

Martin Hilb (Hg.)

Innere Kündigung. Ursachen und Lösungsansätze

Industrielle Organisation, Zürich 1992, 108 S., sFr. 56.-

Seit Mitte der achtziger Jahre wird in der personalwirtschaftlichen Literatur ein neues Phänomen diskutiert: *Innere Kündigung*. Im Gegensatz zum juristisch und personalwirtschaftlich längst erfaßten und klassifizierten Pendant der echten (manifesten) Kündigung, die erst nach Erklärung gegenüber dem Vertragspartner wirksam wird, ist die Innere Kündigung als "innere Emigration" lautlos, doch mindestens genau so wirksam. Dies macht sie umso gefährlicher, da mit ihren Symptomen gravierende Auswirkungen für ein Unternehmen einhergehen können, die mitunter gar eine echte Kündigung als das geringere Übel erscheinen lassen. Grund genug für das Institut für Führung und Personalmanagement der Hochschule St. Gallen, sich im Rahmen einer Tagung mit der Inneren Kündigung aus praktischer (Arbeitgeber- wie Arbeitnehmer-) Sicht sowie aus soziologischer Perspektive zu beschäftigen. Der vorliegende Tagungsband betrachtet Innere Kündigung gleichermaßen in seinen gesellschaftlichen wie innerbetrieblichen Bezügen, differenziert über die einzelnen Unternehmensebenen. Thematische Schwerpunkte sind die Erfassung und Beschreibung des Konstruktes Innere Kündigung und seiner Ursachen sowie Diagnose und Therapiemöglichkeiten.

Ausgangspunkt für das, was hier unter Innerer Kündigung verstanden wird, ist zunächst das beim Mitarbeiter beobachtete Verhalten: Verzicht auf Engagement am Arbeitsplatz, konkretisiert in den von Raidt (1988) formulierten

Symptomen, aufgrund der *Entfremdung* des Mitarbeiters von seiner Arbeitsrolle. Danach ist ein innerlich gekündigter Mitarbeiter zum Beispiel daran zu erkennen, daß er Auseinandersetzungen meidet (Ja-Sager), sich kritiklos anpaßt, keine Vorschläge formuliert und Kompetenzbeschnidungen widerspruchslos hinnimmt. Dieses Phänomen wird nun auf der theoretischen Ebene mit Hilfe verschiedener verhaltenswissenschaftlicher Ansätze (Identifikations- und Entfremdungsforschung, Arbeitszufriedenheitsforschung, Streßforschung, Hilflosigkeit- und Autonomieforschung) analysiert.

Die Erklärung, die diesem Tagungsband zugrundeliegt und die der Herausgeber in seinem einleitenden Beitrag vorstellt, bildet eine Synthese aus arbeitszufriedenheits- und streßtheoretischen Elementen. In seinem Phasenkonzept erklärt Hilb Innere Kündigung aus dem von Bruggemann übernommenen Soll-Ist-Vergleich der subjektiven Erwartung mit der subjektiven Empfindung der Arbeitssituation, der zu einem negativen (Defizit) oder positiven (Fit) Ergebnis führen kann. Im Fall des Defizits entscheidet nun das Ausmaß der *Situationskontrolle* sensu Lazarus darüber, ob es zum "Burnout", zur Inneren Kündigung, zur manifesten Kündigung oder zum Reengagement des betroffenen Mitarbeiters kommt.

Diesem individualistisch betrachteten Phänomen werden nun als Erweiterung auf Gesellschafts-, Unternehmens- und Arbeitsteam-Ebene verschiedene Ursachen und (präventive) Lösungskategorien zugeordnet. Auf Gesellschaftsebene werden Wertewandel und Visionslosigkeit/Entfremdung als Ursachen angenommen. Im Unternehmen gelten vor allem drei Ursachenbereiche: "Mißtrauenskultur", statt "innovativer Vertrauenskultur", Visionslosigkeit statt ganzheitlicher Unternehmensvision, "Palast-Organisation" anstelle föderalistischer Netzstruktur.

Diese zunächst theoretische Einführung wird um zusätzliche Beschreibungs- und Lösungsaspekte aus Sicht der Praxis ergänzt: So verweist eine Führungskraft aus der öffentlichen Verwaltung auf die frappierende Übereinstimmung des Persönlichkeitsbildes eines innerlich Gekündigten mit der Idealvorstellung (!) eines (schweizerischen) Beamten. Arbeitnehmer- und Arbeitgebervertreter formulieren Ursachen und Lösungsansätze aus ihrer Perspektive. Die dabei vorgeschlagenen Lösungen fokussieren die Bereiche Führung (Motivation, Personalentwicklung, ganzheitliche Betrachtung des Mitarbeiters), Organisationsstruktur (Abbau von Hierarchien) sowie Betriebs- und Unternehmenskultur.

