persönlich bedeuten. Ob solche persönlichen Gespräche erfolgen, hängt von der jeweiligen Führungskraft ab. Die Varianz der Führungsqualität ist allerdings recht groß. Einige Führungskräfte nehmen sich Zeit für diese Prozesse, andere nicht – weil es ihnen an der sozialen Kompetenz fehlt oder die zeitlichen Ressourcen fehlen.“

*„Programme für BGF, Mitarbeitergespräche et cetera sind vorhanden. Praktisch wird kaum etwas davon gezielt genutzt beziehungsweise erst viel zu spät, wenn das Kind schon in den Brunnen gefallen ist.“*

In vielen Kommentaren der befragten Personalverantwortlichen wurde insbesondere die Umsetzung der Mitarbeitergespräche kritisiert:

*„Mitarbeitergespräche werden geführt, dienen allerdings vorrangig dazu, Beschäftigten das Commitment zu höheren Zielvorgaben herauszulocken.“*

*„Mitarbeitergespräche, die jährlich durchgeführt werden müssen, werden sogar mehrfach verschoben oder an einem großen Meeting innerhalb von ein paar Minuten ‚hinter sich gebracht‘, von Personalentwicklungsmaßnahmen ist man weit entfernt.“ Zielvorgaben herauszulocken.“*

*Es gibt Mitarbeitergespräche, [...] diese werden jedoch vom Vorstand instrumentalisiert und als Druck und ‚Abrechnung‘ mit Mitarbeitern genutzt.“*

*„Engagement wird eher verhindert, indem eben gar nichts in der Richtung umgesetzt wird, außer vielleicht einem jährlichen Betriebsfest oder Ausflug. Die Zielvereinbarungsgespräche, die es seit einem Jahr gibt, werden als aufgesetzt empfunden, und es ist nicht zu erkennen, wie Ergebnisse, so es denn welche gibt, in das Unternehmen transportiert werden.“*

Tabelle 6 greift die meistgenannten Hürden auf und stellt entsprechende Empfehlungen zum Umgang mit ihnen dar.

Tabelle 6: Umgang mit Hürden bei der Umsetzung von Maßnahmen

TYPISCHE HÜRDEN	EMPFEHLUNGEN ZUM UMGANG MIT DIESEN HÜRDEN
<p>Wenig Aufstiegsmöglichkeiten, begrenzte Entwicklungsmöglichkeiten, vorgezeichnete Laufbahnen und starre Entgeltsysteme</p>	<p>→ Schaffung von horizontalen Personalentwicklungsmöglichkeiten und Ansätze zur Rotation können bis zu einem gewissen Grad das Fehlen von vertikalen Entwicklungsmöglichkeiten kompensieren. Führungskräfte sollten verstärkt darauf achten, Leistung anzuerkennen, zum Beispiel im Rahmen von Feedbackgesprächen.</p>
<p>Zeitmangel und Termindruck der Führungskräfte</p>	<p>→ Der Zeitaufwand für Führungsaufgaben wird häufig von Unternehmen und Führungskräften unterschätzt. Im Rahmen der Personalplanung und der Aufgabenzuschnitte sollte darauf geachtet werden, dass Führungskräfte ausreichend Zeit haben, Führungsaufgaben wahrzunehmen. Ein Ansatz dabei ist es beispielsweise, den fachlichen Anteil der Tätigkeit bei Führungskräften zu reduzieren. Ein häufiger Einwand sind hierbei die Kosten. Dem gegenüberzustellen sind jedoch Kosten, die durch unzureichende Wahrnehmung von Führungsaufgaben entstehen, wie beispielsweise innere Kündigung.</p>
<p>Mitarbeitergespräche bestehen als Instrument de facto in der Organisation, in der Umsetzung zeigen sich jedoch Probleme</p>	<p>→ In diesem Fall ist der Nutzen des Instruments für die Beteiligten häufig nicht erkennbar, oder es bestehen Vorbehalte zu möglichen Konsequenzen. Bei der Implementierung ist deshalb darauf zu achten, dass eine sehr umfassende Kommunikation hierzu erfolgt.</p> <p>→ Die Umsetzung sollte systematisch nachgehalten werden, indem beispielsweise die Personalabteilung an die Durchführung der Gespräche erinnert. Über die Schaffung von Verbindlichkeit können sich entsprechende Instrumente als Teil der Unternehmenskultur etablieren.</p>
<p>Fehlende Schulung und Unterstützung der Führungskräfte</p>	<p>→ Die Anforderungen an Führungskräfte sind in den letzten Jahren stark gestiegen. Um diesen Anforderungen gerecht zu werden, sollten entsprechende Schulungsangebote für Führungskräfte vorgehalten werden.</p> <p>→ Schulungsbedarfe der Führungskräfte sollten regelmäßig erfasst werden. Orientiert am Bedarf sollten den Führungskräften Handlungshilfen zur Verfügung gestellt oder auch kompakte Inhouse-Schulungen zu ausgewählten Führungsthemen angeboten werden.</p>
<p>Fehlende Rückdeckung durch die Unternehmensleitung</p>	<p>→ Führungskräfte und Personalabteilungen können nur dann das Engagement von Beschäftigten erhalten, wenn das Thema auch von der Unternehmensleitung als bedeutsam betrachtet wird. Die Auseinandersetzung mit den entstehenden Kosten beim Verlust von Engagement sollte dazu führen, dass Unternehmensleitungen der Thematik einen entsprechenden Stellenwert einräumen.</p>

→ Grundsätzlich sollten jedoch Rahmenbedingungen und Restriktionen auch von Anfang an klar kommuniziert werden, um die Entwicklung von zu hohen Erwartungen zu vermeiden und den damit verbundenen Enttäuschungen entgegenzuwirken. Insbesondere Führungskräfte sind hier gefragt, ehrlich auf entsprechende Entwicklungswünsche zu reagieren. Damit bleibt jedem und jeder Beschäftigten auch immer die Möglichkeit, sich für einen Wechsel des Unternehmens zu entscheiden, wenn die Entwicklungsmöglichkeiten in der aktuellen Tätigkeit nicht ausreichend erscheinen.

→ Führungskräfte sollten rechtzeitig informiert und in die Maßnahmenentwicklung mit einbezogen werden.

→ Mitarbeitergespräche, die einzig dem Zweck dienen, Druck auszuüben, sind nicht nur wirkungslos, sondern verringern mit hoher Wahrscheinlichkeit eher das Engagement und die Identifikation. In dem Fall ist von einer Implementierung des Instruments abzuraten.

→ Für Führungskräfteentwicklung sollte ein Budget festgelegt und eingeplant werden.

→ Es sollten bedarfsorientiert Handlungshilfen für Führungskräfte entwickelt werden.

## 5.4 Best-Practice-Ansätze

Im Rahmen der Interviews wurden einige Praxisbeispiele skizziert, die beispielhaft aufzeigen, wie das Engagement in

unterschiedlich großen Organisationen erhalten und gefördert werden kann. Diese werden nachfolgend dargestellt.

### **BEST-PRACTICE-STRATEGIE: Großunternehmen**

Ein Chemieunternehmen mit Hauptsitz in Sachsen und zwei weiteren Standorten in Deutschland fördert das Engagement der Beschäftigten mit vielfältigen Aktivitäten. Rund 1.000 Beschäftigte arbeiten am Hauptsitz, an den anderen Standorten sind jeweils 200 und 100 Beschäftigte angestellt.

#### **Besonderheiten**

Die Personalabteilung, die für die Maßnahmen zur Förderung des Engagements zuständig ist, ist am Hauptsitz angesiedelt. Eine besondere Herausforderung ist daher, die erfolgreiche Umsetzung von Maßnahmen auch an den beiden Zweigstellen sicherzustellen. Darüber hinaus hat das Unternehmen mit dem demografischen Wandel besonders zu kämpfen. Wegen der Abgelegenheit der Standorte ist es zudem schwierig, qualifizierten Nachwuchs zu rekrutieren. Seit der Wende und insbesondere in den letzten zehn Jahren fanden außerdem kontinuierlich Umstrukturierungen im Unternehmen statt. Die Anzahl der Beschäftigten hat sich über den Zeitraum der letzten 15 Jahre von 4.000 auf 1.300 verringert.

#### **Förderung des Engagements durch BGM**

Die Geschäftsleitung hat sich 2009 dazu verpflichtet, das Thema Gesundheit im Leitbild des Unternehmens zu verankern, und es werden umfassende Maßnahmen zur Gesundheitsförderung durchgeführt (u. a. ergonomische Gestaltung der Arbeitsplätze, Gesundheitstage). Aufbauend auf Befragungen zur physischen und psychischen Gesundheit werden zielgerichtet Maßnahmen zur Verbesserung der Gesundheit der Beschäftigten abgeleitet.

#### **Umfangreiche Mitarbeiterbefragung, auch zu Führungsqualität**

Die umfangreiche jährliche Mitarbeiterbefragung schließt auch Fragen über die Führungsqualität im Unternehmen mit

ein. Nach den Befragungen finden Auswertungsworkshops mit den Führungskräften zur Maßnahmenableitung statt.

**Mitarbeitergespräche: verpflichtend, einmal pro Jahr**  
Neben direktem Feedback zu Arbeitsleistungen sind auch jährliche Mitarbeitergespräche für alle Beschäftigten verpflichtend. Das Gespräch enthält einen Rückblick zu Aufgaben und Leistungen sowie eine Vereinbarung über zukünftige Ziele. Außerdem werden Qualifizierungsmöglichkeiten und Weiterbildungen festgelegt.

#### **Personalentwicklung**

Es werden Programme, angepasst an die verschiedenen Zielgruppen, angeboten. In einem Tandemprojekt tauschen sich erfahrene langjährige Beschäftigte gezielt mit neuen Beschäftigten über die Arbeitsprozesse aus. Das Tandemprojekt unterstützt auch den Wissenstransfer von älteren an jüngere Beschäftigte. Den Beschäftigten wird außerdem, wenn der Bedarf besteht, eine akademische Qualifikation (z. B. Studium) mit anschließender Beschäftigung im Studium angeboten.

#### **Führungskräfteentwicklung**

Führungskräfte werden im Unternehmen kontinuierlich weitergebildet. 2014 wurden außerdem die Führungskräfte auch explizit zum Thema der inneren Kündigung geschult. Zudem stehen verschiedene E-Learning-Angebote im Intranet zur Verfügung.

#### **Förderung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie**

In Zusammenarbeit mit den Sozialpartnern wurden Betriebsvereinbarungen zum Beispiel zum mobilen Arbeiten und zu Gleitzeitmodellen entwickelt.

#### **Entgelt- und Anreizsysteme**

Beschäftigte erhalten jährlich eine Gewinnbeteiligung.

## **BEST-PRACTICE-STRATEGIE: öffentlicher Dienst**

Eine Klinik in einer norddeutschen Kleinstadt mit über 13.000 stationären und 60.000 ambulanten Patientinnen und Patienten im Jahr ging das Thema der inneren Kündigung systematisch an. In der Klinik arbeiten über 100 Ärztinnen und Ärzte sowie etwa 300 Pflegekräfte und spezielles therapeutisches Personal.

### **Besondere Herausforderungen am Standort**

Viele Beschäftigte wohnen vor Ort und sind regional stark gebunden. Das Krankenhaus stellt einen der größten Arbeitgeber in der sonst eher strukturschwachen Region dar. Die Fluktuation ist im Krankenhaus eher gering. Innere Kündigung ist aber für das Krankenhaus ein sehr ernst zu nehmendes Problem, da der Bestand des Krankenhauses von der Leistungsfähigkeit und dem Engagement der vorhandenen Beschäftigten und der Fähigkeit, auch junge Beschäftigte zu halten, abhängt.

### **Regelmäßige Mitarbeiterbefragung**

Seit 2008 führt das Krankenhaus regelmäßige Mitarbeiterbefragungen durch. Seit 2014 werden zudem auch systematisch psychische Belastungsfaktoren der Arbeit in den Mitarbeitergesprächen erfasst. In Workshops werden Vorschläge unter Einbeziehung der Beschäftigten entwickelt, die zur Verbesserung der Arbeitssituation beitragen.

### **Systematische Einführung und Umsetzung von Mitarbeitergesprächen**

2010 wurden die Führungskräfte und die Beschäftigten in der Klinik systematisch zu Mitarbeitergesprächen geschult, damit die Gespräche auf Augenhöhe durchgeführt werden. Besonders die Schulung der Beschäftigten hat viel positives Feedback erhalten. Die Leitung der Klinik hat vor der Schulung explizit den Sinn der Gespräche für die Beschäftigten und das Unternehmen deutlich gemacht (im Rahmen von Hausmitteilungen und Personalversammlungen).

### **Intensive Kommunikation zwischen Beschäftigten**

Neben den formalisierten Mitarbeitergesprächen versucht das Krankenhaus auch auf informellem Weg die Kommunikation zu vereinfachen. Jeden zweiten Freitag findet ein gemeinsames Frühstück in den Abteilungen statt. Daran können zwar nie alle teilnehmen, aber in der Regel ist die Abteilungsleitung mindestens einmal im Monat kurz dabei und die Beschäftigten wechseln sich ab. Es gibt außerdem eine Mittagessenliste. Die Krankenhausleitung und Oberärztinnen beziehungsweise Oberärzte stellen hier verschiedene Termine zur Verfügung (in der Regel zwei pro Monat), an denen Beschäftigte sich eintragen können, um dann mit ihnen gemeinsam Mittagspause zu machen. Am Anfang ist diese Maßnahme etwas schleppend angelaufen. Es wurden dann über sechs Monate informelle Einladungen von der Personalabteilung an die Beschäftigten geschickt. Danach haben sich die Eintragungen vermehrt und die Beschäftigten und die Führungskräfte haben berichtet, dass das Mittagessen für beide Seiten sehr informativ war.

