

## ***Innere Kündigung und Selbstpensionierung***

### **Ursachen und Merkmale innerer Kündigung**

Werden einem Mitarbeiter über längere Zeit keine Motivationsanreize geboten kann das so weit führen, dass sich der Betreffende innerlich von seiner Arbeit oder vom gesamten Unternehmen verabschiedet. Ebenso können bestimmte demotivierende Vorkommnisse dazu führen. Derartige Ursachen können sein:

- ungerechte Behandlung
- verletzende Kritik
- mangelnde Würdigung seiner Leistungen
- herabsetzende oder beleidigende Äußerungen
- diskriminierende Maßnahmen
- bewusste Missachtung
- andere schwerwiegende Beeinträchtigungen seines Selbstwertgefühls

Man nennt diese Reaktion „innere Kündigung“. Es ist das gezielte Verweigern von Engagement und Eigeninitiative als Reaktion eines Mitarbeiters auf frustrierende Erlebnisse oder Arbeitsbedingungen. Der Mitarbeiter will zwar nicht formal kündigen und seine Stellung im Unternehmen sowie die damit verbundenen persönlichen Vorteile nicht aufgeben, distanziert sich aber innerlich vom Betriebsgeschehen. Soweit es seine Position nicht ernsthaft gefährdet oder zu empfindlichen Konsequenzen führt, verhält er sich passiv oder täuscht Arbeiten nur vor und wählt stets den Weg des geringsten Widerstands. Aggressivität ist hingegen kein typisches Merkmal innerer Kündigung, denn sie würde bedeuten, dass sich der Betreffende doch noch mit den betrieblichen Vorgängen auseinandersetzt. Vielmehr findet er sich (scheinbar) mit den wahrgenommenen Unzulänglichkeiten ab. Aggressionen treten eher als Ausdruck der Verzweiflung im Vorfeld der inneren Kündigung auf.

Innere Kündigung ist bei Mitarbeitern aller Hierarchieebenen, Berufszweige und Arbeitsfelder anzutreffen, wenn auch mit unterschiedlicher Häufigkeit. Sie kann sowohl bei Geführten als auch Führenden eintreten. Lediglich die äußeren Erscheinungsbilder können je nach persönlicher Mentalität oder beruflicher Situation variieren.

---

**Innere Kündigung ist eine emotionale Reaktion auf tiefgreifende oder wiederholte Verletzungen von Mitarbeitergefühlen.**

Eine innere Kündigung wird selten von einem Tag auf den anderen vollzogen. Oft ist es eine Reihe von negativ empfundenen Ereignissen, eine zunehmende Verschlechterung der Arbeitssituation oder sind Konflikte mit dem personellen Umfeld, was im betreffenden Mitarbeiter eine latente Unzufriedenheit wachsen lässt. In der Folge ändert sich sein allgemeines Verhalten, was sich in den verschiedensten Situationen und auf unterschiedliche Weise offenbart.

### **Gegenmaßnahmen der Führungskraft**

Bei der inneren Kündigung eines Mitarbeiters steht die zuständige Führungskraft vor dem denkbar schwerwiegendsten Motivationsproblem. Daher sollte man sich bemühen, bereits bei den ersten Anzeichen einer sich andeutenden Flucht in die innere Kündigung die Entwicklung aufzuhalten. Die einzige Chance dafür ist, mit dem Mitarbeiter ein freimütiges, aber aggressionsfreies Gespräch zu führen.

---

**Einer Tendenz zur inneren Kündigung lässt sich nur durch ein verständnisvolles Mitarbeitergespräch entgegenwirken.**

Wichtig ist dabei, dass der Mitarbeiter die Überzeugung gewinnt, dass man ihm helfen und ihn als nützlichen Mitarbeiter nicht verlieren will. Es hat keinen Sinn, ihm Vorwürfe zu machen oder zu drohen. Aus seiner resignativen Gefühlssituation heraus wird er nur scheinbar Einsicht zeigen und es künftig lediglich geschickter anstellen, weiteren Unannehmlichkeiten aus dem Weg zu gehen. Das eigentliche Problem aber würde mit hoher Wahrscheinlichkeit bestehen bleiben. Sind allerdings nur einige der geschilderten Verhaltensmerkmale zu beobachten, muss das noch nicht unbedingt auf eine innere Kündigung hindeuten. Dennoch sollte man dem betreffenden Mitarbeiter verstärkte Aufmerksamkeit widmen, denn immerhin scheinen sich bei ihm bedenkliche Motivationsmängel entwickelt zu haben.

