



Anja Krenz-Maes, Dipl.-Psychologin, ist Inhaberin des Instituts für Organisationsdiagnostik in Düsseldorf und befaßt sich insbesondere mit der Organisations- und Eignungsdiagnostik sowie der Weiterbildung von Führungskräften.

Rund ein Drittel der Beschäftigten in deutschen Unternehmen hat innerlich gekündigt – so lautet das Ergebnis einer Studie, durchgeführt von der Düsseldorfer Psychologin Anja Krenz-Maes. Innere Kündigung tritt in allen Hierarchieebenen auf und ist unabhängig von Alter, Geschlecht, Familienstand und Schulbildung des Mitarbeiters. Vor dem Hintergrund ihrer Studie hat die Autorin ein Ursachenmodell zum Phänomen der ‚inneren Kündigung‘ entwickelt, dessen Grundzüge sie in dem folgenden Beitrag vorstellt.

Innere Kündigung – ein unterschätztes Phänomen in vielen Unternehmen

Wenn Mitarbeiter in die innere Emigration gehen und Dienst nach Vorschrift leisten, trifft auch Vorgesetzte ein Stück Verantwortung

Innere Kündigung bezeichnet einen persönlichen Zustand, der durch ein innerliches Abrücken von der Arbeitsumgebung und eine Verweigerung von Eigeninitiative gekennzeichnet ist. Mitarbeiter, die innerlich kündigen, beschränken ihre Tätigkeit am Arbeitsplatz auf das Notwendige und leisten Dienst nach Vorschrift. Ein Mitarbeiter kündigt innerlich, wenn er das Interesse daran verloren hat, sich mit Vorgesetzten oder mit dem Unternehmen auseinanderzusetzen, wenn er keine Vorschläge oder Kritik mehr einbringt und sich stets auf die Seite der Mehrheit stellt. Früher war dieser Mitarbeiter viel engagierter – im Zustand der inneren Kündigung freut er sich auf die Pausen und ist froh, wenn er nach Hause gehen kann. Seine Leistungsreserven sind erreicht, Verantwortung übernimmt er nur noch ungern.

Innere Kündigung erfolgt nicht offen oder gar formal, sondern informell, das heißt, ohne Kenntnis des Arbeitgebers. Die Betroffenen denken zwar oft daran zu kündigen, scheuen aber vor diesem Schritt zurück, da ihre privaten Verpflichtungen ihnen keinen anderen Lebensweg erlauben. Innere Kündigung stellt einen zunächst unsichtbaren und stillen Rückzug aus dem engagierten Arbeitsalltag dar. Wer

innerlich kündigt, lehnt seine Arbeitssituation ab und empfindet oft beim bloßen Gedanken an den Arbeitsplatz innerliches Unwohlsein. Mögliche Folgen können von Frustration, Resignation bis hin zur Depression reichen. Diese Gefühle entstehen dadurch, daß eine förmliche Auflösung des Arbeitsvertrages als unmöglich oder nicht opportun empfunden wird.

Workaholics als Gegenpol

Einen Gegenpol zu Mitarbeitern, die innerlich kündigen, bilden die Workaholics. Auf den ersten Blick mag der Workaholic als positives Gegenbeispiel zur geringen Leistungsbereitschaft jener Mitarbeiter erscheinen, die innerlich kündigen. Aber bei genauerer Betrachtung stellt sich heraus, daß der Workaholic unter einer pathologischen Arbeitssucht leidet. Die Arbeit wird nur vorgeschoben, um vor den Problemen im privaten Bereich zu fliehen. Die Fähigkeit zur Entspannung hat der Workaholic verloren; zudem zeichnet er sich durch eine mangelnde Distanz zur Arbeit und geringe Nähe zu anderen aus. Er delegiert ungern, ist stark ichbezogen und kaum noch zur Teamarbeit bereit. Der Workaholic bürdet sich immer mehr

Arbeit auf und belastet damit auch andere. Da er angesichts seines hohen Arbeitspensums fast zwangsläufig mehr Fehler begeht, kann sich sein Fehlverhalten auch nachteilig für das Unternehmen auswirken. Die Überlastung führt darüber hinaus zu körperlichen Schäden. Nicht zuletzt deshalb entspricht es keineswegs der Realität, daß Arbeitsüchtige beruflich immer vorankommen. Sie arbeiten bei weitem nicht so effektiv und konzentriert wie andere Kollegen; außerdem versäumen sie häufig, Verantwortung und Entscheidungskompetenz rechtzeitig an andere zu übertragen.