### **Führungskompetenz sicherstellen und entwickeln**

Neben der fachlichen Kompetenz wird die Führungskompetenz bei der Auswahl von Personen für Führungspositionen stärker berücksichtigt. Dazu wird ein umfassendes Assessment-Center mit Fokus auf den sozialen Kompetenzen durchgeführt. Jede neue Führungskraft durchläuft bestimmte Module eines Führungskräfteentwicklungsprogramms innerhalb von zwei Jahren. Einmal jährlich kommen die Führungskräfte zu einer Führungsklausur zusammen, um das eigene Führungsverhalten zu reflektieren.

### **Erfolg der Maßnahmen zur Förderung des Engagements**

Der Erfolg dieser Maßnahmen zur Förderung des Engagements spiegelt sich schon jetzt in den Ergebnissen der Mitarbeiterbefragung. So haben sich Indikatoren wie Arbeitszufriedenheit, Arbeitsklima und Identifikation mit dem Unternehmen über die letzten acht Jahre konstant verbessert.

### **BEST-PRACTICE-STRATEGIE: mittelständisches Unternehmen**

Ein Berliner IT-Dienstleister berät vor allem Unternehmen aus dem Mediensektor zur Umsetzung von Internetpräsenzen und Intranetlösungen. Es sind 45 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Unternehmen beschäftigt.

#### **Besonderheiten**

Das Unternehmen zeichnet sich durch sehr flache Hierarchien aus. Diese Struktur, aber auch die Größe des Unternehmens machen es sehr schwierig, im klassischen Sinne aufzusteigen. Die Arbeiten im Unternehmen sind beinahe ausschließlich projektbasiert. Das heißt, Projekte bilden die Kernarbeit des Unternehmens. Darüber hinaus ist das Unternehmen noch sehr jung. Diese Wachstumsphase ist von ständigen Veränderungen begleitet, in denen die Mitarbeitenden mitgenommen werden müssen. Eigenverantwortung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist ein wesentliches Erfolgskriterium für das weitere Wachstum des Unternehmens.

#### **Beschäftigte beteiligen**

Der IT-Dienstleister hat versucht, sich die Herausforderungen, die sich aus der Struktur des Unternehmens ergeben, zunutze zu machen und das Engagement der Beschäftigten damit zu fördern. Schon bei der Einstellung neuer Mitarbeiter wird daher deutlich kommuniziert, dass Eigenverantwortung gefordert ist. Dazu wurde ein Managementkonzept unter dem Motto „Jeder, zusammen“ eingeführt. Bei jeder Neueinstellung durchläuft die Person daher einen Workshop, in dem die Ziele und Erwartungen des Unternehmens deutlich gemacht und Kernkompetenzen bezüglich der Arbeitsweise im Unternehmen vermittelt werden. Dieser Workshop ist interaktiv gestaltet und eine wichtige Plattform für die Ideen und Anregungen der neuen Beschäftigten. Die Workshops werden von der Leiterin der Personalabteilung durchgeführt. Außerdem nehmen alle Beschäftigten einmal im Jahr an einem eintägigen Work-

shop teil, in dem die strategische Ausrichtung des Unternehmens unter dem Motto „Wo sind wir? – Wo wollen wir hin?“ diskutiert wird. Hier werden auch strategische Unternehmensziele verschriftlicht. Neben der Beteiligung an der strategischen Ausrichtung des Unternehmens werden alle Beschäftigten aber auch finanziell am Unternehmenserfolg beteiligt. Es gibt bewusst keine Projektpremien, um Konkurrenz unter den Beschäftigten zu verhindern und die Zusammenarbeit zu stärken.

#### **Zielorientiertes Management**

Um die gewünschten Ergebnisse zu erreichen, erstellt das Unternehmen weitgehend selbstständige Projektteams. Das heißt, es werden konkrete Projekte festgelegt und jedem Projekt wird dann ein Team von fünf bis sechs Personen unter Beteiligung der Beschäftigten zugeordnet. Am Ende des Projekts steht immer ein vorher klar definiertes Ziel. Die Leitung des Teams übernimmt eine Person, die vom Team selbst bestimmt wird. Das Team trifft sich regelmäßig (mindestens einmal pro Woche). Am Anfang wird immer viel Wert auf die Kennenlernphase im Team gelegt. Dazu hat das Unternehmen ein strukturiertes Vorgehen entwickelt, in dem die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowohl ihre beruflichen Kompetenzen kennenlernen, sich aber auch persönlich näherkommen können. Es gibt dann Halbzeitmeetings in der Hälfte jedes Quartals, in denen die vorläufige Zielerreichung dem Management vorgestellt und ein Feedback eingeholt sowie Unterstützungsbedarf aufgezeigt werden. Am Quartalsende werden dann die Projektergebnisse präsentiert.

#### **Regelmäßige Mitarbeitergespräche**

Neben dieser Feedbackkultur werden auch einmal jährlich Mitarbeitergespräche geführt. Dabei nehmen sich die beiden Geschäftsführerinnen ein bis zwei Stunden für jede Mitarbeiterin und jeden Mitarbeiter Zeit. Die Gespräche erfolgen mit vorheriger Vorbereitung beider Seiten durch Vorlage eines Gesprächsvorbereitungsbogens. Die Ergebnisse des Gesprächs werden dokumentiert.



## 5.5 Was Führungskräfte im Falle innerer Kündigung tun können

„Vorbeugen ist besser als heilen ...“ Diese Aussage gilt auch beim Thema der inneren Kündigung: Innerer Kündigung vorzubeugen ist erfolgsversprechender als innerlich gekündigte Beschäftigte zu reaktivieren. Aber was kann ein Unternehmen 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?

In diesem Abschnitt geht es um die Frage, wie Personalverantwortliche und Führungskräfte auf den konkreten Fall einer vorliegenden inneren Kündigung von Beschäftigten reagieren sollten. In Abschnitt 5.5.5 wird aufgezeigt, was Führungskräfte leisten können und wo für Führungskräfte die Grenzen bezüglich der Unterstützung ihrer Mitarbeitenden liegen.

### 5.5.1 Hinsehen bei innerer Kündigung

Ein erster wichtiger Schritt ist, die Anzeichen innerer Kündigung bei den Beschäftigten wahrzunehmen. Eine häufig zu beobachtende Reaktion von Führungskräften ist es, dass die Auseinandersetzung mit einem innerlich gekündigten Beschäftigten eher gemieden wird. Erste Anzeichen werden oft ignoriert oder relativiert, sodass der Prozess weiter voranschreitet.

Hinsehen und Erkennen ist jedoch der erste wichtige Schritt, einer inneren Kündigung entgegenzusteuern. Sinnvoll ist es, die wahrgenommene Verhaltensänderung für sich – in schriftlicher Form – zu reflektieren. Diese Form der Auseinandersetzung mit den wahrgenommenen Auffälligkeiten hilft dabei festzustellen, ob es sich lediglich um ein vorübergehendes Leistungstief handelt oder ob es Anzeichen gibt, dass der oder die Beschäftigte sich innerlich von der Arbeit verabschiedet hat. Diese erste Reflexion kann dabei unterstützen, die wahrgenommene Verhaltensänderung des oder der Beschäftigten besser einzuordnen, um dann zu entscheiden, ob ein klärendes Gespräch notwendig ist.

Die Nutzung der nachfolgend vorgestellten Reflexionshilfen erfolgt auf freiwilliger Basis. Sie sind für die Strukturierung und Vorbereitung der jeweiligen Gesprächspartner gedacht und verbleiben bei diesen. Sie sind nicht zur Datenerhebung gedacht. Anderenfalls ist die Zustimmung des Betriebsrats beziehungsweise Personalrats und gegebenenfalls der Schwerbehindertenvertretung notwendig.

### INNERE KÜNDIGUNG WAHRNEHMEN

Versuchen Sie, ein umfassendes Bild von der Entwicklung des beziehungsweise der Beschäftigten zu erhalten und halten Sie Ihre Eindrücke fest:

Worin besteht das auffällige Verhalten, was hat sich verändert?

- |  |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Rückzug (in sich gekehrt, still, unauffällig)   | <input type="checkbox"/> Veränderter Umgang mit Führungskräften |
| <input type="checkbox"/> Interesselosigkeit am Arbeitsumfeld             | <input type="checkbox"/> Längere Pausen                         |
| <input type="checkbox"/> Negative Grundstimmung                          | <input type="checkbox"/> Anstieg von Fehlzeiten                 |
| <input type="checkbox"/> Negative Äußerungen über die Arbeit             | <input type="checkbox"/> Verminderte Leistungsbereitschaft      |
| <input type="checkbox"/> Veränderter Umgang mit Kolleginnen und Kollegen | <input type="checkbox"/> Schlechtere Leistungen                 |

Wie hat sich das Verhalten über die Zeit verändert? Betrachten Sie hierzu den Werdegang der/des Beschäftigten im Unternehmen. Wie hat sich die/der Beschäftigte entwickelt?

*Wann und in welcher Position ist die/der Beschäftigte in Ihr Team gekommen? Wie hat sich die/der Beschäftigte seitdem entwickelt?*

---

---

---

*Erinnern Sie sich an konkrete Situationen, in denen in der Vergangenheit mehr Engagement gezeigt wurde als aktuell. Wie war das frühere Verhalten im Vergleich zum heutigen Verhalten?*

---

---

---

Seit wann hat sich das Verhalten der/des Beschäftigten in etwa verändert?

- Seit ein paar Tagen: *Behalten Sie die Situation im Blick, möglicherweise handelt es sich nur um ein vorübergehendes Tief. Suchen Sie Gelegenheiten für unverbindliche Gespräche mit der Person.*
- Seit mehreren Wochen: *Sie sollten ein klärendes Gespräch mit der/dem Beschäftigten veranlassen.*
- Seit mehreren Monaten: *Veranlassen Sie ein klärendes Gespräch, achten Sie zusätzlich auch auf die Gesamtstimmung im Team.*

Welche alternativen Erklärungen für das Verhalten des/der Beschäftigten sind Ihnen bekannt?

- |   |  |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Gesundheitliche Probleme               | <input type="checkbox"/> Private Schwierigkeiten         |
| <input type="checkbox"/> Konflikte mit Kolleginnen und Kollegen | <input type="checkbox"/> Konflikte mit der Führungskraft |

Abbildung 22: Innere Kündigung wahrnehmen

**Hinweise:** Die Fragen erleichtern der Führungskraft die Reflexion der Situation der oder des Beschäftigten. Ziel ist es dabei, die eigenen Wahrnehmungen zu strukturieren und ein klareres Bild der Situation zu erhalten. Die Antworten des Fragebogens stellen keine Fakten dar, sondern geben nur Anhaltspunkte, die im Gespräch mit der betroffenen Person besprochen werden sollten.

## 5.5.2 Einordnung des veränderten Verhaltens

Wenn der Eindruck besteht, eine Mitarbeiterin oder ein Mitarbeiter habe innerlich gekündigt, gilt es zunächst, diesen zu überprüfen. Viele psychische Erkrankungen beispielsweise können sich ähnlich wie eine innere Kündigung durch gemindertes Engagement, Interesselosigkeit bei der Arbeit und Reizbarkeit im Umgang mit Kolleginnen und Kollegen äußern (Riechert, 2011). Allerdings kann auch die innere Kündigung die psychische und physische Gesundheit negativ beeinflussen. Eine weitere Erklärung wären private Probleme oder Sorgen der oder des Beschäftigten, die zu dem veränderten Verhalten geführt haben.

An erster Stelle sollte daher mit der oder dem Beschäftigten ausführlich geklärt werden, welche Ursachen die Veränderungen haben.



*„Um das veränderte Verhalten nachvollziehen und richtig einordnen zu können, ist ein Gespräch mit der oder dem Betroffenen unumgänglich. Die alleinige Betrachtung von außen reicht nicht aus, um zu erkennen, was die Ursachen des veränderten Verhaltens sind.“*

## 5.5.3 Vorbereitung eines Klärungsgesprächs

Die umfassende Vorbereitung ist die Grundlage des Gesprächs mit der oder dem Beschäftigten. Grundsätzlich ist es wichtig, das Gespräch offen anzugehen und zunächst Hintergründe zu verstehen. Durch das Gespräch kann ein umfassendes Bild über die Situation der oder des Beschäftigten entstehen und die Ursachen der Verhaltensänderung werden transparent. Am Ende des Gesprächs sollten klare Vereinbarungen mit der oder dem Beschäftigten entstehen. Hier gilt es, realistische Ziele zu setzen.

Für ein Klärungsgespräch sollte ein Termin mit einem Vorlauf von einer bis maximal zwei Wochen vereinbart werden. Die oder der Beschäftigte sollte bereits bei der Terminvereinbarung erfahren, worum es in dem Gespräch gehen soll (Beispiel: „Ich würde gern über Veränderungen sprechen, die mir in letzter Zeit aufgefallen sind“).

