

iga.Podcast Episode 3 Innere Kündigung: DIE WEGE HERAUS

Sfx: Soundelement / Bett

Frau: „Wenn der Spaß an der Arbeit... plötzlich flöten geht.
Teil 3 des Podcast der Initiative Gesundheit und Arbeit zum Thema
„innere Kündigung“

(Mann) Nicht etwa der echte, der ausgedruckte Arbeitsvertrag – nein, der sogenannte „psychologische Vertrag“ ist es, den ein Teil der Beschäftigten innerlich aufkündigt. Weil sie ein Ungleichgewicht fühlen zwischen dem, was sie an Kraft, Engagement, Zeit und Hingabe in die eigene Tätigkeit investieren – und dem, was sie aus ihrer Sicht „zurückbekommen“. Nicht nur monetär, sondern an Wertschätzung. An Teilhabe, an Beachtung und am Sinn.

Willkommen zu unserem dritten und letzten Teil unseres Podcasts zur „inneren Kündigung“. Was innere Kündigung ist, wie und wo sie entsteht, welche oft ganz individuellen Erlebnisse und Erfahrungen die Leitplanken sind für dieses Phänomen und welche Auswirkungen die innere Kündigung hat für den MENSCHEN und für das UNTERNEHMEN, das Kollegium, den persönlichen und wirtschaftlichen Erfolg ... all das haben wir beleuchtet in unseren ersten beiden Folgen.

Nur wer diese Wurzeln und Entstehungsmechanismen wirklich sieht und versteht, dem helfen nun auch unsere Empfehlungen im dritten Teil.
Diese „Wege heraus“ sind meist Hinweise auf ein „künftig keine Wege mehr hinein“!

Denn wie immer im Leben und wie immer im Beziehungsgeflecht zwischen Menschen (und um nichts Anderes geht es letztlich) ist das proaktive Vermeiden, das Vorbeugen, das Erkennen und Verhindern wichtiger, einfacher und langfristig erfolgsversprechender, als ein in den Brunnen gefallenes Kind retten zu wollen, bevor es nass geworden ist...

(Frau) Bei innerer Kündigung ist entsprechend, so sind sich die Fachleute einig, eine aktive Förderung des Engagements VOR der innerlichen Kündigung ebenso wichtig wie der proaktive Umgang mit innerlich gekündigten Beschäftigten.
Denn das Ziel ist ebenso klar wie einleuchtend: Hohes Engagement bei der Arbeit ist Ausdruck von selbsterlebter Freude, von Sinnhaftigkeit im Job, von Teilhabe, von ausgelebtem „Ja, ich bin dabei!“ – und damit ist dies das Gegenstück zur inneren Kündigung.

(Mann) Innere Kündigung vorbeugen, Engagement fördern – wie geht das?

(Frau) Nun, innerer Kündigung kann man auf zwei Wegen vorbeugen: Zum einen über das Erzeugen, Fördern und Erhalten eines gesunden Engagements – und zum anderen durch die Vermeidung eines Bruches des nun schon so oft benannten und so wichtigen psychologischen Vertrages. Beides im Übrigen sind Aufgaben des Unternehmens. Und ja, beides ist – wie sollte es anders sein – vor allem Aufgabe der Führungskraft!

Experte:

„Es gibt diesen schönen Spruch von Antoine de Saint-Exupery: „Wenn du ein Schiff bauen willst, dann trommle nicht Männer zusammen, um Holz zu beschaffen, Aufgaben zu vergeben und die Arbeit einzuteilen, sondern lehre sie die Sehnsucht nach dem weiten, endlosen Meer.“ – ich finde das ein wunderbares Bild, was genau beschreibt, wie Führung gelingen kann!“

(Frau) Das Thema „richtig Führen“ allein ist schon ein abendfüllendes. Es gibt hunderte Bücher, tausende Websites und ebenso viele Menschen in Beratungsfunktion und Führungsprogramme. Dennoch kommen wir nicht umhin, die besondere Rolle der Führungskraft in Bezug auf die innere Kündigung von Beschäftigten hervorzuheben und Wege aus dieser durchaus verzwickten Sackgasse aufzuzeigen.

Die Austauschbeziehung zwischen Führungskraft und Beschäftigten ist gekennzeichnet von gegenseitigem Vertrauen. Trotz aller Rollen und Hierarchien, trotz aller Verantwortlichkeiten und Statusbezeichnungen arbeiten hier immer echte Menschen mit echten Gefühlen und Erwartungen und somit auch echten Enttäuschungen zusammen.

