

Masterlehrgang der FH Campus 02

MBA-Unternehmensmanagement

Strategien zur Förderung emotionaler Verbundenheit zwischen ArbeitnehmerInnen und ArbeitgeberInnen in der Dienstleistungsbranche

Angestrebter akademischer Grad: Master of Business Administration (MBA)

Verfasst von: Michael Prutsch
Matrikelnummer: 52012375
Ihr Abschlussjahr: 2022
Betreut von: Bernhard Christian Fink, MMA, MBA
Lehrgangsort: FH Campus 02 - Graz
Lehrgangsstart: WS2020

Ich versichere hiermit,

- diese Arbeit selbständig verfasst, keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt und mich auch sonst keiner unerlaubten Hilfe bedient zu haben,
- diese Arbeit bisher weder im In- noch Ausland in irgendeiner Form als Prüfungsarbeit vorgelegt zu haben,
- die Übereinstimmung dieser Arbeit mit jener Version, die der Betreuung vorgelegt und zur Plagiatsprüfung hochgeladen wurde,
- mit der Veröffentlichung dieser Arbeit durch die Bibliothek der FH CAMPUS 02 einverstanden zu sein, die auch im Fall einer Sperre nach Ablauf der genehmigten Frist erfolgt.

Lieboch, 09.05.2022

Unterschrift

Ich stimme der Veröffentlichung samt Upload der elektronischen Version meiner Masterarbeit durch die Bibliothek der FH CAMPUS 02 in deren Online-Katalog zu. Im Fall einer Sperre der Masterarbeit erfolgt die Veröffentlichung samt Upload erst nach Ablauf der genehmigten Sperrfrist. Diese Zustimmungserklärung kann ich jederzeit schriftlich widerrufen.

Lieboch, 09.05.2022

Unterschrift

INHALT

Inhalt	I
Vorwort	V
Abstract	VI
Abkürzungsverzeichnis	VII
Abbildungs- und Tabellenverzeichnis.....	VIII
Abbildungsverzeichnis.....	VIII
Tabellenverzeichnis.....	VIII
1. Einleitung	1
1.1. Problemstellung	1
1.2. Zielsetzung	3
1.3. Forschungsfrage und Zielgruppe der Arbeit	3
1.4. Methodische Vorgehensweise.....	4
1.5. Aufbau der Arbeit & Vorgehensweise bei der Literaturrecherche.....	5
2. Begriffsabgrenzungen und -definitionen	6
2.1. Commitment	6
2.2. Arbeitszufriedenheit	7
2.3. Der psychologische Vertrag	9
2.4. Innere Kündigung.....	10
3. Organisationales Commitment	11
3.1. Das Konzept Commitment	11
3.2. Modelle des organisationalen Commitments.....	12
3.2.1. Kalkulatives Commitment.....	13
3.2.2. Normatives Commitment	14
3.2.3. Affektives Commitment.....	14
3.2.4. Das Drei-Komponenten-Modell nach Meyer & Allen.....	15

3.3.	Korrelation von Commitment und Arbeitszufriedenheit.....	16
4.	Determinanten der inneren Kündigung.....	18
4.1.	Das Phänomen innere Kündigung.....	18
4.2.	Auslöser der inneren Kündigung.....	20
4.2.1.	Gesellschaft.....	20
4.2.2.	Organisation.....	21
4.2.3.	Arbeitsumfeld.....	22
4.2.3.1.	Arbeitsgruppe.....	22
4.2.3.2.	Führungskraft.....	23
4.2.4.	Individuum.....	26
4.3.	Auswirkungen der inneren Kündigung.....	26
4.3.1.	Organisationsebene.....	26
4.3.2.	Gruppenebene.....	28
4.3.3.	Individualebene.....	29
4.4.	Innere Kündigung durch Bruch des psychologischen Vertrags.....	30
4.5.	Die Anreiz-Beitrags-Theorie.....	33
4.6.	Innere Kündigung durch die Führungskraft.....	33
5.	Verlauf der inneren Kündigung.....	35
5.1.	Das Rahmenmodell nach Faller.....	35
5.2.	Das Phasenmodell nach Löhnert.....	36
6.	Präventions- und Gegenmaßnahmen.....	39
6.1.	Organisation.....	39
6.2.	Führung.....	41
6.3.	Der psychologische Vertrag.....	44
6.4.	Situation.....	45
6.5.	Individuum.....	46
7.	Beantwortung der theoretischen Subforschungsfragen.....	48

8.	Erhebung und Auswertung der empirischen Ergebnisse	55
8.1.	Methodenwahl.....	55
8.2.	Datenerhebung.....	56
8.3.	Sampling.....	57
8.4.	Interviewleitfaden.....	58
8.5.	Auswertung.....	59
8.6.	Kategorienbildung.....	60
8.7.	Qualitätssicherung	62
8.8.	Ergebnisdarstellung der empirischen Untersuchung	63
8.8.1.	Hauptkategorie 1: Die innere Kündigung	63
8.8.2.	Hauptkategorie 2: Auslösende Faktoren der inneren Kündigung	64
8.8.3.	Hauptkategorie 3: Auswirkungen der inneren Kündigung	69
8.8.4.	Hauptkategorie 4: Verlauf der inneren Kündigung	74
8.8.5.	Hauptkategorie 5: Maßnahmen gegen die innere Kündigung	78
9.	Beantwortung der empirischen Subforschungsfragen	88
10.	Conclusio und Ausblick.....	93
	Literaturverzeichnis.....	99
	Anhang	106
	A - 1 Interviewleitfaden A	106
	A - 2 Interviewleitfaden B.....	109
	A - 3 Kategorienschema	112
	A - 4 Auswertungsbeispiel.....	113
	A - 5 Datenschutzerklärung.....	121
	A - 6 Anschreiben	124
	A - 7 Transkripte	125

VORWORT

Mein besonderer Dank gilt meiner Frau und meinen beiden wunderbaren Söhnen. Erst ihr Verständnis und Verzicht haben diese Arbeit ermöglicht.

Darüber hinaus möchte ich mich bei Herrn Bernhard Christian Fink, MMA, MBA für die kompetente Betreuung während des gesamten Entstehungsprozesses dieser Abschlussarbeit gebührend bedanken.

Mein Dank gilt ebenso allen InterviewpartnerInnen für die zur Verfügung gestellte Zeit und Expertise, sowie Probando.io für die wertvolle Unterstützung.

ABSTRACT

Insbesondere bei Dienstleistungsbetrieben stehen Erfolg und Misserfolg in kausalem Zusammenhang mit der Leistungsbereitschaft der MitarbeiterInnen. Ausgelöst von subjektiv erlebter Unzufriedenheit sind ungenutzte Leistungspotenziale und emotionale Distanzierung von ArbeitnehmerInnen gegenüber der Unternehmung oftmals Auswirkungen der inneren Kündigung.

Ziel dieser Forschungsarbeit ist es, die auslösenden Determinanten, die Verlaufsstrukturen sowie die Auswirkungen der inneren Kündigung zu identifizieren um daraus intentionale Präventivstrategien zur Steigerung der emotionalen Bindung abzuleiten.

Die empirische Forschung erfolgt anhand problemzentrierter Experteninterviews und fokussiert dabei sowohl die Meinungen und Sichtweisen Betroffener der inneren Kündigung, als auch die von Personalverantwortlichen.

Aus den Ergebnissen der empirischen Untersuchung lässt sich schließen, dass die Schaffung zusätzlicher Identifikationsmöglichkeiten mit der Gesamtunternehmung durch Anpassung der Unternehmens- und Führungskultur von großer Bedeutung ist. In Kontext der Mitarbeitermotivation wird jedoch insbesondere der Führungskraft eine zentrale Rolle zugesprochen, sowohl als auslösende Determinante der inneren Kündigung, als auch für eine Verantwortlichkeit zur Prävention. Eine entsprechende Sensibilisierung zur Thematik der inneren Kündigung, sowie eine Adaptierung der (Führungs-) Kompetenzen ist für ein zufriedenstellendes Führungsverhalten unentbehrlich. Für eine Stabilisierung der zwischenmenschlichen Basis zwischen Führungskraft und MitarbeiterInnen und eine Identifizierung möglicher Fehlbelastungen gilt die Intensivierung der interpersonellen Kommunikation durch reziproken Informationsaustausch als besonders relevant. Zudem stärkt individuelle Mitarbeiterförderung durch Partizipation und Autonomie die organisationale Identifikation.

Die komplexe Thematik der inneren Kündigung verdeutlicht somit, dass der Faktor Mensch neben einer bedeutenden Ressource, ebenso eine unbeständige Variable für unternehmerischen Erfolg darstellt. In diesem Sinne müssen, für eine allseits zufriedenstellende Gesamtsituation, zielgerichtete organisationale und personalentwicklungsspezifische Maßnahmen für alle beteiligten Elemente auf allen beteiligten Ebenen eingesetzt werden.

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

bzw. beziehungsweise

u.a. unter anderem



ABBILDUNGS- UND TABELLENVERZEICHNIS

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Kategorienschema 61

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Darstellung der InterviewpartnerInnen 58

1. EINLEITUNG

In diesem Kapitel wird zunächst ein Überblick zur Ausgangssituation und Problemstellung zum Thema der vorliegenden Arbeit dargelegt, aus deren Ergebnissen anschließend die Zielsetzung erarbeitet wird. Auf Basis der formulierten Ziele dieser Untersuchung wird eine Hauptforschungsfrage, sowie jeweils zwei theoretische und empirische Subforschungsfragen abgeleitet, wie auch jene Zielgruppen präzisiert, an die sich die Ergebnisse dieser Forschungsarbeit primär richten. Abschließend wird die methodische Vorgehensweise, der Aufbau der Arbeit, sowie das Verfahren zur Literaturrecherche dargelegt.

1.1. Problemstellung

Insbesondere für Dienstleistungsunternehmen stellen motivierte, leistungsorientierte MitarbeiterInnen Schlüsselressource und Erfolgsfaktor dar. Die, in diesem Kontext stehenden Begriffe Arbeitszufriedenheit und organisationales Commitment, gelten dabei als die zwei zentralen Konzepte der Arbeits- und Organisationspsychologie, wobei mit Hilfe des Commitmentkonzepts die ganzheitliche Verpflichtung und Verbundenheit von MitarbeiterInnen gegenüber ihrem Unternehmen erfasst werden kann. (vgl. Felfe & Six, 2006, S. 38) Commitment wird im weiteren Sinne als die Identifikation mit den Zielen und Werten eines Unternehmens, den eigenen Aufgaben, aber auch der Leistungs- und Veränderungsbereitschaft beschrieben (vgl. Kobi, 2012, S. 120).

Eine Studie vom Markt- und Meinungsforschungsinstitut Gallup zur Arbeitsplatzqualität und Mitarbeiterzufriedenheit zeigt jedoch, dass 14 Prozent der über 18-jährigen ArbeitnehmerInnen in Deutschland keine emotionale Bindung zu Ihrem Unternehmen haben. Unter den zahlreichen negativen Auswirkungen infolge fehlender emotionaler Verbundenheit korrelieren dabei auf Unternehmensebene ungenutzte Leistungspotenziale mit sinkender produktiver Quantität und Qualität, sowie überdurchschnittlich hohe Mitarbeiterfluktuation und Absentismus, welche sich unmittelbar erfolgsmindernd auf das Betriebsergebnis auswirken können. (vgl. Nink, 2018, S. 10-14) Besonders der Aspekt der inneren Kündigung wird von Personalverantwortlichen als Problem von zunehmender Bedeutung eingeschätzt (vgl. Krystek, Becherer & Deichelmann, 1995a, S. 654). Gegenüber dem juristischen Akt einer formalen Kündigung innerhalb des Unternehmens

wird die innere Kündigung mit einem Rückzug von Leistungsbereitschaft und Initiative gegenüber Organisation und Arbeitstätigkeit beschrieben. Somit lässt sich dieser Zustand als lautloser Widerstand beschreiben, um eine offene Konfliktaustragung im Sinne einer formalen Kündigung zu vermeiden. (vgl. Raidt, 1993, S. 74)

Dem Akt der inneren Kündigung geht oftmals eine subjektiv empfundene Verletzung des psychologischen Vertrages voraus. Im Gegensatz zum juristischen Arbeitsvertrag, der eine vermögensrechtliche Austauschbeziehung umfasst, nämlich die Arbeitsleistung gegen Lohn, ist die Grundlage des psychologischen Vertrages Offenheit, Vertrauen und gegenseitige Loyalität und soll dahingehend für ein wechselseitiges, gerechtes Austauschverhältnis von Geben und Nehmen zwischen ArbeitnehmerInnen und ArbeitgeberInnen stehen. (vgl. Kobi, 2008, S. 45-46)

Es liegen bereits wissenschaftliche Arbeiten zum Thema innere Kündigung vor, dabei jedoch nur eine überschaubare Anzahl von umfassenden Konzepten, die neben der theoretischen Aufarbeitung der Thematik ebenso geeignete präventive Modellmaßnahmen beinhalten. Als Gegenstück zu vielen bisher durchgeführten Untersuchungen wird diese die Forschungsschwerpunkte der empirischen Datenerhebung aus Sicht von Personalverantwortlichen als auch von Betroffenen der inneren Kündigung legen.

Aufgrund der weitreichenden negativen Auswirkungen wird der Forschungsbedarf mit der Relevanz für Wirtschaft, Organisation und Individuum begründet und der Fokus dahingehend besonders auf die ausschlaggebenden Motive, Auswirkungen und mögliche präventive Modellmaßnahmen in Bezug auf innere Kündigung in Dienstleistungsunternehmen gelegt.

Wie bereits Raidt (vgl. 1993, S. 75) anmerkt, sollte der Zustand der inneren Kündigung transparent gemacht werden. Zum einen als Indikator für gute Führung und Organisation und damit des Betriebsklimas, zum anderen als Ansatzpunkt für Maßnahmen gegen die Bedrohung von Kreativität, Innovation und Dynamik im Unternehmen.

1.2. Zielsetzung

Wissenschaftliches Ziel dieser Forschungsarbeit ist es, die Entstehung, den Verlauf, die Auswirkungen sowie mögliche Präventivmaßnahmen zum Phänomen der inneren Kündigung zu untersuchen. Ergänzt mit den Erkenntnissen der empirischen Untersuchung zu den besonderen Herausforderungen dieser komplexen Thematik für MitarbeiterInnen und Führungskräfte wird der praktische Nutzen mit der Erarbeitung entsprechender Modellmaßnahmen und Handlungsempfehlungen für eine bestmögliche Vermeidung der inneren Kündigung begründet.

1.3. Forschungsfrage und Zielgruppe der Arbeit

Aufgrund der dargestellten Zielsetzung leiten sich folgende Forschungsfragen ab:

Hauptforschungsfrage (HFF): Welche Strategien können zur Förderung der emotionalen Verbundenheit zwischen ArbeitnehmerInnen und ArbeitgeberInnen in der Dienstleistungsbranche angewendet werden?

Theoretische Subforschungsfrage 1 (TSFF1): Was sind die wesentlichsten Determinanten und wie wird der Verlauf einer inneren Kündigung in der Theorie dargestellt?

Theoretische Subforschungsfrage 2 (TSFF2): Welche Maßnahmen werden in der Fachliteratur beschrieben um einer inneren Kündigung erfolgreich entgegenzuwirken?

Empirische Subforschungsfrage 1 (ESFF1): Worin sehen Betroffene und Personalverantwortliche die größten Herausforderungen bei innerer Kündigung?

Empirische Subforschungsfrage 2 (ESFF2): Welche Strategien werden von Personalverantwortlichen bevorzugt eingesetzt, um der inneren Kündigung vorzubeugen?

Aufgrund der Extensität der Fachbereiche, welche Modelle der Mitarbeiterbindung, das Phänomen der inneren Kündigung, sowie mögliche Präventivstrategien beinhalten, richtet sich diese Forschungsarbeit an Personalverantwortliche und Führungskräfte, aber auch an Betroffene der inneren Kündigung und PersonalvertreterInnen gleichermaßen.

1.4. Methodische Vorgehensweise

Nachfolgend wird die Abhandlung der wissenschaftlich-methodischen Vorgehensweise dieser Arbeit präzisiert.

Da gerade die komplexe Thematik der inneren Kündigung empirisch bisher kaum untersucht wurde, wird eine qualitative Erhebungsmethode der Sozialforschung gewählt. Der Vorteil der qualitativen Methode gegenüber der quantitativen liegt darin, dass die Befragten die Möglichkeit haben, ihre eigene und persönliche Meinung klar darzustellen. Sie ermöglicht, dass speziell bei emotionalen und persönlichen Thematiken näher auf diese eingegangen werden kann und somit wieder neue Erkenntnisse und Informationen gewonnen werden können. (vgl. Bortz & Döring, 2010, S. 308-310) Die Charakteristika der qualitativen Forschung werden mit Offenheit, Kommunikativität, Interpretativität und Naturalistizität angegeben. Mit Offenheit wird hierbei die vorurteilsfreie Sammlung der Interviewinhalte erklärt, unter Kommunikativität wird die Interaktion der beiden Interviewbeteiligten näher erläutert, Interpretativität umfasst die anschließende qualitative Inhaltsanalyse und Naturalistizität bezieht sich auf Auswertungsmaterial und –methode gleichermaßen. (vgl. Lamnek, 2010, S. 507-510)

Als geeignete empirische Erhebungsmethode wurde ein leitfadengestütztes, problemzentriertes Experteninterview gewählt. Bei dieser Methode liegt ein Leitfaden zugrunde, welcher der Themenorientierung und Anregung dient, den InterviewpartnerInnen aber aufgrund der bewusst offenen Fragestellung viel Spielraum für eine narrative Erzählweise erlaubt. Trotz des hohen Einflusses der befragten Person auf Inhalt und Ablauf des Interviews gewährleistet diese Methode einen hohen Grad an Vergleichbarkeit mit all jenen Interviews, die auf demselben Leitfaden basieren. (vgl. Kruse, 2015, S. 203-209) Der Sachverhalt wird dabei digital aufgezeichnet und im Anschluss entsprechend transkribiert.

Zur Datenauswertung und –interpretation wurde die inhaltlich strukturierende qualitative Inhaltsanalyse nach Kuckartz (2018) gewählt. Diese Methode zielt darauf ab, den Inhalt in einem ersten Schritt in Haupt- und Subkategorien zu klassifizieren und in weiterer Folge mittels Codierprozesse entsprechend zu strukturieren. (vgl. Kuckartz, 2018, S. 100-104) Aus den daraus gewonnenen Erkenntnissen werden die Subforschungsfragen beantwortet.

1.5. Aufbau der Arbeit & Vorgehensweise bei der Literaturrecherche

Nach Einführung in die wichtigsten begrifflichen Grundlagen in Kapitel 2 wird der Fokus im folgenden Abschnitt zunächst auf die Darlegung der bestehenden Literatur in Bezug auf die Bedeutung und die Mehrdimensionalität der organisationalen Mitarbeiterbindung gelegt. Aufbauend auf dieser theoretischen Grundlage zum Konzept Commitment und dessen Dimensionen wird das Phänomen der inneren Kündigung behandelt. Dabei werden, unter anderem, Modelle zur Entstehung innerer Kündigung, wie auch entsprechende Determinanten zu Verlauf und Wirkung dargestellt. Anschließend werden die, in der Fachliteratur dargestellten, Präventions- und Gegenmaßnahmen zur inneren Kündigung erläutert.

Aus den gewonnenen Erkenntnissen der dargelegten wissenschaftlichen Fachliteratur werden die theoretischen Subforschungsfragen beantwortet.

In einem weiteren Schritt wird mittels leitfadengestützten Experteninterviews der empirische Teil dieser Forschungsarbeit erarbeitet. Aufgrund einer Teilung der Samplinggruppe werden zum einen Betroffene der inneren Kündigung, zum anderen Personalverantwortliche befragt. Die aus den divergenten Darstellungen beider Interessensparteien gewonnenen Erkenntnisse gewährleisten im Anschluss eine objektive und sachverhaltsbezogene Beantwortung der empirischen Subforschungsfragen.

Der theoretische Teil dieser Forschungsarbeit stützt sich auf intensive Recherche von wissenschaftlicher Fachliteratur, Standardwerken und Beiträgen aus Fachzeitschriften. Zum einen wurde der Bibliotheksbestand der Fachhochschule CAMPUS 02 sowie der der Karl-Franzens-Universität Graz herangezogen, zum anderen wurde eine ausführliche Literaturrecherche in wissenschaftlichen Onlinedatenbanken durchgeführt.

2. BEGRIFFSABGRENZUNGEN UND -DEFINITIONEN

Zum Verständnis der im Rahmen dieser Arbeit verwendeten fachspezifischen Bezeichnungen werden im Folgenden die konzeptionellen und begrifflichen Grundlagen dargelegt.

2.1. Commitment

Die transitive Form *committere* kommt aus dem lateinischen und bedeutet verbinden oder auch verpflichten. Der englische Begriff *Commitment* bezeichnet demnach eine individuelle Bindung bzw. Verpflichtung einer Person (vgl. Felfe & Six, 2006, S. 38).

Obwohl *Commitment* seit langem im Fokus der sozial- und organisationspsychologischen Forschung ist gibt es keine einheitliche Definition, ein Faktor vereint jedoch alle Herangehensweisen, nämlich die Annahme, dass *Commitment* eine Person an eine Entität bindet.

Mowday, Porter & Steers (vgl. 1982, S. 27) beschreiben organisationales *Commitment* zum einen als eine relative Stärke der Identifikation in einer Organisation, zum anderen als Verhältnis zwischen Individuum und Organisation, in dem Organisationsmitglieder mit hohem *Commitment* bereit sind, aktiv zum Wohle der Organisation beizutragen.

Das Konzept *Commitment* wird auch als eine Kraft, eine relativ stabile psychologische Selbstbindung einer Person an ein Objekt oder Subjekt beschrieben, welches ein kontinuierliches Handeln zur Erreichung eines bestimmten Ziels zur Folge hat. (vgl. Moser, 1996, S. 40-49)

Im Allgemeinen lässt sich *Commitment* in diesem Kontext also nicht nur auf das Unternehmen als Ganzes beziehen, sondern ebenso auf einzelne Bereiche und deren Zielsetzungen, Wertevorstellungen und Grundsätze, wie beispielsweise die Tätigkeit selbst, die Arbeitsgruppe, die Führungskraft oder auch das Management. (vgl. Kraus & Woschee, 2009, S. 189)

Meyer & Allen (1991) verlassen die Sichtweise der Eindimensionalität, wonach *Commitment* lediglich als einstellungsbezogenes oder verhaltensbezogenes Konstrukt dargelegt wird, und legen mit ihrem Drei-Komponenten-Modell den Grundstein für ein *Commitment*-Konzept, welches eine Zusammenführung der bisherigen Forschungsergebnisse darstellt und den bislang

meist verwendeten Forschungsansatz bildet. (vgl. Böhm, 2008, S. 49) Demzufolge ist organisationales Commitment als ein psychologisches Konstrukt zu verstehen, welches in affektive, normative und kalkulierte Commitmentkomponenten zu unterteilen ist. Diese drei Elemente stehen also dafür, dass Beschäftigte in einem Unternehmen verbleiben, weil sie es wollen, weil sie müssen, oder weil sie sich dazu verpflichtet fühlen. (vgl. Meyer & Allen, 1991, S. 67) Diese Dimensionen des Commitment können nach Niethammer (vgl. 2009, S. 109) eigenständig voneinander in ihrer Variation schwanken, auf unterschiedliche Verfahren zurückgeführt werden, wie auch unterschiedliche Folgewirkungen haben, dennoch wird davon ausgegangen, dass diese drei Dimensionen korrelieren und nicht unabhängig voneinander existieren.

2.2. Arbeitszufriedenheit

Ein weiterer Prädiktor des organisationalen Commitments ist die Arbeitszufriedenheit (vgl. Meyer, Stanley, Herscovitch & Topolnytsky, 2002, S. 22).

Im Kanon der Kernkonzepte der Arbeits- und Organisationspsychologie ist Arbeitszufriedenheit eines der populärsten Konzepte. Dies zeigt sich besonders an der großen Zahl von Forschungsarbeiten und Veröffentlichungen, die dieses Thema hervorgebracht haben, wobei weitgehend Einigkeit darüber herrscht, dass Arbeitszufriedenheit die Einstellung der MitarbeiterInnen gegenüber ihrer Arbeit insgesamt, oder gegenüber einzelnen Bestandteilen der Arbeit, erfasst. Wird Arbeitszufriedenheit als Einstellung konzipiert und damit auch als Einstellung gemessen, dann wird sie entweder als globales Maß, oder aber als Profil der einzelnen Komponenten oder Facetten erhoben, wobei diesen zentralen Facetten beispielsweise die Arbeitstätigkeit selbst, die Arbeitsbedingungen oder aber auch die Führung und Entlohnung zugesprochen werden. (vgl. Felfe & Six, 2006, S. 39-40)

Wie Mathieu & Zajac (vgl. 1990, S. 183) anmerken, ist Arbeitszufriedenheit eine relativ situationsabhängige Einstellung und damit zeitlich instabiler als das, auf einer Selbstverpflichtung beruhende, Commitment.

In den eindimensionalen Modellen aus der frühen Arbeitszufriedenheitsforschung wurden Korrelationen zwischen der allgemeinen Arbeitszufriedenheit und den daraus resultierenden Faktoren, wie beispielsweise gesundheitliche Verfassung, Absentismus, Fluktuation oder die Qualität der Arbeitsleistung, betrachtet. Mittlerweile wird Arbeitszufriedenheit weitgehend als multidimensionales Konstrukt verstanden. (vgl. Grunder & Bieri, 1995, S. 56) Dieses mehrdimensionale Konstrukt setzt sich aus mehreren Teilzufriedenheiten zusammen, wie etwa die Zufriedenheit mit dem Lohn oder der Führungskraft, ermöglicht so eine differenzierte Sichtweise in die Bedingungen des Arbeitsengagements und gewährleistet somit die Möglichkeit, bestimmte Handlungsanweisungen zu erteilen. (vgl. Merz, 1979, S. 31)

Im Kontext der Arbeitszufriedenheit bzw. Arbeitsunzufriedenheit besteht die zentrale Aussage der Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg, Mausner & Synderman (1959) darin, dass für beide Zustände zwei divergierende Variablenansätze verantwortlich sind. Um Arbeitszufriedenheit zu realisieren sind demnach auch zwei unterschiedliche Strategien erforderlich, nämlich zum einen die Förderung der Voraussetzungen die Arbeitszufriedenheit herstellen, und zum anderen eine Verminderung der Konditionen die Arbeitsunzufriedenheit verursachen können. (vgl. Six & Kleinbeck, 1989, S. 381) Arbeitszufriedenheit ist daher keine einfache Abfolge von unzufrieden bis zufrieden, sondern ist aufgrund der Mehrdimensionalität zwischen zufrieden – nicht zufrieden und unzufrieden – nicht zufrieden angesiedelt. Aufgrund dieser Konzeptionalisierung muss bei der Beurteilung der Arbeitszufriedenheit einer Person ein zweiwertiger Ausdruck benutzt werden. (vgl. Neuberger, 1985, S. 199)

Die Affective-Events-Theorie von Weiss & Cropanzano (1996) dagegen besagt, dass affektive Erfahrungen zwar eine beträchtliche Relevanz für Arbeitszufriedenheit darstellen, als Indikatoren aber bisher kaum berücksichtigt wurden. (vgl. Wegge, 2007, S. 275) Zu den emotionsauslösenden Ereignissen zählen beispielsweise Rollenkonflikte, Zeitdruck, aber auch die Komplexität der Arbeitsaufgabe. Ferner wird von den Autoren neben den affektiven Einflussgrößen auch auf Direktwege zur Arbeitszufriedenheit hingewiesen, wie etwa die Höhe der Entlohnung und die hierdurch erlangte soziale Stellung. (vgl. Wegge & Neuhaus, 2002, S. 174 – 176)

2.3. Der psychologische Vertrag

Der Arbeitsvertrag im engeren Sinn beschreibt die vermögensrechtliche Austauschbeziehung von Arbeitsleistung gegen Lohn, nebst einer Reihe von Nebenverpflichtungen. Die Beziehung zwischen ArbeitnehmerInnen und ArbeitgeberInnen geht aber weit über dieses formaljuristische Vertragsverhältnis hinaus, da dieses zusätzlich einen psychologischen Vertrag mit gegenseitigen Erwartungen und Annahmen beinhaltet, dessen Grundlage ein wechselseitiges Geben und Nehmen bestimmt. (vgl. Kobi, 2008, S. 45-46)

Obwohl ein psychologischer Vertrag auf individueller Ebene basiert, ist es keine individuelle Angelegenheit, da dieser oftmals auf Reziprozitätsnormen beruht, die von den Organisationsmitgliedern als solche geteilt werden. Demzufolge gilt ein eingehaltener psychologischer Vertrag, also ein ausgewogenes Verhältnis von Erwartung und Verpflichtung, von Leistung und Gegenleistung, als zentrale Voraussetzung für die notwendige Transformation von Arbeitskraft in Arbeit. (vgl. Minssen & Wehling, 2011, S. 314)

Die wohl am weitesten verbreitete Inhaltstypologie ist die von Rousseau (1990) vorgenommene Unterscheidung in relationale und transaktionale Verträge. In relationalen Verträgen spielen neben ökonomischen ebenso sozio-emotionale Aspekte des Austauschs eine Rolle. Kennzeichnend dafür ist beispielsweise ein Gefühl der Verpflichtung des Unternehmens zur Arbeitsplatzsicherheit oder die Loyalität der Beschäftigten. Transaktionale Verträge beziehen sich hingegen auf konkrete, oft kurzfristige ökonomische Vertragsinhalte, typischerweise in Form einer leistungsbezogenen Gratifikation. Bei unbefristeten Arbeitsverträgen darf von relationalen Verträgen ausgegangen werden, während transaktionale Vertragsinhalte eher ein befristetes Beschäftigungsverhältnis charakterisieren. (vgl. Rousseau, 1990, S. 389-400)

Morrison & Robinson (vgl. 1997, S. 229–240) führten neben dem Konzept des Vertragsbruchs (breach) das Konzept der Vertragsverletzung (violation) ein. Ein Vertragsbruch entsteht aus einem Missverhältnis zwischen Erwartungen und Angeboten. Er beruht auf Wahrnehmungen der ArbeitnehmerInnen, dass die Unternehmung ihren Verpflichtungen durch Missachtung der Reziprozitätsnormen nicht nachgekommen ist, wobei es unerheblich ist, ob dies nun tatsächlich der Fall ist oder nicht. Die Vertragsverletzung wiederum beinhaltet die emotionalen Reaktionen auf den Vertragsbruch, wie Ärger und Enttäuschung. (vgl. Robinson, 1996, S. 575–587)

Ein Bruch des psychologischen Vertrags kann für beide Vertragsparteien zu destruktiven Reaktionen führen, wie etwa die Zurückhaltung und Reduktion von Leistungen. Während ArbeitgeberInnen ihre Leistungen unter Berücksichtigung der gesetzlichen Vorschriften auf ein Mindestmaß zurückfahren können, können ArbeitnehmerInnen Dienst nach Vorschrift machen oder im Rahmen der inneren Kündigung bewusst die Arbeitsleistung auf ein Mindestmaß reduzieren. Dieser Zustand kann solange beibehalten werden, bis der empfundene Verlust durch die Vertragsverletzung subjektiv kompensiert worden ist. (vgl. Litz, 2012, S. 42–43)

2.4. Innere Kündigung

Höhn (vgl. 1983, S. 17) definiert erstmalig den Begriff der inneren Kündigung mit einem bewussten Verzicht auf Engagement und Eigeninitiative im Unternehmen.