Die Mitarbeiterin beziehungsweise der Mitarbeiter sollte auch auf die Möglichkeit hingewiesen werden, eine Interessenvertreterin oder einen Interessenvertreter zum Gespräch

hinzuzuziehen (Betriebsrat, Personalrat, ggf. Schwerbehindertenvertretung).

Wichtig ist, dass das Klärungsgespräch von beiden Seiten intensiv vorbereitet wird.

Dies umfasst auch eine selbstkritische Reflexion der Führungskraft darüber, welchen Anteil sie an der bestehenden Situation haben könnte, sowie eine umfassende Vorbereitung der oder des Beschäftigten auf das Gespräch.

Nachfolgend finden sich Reflexionshilfen für Beschäftigte und Führungskräfte für eine strukturierte Vorbereitung des anstehenden Gesprächs.

**Achtung:** Die nachfolgenden Bögen sind als Reflexionshilfen für Beschäftigte bestimmt. Es erfolgt damit keine Datenerhebung, und die ausgefüllten Bögen verbleiben auch bei der oder dem Beschäftigten. Die Nutzung dieser Bögen erfolgt auf freiwilliger Basis. Sie dienen einzig als Unterstützung bei der Vorbereitung des anstehenden Gesprächs. Eine darüber hinausgehende Nutzung zur Datenerhebung wird seitens der Autorinnen nicht empfohlen und bedarf der Zustimmung des Personalrats oder Betriebsrats.

### Perspektive der Beschäftigten:

- Der erste Bogen ermöglicht die Analyse der aktuellen eigenen Beschäftigungssituation sowie der eigenen Arbeitsweise und Arbeitszufriedenheit (siehe Abbildung 23).
- Im zweiten Bogen geht es um die Reflexion der persönlichen Erwartungen im Rahmen des eigenen psychologischen Vertrags. Diese Vorlage dient dazu, den Beschäftigten eine Reflexion ihrer Erwartungen in Vorbereitung auf ein Klärungsgespräch zu ermöglichen (siehe Abbildung 24).

Hintergrund: Eine innere Kündigung droht dann, wenn der psychologische Vertrag aus Sicht der Beschäftigten nicht mehr erfüllt wird. Deshalb ist es hilfreich, die Inhalte des psychologischen Vertrags und eines möglichen Bruchs zu analysieren und sich die eigenen Erwartungen im Rahmen des psychologischen Vertrags zu vergegenwärtigen.

**Perspektive der Führungskräfte:**

- Analog sollte sich die Führungskraft systematisch vorbereiten. Hierzu kann der Vorbereitungsbogen für Führungskräfte unterstützen (siehe Abbildung 25).
- Daneben sollte sich die Führungskraft in Vorbereitung auf das Klärungsgespräch mit ihrem eigenen psychologischen Vertrag auseinandersetzen. Neben der Reflexion über mögliche enttäuschte Erwartungen der oder des Beschäftigten ist es für die Führungskraft von zentraler Bedeutung, sich auch die eigenen Erwartungen und das eigene Verhalten zu vergegenwärtigen (siehe Abbildung 26).

Mithilfe dieser Schritte entsteht auf beiden Seiten ein umfassendes Bild zur Gesamtsituation und den eigenen Erwartungen und Enttäuschungen. Damit wird die Grundlage für ein offenes und lösungsorientiertes Gespräch geschaffen.



*Die umfassende und selbstkritische Vorbereitung ist ein wichtiger Erfolgsfaktor für einen konstruktiven Verlauf des Gesprächs und damit für eine zufriedenstellende Lösung im Sinne beider Seiten.*

**VORBEREITUNG DES KLÄRENDEN GESPRÄCHS: Selbstcheck für Beschäftigte**

*Der Selbstcheck dient Beschäftigten zur Selbstreflexion und zur Gesprächsvorbereitung und verbleibt bei der jeweiligen Person. Eine Datenerhebung mithilfe dieses Bogens ist nicht vorgesehen!*

Welche Aspekte meiner Arbeit schätze ich, welche Aspekte schätze ich weniger?

---

---

Gab es in der Vergangenheit etwas bei der Arbeit, was meine Erwartungen enttäuscht hat?

---

---

Gab es Veränderungen, die sich für mich negativ auf meine Arbeit ausgewirkt haben?

---

---

Wie empfinde ich das Teamklima?

---

---

Gibt es Verbesserungsvorschläge in Bezug auf das Führungsverhalten und die Zusammenarbeit?

---

---

Wie würde ich meine Arbeitsweise in letzter Zeit beschreiben?

---

---

Gibt es Gegebenheiten außerhalb der Arbeit, über die ich mit meiner Führungskraft gerne sprechen möchte?

---

---

Abbildung 23: Vorbereitungsbogen Klärungsgespräch – Perspektive Beschäftigte

**DER PSYCHOLOGISCHE VERTRAG: mögliche Erwartungen auf Beschäftigtenseite**

*Zufriedenheit mit der eigenen beruflichen Tätigkeit hängt auch davon ab, wie es um den eigenen „psychologischen Vertrag“ steht. Hierbei geht es um die Frage, welche (ausgesprochenen oder unausgesprochenen) Erwartungen aufseiten von Beschäftigten und Unternehmen bestehen, inwiefern diese erfüllt werden oder wie mit nicht erfüllten Erwartungen auf beiden Seiten umgegangen wird. Nehmen Sie sich bitte in Vorbereitung auf das anstehende Gespräch etwas Zeit, um folgende Fragen zu beantworten:*

Welche Erwartungen habe ich an mein Unternehmen?

---

---

Welche Erwartungen habe ich an meine Führungskraft?

---

---

Welche Erwartungen habe ich an meine Tätigkeit?

---

---

Welche Erwartungen habe ich an meine berufliche Entwicklung?

---

---

Gehen Sie die Notizen noch einmal durch: Gibt es Erwartungen, die sich nicht erfüllt haben und bei denen Sie eine anhaltende Enttäuschung verspüren? Wie haben Sie bislang versucht, diese Themen zu klären? Wer oder was könnte Sie unterstützen?

---

---

---

---

Abbildung 24: Reflexion psychologischer Vertrag – Perspektive Beschäftigte

**VORBEREITUNG DES KLÄRENDEN GESPRÄCHS: Führungskräfte**

*Bei der Vorbereitung sollten Sie Ihre Notizen zu Ihren Wahrnehmungen hinzuziehen (siehe Abbildung 22). Außerdem eignen sich folgende Schritte als Vorbereitung auf das klärende Gespräch. Beachten Sie, dass Ihre Notizen Ihre subjektive Sichtweise auf die Beschäftigte oder den Beschäftigten darstellen, die Anhaltspunkte für wichtige Themen im Klärungsgespräch geben.*

Erstellen Sie ein Stärken-Schwächen-Profil: Welche Stärken, welche Schwächen hat die/der Beschäftigte aus Ihrer Sicht?

STÄRKEN	SCHWÄCHEN
<hr/>	<hr/>
<hr/>	<hr/>
<hr/>	<hr/>

Worin besteht die Verhaltensänderung, die Ihnen aufgefallen ist?

Was könnten Auslöser für die Verhaltensänderung der/des Beschäftigten sein?

*(Nutzen Sie hierzu Ihre Notizen zur vorangegangenen Beobachtung von Verhaltensänderungen.)*

---

---

---

Inwiefern könnte die/der Beschäftigte einen Bruch des psychologischen Vertrags erlebt haben?

*(Nutzen Sie Ihre Reflexion über den psychologischen Vertrag.)*

---

---

---

Welchen Anteil trage ich als Führungskraft an der Verhaltensänderung der/des Beschäftigten?

*(Diese Frage selbstkritisch für sich abzuklären, ist besonders wichtig für das Gespräch. Nur so kann Authentizität im Gespräch hergestellt werden, die wichtig ist, um der oder dem Beschäftigten deutlich zu machen, dass ein ehrliches Interesse an ihr oder ihm als Person besteht und Sie bereit sind, auch eigene Fehler einzuräumen. Nehmen Sie die Checkliste zum Führungsverhalten zur Hilfe.)*

---

---

---

Wie wirkt sich das Verhalten der/des Beschäftigten auf den Betrieb und das Team aus?

---

---

---

Was erwarten Sie von der/dem Beschäftigten? *(Schreiben Sie so konkret wie möglich auf, welches Verhalten Sie sich von der/dem Beschäftigten wünschen.)*

---

---

---

Abbildung 25: Vorbereitungsbogen Klärungsgespräch – Perspektive Führungskräfte

**DER PSYCHOLOGISCHE VERTRAG: Erwartungen auf Unternehmensseite**

*Versuchen Sie, Ihren eigenen psychologischen Vertrag für sich transparent zu machen. Reflektieren Sie selbstkritisch Ihre Erwartungshaltung gegenüber den Beschäftigten.*

Welche Erwartungen habe ich an die Beschäftigten?

Welche meiner Erwartungen wurden enttäuscht?

---

---

---

---

Welche meiner Erwartungen leite ich aus dem Verhalten anderer besonders motivierter Beschäftigter oder aus meinen eigenen Leistungsansprüchen ab?

---

---

---

Versetzen Sie sich einen Moment in die Person, um die es geht: Was würden Sie an ihrer Stelle als Gegenzug für die erbrachte Leistung erwarten?

---

---

---

Kleine Orientierungshilfe: Häufig spielen bei den obigen Fragen folgende Inhalte eine Rolle:

*(in Anlehnung an Raeder & Grote, 2012)*

- Sorgfalt und Genauigkeit
- Schnelligkeit der Arbeit
- Leistungsbereitschaft
- Partizipation
- Flexibilität
- ethisches Verhalten
- Loyalität
- Eigenverantwortung für Kompetenz- und Laufbahnentwicklung

*Markieren Sie in Vorbereitung auf das klärende Gespräch, welche dieser Erwartungen aus Ihrer Sicht nicht erfüllt wurden und wo Sie sich Besserung wünschen.*

Abbildung 26: Reflexion psychologischer Vertrag – Perspektive Führungskräfte

## 5.5.4 Reaktivierungsgespräch

Die umfassende Vorbereitung bietet die Grundlage des Gesprächs mit der oder dem Beschäftigten. Ein Gespräch vor dem Hintergrund einer Leistungsminderung wird als Reaktivierungsgespräch bezeichnet. Es ist allerdings schwierig, von einem Reaktivierungsgespräch zu sprechen, bevor die Ursachen für die Leistungsminderung geklärt sind. Grundsätzlich ist es wichtig, das Gespräch offen anzugehen und zunächst die Informationen einzuholen und Hintergründe zu verstehen. Durch das Gespräch kann ein umfassendes Bild über die Situation der oder des Beschäftigten entstehen und die Ursachen der Verhaltensänderung werden transparent. Damit kann aus einem geplanten Reaktivierungsgespräch auch ein Konfliktklärungs- oder ein Gesundheitsinformationsgespräch werden. Am Ende des Gesprächs sollten klare Vereinbarungen mit der oder dem Beschäftigten entstehen. Hier gilt es, realistische Ziele zu setzen.

### **Leistungsminderung im Kontext der inneren Kündigung**

Die Leistungsminderung im Kontext der inneren Kündigung bedeutet eine reduzierte Leistung beziehungsweise ein reduziertes Engagement im Vergleich zum Ausgangsniveau der oder des Beschäftigten. Es bedeutet nicht zwangsläufig, dass es sich hierbei um eine unterdurchschnittliche Leistung handelt oder eine Minderleistung vorliegt.

Eine Orientierung für das klärende Gespräch mit der oder dem Beschäftigten bietet Abbildung 27.

***Die Beschäftigten sind darauf hinzuweisen, dass auf Wunsch die Interessenvertretung hinzugezogen werden kann.***



## REAKTIVIERUNGSGESPRÄCH BEI INNERER KÜNDIGUNG

(in Anlehnung an Brinkmann & Stapf, 2005)

### GESPRÄCHSVORBEREITUNG

Nutzen Sie zur Gesprächsvorbereitung Ihre zuvor gemachten systematischen Notizen zur wahrgenommenen Verhaltensänderung.

Geben Sie auch der beziehungsweise dem Beschäftigten die Gelegenheit, sich vorzubereiten (ein bis zwei Wochen vorher).

Planen Sie ausreichend Zeit für das Gespräch ein (andert-halb bis zwei Stunden).

### GESPRÄCHSFÜHRUNG

Erläutern Sie den Anlass des Gesprächs. Ermöglichen Sie zunächst Ihrem Gegenüber, sich in Bezug auf die zur Verfügung gestellten Fragen zu äußern (siehe Gesprächsvorbereitung für Beschäftigte).

**Aktiv zuhören:** Hören Sie aufmerksam zu und fragen Sie nach, wenn Sie etwas nicht nachvollziehen können oder nicht richtig verstanden haben.

Thematisieren Sie insbesondere auch mögliche **Inhalte des psychologischen Vertrags** (Erwartungen/Enttäuschungen) und gehen Sie die Themen gemeinsam durch.

Sprechen Sie über **Ihre Sicht** auf das Verhalten der betroffenen Person (konkrete Beispiele). Nehmen Sie Ihre Notizen hinzu. Erfragen Sie hierzu die Sicht Ihres Gegenübers.

**Ursachen:** Erfragen Sie mögliche Hintergründe für das fehlende Engagement. Fragen Sie selbstkritisch nach Ihrem Verhalten, um festzustellen, welchen Anteil Sie haben.

