

# Schleichender Prozess

Innere Kündigungsprozesse: Welche Gefahren sie für das Unternehmen bergen und woran sie zu erkennen sind. Von Axel Ehrhardt.

**Corona hat nicht nur die Welt verändert, sondern auch die Unternehmenslandschaft. Digitalisierung, neue Aufgabengebiete oder Homeoffice verändern die Arbeitswelt umfassend. Optimierte operative Ablauf- und Arbeitsprozesse führen teilweise zu einer Arbeitsverdichtung. Diese beeinflusst die Motivation, Einsatzbereitschaft und Identifikation der Mitarbeiter mit ihrem Unternehmen. Ein mögliches Ergebnis: innere Kündigungsprozesse. Sie führen zu hohen Krankheitsständen, einer Verschlechterung des Betriebsklimas sowie sinkender Arbeitsqualität. Führungskräfte sollten diesen Entwicklungen rechtzeitig entgegensteuern.**

Mitarbeiter wollen sich engagieren und verwirklichen. Sie brauchen Lob, Anerkennung und Wertschätzung, um in ihrer täglichen Arbeit eine sinnstiftende Aufgabe zu erkennen. Wenn diese Erwartungen und Anforderungen von den jeweiligen Führungskräften im Sanitätshaus nicht richtig und rechtzeitig wahrgenommen werden, droht der individuelle oder solidarische Rückzug: Die innere Kündigung läuft an. Da-

runter versteht man die intrinsisch-psychische Situation eines Arbeitnehmers, der an seinem Arbeitsplatz eine distanzierte, ablehnende und verweigernde Grundstimmung zeigt. Die innere Kündigung erfolgt in einem stillen, schleichenden Prozess, der sich über Jahre hinziehen kann. Das Management bemerkt die innere Kündigung leider oft zu spät, da die Führungskräfte das situative Verhalten ihrer Mitarbeiter zu wenig beobachten. Stattdessen sollten sie die veränderten Verhaltensprozesse des Arbeitnehmers mit dessen früheren Verhaltensweisen vergleichen. Je früher man entsprechende Anzeichen verifiziert, desto eher kann die Führungskraft einer inneren Kündigung entgegenzuwirken. Aber auch für das Team kann das demotivierende Verhalten des Teammitglieds zu Spannungen und Konflikten führen, da die Kollegen meistens die zusätzliche Arbeit übernehmen müssen. Das Betriebsklima leidet dann eventuell aufgrund des geringen Engagements, schlechter Laune, Distanzierung, Unzufriedenheit oder Einsatzbereitschaft des betroffenen Teammitglieds. Schlechte Stimmung wirkt immer ansteckend auf andere. **GP**



Axel Ehrhardt

## Anzeichen und Signale innerer Kündigung

Woran kann der direkte Vorgesetzte eine innere Kündigung seines Mitarbeiters festmachen? Die Anzeichen dafür zeigen sich im sozialen Verhalten, der Arbeitsleistung, im Arbeitsverhältnis, der Kundenorientierung, in der persönlichen Weiterentwicklung, im eigenen Verhalten der Führungskraft sowie im privaten persönlichen Bereich.

### Soziales Verhalten

- Ablehnung, Distanzierung, Pessimismus gegenüber Kollegen und Führungskraft
- Anwachsende soziale Desintegration formeller oder informeller sozialer Aktivitäten im Team
- Abnahme Loyalitätsverhalten und Identifikation gegenüber dem Unternehmen
- Mangelnde Hilfsbereitschaft gegenüber dem Team
- Widerspruch aus Prinzip oder kommentarlose Hinnahme von Kritikäußerungen
- Entwicklung einer verstärkten Ja-Sager-Mentalität ohne eigene Begründung

- Reduzierte Kooperationsbereitschaft
- Pessimistische Kommunikation gegenüber Dritten über die Entwicklung des Unternehmens
- Klagen über Intrigen und Mobbingansätze