Im Gegensatz zur formellen Kündigung wird das Arbeitsverhältnis bei der inneren Kündigung nicht aufgelöst, sondern vielmehr jenes Maß der Leistungserbringung aufgekündigt, welches über das, mittels Sanktionen rechtlich durchsetzbare, Mindestmaß hinausgeht (vgl. Elsik, 1994, S. 993). Innerlich gekündigte MitarbeiterInnen beurteilen dabei ihre Leistungszurückhaltung als gerechtfertigt, da dieses Verhalten, aus ihrer Sicht, nur eine legitime Reaktion auf einen vorangegangenen Vertragsbruch sei (vgl. Richter, 2003, S. 58).

Neben subjektiv empfundenen Verletzungen von Reziprozitätsnormen, die einer inneren Kündigung oftmals vorangehen, betont Löhnert (1990) die Bedeutung des Entscheidungsprozesses. Nach Löhnert (1990) steigt die Bereitschaft innerlich zu kündigen mit jeder Erfahrung, negativ erlebte Situationen im Arbeitsumfeld nicht korrigierend beeinflussen zu können. Fehlt gleichzeitig die Möglichkeit einer formalen Kündigung, wird eine Reduktion der Arbeitsleistung so lange durchgeführt, bis aus Sicht der ArbeitnehmerInnen ein ausgleichendes Verhältnis vorherrscht. Das Phasenmodell von Löhnert (1990) misst der Kontrollmöglichkeit bei der Entstehung von innerer Kündigung große Bedeutung zu und gliedert diese in vier Phasen. Ergänzend dazu wird die innere Kündigung, je nach Verhaltensweisen der MitarbeiterInnen, in eine aktive und eine passive Form unterschieden. (vgl. Löhnert, 1990, S. 24-35)

3. Organisationales Commitment

Dieses Kapitel behandelt einige der bedeutendsten sozialpsychologischen Theorien und Modelle, die zum einen als Bezugsrahmen der modernen Commitmentforschung gelten und zum anderen an der Entstehung des heutigen Verständnisses von Commitment maßgeblich beigetragen haben.

3.1. Das Konzept Commitment

Bereits seit den 1960er Jahren wird die emotionale Verbundenheit mit einer Organisation besonders von der organisationspsychologischen Fachliteratur thematisiert. Diese Forschungsarbeiten trugen maßgeblich dazu bei, dass MitarbeiterInnen als Erfolgsfaktor und damit als eine bedeutende unternehmerische Ressource angesehen werden. Der Erfolg und die Wettbewerbsfähigkeit von Organisationen baut auf dem Wissen, den Fähigkeiten und den Fachkenntnissen ihrer Arbeitskräfte auf (vgl. Graf, 2014, S. 273). Die meisten Menschen verbringen einen beträchtlichen Teil ihres Lebens innerhalb einer Organisation, in vielen Fällen um eine Ausbildung abzuschließen, gesellschaftlichen Nutzen zu stiften oder einfach nur Geld zu verdienen. Aus diesem Grund wird an dieser Stelle auch auf die Begrifflichkeit der Organisation eingegangen.

Felfe (vgl. 2008, S. 9) beschreibt eine Organisation als ein soziales Konstrukt mit formaler Struktur, mit deren Hilfe die Tätigkeiten der MitarbeiterInnen auf eine angestrebte Zielvorstellung ausgerichtet werden, wobei diese Definition nicht nur klassische Wirtschaftsunternehmen, sondern auch Verwaltungen des öffentlichen Dienstes, Behörden, Einrichtungen des Gesundheitswesens und Non-Profit-Organisationen einschließt.

Aufgrund der großen Heterogenität der theoretischen und konzeptionellen Ansätze beinhaltet das Forschungsgebiet Commitment eine Vielfalt an Begriffsbestimmungen (vgl. Schommers, 2010, S. 164). Das Konzept Commitment befasst sich mit der Stärke und Qualität der Bindung zwischen MitarbeiterInnen und Organisation. Das große Interesse und Bemühen von OrganisationspsychologInnen begründet sich also in der Entwicklung von Möglichkeiten, eben diese Verbindung nachhaltig zu verbessern. (vgl. Weinert, 2004, S. 179)

Nach Meyer & Herscovitch (2001) leitet sich das organisationale Commitment aus der Grunddefinition des Commitments ab. „Commitment is a force that binds an individual to a course of action that is of relevance to a particular target.“ (Meyer & Herscovitch, 2001, S. 301).

Organisationales Commitment zeichnet sich somit einerseits durch den Vorsatz aus, in der Organisation verbleiben zu wollen, andererseits durch Anerkennung der organisationalen Werte und Ziele durch die Bereitwilligkeit, Anstrengungen auf sich zu nehmen um diese Organisationsziele auch zu erreichen. (vgl. Porter, Steers, Mowday & Boulian, 1974, S. 603) In diesem Kontext ergänzen Gebert & Rosenstiel (vgl. 2002, S. 97), dass sich MitarbeiterInnen mit hohem Commitment stark mit organisationalen Normen und Werten identifizieren, eine hohe Leistungsbereitschaft zeigen, seltener eine Kündigung in Erwägung ziehen und auch in ihrem Verhalten weniger zu Absentismus neigen.

Insbesondere für Dienstleistungsbetriebe kann die Wichtigkeit und Attraktivität eines erfolgreichen, organisationalen Commitment-Konzeptes zusammenfassend mit dem Parameter Arbeitskraft, als grundsätzliche und wesentliche Schlüsselressource, zum einen, sowie mit den vorteilhaften Begleiterscheinungen emotionaler Mitarbeiterbindung in Form von erhöhter Leistungsbereitschaft und geringerer Fluktuationsneigung zum anderen, begründet werden.

3.2. Modelle des organisationalen Commitments

Nach Meyer & Allen (1991) lässt sich Commitment im Wesentlichen in zwei differierende Erklärungsansätze der verhaltens- und einstellungsbezogenen Perspektiven unterteilen.

Der verhaltensbezogene Ansatz erklärt die Bindung an eine Organisation durch Vorhandensein von Austrittsbarrieren. Die Bindung einer Person wird dabei an einen eingeschlagenen Handlungspfad anhand von Nebenwetten, sogenannten Side-Bets, beurteilt (vgl. Harrison-Walker, 2001, S. 64). Diese Nebenwetten können in Form von monetären oder materiellen Gegenwerten beurteilt werden, können aber darüber hinaus auch für den Aufbau sozialer Beziehungen stehen. Der Wert einer solchen Nebenwette kann somit als Investition angesehen werden und in den Vergleich mit möglichen Alternativen einfließen.

Den einstellungsbezogenen Ansatz erklären Porter, Steers, Mowday & Boulian (1974) hingegen mit der emotionalen Bindung einer Person zu einer Organisation und distanzieren sich somit von der Orientierung am reinen Kosten-Nutzen-Gedanken. Das Bedürfnis einer affektiv gebundenen Person an der Aufrechterhaltung der Beziehung drückt sich durch Identifikation, Anstrengungsbereitschaft und einer geringen Fluktuationsneigung aus. Nach Mowday, Steers & Porter (1979) bilden jedoch nicht vergangene Verhaltensweisen und die damit verbundenen Nebenwetten das Motiv für eine emotionale Verbindung mit der Organisation, sondern viel eher die Identifikation mit ihr. Die Person identifiziert sich also mit den Werten und Zielen der Organisation und entwickelt den Wunsch in dieser zu verbleiben, um bei der Umsetzung dieser Ziele beizutragen. (vgl. Mowday, Steers & Porter, 1979, S. 226)

Anhand der konzeptionellen Grundlagen der verhaltens- und einstellungsbezogenen Motivansätze werden im Folgenden die daraus abgeleiteten Dimensionen näher definiert.

3.2.1. Kalkulatives Commitment

Howard Becker (1960) begründet mit dem Side-Bet-Ansatz, dass die rationale Abwägung von Kosten und Nutzen für organisationales Commitment entscheidend ist. Dieser verhaltensbezogenen Theorie zufolge wird die Stärke des Commitments auf Vergleichsergebnisse der bisherigen Investitionen und erwarteten Kosten zurückgeführt, wobei die Kostenvermeidung hierbei eine zentrale Rolle spielt. Somit verbleiben Personen in einer Organisation, wenn es nicht genug Beschäftigungsalternativen gibt. (vgl. Rodouli, 2004, S. 32) Die kalkulative Abwägung auf mögliche materielle oder soziale Einbußen in Form von geringerer Entlohnung, schlechteren Arbeitsbedingungen, oder aber auch der Nichtverwertbarkeit spezieller Kenntnisse und Fähigkeiten stellen somit eine Wechselbarriere dar und sind für Beschäftigte ausschlaggebend, Unternehmen nicht zu wechseln. Diese Form der Bindung ist auf rationale Beweggründe zurückzuführen, weshalb neben der Bezeichnung des kalkulatorischen Commitments ebenso die Begriffe rationales bzw. fortsetzungsbezogenes Commitment existieren. (vgl. Thiele, 2009, S. 41-42)

Obwohl das kalkulative Commitment lediglich auf äußere, external gesteuerte Anforderungen zurückzuführen ist und keine emotionale Ebene berücksichtigt, wurden spätere Ansätze der Commitmentforschung davon beeinflusst.

3.2.2. Normatives Commitment

Der Verhaltensansatz des normativen Commitment sieht insbesondere die moralischen Wertvorstellungen sowie die moralisch-ethische Bindung an die Organisation im Vordergrund. (vgl. van Dick, 2017, S. 4) Im Gegensatz zu kalkulativ gebundenen MitarbeiterInnen entwickeln normativ gebundene eine Art von Schuldgefühl, wenn sie die Organisation verlassen und bleiben ihrer Organisation, trotz möglicherweise besserer Alternativen, treu. Ein solches Schuldgefühl kann sich beispielsweise aufgrund einer, von ArbeitgeberInnen finanzierten, Ausbildung einstellen, oder aber auch infolge emotionaler Stützen seitens der Führungskraft. (vgl. van Dick, 2017, S. 4) Aus dieser emotionalen Verpflichtung heraus entsteht das Gefühl, im Unternehmen bleiben zu sollen. Normative Bindungen entstehen aus der Identifikation und Nachvollziehbarkeit der Werte, Normen und Ziele eines Unternehmens. Schätzen MitarbeiterInnen und Führungskräfte die Unternehmenskultur in ähnlicher Weise, können sich daraus Anerkennung, Treue und ein Gefühl von Verbundenheit entwickeln. (vgl. Thiele, 2009, S. 44)

Normativ gesteuerte Personen können also aus ihrem Pflichtgefühl heraus moralisch an ihre Organisation gebunden sein, handeln aber grundsätzlich eher von außen gesteuert. Extrinsisch motivierte Verhaltensweisen werden gezeigt, um einerseits positive Folgeerscheinungen herbeizuführen, andererseits um negative Auswirkungen zu vermeiden. (vgl. Rodouli, 2004, S. 27) Beinhorn (vgl. 2007, S. 360) erklärt diesen Präventions-Fokus mit der Ausrichtung der individuellen Wahrnehmung auf Sicherheit, Verantwortung und Pflichterfüllung.

3.2.3. Affektives Commitment

Die affektive Bindung einer Person an eine Organisation wird durch gemeinsame Werte in Kombination mit Gefühlen des Stolzes und der Zugehörigkeit charakterisiert, wobei die einstellungsbezogene Grundlage dafür auf das „Wollen“ zurückzuführen ist. Das Fundament des affektiven Commitments kann demnach als ein subjektives, emotional günstiges Wohlwollen gegenüber

einer Organisation bezeichnet werden. (vgl. Gauger, 2000, S. 55) Im Gegensatz zu affektiv gebundenen MitarbeiterInnen sind kalkulativ und normativ gebundene MitarbeiterInnen intrinsisch motiviert. Die Motive sind hier also primär in der Freude des Einzelnen an der Arbeitstätigkeit und dem Arbeitsumfeld selbst zu finden und weniger im Streben nach Wertschätzung und Bewunderung der Außenwelt. (vgl. Thiele, 2009, S. 45)

Van Dick (vgl. 2004, S. 3) beschreibt die affektive Bindung zu einer Organisation als eine große persönliche Bedeutung für ein Individuum, Teil einer Organisation zu sein und auch weiterhin dort verbleiben zu wollen.

3.2.4. Das Drei-Komponenten-Modell nach Meyer & Allen

In Anbetracht der Heterogenität der bisher isoliert betrachteten Forschungsansätze und –methoden wurde von Meyer & Allen (1991) versucht, diese theoretischen Sichtweisen in ein übergreifendes Modell zu integrieren. Erstmals wurde dabei die Sichtweise vertreten, dass sich die zuvor beschriebenen Commitment-Ansätze nicht gegenseitig ausschließen, sondern viel eher verschiedenste Segmente und Bereiche des Commitments hervorbringen, die in unterschiedlichsten Ausprägungen gleichlaufend erlebt werden können. (vgl. Meyer & Allen, 1991, S. 62-74) Die Autoren betonen dabei, dass die affektiven, normativen und kalkulatorischen Komponenten eigenständig voneinander in ihrer Intensität schwanken, auf mannigfaltige Mechanismen zurückzuführen sind und unterschiedliche Folgewirkungen ausweisen, dennoch gehen sie davon aus, dass die drei Komponenten dieses Modells koexistieren und in einer Wechselbeziehung zueinanderstehen. (vgl. Niethammer, 2009, S. 109)

In diesem Kontext können sich MitarbeiterInnen sowohl verpflichtet, als auch gezwungen fühlen, einer Organisation treu zu sein, ohne dies zugleich aus eigenem Empfinden heraus zu wollen. Andere wiederum sehen weder Verpflichtung noch Notwendigkeit, verspüren aber sehr wohl ein starkes Bedürfnis nach einer Fortführung der Organisationszugehörigkeit. (vgl. Schmidt, Hollmann & Sodenkamp, 1998, S. 94-101)

Die drei Komponenten spiegeln demnach die unterschiedlichen psychologischen Zustände wider, nämlich die subjektiven Empfindungen des Bleiben-Müssens, des sich Verpflichtet-Fühlens und

des Bleiben–Wollens, wobei eine Gemeinsamkeit darin besteht, dass die Verbindungen zwischen MitarbeiterInnen und der Organisation differenziert reflektiert werden. (vgl. Thiele, 2009, S. 39)

Nach Schommers (vgl. 2010, S. 172) verbleiben Personen mit hohem kalkulativen Commitment in der Organisation, weil sie denken, es zu müssen. Dem gegenüber bleiben Personen mit hohem normativen Commitment und hohem affektiven Commitment, weil sie der Ansicht sind, dass sie es sollten bzw. weil sie es so wollen.

Wasti (2005) untersuchte dazu in einer Clusteranalyse sechs differentielle Commitment-Kombinationen: affektiv normativ dominant, fortsetzungsbezogen dominant, affektiv dominant, neutral, nicht committed sowie hoch committed. Die stärkste Korrelation negativer Konsequenzen, beispielsweise Fluktuationsabsichten, zeigten die Profile nicht committed und fortsetzungsbezogen dominant, während die Kombinationen hoch committed, affektiv normativ dominant und affektiv dominant am Stärksten mit positiven Konsequenzen, beispielsweise Hilfsbereitschaft unter KollegInnen, korrelierten. (vgl. Wasti, 2005, S. 290-302)

3.3. Korrelation von Commitment und Arbeitszufriedenheit

Sowohl Commitment, als auch Arbeitszufriedenheit gelten als konzeptionelle Kerngebiete der Arbeits- und Organisationspsychologie und charakterisieren Verhaltens- und Handlungsweisen von Personen innerhalb einer Organisation.

Das Konzept der Arbeitszufriedenheit stellt dabei die Bewertung der aktuellen Arbeitssituation dar, indem sich das Ergebnis dieser Bewertung als Zufriedenheit oder Unzufriedenheit darstellt. Demgegenüber evaluiert Commitment eher die langfristige emotionale Bindung an eine Organisation, wobei die Identifikation einer Person mit einer Organisation, oder Teilen einer Organisation, ausschlaggebend ist. Arbeitszufriedenheit kann hierbei eine unterstützende Funktion darstellen, Bindung und Identifikation zu einer Organisation können sich allerdings auch unabhängig von Zufriedenheit entwickeln. Commitment und Arbeitszufriedenheit sind also zumindest theoretisch unterschiedliche und auch unterscheidbare Konstrukte, die jedoch wiederum theoretische Gemeinsamkeiten aufweisen. (vgl. Felfe & Six, 2006, S. 42)

Neben der Befriedigung emotionaler und materieller Bedürfnisse, auf Grundlage individueller Wert- und Zielvorstellungen, weisen beide Konstrukte auch bei kognitiven Komponenten Gemeinsamkeiten auf. (vgl. Felfe, 2008, S. 155) Betrachtet man die Ursachen von Arbeitszufriedenheit und Commitment muss die Frage gestellt werden, inwieweit dabei unterschiedliche Bedingungen wirksam werden oder in welchem Ausmaß ähnliche Faktoren maßgeblich sind. Würden beide Konstrukte partiell eigenständig sein, müsste sich das jeweilige Ausmaß an Zufriedenheit oder Commitment auch auf unterschiedliche Faktoren zurückführen lassen. Ausgehend davon wird Arbeitszufriedenheit am ehesten von den aktuellen Arbeitsbedingungen beeinflusst, wohingegen Commitment eher von Faktoren wie der Dauer der Betriebszugehörigkeit, dem psychologischen Kontrakt zwischen MitarbeiterInnen und Organisation, sowie übereinstimmende Wertvorstellungen bestimmt wird. (vgl. Felfe & Six, 2006, S. 42)

Gemein haben beide Konstrukte jedenfalls, dass MitarbeiterInnen mit jeweils hoher Ausprägung für Unternehmen einen größeren Nutzen darstellen, da von ihnen eine geringere Fluktuationsneigung sowie eine höhere Leistungs- und Einsatzbereitschaft erwartet wird (vgl. Thiele, 2009, S. 55). Daraus lässt sich schlussfolgern, dass es sich im Kontext um benachbarte, nah verwandte Konzepte handelt (vgl. Felfe & Six, 2006, S. 42). Felfe (vgl. 2008, S. 159) betont dabei einen korrelativen Zusammenhang dieser beiden Konzepte, die sich im Sinne von Kausalketten abwechselnd gegenseitig beeinflussen können.

Trotz vieler Gemeinsamkeiten empfiehlt es sich, beide Ansätze eigenständig zu betrachten. Niethammer (vgl. 2009, S. 12) beispielsweise konkretisiert die Eigenständigkeit der Arbeitszufriedenheit in Hinblick auf unterschiedliche Bedingungen mit einer höheren Spezifität und, infolgedessen, einer zeitlich geringeren Stabilität. Weinert (vgl. 2004, S. 183) beschreibt Commitment dafür als eine globalere und überdauerndere Reaktion gegenüber einer Organisation. Nach Schommers (vgl. 2010, S. 187) wird die Arbeitszufriedenheit von diversen Spezifika wie Arbeitstätigkeit oder –inhalt bestimmt, während Commitment eher von Organisationscharakteristika wie Organisationsgröße oder Führungsstil beeinflusst wird.

Von einer theoretischen Eigenständigkeit der beiden Commitment-Konzepte kann ausgegangen werden, jedoch kann nicht eindeutig nachgewiesen werden, inwieweit ein kausaler Zusammenhang vorliegt (vgl. Niethammer, 2009, S. 125).

4. Determinanten der inneren Kündigung

Neben einer grundlegenden Konzeptionalisierung der inneren Kündigung wird eine Übersicht der ausschlaggebenden Determinanten und Auswirkungen dargelegt.

4.1. Das Phänomen innere Kündigung

Innere Kündigung tritt in allen Organisationen auf und betrifft MitarbeiterInnen mit unterschiedlicher fachlicher Ausrichtung, hierarchischer Position und materieller Entlohnung. Obwohl sich betroffene MitarbeiterInnen an ihrem Arbeitsplatz befinden haben sie ihren Betrieb, ihre Behörde oder ihr Unternehmen bereits innerlich verlassen. (vgl. Echterhoff, Poweleit & Schindler, 1994b, S. 9) Dieses Phänomen zeigt sich sowohl auf der verhaltensintentionalen, wie auch auf der evaluativen, affektiven und kognitiven Ebene und gilt somit als facettenreiches Konstrukt (vgl. Richter, 1999, S. 125).

Innerlich gekündigte MitarbeiterInnen zeigen ein angepasstes Verhalten ohne spontane, engagierte Reaktionen und lassen keine Bereitschaft zur Problemlösung erkennen. Es herrscht ein Klima, das von Distanz, Unterkühlung und Pseudoharmonie geprägt ist. Der Prozess gleicht einem stillen Rückzug aus Verantwortung und Engagement, der weder kurzfristig, noch auf die aktuelle Arbeitssituation beschränkt ist, sondern sich viel eher als Einstellungs- und Verhaltensmuster manifestiert. Die betroffenen Personen lassen Eingriffe in deren Delegationsbereiche zu, setzen Kompetenzen nicht mehr vollständig um und verfolgen ursprünglich bestehende Qualifikations- oder Karriereintentionen nicht mehr. (vgl. Schindler, 2000, S. 157-160) Weitere Anzeichen der inneren Kündigung sind fehlende Eigeninitiative, sinkende Leistungsbereitschaft, Vermeidung von Auseinandersetzungen sowie fehlende Kritik, wobei für eine innere Kündigung in erster Linie die fixiert Unzufriedenen und die resignativ Zufriedenen eine Rolle spielen. Die konstruktiv Unzufriedenen dagegen würden entweder interne Verbesserungsmöglichkeiten suchen oder offen kündigen. (vgl. Kobi, 2012, S. 118)

Innere Kündigung wird zwar individuell erlebt, basiert jedoch nicht ausschließlich auf einem individuellen Problem. Sie wird durch belastende Situationen verursacht, in denen das produktive Zusammenspiel zwischen Individuum und Organisation gestört ist und die Ursachenfelder dafür

sowohl in der Situation, als auch in der Organisation und letztendlich in der Person selbst sowie in den Wechselbeziehungen zwischen diesen einzelnen Elementen zu finden sind. Die emotionale Distanz, die in dieser Form Kündigende zu ihrer Tätigkeit aufbauen, bedingt den Verlust von Zielen in einem der wichtigsten Lebensbereiche und kann die Arbeitstätigkeit selbst, aber auch die Person der eigenen Führungskraft, die Führungskultur der Organisation oder die Organisation insgesamt betreffen. (vgl. Schindler, 2000, S. 157-160)

Raidt (vgl. 1993, S. 74-75) beschreibt dazu den Zustand der inneren Kündigung mit sattsam bekannten Zeitercheinungen wie „Dienst nach Vorschrift“, Leistungsverweigerung oder auch Notwehrhaltung der Resignation und verweist dabei auf das unaufhaltsame Versiegen der individuenzentrierten Quellen von Kreativität und Innovation.

In Abgrenzung zur äußeren Kündigung definieren Echterhoff et al. (vgl. 1994a, S. 216) die innere Kündigung als eine persönliche Disposition, die durch bewusste oder unbewusste Distanzierung von der Arbeitsumgebung und Versagung von Einsatzbereitschaft im Unternehmen gekennzeichnet ist.

Der Begriff „innere Kündigung“ wurde Anfang der 80er Jahre erstmals von Reinhard Höhn, Gründer und Leiter der Harzburger Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft, publiziert. (vgl. Lauck, 2005, S. 140) Höhn (vgl. 1983, S. 17) beschreibt die innere Kündigung von MitarbeiterInnen dabei als bewusste Enthaltung von Leistungsbereitschaft und Eigeninitiative im Unternehmen, sowie mit größtmöglicher Passivität und innerlicher Distanzierung zum Betriebsgeschehen.

Krystek et al. (vgl. 1995b, S. 11) charakterisieren die innere Kündigung wiederum als lautlose, mentale Verweigerung engagierter Leistung, die sich als stiller Protest vollzieht und somit für Vorgesetzte und Unternehmensführung nur schwer zu erkennen ist.

Da sowohl Einsatzbereitschaft als auch Kreativität, nicht jedoch die persönliche Präsenz im Unternehmen verweigert werden, kann innere Kündigung äußerlich nicht direkt und unmittelbar wahrgenommen werden. Sie stellt einen oft unsichtbaren, stillen Rückzug aus Verantwortung dar, wobei sich dieser Rückzug meist als ein zeitübergreifendes Verhaltensmuster zeigt. Oftmals wird dieses Verhaltensmuster von Betroffenen als wohlthuendes, rettendes Abstandnehmen vom betrieblichen Geschehen empfunden. (vgl. Echterhoff et al., 1994, S. 216)

Zusammenfassend kann im Zuge einer Gegenüberstellung der vorangegangenen Theorien und Begriffsbestimmungen festgestellt werden, dass sich ein Muster in den Verhaltensweisen innerlich Gekündigter vermuten lässt. Dies widerspricht den Behauptungen, dass es sich bei dem Konstrukt der inneren Kündigung nur um einen rein kognitiven Zustand, eine besonders ablehnende, multidimensionale Art des Arbeitsengagements oder eine besondere Güte von Arbeitsunzufriedenheit handelt, wobei die Verhaltensweisen selbst sehr wohl auf diese Aspekte zurückzuführen sind.

Abschließend kann ebenso festgehalten werden, dass der Prozess der inneren Kündigung grundsätzlich von Betroffenen eigenmächtig reversibel gestaltet werden kann, sobald sich auslösende Determinanten entsprechend verändert haben. Im Rückschluss scheint es für Unternehmen also sinnvoll, eine identifizierte innere Kündigung als Indiz für ungünstige organisationale Gegebenheiten zu betrachten und diesbezüglich Veränderungsmöglichkeiten zu evaluieren. (vgl. Schindler, 2000, S. 170)

4.2. Auslöser der inneren Kündigung

In diesem Kapitel werden die maßgeblich auslösenden Einflussfaktoren und Ursachenfelder dieses multikausalen Phänomens dargestellt.

In einer erweiterten Fassung des von Hilb (vgl. 1992, S. 10-12) vorgestellten Schachtelmodells werden die Ursachenfaktoren der inneren Kündigung anhand verschiedener Ebenen näher beleuchtet.

4.2.1. Gesellschaft

Die Dynamik und Komplexität der gegenwärtigen gesellschaftlichen Entwicklung erfordert von Unternehmen als auch von Individuen ein hohes Maß an Anpassungsfähigkeit. Wer nicht mit dem Wandel der Zeit geht, steht im Konflikt mit ihm. Umso wichtiger erscheinen Anpassungs- und Wandlungsfähigkeit, um der Komplexität des modernen Arbeitsmarktes und den Forderungen der Gesellschaft gerecht zu werden. (vgl. Krystek et al., 1995b, S. 69) Insbesondere Beschäftigte der Dienstleistungsbranche mit Kundenkontakt sind laufend den Herausforderungen des

gesellschaftlichen Wandels ausgesetzt. Mangelhafte Flexibilität, persönliche Defizite und der unsichere Umgang mit den unbeherrschbaren Unbekannten des Alltags können Kontrollverlust und Überforderung begünstigen und sich letztendlich in Form der inneren Kündigung bemerkbar machen.