Auf unterschiedliche Art und Weise denken sowohl Workaholics als auch Mitarbeiter im Zustand der inneren Kündigung immer an die Arbeit. Der eine überlegt, wie er noch mehr arbeiten kann, den anderen beschäftigt die Frage, wie er noch weniger arbeiten kann, ohne aufzufallen. Unter den extremen Arbeitseinstellungen leiden nicht nur die Betroffenen, sondern auch deren Familien, das Unternehmen und die Gesellschaft. Workaholics bevorzugen kurzfristige Lösungen, die zu schnellen Erfolgen führen, das heißt, sie verfügen über keine oder nur geringe Motivation für strategisch orientierte Arbeit. Der Mitarbeiter im Zustand der innerlichen Kündigung arbeitet nicht strategisch, da er nur daran interessiert ist, sein Tagespensum zu absolvieren. Die Ursachen für kurzfristiges Denken sind in beiden Fällen unterschiedlich – die Wirkung ist jedoch die gleiche. Die Effizienz der Arbeit wird bei Mitarbeitern mit innerer Kündigung oder Arbeitssucht nur selten hinterfragt: der eine gibt kaum Anlaß dazu, der andere geht weit über die Grenzen engagierter Arbeitsleistung hinaus.

Burnout-Syndrom als Risiko

Um Enttäuschungen im Berufsleben zu bewältigen, gibt es drei Möglichkeiten: Kündigung, Erhöhung des Engagements oder innere Kündigung. Das dauerhaft erhöhte Engagement kann im Burnout-Syndrom enden. Der Burnout-Effekt stellt sich ein, wenn Anstrengungen über ein verträgliches Maß hinaus immer weiter erhöht werden, um berufliche Ziele zu verwirklichen. Auch wenn sich ein Erschöpfungszustand abzeichnet oder eintritt, wird das Anspruchsniveau nicht gesenkt. Was

den ‚Ausgebrannten‘ daran hindert, ein Arbeitsverhältnis zu kündigen, ist der drohende Verlust des Selbstwertgefühles, das ausschließlich auf der Überzeugung basiert, etwas Außergewöhnliches leisten zu müssen (Fischer, 1983). Im Gegensatz zur inneren Kündigung findet beim Burnout kein Rückzug aus der Verantwortung am Arbeitsplatz statt; das eigene Anspruchsniveau kann demnach ein Mitarbeiter im Zustand der inneren Kündigung senken, ein vom Burnout betroffener nicht. Außerdem ist der Burnout durch eine asymmetrische Helfer-Klient-Beziehung gekennzeichnet.

Informelle Kündigung durch Führungskräfte

Nach Echterhoff (1994) können auch Führungskräfte ihren Mitarbeitern innerlich kündigen. Führungskräfte können von Mitarbeitern enttäuscht sein, die zum Beispiel von der Linie oder dem Stil des Hauses abweichen, die Vorgesetzte kritisieren und dabei die offene Auseinandersetzung suchen. Meistens stellt sich nicht die Frage, ob der Unruhestifter von der Sache her recht hat. Die in der Auseinandersetzung implizit enthaltene Kritik an der Führung kann bewußt oder unbewußt manche Führungskraft dazu treiben, Mitarbeitern innerlich zu kündigen. Dies gilt besonders dann, wenn Vorgesetzte Kritik nicht ertragen können: sie streben in einem solchen Fall die Verbannung des ihnen unangenehmen Mitarbeiters an. Gängige Methoden in einem solchen Fall sind, Mitarbeiter zu übergehen, sie nicht mehr um ihre Meinung zu fragen, nicht mehr an wichtigen Entscheidungen zu beteiligen oder sie gar in ihren Handlungsmöglichkeiten und Privilegien drastisch zu beschneiden. Die häufigsten Formen einer derartigen informellen Kündigung durch den Arbeitgeber bestehen im ‚Wegloben‘ oder Auszahlen einer Abfindung, aber auch im Demütigen, Schikanieren und ‚Hinausekeln‘.