**Auswirkungen:** Machen Sie deutlich, was ein reduziertes Engagement für die Kolleginnen und Kollegen und das Betriebsklima bedeutet.

Verdeutlichen Sie Ihre **Erwartung** nach mehr Engagement.

Fragen Sie, wie Sie die Beschäftigten beziehungsweise den Beschäftigte **unterstützen** können.

### VEREINBARUNGEN TREFFEN

**Ziele und Erwartungen:** Schreiben Sie gemeinsam mit der beziehungsweise dem Beschäftigten gegenseitige Erwartungen und Ziele auf. Formulieren Sie diese so konkret wie möglich. Legen Sie einen Zeitrahmen fest.

**Unterstützung:** Notieren Sie auch, welche Unterstützung Sie anbieten wollen.

**Folgetermin:** Vereinbaren Sie einen konkreten Folgetermin für ein weiteres Gespräch.

**In der Zwischenzeit:** Überprüfen Sie konstant die Bemühungen der Person zur Verhaltensänderung. Geben Sie **direkte Rückmeldungen** zum Arbeitsverhalten, loben Sie insbesondere positive Veränderungen unmittelbar. Stellen Sie insbesondere auch sicher, dass Sie **Ihre Zusagen einhalten!**

### FEEDBACK IM FOLGEGESPRÄCH

**Sind erwünschte Veränderungen zu erkennen,** geben Sie eine entsprechende Rückmeldung (bitte keine „wohlwollenden“ Kommentare wie „Warum nicht gleich so ...“).

**Sind keine Veränderungen zu erkennen,** müssen Sie konsequent sein: Erkennen Sie im vereinbarten Zeitrahmen keine Veränderungen im Verhalten, müssen Sie konsequent handeln. Signalisieren Sie, dass Sie keine Veränderungsbe-mühungen erkennen. Vereinbaren Sie ein zweites Folgegespräch und verständigen Sie sich noch einmal über die Vereinbarungen. Klären Sie auch über Folgen auf, wenn keine deutlichen Veränderungen eintreten (je nach organisationalem Rahmen: Beurteilungsnote, Ermahnung, Abmahnung).

Abbildung 27: Reaktivierungsgespräch bei innerer Kündigung

Überprüfen Sie konstant die Bemühungen der Mitarbeiterin oder des Mitarbeiters zur Verhaltensänderung und loben Sie positive Veränderungen umgehend. Wenn Sie nach einer Zeit keine Veränderungen bemerken, reagieren Sie: erneutes Gespräch, gegebenenfalls Ermahnung, Abmahnung aussprechen.

Das Entscheidungsdiagramm in Abbildung 28 soll einen Überblick zum möglichen Umgang mit innerer Kündigung bei Beschäftigten liefern.

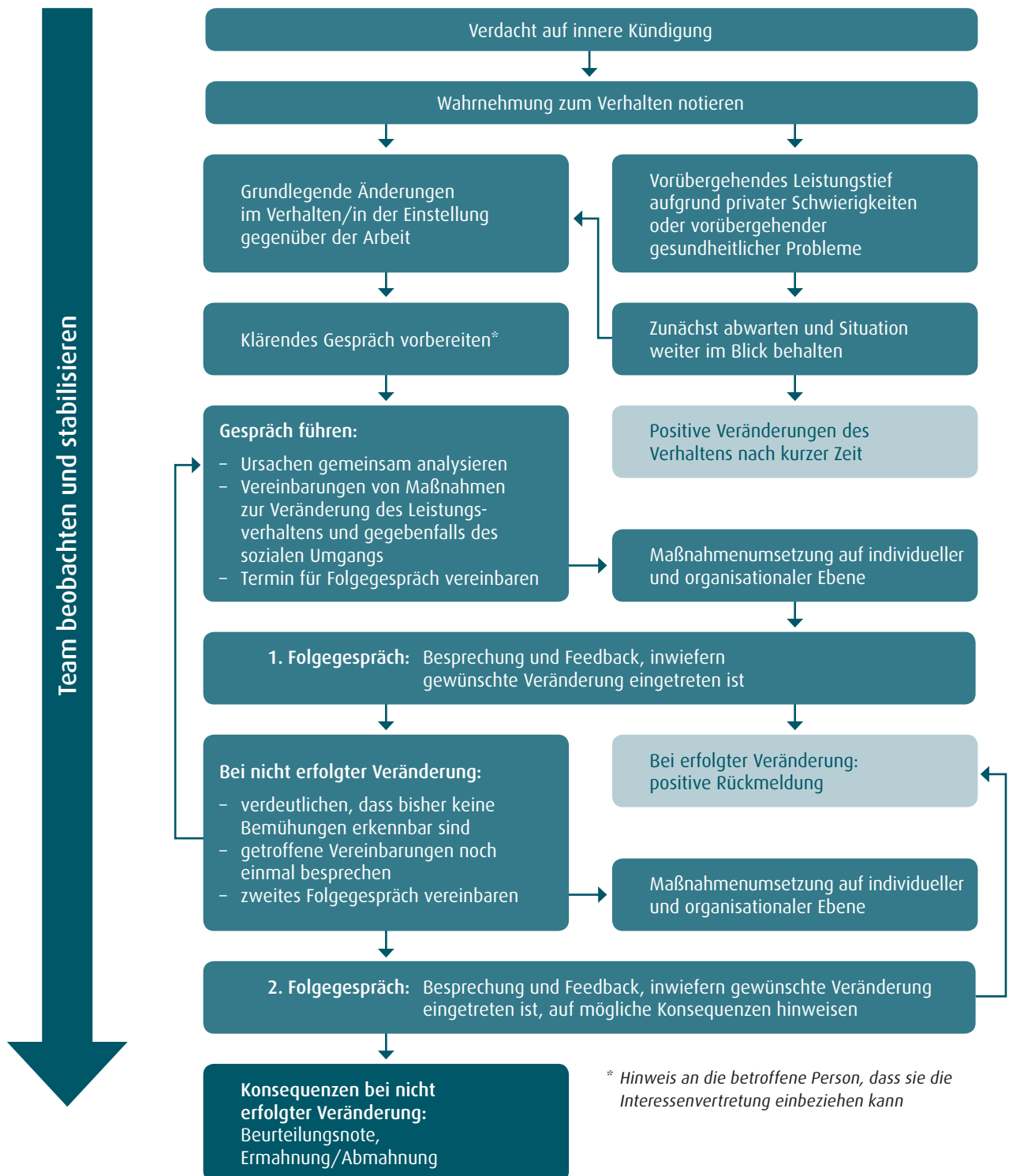


Abbildung 28: Entscheidungsdiagramm zum Umgang mit innerer Kündigung

### 5.5.5 Maßnahmen, um innerer Kündigung entgegenzusteuern

Für den Arbeitsalltag sollten klare Vereinbarungen und Regelungen getroffen werden, die am Leistungs- und Sozialverhalten ansetzen, um innerer Kündigung entgegenzuwirken. Ein wichtiger Punkt ist auch, über gezielte Maßnahmen die gesundheitlichen Auswirkungen innerer Kündigung zu adressieren und einzudämmen.

In der Auseinandersetzung mit innerlich gekündigten Personen ist es unabdingbar, auch die Rahmenbedingungen, die die innere Kündigung begünstigt haben, zu berücksichtigen. Dabei sollte zum einen an strukturellen Faktoren angesetzt werden, die eine innere Kündigung wahrscheinlicher machen. Zudem sollten Maßnahmen ergriffen werden, um zielgerichtet die Auswirkungen der inneren Kündigung einzudämmen.

Unter innerer Kündigung leidet die Produktivität und Leistungsfähigkeit im Team, aber auch die Kollegenbeziehungen sind einer hohen Belastung ausgesetzt. Deshalb sollte neben der beziehungsweise dem Betroffenen auch immer der Kontext einbezogen werden.

Nachfolgend sind mögliche Maßnahmen dargestellt, um innerer Kündigung entgegenzuwirken.

#### Ansatzpunkt Betroffene

Hierbei geht es darum, klare Vereinbarungen mit der betroffenen Person zu treffen. Diese beziehen sich auf das Verhalten der betroffenen Person im kollegialen Umfeld sowie die Arbeitsleistungen. Zudem kann die Führungskraft versuchen, darauf einzuwirken, dass sich die betroffene Person Unterstützung einholt.

### Maßnahmen, um innerer Kündigung entgegenzusteuern – FOKUS BETROFFENE

#### Sozialverhalten/Zusammenarbeit:

- Klare Vereinbarungen zum Umgangston und kollegialen Verhalten treffen
- Klare Erwartungen an das kollegiale Verhalten (z. B. Unterstützung der Kolleginnen und Kollegen) kommunizieren

#### Arbeitsorganisation und Arbeitsaufgaben:

- Klare Vereinbarungen bezüglich der geforderten Arbeit und Leistung mit den Beschäftigten treffen
- Beschäftigte gegebenenfalls ermutigen, sich in weiteren Bereichen zu engagieren und weiterzubilden
- Ziele bezüglich der Arbeitsleistung, Qualifikation etc. mit den Beschäftigten vereinbaren

#### Ermutigung, Unterstützungsangebote in Anspruch zu nehmen:

- Beschäftigte ermutigen, gesundheitsfördernde Maßnahmen in Anspruch zu nehmen, z. B. betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM), Employee-Assistance-Program (EAP)
- Achtung: Stellen Sie nie eine Diagnose oder erklären Sie die betroffene Person für psychisch oder physisch krank. Sprechen Sie nur an, was beobachtbar ist, ohne weitergehende Interpretation! Bieten Sie Unterstützung, wenn die betroffene Person von sich aus über gesundheitliche Probleme berichtet

#### Zum Fordern gehört auch Fördern:

- Zu jedem Zeitpunkt sollte den Betroffenen auch signalisiert werden, dass sie sich der Unterstützung der Führungskraft sicher sein können
- Die Führungskraft sollte unbedingt zugänglich und ansprechbar sein, engen Kontakt halten und sich eine sachlich-konstruktive Haltung bewahren

### Ansatzpunkt Rahmenbedingungen

Maßnahmen auf der Ebene der Organisation betreffen die Strukturen und Prozesse im Unternehmen sowie das Team- und Arbeitsklima. Im Fokus steht dabei einerseits die Reduktion potenzieller Auslöser innerer Kündigung sowie die Eindämmung der negativen Auswirkungen einer bestehenden inneren Kündigung auf die Arbeitsabläufe und die Kollegenbeziehungen.



*Innere Kündigung ist oft die Spitze des Eisbergs nicht optimaler Rahmenbedingungen. Von innerer Kündigung betroffene Personen sind oft Symptomtragende und nicht Selbstverursachende.*

### Maßnahmen, um innerer Kündigung entgegenzusteuern – FOKUS RAHMENBEDINGUNGEN

#### Kollegenbeziehungen:

- Regelmäßige Kommunikation und fachlichen Austausch sicherstellen
- Wertschätzung, Respekt sicherstellen
- Klare Regeln zum Umgang mit Konflikten entwickeln, Konfliktfähigkeit entwickeln, Konfliktfähigkeit der Führungskraft sicherstellen
- Erwartungen an Leistung und Zusammenarbeit klar kommunizieren, Abweichungen im kollegialen Verhalten nicht hinnehmen, klare Rückmeldung geben, Grenzen setzen
- Bei anhaltenden Spannungen, Mehrbelastungen, Umstrukturierung des Teams Versetzung einzelner Beschäftigter in anderen Bereich prüfen
- Soziale Events unbedingt aufrechterhalten
- Supervision, kollegiale Beratung und Team-Coachings können helfen, die Zusammenarbeit im Team zu optimieren und die Beziehungen zu stärken

#### Ebene der Arbeitsorganisation und Arbeitsaufgaben:

- Unter Beteiligung der Beschäftigten die Aufgabenstruktur analysieren:
  - Kommt es zur Unter- oder Überforderung einzelner Personen oder des Teams?
  - Inwieweit passen Kompetenzen und Aufgaben der Personen zueinander?
  - Sind die Abläufe optimal oder gibt es Verbesserungsbedarf?
  - Macht es Sinn, Arbeitsgruppen oder Teams zu bilden oder neu zusammensetzen?
- Arbeitsorganisation und Arbeitsaufgaben im Bereich gegebenenfalls umstrukturieren
- Weiterentwicklungsmöglichkeiten schaffen
- Passung von Person und Aufgabe durch Qualifizierung sicherstellen
- Im Falle von Unterforderung: unbedingt thematisieren, andere Aufgaben im Unternehmen prüfen

#### Gesundheitliche Ebene:

- Arbeit an mögliche gesundheitliche Einschränkungen der Beschäftigten anpassen (reduzierte Arbeitszeit, ergonomische Gestaltung des Arbeitsplatzes)
- Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) und Unterstützungsangebote im Betrieb etablieren
- Fördern und fordern (nicht nur Rücksicht nehmen, sondern klare Anforderungen an die Arbeitsleistung stellen)

### Team beobachten und stabilisieren

Gerade in der Phase der Gesprächsführung und Maßnahmenableitung ist es wichtig, das gesamte Team im Blick zu behalten. Die innere Kündigung einer Kollegin oder eines Kollegen stellt eine enorme Belastungsprobe für das Team dar. Die Unzufriedenheit innerlich Gekündigter kann sich massiv auf das Teamklima auswirken und somit die Leistungsfähigkeit des Teams beeinträchtigen. Unter den Kolleginnen und Kollegen kann es durch Mehrbelastungen zu Unmut, Wut und Ablehnung kommen. Ebenso kann es zur Solidarisierung einzelner Personen und damit zur Übertragung der inneren Kündigung auf weitere Personen kommen.