Eine drohende Arbeitslosigkeit liefert ein weiteres Argument, die innere Kündigung einer äußeren vorzuziehen. Der Zustand der Arbeitslosigkeit wird eher als Bedrohung und weniger als Chance für einen beruflichen Neubeginn wahrgenommen. Zum einen könnte eine kontinuierliche berufliche Entwicklung für einen zukünftigen Arbeitgeber eine große Bedeutung darstellen, zum anderen liegt großes Interesse an der Beibehaltung des sozialen Status. Darüber hinaus kann davon ausgegangen werden, dass es durchaus noch positive Faktoren im Umfeld einer innerlich gekündigten Person gibt, die sie von einer formalen Kündigung Abstand nehmen lassen. Je nach Ausprägungsgrad ist der Zustand der inneren Kündigung deutlich stärker oder auch vorübergehend milder, wodurch sich eine gewisse Instabilität ableiten lässt. (vgl. Schindler, 2000, S. 161)

4.2.2. Organisation

Hierarchieorientierte Führungskulturen, unklare Ziel- und Regelsysteme, wirkungslose Unternehmensleitlinien und Führungsgrundsätze kennzeichnen nach Echterhoff et al. (vgl. 1994a, S. 217) destruktive Elemente auf organisationaler Ebene. Schindler (vgl. 2000, S. 160) bringt als kritische Organisationsmerkmale unnötige Bürokratisierung und Formalisierung ein.

Hilb (vgl. 1992, S. 12 -13) führt die Auslöser der inneren Kündigung auf Unternehmensebene einerseits auf eine mögliche Misstrauenskultur gegenüber dem oberen Management und dessen Handlungswirkung im Hinblick auf die unternehmerische Zukunft zurück, andererseits auf eine Identifikationskrise infolge unklar definierter Unternehmensvisionen. Fehlendes Bewusstsein zu Bedeutung und Sinnstiftung der geleisteten Arbeit kann bei Beschäftigten zu Orientierungslosigkeit führen.

Für Krystek et al. (vgl. 1995a, S. 657) wiederum stellen ein Mangel an Freiräumen zur Kreativitätseinfaltung, eine unbefriedigende Gestaltung und Abstimmung einzelner Arbeitsbedingungen, eine fehlende Vorbildwirkung des Topmanagements sowie eine fehlende Transparenz der

Unternehmenszusammenhänge wesentliche Einflussfaktoren auf Ebene der Gesamtunternehmung dar.

4.2.3. Arbeitsumfeld

Im Bereich des Arbeitsumfelds lassen sich Faktoren zur Entstehung der inneren Kündigung sowohl innerhalb der Arbeitsgruppe, als auch im Führungsverhalten erklären.

4.2.3.1. Arbeitsgruppe

In einem kollegialen Arbeitsumfeld gilt das Gefühl der Verbundenheit als wichtiger Faktor für eine erfolgreiche und produktive Zusammenarbeit. Die erlebte Gemeinschaftlichkeit innerhalb einer intakten Arbeitsgruppe stellt für viele ArbeitnehmerInnen nicht nur Integrations- und Motivationsfaktor dar, sondern aufgrund dieser emotionalen Basis auch oftmals den Ursprung für Konfliktsituationen. (vgl. Leutgoeb, 2000, S. 74) Intern definierte Hierarchieebenen, zwischenmenschliche Spannungen, gezieltes Mobbing oder auch Sachverhaltskonflikte bürden innerhalb einer Arbeitsgruppe für hohes Konfliktpotenzial.

Betroffene von Auseinandersetzungen innerhalb des direkten kollegialen Arbeitsumfelds verspüren aufgrund der emotional belastenden Situation ein vermindertes Interesse an der Arbeitsaufgabe selbst und zeigen vermehrt konformistische Verhaltensveränderungen und fehlende Bereitschaft für Auseinandersetzungen, zudem wird die soziale Interaktion auf ein Minimum reduziert um unangenehme Situationen mit KollegInnen zu vermeiden. Führen diese Konflikte zu sinkender Produktivität der gesamten Arbeitsgruppe oder kommt es zu nachhaltiger, leistungsmindernder Unzufriedenheit Einzelner, muss die Führungskraft Verantwortung übernehmen und regulierend eingreifen. (vgl. Laufer, 2018, S. 59) Oftmals lässt sich die Ursache für eine innere Kündigung auf Ebene des Arbeitsumfelds also auch mit der Unfähigkeit der Führungskraft begründen, schwellende Gruppenkonflikte frühzeitig zu erkennen und zu lösen (vgl. Krystek et al., 1995a, S. 657).

4.2.3.2. Führungskraft

Damals wie heute gelten Führungsfehler als einer der Hauptursachenbereiche für innere Kündigung. (vgl. Höhn, 1983, S. 20) Ein bedeutender Parameter für erfolgreiche Mitarbeiterbindung und Arbeitszufriedenheit liegt in der hierarchieübergreifenden, zwischenmenschlichen Beziehung. Interpersonelle **Kommunikation** mit Wertschätzung und Kritik gilt als das Fundament für erfolgreiche, organisationale Kooperation. Mangelhaftes Konfliktlösungspotenzial, unzureichendes Interesse an Problemlösungen, fehlende Anerkennung und Information stellen somit bedeutende Merkmale von Führungsfehlern dar.

Für eine bestmögliche Erledigung der innerbetrieblichen Arbeitsaufgaben ist die Bereitstellung von Information gegenüber den Beschäftigten unerlässlich und kann als klassische Führungsaufgabe bezeichnet werden. Krystek et al. (vgl. 1995b, S. 93-95) beschreiben die Folgen eines schlechten Informationsflusses mit Orientierungslosigkeit und fehlender Identifikation mit dem Unternehmen. Ferner deuten die Autoren an, dass Führungskräfte diese Wissensvorsprünge oftmals gezielt als Machtmittel gegenüber ArbeitnehmerInnen einsetzen. Brinkmann & Stapf (vgl. 2005, S. 85-86) konkretisieren diesen Denkansatz und ergänzen im Kontext des Machtmittelmissbrauchs zwei weitere Führungsfehler, nämlich die Informationsweitergabe bzw. -verweigerung nach Sympathie und Antipathie, sowie der Wandel der Informationspflicht seitens der Führungskraft in eine Hohlschuld der MitarbeiterInnen.

Neben entsprechender Informationsweitergabe gilt Anerkennung als weiterer wichtiger Faktor erfolgreicher Führung.

Anerkennung und Würdigung gelten in Arbeitsbeziehungen immer als Spannungsfeld, besonders problematisch wird es jedoch immer dann, wenn sich eingespielte Muster dieser Form der Wertschätzung einstellen. Die Maßstäbe für Würdigung haben sich im Laufe der Zeit geändert und sind deutlich höher und flüchtiger geworden, indem das Ökonomische im Vordergrund steht. (vgl. Minssen & Wehling, 2011, S. 319) Fehlende Anerkennung wird von MitarbeiterInnen vielfach als eine Form der Abqualifizierung mit geminderten Karrieremöglichkeiten identifiziert. Nach Höhn (vgl. 1989, S. 91) reagieren betroffene Personen infolgedessen mit sinkender Arbeitsfreude, Engagement und Einsatzbereitschaft.

Darüber hinaus spielt das Kritikverhalten, also die Art und Weise der kommunizierten Kritik der Führungskraft, eine tragende Rolle. Wiederkehrende Hinweise auf einen einmaligen Fehler, öffentliche Kritik vor KollegInnen oder KundInnen, persönlich verletzende Werturteile und die fehlende Gelegenheit zur Stellungnahme an der geäußerten Kritik können MitarbeiterInnen über die Faktoren der Demütigung und Demotivation in die innere Kündigung führen. (vgl. Höhn, 1989, S. 84-91)

Gesprächsbereitschaft und Entscheidungsfähigkeit stellen im Wechselspiel die Grundlage für eine effiziente Führung. Oftmals werden organisatorische Entscheidungen von Führungskräften im Alleingang festgelegt, ohne dabei jene MitarbeiterInnen in den Entscheidungsprozess miteinzubeziehen, die von dieser Auswahl direkt betroffen sind. Doch besonders die häufig gegensätzlichen Perspektiven beider Parteien bieten vielfach die Möglichkeit, den Horizont der Entscheidungsmöglichkeiten zu erweitern und gegebenenfalls anzupassen. Geschieht dies nicht, wird dies von der Belegschaft als negatives Führungsverhalten beurteilt. Die Entscheidungsbefugnis wird in diesem Kontext oft als Macht- und Herrschaftsanspruch erlebt. (vgl. Krystek et al., 1995b, S. 81-82)

Besonders bei Unternehmen der Dienstleistungsbranche, deren Betriebserfolge maßgeblich von personellen Leistungsfaktoren anhängig sind, darf bei entsprechender Förderung der interpersonellen Kommunikation auf hierarchieübergreifenden Ebenen von einem beachtlichen Mehrwert durch Optimierung von Entscheidungs- und Leistungsprozessen ausgegangen werden.

Neben dem Verlust von Interesse und Engagement wirkt sich eine fehlende Partizipation der MitarbeiterInnen direkt auf die Kosten- und Wettbewerbsstrategie aus.

Eine **Partizipation** der Belegschaft setzt eine entsprechende Einstellung und Wertschätzung der Führungskraft gegenüber den MitarbeiterInnen voraus.

ArbeitnehmerInnen suchen grundsätzlich nach Möglichkeiten, Arbeit und Entwicklungen im eigenen Unternehmen mitzugestalten (vgl. Krystek et al., 1995b, S. 83). Eine solche Mitgestaltung

würde jedoch ein gewisses Maß an Selbstkontrolle voraussetzen, welches wiederum von Vorgesetzten oftmals abgelehnt wird um einen allgemeinen Kontrollverlust zu vermeiden. Diese Umstände begründen einen weiteren gravierenden Fehler im Führungsverhalten. Nach Höhn (vgl. 1989, S. 76-77) stellt der Wunsch einer „Totalkontrolle“ einen Eingriff in die persönliche Freiheit und Selbstverwirklichung der MitarbeiterInnen dar und begünstigt Misstrauen, Frustration und Demotivation.

Der Wunsch nach umfangreicher Kontrolle seitens der Führungskraft beinhaltet häufig einen Eingriff in das Aufgabengebiet und den Kompetenzbereich der MitarbeiterInnen.

Vorgesetzte tendieren vielfach dazu, in den **Kompetenzbereich** der MitarbeiterInnen einzugreifen, indem nicht nur unterstützende Anweisungen gegeben, sondern Tätigkeiten und Aufgaben selbst erledigt werden. Ein solcher „Kompetenzraub“ im eigenen Verantwortungsbereich bewirkt bei MitarbeiterInnen ein Gefühl von Verlust von Fähigkeiten und Verantwortung. (vgl. Krystek et al., 1995b, S. 84) Durch den willkürlichen Eingriff des Vorgesetzten in den zuvor gemeinsam festgelegten Handlungsrahmen sieht die Arbeitskraft eine unzulässige Beschneidung seiner Wirkungsmöglichkeiten und verliert daraufhin jede Entscheidungsfreude. (vgl. Höhn, 1989, S. 48)

Höhn (vgl. 1989, S. 46) betont jedoch, dass vereinzelt Auftreten von Führungsfehlern in der Regel nicht zur inneren Kündigung führt und sich eine Belastung der Beziehung zwischen MitarbeiterInnen und Führungskraft erst bei häufigem Führungsfehlverhalten einstellt.

Die Motive, als auch die Auswirkungen von Führungsfehlverhalten verdeutlichen allerdings die Fragilität der emotionalen Beziehung zwischen MitarbeiterInnen und Führungskraft, wobei die destabilisierende Wirkung von Führungsfehlern nicht nur das Verhältnis zwischen Vorgesetzten und Untergebenen betrifft, sondern auch das der Mitglieder innerhalb einer Arbeitsgruppe.

4.2.4. Individuum

Intellektuelle Voraussetzungen, psychische Belastbarkeit, vorhandene Erfahrung, Realitätsnähe von Zielvorstellungen oder erkannte Entwicklungsmöglichkeiten können als personenbezogene Determinanten der inneren Kündigung betrachtet werden. Ob eine Arbeitsaufgabe als adäquate Herausforderung oder deutliche Belastung im Sinne einer dauerhaften Überforderung durch permanente Erfahrung von Misserfolgen, oder aber auch im Sinne einer Unterforderung durch die Realisierung monotoner, einseitiger Routinetätigkeiten betrachtet wird, hängt also von der individuellen Persönlichkeit ab, dessen individuellen Voraussetzungen, den situativen Merkmalen sowie der Organisationsstruktur und – kultur, einschließlich der Interaktion zwischen allen drei Faktoren. (vgl. Schindler, 2000, S. 161)

Höhn (vgl. 1983, S. 92-93) ergänzt Pessimismus und dessen hemmende Wirkung in Hinblick auf Kreativität und Innovation für Individuum und Unternehmen als wesentliches Ursachenmerkmal für innere Kündigung.

4.3. Auswirkungen der inneren Kündigung

Nachdem im Vorfeld die kausalen Ursachenfaktoren der inneren Kündigung dargelegt wurden, fokussiert dieser Abschnitt die Reichweite und Intensität der Auswirkungen auf verschiedensten organisationalen und persönlichen Ebenen.

4.3.1. Organisationsebene

Hilb (vgl. 1992, S. 13) unterteilt die Auswirkungen der inneren Kündigung auf drei Unternehmensdimensionen.

Die erste, soziale Dimension, stützt sich dabei auf das passiv angepasste Verhalten innerlich gekündigter und umfasst die Auswirkungen der zwischenmenschlichen Komponenten innerhalb ei-

ner Organisation. Die von Pseudoharmonie und Distanz geprägten Beeinträchtigungen der inneren Kündigung vermuten Krystek et al. (vgl. 1995b, S. 145) in den Bereichen Arbeitsklima, Verhalten, Kommunikation und Arbeitsplatzgestaltung.

Die zweite, leistungswirtschaftliche Unternehmensdimension, berücksichtigt die reduzierte Leistungserbringung der betroffenen Person und die daraus resultierenden, unternehmerischen Folgerscheinungen. (vgl. Hilb, 1992, S. 13) Nach Krystek et al. (vgl. 1995a, S. 654) werden letztendlich alle zentralen Erfolgsfaktoren, die für die Wettbewerbs- und Überlebensfähigkeit von Unternehmen stehen, durch innere Kündigung als nachhaltige und verdeckte Form der Leistungsverweigerung schwer beeinträchtigt.

Auch Richter (vgl. 1999, S. 115) beschreibt die innere Kündigung als eine Gefahr für die Erreichung unternehmerischer Ziele. Bei Betrachtung des Problemkomplexes der inneren Kündigung aus betriebswirtschaftlicher Perspektive gilt es somit, gegen eine getarnte Leistungszurückhaltung entschieden vorzugehen. Gerade in Zeiten von erhöhtem Wettbewerbsdruck und Rationalisierungserfordernissen gilt die innere Kündigung als eine weitere Reduzierung der ohnedies begrenzten Humanressourcen.

Die dritte, finanzwirtschaftliche Dimension, schließt die anderen beiden Dimensionen mit ein und gibt Mithilfe von Kennzahlen bzw. Indikatoren Auskunft über mögliche Verlustmomente der wirtschaftlichen Situation des Unternehmens infolge innerer Kündigung. Ausmaß und Auswirkungen der inneren Kündigung, beispielsweise in Form von Leistungsreduzierung oder Absentismus, bedingen einen Mangel an Innovationsfähigkeit im Unternehmen und verursachen enorme Kosten. (vgl. Neuhold, 2006, S. 49) Die häufigsten Indikatoren nach Krystek et al. (vgl. 1995a, S. 656) sind etwa vermehrte Fehlzeiten, nachlassende Teilnahme an Fortbildungsmaßnahmen außerhalb der Arbeitszeit, sinkende Produktionszahlen und ansteigende Kundenreklamationen.

All diese Auswirkungen, besonders aber medizinisch- und motivationsbedingte Fehlzeiten, können insbesondere für Dienstleistungsunternehmen weitreichende finanzwirtschaftliche Folgen nach sich ziehen. Aufgrund der liegengebliebenen, unerledigten Arbeit löst ein Fehlzeitenproblem entweder erhebliche zusätzliche Personalkosten aus, oder aber schlägt sich unmittelbar negativ auf betriebswirtschaftliche Ergebnisse nieder, in dem das Unternehmen womöglich der Auftragslage nicht mehr nachkommen kann und entsprechend Aufträge und KundInnen verliert. In

weiterer Folge droht der Verlust von Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit. Gerade der Verlust der Innovationsfähigkeit kann schwerwiegende gesamtwirtschaftliche und gesellschaftliche Folgen nach sich ziehen (vgl. Krystek et al., 1995b, S. 146).

4.3.2. Gruppenebene

Auswirkungen der inneren Kündigung auf Gruppenebene werden zum einen für ArbeitskollegInnen und Personenkreise definiert, die an der direkten Arbeitstätigkeit der innerlich gekündigten Person beteiligt sind, zum anderen für dessen Führungskraft.

Nach Faller (vgl. 1991, S. 108-109) beteiligen sich innerlich Gekündigte oftmals weiterhin an Interaktionen der Arbeitsgruppe, dabei jedoch eher zurückhaltend und auf oberflächlicher Ebene, um unangenehme Situationen zu vermeiden. Durch die fehlende Bereitschaft für Auseinandersetzungen kann sogar der falsche Eindruck einer Verbesserung des kollegialen Verhältnisses vermittelt werden. Höhn (vgl. 1983, S. 52) geht aus diesem Grund auf den Wegfall der sogenannten kollegialen Selbstkoordination ein und beschreibt diese als konstruktive Konfrontation zwischen MitarbeiterInnen einer Arbeitsgruppe die dem Austausch wichtiger Erfahrungen und Erkenntnisse dient. Durch Minderung dieser Austauschbeziehungen infolge fehlender Konfrontationsbereitschaft fehlt dieser Arbeitsgruppe auch die Grundlage für Verbesserung und Weiterentwicklung.

Eine fehlende Bereitschaft für Auseinandersetzungen ist ebenso einer konstruktiven Zusammenarbeit mit der Führungskraft hinderlich (vgl. Höhn, 1983, S. 52). Durch überangepasstes Verhalten und simuliertem Interesse der innerlich gekündigten Person an der vorherrschenden Gesamtsituation fehlt ein, für die unternehmerische Tätigkeit bedeutender, Gedankenaustausch zwischen Arbeits- und Führungskraft. (vgl. Faller, 1991, S. 107)

Aufgrund der verdeckt konformistischen Verhaltensanpassung und dem daraus resultierenden Ausbleiben offener Kritik von Seiten der innerlich gekündigten Person beschreiben Krystek et al. (vgl. 1995b, S. 13) einen, in der Praxis oftmals von Personalverantwortlichen wahrgenommenen, positiven Wandel, der für die betroffene Person sogar zu einer beruflichen Beförderung führen kann.

4.3.3. Individualebene

Die Distanz, die innerlich Gekündigte zu ihrer Tätigkeit aufbauen, bedingt den Verlust von Zielen in einem der wichtigsten Lebensbereiche. Das daraus resultierende Wegbrechen von Aktivitäten zur Zielerreichung kann zu Lustlosigkeit, Trägheit und ein beeinträchtigt Selbstwertgefühl führen. (vgl. Schindler, 2000, S. 158) Für Faller (vgl. 1991, S. 105) birgt eine längere Verweildauer in einem Zustand der inneren Kündigung nicht nur die Gefahr einer Depression, sondern auch die einer seelischen Deformierung.

Der Zustand der inneren Kündigung bedeutet eine unbefriedigende Ausschöpfung des humanitären Leistungsvermögens, die sich nicht nur in Bezug auf Arbeitsleistung, sondern ebenso in Form von negativen Konsequenzen für das Individuum selbst niederschlägt (vgl. Richter, 1999, S. 115). Die eigenen Fähigkeiten und Kenntnisse bleiben ungenutzt und können nicht ausgebaut werden. Dies wiederum bedeutet unmittelbare Auswirkungen auf Entwicklungsmöglichkeiten innerhalb des Unternehmens sowie eine eingeschränkte Mobilität am Arbeitsmarkt. (vgl. Prammer, 2013, S.135) Die Folgeerscheinungen hiervon reichen von Sinnverlust, Resignation und Apathie, bis hin zum Krankheitsbild der Depression. Nebst den vielfältigen Auswirkungen für Betroffene eröffnet auch eine Untersuchung der subjektiven Wahrnehmungen der inneren Kündigung ein breites Forschungsgebiet. (vgl. Richter, 1999, S. 115)

Höhn (vgl. 1983, S. 171) beschreibt ergänzend dazu die häufigsten Symptome der inneren Kündigung mit Demotivation, zunehmender Gleichgültigkeit, Unlustgefühl und Widerstandsverhalten. Hilb (vgl. 1992, S. 13) fügt diesen Ausführungen Kreativitätsarmut, Stressintoleranz und eine Wahrscheinlichkeit für psychosomatische Beschwerden hinzu.

Richter (vgl. 1999, S. 123) ist der Meinung, für innerlich Gekündigte lassen sich zumindest zwei Gruppen von negativen Folgeerscheinungen differenzieren. Eine Gruppe stützt sich auf eine Minderung der allgemeinen Arbeits- und Lebenszufriedenheit durch Sinnverlust, Perspektivlosigkeit, Übertragung von Problemen in den Privatbereich, sowie durch psychosomatische Reaktionen. Eine weitere Gruppe bezieht sich auf langfristige Konsequenzen. Betroffene der inneren Kündigung eines fortgeschrittenen Stadiums befinden sich oftmals in einem resignativ-depressiven Zu-

stand. Dieser Umstand hemmt eine aktive Gestaltung der beruflichen Zukunft und verstärkt somit gegebenenfalls diesen belastenden Zustand. Die innere Kündigung gleicht somit einem Teufelskreis.

Abschließend kann festgehalten werden, dass die Auswirkungen einer grassierenden inneren Kündigung als mannigfaltig bezeichnet werden können und in erster Linie die betroffenen Personen selbst tangiert, der Wirkungsbereich der inneren Kündigung allerdings alle unternehmerischen Dimensionen und Beteiligungen gleichermaßen umfasst. Besonders für personalintensive Unternehmungen der Dienstleistungsbranche können Absentismus und eine Reduzierung der personellen Leistungsbereitschaft wettbewerbsbedrohende Auswirkungen darstellen und enorme zusätzliche Kosten verursachen. Um schwerwiegende wirtschaftliche Folgen zu vermeiden sind UnternehmensvertreterInnen gefordert, Indikatoren einer inneren Kündigung möglichst frühzeitig zu identifizieren.

Um einen Bruch des psychologischen Vertrags als auslösende Determinante für die innere Kündigung bestimmen zu können, muss bei jenen möglichen Ursachenzusammenhängen gesucht werden, die sich durch ein Vertragsverhältnis modellieren lassen (vgl. Richter, 1999, S. 131).

4.4. Innere Kündigung durch Bruch des psychologischen Vertrags

In formalen Arbeitsverträgen werden geforderte Arbeitsleistung und entsprechende Vergütung festgehalten, es wird jedoch nicht definiert, wie die Arbeit geleistet werden muss. Da nicht alle Leistungen und Gegenleistungen von ArbeitgeberInnen und ArbeitnehmerInnen im Voraus zu spezifizieren sind, ist jeder Arbeitsvertrag in dieser Hinsicht unvollständig. Aufgrund dieser Unvollständigkeit ist das Verhältnis der beiden Vertragsparteien nicht nur ein ökonomisches, sondern auch ein soziales, welches eine unspezifische, diffuse und persönlich wahrgenommene Verpflichtung darstellt und ein wechselseitiges Loyalitäts- und Treueverhältnis begründet. (vgl. Minszen & Wehling, 2011, S. 314)

Richter (vgl. 1999, S. 118-119) beschreibt das Verhältnis zwischen formalen und psychologischen Verträgen als komplementär. Ein für beide Parteien befriedigendes Arbeitsverhältnis ist also nur

bei Realisierung und Aufrechterhaltung beider Vertragsarten zu erwarten. Von Seite der ArbeitgeberInnen bestehen psychologische Verträge beispielsweise aus formal-vertraglich nicht festgelegten Erwartungen an ArbeitnehmerInnen hinsichtlich Loyalität und Leistungsbereitschaft. Bei MitarbeiterInnen bestehen auf dieser informellen Vertragsebene bereits Ansprüche und Erwartungen beim Eintritt in ein Arbeitsverhältnis oder entwickeln sich entsprechend im Verlauf der Organisationszugehörigkeit. Neben Erwartungen hinsichtlich eines akzeptablen, sozialen Umfelds bestehen auch Forderungen in Bezug auf eine angemessene Aufgabenbelastung und berufsadäquate Verwendung, die sowohl Reproduktionsinteressen entgegenkommt, als auch Entwicklungsmöglichkeiten bietet, die mit den berufs- und erwerbsbiografischen Vorstellungen der MitarbeiterInnen vereinbar sind.

Bisherige Forschungsarbeiten betrachten psychologische Verträge primär aus einer individualistisch-rationalen Perspektive die, wie alle Verträge, jedoch in einen soziokulturellen Kontext eingebettet sind und maßgeblich Einfluss auf die Handlungsmotive und Tauschprozesse der Beteiligten hat. (vgl. Göbel & Andresen, 2009, S. 312) Nach dieser theoretischen Grundlage unterstreichen Dabos & Rousseau (vgl. 2004, S. 55-67) die Vielseitigkeit und Komplexität von Tauschbeziehungen im Rahmen psychologischer Verträge und differenzieren diese zwischen transaktionalen und relationalen Übereinkommen. Transaktionale Verträge orientieren sich an einem anonymisierten Markttausch neoklassischer Prägung, während rationale Verträge durch Merkmale charakteristischer Beziehungen, wechselseitiger Loyalität, langfristige Stabilität und eine uneigennützige Sorge für die Tauschpartei gekennzeichnet sind.

Göbel, Ortmann & Weber (vgl. 2007, S. 165) bezeichnen diese Korrelation von ArbeitgeberInnen und ArbeitnehmerInnen als systemstabilisierende Norm eines reziproken Verhaltens.

Richter (vgl. 1999, S. 122) versucht den Prozess der inneren Kündigung als Folge einer Vertragsverletzung folgendermaßen zu beschreiben: Bei Zustandekommen eines Arbeitsvertrags wird von beiden Vertragsparteien darüber hinaus ein psychologischer Vertrag geschlossen, der über die Vereinbarungen des formalvertraglichen Arbeitsverhältnisses hinausgeht. Im Laufe der Unternehmensmitgliedschaft entstehen Situationen, in denen aus Sicht der ArbeitnehmerInnen ein Vertragsbruch bzw. eine Vertragsverletzung vorliegt. Wird von MitarbeiterInnen nun, aufgrund

dieser Vertragsverletzung, nach geeigneten Reaktionsmöglichkeiten gesucht, kann sich die innere Kündigung gegenüber anderen Optionen als die Günstigste herausstellen, woraufhin das Arbeitsverhältnis als „gekündigt“ definiert wird. Aus Sicht der betroffenen Personen stellt diese Vorgehensweise eine legitime Reaktion auf die vorausgegangene illegitime Kündigung des psychologischen Vertrags durch die Organisation dar.

Durch eine Verletzung des psychologischen Vertrags von Seite des Unternehmens lässt sich die innere Kündigung somit als Reaktion auf eine subjektiv wahrgenommene Ist-Soll-Diskrepanz beschreiben. (vgl. Schmitz, Gayler & Jehle, 2002, S. 46) Guzzo, Noonan & Elron (vgl. 1994, S. 619) beschreiben psychologische Verträge hierzu als dynamische Gebilde, die sich im Laufe der Zeit durch nicht eingehaltene Verpflichtungen verändern.

Massenbach (vgl. 2000, S. 28-29) unterstellt nun an dieser Stelle drei verschiedene Entscheidungsmöglichkeiten zur Minderung der Ist-Soll-Diskrepanz und Wiederherstellung der Reziprozitätsnorm. Eine Veränderung der Situation kann nun entweder durch äußere Kündigung, durch Einflussnahme an der Situation mit Verbesserungsabsicht oder aber durch innere Kündigung herbeigeführt werden, wobei alle drei Möglichkeiten eine aktive Einflussnahme seitens der MitarbeiterInnen voraussetzen. Beide Formen der Kündigung stellen hierbei eine realisierte Distanzierung zur Organisation dar.

Löhnert (vgl. 1990, S. 30-31) führt die Entscheidung zum Vollzug der inneren Kündigung auf bisher dauerhafte Fehlversuche zurück, negativ erlebte Arbeitssituationen im Sinne der MitarbeiterInnen korrigierend beeinflussen zu können, sowie auf die oftmals subjektiv aussichtslose Alternative einer offenen Kündigung. ArbeitnehmerInnen, die nun an den Arbeitsstellen verbleiben, richten sich innerlich in einer bestimmten Art und Weise ein und glauben, in der vorherrschenden Situation verharren zu können.