Innere Kündigung als Organisationsmerkmal

Bei innerer Kündigung stellt sich ein Klima der Distanz, Unterkühlung und Pseudoharmonie ein. Humor und die Bereitschaft der Mitarbeiter, sich gegenseitig zu helfen und Informationen bereitwillig auszutauschen, sind nur geringfügig

oder gar nicht ausgeprägt. Es gibt Unternehmen, die ihre Mitarbeiter geradezu in die innere Kündigung treiben. Hablützel (1992) vertritt mit Blick auf den öffentlichen Dienst die provokante These: „In der öffentlichen Verwaltung kann man erst systemkonform arbeiten, wenn man die innere Kündigung schon vollzogen hat.“ Sicherlich trifft dieses Urteil auch für eine ganze Reihe von großen Unternehmen zu. Es ist anzunehmen, daß das zurückgezogene und stille Verhalten von inneren Emigranten Vorgesetzten in einigen Unternehmen gerade recht ist, denn innere Kündigung führt zwar zum sprichwörtlichen Dienst nach Vorschrift, bedeutet aber auch ‚Ruhe an der Front‘.

Die Folgen für ein Unternehmen können beispielsweise eine verringerte Innovationsbereitschaft sein, oder aber eine Erhöhung der Bearbeitungszeiten, eine Verschlechterung der Qualität, eine geringe Beteiligung am Vorschlagswesen, eine Überschreitung der Pausenzeiten, ein Anstieg von Arbeitsunfällen, eine geringe Kundenorientierung sowie eine geringe Bereitschaft, Überstunden zu leisten.

Erklärungsansätze

In der einschlägigen Fachliteratur werden mehrere Erklärungsansätze zur inneren Kündigung diskutiert. Eine Annahme in der Diskussion um die innere Kündigung ist, daß aufgrund einer Arbeitsunzufriedenheit innerlich gekündigt wird. Die für die Arbeitszufriedenheit relevanten Bereiche Einkommen, eigene Entwicklung, Führungsstil der Vorgesetzten, Unternehmenskultur und eigenes Tätigkeitsspektrum gehen in der Studie negativ mit innerer Kündigung einher. Da ‚Arbeitszufriedenheit‘ ein nicht genügend differenzierender Indikator ist, wurden zusätzliche Kennwerte erhoben:

Involvement kann als das Ausmaß definiert werden, in dem sich Menschen mit ihrer Arbeit identifizieren. Es kann als Indikator für die Qualität der Arbeit verwendet werden, aber auch als Voraussetzung und Motivator beruflicher Leistung. Die Erfassung des *Involvements* ist von besonderem Interesse, da es als Bindeglied zwischen den Bedürfnissen des einzelnen und den Produktivitätsansprüchen des Un-

ternehmens gelten kann. Die Untersuchung ergab, daß Mitarbeiter, die innerlich kündigen, ein niedriges Involvement aufweisen. Die Qualität der Arbeit ist demnach bei innerer Kündigung mäßig, und ein Motiv als Voraussetzung für berufliche Leistung fehlt.

Commitment bezeichnet die Identifikation von Mitarbeitern in und mit Organisationen und gilt als vernachlässigte Schlüsselvariable der Organisationseffizienz in der deutschsprachigen Führungsforschung. Das Identifikationsphänomen ist durch Einstellungen, Verhaltensmerkmale und Prozesse gekennzeichnet, mit denen ein Individuum Eigenschaften fremder (Identifikations-) Objekte assimiliert und zum Gegenstand seines eigenen Selbstverständnisses macht. Individuen übernehmen Verhaltensweisen und Einstellungen von Modellen, die sie meist aufgrund ihres Erfolges bewundern. Je mehr gemeinsam geteilte Werte und Ziele ein Individuum am Identifikationsobjekt wahrnehmen kann, desto wahrscheinlicher sind Nachahmungsprozesse. Aus diesen, je nach Person und Situation unterschiedlichen Identifikationsorientierungen resultiert eine spezifische Einbindung (Commitment) in die soziale Institution. Commitment kann unterteilt werden in Identifikation (Internalisierung der Unternehmensregeln) und Loyalität (Bindung an das Unternehmen).