Als Ursache innerer Kündigung wird deshalb häufig eine Störung eben dieses Austauschverhältnisses angesehen. Dabei spielen der Führungsstil und damit das Führungsverhalten eine entscheidende Rolle.

Und was die dabei wohl entscheidendsten Führungsfehler betrifft, kann man sich im Grund genommen die bekannten drei Äffchen vorm inneren Auge vorstellen, die sich Auge, Mund und Ohren zuhalten: Nix hören. Nix sagen. Nix sehen – wollen! Daher fühlen sich die Beschäftigten auf ihrem unbewussten Weg in die innere Kündigung oft allein gelassen– und die Führungskraft ist meist ahnungslos, weil ja selten jemand mit ABSICHT Fehler begeht!

(Mann) Fehlende Gesprächsbereitschaft und schlechtes Informationsverhalten – häufig von der Führungskraft abgetan mit den Worten, „Meine Bürotür steht doch immer offen!?“ oder auch „ICH entscheide selbst, ob und wen und wie oft und worüber ich informiere!“... und so weiter.

Was nützt aber die offene Bürotür, wenn eben jene Führungskraft dahinter selbst das Gefühl vermittelt, er oder sie sei gestresst, genervt, habe selber Sorgen, habe selbst auch „Druck von oben“ u.v.m.

Wenn die Beschäftigten über lange Zeit das Gefühl vermittelt bekommen, ihre Führungskraft habe für sie keine Zeit und kein Ohr, dann hat diese mangelhafte bzw. fehlerhafte Kommunikation unmittelbare Folgen für die Motivation und das Engagement der Beschäftigten!

Führungskräfte müssten sich also eigentlich viel öfter fragen: „Bin ich für die Wünsche und Kritiken meiner Angestellten offen? Oder prallen sie an mir ab, weil ich selbst so viel zu tun habe?“ Ihnen ist nämlich gar nicht bewusst: Genau DAS ist für viele Beschäftigte der erste Schritt zur inneren Kündigung.

Führungskraft kommt von „Führen“, das heißt, sich mit den Sorgen des Personals auseinanderzusetzen, ihnen zuhören und sich verstanden und angenommen fühlen, statt immer nur abzuwinken.

(Frau) Wer bei diesem schon so oft gehörten Satz mit den Augen rollt, der möge sich nochmals die Relevanz für die unternehmerischen Ziele, für den Teamspirit, die Gesundheit der Beschäftigten und vor allem für die wirtschaftlichen Folgen verdeutlichen.

Wenn also bereits ein bisschen Mitarbeiterorientierung zu einem besseren Führungsverhalten führt – ganz ohne Kosten oder erheblichen Mehraufwand, warum also nicht mehr davon!?

Egal ob es um eine Frage zum Dienstplan, um Neues aus der Geschäftsführung oder die Umsetzung neuer Ideen geht – Angestellte brauchen Offenheit. So sind Beschäftigte zufriedener und vermeiden Fehler, die durch mangelnde Kommunikation schnell passieren können.

Vielen Führungskräften erscheint die „offene Tür“ hinderlich bei der Erfüllung ihrer eigenen Aufgaben – dabei gibt es ganz einfache Wege und Mittel, trotzdem präsent zu sein. Zum Beispiel durch festgelegte Sprechzeiten. Der psychologische und damit beinahe schon betriebs-hygienische Effekt ist dabei oft viel größer und wichtiger. Denn die wenigsten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden hiervon wirklich Gebrauch machen, weil schon allein das Wissen darum, dass „man ja kommen könnte“, bereits dafür sorgt, sich als Beschäftigter wertgeschätzt und ernstgenommen zu fühlen.

Reden ist Silber – Schweigen ist Gold? Nicht so im Unternehmen!

Experte:

„Regelmäßige Gespräche mit der Geschäftsführung und deren Rückmeldung sind meines Erachtens sehr wichtig für das Mitarbeiterengagement. Nur durch den Rückhalt von oben und eine regelmäßige, offene Kommunikation bleibt man als Mitarbeiterin oder Mitarbeiter motiviert. Und nur darum geht es: MOTIVATION!“

(Frau) Damit diese Gespräche, dieser Austausch kein Strohfeuer bleibt, haben sich Routinen und Rituale bewährt, für die es innerbetriebliche Strukturen braucht. Also feste Termine, klare Regelungen – auf die sich beide Seiten berufen, denen sie vertrauen und welche sie auch aktiv einfordern können!