Verträge leben also bekanntlich von Stabilität und Ausgeglichenheit. Liegt nun ein Vertragsbruch vor, wird das Vertragsverhältnis grundlegend hinterfragt und reflektiert und es wird nach geeigneten Reaktionsmöglichkeiten gesucht. Einen weiteren Anknüpfungspunkt dazu liefert die Anreiz-Beitrags-Theorie. (vgl. Richter, 1999, S. 119-120)

4.5. Die Anreiz-Beitrags-Theorie

March & Simon (1958) haben sich bereits sehr früh mit dem Thema Mitarbeiterfluktuation und den Grundlagen für Beitritts- und Austrittsentscheidungen von Organisationsmitgliedern auseinandergesetzt. Die Anreiz-Beitrag-Theorie geht der Frage nach, unter welchen Bedingungen MitarbeiterInnen einen Eintritt und Verbleib in einer Organisation wählen bzw. unter welchen Konditionen eine Entscheidung für produktive Beitragsleistungen zustande kommt.

Nach Richter (vgl. 1999, S. 120) werden in diesem Ansatz wiederkehrend Vergleiche zwischen den, von der Organisation offerierten, Anreizen und den, in Arbeitsleistung erbrachten, Aufwendungen angestellt.

Das Ausmaß der Leistungsbereitschaft der Organisationsmitglieder kann sich dabei grundsätzlich in beide Extreme entwickeln. Solange das Verhältnis zwischen Anreize und Beiträge vom Individuum als positiv beurteilt wird, ist eine hohe Leistungsbereitschaft zur Erreichung der Unternehmensziele zu generieren und vice versa. (vgl. Walter-Busch, 1996, S. 195) MitarbeiterInnen sind also nur so lange gewillt in dieser Organisation zu verbleiben und größtmögliche Arbeitsleistung zu vollbringen, solange die organisationalen Anreize die erbrachten Aufwendungen übersteigen.

Nach dem Homöostase-Prinzip wird eine ausgleichende Reaktion erwartet, sobald ein Ungleichgewicht aus Sicht des Organisationsmitglieds herrscht, wobei je nach Opportunitäten und Reaktionspotentialen unterschiedliche Anpassungsreaktionen zu erwarten sind. (vgl. Richter, 1999, S. 120)

Die Kernaussage dieser Theorie unterstellt Unternehmen eine positive Existenzgrundlage im Sinne einer leistungstragenden und opportunistischen Belegschaft infolge ausgeglichener Verhältnisse zwischen Anreize und Beiträge.

4.6. Innere Kündigung durch die Führungskraft

Die Maßnahmen zum Vollzug einer inneren Kündigung können nicht nur von MitarbeiterInnen selbst, sondern ebenso von Seite der ArbeitgeberInnen durchgeführt werden.

Eine Unterscheidung diesbezüglich begründet das Bezugsobjekt. Die ausschlaggebenden Motive einer inneren Kündigung durch ArbeitnehmerInnen entspringen einer Unzufriedenheit mit der Arbeitstätigkeit an sich oder der gegebenen Situation. Bei einer inneren Kündigung durch ArbeitgeberInnen erfolgt die innere Kündigung gegenüber ArbeitnehmerInnen als Individuen. (vgl. Falter, 1991, S. 96)

Als ArbeitgeberInnen sind hier allerdings nicht die Unternehmen als Institutionen definiert, sondern die tatsächlich den MitarbeiterInnen hierarchisch direkt überstellten Führungskräfte (vgl. Höhn, 1982, S. 1).

Neben öffentlichem Tadel und Disziplinierung kann sich eine innere Kündigung durch Arbeitgeberseite unter anderem durch Ausgrenzung der Betroffenen aus wichtigen Entscheidungsprozessen und Aktivitäten, sowie durch deutliche Einschränkungen von Handlungsmöglichkeiten und Privilegien äußern. Die Wirkung dieser Handlungsweisen kann sich durch das Verhalten von ArbeitskollegInnen der Betroffenen in Form von mehr Zurückhaltung und demonstrativer Distanz potenzieren. Diese Vorgehensweisen werden oftmals von Führungskräften als warnendes Beispiel für andere Beschäftigte instrumentalisiert. (vgl. Schindler, 2000, S. 159)

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass es verschiedene Gründe und Erklärungsansätze sowohl für die Entstehung der inneren Kündigung, als auch für die Bevorzugung dieser Form der Distanzierung gegenüber einer formalen Kündigung gibt. Ob die Ursachenfelder der inneren Kündigung in der gesellschaftlichen Entwicklung, den gebotenen Konditionen auf Ebene der Organisation, im unmittelbaren mikrosozialen Umfeld, in den charakterlichen Eigenschaften der Person selbst oder als Korrelat aller Faktoren zu finden sind, ist müßig zu diskutieren und pauschal nicht zu beantworten, in jedem Fall ist aber der Preis, den Betroffene der inneren Kündigung sowie die jeweilige Organisation zu zahlen haben, hoch.

5. Verlauf der inneren Kündigung

In diesem Kapitel werden die bedeutendsten theoretischen Grundlagen zur Entwicklung einer inneren Kündigung mithilfe verhaltenswissenschaftlicher Erklärungsansätze bzw. wirtschaftspsychologischer Perspektiven dargestellt.

5.1. Das Rahmenmodell nach Faller

Nach Faller (1991) ist das Phänomen der inneren Kündigung mit Hilfe einer Kombination aus spezifischer Qualität subjektiv erlebter Unzufriedenheit und charakterbasierten Verhaltensmustern zu erklären. Da die Arbeitsstelle für den Großteil der Erwerbstätigen die Existenzgrundlage darstellt, werden die meisten von ihnen eine Konfliktlösung einer formalen äußeren Kündigung vorziehen. Stellt sich jedoch, trotz Verbesserungsversuche, keine zufriedenstellende Situation ein und ist die beschäftigte Person zugleich nicht gewillt das Unternehmen zu verlassen, werden diese Umstände folglich stillschweigend als gegeben hingenommen und es erfolgt eine zunehmende innerliche Distanzierung zu Organisation, Führungskraft und Arbeitsaufgabe. Die Person vollzieht die innere Kündigung. (vgl. Faller, 1991, S. 81-83)

Faller (1991) weist der inneren Kündigung somit einen Prozesscharakter zu und konzipierte dazu ein dynamisches Rahmenmodell mit Fokus auf die Interaktion zwischen Individuum, gewünschter und tatsächlicher Arbeitssituation. Nach diesem Modell wird die Zufriedenheit oder auch Unzufriedenheit ständig über einen Ist-Soll-Vergleich einer erwünschten und einer tatsächlichen Situation gemessen. Eine Ist-Soll-Abweichung, bei dem der Ist-Wert (tatsächliche Situation) wiederkehrend hinter dem Soll-Wert (erwünschte Situation) liegt, kann dabei als enttäuschend und frustrierend wahrgenommen werden. Darüber hinaus spielt die Dimension der Situationskontrolle als erlebte Autonomie eine große Rolle. Eine geringe Situationskontrolle, also ein hoher Grad an Kontrollverlust, bei der die Person keine oder unwesentliche Einflussmöglichkeiten auf negativ behaftete Ereignisse besitzt, Erhöhen den Grad der Frustration. Zentrale Ursachen der inneren Kündigung sind demnach, neben dem subjektiven Erleben von Unzufriedenheit, der Verlust der Situationskontrolle sowie erfahrene Autonomieeinbußen im Zuge der Bemühungen im

Umgang mit aversiv erlebten Arbeitssituationen. Entsprechend dieser unbefriedigenden Situationsbewertungen strebt die betroffene Person nach Wiederherstellung eines Gleichgewichts. Um einen gewissen Grad an Situationskontrolle wiederzuerlangen und eine Minderung der Diskrepanz des Ist-Soll-Vergleichs zu erreichen, werden im Rahmen der inneren Kündigung die betrieblichen Tätigkeiten soweit reduziert, bis ein subjektiv empfundenes Maß an ausgleichender Gerechtigkeit wiederhergestellt ist. (vgl. Faller, 1991, S. 191)

5.2. Das Phasenmodell nach Löhnert

Löhnert (vgl. 1991, S. 39) versucht die innere Kündigung aus Perspektive der Wirtschaftspsychologie zu analysieren. Hierbei wird dieses Konstrukt als eine Haltung definiert, die sich durch eine Wechselbeziehung zwischen Einstellungen und Erwartungen der MitarbeiterInnen darstellt und sich zugleich auf ein, auf dieser Einstellung beruhendes, Verhalten bezieht. Das Ergebnis dieser Wechselbeziehung lässt sich als bewussten oder unbewussten Verzicht auf Engagement erklären. Als Resultat einer psychischen Verarbeitung bestimmter äußerer Bedingungen differenziert Löhnert (vgl. 1991, S. 109-113) in diesem Kontext eine aktive und eine passive Form der inneren Kündigung.

Die aktive Form begründet sich aus subjektiv empfundenen Ungerechtigkeiten und Verletzungen der Reziprozitätsnormen sowie der Tatsache, diese aus eigenem Bemühen nicht ändern zu können. Aus diesem Ungerechtigkeitsempfinden heraus möchten MitarbeiterInnen, durch Senkung des eigenen Anspruchsniveaus und einer bewusst vollzogenen inneren Kündigung, eine subjektiv gerecht empfundene Situation schaffen. Qualität und Quantität der Arbeitsleistung bewegen sich dabei stets knapp innerhalb der Grenzen zur Sanktion.

Eine passive innere Kündigung hingegen resultiert aus der Überzeugung, keinen Einfluss mehr auf aversive Reizerfahrungen ausüben zu können. MitarbeiterInnen reagieren infolgedessen stark resignativ. Zur Vermeidung negativer Konsequenzen werden Aufgaben zweckmäßig erledigt, darüber hinaus wird allerdings kein Engagement gezeigt. Zwischen diesen beiden Extremen gibt es eine Vielzahl von Mischformen mit unterschiedlichem Grad der Ausprägung.

Löhnerts Phasenmodell (1990) stützt sich auf die Annahme, dass Individuen nach Kontrollmöglichkeiten streben, die es ihnen ermöglichen, unvermeidbare und aversiv erlebte Reizerfahrungen beherrschen zu können. Dabei wird das Verhalten von MitarbeiterInnen unter Bedingungen von intensiver persönlicher Enttäuschung und erlebtem Misserfolg betrachtet. Löhnert betont hierbei die Relevanz und die, für die Untersuchungsergebnisse richtungsweisende, Bedeutung der so genannten Pro-Phase, also die Erfahrungen vor dem eigentlichen Erleben dieser negativen Ereignisse. (vgl. Löhnert, 1990, S. 34-35)

Phase 1: Konfliktsituationen und misslungenen Versuchen Reizerfahrungen abzuwenden, wird wenig Bedeutung zugesprochen. Viel eher wird versucht, aus diesen Misserfolgen zu lernen und situationsrelevante Informationen zu sichern, um zukünftig in vergleichbaren Situationen erfolgreich gegensteuern zu können. (vgl. Löhnert, 1990, S. 34-35)

Phase 2: Versuche, aversive Reize mit den aus Phase 1 gesicherten Informationen abzuwenden, schlagen fehl. Der Glaube an Erfolg diesbezüglich schwindet. In dieser Phase lassen sich erste Verhaltensmuster zwischen passiver (Personengruppe A) und aktiver (Personengruppe B) Form der inneren Kündigung unterscheiden. Bei Personengruppe A wird nun die Leistungsbereitschaft erhöht und weiterhin vergeblich versucht, aus diesen Misserfolgen positive Ergebnisse zu generieren. Personengruppe B hingegen sucht nach neuen Wegen, um der eigenen Erwartungshaltung zu entsprechen und formuliert hierzu neue Zielsetzungen, woraus auch Erfolge verzeichnet werden können. Die Verweildauer in dieser Phase, als auch die Intensität der Leistungsbereitschaft, hängt dabei von den Vorerfahrungen in der Pro-Phase ab. (vgl. Löhnert, 1990, S. 35)

Phase 3: Aufgrund weiterer Misserfolge im Hinblick auf die angestrebte Situationskontrolle schwindet die Überzeugung der Personengruppe A, trotz erhöhter Leistungsbereitschaft zufriedenstellende Ergebnisse erzielen zu können. Löhnert behauptet nun, dass MitarbeiterInnen, die das Unternehmen zu diesem Zeitpunkt und in dieser Phase nicht verlassen, höchstwahrscheinlich die innere Kündigung vollziehen und die Leistungen auf ein Minimum reduzieren. (vgl. Löhnert, 1990, S. 37-38)

Phase 4: In dieser letzten Phase wird die innere Kündigung vollzogen. Fortan hat die betroffene Person weder die Erwartung noch die Intention, diese Situationen entsprechend kontrollieren zu

können und passt Arbeitsleistung der Verhaltenseinstellung an. Ohne dabei Sanktionen zu riskieren oder das Dienstverhältnis zu gefährden wird die erbrachte Leistung auf die Mindestanforderung reduziert und weitere Misserfolge so gut wie möglich vermieden. (vgl. Löhnert, 1990, S. 38)

Zusammenfassend können bei Faller wie auch Löhnert Parallelen in Hinblick auf die Diskrepanzen zwischen Erwartungshaltung und Realität, sowie auf eine mangelnde Situationskontrolle als bedeutende auslösende Faktoren erkannt werden. Beide Autoren ziehen ebenso übereinstimmend Rückschlüsse auf andere verhaltenswissenschaftliche Ansätze hinsichtlich der Reaktionsprozesse zur Wiederherstellung des subjektiven Gerechtigkeitsempfindens anhand von Leistungsreduktion. Während Faller allerdings von einer verhaltensgeleiteten Anpassung der Erwartungen infolge mehrerer erfolgloser Veränderungsversuche resümiert, differenziert Löhnert sehr früh zwei verschiedene Verhaltensansätze, die sich nach einstellungs – und personenbezogenen Eigenschaften, sowie durch situationsbedingte Vorerfahrungen der Pro-Phase definieren und unterscheiden lassen. Die beherrschenden Faktoren sind hierbei das Streben nach Erfolg, sowie die Vermeidung von Enttäuschung.

Beide Autoren haben es geschafft, die Entwicklung der inneren Kündigung verhaltenswissenschaftlich zu rekonzeptionalisieren und empirisch bewährte Theorien um psychosoziale bzw. wirtschaftspsychologische Komponenten zu erweitern. Beide Modelle sind bis heute richtungsweisend und finden sich in einer Vielzahl jüngerer empirischer Studien wieder.

Abschließend ist zu Fallers Rahmenmodell Kritik hinsichtlich der fehlenden qualitativ-empirischen Grundlage angebracht, aufgrund dessen sein Werk allenfalls als wissenschaftliche Basis und weniger als fundierter Forschungsbeitrag anzusehen ist. Bei Löhnerts Phasenmodell ist die geringe Probandenzahl (N=21) und die dadurch beschränkte Aussagekraft der Befragungsergebnisse kritisch zu betrachten.

Der Zustand der inneren Kündigung ist grundsätzlich als instabiles Konstrukt zu verstehen, das sich in Abhängigkeit der wechselnden individuellen Befindenslagen der betroffenen MitarbeiterInnen und ihrer Korrelation mit den jeweils herrschenden externen Begebenheiten verändert. Diese Instabilität eröffnet allerdings ebenso Einflussmöglichkeiten im Rahmen verschiedenster Gegenmaßnahmen. (vgl. Schindler, 2000, S. 158)

6. Präventions- und Gegenmaßnahmen

Das konkrete Arbeits- und Kooperationsverhalten in Unternehmen wird grundlegend durch die Wechselwirkung zwischen Merkmalen der Person, Organisation und Situation bestimmt (vgl. Echterhoff et al., 1994, S. 217). Im folgenden Abschnitt werden die in der Fachliteratur relevanten Maßnahmen vorgestellt, die einer Wiederherstellung des konstruktiven organisationalen Gleichgewichts, sowie der Vermeidung einer inneren Kündigung dienlich sind.

6.1. Organisation

Die Organisation hat dafür Sorge zu tragen, dass der organisatorische Zweck des Unternehmens und die individuelle Motivation der MitarbeiterInnen korrelieren. Um Leistung zu fordern, müssen Leistungsmöglichkeiten geschaffen und Leistungsbereitschaft im Vorfeld entsprechend unterstützt und gefördert werden. (vgl. Echterhoff et al., 1994a, S. 218)

Maßnahmen gegen innere Kündigung auf organisationaler Ebene beinhalten zum einen die Schaffung zusätzlicher Identifikationsangebote im Sinne von Arbeitsinhalten, Aufstiegschancen und Anerkennung, zum anderen den Abbau von Identifikationserschwernissen wie beispielsweise Intransparenz, Sanktionsmechanismen, Standardisierung oder Hierarchisierung. Positive Effekte sind dabei durch rechtzeitige und hinreichende Information der MitarbeiterInnen, die sie als PartnerInnen im Arbeitsprozess würdigt, erreichbar. (vgl. Schindler, 2000, S. 163)

Kratz (vgl. 2017, S. 150) beschreibt hierzu die Möglichkeit einer Laufbahnplanung für MitarbeiterInnen, die Beförderungsstellen im Rahmen innerbetrieblicher Stellenausschreibungen von Betriebsangehörigen besetzt. Werden von MitarbeiterInnen diesbezüglich interessante berufliche Möglichkeiten erkannt, können langfristige Bindung an und die Identifikation mit dem Unternehmen gestärkt, sowie das Bedürfnis nach Selbstverwirklichung und beruflichem Aufstieg befriedigt werden. Die Laufbahnplanung wird für interessierte Beschäftigte mit dem Prozess der kontinuierlichen Personalplanung abgestimmt und einzelne (Fortbildungs-) Maßnahmen skizziert, mit

denen die anvisierten Ziele in einem überschaubaren Zeitraum erreicht werden können. Je konkreter die einzelnen Schritte festgelegt werden, umso größer die Motivation der Interessierten, sie erfolgreich abzuarbeiten.

Neben dem Bedürfnis der beruflichen Selbstverwirklichung ist die Bedeutung einer angemessenen Entlohnung für die Zufriedenheit und dem Commitment der Beschäftigten von hoher Relevanz. Da die absolute Höhe des Gehalts im Kontext der organisationalen Mitarbeiterbindung oftmals nicht automatisch die größte Bedeutung hat, spielt neben der Höhe des Gehalts ebenso die wahrgenommene Angemessenheit eine bedeutende Rolle. Bei der Beurteilung der Angemessenheit wird vielfach ein Vergleich der Verhältnisse der eigenen Entlohnung und den getätigten Investitionen, beispielsweise in Form von spezifischer Qualifikation, Verantwortung und Mehrleistung, mit der Entlohnung und den Investitionen von ArbeitskollegInnen mit gleicher oder ähnlicher Tätigkeit angestellt. Für zufriedene MitarbeiterInnen muss das Verhältnis mit vergleichbaren Parametern in etwa gleich groß sein bzw. sollen Gehaltsunterschiede auch durch entsprechende Investitionen legitimiert sein. (vgl. Kanning, 2017, S. 226-227)

Offenkundig sind viele MitarbeiterInnen ebenso an außerordentlichen, leistungsbezogenen Boni interessiert, wobei diese nicht nur das Gehalt selbst oder kontingente, monetäre Anerkennung beinhalten, sondern ebenso weitere Belohnungsmöglichkeiten wie etwa die Übertragung attraktiver Projekte oder Beförderungsaussichten. Außerordentliche Belohnungen wirken sich positiv auf die Arbeitszufriedenheit aus, dementsprechend sollte die Auswahl der zu belohnenden MitarbeiterInnen auf deren erbrachten Leistungen und weniger aufgrund von Sympathie oder Dauer der Unternehmenszugehörigkeit begründet sein. (vgl. Kanning, 2017, S. 231)

Zur Aufrechterhaltung des oft vernachlässigten, jedoch für die Identifikation und Motivation der Belegschaft immens wichtigen Informationsflusses innerhalb eines Unternehmens bieten sich, neben situationsbezogener Einzelgespräche, regelmäßige Mitarbeiterbesprechungen an, in denen allen Gelegenheit zur freien Meinungsäußerung und Argumentation gegeben wird (vgl. Echterhoff et al., 1994a, S. 219). Als sinnvolle Notwendigkeit werden hierbei Gespräche von Vorgesetzten mit einer Gruppe von ArbeitnehmerInnen geführt, um Vorgänge und Probleme hinsichtlich Änderungen von Arbeitsabläufen oder auch Schwierigkeiten in zwischenmenschlichen Beziehungen anzusprechen die mehrere Beschäftigte betreffen. Für eine befriedigende Gestaltung

und Lösung solcher Probleme sind die Vorschläge und Meinungen aller Teammitglieder erforderlich. (vgl. Mentzel, Grotzfeld & Haub, 2017, S. 18)

Eine entsprechende Mitarbeiterpartizipation durch Übernahme von Mitverantwortung und Entscheidungskompetenz wirkt ebenso einer inneren Kündigung entgegen. (vgl. Schindler, 2000, S. 163) Hierbei sollte den MitarbeiterInnen die Möglichkeit eingeräumt werden, Ideen, Bedenken und Professionalität in wichtige Entscheidungen miteinbringen zu können, wobei dies ausdrücklich nicht mit Entscheidungsbefugnis gleichgesetzt werden sollte. Viel eher geht es dabei darum, dass die Entscheidungsträger von der Expertise Ihrer Belegschaft profitieren und folglich bestmögliche Entscheidungen treffen können. Ein solches Vorgehen kann dazu führen, dass sich MitarbeiterInnen ernstgenommen fühlen und den Eindruck haben, mehr als nur ausführendes Organ zu sein. (vgl. Kanning, 2017, S. 231)

Im Kontext einer gesteigerten Mitarbeiterzufriedenheit durch Mitwirkung beschreibt Kanning (vgl. 2017, S. 225) unterdessen ebenso die Möglichkeit einer Steigerung der Autonomie. Ein Großteil der ArbeitnehmerInnen dürfte zumindest zeitweise an mehr Autonomie an den von ihnen durchgeführten Arbeitsprozessen interessiert sein. Dafür sollte an jedem Arbeitsplatz eine Evaluierung bezüglich Möglichkeit und Sinnhaftigkeit durchgeführt, ArbeitnehmerInnen mehr Entscheidungsspielräume zugestanden und die Anzahl der Vorgaben und Entscheidungen durch Vorgesetzte auf ein notwendiges Maß reduziert werden.

Zusammenfassend kann somit eine Steigerung des organisationalen Commitments durch Verbesserung der interpersonellen, hierarchieübergreifenden Kommunikation, durch Etablierung eines leistungsorientierten Belohnungssystems sowie durch individuelle Mitarbeiterförderung durch Entwicklungsplanung, Partizipation und Autonomie realisiert werden.

6.2. Führung

Mitarbeiterführung ist vor allem Kommunikationsarbeit. Gespräche ermöglichen Rückmeldung zu Arbeits- und Kooperationsverhalten, helfen unrealistische Erwartungen zu korrigieren und können Wertschätzung und Anerkennung vermitteln, wobei eine erfolgreiche Gesprächsführung vor allem vom Zuhören abhängt. (vgl. Echterhoff et al., 1994a, S. 218) Schindler (vgl. 2000, S. 162)

ergänzt diese Ausführung mit der Möglichkeit zur Etablierung intensiv und sensibel geführter Mitarbeitergespräche ohne Zwang zu Rechtfertigung oder Erklärung. Mentzel et al. (vgl. 2017, S. 11-17) beschreiben Mitarbeitergespräche als ein unerlässliches Instrument einer zeitgemäßen Personalführung, welches das wichtigste Verständigungsmittel zwischen Vorgesetzten und MitarbeiterInnen darstellt. Mitarbeitergespräche dienen dabei einerseits einer Realitätsbestimmung zur Minderung der Risiken von Fehleinschätzungen, andererseits als Vehikel einer Vielzahl von Führungsaufgaben wie etwa Delegation, Koordination, Motivation aber auch Beurteilung, Wertschätzung und Kritik. Als besonders wichtige Gesprächsanlässe gelten die Vereinbarungen von Zielen sowie die Beurteilung der Leistungen der MitarbeiterInnen.

Ein weiterer, spezieller Fall dieser Kategorie wären Rückkehrgespräche mit Personen, die häufiger und/oder länger erkranken und wieder an ihren Arbeitsplatz integriert werden müssen. In diesen Gesprächen gilt es einerseits, eventuelle arbeitsbedingte Ursachen für Erkrankungen zu ermitteln und darauf aufbauend Problemlösungen zu initiieren, andererseits Kontrollen als selbstverständlichen Bestandteil zu etablieren und nicht als Misstrauensbekundung gegenüber MitarbeiterInnen zu verankern. (vgl. Schindler, 2000, S. 162)

Das Bestreben einer Führungskraft muss es also sein, in vornehmlich non-direktiv geführten Gesprächen Beobachtungen zu mangelnden Leistungen zu schildern, zusammen etwaige Problemursachen herauszuarbeiten, nach ursachengerechten Lösungsmöglichkeiten zu suchen und entsprechende Vereinbarungen zu zukünftigen Arbeitsweisen zu vereinbaren. (vgl. Echterhoff et al., 1994a, S. 218)

Nach Pinnow (vgl. 2012, S. 294-295) kann die Delegation als weitere Möglichkeit zur Stärkung der Mitarbeiterbindung dienen. Im Kontext der Mitarbeiterführung zählt die Delegation von Arbeitsaufgaben zu den wichtigsten Instrumenten einer Führungskraft. Durch Ermächtigung und Aufgabenübertragung zusätzlicher, anspruchsvoller Aufgaben an ausgewählte MitarbeiterInnen stellt diese Maßnahme keine klassische Arbeitsanweisung oder Abwälzung von Aufgaben der Führungsperson dar, sondern viel eher eine individuelle Mitarbeiterförderung durch eine Kombination aus Zielvereinbarung, Eigenständigkeit und Unterstützung. Durch zielgerichtete Delegation unterstützt die Führungskraft Maßnahmen zur Arbeitnehmerförderung durch Ermächtigung und

bekundet zudem den Mut sich selbst zu entlasten. Gleichzeitig wirkt sich eine professionelle Delegation durch den entgegengebrachten Vertrauensvorschuss aufgrund der Aufgabenübertragung positiv auf das Verhältnis von Vorgesetzten und Untergebenen aus.

Ist die Führungsperson selbst nicht in der Lage ein angemessenes Führungsverhalten zu bewerkstelligen, kann ein Coachinggespräch unterstützend wirken.

Ein Coaching für die Führungsperson kann immer dann sinnvoll sein, wenn das bestehende Verhaltensrepertoire einer Führungskraft nicht mehr ausreicht um gegenwärtige oder zu erwartende Situationen zu bewältigen. Anlässe hierfür bieten oftmals organisatorische Probleme im Betrieb, Konflikte unterschiedlichster Art, Motivations- und Führungsprobleme als auch eine gewandelte Unternehmenskultur oder auch berufliche Stagnation. Das wichtigste Element einer Coachingberatung ist das Gespräch mit einem geschulten Berater, um persönliche Gedanken, Wertvorstellungen und Verhaltensweisen zu reflektieren, ein möglichst realistisches Selbstbild zu gewinnen und somit Hilfe zur Selbsthilfe bei beruflichen oder den Beruf tangierenden privaten Problemen zu erlangen. (vgl. Mentzel et al., 2017, S. 88-89)

Zur Evaluierung von Führungsfehlverhalten können Feedbacksysteme für Führungskräfte ebenso dienlich sein. Das 360-Grad-Feedback gilt hierbei als eines der etabliertesten Instrumente der Personal- und Organisationsentwicklung. Anhand eines standardisierten Fragebogens werden die FeedbackgeberInnen gebeten, umfassende Rückmeldung über das (Führungs-) Verhalten zu geben, worauf sich die folgenden Ratings bezüglich der relevanten, zugrundeliegenden Kompetenzen beziehen. Den Selbsteinschätzungen der FeedbackempfängerInnen wird dann eine Reihe von Fremdeinschätzungen durch Untergebene, KollegInnen und gegebenenfalls KundInnen gegenübergestellt. (vgl. Schelchshorn, 2017, S. 37)

Um Wirksamkeit und Nutzen dieses Entwicklungsinstruments bestmöglich auszuschöpfen, sollten nach Pelz (vgl. 2014, S. 258) Erfolgsfaktoren, wie beispielsweise die Wahrung der Anonymität der FeedbackgeberInnen, Ergebnisanalyse im Team mit Benennung des Veränderungsbedarfs, sowie Integration der Ergebnis- und Verhaltensziele, in Zielvereinbarungen berücksichtigt werden.