Verantwortung von Promotoren und Multiplikatoren

Im Prozeß der Entwicklung von Identifikationsbeziehungen kommt dem Verhalten von Führungskräften eine besondere Bedeutung zu. Sie sind neben den formellen und informellen Arbeitsgruppen auch die wichtigste Instanz zur Vermittlung abstrakter, rationaler Normverpflichtungen. Dieser Prozeß vollzieht sich über konkrete, im persönlichen Bereich auch emotionale Identifikationsprozesse. Der Einarbeitungsphase kommt eine besondere Bedeutung zu, da in den ersten Monaten der Organisationszugehörigkeit die Identifikation entwickelt wird.

Innere Kündigung kann entstehen, wenn Mitarbeiter im Anfangsstadium nicht richtig eingebettet und betreut werden.

Die mangelnde Identifikation der Führungskräfte mit der Organisation kann aufgrund der ihnen zugeordneten Promotoren- und Multiplikatorenrolle zu vielfältigen Folgeschäden (Demotivation, Widerstand, Kontraproduktivität) führen und sich auf die Geführten übertragen.

Die stärkste Auswirkung der Identifikation zeigt sich in niedrigen Absenz- und Fluktuationsraten. Geringes Commitment führt vor allem dann zu Fluktuation, wenn auch das Involvement gering ist. Mit steigender Hierarchie steigt auch der berufliche Identifikationsgrad. Commitment steht in Zusammenhang mit Leistungsmotivation, Selbstverwirklichungsbedürfnis, Verantwortungsbewußtsein sowie mit Selbstachtung durch die Position und sozialer Integration. In der Studie konnte festgestellt werden, daß innere Kündigung mit einem niedrigen Commitment einher geht. Eine Identifikation mit dem Unternehmen ist demnach bei innerer Kündigung nicht gegeben, auch sind Mitarbeiter mit dem Phänomen der inneren Kündigung weniger loyal gegenüber ihrem Unternehmen.

Fluktuationsverhalten

Commitment ist somit auf die Organisation bezogen und Involvement auf die Arbeit. Anhand der Indikatoren Involvement und Commitment kann man in Anlehnung an Blau und Boal (1989) eine Typologie zur Erklärung des Fluktuationsverhaltens aufstellen. In dem Modell sind vier Versionen aus Involvement und Commitment kombiniert (vgl. Abb. 1).

Hieraus lassen sich verschiedene Formen von Absentismus und Fluktuation erklären. Der ‚Star‘ – definiert über hohes Involvement und hohes Commitment – zeichnet sich zum Beispiel dadurch aus, daß er sich sowohl für die Organisation als auch für seine Kollegen anstrengt und primär aus Krankheitsgründen fehlt. Die ‚einsamen Wölfe‘ ähneln Kosmopoliten: sie verlassen die Organisation, wenn sie bessere aufgabenbezogene Möglichkeiten an einem anderen Ort sehen. Für den ‚Unternehmensbürger‘ sind Konformität und die Erfüllung von Rollen- und Verhaltenserwartungen wichtig. Der innere Emigrant mit geringem Involvement und geringem Commitment bleibt aus schlichtem Nutzenkalkül in der Organisation.

Psychologischer Arbeitsvertrag

Der psychologische Arbeitsvertrag (Schein, 1980) umfaßt die gegenseitigen, allerdings unausgesprochenen Wünsche, Erwartungen und Hoffnungen von Arbeitnehmern und Arbeitgebern. Man kann den psychologischen Arbeitsvertrag als unsichtbare Ergänzung des förmlichen Arbeitsvertrages bezeichnen oder als jeweils geheim gehaltenen oder nicht ganz ausformulierten Anhang zum förmlichen Arbeitsvertrag sehen. Dazu gehören im allgemeinen auf der Arbeitnehmerseite die folgenden Erwartungen: Förderung, Unterstützung, Gerechtigkeit sowie Berechenbarkeit der Arbeitgeberhandlungen. Der psychologische Arbeitsvertrag des Mitarbeiters beschreibt die Bedingungen, unter denen er sich am Arbeitsplatz wohlfühlt und unter denen er Arbeitszufriedenheit entwickelt. Zum psychologischen Arbeitsvertrag gehören auf Arbeitnehmerseite auch Angst vor Über- und Unterforderung, verbunden mit der Erwartung, daß der Arbeitgeber entsprechende Vorkehrungen trifft (Schutz- und Fürsorgepflicht des Arbeitgebers).