Um einer Verschlechterung der Stimmung und Leistungsfähigkeit im Team entgegenzuwirken, gilt es, das Team zu stabilisie-

ren und zu fördern. Dazu ist es erforderlich, dass Führungskräfte insbesondere die Leistungstragenden nicht aus dem Blick verlieren. Die Mehrbelastung, die für das Team durch innere Kündigung einzelner Personen entsteht, sollte die Führungskraft wahrnehmen, die (Mehr-)Leistung anerkennen und Feedback offen aussprechen.

### Die eigenen Grenzen anerkennen

Zwischen innerer Kündigung, psychosozialen Belastungen und psychischen Erkrankungen ist es in manchen Fällen nur ein schmaler Grat, manchmal greifen die Themen ineinander. Wenn Führungskräfte den Eindruck haben, dass Themen eine Rolle spielen, die außerhalb ihres Einflussbereichs liegen, sollten sie sich bewusst machen, was als Führungskraft geleistet werden kann und was nicht.

#### Die eigenen Grenzen anerkennen

- Als Führungskraft sind Sie nicht Sozialarbeiterin oder Sozialarbeiter, nicht Ärztin oder Arzt, nicht Therapeutin oder Therapeut, auch wenn Sie oft erste Anlaufstelle sind.
- Hier ist es wichtig, klar zu trennen zwischen dem, was Sie leisten können, und dem, was Sie überfordert oder Ihre Rolle übersteigt.
- Machen Sie sich diese Grenzen selbst klar. Schreiben Sie diese für sich auf.
- Ihre Grenzen sollten Sie in Gesprächen mit den Beschäftigten klar zum Ausdruck bringen.
- Beobachtungen von Verhaltensänderungen sollten nicht vorschnell interpretiert werden: Machen Sie sich daher immer wieder bewusst, dass es sich nur um Anhaltspunkte handelt und die Gründe für Verhaltensänderungen vielfältiger Natur sein können.
- **Ganz wichtig:** Schaffen Sie mit den anderen Führungskräften ein gemeinsames Verständnis über bestehende Grenzen innerhalb Ihrer Organisationseinheit, um konsistent aufzutreten.

## Was sind Aufgaben der Führungskraft – und was nicht?

Tabelle 7: Aufgaben der Führungskraft im Falle innerer Kündigung

### Aufgaben als Führungskraft

- Hinschauen und eigenen Wahrnehmungen trauen
- Leistungsminderungen und Verhaltensauffälligkeiten wahrnehmen und benennen, Gespräche suchen und Veränderungen vereinbaren
- Ansprechbar sein, Unterstützung signalisieren, ermutigen, Beratungsgespräche in Anspruch zu nehmen

### Nicht Aufgabe der Führungskraft

- Führungskräfte können und dürfen keine Diagnose stellen
- Es ist auch nicht Aufgabe der Führungskraft, persönliche Probleme von Beschäftigten zu lösen
- Führungskräfte sollten sich niemals als Therapeutin oder Therapeut versuchen. Selbst bei vorhandenen fachlichen Fähigkeiten sind entsprechende Versuche unvereinbar mit der Rolle als Führungskraft

### Unterstützung für die Beschäftigte beziehungsweise den Beschäftigten:

Besteht der Eindruck, dass die betroffene Person Unterstützung benötigt, die außerhalb der Rolle als Führungskraft liegt, sollte die Führungskraft dazu ermutigen, sich professionelle Unterstützung zu suchen.

→ **Anlaufstellen im Unternehmen:** Sozialberatung, Arbeitsmedizin und Mitarbeiterberatung

→ **Anlaufstellen außerhalb des Unternehmens:**

Beratungsangebote, Psychotherapeutinnen und Psychotherapeuten oder auch medizinische Angebote

### Unterstützung für die Führungskraft:

→ Führungskräfte können sich beraten lassen, wie sie sich gegenüber Betroffenen oder Personen mit psychosozialen Beeinträchtigungen oder Problemen am besten verhalten sollten

→ Führungskräfte können dazu Kontakt mit dem Personalbereich aufnehmen, wie sie mit der Situation umgehen können

→ Weitere Anlaufstellen sind die Sozialberatung oder Arbeitsmedizin

→ Seminare und individuelles Coaching können ebenfalls eine hilfreiche Unterstützung für die Führungskraft sein, um entsprechende Situationen als Führungskraft bestmöglich zu bewältigen

## 6 Fazit

Die innere Kündigung beschreibt einen komplexen Prozess, der die Verweigerung von Engagement und Einsatzbereitschaft sowie eine Verringerung der Motivation und Leistung von Beschäftigten beinhaltet und sich negativ auf verschiedenen Ebenen der Organisation auswirkt.

Da es sich bei innerer Kündigung um einen Prozess handelt, der sich im Stillen vollzieht, ist es schwierig, die Zahl der innerlich Gekündigten verlässlich zu erfassen, die Zahl der Studien zu diesem Phänomen ist bislang gering. Zudem existiert eine Vielzahl von Definitionen und Operationalisierungen, sodass in der Literatur zum Teil sehr unterschiedliche Angaben über die Verbreitung innerer Kündigung existieren. Bisher wurde kaum untersucht, wie Organisationen mit dem Thema der inneren Kündigung konstruktiv umgehen beziehungsweise welche Ansätze in der Praxis existieren, um innere Kündigung zu vermeiden oder ihr entgegenzusteuern. Gleichzeitig geben die wenigen verfügbaren Zahlen Grund zu der Annahme, dass die innere Kündigung in vielen Unternehmen durchaus ein sehr präsent Thema darstellt, welches für sie hohe Kosten mit sich bringt und bei betroffenen Beschäftigten unter Umständen mit gesundheitlichen Beeinträchtigungen oder Erkrankungen einhergeht.

Insofern klafft hier eine Lücke zwischen dem verfügbaren Wissen über das Phänomen der inneren Kündigung sowie über Möglichkeiten zum Umgang damit auf der einen Seite und der Relevanz des Themas in der täglichen betrieblichen Praxis auf der anderen Seite. Vor diesem Hintergrund wurde für die vorliegende iga-Studie ein vorrangig qualitativer Zugang gewählt, um einen möglichst umfassenden Einblick in Entstehung und Umgang mit innerer Kündigung in Unternehmen und Organisationen zu erhalten.

Die Studie „Engagement und Gesundheit fördern – innere Kündigung vermeiden“ hat untersucht, wie Organisationen mit dem Thema der inneren Kündigung in der Praxis umgehen und welche Ansätze in der Praxis bestehen, Engagement zu erhalten. Im ersten Teil der Studie wurde die Perspektive von Personalverantwortlichen im Rahmen einer Onlinebefragung erfasst. Im Fokus standen dabei neben Auslösern und Folgen auch Ansätze zur Vorbeugung innerer Kündigung und zur Förderung des Engagements der Beschäftigten. Im zweiten Teil der Studie wurden vertiefende Interviews mit Personalverantwortlichen zu ihren Erfahrungen mit Ansätzen zur Förderung

des Engagements geführt. Dabei ging es auch darum, zu erfassen, welche Hürden bei der Umsetzung bestanden und wie mit diesen umgegangen werden kann. Abschließend wurde diese Perspektive durch eine Befragung von Expertinnen und Experten ergänzt, die beratend in Organisationen tätig sind.

Darüber hinaus hatte der vorliegende iga.Report das Ziel, das vorhandene Wissen und Praxisempfehlungen rund um das Thema der inneren Kündigung systematisch aufzubereiten und für die Unternehmenspraxis zur Verfügung zu stellen. Neben Forschungsarbeiten, die sich direkt mit dem Thema der inneren Kündigung auseinandersetzen, stehen eine Reihe thematisch angrenzender arbeitspsychologischer und arbeitswissenschaftlicher Erkenntnisse in einem engen Zusammenhang mit Fragen des Engagements und innerer Kündigung. Im vorliegenden iga.Report ergänzen die wissenschaftlichen Erkenntnisse die Erfahrungen der Praxisvertreterinnen und Praxisvertreter und kontrastieren sie teilweise. Abschließende arbeitspsychologische Praxisempfehlungen der Autorinnen der vorliegenden Studie ergänzen die gewonnenen und aufbereiteten Erkenntnisse und geben Praktikerinnen und Praktikern Instrumente an die Hand, um das Phänomen der inneren Kündigung in der Praxis anzugehen.

Ist die innere Kündigung ein **bekanntes** Thema in Unternehmen und Organisationen?

Die Studie verdeutlicht, dass das Phänomen der inneren Kündigung als Thema bei Personalverantwortlichen durchaus bekannt ist – neun von zehn Befragten kennen den Begriff der inneren Kündigung. Bezüglich der Charakteristika innerer Kündigung zeigt sich eine hohe Übereinstimmung zwischen den Annahmen und Erfahrungen von Personalverantwortlichen und den Beschreibungen des Phänomens innerer Kündigung in der Wissenschaft.

Darüber hinaus wird deutlich, dass die innere Kündigung den Befragten nicht nur als Begriff geläufig, sondern auch aus dem eigenen Unternehmen bekannt ist: So gaben vier von fünf Befragten an, dass ihnen Personen in ihrer Organisation bekannt seien, die Merkmale innerer Kündigung aufweisen.

Gleichzeitig gaben 70 Prozent der Befragten in der iga-Studie an, dass die innere Kündigung innerhalb ihrer Organisation nicht thematisiert werde. Damit deutet sich an, dass die innere

Kündigung zwar in den meisten Unternehmen und Organisationen wahrgenommen wird oder wurde, dass es aber gleichzeitig ein Thema ist, das nicht offen thematisiert wird.

Diese Diskrepanz weist darauf hin, dass bei vielen Personalverantwortlichen zwar ein Problembewusstsein in Bezug auf die innere Kündigung besteht, dieses Phänomen andererseits aber in vielen Unternehmen nicht thematisiert wird beziehungsweise ein Tabuthema ist. Darüber hinaus zeigten die Ergebnisse, dass ein Großteil der Befragten den Anteil der innerlich gekündigten Beschäftigten in der eigenen Organisation niedriger schätzt als in Deutschland insgesamt und bestätigt damit Ergebnisse einer früheren Studie (Krystek et al., 1995). Dieses Ergebnis könnte auf einen blinden Fleck in der Wahrnehmung innerer Kündigung in der eigenen Organisation hindeuten.

Die innere Kündigung äußert sich den Befragten zufolge insbesondere in Form einer überwiegend *negativen Grundstimmung, verminderter Leistungsbereitschaft beziehungsweise Motivation und Interesselosigkeit am Arbeitsumfeld*. Als Auslöser wurden am häufigsten ein Mangel an Anerkennung, Wertschätzung, Unterstützung und Rückmeldung seitens der Führungskraft sowie Umstrukturierungen, Arbeitsverdichtung und fehlende Entwicklungsmöglichkeiten genannt. Des Weiteren wurden auch direkt enttäuschte Erwartungen und gebrochene Versprechen als Auslöser beschrieben, die auf die zentrale Bedeutung des psychologischen Arbeitsvertrags hinweisen.

Die von den Befragten beschriebenen Folgen innerer Kündigung belegen eindrucksvoll, wie vielfältig die negativen Auswirkungen innerer Kündigung auf die Betroffenen, deren Kolleginnen und Kollegen und die Organisation insgesamt sind. Die Aussagen zeigen, dass es sich bei innerer Kündigung um ein problematisches Phänomen handelt, das sich auf allen Ebenen der Organisation manifestieren und diese durchdringen kann.

Auf die Frage nach vorhandenen Unterstützungsangeboten in der Organisation, die auch von innerlich gekündigten Beschäftigten genutzt werden können, wurden überwiegend beratende Gespräche und strukturierte Mitarbeitergespräche mit der Führungskraft genannt. Ein Drittel der Befragten gab jedoch an, dass es keine Unterstützungsangebote in ihrer Organisation gebe, die auch von innerlich gekündigten Beschäftigten genutzt werden können. Außerdem gaben über zwei Drittel der Befragten an, dass Beschäftigte, von denen man annimmt, innerlich gekündigt zu haben, nicht auf vorhandene Unterstützungsangebote hingewiesen werden.

Zu den Maßnahmen zur Förderung des Engagements, die bislang umgesetzt werden, zählen die Befragten *strukturierte Mitarbeitergespräche, Partizipationsmöglichkeiten in Veränderungs- und Entscheidungsprozessen, mehr Transparenz in Kommunikation und Information, Maßnahmen zur Gesunderhaltung der Beschäftigten und Personalentwicklungsmaßnahmen*. Weiterhin wurden eine *Stärkung der Führungskräfte, gemeinsame Aktivitäten und Erlebnisse, Wertschätzung, angemessener Lohn* und Maßnahmen zur *Qualifikation* der Beschäftigten genannt.