Die umfassenden und differenzierten Erkenntnisse dienen dabei der persönlichen und beruflichen Weiterentwicklung relevanter (Führungs-) Kompetenzen und somit als deeskalierendes Hilfsmittel zur Konfliktvermeidung zwischen Vorgesetzten und Untergebenen.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass Kommunikation als unerlässliches Instrument einer zeitgemäßen Personalführung gilt. Dieser interpersonelle Informationsaustausch dient nicht nur der Festigung zwischenmenschlicher Beziehungen oder einer unternehmerischen Situationsbestimmung, sondern kann ebenso geeignetes Hilfsmittel zur Bewältigung innerbetrieblicher, hierarchieübergreifender und individueller Probleme darstellen. Zur Wahrung von Wirksamkeit und Nutzen konstruktiver Feedbackbefragungen muss auf die Berücksichtigung der Erfolgsfaktoren, insbesondere auf die finale, gemeinschaftliche Ergebnisanalyse hingewiesen werden. Kritisch ist dabei anzumerken, dass sich bei Feedbackbeurteilungen auf Basis eindeutig adressierter Verhaltensbeobachtungen und -bewertungen Dritter nicht nur objektive, sondern ebenso oftmals emotional beeinflusste Bewertungen vermuten lassen und sich diese selbstwertrelevanten Beurteilungen deshalb stets in einem sehr sensiblen Bereich bewegen.

6.3. Der psychologische Vertrag

Viele Personalverantwortliche leugnen eine informale vertragliche Bindung in Form eines psychologischen Vertrags zwischen MitarbeiterInnen und Organisation und verkennen dabei die Gefahren der Auswirkungen der inneren Kündigung. In jedem Fall wird deutlich, dass Strategien zur Vorbeugung von innerer Kündigung bereits in der Phase der Entwicklung von psychologischen Vertragskonstruktionen ansetzen sollten und die innere Kündigung somit bereits mit Eintritt einer Person in das Unternehmen thematisiert werden sollte. Erwartungen von zukünftigen MitarbeiterInnen bilden sich unter anderem über Wahrnehmungen von Signalen die vom Unternehmen ausgesendet werden. Informationen in Inseraten zur Personalrekrutierung, wie auch die Außendarstellung eines Unternehmens via Homepage lassen Interessierte oftmals an illusorische Versprechen glauben. (vgl. Richter, 2003, S. 58-59)

Schmitz et al. (vgl. 2002, S. 48) sehen darüber hinaus die ausschlaggebenden Bedingungen für diese Wahrnehmungen zum einen im Verhalten der Repräsentanten der Organisation, zum anderen auch in der Art und Weise der subjektiven Konstruktion von Wahrnehmungen dieses Verhaltens.

Die Devise zur Vermeidung dieser Diskrepanzen liegt somit in der Vermeidung dieser Versprechen. Natürlich kollidiert diese Forderung vielfach mit dem Erfordernis einer möglichst positiven Unternehmenspräsentation, langfristig sollte sich diese Vorgehensweise allerdings als vorteilhaft herausstellen, da künftige psychologische Verträge auf Basis realistischer Annahmen und Einschätzungen beruhen und somit die negativen Auswirkungen infolge innerer Kündigung zumindest mindern. (vgl. Richter, 2003, S. 58-59)

Eine weitere Empfehlung zur Vermeidung der inneren Kündigung in Verbindung mit dem psychologischen Vertrag liegt in der größtmöglichen Transparenz der Unternehmenspolitik. MitarbeiterInnen sollen frühzeitig über sie betreffende Umstrukturierungsmaßnahmen und organisatorische Veränderungen informiert werden, da nicht jeder Verstoß gegen den psychologischen Vertrag durch die Organisation von MitarbeiterInnen als ein Bruch desselben interpretiert wird und moralökonomisch auch nicht konsequent mit der inneren Kündigung geahndet wird. (vgl. Richter, 2003, S. 59)

6.4. Situation

Situationsbezogene Einflussfaktoren beinhalten Präventions- und Interventionsstrategien, die auf aktuelle und absehbare Arbeitssituationen, sowie auf eine möglichst positive Beeinflussung belastender Faktoren abzielen, um Betroffenen der inneren Kündigung wieder Arbeitszufriedenheit verspüren zu lassen, sodass die diese erwartete Arbeitsleistung infolge dessen mit angemessener Beanspruchung erbringen. (vgl. Echterhoff et al., 1994a, S. 217)

Schindler (vgl. 2000, S. 162) sieht die Voraussetzung hierfür in der Vermeidung von Fehlbelastungen über die Durchführung von Aufgaben-, Situations- und Wirkungsanalysen, in deren Ergebnissen Gewichtungen neu vorgenommen, alternative Arbeitsmethoden praktiziert, oder arbeitsorganisatorische Festlegungen getroffen werden können.

Negative Arbeitsbelastungen, die quantitativ kaum realisierbar sind oder aus unpräzise definierten Arbeitsaufgaben oder Rollendefinitionen resultieren, schaden schließlich der Mitarbeiterbindung und sollten, wo immer es möglich ist, abgebaut werden. Überall dort, wo starke Arbeitsbelastungen (mittelfristig) kaum vermeidbar sind, sollten MitarbeiterInnen im Rahmen von Personalentwicklungsmaßnahmen mit entsprechenden Stressbewältigungstechniken gestärkt werden. (vgl. Kanning, 2017, S. 229)

Echterhoff et al. (vgl. 1994a, S. 217) ergänzen hierzu, dass nach Psychophysiologie Fehlbelastungen, wie negativer Stress, gesundheitliche Beeinträchtigungen darstellen und nur durch Vermeidung dieser eine Leistungsoptimierung realisierbar ist.

6.5. Individuum

Personenbezogene Maßnahmen zur Vermeidung von innerer Kündigung können Strategien der Situations- und Organisationsgestaltung zwar ergänzen und begleiten, nicht jedoch ersetzen. Sie betreffen beispielsweise die Mitarbeiterförderung oder tätigkeitsbegleitende Beratung, sowie Unterstützung im Sinne der aktiven Auseinandersetzung mit Arbeitsproblemen und Kooperationsqualifikation sowie mit Krisen in der Tätigkeit. Supervision und Coaching stellen dabei mögliche Beratungsformen auf persönlicher Ebene dar. Sie ermöglichen eine Reflexion der persönlichen Anteile am beruflichen Handeln und beziehen, unter Berücksichtigung von Situation und Organisation, determinante Rahmenbedingungen mit ein. Durch inhaltliche Auseinandersetzung mit spezifischen Problemen der Arbeitstätigkeit werden dabei oftmals neue bzw. erweiterte Sichtweisen erschlossen, die eigene berufliche Situation adäquater wahrgenommen und dadurch die Handlungssicherheit erhöht. (vgl. Schindler, 2000, S. 163)

Echterhoff et al. (vgl. 1994a, S. 220) fügen hinzu, dass sich besonders bei der Thematik der inneren Kündigung Einzelsupervision anbietet, indem betroffene MitarbeiterInnen unter Anleitung eine Bestandsaufnahme erreichter und verpasster Arbeitsmöglichkeiten vornehmen, nach brachliegenden oder fehlgeleiteten Energien, sowie größeren Handlungssicherheiten suchen.

Schindler (vgl. 2000, S. 169) empfiehlt, speziell für die Bearbeitung des Themas der inneren Kündigung, externe Berater zu Rate zu ziehen. Durch diese Vorgehensweise lässt sich die Gefahr einer zwangsläufigen Abhängigkeit eines internen Supervisors und der sich daraus ergebenden fehlenden Distanz zur Organisation vorbeugen.

Um einer inneren Kündigung vorzubeugen, zielt Supervision somit auf die Verbesserung des Selbstmanagements der MitarbeiterInnen und Führungskräfte ab. Entsprechende Maßnahmen besitzen damit auch präventiven Charakter (vgl. Schindler, 2000, S. 163).

Bei der Auswahl konkreter Maßnahmen ist vorab eine Chancen- und Risikobewertung anzuraten. Nicht alle ArbeitnehmerInnen dürften an mehr Autonomie oder Partizipation interessiert sein und Einzelsupervision kann für den einen oder anderen eine abschreckende Wirkung haben. Die erfolgsversprechendsten Resultate werden wohl durch den Einsatz möglichst situationsbezogener und individueller Maßnahmen herzustellen sein.

Selbst motivierte und engagierte MitarbeiterInnen und Führungskräfte erleben in ihrem Berufsleben zuweilen Anflüge von innerer Kündigung. Ihnen, wie auch Betroffene der inneren Kündigung in fortgeschrittenen Phasen dieses Prozesses muss klar sein, dass ohne eigene Mitwirkung und ganz im Vertrauen auf die Veränderungsbereitschaft der anderen, ein Kampf gegen diese destruktive und nachhaltige Form der mentalen Leistungsverweigerung aussichtslos sein dürfte. (vgl. Krystek et al., 1995a, S. 658)

Ohne einen derart mahnenden Schlusssatz dürfte die Darstellung geeigneter Gegenmaßnahmen zu dieser Problematik jedenfalls nicht vollständig sein.

7. BEANTWORTUNG DER THEORETISCHEN SUBFORSCHUNGSFRAGEN

Folgend werden die beiden theoretischen Subforschungsfragen beantwortet, die sich sowohl mit den ausschlaggebenden Determinanten und möglichen Verlaufsstrukturen der inneren Kündigung, als auch mit möglichen Gegenmaßnahmen befassen.

Die erste theoretische Subforschungsfrage „Was sind die wesentlichsten Determinanten und wie wird der Verlauf einer inneren Kündigung in der Theorie dargestellt?“ kann zusammenfassend mit folgenden Ergebnissen beantwortet werden: Der Zustand der inneren Kündigung als Folge eines subjektiven Ungerechtigkeitsempfindens lässt sich mehrheitlich auf eine affektive, kognitive, evaluative oder verhaltensintentionale Basis zurückführen und beschreibt eine gestörte interaktionelle Arbeitsgrundlage zwischen MitarbeiterInnen und Unternehmung. In Abgrenzung zur äußeren, formalen Kündigung charakterisiert die innere Kündigung eine persönliche Disposition, die durch emotionale Distanz und größtmögliche Passivität zur Organisation, sowie durch Verweigerung von Einsatzbereitschaft und engagierter Leistung gekennzeichnet ist.

Hauptursächliche Determinanten dafür sind sowohl auf Ebene der Gesellschaft, der Organisation, des Arbeitsumfelds, des Individuums sowie in den Wechselbeziehungen zwischen diesen Faktoren zu finden.

Um den permanenten gesellschaftlichen Veränderungen und den stetig wechselnden Herausforderungen des modernen Arbeitsmarktes zu entsprechen ist ein hohes Maß an Flexibilität und Anpassungsfähigkeit unerlässlich. Persönliche Defizite, als Barriere für eine befriedigende Erfüllung dieser Anforderungen und Ursprung drohender Arbeitslosigkeit, sowie der daraus resultierende Verlust der sozialen Stellung konnten auf gesellschaftlicher Ebene als ursächliche Faktoren für eine innere Kündigung identifiziert werden.

Wesentliche Einflussfaktoren auf Ebene der Organisation stellen sowohl hierarchieorientierte Führungskulturen, als auch ein fragiles Vertrauensverhältnis gegenüber dem Topmanagement aufgrund fehlender Transparenz und subjektiv empfundener, destruktiver Handlungsentscheidungen hinsichtlich der unternehmerischen Zukunft dar. Unzureichenden Identifizierungsmöglichkeiten mit der Gesamtunternehmung und die oftmals fehlende Erkenntnis zur Sinnhaftigkeit

der Arbeitsaufgaben und-tätigkeit kann für Beschäftigte verunsichernd und demotivierend wirken.

Im Bereich des Arbeitsumfelds stellen innerhalb der kollegialen Arbeitsgruppe zwischenmenschliche Spannungen und Mobbing Konfliktpotenziale dar, wobei Führungsverhalten in verschiedenster Art und Ausprägung als einer der wesentlichsten Auslöser einer inneren Kündigung gilt. Fehlverhalten in bedeutenden, führungsrelevanten Bereichen, wie etwa der interpersonellen Kommunikation, der Kompetenzvergabe, sowie der individuellen Mitarbeiterförderung, bedingen oftmals eine Destabilisierung der zwischenmenschlichen Beziehungen zwischen Vorgesetzten und Untergebenen und können infolgedessen einen Rückzug in die innere Kündigung begünstigen.

Ein Mangel an Wertschätzung, ungerechtfertigte öffentliche Kritik, geringes Konfliktlösungspotenzial sowie der Machtmittelmissbrauch durch Verweigerung von Weitergabe wichtiger innerbetrieblicher Informationen stellen bedeutende Führungsfehler der interpersonellen Kommunikation dar. Der Wunsch der Führungskraft nach umfangreicher Kontrolle provoziert darüber hinaus oftmals willkürliche Eingriffe in Kompetenzbereiche der MitarbeiterInnen und beeinträchtigt so eine zufriedenstellende Mitarbeiterpartizipation, wobei an dieser Stelle ebenso erwähnt sei, dass die zwischenmenschliche Beziehung von Vorgesetzten und Untergebenen in der Regel erst bei häufigerem Auftreten von Führungsverhalten gravierend belastet wird und zur inneren Kündigung führt. In diesem Kontext sei ebenso erwähnt, dass die entscheidenden Maßnahmen für einen Vollzug der inneren Kündigung nicht zwingend von MitarbeiterInnen selbst, sondern ebenso von Führungskräften initiiert werden können, indem die untergebene Person das Bezugsobjekt darstellt. Durch öffentliche Maßregelung, Ausgrenzung oder berufliche Degradierung kann die innere Kündigung ebenso durch Vorgesetzte eingeleitet werden.

Intellektuelle Voraussetzungen, psychische Belastbarkeit, Vorerfahrung oder aber auch die individuelle Grundhaltung können zu den personenbezogenen Determinanten gezählt werden. Ob eine Arbeitsaufgabe als angemessen, oder aber als Über- oder Unterforderung betrachtet wird, hängt also nicht nur von den situativen Merkmalen ab, sondern ist viel eher ein Korrelat dieser Merkmale mit Selbstverständnis und den persönlichen Voraussetzungen einer Person.

Ein weiterer, wesentlicher Faktor stellt der psychologische Vertrag dar. Bereits bei Eintritt in ein Arbeitsverhältnis werden von Arbeitnehmerseite Vertragsansprüche auf informeller Ebene modelliert, die Erwartungen hinsichtlich dem sozialen Arbeitsumfeld, der Arbeitsaufgabe und –belastung, sowie entsprechender Karrieremöglichkeiten beinhalten. Werden diese Erwartungen nicht oder nur teilweise erfüllt, liegt aus Sicht der beschäftigten Person, aufgrund der vorherrschenden Diskrepanzen zwischen Erwartungen und tatsächlichem Zustand, ein Vertragsbruch vor. Zur Kompensation dieses subjektiv empfundenen Missverhältnisses wird in der Regel nun nach geeigneten Reaktionsmöglichkeiten gesucht. Stellt eine formale Kündigung für die Person kein geeignetes Mittel dar, wird oftmals die innere Kündigung als eine legitime Reaktion zur Wiederherstellung der Reziprozitätsnorm gesehen.

Die, in der Fachliteratur dargestellten, Verlaufsstrukturen der inneren Kündigung begründen sich grundsätzlich übereinstimmend auf Diskrepanzen zwischen Erwartungshaltung und Realität, sowie auf situative Kontrollverluste, wobei nach verhaltenswissenschaftlichen Ansätzen differenziert wird.

Ein psychosozialer Ansatz weist dem Verlauf der inneren Kündigung einen Prozesscharakter zu und fokussiert dabei die Wechselbeziehung zwischen Individuum, erwarteter und tatsächlich erlebter Situation. Ein dauerhaft empfundenes Missverhältnis von Erwartung und Wirklichkeit, sowie geringe Einflussmöglichkeiten zur Besserung dieser aversiv erlebten Arbeitssituationen erhöhen den Grad an Frustration und Demotivation. Aus Sicht der Betroffenen ist nun eine Reduzierung der Arbeitsleistung so lange legitimiert, bis ein subjektiv empfundener Grad an ausgleichender Gerechtigkeit widerhergestellt ist.

Ein Modell der Wirtschaftspsychologie berücksichtigt einstellungs- und personenbezogene Verhaltensansätze und weist infolgedessen zwei differierenden Personengruppen unterschiedliche Handlungsweisen in unterschiedlich fortgeschrittenen Stadien der inneren Kündigung zu. In einem frühen Stadium versuchen beide Personengruppen übereinstimmend aus Reizerfahrungen zu lernen. Bleibt der gewünschte Erfolg aus, können in einer weiteren Phase bereits unterschiedliche Verhaltensmuster der beiden Personengruppen beobachtet werden. Während eine Gruppe

die Einsatzbereitschaft (vergeblich) erhöht und somit unwissentlich die nächste Phase beschreibt, formuliert die Andere unterdessen neuen Zielsetzungen, um so künftig doch noch Erfolge erzielen und den Weg in die innere Kündigung verlassen zu können. All jene Personen, die das Unternehmen in der folgenden Phase nicht verlassen, vollziehen höchstwahrscheinlich die innere Kündigung und reduzieren ihre Arbeitsleistungen auf ein Minimum.

Die zweite theoretische Subforschungsfrage „Welche Maßnahmen werden in der Fachliteratur beschrieben um einer inneren Kündigung erfolgreich entgegenzuwirken?“ kann zusammenfassend mit folgenden Erkenntnissen beantwortet werden: Ein konstruktives, organisationales Gleichgewicht basiert auf einem ausgewogenen Wechselverhältnis aller Komponenten auf organisationaler, personeller und situativer Ebene und stellt besonders für Dienstleistungsbetriebe das Fundament für betrieblichen Erfolg dar. Ein Ungleichgewicht ist häufig auf determinante Faktoren der inneren Kündigung zurückzuführen und gefährdet die organisationale Leistungsfähigkeit. Insofern gilt es vorrangig, dem destruktiven Zustand der inneren Kündigung erfolgreich vorzubeugen, andernfalls müssen ausschlaggebende Faktoren und Motive entsprechend identifiziert und mittels situationsabhängigen Maßnahmen entgegengewirkt werden.

Strategien auf organisationaler Ebene fokussieren sich dabei auf die Bereitstellung von zusätzlichen Identifikationsmerkmalen, sowie auf die Verringerung von Identifikationserschwernissen. Erfolgversprechende Maßnahmen liegen zum einen in der wiederkehrenden Durchführung von Mitarbeiterbesprechungen, bei der einer Gruppe von ArbeitnehmerInnen Gelegenheit zur freien Meinungsäußerung für eine kollektive, lösungsorientierte Problemgestaltung geboten wird, zum anderen in der Stärkung der Mitarbeiterpartizipation und -autonomie. Hierbei darf durch Erweiterung individueller Kompetenzen, Verantwortungsbereiche und Entscheidungsspielräume von einer Steigerung des Selbstwertgefühls und Zufriedenheit bei Beschäftigten ausgegangen werden.

Neben einer angemessenen Entlohnung, als entscheidende Grundlage für Zufriedenheit, kann das organisationale Commitment mit der Einführung eines leistungsbezogenen Belohnungssystems gesteigert werden. Diese Art der außerordentlichen Anerkennung für überdurchschnittliche Leistungen kann beispielsweise in Form von monetärer Gratifikation, Beförderung, aber auch durch Übertragung bedeutsamer Projektaufgaben sichergestellt werden. Darüber hinaus kann im Rahmen einer Laufbahnplanung für MitarbeiterInnen, bei der Beförderungsstellen bevorzugt von Betriebsangehörigen besetzt werden, neben dem Mehrwert fundierter Zusatzqualifikationen eine langfristige Unternehmensbindung und -identifikation generiert werden.

Die interpersonelle Kommunikation zwischen Führungskraft und ArbeitnehmerInnen gilt als bedeutende Größe und unerlässliches Instrument erfolgreicher Mitarbeiterführung. Regelmäßig, wie auch situationsabhängig durchgeführte Einzelgespräche dienen, neben einer Festigung der zwischenmenschlichen Beziehung, ebenso dem allgemeinen Informationsaustausch und unternehmensinterner Realitätsbestimmung.

Eine kompetente Delegation, als unterstützende Maßnahme individueller Mitarbeiterförderung, kann durch Ermächtigung und Übertragung zusätzlicher anspruchsvoller Arbeitsaufgaben überdies zu einer Erhöhung des organisationalen Commitments dienen.

Zur Feststellung individueller Führungskompetenzen und –qualität können verschiedene Entwicklungsinstrumente der Personal- und Organisationsentwicklung dienlich sein. Mit den umfassenden Erkenntnissen eines standardisierten 360-Grad-Feedbacks beispielsweise können Selbsteinschätzungen der FeedbackempfängerInnen einer Reihe von Fremdeinschätzungen gegenübergestellt werden, die eine entsprechende Weiterentwicklung relevanter (Führungs-)Kompetenzen erlauben.

Ist die Führungskraft aufgrund persönlicher und/oder beruflicher Kompetenzdefizite nicht (mehr) in der Lage die Führungsaufgaben in angemessener Art und Weise auszuüben, kann eine qualifizierte Coachingberatung unterstützend wirken. Durch Reflexion von Verhaltensweisen und beruflichen und persönlichen Problemen kann Hilfe zur Selbsthilfe geboten werden.

Auslösenden Faktoren der inneren Kündigung, die auf vertragspsychologischen Diskrepanzen basieren, sollten bereits in der frühen Phase der Entwicklung entgegnet werden. Durch größtmögliche Transparenz und Vermeidung von nicht realisierbaren Versprechen kann Irreführung und Fehlinterpretation entgegengewirkt und so ein erfolgsversprechendes Fundament für die Arbeitsbeziehung geschaffen werden. Das, auf realistische Annahmen und Erwartungen basierende, Arbeitsverhältnis kann negative Auswirkungen der inneren Kündigung zumindest reduzieren, bestenfalls verhindern.

Zur Vermeidung situationsbedingter Einflussfaktoren der inneren Kündigung bedarf es einer aktiven Abwendung bzw. einer positiven Beeinflussung belastender Umstände der direkten Arbeitsumgebung und -tätigkeit. Um gesundheitliche Folgeschäden bei MitarbeiterInnen zu vermeiden und eine Leistungsoptimierung generieren zu können, müssen negative Arbeitsbelastungen durch Aufgaben- und Wirkungsanalysen identifiziert und gegebenenfalls abgebaut werden. Sind Fehlbelastungen nicht oder nur teilweise vermeidbar, müssen betroffene ArbeitnehmerInnen mit entsprechenden Methoden und Bewältigungsstrategien gestärkt werden.

Strategien auf Basis individueller Mitarbeiterförderung beinhalten neben tätigkeitsbegleitender Hilfestellungen ebenso Unterstützung bei persönlicher Krisenbewältigung im Arbeitsalltag. Professionell begleitetes Coaching, im Speziellen Einzelsupervision, bietet mittels Reflexion und inhaltliche Auseinandersetzung mit spezifischen Problemen der Arbeitstätigkeit die Möglichkeit, geeignete Rahmenbedingungen und entsprechende Maßnahmen zu entwickeln, um so zukünftig Handlungssicherheit und Selbstmanagement zu verbessern.

Für eine umfassende und differenzierte Beantwortung der beiden theoretischen Subforschungsfragen muss abschließend festgehalten werden, dass die Literaturlauswertung zahl- und umfangreiche Determinanten der inneren Kündigung hervorgebracht hat, eine hinreichende Repräsentation von Betroffenen der inneren Kündigung in vorangegangenen Forschungsarbeiten jedoch verabsäumt wurde.

Besonders die Führungskraft wird in der Fachliteratur als multidimensionale Schlüsselrolle dargestellt und gilt hinsichtlich Verursachung als auch Prävention der inneren Kündigung als enormer Einflussfaktor. Dies dürfte mitunter auf den Zielkonflikt und der direkten Einflussnahme auf bedeutende Parameter wie der Mitarbeiterbindung und –motivation einerseits, sowie der Kontrolltätigkeit zur Abwicklung notwendiger betrieblicher Aufgaben andererseits zurückzuführen sein. Obwohl sich, für eine erfolgreiche Vermeidung der inneren Kündigung, Führungspersonen als auch ArbeitnehmerInnen gleichermaßen für eine fortwährende wechselseitige Integration in die Unternehmensstrukturen bemühen müssen, obliegt der Führungskraft eine herausfordernde Doppelrolle als Unternehmensvertretung und Bezugsperson für Untergebene. Obgleich der Zustand der inneren Kündigung als grundsätzlich reversibel gilt, sollte der Fokus auf Vor- und weniger auf Nachsorge gerichtet sein. In diesem Kontext scheint es wohl zweckdienlich, in einer empirischen Untersuchung Kausalität und Gegensätzlichkeit zu den spezifischen Herausforderungen der inneren Kündigung aus Sicht von Personalverantwortlichen als auch Betroffenen herzustellen und anschließend diese, allenfalls divergierenden, Erkenntnisse in einem Strategiekonzept zur Vermeidung von innerer Kündigung in Dienstleistungsunternehmen bestmöglich zu vereinen.

8. ERHEBUNG UND AUSWERTUNG DER EMPIRISCHEN ERGEBNISSE

In diesem Abschnitt werden zunächst Methode, Datenerhebung, sowie Auswertungsverfahren der empirischen Forschung dargelegt. Nach einer Ergebnisdarstellung der teilstrukturierten Experteninterviews werden die Forschungsfragen beantwortet und die Erkenntnisse der theoretischen und empirischen Forschung miteinander verknüpft.

8.1. Methodenwahl

Zum einen stützt sich die gegenständliche Forschungsarbeit auf intensive Recherche von wissenschaftlicher Fachliteratur, zum anderen auf eine empirische Datenerhebung und –auswertung.

Für die bisher kaum empirisch untersuchte Problemstellung der inneren Kündigung im Kontext schwindender Mitarbeitermotivation und –identifikation wurde eine qualitative Erhebungsmethode der Sozialforschung gewählt. Besonders bei komplexen Thematiken mit bisher geringem wissenschaftlichem Informationsstand und fehlenden Erfahrungswerten wird in erster Linie eine qualitative Untersuchung empfohlen (vgl. Atteslander, 2006, S. 52). Bei qualitativen Interviews wird mit strukturierten und aufbereiteten verschriftlichten Texten und Datenmaterial gearbeitet, um Zusammenhänge und Erkenntnisse in ihrer Gesamtheit betrachten, Theorien erforschen, oder auch auf andere Theorien aufsetzen zu können. (vgl. Helfferich, 2019, S. 669) Das Ziel der qualitativen Sozialforschung ist es, einen weniger untersuchten theoretischen Gegenstand mit einer explorativen und hypothesenbegründeten Forschung zu beginnen, anstatt Hypothesen auf ihre Gültigkeit hin zu überprüfen. (vgl. Mayer, 2008, S. 36) Der Vorteil der qualitativen Methode gegenüber der quantitativen liegt in der Möglichkeit zur narrativen Erzählweise, in der Befragte speziell bei affektiven und emotionalen Thematiken die eigene und persönliche Meinung klar darlegen können, um daraus in weiterer Folge neue Erkenntnisse und Informationen zu gewinnen. (vgl. Bortz & Döring, 2010, S. 308-310)

Die Charakteristika der qualitativen Forschung werden mit Offenheit, Kommunikativität, Interpretativität und Naturalistizität angegeben. Mit Offenheit wird hierbei die vorurteilsfreie Sammlung der Interviewinhalte, als auch deren anschließende Analyse formuliert. Kommunikativität

beschreibt die Interaktion der beiden Interviewbeteiligten. Interpretativität umfasst eine anschließende qualitative Inhaltsanalyse der, von den Befragten, dargelegten Kommunikationsinhalte und Naturalistizität bezieht sich auf Auswertungsmaterial und –methode gleichermaßen. Um die Gültigkeit der Ergebnisse zu gewährleisten ist hierbei besonders auf die Vermeidung unnatürlicher Einflüsse und Erhebungssituationen zu achten. (vgl. Lamnek, 2010, S. 507-510)

8.2. Datenerhebung

In der qualitativen Forschung kann als Erhebungsmethode zum einen die Gruppendiskussion gewählt werden, bei der die Datenerhebung mit mehreren InterviewpartnerInnen zeitgleich erfolgt und somit ein hoher Grad an Datenmenge und Skalierung in kurzer Zeit erzielt werden kann, zum anderen können Einzelinterviews durchgeführt werden, bei denen Personen separat befragt und deren Expertisen hingegen detaillierter ausgearbeitet werden können. In einem weiteren Schritt werden Kausalitäten der erhobenen Daten ausgearbeitet und in einer Ergebnisdarstellung veranschaulicht. (vgl. Oehlrich, 2019, S. 84)

Für die gegenständliche Forschungsarbeit wurde somit als geeignete empirische Erhebungsmethode ein leitfadengestütztes, problemzentriertes Experteninterview gewählt. Aufgrund des deduktiven und induktiven Wechselspiels dieser Methode ist das problemzentrierte Interview laut Witzel (vgl. 2000, S.1) besonders gut geeignet, um zusätzlich Informationen auf Basis persönlicher Meinungen und Erfahrungen zu generieren. Diese Methode ist durch die Merkmale Problemzentrierung, Gegenstandsorientierung und Prozessorientierung gekennzeichnet, wonach eine Orientierung an der gesellschaftlichen Problemstellung vorgenommen und die Methodewahl in Abhängigkeit des Gegenstands gewählt werden soll. (vgl. Flick, Kardorff & Steinke, 2013, S. 210)

Dieser Methode liegt ein Leitfaden zugrunde, welcher der Themenorientierung und Anregung dient, den InterviewpartnerInnen aber aufgrund der bewusst offenen Fragestellung viel Spielraum für eine narrative Erzählweise erlaubt. Trotz des hohen Einflusses der befragten Person auf Inhalt und Ablauf des Interviews gewährleistet diese Methode einen hohen Grad an Vergleichbarkeit mit all jenen Interviews, die auf demselben Leitfaden basieren. (vgl. Kruse, 2015, S. 203-209) Ein wesentliches Merkmal dieser Vorgehensweise liegt darin, dass die deduktiv generierten

Fragen des Leitfadens einen inhaltlichen Rahmen vorgeben, dieser jedoch jederzeit um induktiv erstellte Themengebiete und Ausführungen erweitert werden kann. (vgl. Atteslander, 2006, S. 125)

8.3. Sampling

Für die qualitativen Einzelinterviews werden ExpertInnen befragt, die für das untersuchte Themengebiet über spezielles Fachwissen verfügen. (vgl. Oelrich, 2019, S. 85). Ziel ist es, subjektive Bewertungen der ExpertInnen zu erfassen, sowie Verhalten oder Handlungen dieser nachvollziehbar darzustellen. (vgl. Berger-Grabner, 2016, S. 118)

Die Auswahl der Befragten unterteilt sich in zwei Vergleichsgruppen. Insbesondere die Sichtweise innerlich gekündigter Personen wurde bislang unbefriedigend empirisch dargelegt, demnach besteht eine Samplinggruppe aus sechs Personen, die von innerer Kündigung betroffen sind oder waren und hinsichtlich dieser Thematik über persönliche Erfahrungen und Kenntnisse berichten können, wobei diesbezüglich ein Arbeitsverhältnis in einem Dienstleistungsunternehmen vorgesehen ist.