---

**Innere Kündigung ist das schwerwiegendste Motivationsproblem überhaupt und demzufolge eine besondere Herausforderung für die Führungskraft.**

### **Die Variante der Selbstpensionierung**

Eine ähnliche Verhaltensweise mancher Mitarbeiter ist die sogenannte „Selbstpensionierung“, deren Ursachen und Erscheinungsbilder jedoch etwas anders geartet sind als bei der inneren Kündigung. Sie ist eine innere Distanz, die nicht eine Folge von Enttäuschungen ist, sondern das Ergebnis nüchterner Abwägung von Aufwand und Nutzen beruflichen Engagements. Sie ist eine Konsequenz der rationalen Erkenntnis, dass ein unvermindertes Engagement nicht mehr zur Steigerung des beruflichen Erfolgs sowie der Lebensqualität beitragen würde. Häufig ist das der Fall, wenn jemand bei realistischer Einschätzung der Personalstruktur des Unternehmens keinen weiteren Aufstieg mehr erwarten kann.

Aber auch das Gefühl gesundheits- oder altersbedingter Überforderung kann zu dieser Schlussfolgerung führen. Oft sind beide Ursachenarten miteinander gekoppelt und verstärken sich gegenseitig. Meistens wird der Schritt zur Selbstpensionierung auch durch frühere Wertvorstellungen ähnlicher Tendenz begünstigt. Außerberufliche Werte wie Familie, Urlaubsreisen oder Hobbys hatten für Selbstpensionierte oft schon immer einen besonders hohen Stellenwert.

Im Allgemeinen hat der Mitarbeiter dabei kein schlechtes Gewissen. Er sieht sein Verhalten nicht als Verweigern im Sinne einer bewussten Schädigung des Unternehmens, sondern als gerechten Ausgleich für langjährig erbrachte Leistungen. Er meint es sich verdient zu haben, seine formelle Pensionierung vorwegzunehmen.

---

**Selbstpensionierung beruht auf einem rationalen Abwägen von Aufwand und Nutzen beruflichen Engagements.**

### **Nicht zu tolerierende Arbeitshaltungen**

Beide Arbeitshaltungen, innere Kündigung wie Selbstpensionierung, sind leistungsmindernd und wirken sich somit negativ auf den Unternehmenserfolg aus. Sie dürfen daher nicht toleriert werden, sondern erfordern die Einflussnahme durch den unmittelbaren Vorgesetzten.

Die Unterschiede beider Varianten liegen hauptsächlich im Verhalten gegenüber anderen:

- Innerlich gekündigte Mitarbeiter wirken resigniert, verschlossen und unausgeglichen.
- Selbstpensionierte hingegen sind eher selbstzufrieden und kontaktfreudig.

Es sind oft diejenigen Mitarbeiter, die bei allen Geburtstags- oder Jubiläumsfeiern anzutreffen sind und in der Kantine zu den größten und heitersten Tischrunden gehören. So gesehen sind sie eher angenehme Kollegen, die zumindest keinen schädigenden Einfluss auf das Arbeitsklima insgesamt ausüben.

---

**Wegen ihrer leistungsmindernden Auswirkungen hat sich für beide Verhaltensweisen einheitlich der Begriff „innere Kündigung“ eingebürgert.**

*Auszug aus:*

*Hartmut Laufer*

***Praxis erfolgreicher Mitarbeitermotivation***

*GABAL Verlag, ISBN 978-3-86936-482-7*