Ein Arbeitgeber ‚füllt‘ seinen psychologischen Arbeitsvertrag insbesondere mit der Bereitschaft des Mitarbeiters zur Unterordnung, mit weitgehender Verfügbarkeit sowie uneingeschränkter Loyalität. Der psychologische Arbeitsvertrag kann im Laufe des Berufslebens vielseitigen inhaltlichen Veränderungen von beiden Seiten unterliegen. Diese können durch persönliche Veränderungen, Veränderungen innerhalb des Betriebes oder durch externe Arbeitsmöglichkeiten ausgelöst werden. In der empirischen Studie kam es bei den inneren Emigranten zu einem Bruch des psychologischen Arbeitsvertrages, ihre unausgesprochenen Hoffnungen und Wünsche wurden nicht erfüllt.

Ungerechte Behandlung

Eine Arbeitssituation kann als Tauschverhältnis zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer verstanden werden (Adams, 1965). Bei einem ungleichen Tauschverhältnis beginnt häufig eine heftige innere Auseinandersetzung. Es entsteht eine Spannung, die als unangenehmer Zustand erlebt wird und die Personen motiviert, diese Spannung zu reduzieren. In der

untersuchten Stichprobe fühlen sich die Mitarbeiter im Zustand der inneren Kündigung auch ungerecht behandelt. Sie erleben das Verhältnis zwischen Geben und Nehmen am Arbeitsplatz als unausgeglichen und schaffen sich deshalb Ausgleich. Innere Kündigung kann daher als Versuch verstanden werden, die Arbeitssituation so zu verändern, daß sie wieder als ‚gerecht‘ erlebt werden kann (nach dem Motto: „Wie du mir, so ich dir!“).

‚Brain drain‘ – die Besten gehen

Nach Borgs (1989) reagieren hoch involvierte Personen bei drohendem Verlust des Identifikationsträgers mit stärkerem

toritären Führungsstil, unangemessene Kritik und fehlende Anerkennung von Leistung. Gerade in Krisensituationen vertreten viele Unternehmen die Auffassung, daß zur Krisenbewältigung die Aufhebung jeglicher kooperativer Führung und die Rückkehr zur autoritären Führung notwendig sei. Auch die Praxis, selbständig denkende und handelnde Mitarbeiter allein mit Fingerspitzengefühl und Intuition führen zu wollen, bringt nicht die entscheidenden Erfolge, denn der Erfolg jeder Organisation hängt von der Qualifikation ihrer Führung ab.

Die meisten Führungskräfte sind jedoch für diese Schlüsselqualifikation nicht ausgebildet. Ohne ein Basiswissen über

geführt und ein daraus abgeleitetes Prozeßmodell entwickelt.

Hier wird die Unzufriedenheit mit der Tätigkeit und das Fehlen von kooperativer Führung als vorausgehende Bedingung für ein Gefühl von ungerechter Behandlung verstanden. Um wieder ein Gefühl von Gerechtigkeit zu erlangen, wird die Arbeitssituation entsprechend verändert: der Mitarbeiter kündigt seinen Einfallsreichtum, sein Engagement, seine Verantwortung und Loyalität – er hat innerlich gekündigt.