Ein Vier-Augen-Gespräch braucht einen Raum, braucht Vorbereitung und einen freien Terminkalender. Braucht ein Ziel und ein Fundament an Themen, welche nicht aus dem Nichts kommen. Das bei einem einmaligen Gespräch pro Jahr natürlich der berühmte Halo-Effekt entsteht – also die kognitive Verzerrung dessen, was real ist und was nur real scheint - das muss allen klar sein! Schließlich kann sich keine Führungskraft der Welt an das erinnern, was vor 7 Monaten relevant war – zumindest nicht ohne Notizen. Und damit wird einmal mehr klar: Führen heißt beobachten, lenken, Ziele planen, Menschen entwickeln.

Um ein Mitarbeitergespräch auch tatsächlich als Tool zur Förderung von Engagement zu nutzen, gibt es eine goldene Regel: sich ausreden lassen – und aktiv Zuhören – um das gegenseitige Verstehen zu ermöglichen.

Rückblick, status quo und auch zukünftige Aspekte in einem solchen Gespräch brauchen immer den Austausch, auch wenn es nicht um gegenseitiges Feedback geht (hierfür gibt es ganz eigene Tools). Schließlich geht es darum, die Motivation und das ganz persönliche Engagement der Beschäftigten zu wahren und zu fördern!

Innere Kündigung braucht Zuwendung – und keine „Zwischen Tür- und-Angel-Gespräche“. Es geht um die aktuelle Arbeitssituation, um Aufgaben, Entwicklungen, Ziele und Zielerreichung, um Fragen und Unsicherheiten, um erfüllte und noch unerfüllte Erwartungen – und dies stets auf beiden Seiten. So wird innere Sicherheit erzeugt. Der größte Feind der inneren Kündigung!

Sfx: Tickerbett, Off-Stimme schlagwortartig mit Effekt/Musik drunter

(Frau) Mitarbeitergespräche erfolgreich führen:

- Gründliche Vorbereitung beider Gesprächsbeteiligten
- Gesprächsverlauf strukturieren
- Angemessene Gesprächstechniken

(Mann) Kommunikation ist das eine – was sind weitere Ursachen und damit Richtungsgeber für die „Wege heraus“?

O-Ton:

„Ganz ehrlich, ich hatte manchmal das Gefühl, ich kann gar nix mehr! Was immer ich getan hab – es war scheinbar falsch! Mach dies nicht, mach lieber so, mach das doch anders, wieso wusste ich davon nichts, bitte keine Alleingänge mehr und so weiter ... das wurde immer schlimmer! Ich hab hier mal angefangen, weil meine Kompetenzen für MICH sprachen. Das scheint niemand mehr sehen zu wollen...“

(Mann) Das Geheimnis erfolgreicher Führungskräfte ist, sie vertrauen, sie gewähren Freiräume und fördern die Eigenständigkeit in ihrem Team. Ein guter Schachzug ist es zudem: Die Führungskraft hat selbst weniger zu tun und die Beschäftigten freut's.

Führen heißt also auch delegieren und lenken. Permanente Eingriffe in die Kompetenzbereiche der Beschäftigten gießen hier Öl ins immer heller flackernde Feuer und die innere Kündigung klopft bereits vorsichtig an die Bürotür!

Denn das fatale daran: Auf Beschäftigte wirkt übermäßige Kontrolle so, als ob ihnen nichts zugetraut wird. Erwachsene fühlen sich plötzlich wie in der Schule, bevormundet, ständig an der kurzen Leine gehalten. By the way: Auch die Führungskraft selbst hat im Übrigen noch weniger Zeit für ihre eigenen Aufgaben, wenn sie die Jobs der Angestellten so intensiv steuert und kontrolliert.

Ein klarer Lösungsvorschlag also, um der inneren Kündigung vorzubeugen: Mit Vertrauen führen und lenken – und Verantwortung übertragen. Weil im Übrigen auch NUR SO herauszufinden ist, wer aus der Belegschaft WIRKLICH etwas kann, und wer nicht.

(Frau) Nach der Kommunikation und der Kompetenzthematik bleibt zunächst eine dritte Dimension für das Verhindern von innerer Kündigung und das Verhindern eines Rückgangs des Engagements: Die Partizipation der Beschäftigten! Also die Teilhabe – an Prozessen, Entscheidungen, Strukturen.