Diese Ansätze zur Förderung des Engagements wurden ebenfalls in der Interviewstudie mit Personalverantwortlichen (Studie IIa) benannt und mit konkreten Beispielen veranschaulicht. Es wurde deutlich, dass selbst in sehr kleinen Unternehmen mit äußerst begrenzten finanziellen und personellen Ressourcen Maßnahmen zur Förderung des Engagements erfolgreich umgesetzt werden konnten. Diese Rahmenbedingungen müssen von Beginn an bei der Maßnahmenplanung berücksichtigt werden, damit die Ansätze auch langfristig implementiert werden können. Dies setzt die Unterstützung der Geschäftsführung voraus. Ein weiterer zentraler Erfolgsfaktor besteht in der transparenten Kommunikation und Information der Beschäftigten, die möglichst frühzeitig und aktiv im Rahmen von Befragungen oder Workshops eingebunden werden sollten.

Die befragten Expertinnen und Experten (Interviewstudie IIb) bestätigten die Bedeutung dieser Erfolgsfaktoren. Sie wiesen insbesondere auch darauf hin, dass eine Grundvoraussetzung zur Vermeidung innerer Kündigung die Passung von Qualifikationen der Person und Anforderungen der Aufgabe sei. Sie wiesen insbesondere auch darauf hin, dass für einen erfolgreichen Umgang mit innerer Kündigung ein Mehrebenenansatz entscheidend sei und von der Unternehmensspitze bis zur beziehungsweise zum einzelnen Beschäftigten alle Akteure in der Organisation einbezogen werden müssten. Sie plädierten mehrheitlich dafür, die Organisation mit den Arbeitsbedingungen, aber auch den sozialen Beziehungen zu Kolleginnen und Kollegen sowie zu Führungskräften genauer zu betrachten, da die innere Kündigung einzelner Beschäftigter ein wichtiger Hinweis auf mangelhafte Strukturen und Prozesse sein kann. Daher sind Gespräche mit den Betroffenen zwar wichtig, sollten aber durch eine umfassendere Analyse im Sinne eines systemischen Vorgehens ergänzt werden.



Zusammenfassend lassen sich daher in Bezug auf einen systematischen Umgang mit innerer Kündigung in Organisationen folgende Schwerpunkte ableiten:

### **Passung von Person und Aufgabe**

Voraussetzung für dauerhaftes Engagement von Beschäftigten ist, dass Kompetenzen von Beschäftigten und an sie gestellte Anforderungen übereinstimmen. Überforderung ebenso wie Unterforderung begünstigen den Verlust von Engagement und stellen damit einen Risikofaktor für eine innere Kündigung dar. Ebenso ist es wichtig, die Bedürfnisse der Beschäftigten und die Angebote des Arbeitsplatzes in Einklang zu bringen. Dies sollte bereits bei der Einstellung berücksichtigt werden und spielt auch eine besondere Rolle im Rahmen von Umstrukturierungen, in denen Beschäftigte neue Aufgaben übernehmen beziehungsweise gewohnte Aufgaben abgeben müssen und in ein neues Arbeitsumfeld kommen.

### **Führungskultur und Führungskräfteentwicklung**

Die Analyse der Antworten auf die Frage nach den Auslösern innerer Kündigung wies auf einen starken Einfluss der Führungskräfte hin. Die Onlinebefragung ergab, dass zwar in einigen Organisationen Schulungen der Führungskräfte in Bezug auf das Thema Gesundheit durchgeführt werden, das Thema Förderung des Engagements jedoch häufig nicht explizit behandelt wird beziehungsweise hier kein Bezug hergestellt wird. Als ein weiteres Problem wurde genannt, dass es seitens der Führungskräfte zum Teil an einem echten Interesse mangelte oder ein Transfer in den organisationalen Alltag kaum stattfindet. Diese Problematik wurde ebenfalls häufig bei der Frage nach den bislang umgesetzten Maßnahmen zur Förderung von Engagement und Gesundheit thematisiert.

Deutlich wurde, dass nicht in jedem Fall eine systematische Personalentwicklung in Hinblick auf den Ausbau von Führungskompetenz stattfindet oder nur vereinzelt Schulungen durchgeführt werden, die jedoch in kein Gesamtkonzept eingebettet sind. Hier zeigt sich vor dem Hintergrund der zentralen Rolle der Führungskräfte ein wichtiger Ansatzpunkt zur Vorbeugung innerer Kündigung und zur nachhaltigen Stärkung des Engagements der Beschäftigten. Das Thema Führungskompetenz und Führungskultur sollte im Unternehmen als langfristiger, kontinuierlicher Prozess angegangen werden. Die Erarbeitung von Grundsätzen gesunder Führung, denen sich dann alle Führungskräfte eines Unternehmens verpflichten müssen, wäre ein möglicher Ausgangspunkt, die Führungskultur zu thematisieren. Wichtig ist in dem Zusammenhang jedoch, dass es nicht bei der bloßen Entwicklung von

Leitlinien bleibt, sondern dass deren Einhaltung durch die Führungskräfte auch regelmäßig im Unternehmen überprüft wird (z. B. durch Führungskräfte-Feedback).

Weiterhin sollte bereits bei der Personalauswahl beziehungsweise Nachbesetzung von Führungspositionen darauf geachtet werden, dass Personen, die in Führungsverantwortung gebracht werden, neben den erforderlichen Fachkompetenzen in besonderem Maße Führungs- und Sozialkompetenzen aufweisen.

### **Zielführende Anwendung von Führungsinstrumenten**

Viele Befragte beklagen eine große Diskrepanz in der Zielsetzung und tatsächlichen Durchführung von Mitarbeitergesprächen durch die Führungskräfte. So existiere das Mitarbeitergespräch zwar formal in vielen Organisationen, würde jedoch in der Umsetzung eher abgehakt als ernsthaft als Instrument zur Steuerung der Beziehung zwischen Führungskraft und Beschäftigten genutzt. Unternehmen sollten also wichtige Führungsinstrumente wie das Mitarbeitergespräch implementieren, dabei jedoch sicherstellen, dass diese Instrumente von den Führungskräften auch so eingesetzt werden, dass sie ihren Sinn erfüllen.

### **Regelmäßige Analyse der Arbeitsbedingungen**

Einiges weist darauf hin, dass bestimmte ungünstige Rahmenbedingungen im Unternehmen ein wichtiger Einflussfaktor für die Entstehung innerer Kündigung sind. Die seit 2013 im Arbeitsschutzgesetz konkretisierte Verpflichtung der Unternehmen, die Gefährdung psychischer Belastungsfaktoren im Rahmen der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen zu berücksichtigen, stellt aufgrund der Nähe des Phänomens der inneren Kündigung zu psychischen Beeinträchtigungen und Erkrankungen in besonderer Weise eine Chance dar, Fehlbeanspruchungen zu erkennen, um einerseits die psychische Gesundheit zu erhalten und andererseits auch den Verlust von Engagement zu vermeiden.

### **Die sozialen Beziehungen im Blick behalten**

Die im Rahmen der Onlinestudie geschilderten Auswirkungen innerer Kündigung im kollegialen Umfeld verdeutlichen, dass es sich bei innerer Kündigung um ein Phänomen handelt, das nicht nur für die betroffene Person und die Arbeitsleistung negative Effekte mit sich bringt. Auch die Kolleginnen und Kollegen selbst sowie die Kollegenbeziehungen können stark belastet werden, und sowohl das Betriebsklima als auch die Leistung insgesamt verschlechtern sich damit.

Insofern ist kein Unternehmen und keine Führungskraft gut damit beraten, eine innere Kündigung zu ignorieren. Auch in diesem Zusammenhang ist die Führungskraft in ihrer Führungskompetenz besonders gefordert, um sicherzustellen, dass eine eingetretene innere Kündigung nicht zu weiteren nachteiligen Konsequenzen im Team führt.

In der Onlinebefragung und in den Interviews wurde deutlich, dass die innere Kündigung häufig ein tabuisiertes Thema in Organisationen darstellt. Eine fehlende Auseinandersetzung mit der Thematik befördert sie jedoch zusätzlich. Ein proaktiver Umgang und die Wahrnehmung von innerer Kündigung und insbesondere auch der auslösenden Bedingungen sollten dazu führen, dass Organisationen das Engagement und die Gesundheit ihrer Beschäftigten und damit die Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens erhalten.

## 7 Literaturverzeichnis

- Argyris, C. (1960). *Understanding organizational behavior* (The Dorsey series in anthropology and sociology). Homewood: Dorsey Press.
- Backé, E. M., Seidler, A., Latza, U., Rossnagel, K. & Schumann, B. (2012). The role of psychosocial stress at work for the development of cardiovascular diseases: A systematic review. *International Archives of Occupational and Environmental Health*, 85 (1), 67–79.
- Bal, P. M., Jansen, P. G. W., van der Velde, M. E. G., de Lange, A. H. & Rousseau, D. M. (2010). The role of future time perspective in psychological contracts: A study among older workers. *Journal of Vocational Behavior*, 76 (3), 474–486.
- Barnes, C. M., Hollenbeck, J. R., Jundt, D. K., DeRue, D. S. & Harmon, S. J. (2011). Mixing individual incentives and group incentives: Best of both worlds or social dilemma? *Journal of Management*, 37, 1611–1635.
- Brinkmann, R. & Stapf, K. H. (2005). *Innere Kündigung: Wenn der Job zur Fassade wird*. München: C. H. Beck.
- Burisch M. (2005). *Das Burnout-Syndrom. Theorie der inneren Erschöpfung* (3. Aufl.). Berlin, Heidelberg: Springer.
- Caplan, R. D. (1987). Person-environment fit in organizations: Theories, factors, and values. In A. W. Riley & S. J. Zaccaro (Hrsg.), *Occupational stress and organizational effectiveness* (S. 103–140). New York: Praeger.
- Cerasoli, C. P., Nicklin, J. & Ford, M. T. (2014). Intrinsic motivation and extrinsic incentives jointly predict performance: a 40-year meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 140, 980–1008.
- Christian, M. S., Garza, A. S. & Slaughter, J. E. (2011). Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel Psychology*, 64, 89–136.
- Cusack, G. (2009). Willingness: A Reflection on Commitment, Organization Citizenship and Engagement from the Perspective of Albert O. Hirschman's Concept of Exit, Voice, and Loyalty. *Review of Business*, 29 (2), 19–29.
- Deci, E. L., Koestner, R. & Ryan, R. M. (1999). A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation. *Psychological Bulletin*, 125 (6), 627–668.
- Earnest, D. R., Allen, D. G. & Landis, R. S. (2011). Mechanisms linking realistic job previews with turnover: a meta-analytic path analysis. *Personnel Psychology*, 64, 865–897.
- Echterhoff, W., Poweleit, D., Schindler, U. & Kreuz, A. (1997). Innere Kündigung – Überwinden von Motivationsblockaden in Wirtschaft und Verwaltung. *zfo – Zeitschrift Führung + Organisation*, (1), 33–37.
- Elsik, W. (1994). Innere Kündigung. In E. Dichtl & O. Issing (Hrsg.), *Vahlens Großes Wirtschaftslexikon*, Bd. 2. (S. 993–994). München: dtv.
- Friedrich, A. (2010). *Personalarbeit in Organisationen sozialer Arbeit: Theorie und Praxis der Professionalisierung*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, Springer Fachmedien.
- Gallup-Institut (2015). *Kostenfaktor schlechte Führung. Beratungsunternehmen Gallup veröffentlicht Engagement Index 2014*. Zugriff am 23.06.2016 unter <http://www.gallup.com/de-de/181871/engagement-index-deutschland.aspx>
- Glitzka, C. (2014). *iga.Fakten 7. Life-Balance: Ein an Lebensphasen und Lebensereignissen orientierter Ansatz*. Dresden: iga. Zugriff am 06.07.2016 unter <http://www.iga-info.de/veroeffentlichungen/igafakten/igafakten-7/>
- Graen, G. B. & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-Based Approach to Leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership over 25 Years: Applying a Multi-Level Multi-Domain Perspective. *Management Department Faculty Publications*, 57.
- Herriot, P., Manning, W. E. G. & Kidd, J. M. (1997). The Content of the Psychological Contract. *British Journal of Management*, 8 (2), 151–162.