Prävention und Intervention

Zeigen sich Anzeichen von innerer Kündigung in Unternehmen, sollte jeder möglichen Ursache gleich großes Interesse entgegengebracht werden. Instrumente zur Prävention und Intervention kann die Arbeits- und Organisationspsychologie bieten. Zentrale Ansatzpunkte sind das Fehlen von kooperativer Führung und die Unzufriedenheit mit der Tätigkeit. Daher sollten Führungskräfte sorgfältig ausgewählt und auf die von ihnen zu leistenden Führungsaufgaben ausreichend vorbereitet werden. Dies sollte prozeßbegleitend geschehen, da sonst erlernte Führungstechniken in der täglichen Praxis vergessen oder vernachlässigt werden. Auch wirkt man einem individuellen Führungsstil entgegen, wenn man den kooperativen Führungsstil durch berufs begleitende Weiterbildungsmaßnahmen fördert. Das Management kann durch die Änderung des eigenen Verhaltens einen entscheidenden Beitrag zur Lösung der Problematik leisten und gegenüber dem Mitarbeiter wieder glaubwürdig werden.

Wertvolle Erfahrungswelten

Den betroffenen Führungskräften sollte in jedem Fall ein externer Berater zur Seite gestellt werden, denn eine Schulung allein genügt in keinem Fall. Die betroffenen Mitarbeiter sollten ebenfalls mit einbezogen werden. Die meisten Mitarbeiter sind sich – wie ihre Vorgesetzten – der vielen Probleme bewußt, die einem optimalen Arbeitseinsatz im Hinblick auf die eigenen Ziele und die des Unternehmens im Wege stehen. Mitarbeiter wissen in der Regel sehr genau, wie die Zufriedenheit mit der Tätigkeit erhöht werden kann. Doch noch selten werden die Betroffenen über

	hohes Commitment	geringes Commitment
hohes Involvement	Star	Einsamer Wolf
geringes Involvement	Unternehmensbürger	Innerer Emigrant

Abb. 1: Typologie des Fluktuationsverhaltens angelehnt, an Blau und Boal (1987).

Rückzug als niedrig involvierte Mitarbeiter. Steigt beispielsweise aufgrund von Personalabbau betriebsweit die subjektive Arbeitsplatzunsicherheit an, wären gerade bei den Leistungsträgern die größten Effekte zu erwarten, da in dieser Gruppe der Anteil hochgradig involvierter Mitarbeiter besonders groß sein dürfte. In der Studie konnte jedoch gezeigt werden, daß Arbeitsplatzunsicherheit mit einem niedrigen Involvement und innerer Kündigung einhergeht. Es zeigt sich, daß der in der Praxis häufig anzutreffende Umstand, Mitarbeiter im Fall von Reorganisationen sehr lange im unklaren über ihre Arbeitsplatzsicherheit zu lassen, sich im sogenannten ‚brain drain‘ (Abwanderung von Leistungsträgern) oder in der inneren Kündigung niederschlägt.

Führungskräfte sind gefordert

Zahlreiche Autoren machen Führungsfehler für das Auftreten von innerer Kündigung verantwortlich, unter anderem einen schlechten Informationsfluß, au-

die Führung verfährt der Vorgesetzte nach dem sogenannten individuellen Führungsstil, der oftmals nichts anderes beinhaltet als die Summe seiner Irrtümer im Bereich der Führung. In der Studie wird verdeutlicht, daß ein Fehlen von Mitsprache und Beteiligung des Mitarbeiters sowie ein Mangel an freundlicher Zuwendung durch den Vorgesetzten mit innerer Kündigung einher gehen. Auch ein Fehlen von gegenseitigem Feedback zwischen Vorgesetzten und ‚Untergebenen‘ sowie Unzufriedenheit mit dem Verhalten der Führungskraft stehen in Beziehung zur inneren Kündigung; insbesondere ein fehlender kooperativer Führungsstil kann als ein auslösender Faktor für innere Kündigung angesehen werden. Hier zeigt sich, daß die Führungskräfte bei der inneren Kündigung des Mitarbeiters ursächlich beteiligt und gefordert sind.

Prozeßmodell der inneren Kündigung

Um zu ermitteln, welche Faktoren am besten die innere Kündigung vorhersagen können, wurde in der Studie eine Diskriminanzanalyse (ein Klassifikationsverfahren der multivariablen Statistik) durch-

ihre Problemwahrnehmung und ihre Ideen befragt. Die wertvollsten Informationen stammen daher aus der eigenen, subjektiven Erfahrungswelt des inneren Emigranten. Diese Erfahrungswelt gilt es zu überprüfen, zu systematisieren und zu erweitern, insbesondere dann, wenn den Betroffenen die Gelegenheit geboten wird, Aspekte ihrer Arbeitstätigkeit in größeren Zusammenhängen zu sehen. Aufgrund dessen bietet sich das Mitarbeitergespräch (unter Hinzuziehung eines unbeteiligten Dritten) an, um konkrete Lösungsmöglichkeiten für die Beteiligten zu erarbeiten und deren Umsetzung zu begleiten.