#### Arbeitsleistung

- Dienst nach Vorschrift durch strenge Einhaltung der Regelarbeitszeit
- Reduziertes Verhalten hinsichtlich Eigeninitiative, Engagement und Kreativität
- Kein Interesse an den eigenen Arbeitsergebnissen bzw. des Teams
- Verwässerung von Vorgaben oder Anweisungen der Führungskraft
- Desinteresse und passive Teilnahme an Meetings, keine Wortmeldungen und konstruktive Verbesserungsvorschläge
- Schlampiger Umgang mit den Hilfsmitteln am Arbeitsplatz
- Delegation von eigenen Fehlern an die Kollegen durch Mobbing
- Nachlässige Performance hinsichtlich des allgemeinen Auftretens (z.B. Augenkontakt, Haltung oder Outfit)
- Übereifriges Auftreten, um den Schein zu wahren

#### Arbeitsverhältnis

- Überstundenabbau
- Kein Einsatz von Mehrarbeit bei hoher Belastung
- Häufigere Fehlzeiten über einen längeren Zeitabschnitt
- Überschreiten und Missachtung der organisatorischen Rahmenbedingung (z.B. Pausen- und Raucherregelung)
- Ständige Berufung auf angebliche Missstände, Blockaden oder Hindernisse des Arbeitgebers durch Ablehnung und Verweigerung

- Keine weitere Teilnahme an unternehmensinternen Events (z.B. Weihnachtsfeier, Incentives)

#### Kundenorientierung

- Unhöfliches Verhalten in der allgemeinen Kundenkommunikation
- Bagatellisierung von Kundenreklamationen oder Beschwerden
- Ablehnung von individuellen Kundenwünschen, die Mehrarbeit auslösen

#### Persönliche Weiterentwicklung

- Ablehnung von internen oder externen Fortbildungsmaßnahmen
- Private Interessen bestimmen das tägliche operative Handeln und die Kommunikation (Internet surfen, Freizeitgestaltung etc.)

#### Persönliche Probleme

- Dauerhafte Überforderung, Belastung mit gesundheitlich auftretenden psychischen und physischen Belastungen (Burn-Out)
- Diagnose einer schweren Erkrankung des Mitarbeiters oder im privaten Umfeld
- Finanzielle Problemstellungen
- Vorübergehende Konzentration auf private Angelegenheiten (z.B. Hausbau)

#### Verhalten der Führungskräfte

- Mangelnde persönliche Wahrnehmung und Wertschätzung durch die Führungskraft oder im Team
- Permanente Ablehnung von kreativen Verbesserungsvorschlägen
- Mangelnde Anerkennung bzw. Lob von überdurchschnittlichen Leistungen und Aktivitäten
- Nichteinhaltung von Vereinbarungen oder Zusagen (z.B. Gehalt, Weiterentwicklung)
- Langjährige Unterbezahlung in

Relation zu Kollegen mit gleichem Aufgabengebiet und Kompetenzen

- Verletzung des Opportunitätsprinzips durch Bevorzugung einzelner Teamkollegen
- Ungerechtfertigte ständige Kritik der Arbeitsergebnisse bzw. persönlich verletzendes Verhalten oder Diskriminierung des Mitarbeiters
- Blockade der Top-Leister durch Überkontrolle und zu enge Führung im operativen Tagesgeschäft
- Mobbing
- Kontinuierliche Unterforderung des Mitarbeiters (Boreout-Syndrom)
- Fehlende regelmäßige Feedback-Gespräche über den persönlichen und unternehmerischen Soll-Ist-Zustand

Führungskräfte sollten präventiv und dauerhaft auf die Verhaltensmuster ihrer Mitarbeiter achten, die mit einer inneren Kündigung korrelieren können. Dafür eignen sich regelmäßige Feedback-Gespräche oder halbjährliche standardisierte Beurteilungsgespräche. Wichtig sind zudem eine transparente Unternehmenskultur, die Entwicklung und Förderung von wertschätzenden Rahmenbedingungen bzw. die Umsetzung einer vertrauensvollen, offenen und dialog-orientierten Management- und Fehlerkultur. Wenn ein Sanitätshaus seine Belegschaft grundsätzlich wertschätzt und sich für diese engagiert, dann engagiert sich die Belegschaft ebenso für ihr Unternehmen. An für sich keine neue Schlussfolgerung – aber wichtiger denn je.