Die zweite Gruppe besteht aus vier Personalverantwortlichen, die bereits Erfahrungen mit innerlich gekündigten MitarbeiterInnen haben. Zum Teil werden von Personen alle genannten Voraussetzungen erfüllt, sodass Befragte sowohl aus der Sichtweise eines Betroffenen der inneren Kündigung berichten, als auch Kenntnisse eines Personalverantwortlichen mit innerlich gekündigten MitarbeiterInnen beisteuern können.

Auf weitere Ein- oder Ausschlusskriterien hinsichtlich der Expertenauswahl wurde verzichtet.

Um die Verständlichkeit der Fragen des Interviewleitfadens und die anvisierte Dauer eines Interviews von 60 Minuten zu verifizieren, wurde im Vorfeld ein entsprechend erfolgreicher PreTest durchgeführt.

Insgesamt wurden zehn Interviews mit einer Gesamtdauer von 10 Stunden und 53 Minuten geführt, wobei ein Großteil dieser, aufgrund der derzeit angespannten epidemischen Lage, im Online Setting via MS-Teams durchgeführt wurde. Nachstehende Tabelle zeigt die Zusammenstellung der InterviewpartnerInnen bzw. Samplinggruppen.

	Interviewperson	Datum	Geschlecht	Funktion	Dauer
Betroffene(r)	IP1	18.11.2021	Männlich	Projektmanagement	01:17:53
	IP2	29.12.2021	Weiblich	Kundenbetreuung	00:42:51
	IP3	03.01.2022	Männlich	HR-Manager	00:47:18
	IP4	08.01.2022	Weiblich	Kundenbetreuung	01:03:36
	IP5	08.02.2022	Weiblich	IT-Consultant	00:53:12
	IP6	08.01.2022	Weiblich	Steuerberatung	01:21:00
Personalverantwortliche(r)	IP7	07.12.2021	Weiblich	Selbstständig	01:00:08
	IP8	07.12.2021	Männlich	Projektmanagement	01:13:07
	IP9	29.12.2021	Weiblich	Geschäftsführung	01:00:41
	IP10	05.02.2022	Weiblich	Stv.- Geschäftsstellenleitung	01:33:51
Interviewdauer gesamt					10:53:37

Tabelle 1: Darstellung der InterviewpartnerInnen. Quelle: Eigene Darstellung

Die Kontakte zu InterviewteilnehmerInnen wurden zum einem über berufliche und soziale Netzwerke, zum anderen über verschiedene Social-Media-Plattformen und Probando.io hergestellt. Um die inhaltliche Repräsentativität der Ergebnisse zu gewährleisten, wurde vorab mit allen InteressentInnen telefonisch und schriftlich kommuniziert, um die individuelle Eignung bzw. die Erfüllung der Voraussetzungen der Einschlusskriterien zu überprüfen.

8.4. Interviewleitfaden

Für die Erstellung eines ergebnisorientierten Interviewleitfadens wurde auf Erkenntnisse des Theorieteils zurückgegriffen und dieser auf Basis der Forschungsfragen operationalisiert. Hinsichtlich dieser Problemstellungen wurden relevante Kategorien und Fragestellungen bestimmt

und eingearbeitet. Der Leitfaden beinhaltet Frageideen einzelner Themenbereiche und vorformulierte Fragen für den Gesprächseinstieg und dient als Gedächtnisstütze und Orientierungsrahmen, um die Sicherung der Vergleichbarkeit der Interviews zu gewährleisten. (vgl. Witzel, 2000, S. 4) Der Interviewleitfaden dient somit der Konformitätsbewertung und trägt maßgeblich zu Erhalt und Sicherung einer homogenen, konzeptionellen Abwicklung der Interviews bei. Die Reihenfolge der Fragen bzw. deren Formulierung sind jedoch grundsätzlich frei wählbar, sollte sich nach dem Verlauf des Gespräches richten und eine möglichst narrative Erzählweise erlauben.

Für die beiden Samplinggruppen wurden unterschiedliche Interviewleitfäden erstellt, wobei sich der konzeptionelle Aufbau aus Einleitung, je vier Themenblöcken und Abschluss, gleicht. Neben den offenen Einstiegsfragen eines jeden Themenblocks beinhalten diese ebenso definierte Neben- und Aufrechterhaltungsfragen.

Alle befragten ExpertInnen wurden im Vorfeld ausführlich über Ablauf, Zweck, Tonaufzeichnung und die anschließende Datenverarbeitung aufgeklärt. Diesbezüglich wurde von allen TeilnehmerInnen eine schriftliche Einverständniserklärung eingeholt. Alle befragten Personen haben um vollständige Anonymisierung gebeten.

Zur Sicherstellung der Reliabilität und Validität wurden beide Interviewleitfäden dem Anhang dieser Abschlussarbeit beigelegt.

8.5. Auswertung

Zur Datenauswertung und –interpretation wurde die inhaltlich strukturierte, qualitative Inhaltsanalyse nach Kuckartz (2018) gewählt. Bei dieser Methode wird das gesamte Datenmaterial auf Basis eines Kategoriensystems codiert und systematisch bearbeitet (vgl. Kuckartz, 2018, S. 64). Jedes der durchgeführten Interviews wurde in Ton aufgezeichnet und im Anschluss wörtlich transkribiert, um eine lückenlose Dokumentation der Daten sicherzustellen. Die Transkripte wurden vollständig anonymisiert und nach den Transkriptionsregeln von Drehsing & Pehl (2015) erstellt. Nonverbale Elemente wie Stimmlage, Mimik und Gestik wurden nicht schriftlich festgehalten, Wort- und Satzabbrüche wurden geglättet oder ausgelassen.

Die Datenauswertung daraus erfolgt entsprechend qualitativ, um die Beantwortung der Forschungsfragen zu gewährleisten.

Die Methode der inhaltlich strukturierten, qualitativen Inhaltsanalyse ist ein mehrstufiges Verfahren der Kategorienbildung und Codierung und zielt in einem ersten Schritt darauf ab, das Datenmaterial inhaltlich zu erfassen, wichtige Textstellen durch initiierte Textarbeit zu markieren und entsprechend Memos zu verfassen. Daraus werden im Anschluss thematische Kategorien entwickelt, die oftmals aus den Forschungsfragen abgeleitet werden können. In einem weiteren Schritt werden alle relevanten Textabschnitte den gebildeten Hauptkategorien zugeordnet und all jene codierten Textstellen zusammengestellt, die der gleichen Hauptkategorie angehören. Aus der Zusammenstellung der codierten Textstellen jeder Hauptkategorie werden in einem weiteren Schritt induktive Subkategorien bestimmt. Im Folgenden, zweistufigen Codiervorgang kann das gesamte Datenmaterial diesem ausdifferenzierten Kategoriensystem zugeordnet werden und in einem letzten Schritt, auf Basis dieser Kategorisierung, eine entsprechende Datenanalyse und Auswertung erfolgen. (vgl. Kuckartz, 2018, S. 100-121)

Die faktische Ausführung der Datenanalyse und -auswertung der Experteninterviews erfolgte Mithilfe einer entsprechenden Datenanalysesoftware. Alle Phasen der inhaltlich strukturierten Inhaltsanalyse wurden mit dem Computerprogramm MAXQDA ausgeführt, zudem wurden die codierten Textstellen der jeweiligen Kategorien für eine vereinfachte Weiterverarbeitung zunächst paraphrasiert und anschließend für die Ergebnisdarstellung per Smart-Coding-Tool extrahiert.

8.6. Kategorienbildung

Die Terminologie hierarchischer Kategoriensysteme beschreibt über- und untergeordnete Ebenen als Haupt- und Subkategorien. Bei der inhaltlich strukturierenden, qualitativen Inhaltsanalyse wird mittels dieser Kategorisierung eine inhaltliche Strukturierung der Daten realisiert. Die Art und Weise der Kategorienbildung hängt dabei in starkem Maße von der Forschungsfrage, der Zielsetzung der Forschung und dem Vorwissen ab und beinhaltet zum einen deduktive Kategorien, die unabhängig vom erhobenen Datenmaterial auf Basis bereits vorhandener inhaltlicher Systematisierungen entwickelt, sowie induktive Kategorien, die direkt an den empirischen Daten gebildet wurden. (vgl. Kuckartz, 2018, S. 37-38, 63-65, 101) Die folgende Abbildung zeigt eine Übersicht der gebildeten Haupt- und Subkategorien.

Hauptkategorie	Subkategorie * = induktive Bildung der Subkategorie
1. Die innere Kündigung	1.1. Definition
2. Auslösende Faktoren der inneren Kündigung	2.1. Führungskraft 2.2. Kommunikation 2.3. Entlohnung 2.4. Rahmenbedingungen* 2.5. Externe Einflussfaktoren*
3. Auswirkungen der inneren Kündigung	3.1. Betroffene(r) 3.2. Unternehmen 3.3. Umfeld
4. Verlauf der inneren Kündigung	4.1. Prozess 4.2. Erkennbarkeit 4.3. Gründe für Verbleib im Unternehmen 4.4. Eingrenzung auf Personenkreis*
5. Maßnahmen gegen innere Kündigung	5.1. Gegenmaßnahmen 5.2. Präventionsmaßnahmen 5.3. Verantwortlichkeiten* 5.4. Erschwernisse/Probleme*

Abbildung 1: Kategorienschema. Quelle: Eigene Darstellung

Für die qualitative Inhaltsanalyse, als regelgeleitetes Verfahren, ist es zielführend, gleichzeitig mit der Konstruktion des Kategoriensystems auch die Kategoriendefinitionen zu formulieren, wobei eine Kategoriendefinition dabei mindestens eine inhaltliche Beschreibung, als auch nützliche Indikatoren und Abgrenzungen zu anderen Kategorien beinhalten sollte. Gleichgültig, auf welche Weise die Kategorien entwickelt wurden, muss jede Kategorie definiert werden. Ohne das Wissen um diese grundlegenden Elemente sind die Ergebnisse der Inhaltsanalyse schwer interpretierbar. (vgl. Kuckartz, 2018, S. 63-67)

Hauptkategorie 1 „Die innere Kündigung“ umfasst eine Subkategorie und beinhaltet die, in den Interviews dargelegten, Begriffsbestimmungen zur inneren Kündigung.

Hauptkategorie 2 „Auslösende Faktoren der inneren Kündigung“ beinhaltet die dargelegten Einflussfaktoren, die den Zustand der inneren Kündigung begünstigen oder hervorrufen können. Diese Hauptkategorie schließt fünf Subkategorien ein, deren Determinanten auf verschiedenen Ebenen basieren, wobei zwei hiervon induktiv gebildet wurden.

Hauptkategorie 3 „Auswirkungen der inneren Kündigung“ beschreibt Folgewirkungen auf unterschiedliche Bereiche, deren Ursprung auf die innere Kündigung zurückzuführen sind. Diese Hauptkategorie beinhaltet dabei insgesamt drei Subkategorien auf persönlicher und organisationaler Ebene.

Hauptkategorie 4 „Verlauf der inneren Kündigung“ umfasst den Prozessverlauf der inneren Kündigung sowie Parameter in Bezug auf betroffene Personen und deren Motive. Die Hauptkategorie umfasst vier Subkategorien, wovon eine induktiv gebildet wurde.

Hauptkategorie 5 „Maßnahmen gegen die innere Kündigung“ beinhaltet alle, in den Interviews dargestellten Handlungsmöglichkeiten, die einer inneren Kündigung entgegenwirken oder vorbeugen können. Unterschieden werden hierbei insbesondere Handlungsmaßnahmen, die einer inneren Kündigung von bereits betroffenen Personen entgegenwirken bzw. die eine innere Kündigung präventiv verhindern können. Überdies werden sowohl mögliche Erschwernisse und Problemstellungen bei der Abhandlung, als auch personelle Verantwortlichkeiten thematisiert. Zwei der vier Subkategorien wurden dabei induktiv gebildet.

8.7. Qualitätssicherung

Die Untersuchungen der gegenständlichen Arbeit werden nach wissenschaftlichen Grundsätzen und Normen durchgeführt. Die Gütekriterien Objektivität, Validität und Reliabilität aus der quantitativen Forschung lassen sich nicht auf die qualitative Forschung direkt übertragen und müssen adaptiert werden. Misoch (vgl. 2019, S. 245-259) vergleicht und beschreibt dazu entsprechend die Qualitätskriterien Objektivität mit Neutralität und kontrollierter Subjektivität, Reliabilität mit Verlässlichkeit, Validität mit Glaubwürdigkeit und Gültigkeit und ergänzt die intersubjektive Nachvollziehbarkeit.

Demgegenüber konkretisiert Kuckartz (vgl. 2018, S. 202-205) die Qualitätssicherung speziell für einzelne Arbeitsschritte der inhaltlich strukturierten Inhaltsanalyse und definiert diesbezüglich Maßnahmen wie u.a. die Sicherung von Daten, Anonymisierung, Angemessenheit der Fragestellung in Interviews, Begründung der Methodenwahl, präzise und ausführliche Definition von in

sich konsistenten Kategorien, Qualität und Quantität der Codierungsdurchläufe, Technik und Plausibilitätskriterien der Zitation, wie auch eine entsprechende Legitimation der gezogenen Schlussfolgerungen auf Basis der erhobenen Daten.

Durch die Ausführung einer qualitativen, inhaltlich strukturierten Inhaltsanalyse nach Kuckartz (2018) entsteht demnach der Anspruch auf Qualitätssicherung.

8.8. Ergebnisdarstellung der empirischen Untersuchung

In folgendem Abschnitt werden die Ergebnisse der ausgewerteten Experteninterviews dargestellt und interpretiert, wobei die Ergebnisdarstellung der zentralen Aussagen und Meinungen der Befragten strukturiert anhand des in Kapitel 8.6 dargelegten Kategorienschemas abgearbeitet wird.

8.8.1. Hauptkategorie 1: Die innere Kündigung

Hinsichtlich einer **Definition** der inneren Kündigung wird diese verhältnismäßig oft mit „Dienst nach Vorschrift“ beschrieben. (IP01, 2021, Z. 418; IP04, 2022, Z. 44-45; IP05, 2022, Z. 376; IP07, 2021, Z. 238-239; IP08, 2021, Z. 8-9; IP09, 2021, Z. 273) Ebenso wird der Zustand der inneren Kündigung oftmals als eine Art emotionale Distanz oder innerliche Aufgabe charakterisiert. (vgl. IP03, 2022, Z. 27, 48-49, 53-55, 59-63; IP08, 2021, Z. 17-18; IP09, 2021, Z. 286-290) IP07 (2021, Z. 24-26, 47-49, 54-55, 192) ergänzt diese Ausführungen mit „mentalen Ausstieg aus dem Job“ sowie als ein Stück „Selbstaufgabe“ und „Selbstzerstörung“. Der Zustand der inneren Kündigung wurde überdies mit Frustration, Demotivation und Depression definiert. (vgl. IP01, 2021, Z. 53; IP04, 2022, Z. 44-45; IP06, 2022, Z. 164-165; IP10, 2022, Z. 194, 437-438) IP01 (2021, Z. 53, 59-60) fügt zudem die Begriffe „Ohnmacht“ und „Aussichtslosigkeit“ hinzu. Als „persönliches Scheitern“ und „Schwäche“ beschreibt IP02 (2021, Z. 230-232) die innere Kündigung.

8.8.2. Hauptkategorie 2: Auslösende Faktoren der inneren Kündigung

Besonders fehlende Wertschätzung in Form von Lob und Anerkennung von Seiten der **Führungskräfte** gegenüber MitarbeiterInnen, deren Arbeitsleistungen, aber auch gegenüber besonderen Leistungen wie beispielsweise eine freiwillige Höherqualifizierung wurden von einigen InterviewpartnerInnen als einen der ausschlaggebenden Auslöser für eine innere Kündigung erwähnt. (vgl. IP01, 2021, Z. 795-796; IP02, 2021, Z. 79-80, 287; IP05, 2022, Z. 302-303; IP06, 2022, Z. 36-37, 46-48, 53-56, 79-81, 88-90, 99-101; IP08, 2021, Z. 204, 213-214; IP09, 2021, Z. 314-315; IP10, 2022, Z. 6-9, 46-47, 315-317, 556-557, 559-561, 609-611) In diesem Kontext spielen außerdem eine Bevorzugung einzelner Personen und/oder deren Leistungen eine zentrale Rolle, wohingegen vergleichbare oder auch bessere Leistungen anderer Personen nicht entsprechend anerkannt würden. (vgl. IP06, 2022, Z. 79-83; IP09, 2021, Z. 249-251, 301-303; IP10, 2022, Z. 71-78) Hierzu versucht IP08 (vgl. 2021, Z. 484-487) eine sinkende Arbeitsmotivation dadurch zu begründen, dass die erbrachte Arbeitsleistung letzten Endes oftmals als die der Führungskraft verkauft werde und diese hiervon profitiere. Es würden auch vielfach sogenannte Günstlingswirtschaften entstehen, die durch Intransparenz und Subjektivität zu Problemen, Missgunst und Frustration unter den Beschäftigten führe. (vgl. IP10, 2022, Z. 31-35, 814-819) IP05 (vgl. 2022, Z. 256-259) bekräftigt diese Ansicht, wonach häufig all jene Personen von der Führungskraft bevorzugt würden, die eng mit ihr zusammenarbeiten oder auch ein Feierabendbier trinken. IP08 (vgl. 2021, Z. 43-47) ergänzt hierzu die Ungleichbehandlung von MitarbeiterInnen durch ungerechte Verteilung der Arbeitsaufgaben und Tätigkeitsbereiche.

Weiterer zentraler Auslöser der inneren Kündigung seien häufig die schwierigen Persönlichkeiten der Vorgesetzten, deren Führungsverhalten oftmals von Hierarchie- und Statusdenken, Narzissmus und Machtorientiertheit gekennzeichnet seien. Sie würden ebenso vorsätzlich Informationen zurückhalten, Unsicherheiten und Konflikte streuen sowie MitarbeiterInnen absichtlich immer wieder in Situationen bringen wollen, in denen sie ihnen etwas zu verdanken hätten, um davon anschließend Dank und Anerkennung zu generieren. Auch von außergewöhnlich schroffen Umgangstönen und Mobbing seitens der Führungskräfte sei die Rede. In diesem Zusammenhang sei das zentrale Problem, dass diese Persönlichkeiten eine völlig andere Selbstwahrnehmung hätten und denken würden, deren Führungsverhalten und -stile wären sehr gut und auch sehr menschlich. (vgl. IP03, 2022, S. 431-432; IP05, 2022, Z. 72-74, 143-150, 437-439; IP07, 2021, Z.

162-164; IP10, 2022, Z. 142-155, 1028-1030, 1060-1061) Zudem wird abermals von intrigantem Verhalten, störenden Eingriffen in den eigenen Arbeitsbereich sowie von ungerechtfertigter Kritik seitens der Führungsperson berichtet. Diese Vorgehensweise wird auf eine Angst zurückgeführt, zukünftig womöglich von jenen MitarbeiterInnen in der eigenen beruflichen Position bedrängt zu werden. (vgl. IP01, 2021, Z. 130-132, 171-172, 206-209, 260-261, 270-272, 311-313, 333-334, 370, 375-376, 461-462, 540-290, 831-832) IP08 (2021, Z. 89-91) gibt an, er habe gemerkt, dass sein Vorgesetzter „gewisse Kandidaten in seinem Bereich hat, die er nicht unbedingt dahaben möchte. Also man wurde schon motiviert, sich etwas Anderes zu suchen.“ Nebst oftmals ungerechtfertigten Kritiken weißt IP10 (vgl. 2022, Z. 551-557, 561-562) besonders auf die Problematik der ständigen Überwachung und dem großen Misstrauen gegenüber der Arbeitsleistungen der Beschäftigten hin.

Für einige InterviewpartnerInnen stelle mitunter der hohe Arbeitsdruck und die gleichzeitige Untätigkeit und Ignoranz bzw. die fehlende Unterstützung ihrer Vorgesetzten gegenüber diversen Problemstellung eine der auslösenden Faktoren der inneren Kündigung dar. (vgl. IP03, 2022, Z. 176, 179-184, 227-229; IP04, 2022, Z. 107-108, 115-116) Ausschlaggebender Grund dafür sei oftmals das fehlende Interesse für unterstützende Hilfeleistungen seitens der Führungskräfte. (vgl. IP03, 2022, Z. 345; IP04, 2022, Z. 121-123; IP06, 2022, Z. 328-331, 440-442, 560-564, 568-570; IP09, 2021, Z. 377-378) IP03 (vgl. 2022, Z. 347-348, 388-390) führt dieses Desinteresse zum einen auf Vorsatz, zum anderen auf ein hohes Arbeitspensum dieser zurück.

Einen weiteren Auslöser der inneren Kündigung sehen Betroffene wie auch Personalverantwortliche in einem Mangel an interpersoneller **Kommunikation** innerhalb der Kollegenschaft bzw. von Seiten der Führungskräfte oder dem Management. Das Ausbleiben von Bestätigung und Rückmeldung, wie auch die bewusste Zurückhaltung von essentiellen Informationen sehen viele Befragte kritisch, da hierdurch die Basis für eine Nachvollziehbarkeit zu verschiedensten innerbetrieblichen Vorgehensweisen und Entscheidungen fehle. (vgl. IP06, 2022, Z. 38-39; IP07, 2021, Z. 66-72; IP09, 2021, Z. 75-78; IP10, 2022, Z. 16-19, 23-26, 39-40) Regelmäßige Kontrollen der Führungskräfte, die ein Zusammentreffen der Belegschaft beispielsweise in Form einer gemeinsamen Kaffeepause verhindern sollten, würden diesen wichtigen Informationsaustausch sowie das

kollegiale Miteinander ungemein erschweren. Diese Verfahrensweise würde bei den Beschäftigten eine Gedankenlosigkeit über Tätigkeit und Berufsbild bewirken, wodurch folglich nur noch mit dem Strom mitgeschwommen würde. Ebenso würden Vorgesetzte sehr wenig bis gar nicht mit MitarbeiterInnen sprechen und diese deswegen kaum kennen. Wenn kommuniziert würde, dann von oben herab und in schriftlicher Form. (vgl. IP10, 2022, Z. 6-9, 252-262)

IP05 (vgl. 2022, Z. 101-106, 128-130, 181-183) merkt an, dass Schweigen von ihrem Vorgesetzten zunehmend als Strafmaßnahme instrumentalisiert würde. Sie wurde demgemäß mit „viel Schweigen und wenig Klärung bestraft“ (IP05, 2022, Z. 152-154).

Als auslösenden Faktor der inneren Kündigung im Bereich der entgeltlichen **Entlohnung** wird oftmals eine subjektiv empfundene Unterbezahlung erwähnt. (vgl. IP02, 2021, Z. 193-194; IP06, 2022, Z. 99-100) „Ich kann noch so gern arbeiten gehen, es kann der beste Job der Welt sein, wenn es finanziell nicht das Mindestmaß ist, dann hilft es ja nichts.“ (IP07, 2022, Z. 478-480) Insbesondere, wenn eine entsprechend hohe Verantwortung oder die erbrachte Arbeitsleistung an sich aus Sicht der Beschäftigten nicht angemessen monetär gewürdigt und abgegolten wird. (vgl. IP02, 2021, Z. 58-59; IP06, 2022, Z. 53-56; IP07, 2021, Z. 110-112)

Zudem gäbe es oftmals Ungerechtigkeiten bezüglich der Höhe der gezahlten Entgelte gegenüber anderen MitarbeiterInnen in vergleichbaren beruflichen Positionen, deren erbrachten Arbeitsleistungen oder erworbenen Qualifikationen. (vgl. IP06, 2022, Z. 83-87, 141-142, 223-224, 446-410, 477-487; IP07, 2021, Z. 105-109) „Das heißt, es muss darauf geachtet werden, dass die Entlohnung einerseits marktüblich ist und andererseits angemessen auf die Ausbildung und auf die Arbeitsleistung angepasst wird.“ (IP06, 2022, Z. 454-456)

Laut IP02 (vgl. 2021, Z. 63-64, 74-76) seien nicht abgegoltene Überstunden ein weiteres Problem bzw. die Tatsache, diese Abgeltung teilweise erkämpfen zu müssen. IP05 (vgl. 2022, Z. 224-226, 231-232, 239-242) gibt an, bei einer groß angelegten, freiwilligen Gehaltserhöhung seitens des Unternehmens eine der wenigen gewesen zu sein, die dafür nicht bedacht wurden. Diese Benachteiligung hinsichtlich des Gehalts ohne offensichtlichen Grund sei mitunter einer der ausschlaggebenden Gründe für die innere Kündigung gewesen.

IP04 (vgl. 2022, Z. 561-564) gibt hingegen an, dass die Höhe des Gehalts keine große Rolle spiele, wenn sie halbwegs angemessen ist und sie auch niemand anderen kenne, der dies jemals gesagt hätte.

Ein weiterer wesentlich ausschlaggebender Faktor der inneren Kündigung bezüglich organisationaler **Rahmenbedingungen** sei eine Überforderung der MitarbeiterInnen im Sinne einer Arbeits-Überbelastung. Gründe hierfür würden besonders im Bereich der ungerechten Verteilung der Arbeitsaufgaben liegen. (vgl. IP01, 2021, Z. 330-331, 423-424; IP03, 2022, Z. 16; IP06, 2022, Z. 92-94, 816-818; IP08, 2021, Z. 130-131) „Der Eine geht unter und der Andere weiß nicht was er den ganzen Tag da tun soll.“ (IP01, 2021, Z. 198-199) Allerdings räumt IP01 ein, dass eine gerechte Verteilung diesbezüglich in großen Firmen gar nicht möglich wäre (vgl. IP01, 2021, Z. 197-198). Ebenso wird der Umstand der Überbelastung mit dem Mangel an Personal begründet. Das Fehlen von geeigneten Vertretern bei Abwesenheit würden diese Verhältnisse ebenso erschweren. (vgl. IP03, 2022, Z. 21-22, 47-48, 100-103; IP06, 2022, Z. 39-40, 326-328, 823-824; IP10, 2022, Z. 946-947) In diesem Kontext wird auch auf die oftmals mangelhafte Unterstützung und Hilfeleistung der Vorgesetzten sowie der Unternehmensleitung hingewiesen. (vgl. IP01, 2021, Z. 342-346; IP03, 2022, Z. 68-70; IP06, 2022, Z. 301-305)

Starre Unternehmensstrukturen würden ebenso stark demotivierend wirken, indem Rahmenbedingungen von MitarbeiterInnen nicht nachvollzogen werden könnten, sie keine Möglichkeiten für Veränderungen oder für neue Ideen böten und sie somit oftmals keine Zukunftsperspektive zulassen würden. (vgl. IP02, 2021, Z. 134-139; IP03, 2022, Z. 86-92; IP07, 2021, Z. 30-31, 37-40, 40-42, 72-74, 320-321, 327-328, 423-426; IP08, 2021, Z. 303-305; IP09, 2021, Z. 322-325) IP09 (vgl. 2021, Z. 230-235) verdeutlicht dies damit, dass Bemühungen diesbezüglich sinnlos seien und Verbesserungsideen allesamt abgeschmettert würden. Irgendwann stelle man sich die Frage, warum man hier eigentlich noch arbeite. IP05 (2022, Z. 169-171) begründet dies mit den Sichtweisen der Unternehmensführungen, die „mehr als veraltet und mehr als konservativ sind.“

Im Gegensatz dazu würden oftmals die Zielvorgaben der ArbeitgeberInnen nicht mit den begrenzt zur Verfügung stehenden Möglichkeiten korrelieren. Aufgrund dieser Umstände könnten

Arbeitsaufgaben häufig nicht in adäquater Art und Weise erfüllt werden. (vgl. IP04, 2022, Z. 14-16, 26-31, 66-70, 90-92) Ebenso wird der betriebliche Ressourceneinsatz bzw. die Ressourcenverteilung kritisch betrachtet. So würden Unternehmen sowohl Arbeitsleistung und –zeit, als auch Geldmittel vielfach unangebracht investieren, wodurch diese Ressourcen dann an anderen Stellen fehlen würden. Außerdem würden diese Misswirtschaften oftmals ein falsches Signal an MitarbeiterInnen senden. (vgl. IP02, 2021, Z. 30-31, 396- 401; IP05, 2022, Z. 206-209, 521-523; IP08, 2021, Z. 49-51)

Eine schlechte Unternehmenskultur sei zudem ein weiterer auslösender Faktor für die innere Kündigung. Dies wird zum einen mit einem unwertschätzenden Umgang mit MitarbeiterInnen begründet, indem Leute auf unangemessene berufliche Positionen umhergeschoben würden, zum anderen auf Diskrepanzen zwischen den nach außen kommunizierten sozialen Kompetenzen des Unternehmens und der tatsächlich gelebten Realität. (vgl. IP01, 2021, Z. 807-811, 821-822; IP02, 2021, Z. 37-40; IP05, 2022, Z. 157-161, 184-188) „Also die humanen Ressourcen werden da ordentlich mit Füßen getreten.“ (IP01, 2022, Z. 815-816)

Besonders kritisch sieht IP02 (vgl. 2021, Z. 15-20, 20-28) das Ausbleiben individueller Mitarbeiterförderung, insbesondere wenn Lerneffekte aufgrund monotoner Tätigkeitsbereiche ausbleiben. In diesem Kontext beschreibt IP08 (vgl. 2021, Z. 36-41, 62-65) das Risiko der Demotivation durch stupide und sinnbefreite Tätigkeiten. Besonders dann, wenn diese nur durchgeführt werden müssten, um den Anschein von Beschäftigung zu wahren.