- Hilb, M. (Hrsg.) (1992). *Innere Kündigung: Ursachen und Lösungsansätze. Referate einer Tagung am 19. März 1991 in Zürich*. Zürich: Verlag Industrielle Organisation.
- Höhn, R. (1982, 18. Januar). Die innere Kündigung – ein schlimmes Thema. *Blick durch die Wirtschaft: Zeitung für Finanzen, Steuern, Recht und Management*, 11, 1.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33, 692–724.
- Kramer, I., Oster, S. & Blum, M. (Hrsg.) (2015). *iga.Report 29. Führungskräfte sensibilisieren und Gesundheit fördern – Ergebnisse aus dem Projekt „iga.Radar“*. Dresden: iga. Zugriff am 06.07.2016 unter <http://www.iga-info.de/veroeffentlichungen/igareporte/igareport-29/>
- Krystek, U., Becherer, D. & Deichmann, K.-H. (1995). Innere Kündigung als Führungsproblem: Empirische Ergebnisse. *Personal: Zeitschrift für Human Resource Management*, 47 (12), 654–659.
- Levinson, H. (1965). Reciprocation: The relationship between man and organization. *Administrative science quarterly*, 9 (4), 370–390.
- Macey, W. & Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 1, 3–30.
- Maslach, C. (1976). Burned-out. *Hum Behav*, 5, 16–22.
- Maslach, C. & Leiter, M. P. (2001). *Die Wahrheit über Burnout: Stress am Arbeitsplatz und was Sie dagegen tun können*. Wien (u. a.): Springer.
- Massenbach, K. v. (2001). *Die innere Kündigung zwischen Burnout und Hilflosigkeit* (2. Aufl.). Zürich: Orgalife.
- Nerdinger, F. W., Blickle, G. & Schaper, N. (2014). *Arbeits- und Organisationspsychologie* (3. Aufl.). Berlin, Heidelberg: Springer.
- Nil, R., Jacobshagen, N., Schächinger, H., Baumann, P. & Höck, P. (2010): Burnout – eine Standortbestimmung. *Schweizer Archiv für Neurologie und Psychiatrie* 2010, 161, 72–77.
- Raeder, S. & Grote, G. (2012). *Praxis der Personalpsychologie, Bd. 26. Der psychologische Vertrag*. Göttingen: Hogrefe.
- Richter, G. (1999). Innere Kündigung Modellentwicklung und empirische Befunde aus einer Untersuchung im Bereich der öffentlichen Verwaltung: Inner termination. Development of a model and empirical findings from a study in the public administration sector. *Zeitschrift für Personalforschung*, 13 (2), 113–138.
- Riechert, I. (2011). *Psychische Störungen bei Mitarbeitern: Ein Leitfaden für Führungskräfte und Personalverantwortliche – von der Prävention bis zur Wiedereingliederung*. Berlin, Heidelberg: Springer.
- Rousseau, D. M. (1995). *Psychological contracts in organizations. Understanding written and unwritten agreements*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Rudolph, U. (2016). Korruptionseffekt. In M. A. Wirtz (Hrsg.), *Dorsch – Lexikon der Psychologie*. Zugriff am 11.08.2016 unter <https://portal.hogrefe.com/dorsch/korruptionseffekt/>
- Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55, 68–78.
- Sander, J. (2013). *Innere Kündigung: „Fluch oder Segen?“ Eine qualitative Inhaltsanalyse von Interviews mit von innerer Kündigung betroffenen ArbeitnehmerInnen*. Masterarbeit, Freie Universität, Berlin.
- Schauerte, B., Hasselmann, O., Kohl, K., Lück, P. & Herdegen, R. (2012). *iga.Fakten 4. Restrukturierung: Gesunde und motivierte Mitarbeiter im betrieblichen Wandel*. Dresden: iga. Zugriff am 06.07.2016 unter <http://www.iga-info.de/veroeffentlichungen/igafakten/igafakten-4/>
- Shirom, A., Melamed, S., Toker, S., Berliner, S. & Shapira, E. (2005). Burnout, mental and physical health: A review of the evidence and a proposed explanatory model. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 20, 269–309.
- Scheibner, N. & Hapkemeyer, J. (2013). Innere Kündigung als Thema in der Organisationsentwicklung. *OSC Organisationsberatung, Supervision, Coaching*, (4), 461–472.

Schein, E. H. (1970). *Organizational psychology* (2. Aufl.). Englewood Cliffs: Prentice-Hall.

Schindler, M. (2000). Innere Kündigung – ein Thema in der Supervision. *OSC Organisationsberatung Supervision Clinical Management*, 7 (2), 157–170.

Schmitz, E., Gayler, B. & Jehle, P. (2002). Gütekriterien und Strukturanalyse zur inneren Kündigung: Psychometric properties and structural analysis of Innere Kündigung (SIK), a questionnaire for the assessment of inner termination at work. *Zeitschrift für Personalforschung*, 16 (1), 39–61.

Schmitz, E. & Voreck, P. (2011). *Einsatz und Rückzug an Schulen*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, Springer Fachmedien.

Siegrist, J. (1996). *Soziale Krisen und Gesundheit. Eine Theorie der Gesundheitsförderung am Beispiel von Herz-Kreislauf-Risiken im Erwerbsleben*. Göttingen: Hogrefe.

Statistisches Bundesamt (Hrsg.) (2007). *Klassifikation der Wirtschaftszweige, Ausgabe 2008*. Wiesbaden: Statistisches Bundesamt.

Steinke, M., Luschnat, S. & McCall, T. (2013). Symptome erkrankter Organisationen – der Einfluss des Sozialkapitals auf Mobbing und innere Kündigung. In B. Badura (Hrsg.), *Sozialkapital* (S. 187–209). Berlin, Heidelberg: Springer.

Vance, R. J. (2006). *Employee Engagement and Commitment. A guide to understanding, measuring and increasing engagement in your organization*. Alexandria: SHRM Foundation.

## 8 Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Studiendesign des Projekts im Überblick.....	11
Abbildung 2: Formen von Engagement und Einflussfaktoren .....	13
Abbildung 3: Merkmale innerer Kündigung .....	16
Abbildung 4: Bruch des psychologischen Vertrags durch Unternehmen/Führungskraft.....	18
Abbildung 5: Reziprozität in der Arbeitswelt.....	18
Abbildung 6: Gratifikationskrise .....	18
Abbildung 7: Einflussfaktoren und Auswirkungen von innerer Kündigung .....	22
Abbildung 8: Fragestellungen Studie I.....	23
Abbildung 9: Fragestellungen Studie IIa.....	24
Abbildung 10: Fragestellungen Studie IIb.....	25
Abbildung 11: Innere Kündigung bei Beschäftigten in der eigenen Organisation.....	27
Abbildung 12: Merkmale innerer Kündigung .....	28
Abbildung 13: Schätzung des Anteils innerlich Gekündigter.....	28
Abbildung 14: Unterstützungsangebote .....	34
Abbildung 15: Hinweis auf Unterstützungsangebote .....	35
Abbildung 16: Praxisansätze zur Erhaltung von Engagement und Prävention innerer Kündigung.....	42
Abbildung 17: Praxisansätze, um Engagement durch Kommunikation zu erhalten .....	42
Abbildung 18: Fragebogen zum psychologischen Vertrag.....	45
Abbildung 19: Benannte Praxisansätze, um Engagement durch die Förderung von Gesundheit zu erhalten...	46
Abbildung 20: Benannte Praxisansätze, um Engagement durch Partizipation zu erhalten .....	47
Abbildung 21: Praxisansätze, Engagement durch Personalentwicklung zu fördern .....	49
Abbildung 22: Innere Kündigung wahrnehmen.....	58

Abbildung 23: Vorbereitungsbogen Klärungsgespräch – Perspektive Beschäftigte .....	60
Abbildung 24: Reflexion psychologischer Vertrag – Perspektive Beschäftigte .....	61
Abbildung 25: Vorbereitungsbogen Klärungsgespräch – Perspektive Führungskräfte .....	62
Abbildung 26: Reflexion psychologischer Vertrag – Perspektive Führungskräfte .....	63
Abbildung 27: Reaktivierungsgespräch bei innerer Kündigung .....	65
Abbildung 28: Entscheidungsdiagramm zum Umgang mit innerer Kündigung .....	66
Abbildung 29: Verteilung der Organisationsgrößen in der Stichprobe .....	90
Abbildung 30: Verteilung der Organisationen bezüglich der Branchen .....	90

## 9 Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Stichprobenzusammensetzung der Studie IIa .....	24
Tabelle 2: Folgen innerer Kündigung für die Organisation aus Sicht der Personalverantwortlichen .....	30
Tabelle 3: Folgen innerer Kündigung für die Betroffenen aus Sicht der Personalverantwortlichen .....	32
Tabelle 4: Auswirkungen innerer Kündigung auf das kollegiale Umfeld aus Sicht der Personalverantwortlichen .....	33
Tabelle 5: Förderung von Engagement je nach Art der Aufgabe .....	41
Tabelle 6: Umgang mit Hürden bei der Umsetzung von Maßnahmen .....	52
Tabelle 7: Aufgaben der Führungskraft im Falle innerer Kündigung .....	70

Engagement erhalten – innere Kündigung vermeiden



# 10 Anhang

10.1 Eingesetzte Instrumente	82
10.1.1 Fragebogen Onlinebefragung	82
10.1.2 Leitfaden Telefoninterview Personalverantwortliche	86
10.1.3 Leitfaden Experteninterviews	88
10.2 Angaben zu Stichprobe in Studie I	90

## 10.1 Eingesetzte Instrumente

.....

### 10.1.1 Fragebogen Onlinebefragung

Haben Sie bereits von dem Begriff der inneren Kündigung gehört?

ja  nein

Wenn ja, was verstehen Sie unter dem Begriff der inneren Kündigung?

---

---

Definition des Begriffes für einheitliches Verständnis im weiteren Verlauf:

Innere Kündigung wird oft auch als „Dienst nach Vorschrift“ beschrieben.

Arbeitnehmer, die innerlich gekündigt haben, zeichnen sich häufig durch folgende Merkmale aus:

- Ihr Engagement ist gegenüber ihrem früheren Arbeitsverhalten deutlich reduziert.
- Sie messen ihrer Tätigkeit eine geringe Bedeutung bei.
- Sie identifizieren sich nicht mehr mit ihrem Arbeitgeber.
- Sie sind interesselos und/oder unzufrieden mit ihrer Tätigkeit.
- Sie erleben ihre Tätigkeit als nicht mehr erfüllend oder sinnlos.

Gibt es aktuell oder gab es in Ihrer Organisation Mitarbeiter, bei denen Sie aufgrund von mindestens drei der oben genannten Merkmale eine innere Kündigung für möglich halten?

ja  nein

Auf wie viel Prozent schätzen Sie den aktuellen Anteil der Mitarbeiter, die innerlich gekündigt haben, in Ihrer Organisation?

\_\_\_\_\_ Prozent

Auf wie viel Prozent schätzen Sie den Anteil der Arbeitnehmer, die innerlich gekündigt haben, in Deutschland?

\_\_\_\_\_ Prozent

Wenn Ihnen Fälle von innerer Kündigung in Ihrer Organisation bekannt sind, welche der folgenden Merkmale haben Sie bei innerlich gekündigten Mitarbeitern in Ihrer Organisation wahrgenommen?

*(Mehrfachnennung möglich)*

- Verminderte Leistungsbereitschaft beziehungsweise Motivation
- Schlechtere Leistungen
- Interesselosigkeit im Arbeitsumfeld
- Negative Grundstimmung
- Verändertes Verhalten im Umgang mit Kollegen
- Häufige Fehlzeiten
- Aggressives Verhalten
- Sonstiges, und zwar: \_\_\_\_\_

Wenn Ihnen Fälle von innerer Kündigung in Ihrer Organisation bekannt sind, was waren aus Ihrer Sicht mögliche Auslöser dafür?

---

---

Welche Folgen hat innere Kündigung aus Ihrer Sicht für Ihre Organisation insgesamt?

---

---

Wenn Ihnen Fälle von innerer Kündigung in Ihrer Organisation bekannt sind, welche Folgen hat innere Kündigung aus Ihrer Sicht für die innerlich gekündigten Mitarbeiter selbst?

---

---

Wenn Ihnen Fälle von innerer Kündigung in Ihrer Organisation bekannt sind, welche Folgen hat innere Kündigung aus Ihrer Sicht für die Kollegen der innerlich gekündigten Mitarbeiter?

---

---

Wird innere Kündigung in Ihrer Organisation thematisiert?

- ja    nein

Welche Unterstützungsangebote für Beschäftigte hält Ihre Organisation bereit, die auch von innerlich gekündigten Mitarbeitern genutzt werden können?

- Es gibt keine Unterstützungsangebote, die auch von innerlich gekündigten Beschäftigten genutzt werden können
- Beratende Gespräche, die auch von innerlich gekündigten Mitarbeitern genutzt werden können
- Strukturierte Mitarbeitergespräche mit der direkten Führungskraft
- Beratende Gespräche mit dem Betriebsarzt
- Sozialberatung
- Externe Beratungsangebote
- Andere Unterstützungsangebote, und zwar: \_\_\_\_\_

Im letzten Teil der Befragung geht es darum, welche Ansätze zum Erhalt und zur Förderung des Engagements der Beschäftigten auf verschiedenen Ebenen in Organisationen existieren und umgesetzt werden.

In welchem Bereich wird das Thema Mitarbeiterbindung in Ihrer Organisation bearbeitet?

---

---

Werden die Führungskräfte in Ihrer Organisation speziell zum Thema Förderung von Engagement und Gesundheit geschult?

- ja  nein

Inwiefern wird das Engagement der Mitarbeiter in Ihrer Organisation gefördert durch organisationale Strukturen und Prozesse (z. B. durch betriebliche Gesundheitsförderung, aktive Einbindung der Mitarbeiter in Veränderungsprozesse etc.)?

---

---

Inwiefern wird das Engagement der Mitarbeiter in Ihrer Organisation auf der individuellen Ebene gefördert (z. B. durch regelmäßige Mitarbeitergespräche, Personalentwicklungsmaßnahmen etc.)?

---

---

Welche der Maßnahmen zur Förderung des Engagements von Mitarbeitern, die Ihre Organisation bereits umsetzt, ist aus Ihrer Sicht am effektivsten?

---

---

Abschließend bitten wir Sie um einige Angaben zu Ihrer Organisation und zu Ihrer Person. Uns interessiert, ob sich Organisationen in Abhängigkeit von bestimmten Merkmalen in ihren Ansätzen zur Förderung des Engagements der Beschäftigten beziehungsweise zur Vermeidung innerer Kündigung unterscheiden. Es werden daher im Folgenden einige Organisationsmerkmale erfragt, um statistische Vergleiche anhand dieser Merkmale zu ermöglichen.

