



www.monster.de

/ [Personalmanagement](#) / [Personalführung](#)

Fehlzeiten: Der heimliche Rückzug



Lange Zeit konnte man das Ausmaß des Problems "Innere Kündigung" an häufigen Fehlzeiten und einer hohen Fluktuation ablesen. Doch bei der schlechten Arbeitsmarktlage tritt das Phänomen heute verdeckter auf. [15.06.2005]

Geprägt hat den Begriff der "Inneren Kündigung" zu Beginn der 80er Jahre der Jurist Reinhard Höhn als "bewussten Verzicht auf Engagement und Einsatzbereitschaft". Glaubt man den wenigen Studien zum Thema, ist das Phänomen weit verbreitet. So versehen der Gallup-Untersuchung von Oktober 2004 zufolge 69 Prozent der Arbeitnehmer hierzulande Dienst nach Vorschrift. Bei 18 Prozent sei die innere Kündigung vollzogen.

Lange Zeit galten ein hoher Krankenstand und hohe Fluktuation als Gradmesser dafür, wie weit verbreitet die innere Kündigung in einem Unternehmen ist. "Bei dem schlechten Arbeitsmarkt sind das jedoch keine zuverlässigen Indikatoren mehr", sagt Markus Wendt, Geschäftsführer des Beratungsunternehmens Human Resource Consultants. "Aus Angst vor Arbeitslosigkeit trauen sich viele Arbeitnehmer nicht, krankzufeiern oder zu kündigen."

Reorganisation macht unzufrieden

Dabei dürfte der Anteil der innerlich gekündigten Mitarbeiter in den vergangenen fünf Jahren zugenommen haben, schätzt Wendt. Grund sind seiner Meinung nach die derzeit verbreiteten Restrukturierungen, Budgetkürzungen sowie die hohe Medienpräsenz von Massenentlassungen, die Beschäftigte stark verunsichern.

Handfeste Anhaltspunkte für diese Vermutung hat Kai Masser. Die Arbeitsstelle für Verwaltungsbefragung am Forschungsinstitut für öffentliche Verwaltung an der Deutschen Hochschule für Verwaltungswissenschaften in Speyer befragte in den vergangenen Jahren rund 30.000 Beamte und Angestellte im öffentlichen Dienst.

Vor und während einer Reorganisation fielen die Zufriedenheitswerte bei den befragten Mitarbeitern laut Masser überdurchschnittlich schlecht aus. "Die oft hohe Ungewissheit bei Umorganisation und Zusammenlegungen verunsichern sehr stark", folgert Masser. Bei Organisationseinheiten, die eine Reorganisation hinter sich haben, stellt er indes regelmäßig fest, dass die Zufriedenheitswerte wieder besser werden.

Das Führungsverhalten muss stimmen

Zwar steht das Thema der inneren Kündigung weder bei öffentlich-rechtlichen Institutionen noch privaten Unternehmen im Mittelpunkt des Interesses von Mitarbeiterbefragungen. "Wir schließen indirekt darauf, indem wir fragen, ob Mitarbeiter ihr Unternehmen im Bekannten- und Freundeskreis oder der Familie als Arbeitgeber empfehlen würden", sagt Wendt. In Unternehmen

mit kontinuierlicher Personalarbeit können sich dies seiner Erfahrung nach 67 Prozent vorstellen. Dagegen sind es in Unternehmen, die eine Politik des Kosten- und Personalabbaus fahren, lediglich 54 Prozent.

Verwaltungen fragen ihre Mitarbeiter, ob sie sich für ihre Position erneut bewerben würden. "Die Antworten setzen wir dann in Korrelation zu anderen Angaben, um herauszufinden, was der Grund für ein 'Wahrscheinlich nein' oder gar 'Auf keinen Fall' ist", sagt Masser. Dies kann mit der Arbeitsbelastung, dem Führungsverhalten oder mit Aufstiegsmöglichkeiten zusammenhängen, aber auch damit, dass die Tätigkeit dem Mitarbeiter nicht sinnvoll erscheint oder sie nicht dem entspricht, was er sich vorgestellt hat. Unter normalen Umständen geben Masser zufolge fünf bis zehn Prozent der Mitarbeiter an, dass sie sich nicht oder wahrscheinlich nicht erneut um ihre Stelle bewerben würden.

Schuld sind oft die Rahmenbedingungen

Als Gründe für innere Kündigung sehen Experten vor allem Führungsfehler etwa in der Kommunikation an sowie geringe Entscheidungsspielräume bei den Mitarbeitern. Auch eine hierarchiebetonte Führungskultur im Unternehmen erhöht die Wahrscheinlichkeit einer inneren Kündigung. Selbst chronische Unzufriedenheit allein führt aber nicht zu zwangsläufig zu innerer Kündigung.