Dies stärkt die Verbundenheit der Beschäftigten, weil sie spüren und erleben, wie ihre eigenen Ideen und Sichtweisen einbezogen werden in unternehmerische Prozesse, gerade bei Entscheidungs- und Veränderungsprozessen! Dies basiert auf einem der ganz tiefen, psychologischen Grundbedürfnisse des Menschen: Dazugehören wollen! Teil einer Gruppe sein. Und: Gesehen und gehört werden!

Der langfristige Erfolg und auch die Akzeptanz von Veränderungen im Betrieb hängen häufig maßgeblich von eben dieser frühzeitigen Einbindung der Beschäftigten ab. Sie schafft Vertrauen, welches das Engagement und die Zufriedenheit langfristig und nachhaltig positiv beeinflussen.

Bewährte Tools aus der Praxis sind hier bspw. Mitarbeiterbefragungen, aber auch Workshops, bei denen es um die GEMEINSAME Entwicklung von Ideen, bspw. für eine zukunftsfähige Unternehmensstrategie – oder auch einfach nur um neue Prozesse und Abläufe geht. Auch Intranet, innerbetriebliche Foren und Chats, Mitarbeiterzeitungen, das gute alte „schwarze Brett“, oder auch Informations-Essen mit dem Führungskreis oder Kamingespräche erzeugen hier oft eine sehr positive Resonanz und sind oft gern und gut benutzt oder besucht.

Experte:

„Wichtig bei jenen Tools: Lange Wartezeiten, ewige Feedbackschleifen oder fehlende Rückmeldungen machen hier ganz schnell kaputt, was mühsam aufgebaut wurde. Mit dem Entschluss zur aktiven Teilhabe der Beschäftigten an den Prozessen und Entscheidungen geht also immer auch der verantwortungsvolle Umgang mit dem Interesse der Angestellten einher! Denn Ziel ist schließlich, dass das Unternehmen greifbarer, transparenter und damit relevanter wird – für alle Beschäftigten und für deren Motivation“

(Frau) Befragt nach ihren Erfolgsrezepten berichteten viele Personalverantwortliche und Führungskräfte, dass vor allem die Regelmäßigkeit und Verlässlichkeit derartiger Tools wichtig seien. Auch wenn eine Mitarbeiterbefragung nicht zwingend jedes Jahr nötig ist – so darf sie, genau wie alle anderen Ideen und Maßnahmen – keine isolierte oder gar einmalige Maßnahme bleiben, da sie bei den Beschäftigten Erwartungen wecken!

Partizipation heißt aber auch: Verantwortung ermöglichen!

Mit eindeutigen und kommunizierten Rollen und Verantwortlichkeiten gehen automatisch größere Handlungs- und Entscheidungsspielräume einher. Eine nicht zu unterschätzende und beinahe zum Selbstläufer werdende Handhabe gegen die Gefahr einer inneren Kündigung!

(Frau) Boreout ...oder Burnout – Was ist schlimmer?

(Mann) Klare Antwort: Weder das eine noch das andere ist hilfreich im Kampf gegen innere Kündigung! Im Gegenteil. In Experteninterviews zeigte sich, dass die Übereinstimmung von Kompetenzen der Person auf der einen, und die Anforderungen auf der anderen Seite ... als eine der wichtigsten Herausforderungen angesehen wurden. Das heißt also konkret– die Beschäftigten dürfen sich weder über-, noch unterfordert fühlen, weder über-, noch unterqualifiziert sein.

Diese „Passung“ zwischen Kompetenz und Aufgabe kann viel schneller verrutschen, als man meint. Gerade in Phasen von Umstrukturierungen kann es passieren, dass Beschäftigte nicht mehr ihren Fähigkeiten adäquat eingesetzt werden können. Damit steigen das Unzufriedenheitspotential und die Gefahr der inneren Kündigung.

Bereits bei der Personalauswahl können hier die ersten Fehler entstehen: Passt die neue Person WIRKLICH? Und zwar sowohl ins Team, als auch zur Aufgabe? Zur erhofften und erwarteten Qualität? Und vieles mehr...