Teil III des Bandes beschäftigt sich mit Diagnoseinstrumenten und Therapiemöglichkeiten der Inneren Kündigung. Zunächst entwickelt der Herausgeber auf der theoretischen Ebene das "*standardisierte Mitarbeitergespräch*" zur Diagnose des im ersten Teil beschriebenen Konstrukts Innere Kündigung. Mit diesem Instrument soll die Einschätzung der Mitarbeiter hinsichtlich verschiedener Items (aus der Arbeitszufriedenheitsforschung) ermittelt

und diese daraufhin in Abhängigkeit von ihrem Engagement in die verschiedenen Bruggemannschen Arbeitszufriedenheitskategorien eingeordnet werden. Dieses Vorgehen gibt aus meiner Sicht jedoch in mehrfacher Hinsicht zu denken:

1. Der subjektive Soll-Ist-Vergleich bezieht sich nicht (wie bei Bruggemann) auf Gleiches - Anspruchsniveau (Soll) und Bedürfnisbefriedigung (Ist) in bezug auf den Arbeitsplatz - sondern auf Unterschiedliches: Hilb läßt die Mitarbeiter die subjektive Wichtigkeit der Items mit der subjektiven Zufriedenheit mit diesen vergleichen. Dabei scheinen nicht tatsächlich Soll- und Istkategorien verglichen zu werden, sondern vielmehr zwei Istkategorien: einmal in bezug auf die Bewertung eines Items und einmal in bezug auf die entsprechenden momentanen Befriedigungsmöglichkeiten.
2. Die von Hilb unterschiedenen und zur Vergleichsgrundlage erhobenen Kategorien subjektive Bewertung (Gewichtung) und subjektive Zufriedenheit sind möglicherweise nicht unabhängig voneinander: So ist es denkbar, daß ein Item (z.B. attraktive Arbeitszeitregelung) gerade deshalb als wichtig eingestuft wird, weil es unter den derzeitigen situativen Bedingungen nicht erfüllbar ist und der Mitarbeiter in dieser Hinsicht unzufrieden ist. Umgekehrt könnte die Zufriedenheit mit einem Item (z.B. gute Sozialleistungen) dazu führen, daß seine subjektiv empfundene Wichtigkeit abnimmt. Mit anderen Worten ist nicht auszuschließen, daß in Analogie zur Motivationstheorie (Maslow, Alderfer) eventuell jeweils solche Items relevant werden bzw. in das Bewußtsein des Mitarbeiters treten, mit denen er gerade nicht zufrieden ist. Das entstandene Defizit aus Wichtigkeit minus (Arbeits-) Zufriedenheit wäre demnach keine echte Differenz aus zwei Größen, sondern ein Maß für Arbeitszufriedenheit im Sinne der herkömmlichen Arbeitszufriedenheitsforschung.
3. Die Bruggemannschen Kategorien konnten empirisch nicht bestätigt werden und sind möglicherweise unscharf. Wenn der Versuch unternommen wird, "innere Emigration" nach diesem Konzept zu kategorisieren, sollte dieser Aspekt daher bei der Erstellung der Diagnose und in der anschließenden Therapie berücksichtigt werden.

Die von Hilb vorgeschlagenen Folge- bzw. Therapiemaßnahmen greifen die im Zusammenhang mit Organisationsentwicklung diskutierten Methoden der Teamentwicklung sowie die Bedeutung der Realisierung von Verbesserungsvorschlägen wieder auf. Im Anschluß an die theoretische Diagnose- und Therapie-Diskussion werden wiederum aus Sicht der Praxis Ansatzpunkte in der Laufbahnberatung und in der Führung zur Verhütung der Inneren Kündigung vorgestellt.

Der Sammelband schließt mit einem Hinweis auf die gesellschaftlichen Bezüge des Problems aus soziologischer Perspektive, der die Grenzen einer allein betrieblichen Problembekämpfung aufzeigen soll.

Empfehlenswert ist der Band als Überblick über den derzeitigen Stand der Diskussion zum Thema Innere Kündigung, sowohl in der einschlägigen (betriebswirtschaftlichen und soziologischen) Literatur als auch in der Unternehmenspraxis. Neben unterschiedlichen Sichtweisen und Lösungsvorschlägen wird unter anderem eines deutlich: Über den Inhalt dessen, was mit dem Phänomen der Inneren Kündigung eigentlich gemeint ist, scheint sowohl in der Theorie als auch in der Praxis gegenwärtig keine einheitliche Auffassung zu bestehen. So lassen die vorgestellten Erklärungsansätze nicht erkennen, worin etwa der theoretische oder praktische Vorzug einer Abgrenzung des Konstruktes Innere Kündigung von anderen (Arbeitszufriedenheit, Entfremdung) besteht. Vielmehr scheint sich auch durch das hier (ohne jede Kritik) eingeführte Diagnoseinstrument der Eindruck zu bestätigen, daß durch die Mischung verschiedener Ansätze das Konstrukt Innere Kündigung undifferenzierter und damit schwerer diagnostizierbar und bekämpfbar wird. Ein Gewinn liegt indes sicherlich in der Einbeziehung unterschiedlicher Perspektiven und der Erweiterung des Phänomens über den betrieblichen Kontext hinaus (Wertewandel).

Berlin, Oktober 1992

Sabine Boerner*

* Sabine Boerner, Dipl.-Kff., wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Betriebswirtschaftslehre der Technischen Universität Berlin, Lehrstuhl für Organisation, Führungslehre und Personalwesen (Prof. Dr. D. Gebert).

Arbeitsgebiete: Organisationskultur, Organisationsentwicklung, Organisationssoziologie. Veröffentlichung: China auf dem Weg zum Weltmarkt? Eine ökonomische Analyse der die Entwicklung eines Landes bestimmenden Determinanten am Beispiel Chinas, in: Oberender, P. (Hrsg.): China auf dem Weg zur Marktwirtschaft, Bayreuth 1991.