### Fragen zur Organisation

Wie viele Beschäftigte hat Ihre Organisation?

- Bis 9 Beschäftigte     10–49 Beschäftigte     50–249 Beschäftigte  
 250–499 Beschäftigte     500–999 Beschäftigte     Über 1.000 Beschäftigte

Zu welchem Sektor zählt Ihre Organisation?

- Öffentlicher Sektor     Privatwirtschaft

In welchem Wirtschaftszweig beziehungsweise Bereich ist Ihre Organisation tätig?

---

In welchem Bundesland ist Ihre Organisation ansässig?

---

### Fragen zur Person

In welchem Unternehmens- beziehungsweise Organisationsbereich sind Sie tätig?

---

Wie lange sind Sie in Ihrem derzeitigen Bereich tätig?

- Bis 2 Jahre     3–4 Jahre     5–10 Jahre     Länger als 10 Jahre

Haben Sie eine Leitungsfunktion inne?

- ja     nein

Bemerkungen/Ergänzungen/Folgendes ist mir noch besonders wichtig:

---

---

## 10.1.2 Leitfaden Telefoninterview Personalverantwortliche

### Einleitung

- Kurzvorstellung
- Wir interessieren uns für Ansätze zur Förderung des Engagements von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in Unternehmen. Ziel ist es, Handlungsempfehlungen für die Praxis abzuleiten.
- Wenn Sie damit einverstanden sind, würde ich das Gespräch gerne aufzeichnen.
- Die Audioaufnahme dient mir dann als Gedankenstütze.
- Sind Sie damit einverstanden?
- Bei der Verschriftlichung des Interviews werde ich alle persönlichen Angaben, die Rückschlüsse auf Ihre Person oder Firma zulassen, anonymisieren.

### Rahmen für das Gespräch verdeutlichen

- Zunächst möchte ich mich ganz herzlich dafür bedanken, dass Sie sich die Zeit für das Gespräch nehmen.
- Es geht in diesem Gespräch um Ihre Erfahrungen, um Ihren persönlichen Eindruck. Daher gibt es keine richtigen oder falschen Antworten.

### Bisherige Ansätze und konkrete Maßnahmen

- Im Forschungsprojekt geht es um die Frage, wie man das Engagement der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter fördern kann.
- Unter Engagement verstehen wir dabei unter anderem den Einsatz für das Unternehmen, Commitment, Identifikation und eine positive Arbeitseinstellung. Eine Mitarbeiterin beziehungsweise ein Mitarbeiter engagiert sich für das Unternehmen, um die Ziele des Unternehmens zu erreichen, das Image zu pflegen, die Unternehmensinteressen zu vertreten.
- Was kann man Ihrer Ansicht nach tun, um das Engagement der Beschäftigten zu fördern?
- Was tut Ihr Unternehmen bislang, um das Engagement zu fördern?
- Welche Faktoren stärken Ihrer Ansicht nach in Ihrem Unternehmen das Engagement?
- Beispiele für Ansätze zur Förderung des Engagements sind unter anderem eine aktive Personalentwicklung, die Einbindung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Prozesse und Entscheidungen, aber auch Aspekte wie eine regelmäßige Rückmeldung und Anerkennung guter Leistungen durch die Führungskräfte.
- Wenn Sie an die Umsetzung der Ansätze/Maßnahmen denken – was davon lief gut?
- NF: Wie wurden die Beschäftigten darüber informiert?
- NF: Bitte schätzen Sie ein, wie viel Prozent der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter das Angebot nutzen?

### **Mögliche Nachfragen:**

- Werden die Beschäftigten aktiv eingebunden und wenn ja, wie?
- Gibt es eine aktive Personalentwicklung? Werden dazu Gespräche mit den Beschäftigten geführt?
- Gibt es besondere Entgelt- und Anreizsysteme?
- Wie werden gute Leistungen gewürdigt?

### **Weniger erfolgreiche Ansätze**

- Einleitung: Es ist ja oft schwierig, solche Ansätze in die Praxis umzusetzen. Da gibt es ja bei vielen Unternehmen Schwierigkeiten ... Wie war das denn bei Ihnen?
- Wenn Sie an die Umsetzung denken – was davon lief nicht so gut?
- NF: Wie wurde damit umgegangen?

### **Rolle der Führungskräfte**

- Welche Rolle haben Ihre Führungskräfte bei der Umsetzung der Maßnahmen?
- Werden die Führungskräfte für dieses Thema geschult?
- NF: Wenn es Schulungsangebote für Führungskräfte gibt:
  - Von wem werden sie geschult?
  - Ist die Teilnahme freiwillig?
  - Wie ist die Resonanz?

### **Gibt es ein betriebliches Gesundheitsmanagement?**

#### **Was wird getan, um die Gesundheit der Beschäftigten zu stärken?**

#### **Angaben zur Organisation und Person**

- Wie viele Beschäftigte hat Ihr Unternehmen?
- Haben Sie eine leitende Funktion?

### **Abschluss**

- Ist rückblickend aus Ihrer Sicht noch etwas zu ergänzen?
- Kennen Sie weitere Personen aus dem Personalbereich, die wir für unsere Studie interviewen könnten?
- Vielen Dank für das Gespräch!

### 10.1.3 Leitfaden Experteninterviews

#### Einleitung und Gesprächsrahmen

- Zunächst möchte ich mich ganz herzlich dafür bedanken, dass Sie sich die Zeit für das Gespräch nehmen.
  
- Kurzvorstellung:
  - Mein Name ist ... vom EO-Institut.
  - Ich bin Mitarbeiterin in einem Forschungsprojekt zur Förderung von Mitarbeiterengagement und Vermeidung innerer Kündigung, das im Auftrag der Initiative Gesundheit und Arbeit durchgeführt wird.
  
- Wir interessieren uns für Ansätze zur Förderung des Engagements von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in Unternehmen. Ziel ist es, Handlungsempfehlungen für die Praxis abzuleiten. Nachdem wir bereits Interviews mit Personalverantwortlichen geführt haben, sind wir nun an Ihrer Sicht als Experte/Expertin interessiert.
  
- Wenn Sie damit einverstanden sind, würde ich das Gespräch gerne aufzeichnen.
- Sind Sie damit einverstanden?

#### Bisherige Ansätze und konkrete Maßnahmen

- Im Forschungsprojekt geht es um die Frage, wie man innere Kündigung vermeiden und das Engagement der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter fördern kann.
- Unter **Engagement** verstehen wir dabei unter anderem den Einsatz für das Unternehmen, Commitment, Identifikation und eine positive Arbeitseinstellung. Eine Mitarbeiterin beziehungsweise ein Mitarbeiter engagiert sich für das Unternehmen, um die Ziele des Unternehmens zu erreichen, das Image zu pflegen, die Unternehmensinteressen zu vertreten.
  
- Was kann eine Organisation Ihrer Ansicht nach tun, um das Engagement der Beschäftigten zu fördern?
- Was kann eine Organisation tun, um innere Kündigung zu vermeiden? Wo sollte man ansetzen?
  
- Ist innere Kündigung Ihrer Ansicht nach ein Thema in Organisationen?
- Kennen Sie Organisationen, die explizit und bewusst Maßnahmen ergreifen, um innere Kündigung zu vermeiden und das Engagement zu erhalten?
  
- Wenn Sie an Organisationen denken, die Sie beraten/betreuen: Welche Ansätze werden dort bereits umgesetzt, um innere Kündigung zu vermeiden und das Engagement zu fördern?
- Können Sie mir konkrete Beispiele aus der Praxis nennen?
  
- Wenn Sie an die Umsetzung der Ansätze/Maßnahmen denken – was davon lief gut?
- NF: Wie wurden die Beschäftigten darüber informiert?



### **Umgang mit innerer Kündigung**

- Was würden Sie konkret für den Umgang mit innerlich gekündigten Beschäftigten empfehlen? Welche Ansatzpunkte sehen Sie?

### **Hürden bei der Umsetzung**

- Es ist oft schwierig, solche Ansätze in die Praxis umzusetzen. Wie war das bei den von Ihnen beschriebenen Beispielen?
- NF: Wie wurde damit umgegangen?

### **Rolle der Führungskräfte**

- Welche Rolle haben die Führungskräfte bei der Umsetzung der Maßnahmen?
- Werden die Führungskräfte für dieses Thema geschult?
- NF: Wenn es Schulungsangebote für Führungskräfte gibt:
  - Von wem werden sie geschult?
  - Ist die Teilnahme freiwillig?
  - Wie ist die Resonanz?

### **Abschluss**

- Ist rückblickend aus Ihrer Sicht noch etwas zu ergänzen?
- Können wir das Interview für iga.Veröffentlichungen verwenden?
- Kennen Sie weitere Expertinnen oder Experten, die wir für unsere Studie interviewen könnten?
- Vielen Dank für das Gespräch!

## 10.2 Angaben zu Stichprobe in Studie I

38 Prozent der Befragten sind in Organisationen mit mehr als 1.000 Beschäftigten angestellt. 15 Prozent der Befragten sind in Organisationen mit 500–999 Beschäftigten tätig, sechs Prozent in Organisationen mit 250–499 Beschäftigten, jeweils

17 Prozent der Befragten sind in Organisationen mit 50–249 sowie zehn bis 49 Beschäftigten tätig und sieben Prozent in Organisationen mit bis zu neun Beschäftigten (Abbildung 29).

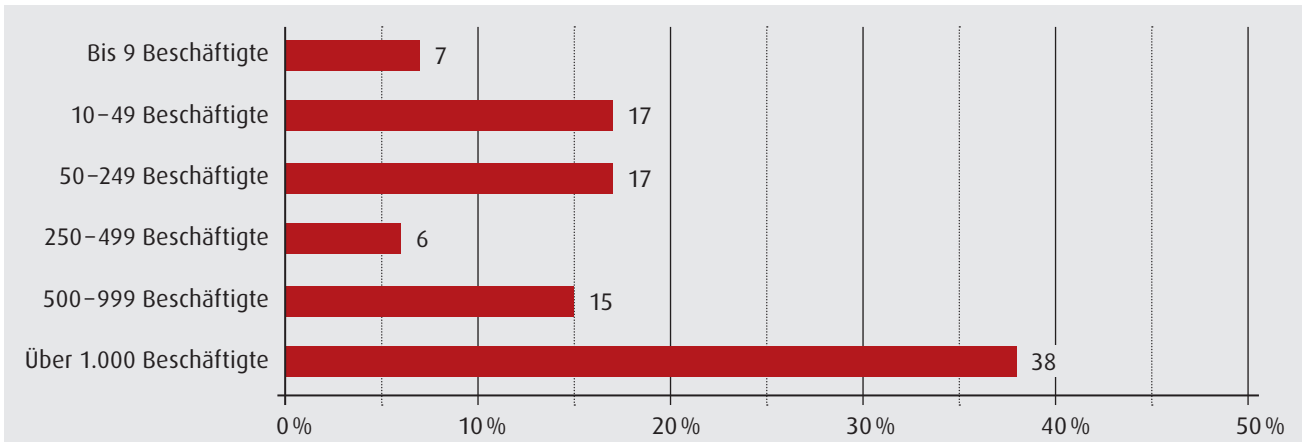


Abbildung 29: Verteilung der Organisationsgrößen in der Stichprobe

In der Stichprobe sind die Branchen Gesundheits- und Sozialwesen, öffentliche Verwaltung und das verarbeitende Gewerbe zahlenmäßig am stärksten vertreten (Abbildung 30). Die

branchenspezifische Zuteilung erfolgte auf Basis der Klassifikation der Wirtschaftszweige des Statistischen Bundesamtes (Statistisches Bundesamt, 2007).



Abbildung 30: Verteilung der Organisationen bezüglich der Branchen

Zitiervorschlag:

Scheibner, N., Hapkemeyer, J. & Banko, L. (2016). *iga.Report 33. Engagement erhalten – innere Kündigung vermeiden. Wie steht es um das Thema innere Kündigung in der betrieblichen Praxis?* Dresden: iga.

# IMPRESSUM



---

## Herausgeber

Initiative Gesundheit und Arbeit (iga)

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

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

iga ist eine Kooperation von

- BKK Dachverband e. V. (BKK DV)  
Mauerstraße 85, 10117 Berlin
- Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung e. V. (DGUV)  
Glinkastraße 40, 10117 Berlin
- AOK-Bundesverband GbR (AOK-BV)  
Rosenthaler Straße 31, 10178 Berlin
- Verband der Ersatzkassen e. V. (vdek)  
Askanischer Platz 1, 10963 Berlin

## Autorinnen

Nicole Scheibner, Julia Hapkemeyer und Linda Banko  
unter Mitarbeit von Jens Hupfeld und Hanka Bendig

## Verlegende Stelle

Zukunft der Arbeit GmbH  
Königsbrücker Landstraße 2, 01109 Dresden

## Satz

büro quer kommunikationsdesign, Dresden

## Druck

Union Druckerei Dresden GmbH  
Hermann-Mende-Straße 7, 01099 Dresden

## Grafiken

EO Institut, Julika Runow

iga.Report 33

1. Auflage September 2016

ISSN: 1612-1988 (Printausgabe)

ISSN: 1612-1996 (Internetausgabe)

© BKK DV, DGUV, AOK-BV, vdek

iga.Reporte können in kleiner Stückzahl kostenlos  
über [projektteam@iga-info.de](mailto:projektteam@iga-info.de) bezogen werden.

.....