Mobbing innerhalb der Kollegenschaft wird ebenfalls als möglicher Auslöser einer inneren Kündigung genannt. (vgl. IP02, 2021, Z. 377-379; IP03, 2022, Z. 413)

Ein überbordendes Kontrollverhalten und die ständige Überwachung der MitarbeiterInnen und deren Tätigkeiten seitens der Unternehmensleitung stelle ebenso ein großes Problem dar. Dieses offenkundig entgegengebrachte Misstrauen würde Beschäftigte in ihrer Leistungsbereitschaft, Selbstständigkeit und Eigenverantwortung enorm beeinträchtigen. (vgl. IP01, 2021, Z. 209-212; IP10, 2022, Z. 204-210, 211-216) „Es gibt ja nichts demotivierenderes, als dass ich nichts mehr eigenständig tun darf.“ (IP10, 2022, Z. 226-227) Hier stünden auch oftmals Anforderungen in Stellenanzeigen in Widerspruch mit der gelebten Unternehmensrealität (vgl. IP10, 2022, Z. 200-204).

IP01 (vgl. 2021, Z. 437-438, 451-456, 555-558) ist der Meinung, dass nicht Qualität oder Quantität der verrichteten Arbeit ausschlaggebend sind, sondern viel eher wie darüber geredet wird. Also nicht die Arbeitsleistung per se sei das entscheidende Kriterium für den Verbleib im Unternehmen oder etwa die Höhe des Entgelts, sondern wie Menschen darüber reden, die in jenem Unternehmen Einfluss haben.

Unter den **externen Einflussfaktoren** würden in erster Linie Probleme in Partnerschaften und Familien eine Rolle spielen. Dabei würden schwierige Verhältnisse und unterschiedlichste Unannehmlichkeiten im Privatleben Gemütszustände von MitarbeiterInnen verändern und so von KollegInnen oder Vorgesetzten möglicherweise als Unzufriedenheit gedeutet werden. (vgl. IP07, 2021, Z. 550-556; IP08, 2021, Z. 606-607; IP10, 2022, Z. 685-688, 708-709) Aber auch eine Vorbelastung der psychischen Gesundheit könne die Anfälligkeit für eine innere Kündigung zumindest begünstigen. (vgl. IP02, 2021, Z. 171-174; IP09, 2021, Z. 192-200)

8.8.3. Hauptkategorie 3: Auswirkungen der inneren Kündigung

Zu den häufigsten Auswirkungen der inneren Kündigung für **Betroffene** würden gesundheitliche Beschwerden wie Schlaflosigkeit, Erschöpfungszustände und Müdigkeit zählen. (vgl. IP01, 2021, Z. 37-39, 132, 817-819; IP03, 2022, Z. 20-23, 30, 124-126, 137-139; IP04, 2022, Z. 32-34, 161-165; IP06, 2022, Z. 184-186, 382-383; IP09, 2021, Z. 367-368, 370-374) Auch die Häufigkeit starker Kopfschmerzen und grippaler Infekte habe im Zustand der inneren Kündigung zugenommen. (vgl. IP04, 2022, Z. 171-176) Zudem werde von Gefühlen des Unbehagens, Bauchschmerzen, sowie einer inneren Unruhe berichtet, besonders, wenn an das jeweilige Unternehmen gedacht würde oder man sich morgens auf dem Weg zur Arbeit befinde. (vgl. IP01, 2021, Z. 479-481; IP02, 2021, Z. 33-35, 73-74; IP04, 2022, Z. 170-173; IP10, 2022, Z. 566-567) IP03 (vgl. 2022, Z. 141-142) berichtet überdies von Essstörungen. Ebenso wären Betroffene der inneren Kündigung in weiterer Folge von Burnout, Boreout oder von einem Belastungssyndrom erkrankt oder hätten Anzeichen dieser Erkrankungen gehabt. (vgl. IP03, 2022, Z. 124-128; IP06, 2022, Z. 254-255, 382-383; IP08,

2021, Z. 170-171) Dabei würden Betroffene zwar grundsätzlich gerne arbeiten, wären dazu körperlich jedoch nicht mehr in der Lage. (vgl. IP06, 2022, Z. 262-264) IP08 (vgl. 2021, Z. 163-171) schildert in diesem Zusammenhang die Notwendigkeit einer psychologischen Beratung und medikamentösen Behandlung.

Neben körperlichen Beschwerden wurden von zahlreichen InterviewpartnerInnen auch psychische Krankheiten und Beeinträchtigungen, wie etwa Depression, erwähnt. (vgl. IP02, 2021, Z. 186-187; IP06, 2022, Z. 164-165, 196-197, 205-210, 382-383; IP07, 2021, Z. 197, 204-206) Besonders das mentale Wohlbefinden habe sich im Zustand der inneren Kündigung zunehmend verschlechtert. Frustration, Verzweiflung und Resignation wurden hierbei des Öfteren erwähnt. (vgl. IP01, 2021, Z. 575-579; IP02, 2021, Z. 66-68; IP03, 2022, Z. 63-64; IP04, 2022, Z. 253-255; IP07, 2021, Z. 329-330; IP10, 2022, Z. 9-10, 13-14, 20-21) Insbesondere ein mentales, innerliches Aufgeben wurde als eine Auswirkung der inneren Kündigung beschrieben. Intentionen, gegen Auslöser der inneren Kündigung zu agieren, wie auch Ziele zu erreichen und Arbeitsaufgaben zufriedenstellend zu erledigen, hätten dabei massiv abgenommen. Auslösend hierfür wären, unter anderem, eine erhöhte psychische Belastung, Ausweg- und Perspektivlosigkeit, als auch körperliche Erschöpfungszustände. (vgl. IP03, 2022, Z. 25-28, 48-49, 61; IP04, 2022, Z. 32-34, 99-104; IP06, 2022, Z. 22-23)

IP06 (vgl. 2022, Z. 190-194, 248-252) berichtet von physischen Beschwerden, wie etwa Hyperventilation in berufsbedingten Stresssituationen, die jedoch auf psychische Ursachen zurückzuführen seien. Zudem sei jedes Mal eine große Überwindungskraft nötig gewesen, um überhaupt mit der Arbeit beginnen zu können. Sie habe im Zustand der inneren Kündigung deutlich mehr Arbeitspausen benötigt und versucht, körperlichen Ausfallerscheinungen „mit Zucker, Koffein und Ähnlichem“ entgegen zu wirken (IP06, 2022, 212-213).

IP05 (vgl. 2022, Z. 288-289, 293-294) gibt wiederum an, keine gesundheitlichen Beschwerden im Zusammenhang mit der inneren Kündigung wahrgenommen zu haben.

Als weitere Auswirkungen der inneren Kündigung wurden Freud- und Motivationslosigkeit im Zusammenhang mit der beruflichen Tätigkeit angegeben. Dies zeige sich vor Allem durch ein ver-

ringertes berufliches Engagement und einer Reduzierung der qualitativen und quantitativen Arbeitsleistungen. (vgl. IP04, 2022, Z. 161-166, 171-173; IP06, 2022, Z. 14-18; IP07, 2021, Z. 58-59, 329-330; IP08, 2021, Z. 23-24; IP09, 2021, Z. 256-258, 265-266; IP10, 2022, Z. 231-233, 280)

Nebst dem Empfinden eines Unglücksgefühls werde auch immer wieder die Frage nach der Sinnhaftigkeit einer längerfristigen Fortsetzung der Arbeitstätigkeiten in jenen Betrieben gestellt. (vgl. IP01, 2021, Z. 411-415; IP03, 2022, Z. 67-68, 74-76; IP06, 2022, Z. 14-18, 164-165; IP09, 2021, Z. 348-353) Laut IP07 (2021, Z. 606-607) bräuchten Menschen „keine Arbeit, sondern sie brauchen einen Sinn.“

Einige Befragte berichten von Persönlichkeitsveränderungen von Betroffenen der inneren Kündigung. Hierbei wurden insbesondere schlechte Laune, Gereiztheit und Aggressivität den KollegInnen und Vorgesetzten gegenüber erwähnt. (vgl. IP03, 2022, Z. 138-141, 418-419; IP05, 2022, Z. 368; IP07, 2021, Z. 58-64) Außerdem könne bei diesen Personen eine gewisse Angespanntheit und Empathielosigkeit beobachtet werden (vgl. IP07, 2021, Z. 209-210). Laut IP07 (2021, Z. 213) „mögen sie sich ja selbst nicht mehr wirklich.“ Persönlichkeitsveränderungen würden auch vom privaten Umfeld der Betroffenen bemerkt, wobei eine Selbsterkenntnis der Betroffenen diesbezüglich oftmals ausbleibe. (vgl. IP08, 2021, Z. 179-181) Laut IP08 (2021, Z. 182) wäre man im Zustand der inneren Kündigung „mehr Geist als Mensch.“ Durch die mannigfaltigen physischen und psychischen Auswirkungen der inneren Kündigung und der oftmals dadurch bedingten Reduzierung der Freizeitaktivitäten würden auch die sozialen Kontakte zu Freunden und Familie leiden. (vgl. IP06, 2022, Z. 197-200, 214-216; IP08, 2021, Z. 176-179)

IP07 (vgl. 2021, Z. 160-164) merkt an, dass Betroffene der inneren Kündigung fallweise Mobbingattacken ausgesetzt würden, da KollegInnen die Arbeit in deren Abwesenheit miterledigen müssten. Auch Führungskräfte würden sich diesem Instrument bedienen, um Betroffene mit dieser Vorgehensweise vielleicht zu einer Kündigung zu bewegen.

Unter den Auswirkungen der inneren Kündigung für **Unternehmen** spiele besonders eine verringerte Arbeitsleistung eine Rolle. Dabei würden betroffene Personen der inneren Kündigung sowohl Qualität als auch Quantität der verrichteten Arbeitstätigkeiten vermindern. (vgl. IP03, 2022, Z. 114-116; IP04, 2022, Z. 140-142, 165-166; IP05, 2022, Z. 272-274, 354, 431-433; IP06, 2022, Z.

23-26, 48-50, 179-181, 351-352; IP07, 2021, Z. 152-154; IP08, 2021, Z. 499-500; IP10, 2022, Z. 228-231, 262-263, 326-329) „Ich werde dafür bezahlt, erbringe aber nicht die gewohnte Leistung in der gewohnten Zeit und Qualität.“ (IP06, 2022, 32-34) Zudem würden auch nicht mehr als die üblichen Tätigkeiten abgearbeitet werden. (vgl. IP01, 2021, Z. 214-215, 424-429; IP08, 2021, Z. 261-266)

„Okay, ich mache das Notwendigste und schaue, dass irgendwie die Zeit vergeht.“ (IP03, 2022, Z. 64-65). Sollten darüber hinaus Arbeitsaufgaben hinzukommen, könnten sie ihn „gernhaben“ (IP01, 2021, Z. 214-215). Laut IP08 (vgl. 2021, Z. 262-266) habe ein Mitarbeiter gesagt, er würde keine Zusatzaufgaben übernehmen und keine Minute länger bleiben, da dies zum einen nicht in seiner Stellenbeschreibung stünde, zum anderen wolle er KollegInnen nicht damit kompromittieren, indem er Mehrleistung erbringe. Er mache seine Arbeit, aber eben nicht mehr.

Da die verrichtete Arbeitsleistung oftmals nicht die gesamte Arbeitszeit ausfülle, würden diese unproduktiven Zeiten für Zigarettenpausen, Gespräche und Kaffeepausen mit KollegInnen, Spaziergänge im Firmengelände oder für Internetaktivitäten genutzt. Auch würde teilweise Arbeit von zu Hause mitgebracht und erledigt werden. (vgl. IP01, 2021, Z. 424-426; IP08, 2021, Z. 95-102; IP09, 2021, Z. 150-156) Man sitze da und versuche „die Zeit totzuschlagen mit irgendwelchen Aktivitäten, die aber sehr sinnbefreit und Ressourcenverschwendung sind“ (IP08, 2021, Z. 95-98). IP05 (vgl. 2022, Z. 283-284, 417-418) begründet die bewusste Minderung der Arbeitsleistung als Versuch, subjektiv erlebte Ungerechtigkeiten auszugleichen. So würde ihre nicht erhaltene Gehaltserhöhung kompensiert. Zudem signalisiere sie damit, dass sie zukünftig die Spielregeln vorgebe. „Aber das hat jetzt dazu geführt, dass ich eigentlich wirklich, ja, ich muss es leider wirklich so sagen, dem Unternehmen schaden will.“ (IP05, 2022, Z. 271-272)

Eine weitere Belastung für Unternehmen infolge innerlich gekündigter MitarbeiterInnen stelle sich in Form von erhöhten Fehlzeiten dar. (vgl. IP03, 2022, Z. 418-419; IP04, 2022, Z. 157-158, 162-163; IP07, 2021, Z. 151, 158-159, 240-242; IP08, 2021, Z. 163-164; IP09, 2021, Z. 11-12, 21; IP10, 2022, Z. 304-306, 315-318, 567-569) Diese Fehlzeiten seien für Unternehmen ein enormer Kostenfaktor, zum einen, weil die Arbeitskraft nutzbringend gebraucht würde, zum anderen, weil die Kompensierung dieser personellen Ausfälle zusätzlich Geld koste. (vgl. IP07, 2021, Z. 287-288, 292-293, 298-299; IP09, 2021, Z. 90-91) „Aber wenn einer drin ist, der jeden Monat für fünf Tage

in den Krankenstand geht, dann lohnt sich das unterm Strich nicht mehr.“ (IP07, 2021, Z. 295-297)

Einige der InterviewpartnerInnen geben demgegenüber an, dass sie selbst Betroffene der inneren Kündigung sind oder waren, jedoch kein erhöhtes Kontingent an Fehlzeiten verursacht hätten. (vgl. IP03, 2022, Z. 166-167; IP05, 2022, Z. 378, 393-394; IP06, 2022, Z. 266- 272) IP02 (vgl. 2021, Z. 239-241) habe weder Fehlzeiten gehabt, noch hätte ihre Arbeitsleistung in irgendeiner Art und Weise nachgelassen.

Eine Schädigung der Reputation als gute DienstleisterInnen und ArbeitgeberInnen geben einige der Befragten als weitere mögliche Auswirkung der inneren Kündigung an. Insbesondere werden hier die Verhaltensweisen unzufriedener MitarbeiterInnen gegenüber KundInnen angegeben, sowie deren unredliche Mundpropaganda, die die Mitarbeiterakquisition außerordentlich erschwere. (vgl. IP04, 2022, Z. 520-522; IP05, 2022, Z. 280-283; IP07, 2021, Z. 228, 299, 303-305, 308-309) „Ich möchte nicht, dass mein Ruf ist, dass ich ein schlechter Arbeitgeber bin und deswegen die Leute bei mir so unzufrieden sind und es ihnen so schlecht bei mir geht.“ (IP07, 2021, Z. 301-303) In diesem Kontext wird auch die negative Beeinflussung von MitarbeiterInnen durch Betroffene der inneren Kündigung kritisch betrachtet. Dies geschehe zum einen durch Gespräche, bei denen die innerlich gekündigte Person immer wieder auf negative Aspekte im Unternehmen hinweisen würde, zum anderen durch die Verursachung von Fehlzeiten, in denen KollegInnen immer wieder den Ausfall dieser Arbeitskraft kompensieren müssten. (vgl. IP06, 2022, Z. 228-232; IP09, 2021, Z. 99-106; IP10, 2022, Z. 427-428, 430-432) Die größte Sorge von IP09 (2021, Z. 96-99) diesbezüglich sei, dass diese Vorgehensweise „auch auf die Anderen abfärbt.“ Überdies würde sich die Negativität Betroffener hinderlich auf das Mitarbeiterklima, die Teamarbeit und somit die Arbeitsprozesse auswirken. (vgl. IP07, 2021, Z. 242-243, 245-248; IP09, 2021, Z. 529-531)

IP04 (vgl. 2022, Z. 474-481, 515-520) gibt an, dass besonders berufs- und organisationspezifische Ausbildungen der MitarbeiterInnen Kostentreiber für Unternehmen und somit eine weitere mögliche Auswirkung der inneren Kündigung sei, wenn diese Investitionen aufgrund späterer innerer Kündigung und/oder Fluktuation vergebens getätigt würden.

Im Kontext der Persönlichkeitsveränderungen infolge innerer Kündigung und deren Auswirkungen auf das **Umfeld** Betroffener wird von Problemen in Familien und Partnerschaften berichtet. Eine besondere Belastung stelle für Familien und LebenspartnerInnen die negative Stimmung und Gereiztheit dar, die Betroffene von der Arbeitsstelle oftmals mit nach Hause bringen würden. (vgl. IP01, 2021, Z. 511-516; IP02, 2021, Z. 208-209; IP03, 2022, Z. 29-32, 34-35; IP06, Z. 413-416; IP07, 2021, Z. 196-198) IP04 (vgl. 2022, Z. 188-192, 255-260) gibt in diesem Zusammenhang an, sie habe im Zustand der inneren Kündigung nicht die Kraft gehabt, sich auch noch mit den Problemen ihrer Kinder zu beschäftigen und sie so zu unterstützen, wie sie es gebraucht hätten. Ebenso würde diese Gemütslage eine Belastung für KollegInnen darstellen, Konflikte im Team schüren und das Arbeitsklima unterkühlen. (vgl. IP07, 2021, Z. 150, 236, 208-209, 257-258; IP08, 2021, Z. 327; IP09, 2021, Z. 110-113, 184-186) Sei das Arbeitsklima einmal zerstört, wäre das sehr schwer wieder „hinzubiegen.“ (IP09, 2021, Z. 166-166). Es gäbe „fast nichts Schlimmeres für ein Unternehmen“ (IP09, 2021, Z. 185-186). Auch die zusätzliche Arbeitsbelastung der Kollegenschaft aufgrund der häufigen Fehlzeiten und die verminderte Arbeitsleistung Betroffener würde für diese zusätzlich eine große Beeinträchtigung darstellen. (vgl. IP07, 2021, Z. 161-162; IP08, 2021, Z. 112-116; IP09, 2021, Z. 12-13, 91-95) Besonders kritisch sei der Zustand, wenn die Wertschätzung für diese zusätzlich übernommene Arbeit ausbleibe und diese MitarbeiterInnen daraufhin selbst die Arbeitsleistungen reduzieren. (vgl. IP10, 2022, Z. 325-330)

Bedingt durch einen innerlichen Rückzug während der inneren Kündigung seien Freizeitaktivitäten vielmals hintangestellt und somit die Pflege von Freundschaften und anderen sozialen Kontakten im privaten Bereich vernachlässigt worden. (vgl. IP06, Z. 199-200; Z. 214-217)

Zwei der InterviewpartnerInnen gaben wiederum an, kaum Auswirkungen im privaten Umfeld erfahren zu haben. (vgl. IP05, 2022, Z. 311-312; IP09, 2021, Z. 363-365)

8.8.4. Hauptkategorie 4: Verlauf der inneren Kündigung

Laut Angaben der Befragten stelle sich der Verlauf der inneren Kündigung vielmals als langwieriger, schleichender **Prozess** mit verschiedenen Phasen dar. Einer verminderten Arbeitsmotivation würden oftmals die Phasen der Frustration und Resignation folgen, wobei alle Stadien immer

wieder von einem mentalen Auf und Ab begleitet würden. (vgl. IP01, 2021, Z. 498-501, 521-524; IP02, 2021, Z. 73, 78-80; IP03, 2022, Z. 189-192; IP04, 2022, Z. 238, 251-254, 265-268; IP07, 2021, Z. 31-33, 317-318, 328-330; IP08, 2021, Z. 490-491; IP09, 2021, Z. 382-384; IP10, 2022, Z. 556-558, 574-577) IP03 (vgl. 2022, Z. 424-425) beispielsweise habe sich häufig durch einen personellen Wechsel der Führungskraft Hoffnung auf Besserung der Situation gemacht. In der Phase der Frustration „flaut das dann ab. Und dann irgendwann wird es wieder getriggert. Dann geht es wieder aufwärts.“ (IP01, 2021, Z. 279-282) „Das ist ein richtiger Teufelskreis, der da beginnt.“ (IP07, 2021, Z. 330) Wenn die innere Kündigung erstmal im Gange ist, sei sie kaum noch aufzuhalten (vgl. IP02, 2021, Z. 164-166).

Fallweise würden sich Betroffene zunächst oftmals unglücklich mit der Situation fühlen, etwas gestresst und überfordert sein. (vgl. IP06, 2022, Z. 339-340) Zu diesem Zeitpunkt würde oftmals noch Selbstkritik geübt und sich um Besserung bemüht. Danach folgten oftmals Enttäuschung, Wut und Aggression. In dieser Phase würde noch auf Besserung der Bedingungen gehofft. Danach folge ein erhöhtes Desinteresse gegenüber Arbeitstätigkeiten und ArbeitgeberInnen, sowie eine Reflexion zur Sinnhaftigkeit und Abwägung der Vor- und Nachteile bezüglich einer Weiterführung der Beschäftigungsverhältnisse. Anschließend würde die Arbeitsleistung vermindert und vermehrt Fehlzeiten generiert. (vgl. IP04, 2022, Z. 253-254; IP06, 2022, Z. 294-307; IP08, 2021, Z. 490-496, 498-501; IP09, 2021, Z. 225-235, 333-336) Dies habe sich bis zu dem Zeitpunkt fortgesetzt, bis „es mir gesundheitlich, physisch, psychisch nicht mehr so gut gegangen ist“ (IP06, 2022, Z. 342-345). Da hätte man „seinen eigenen Tiefpunkt erreicht.“ (IP09, 2021, Z. 347).

Nach Angaben einiger InterviewpartnerInnen bewege sich der zeitliche Rahmen des Prozesses bis zum Vollzug der inneren Kündigung zwischen wenigen Monaten und 2 Jahren. (vgl. IP01, 2021, Z. 66-69, 276-277, 532-535; IP02, 2021, Z. 128, 142-143; IP03, 2022, Z. 73-74; IP04, 2022, Z. 264-265)

IP05 (vgl. 2022, Z. 398, 413-416) hingegen habe diesen Zustand bereits nach zwei Wochen erreicht.

Ungeachtet dessen, ob man im Zustand der inneren Kündigung in jenem Unternehmen verharrt oder irgendwann die formale Kündigung ausspricht und das Unternehmen verlässt, überdauere dieser Umstand nach Angaben vieler Befragter mindestens ein Jahr. (vgl. IP03, 2022, Z. 13-14, 161-

163, 422; IP06, 2022, Z. 308; IP07, 2021, Z. 201, 263-264; IP08, 2021, Z. 490-491, 504; IP10, 2022, Z. 558-559, 567-568)

Bezugnehmend auf eine **Erkennbarkeit** von innerlich gekündigten Personen bzw. der Auswirkungen der inneren Kündigung wie etwa Demotivation, Teilnahmslosigkeit oder verminderte Arbeitsleistung geben Betroffene überwiegend an, vermutlich nicht von ihren Vorgesetzten als solche identifiziert worden zu sein. (vgl. IP01, 2021, Z. 603-604; IP02, 2021, Z. 194-195; IP06, 2022, Z. 345-346, 363; IP10, 2022, Z. 170-172) ArbeitskollegInnen und das private Umfeld wiederum hätten diese Veränderungen fallweise sehr rasch erkannt. (vgl. IP02, 2021, Z. 188, 195-196; IP05, 2022, Z. 428-429) „Meine Frau ist auf mich zugegangen, die hat gesagt, ich habe mich in den letzten Monaten sehr verändert.“ (IP03, 2022, Z. 218-219) Lediglich die Führungskraft von IP04 (vgl. 2022, Z. 338-340) sei aufgrund der verringerten Arbeitsleistung auf die innere Kündigung aufmerksam geworden. IP06 (vgl. 2022, Z. 345-349) sei sehr erstaunt darüber gewesen, dass ihre sinkende Produktivität von niemandem wahrgenommen wurde. „Okay, offenbar spielt es keine Rolle, ob ich mich bemühe oder nicht.“ (IP06, 2022, Z. 349-350) In diesem Kontext gaben einige Betroffene an, den Zustand der inneren Kündigung und deren Auswirkungen im beruflichen Umfeld bewusst verheimlich und nicht offenkundig kommuniziert zu haben. (vgl. IP01, 2021, Z. 596; IP04, 2022, Z. 312-315; IP05, 2022, Z. 422; IP06, 2022, Z. 260-263) IP05 (vgl. 2022, Z. 422-426) begründet dies damit, als dass sie der Glaubwürdigkeit ihrer beruflichen Tätigkeiten und der Vorbildwirkung ihrer beruflichen Position nicht schaden wolle.

Demgegenüber gibt IP03 (vgl. 2022, Z. 205, 227) als einziger Betroffener an, seinen Vorgesetzten den Vollzug der inneren Kündigung mitgeteilt und um Hilfe gebeten zu haben.

Personalverantwortliche InterviewpartnerInnen hingegen gaben zu dieser Thematik an, sehr wohl innere Kündigung und deren Auswirkungen bei MitarbeiterInnen erkannt zu haben. (vgl. IP08, 2021, Z. 152-155; IP09, 2021, Z. 9-10, 400-401) IP08 (vgl. 2021, Z. 508, 525-527) fügt hinzu, dass es seines Wissens nach in seinem Unternehmen nie MitarbeiterInnen gegeben hätte, die die innere Kündigung jemals selbst offenkundig mitgeteilt, oder nach Hilfestellungen diesbezüglich gefragt hätten. Meistens würden Personalverantwortliche über den Zustand der inneren

Kündigung von KollegInnen Betroffener aufgeklärt. (vgl. IP07, 2021, Z. 147-150; IP10, 2022, Z. 600-606)

Diese Vorgehensweise belege überdies ein gutes Vertrauensverhältnis zwischen MitarbeiterInnen und deren Führungskraft (vgl. IP07, 2021, Z. 278-279).

Insbesondere die Sicherheit eines regelmäßigen Einkommens bzw. eine finanzielle Abhängigkeit aufgrund hoher Ausgaben und Kredite seien mitunter hauptausschlaggebende **Gründe für den Verbleib im Unternehmen**. (vgl. IP01, 2021, Z. 33-34, 55-57; IP02, 2021, Z. 118, 354-355; IP07, 2021, Z. 173-174, 478; IP08, 2021, Z. 276-277, 566-569; IP09, 2021, Z. 60-63; IP10, 2022, Z. 108-109) IP02 (vgl. 2021, Z. 90-94) gibt in diesem Zusammenhang an, es habe Situationen in ihrem Leben gegeben, in denen sie es sich nicht hätte erlauben können zu kündigen und plötzlich ohne Job da zu stehen. Ebenso spreche für viele Befragte der sichere Arbeitsplatz für einen Verbleib im Unternehmen und gegen eine formale Kündigung. (vgl. IP04, 2022, Z. 208-211; IP05, 2022, Z. 334-336; IP07, 2022, Z. 171-172; IP10, 2022, Z. 507-516) Gerade als alleinerziehende Mutter habe ein sicherer Arbeitsplatz allergrößte Bedeutung (vgl. IP04, 2022, Z. 208-211). Diverse familiäre Gegebenheiten, wie etwa die Verantwortung einer Elternschaft oder auch die Interventionen von LebenspartnerInnen gegen eine formale Kündigung, wären weitere ausschlaggebende Gründe. (vgl. IP05, 2022, Z. 334-336; IP07, 2021, Z. 170-172, 188-189, 216-218, 477)

Eine gewisse Alternativlosigkeit am Arbeitsmarkt hinsichtlich anderer potenzieller Arbeitsstellen wäre ebenso ausschlaggebend. Es wäre oftmals sehr schwer, in anderen Unternehmen adäquate Stellen zu finden, die Ähnliche oder bessere Bedingungen böten. (vgl. IP02, 2021, Z. 218-220, 354-357; IP05, 2022, Z. 39-40, 177-180, 313-316, 330, 348-350; IP09, 2021, Z. 62-66) In diesem Kontext sei laut IP02 (vgl. 2021, Z. 94-97) auch das Lebensalter maßgeblich. Mit der magischen 50-Jahre-Altersgrenze wäre ein Arbeitgeberwechsel erheblich schwerer. „Bei den älteren Dienstnehmern ist auch noch dieses Abfertigungsdilemma dahinter.“ (IP07, 2021, Z. 174-175)

Für IP01 (vgl. 2021, Z. 666-667) wirken die, mit einem Dienstgeberwechsel verbundenen, Anstrengungen abschreckend.