Vielmehr ist diese Einstellung dem Heidelberger Diplom-Psychologen Rainer Pitsch zufolge durchweg mit der Einschätzung verbunden, keine Möglichkeiten zur positiven Einflussnahme zu haben. "Großunternehmen sind stärker gefährdet", sagt Wendt. "Hier ist es leichter, anonym abzutauchen."

Nicht jedes Umfeld kann verändert werden

In der Regel sind es die Rahmenbedingungen, die Mitarbeiter in die innere Kündigung treiben, meint Klaus Hembach, stellvertretender Kanzler der Universität Trier und Leiter der Arbeitsgruppe Personal- und Organisationsentwicklung. Im vergangenen Jahr hat seine Hochschule die erste Mitarbeiterbefragung beim nicht-wissenschaftlichen Personal gestartet.

So sitzen beispielsweise einige Bibliotheksmitarbeiter isoliert an den Ausgängen der Bibliothek und verbuchen die Bücher der Studenten. "Die Rahmenbedingungen sind bei diesen Jobs nicht besonders gut", weiß er. Anreichern ließen diese Tätigkeiten sich schwer. "Sie können im Grunde nur versuchen, den Mitarbeitern das Gefühl zu vermitteln, dass man sie und ihre Arbeit schätzt."

Geben und Nehmen aus dem Gleichgewicht

Anders sehe dies bei Mitarbeitern aus, die sich wegen mangelnden Informationsflusses und autoritären Führungsstils unzufrieden äußerten. In einer der betroffenen Abteilungen gibt es seither eine zusätzliche Führungsebene. Statt des Abteilungsleiters leitet nun einer der Mitarbeiter die Dienstbesprechungen. "Heute sind die Mitarbeiter zufriedener", erklärt Hembach. "Die Lage in der Abteilung hat sich entspannt."

Beim einzelnen Mitarbeiter lässt sich innere Kündigung oft nicht sicher feststellen. Dennoch gibt es Wendt zufolge deutliche Hinweise, dass das Phänomen im Unternehmen zugenommen hat. "Wenn sich zum Beispiel die Kundenbeschwerden häufen, ist das ein wichtiges Indiz", erklärt er. Die Eigeninitiative der Mitarbeiter in Form von Vorschlägen gehe merklich zurück.

Ja-Sager, die "Nein" denken

Mitarbeiter, die innerlich gekündigt haben, treten laut Wendt zudem in Konflikten als Ja-Sager

auf und schöpfen ihre Befugnisse nicht aus. "Auch das Problem der Wirtschaftskriminalität von Mitarbeitern gegenüber dem Arbeitgeber sollte nicht unterschätzt werden", sagt er.

"Die beste Maßnahme gegen innere Kündigung ist, die Mitarbeiter tatsächlich als das viel gelobte wichtigste Kapital zu behandeln", ist Wendt überzeugt. Er sieht einen unausgesprochenen psychologischen Vertrag zwischen Arbeitnehmer und Arbeitgeber. "Aus Sicht vieler innerlich Gekündigter wurde der gebrochen", erläutert er die Verhaltensgründe. "Wer meint, dass das Verhältnis von Geben und Nehmen aus dem Gleichgewicht geraten ist, schraubt sein Engagement eher zurück."

(Midia Nuri)

Info: *Faktoren, die die innere Kündigung begünstigen*

- *Hierarchiebetonte Führungskultur*
- *Mangelnder Informationsfluss und unzureichende Kommunikation*
- *Geringe Entscheidungsspielräume*
- *Intransparente Verantwortlichkeiten*
- *Über- oder Unterforderung*
- *Unreflektierte Aufgabenstellungen und Zeitdruck*
- *Wirkungslose Leitlinien und Führungsgrundsätze*
- *Unnötige Bürokratisierung und Formalisierung*

[Home](#) | [Jobs suchen](#) | [Suche nach Unternehmen](#) | [Mein Monster](#) | [Karriereberatung](#)

[AGB](#) | [Kontakt](#) | [Arbeitgeber](#) | [Nutzung & Datensicherheit](#) | [Über Monster.de](#) | [Impressum](#) | [Hilfe](#)

© 2005 Monster.com - All Rights Reserved - U.S. Patent No. 5,832,497 - NASDAQ: [MNST](#);
E-Mail : info@monster.de Tel: 0800-1-Monster (666 78 37)