Externe Berater verpflichten

Mitarbeiter im Zustand der inneren Kündigung sollten nicht diskriminiert, sondern als wichtige Personen mit besonderen Erfahrungen gesehen werden. Die inneren Emigranten kennen die kritischen Stellen in ihrem Betrieb genau und eignen sich deshalb vorzüglich für die haus-eigene Unternehmensberatung. Gerade ihr strategischer Rückzug beweist, daß sie durchaus anpassungsfähig, belastbar und geschickt sind. Versucht man nun, diese Mitarbeiter zu ‚reaktivieren‘, indem man mit ihnen zusammenarbeitet, wird man wieder engagierte und leistungsmotivierte Mitarbeiter erhalten.

Zu beachten ist, daß die Beratungsarbeit keine Stigmatisierung einzelner Mitarbeiter oder Gruppen bewirkt. Ein Coach oder Supervisor kann auch aus dem ei-

genen Unternehmen stammen; es ist jedoch insbesondere bei Fällen von innerer Kündigung ratsam, einen externen Berater zu verpflichten und hierbei auf die Schweigepflicht des Beraters zu achten. Der entscheidende Vorteil eines unabhängigen Coaches liegt in der Chance, spontan und offen – ohne Betriebsblindheit – mit den Betroffenen zu arbeiten. Tritt keine Besserung ein, ist es für alle Beteiligten ratsam, eine formale Kündigung in Betracht zu ziehen. Eine Reaktivierung von Mitarbeitern im Zustand der inneren Kündigung ist nicht nur nötig, sondern fällt zudem auch auf fruchtbaren Boden, denn viele der Betroffenen sind immer noch auf der Suche nach Chancen, Herausforderungen und Mitstreitern.

Summary

This article deals with the phenomenon of inner emigration in employees. The term ‚inner emigration‘ indicates a withdrawal of commitment and responsibility on the part of the employees. According to the above-mentioned study, 31% of staff suffer from this phenomenon. Job dissatisfaction, a lack of commitment and involvement, loss of psychological trust, a feeling of inequality, job insecurity and inadequate leadership are all factors that have been discussed and found to be causes of inner emigration. Dissatisfaction with one's own job and

a lack of co-operative management prove to be the main factors. Employees develop a feeling of inequality and in order to rectify the situation they withdraw their commitment and responsibility. Employees suffering from inner emigration prove to be less loyal to the companies they work for. This article discusses various attempts at intervention and prevention.

Literaturhinweise

- Adams, J. S.: Inequity in social exchange, in: Berkowitz, L. & Walster, E. (Hrsg.): *Advances in experimental social psychology* (Bd. 2, S. 267 - 299). New York, 1965.
- Blau, G., Boal, K.: Using job involvement and organizational commitment interactively to predict turnover, in: *Journal of Management*, 15/1989, S. 115 - 127.
- Borgs, I.: Korrelate der subjektiven Sicherheit der Arbeitsstelle, in: *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 33/1989, S. 117 - 124.
- Echterhoff, W., Poweleit, D., Schindler, U.: *Wieder Freude am Beruf. So überwinden Sie die "Innere Kündigung"*, Düsseldorf u. Wien, 1994.
- Fischer, H. J.: A psychoanalytic view of burnout, in: B. A. Farber (Ed.): *Stress and Burnout in the Human Service Professions*, New York, 1983.
- Hablützel, P.: *Innere Kündigung aus der Sicht der Personalverantwortlichen in der öffentlichen Verwaltung*, in: Hilb, M. (Hrsg.): *Innere Kündigung: Eine Einführung*. Zürich, 1992.
- Schein, E. H.: *Organisationspsychologie*, Wiesbaden, 1980.