Experte:

„Optimales Engagement entsteht, wenn Aufgabe und Personenmerkmale stimmig sind. Proaktive Menschen bspw. Empfinden es eher unbefriedigend, in stark strukturierten Arbeitsumfeldern mit wenig Einflussmöglichkeiten tätig zu sein. Und extrem kommunikative Menschen werden sich nur wenig wohl fühlen und engagiert sein können, wenn sie im Takt an einem Produktionsband als Einzelkämpfer ohne Teamkontakt arbeiten müssten.“

(Mann) Wenn Beschäftigte bestimmte Arten von Arbeiten verrichten, die herausfordernd, variabel, selbstbestimmt und im Rahmen ihrer Kompetenzen auch „leistbar“ sind – und diese dazu von Führungskräften angeleitet werden, die ihre Erwartungen klar verdeutlichen, die fair sind, Anerkennung ebenso vermitteln wie Ziele und Erwartungen,... dann fühlen sich Beschäftigte motiviert und engagiert. Gute Ergebnisse inklusive. Was will man mehr!? Entscheidend ist die intrinsische Motivation. Also kein übergeholfenes, sondern von innen heraus entstehendes, freiwilliges Engagement.

(Frau) Last but not least: Anreiz – oder Bestechung?

(Mann) Natürlich muss die Frage nach äußeren Anreizen gestellt und beantwortet werden. Und natürlich sind diese ebenso wertvoll wie bewährt! Denn neben der intrinsischen Motivation hilft auch die extrinsische, die eigene, positiv wahrgenommene Rolle der Person, die Wertschätzung, den Sinn stärker zu empfinden und daraus Motivation zu schöpfen!

Es geht dabei gar nicht in erster Linie um monetäre Anreize wie Bonuszahlungen oder variable Gehaltsbestandteile: Auch regelmäßige Rückmeldungen, ausgesprochenes Lob oder Wahrnehmen und Anerkennen von Leistung wirken der inneren Kündigung entgegen – weil sie das Gleichgewicht wieder herstellen zwischen dem, was Beschäftigte investieren und dem, was sie zurückbekommen. Intrinsische Motivation wird erhalten, wenn die psychologischen Grundbedürfnisse nach Kompetenz, nach Autonomie, nach Dazugehören und sozialer Eingebundenheit erfüllt sind. Stichwort: Psychologischer Vertrag! Ich bringe mich ein – und dafür erwarte ich. Ganz einfache Rechnung.

(Frau) Wichtig für alle Formen von Anreizsystemen: Sie müssen transparent und nachvollziehbar sein. Willkürlich erfolgte „Belohnungen“ brennen schnell aus und verfehlen so die erhoffte Wirkung beim Beschäftigten.

Nicht zuletzt auch deshalb sind monetäre Anreizsysteme durchaus auch umstritten, weil sie immer auch negative Auswirkungen auf das Team haben können. Sie erzeugen oft zumindest kurzfristig die erhoffte Leistungssteigerung beim Einzelnen – während die Teamleistung durch Missgunst und Spannungen unter Umständen sinkt.

Äußere Anreize können außerdem die intrinsische Motivation reduzieren, wie aus verschiedenen wissenschaftlichen Studien seit langem bekannt ist. Und möglicherweise fehlt ihm oder ihr längst die Motivation, die Sinnhaftigkeit, die Zufriedenheit am Arbeitsplatz. Hier wirkt dann auch eine Gehaltserhöhung maximal kurzfristig, bis die Unzufriedenheit wieder Oberhand gewinnt.

(Mann) Und: So wird der Anreiz leider zur Bestechung – die auf Dauer nicht wirkt. Und das System funktioniert nicht mehr.

Im besten Falle also ergänzen sich beide Anreizsysteme zu einem gemeinsamen, stark motivierenden, Engagement fördernden Gesamtpaket – denn intrinsische Motivation wirkt auf die Qualität der Arbeit, extrinsische Motivation oft vor allem auf die Quantität.

(Abschluss / Trenner)

Beides im Einklang empfindet der bzw. die Beschäftigte dann als ein „erfülltes, sinnvolles, motiviertes Arbeiten“ – nicht mehr und nicht weniger war und ist unser Ziel!

Unser Ziel ... auf dem Weg zur gesunden, motivierten, engagierten Belegschaft. Die innere Kündigung ist – und das hat unser Podcast ganz sicher bewiesen - kein Schicksal, in welches sich Beschäftigte und Unternehmen hilflos ergeben müssen. Im Gegenteil!

(Frau) Sie ist „hausgemacht“. Sie ist „menschengemacht“ - und sie ist sichtbar! Man muss nur hinschauen, zuhören und nachfühlen. Man muss sie erkennen und ihr entschlossen den Kampf ansagen.

Warum?

Weil es sich lohnt!

Für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter – und für den wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens.

(Mann) Für alle, die noch mehr erfahren wollen, gibt es den gesamten Report der „Initiative Gesundheit und Arbeit“ zum Thema „Engagement erhalten, innere Kündigung vermeiden“ jetzt zum Download unter www.iga-info.de