Für einige Befragte sei auch das soziale Umfeld im Unternehmen Grund dafür, von einer formalen Kündigung Abstand zu nehmen. Besonders die sozialen Interaktionen mit ArbeitskollegInnen

während Kaffeepausen und Essenszeiten, sowie eine ganzheitliche Verbundenheit mit diesem Sozialgefüge habe für viele MitarbeiterInnen besonderen Stellenwert. Dies wäre bei einem Arbeitgeberwechsel verloren. (vgl. IP01, 2021, Z. 647-648, 654-659; IP08, 2021, Z. 421-423, 443-445)

Bezüglich einer möglichen Systematisierung oder **Eingrenzung eines Personenkreises**, der häufiger von innerer Kündigung betroffenen sei, wird vermehrt eine ältere Altersgruppe angegeben. Oftmals wären dies Personen, die kurz vor der Pensionierung stünden. (vgl. IP01, 2021, Z. 14-16; IP02, 2021, Z. 10-13; IP10, 2022, Z. 425-427) Für IP02 (vgl. 2021, Z. 118-124) sei das Verharren im Zustand der inneren Kündigung im höheren Alter besonders durch einen finanziellen Hintergrund begründet, da ein Arbeitgeberwechsel oftmals eine schlechtere Bezahlung bedeute. „Mit 50 will ich nicht jeden Job.“ (IP02, 2021, Z. 118-119) Laut IP07 (vgl. 2021, Z. 330-331, 426-428, 441-442) wäre besonders eine Personengruppe im Alter zwischen 40 und 50 Jahren betroffen, allerdings wären fallweise auch schon ganz junge Beschäftigte betroffen gewesen. Einige der InterviewpartnerInnen geben überdies an, dass dieses Thema generell von einem Generationenunterschied geprägt sei. Die ältere Generation habe es nie so gelernt auf sich selbst zu hören und würde daher eher bis zum Schluss im Zustand der inneren Kündigung verharren. (vgl. IP07, 2021, Z. 417, 432-433; IP10, 2022, Z. 535-538) Jüngere MitarbeiterInnen dagegen würden eher wissen was sie wollen und würden daher weniger zögern, das Unternehmen zu verlassen. (vgl. IP07, 2021, Z. 433-435; IP08, 2021, Z. 419-420; IP10, 2022, Z. 538-542)

8.8.5. Hauptkategorie 5: Maßnahmen gegen die innere Kündigung

Eine geeignete **Gegenmaßnahme** im Sinne einer Maßnahme, die einer bestehenden inneren Kündigung erfolgreich entgegenwirken könnte, sehen einige Befragte in der Intensivierung der interpersonellen Kommunikation. Demnach sollten zum einen Gespräche mit jener Person oder Personengruppe geführt werden, deren Handlungen oder Verfehlungen als auslösende Faktoren der inneren Kündigung gesehen werden, oftmals die direkte Führungsperson oder ArbeitskollegenInnen, zum anderen mit Personen, deren Maßnahmen, Ratschläge oder Vermittlungsversuche

für eine Besserung dieses Zustands beitragen könnten, beispielsweise die Unternehmensleitung oder PersonalvertreterInnen. (vgl. IP03, 2022, Z. 146-147, 206-208, 459; IP04, 2022, Z. 272-275; IP05, 2022, Z. 437-438, 442; IP06, 2022, Z. 434-435) Besonders bei einer Aussprache zwischen Betroffenen und jenen Führungskräften, die zur Entstehung der inneren Kündigung beigetragen hätten, wäre die Schaffung einer entsprechend wertschätzenden und vertrauensvollen Gesprächsbasis, fernab von Vorwürfen und Unterstellungen, enorm wichtig. (vgl. IP04, 2022, Z. 363-340) „Das, glaube ich, ist ein ganz wichtiger Punkt, dass da die Kommunikation und die Beziehung gut passt.“ (IP04, 2022, Z. 340-341) IP06 (vgl. 2022, Z. 778-782, 805-809, 836-842) räumt ein, es sollten Probleme den zuständigen und mitverursachenden Personen möglichst früh und möglichst deutlich kommuniziert werden. Dies könnte womöglich weiteren negativen Auswirkungen vorbeugen. Wichtig dabei sei allerdings, sich im Vorfeld in Selbstreflexion zu üben und sich über Problem und Lösung gleichermaßen Gedanken zu machen.

Hierzu könnten auch Gespräche mit außenstehenden Personen, wie Freunde oder Familienmitglieder, und deren Einschätzungen diesbezüglich zweckdienlich sein. (vgl. IP03, 2022, Z. 205-206; IP06, 2022, Z. 849-858)

Für einige der Befragten wäre eine professionelle psychologische Beratung, als auch Coaching und Supervision im Hinblick auf Selbstreflexion und Selbsthilfe, sinnvoll. Betroffene würden diese Möglichkeiten auch teilweise in Anspruch nehmen, vorausgesetzt, die BeraterInnen würden von externer Stelle bezogen und die sich daraus ableitenden Ergebnisse zur Problemstellung würden vollständig anonymisiert der Unternehmensleitung übermittelt werden. (vgl. IP02, 2021, Z. 348, 416-417, 443-445; IP03, 2022, Z. 282, 301-305, 508-509, 520-522; IP04, 2022, Z. 488-493, 550-552; IP06, 2022, Z. 673-682; IP07, 2021, Z. 581-582; IP09, 2021, Z. 589-591; IP10, 2022, Z. 881-885)

Überdies könnte dem Prozess der inneren Kündigung durch Steigerung der Mitarbeiterautonomie und Übertragung von Verantwortung und wichtigen Arbeitsaufgaben entgegenwirkt werden. (vgl. IP02, 2021, Z. 310-312) „Wir sehen diese Selbstbestimmtheit, die absolut wirkt.“ (IP07, 2021, Z. 341)

Auch eine längere, jedoch zeitlich begrenzte Auszeit gegenüber der Arbeitstätigkeit, in Form von unbezahltem Urlaub oder Bildungskarenz, aber auch eine Reduktion der Arbeitszeit könne dahingehend Erfolge aufweisen. Teilweise kündige man auch einvernehmlich mit einer Wiedereinstellungszusage. (vgl. IP06, 2022, Z. 789-793; IP07, 2021, Z. 357-359) Oftmals müsse man einmal loslassen und „einen Schritt zurücktreten, um eine andere Perspektive zu gewinnen“ (IP07, 2021, Z. 362-363).

Von Seiten der Führungskräfte wären bedarfsweise Einzel- oder Gruppengespräche geeignete Maßnahmen gegen die innere Kündigung. Hierbei sollten, im Gegensatz zu den jährlichen Mitarbeitergesprächen, kontinuierlich und mit einer gewissen Regelmäßigkeit Gespräche mit MitarbeiterInnen geführt werden. Durch dieses wiederkehrend bekundete Interesse nach der Befindlichkeit der MitarbeiterInnen würden sich daraus oftmals konstruktive Gespräche ergeben, die Betroffene der inneren Kündigung als aufbauend, befriedigend oder beruhigend empfinden würden. Darüber hinaus sollten MitarbeiterInnen mit deutlichen Anzeichen von innerer Kündigung unmittelbar und direkt auf Ursachenfaktoren angesprochen werden. (vgl. IP03, 2022, Z. 341-344; IP08, 2021, Z. 137-140; IP09, 2021, Z. 122-128; IP10, 2022, Z. 608-609, 658-659, 716) „Wenn du mit denen sprichst und die das Gefühl haben, dass sie gebraucht werden, es ohne sie nicht geht und für den gesamten Bereich ihre Ergebnisse wichtig sind, dann läuft das wieder eine Zeit lang.“ (IP08, 2021, Z. 334-339)

Zum einen wäre die offenkundig kommunizierte Bereitwilligkeit für einen Dialog zwischen Führungskraft und Betroffenen von großer Bedeutung, zum anderen müsse aber auch auf Probleme und Wünsche entsprechend reagiert werden. (vgl. IP02, 2021, Z. 279-281; IP04, 2022, Z. 534-539) „Das Wichtigste ist fast einmal das Zuhören, die Probleme auch zu hören, zu verstehen, nach Lösungen zu suchen und ihnen Lösungen anzubieten.“ (IP10, 2022, Z. 752-754)

Ein wertschätzender Umgang, der durch Lob und Anerkennung für erbrachte Leistungen dargestellt wird, könnte ebenso eine effektive Maßnahme gegen den Zustand der inneren Kündigung darstellen. Einige Befragte würden Anerkennung in Form von regelmäßig wertschätzenden Worten monetären Boni vorziehen. Es solle dabei im Wesentlichen deutlich gemacht werden, dass gute Leistungen vollbracht und diese auch wahrgenommen und geschätzt würden. (vgl. IP02, 2021, Z. 80-82; IP06, 2022, Z. 458-464)

Könne dennoch keine vernünftige Basis für ein konstruktives Miteinander geschaffen werden, könnte, nach Möglichkeit, eine räumliche Trennung in Form einer unternehmensinternen Versetzung in Betracht gezogen werden. (vgl. IP01, 2021, Z. 686-688, 773-776; IP03, 2022, Z. 444-445; IP08, 2021, Z. 147) „Man kann versuchen, sie irgendwo im Unternehmen anders unterzubringen, aber es gibt Situationen, wo es wirklich die beste Lösung ist, wenn der Mitarbeiter tatsächlich kündigt und sich etwas Anderes sucht.“ (IP07, 2021, Z. 260-262)

Als letzte Maßnahme gegen die innere Kündigung sehen Betroffene wie auch Personalverantwortliche eine formale Kündigung der betroffenen Person. (vgl. IP01, 2021, Z. 24-25; IP03, 2022, Z. 460-461; IP06, 2022, Z. 858-862; IP07, 2021, Z. 260-261; IP08, 2021, Z. 147-148, 320-322; IP09, 2021, Z. 39-40, 552-556) „Oft ist es schon so verstrickt und zerstritten, wie auch immer, dass es irgendwann nur noch die Möglichkeit der wirklichen Kündigung gibt.“ (IP07, 2021, Z. 283-284) „Weil, unglücklich zu arbeiten, ist sehr schwierig.“ (IP09, 2021, Z. 686-687)

Zwei der innerlich gekündigten InterviewpartnerInnen wiederum würden die Entlassung der Führungsperson bevorzugen, deren Handlungen ausschlaggebend für die innere Kündigung waren. (vgl. IP01, 2021, Z. 696, 673-379, 773-776; IP03, 2022, Z. 441)

Als geeignete **präventive Maßnahme** im Sinne einer Maßnahme, die einer inneren Kündigung erfolgreich vorbeugen könnte, sehen Befragte überwiegend in der Intensivierung der interpersonellen Kommunikation und der Förderung der zwischenmenschlichen Beziehungen zwischen Führungskräfte und MitarbeiterInnen bzw. innerhalb einer Kollegenschaft. (vgl. IP03, 2022, Z. 236-238, 252-254; IP04, 2022, Z. 356-360; IP05, 2022, Z. 484; IP06, 2022, Z. 465-466; IP07, 2021, Z. 498-499, 504-506; IP08, 2021, Z. 367-369, 593-594; IP09, 2021, Z. 433-434; IP10, 2022, Z. 1145-1149) Besonders die Regelmäßigkeit von Gesprächen zwischen Führungskraft und MitarbeiterInnen sei besonders entscheidend für den Aufbau bzw. die Verbesserung der zwischenmenschlichen Beziehung und ausschlaggebend für eine Wahrung der Mitarbeitermotivation. Die Methode der jährlich durchgeführten Mitarbeitergespräche wäre diesbezüglich also weniger zielführend. Laut einigen Befragten seien die Gesprächsthemen selbst oftmals unerheblich, wichtig wäre in erster Linie regelmäßiger persönlicher Kontakt. Vielfach genüge es, wenn floskelhaft nach Be-

langlosigkeiten oder einfach nach dem Befinden gefragt und somit Interesse an den Beschäftigten gezeigt würde. (vgl. IP04, 2022, Z. 372-375, 392-394; IP05, 2022, Z. 452-455; IP06, 2022, Z. 465-472, 631-634; IP07, 2021, Z. 519-522; IP08, 2021, Z. 349-355; IP09, 2021, Z. 438-447, 480-486; IP10, 2022, Z. 670-676, 837-840) Andere InterviewpartnerInnen wiederum meinen, es wären regelmäßige, eingehend geführte Mitarbeitergespräche sinnvoll, bei denen sich beide Parteien entsprechend Zeit nehmen um ungestört Probleme ansprechen zu können. MitarbeiterInnen sollten im Zuge dessen Feedback über deren Arbeitsleistungen erhalten und auch nach eigenen Wünschen zu Weiterbildungsmaßnahmen oder individuellen Förderungsmöglichkeiten befragt werden. (vgl. IP01, 2021, Z. 756-761; IP05, 2022, Z. 452-462; IP06, 2022, Z. 612-618; IP08, 2021, Z. 601-605; IP10, 2022, Z. 765-768) „Ich glaube, dass es wichtig ist, regelmäßig in Absprache zu sein und nicht nur einmal im Jahr oder projektbezogen.“ (IP06, 2022, Z. 617-621) IP03 (vgl. 2022, Z. 296-300, 471-475) merkt diesbezüglich an, dass es besonders wichtig sei, alle durchgeführten Mitarbeitergespräche entsprechend auszuwerten und aufgezeigte Probleme und Unstimmigkeiten systematisch abzarbeiten. Daraufhin solle ein weiteres Gespräch folgen, um gemeinsam diese umgesetzten Änderungen bzw. die Gründe für bisher nicht umgesetzte Änderungen zu besprechen. Laut IP08 (vgl. 2021, Z. 376-384) sollten in diesen Mitarbeitergesprächen auch gemeinsam Ziele definiert werden, die nicht zwangsläufig mit Produktivitätssteigerungen zu tun haben müssten, sondern beispielsweise auch eine Absolvierung von Zusatzausbildungen betreffen könnte. Dies könne die Mitarbeitermotivation steigern. Des Weiteren könnten auch Gruppengespräche zielführend sein, bei denen ein ganzes Team oder eine ganze Abteilung in Diskussion treten kann (vgl. IP08, 2021, Z. 615-616).

Regelmäßig durchgeführte, schriftliche Mitarbeiterbefragungen könnten ebenso zu den vorbeugenden Maßnahmen gegen innere Kündigung gezählt werden. Hiermit könnten Wünsche, Anregungen und Probleme der MitarbeiterInnen, wie auch Meinungen zu bestimmten Themen abgefragt werden. (vgl. IP03, 2022, Z. 262-265; IP04, 2022, Z. 445-447; IP08, 2021, Z. 552-555, 544-546, 569-571; IP09, 2021, Z. 570-575, 597-610; IP10, 2022, Z. 781)

Bezüglich der innerbetrieblichen Kommunikation von Seiten der Managementebene sei, neben einer entsprechend regelmäßigen Weitergabe relevanter Informationen, besonders die Aufbereitung dieser in einer angemessen und für MitarbeiterInnen verständlichen Sprache wichtig. (vgl. IP08, 2021, Z. 575-577, 588-591)

Darüber hinaus hätten ein wertschätzender, respektvoller Umgang auf Augenhöhe, sowie entsprechende Anerkennung für vollbrachte Leistungen, motivationssteigernde Wirkung und wären somit ebenso geeignete Präventivmaßnahmen um der inneren Kündigung vorzubeugen. (vgl. IP07, 2021, Z. 452-455, 481-482; IP09, 2021, Z. 431-434, 455-458, 678-680) Wichtig dabei sei auch, das überdurchschnittliche Arbeitsleistungen, Fleiß oder Zuverlässigkeit nicht als Selbstverständlichkeit hingenommen und entsprechend honoriert würden. Eine angemessene Anerkennung könne in vielfältiger Weise stattfinden, wie etwa als verbales Lob, durch materielle oder monetäre Abgeltung, aber auch in Form von Weiterbildungsmöglichkeiten. (vgl. IP06, 2022, Z. 458-463, 581-593, 601-606; IP07, 2021, Z. 484-487; „Es muss im Wesentlichen „Danke“ gesagt werden.“ (IP06, 2022, Z. 463)

Einige Befragte sehen innerbetriebliche Maßnahmen im Bereich Teambuilding, Kommunikationstraining und Intervisionen als sinnvolle Möglichkeiten, um Umgang und Zusammenhalt innerhalb der Kollegenschaft zu verbessern bzw. das Vertrauen zur Führungsperson zu stärken. (vgl. IP04, 2022, Z. 125-128, 293-300, 404-408; IP07, 2021, Z. 544-547; IP10, 2022, Z. 904-907, 999-1003) Auch Supervision oder Coaching im Bereich Selbstkonzept oder Stressbewältigung können geeignete Präventionsmaßnahmen darstellen. (vgl. IP04, 2022, Z. 399-400; IP07, 2021, Z. 590-593; IP09, 2021, Z. 581-588) „Einfach damit sich die Menschen selbst besser verstehen lernen.“ (IP07, 2021, Z. 592-593)

Eine Sensibilisierung der Führungskräfte durch verpflichtende Schulungen und Weiterbildungsseminaren, in denen die Thematik der inneren Kündigung inhaltlich nähergebracht und u. a. eine entsprechende Kompetenz zur Problemerkennung und -lösung vermittelt werden soll, erachten viele der InterviewpartnerInnen als sinnvoll. (vgl. IP02, 2021, Z. 342-343; IP03, 2022, Z. 324-326, 493-497; IP04, 2022, Z. 461, 468-470; IP06, 2022, Z. 640-641, 656-658; IP07, 2021, Z. 132-133, 138-141; IP08, 2021, Z. 214-216, 686; IP09, 2021, Z. 695-701) Laut IP07 (vgl. 2021, Z. 378, 381-384, 491-493) sei für Beschäftigte auch eine Erhöhung der übertragenen Eigenverantwortung wichtig, allerdings sollte diese trotzdem mit einer gewissen Begleitung der Führungskraft erfolgen.

Darüber hinaus wäre für MitarbeiterInnen, nebst der Zuversicht und dem Glauben der Führungskraft in deren Fähigkeiten, genauso eine sinngebende und in gewissem Maße bedeutungsvolle

Tätigkeit wichtig um nicht in den Zustand der inneren Kündigung zu verfallen. (vgl. IP07, 2021, 608-610; IP08, 2021, Z. 399-400, 406-411)

Für IP02 (vgl. 2021, Z. 299-300) sei ein monetäres Anreizsystem in Form von außerordentlichen Boni und Prämienzahlungen zielführend um die Motivation hoch zu halten. Eine Bonuszahlung würde eine Zeit lang beruhigen, da dadurch das Leistungsniveau ausgeglichen würde. IP08 (vgl. 2021, Z. 400-401) dagegen gibt an, dass Geld nur kurzfristig motiviere. Laut IP06 (vgl. 2022, Z. 623-630) sollten formelle Abschlüsse und Zusatzqualifikationen sofort durch eine Erhöhung des Gehalts honoriert werden.

Für IP10 (vgl. 2022, Z. 377-378, 807-812, 819-821) sei die Schaffung und Kommunikation klarer und transparenter unternehmensinterner Regelungen wichtig, um die Gleichbehandlung aller MitarbeiterInnen zu gewährleisten und so einer inneren Kündigung möglicherweise vorzubeugen.

Eine gemeinsame Freizeitgestaltung durch Sport oder einem gemeinsamen Essen, aber auch in Form von Betriebsausflügen und Feiern würden der Festigung der zwischenmenschlichen Beziehung zwischen Führungskräften und MitarbeiterInnen dienlich sein. (vgl. IP05, 2022, Z. 505-513; IP08, 2021, Z. 362-363, 365-367)

Die **Verantwortlichkeit**, einer inneren Kündigung bei Beschäftigten vorzubeugen oder entgegenzuwirken, sehen die meisten Befragten bei der direkten Führungsperson. Aufgrund der regelmäßigen Interaktion mit MitarbeiterInnen hätten diese auch den größten Einfluss, müssten sich aber auch dieser Verantwortung bewusst sein. (vgl. IP01, 2021, Z. 701-703; IP02, 2021, Z. 361-363; IP04, 2022, Z. 512-514, 522-524; IP05, 2022, Z. 546-548; IP07, 2021, Z. 450-451, 516-517, 560; IP08, 2021, Z. 657-658; IP09, 2021, Z. 438; IP10, 2022, Z. 14-16, 980-981) „Was es dazu braucht, ist ein gutes Rüstzeug. Er muss mehrere Fähigkeiten, Softskills haben, um das bewerten zu können, vor allem bei Leuten, die nicht aus sich herausgehen.“ (IP08, 2021, Z. 658-660)

Auch die Unternehmensleitung und, sofern vorhanden, auch die Human-Resources-Abteilung, PersonalvertreterInnen bzw. BetriebsärztInnen würden in der Verantwortung stehen und hätten dafür Sorge zu tragen, dass der inneren Kündigung entsprechend entgegengesteuert wird. (vgl.

IP01, 2021, Z. 780; IP03, 2022, Z. 233-236; IP04, 2022, Z. 512-514, 522-524; IP06, 2022, Z. 687-696; IP07, 2021, Z. 562-566)

Laut IP04 (2022, Z. 360-363) hätten ArbeitgeberInnen eine Fürsorgepflicht, damit ArbeitnehmerInnen nicht das Gefühl haben „nicht nur ganz auf sich allein gestellt zu sein, sondern entsprechende Unterstützung zu haben, wenn es vielleicht Probleme gibt.“

Einige der Befragten beschreiben insbesondere eine unbefriedigende Kommunikation zwischen Führungskräfte und MitarbeiterInnen als eine der wesentlichsten **Erschwernisse bzw. Probleme** in der Praxis, einer inneren Kündigung erfolgreich entgegenzuwirken. Es gäbe Betriebe, in denen gar keine Mitarbeitergespräche geführt würden. Dies sei zum einen darauf zurückzuführen, dass Führungskräfte zeitlich häufig zu sehr gebunden seien um regelmäßigen Gesprächen mit Beschäftigten nachzugehen, zum anderen fehle ihnen oftmals einfach das Interesse dafür. (vgl. IP03, 2022, Z. 239, 244-246, 248-250, 270-271, 276-279; IP08, 2021, Z. 339-340, 347-348, 609-615; IP10, 2022, Z. 825-826, 833-836) Einige Interviewpersonen geben wiederum an, Mitarbeitergespräche würden vielfach sehr schnell und aus der Verpflichtung heraus abgehandelt. Dementsprechend ließen Qualität und Seriosität häufig zu wünschen übrig. (vgl. IP01, 2021, Z. 738-739, 761-765; IP05, 2022, Z. 497-498) „Hauptsache sie haben irgendetwas in das Protokoll reingeschrieben.“ (IP05, 2022, Z. 500-501) Dies sei laut IP06 (vgl. 2022, Z. 573-577) auch auf den Versuch zurückzuführen, möglichst viele Mitarbeitergespräche in möglichst kurzer Zeit abzuhandeln. IP01 (vgl. 2021, Z. 746-748) beschreibt hierzu ein Negativbeispiel, wonach eines seiner Mitarbeitergespräche in einem Dreierbüro stattgefunden habe und darüber hinaus die Eingangstüre geöffnet war. Überdies würden diese Gespräche teilweise auch in manipulativer Art und Weise von Vorgesetzten genutzt. (vgl. IP07, 2021, Z. 531-533).

Des Weiteren kritisieren einige der Befragte vielfach die Ergebnislosigkeit. Die Darlegung von Verbesserungsmöglichkeiten, Wünsche oder Probleme der MitarbeiterInnen wären allesamt sinnlos, wenn diesen Informationen keine entsprechenden Taten folgen würden. (vgl. IP02, 2021, Z. 281-285; IP03, 2022, Z. 205-209; IP04, 2022, Z. 292-293; IP05, 2022, Z. 497-498; IP06, 2022, Z. 520-524)

Laut IP05 (vgl. 2022, Z. 486-489) gehe die Hälfte der MitarbeiterInnen mit einer hohen Erwartungshaltung in diese Gespräche, da sie glauben, inhaltlich etwas deponieren zu können das ihnen entsprechend weiterhelfe. Heraus kämen sie oftmals ernüchtert und frustriert, da sie nur belächelt wurden. „Die sind jedes Mal irgendwie ähnlich geendet, dass ich danach eigentlich noch frustrierter, noch demotivierter war. Und es mir noch mehr klar war, dass ich mich da nicht mehr großartig engagieren werde.“ (IP05, 2022, Z. 442-445)

Überdies seien MitarbeiterInnen die Kritik üben, wenn auch konstruktiv, oftmals gar nicht erwünscht. Diese Vorgehensweise erschwere die Klärung problematischer Umstände und begünstige somit die Entstehung der inneren Kündigung. In diesem Kontext werde auch häufig der Zustand der inneren Kündigung verschwiegen anstatt um Hilfe gebeten, da dies als Konsequenz eine formale Kündigung nach sich ziehen könne. (vgl. IP05, 2022, Z. 468-469; IP08, 2021, Z. 255-261, 318-319, 665-669, 676-678)

Darüber hinaus werde beklagt, dass in Mitarbeitergesprächen zwar teilweise Zielvorgaben definiert werden, diese aber häufig nicht messbar wären, also zu keinem Erfolg führen, sowie von Beschäftigten kaum bis gar nicht beeinflusst werden können. (vgl. IP05, 2022, Z. 498-500; IP08, 2021, Z. 369-375) Wurden nun doch entsprechend erreichbare Ziele vereinbart, würde, unabhängig vom Status des Erfolgs, weder Lob noch Tadel folgen. Ein Motivationsanreiz für Beschäftigte sei mit dieser Vorgehensweise sehr fraglich. (vgl. IP08, 2021, Z. 385-389)

Es gäbe aber auch Beschäftigte, die kein Interesse an eingehenden Mitarbeitergesprächen hätten. Sie würden diese als lästig empfinden und entsprechenden schnell hinter sich bringen wollen. (vgl. IP07, 2021, Z. 511-512, 621-624, 628-632; IP09, 2021, Z. 478-479) „Das ist dann als Führungskraft schon sehr mühsam, so jemanden in die Gänge zu bringen, damit er ein bisschen was von sich preisgibt.“ (IP07, 2021, Z. 632-634) Diese Verschlossenheit wird von einigen Befragten zum einen auf eine geringe Vertrauensbasis zwischen MitarbeiterInnen und Führungskraft, zum anderen auf die Persönlichkeitsstruktur dieser per se zurückgeführt. (vgl. IP05, 2022, Z. 467-469; IP07, 2021, Z. 575-578, 579-581) Manchmal sei man als Führungskraft „einfach nicht die richtige Person“ (IP07, 2021, Z. 585-587). Laut IP08 (vgl. 2021, Z. 641-644) lässt sich ein distanziertes Verhältnis diesbezüglich auch oftmals auf ein hierarchisches Führungsverhalten zurückführen. IP07

(vgl. 2021, Z. 76-80) merkt an, Führungskräfte seien oftmals überhaupt nicht mit den erforderlichen Fähigkeiten ausgestattet, um Betroffenen der inneren Kündigung konstruktiv helfen zu können.

Überdies gäbe es auch betroffene Personen, die eine angebotene Hilfestellung diesbezüglich aktiv ablehnen und zudem das Bestehen von Problemen abstreiten würden. Diese hätten sich innerlich schon so vom Unternehmen gelöst, dass Interventionsversuche diese ablehnende Haltung verstärken würden. Laut IP09 (vgl. 2021, Z. 42-49) wäre hierzu oftmals ein Widerspruch erkennbar gegenüber getätigter Äußerungen Betroffener gegenüber KollegInnen hinsichtlich einer hohen Unzufriedenheit und einer Kündigungsabsicht, und dem Bestreben, jene Arbeitsstelle unbedingt zu erhalten, wenn von Seiten des Unternehmens mit Kündigung gedroht würde. (vgl. IP08, 2021, Z. 511-517; IP09, 2021, Z. 14-16, 24-25, 42-49, 400-404) IP02 (vgl. 2021, Z. 406-410) begründet eine Ablehnung unternehmensinterner Hilfe damit, dass eine angemessene und notwendige Verschwiegenheit diesbezüglich oftmals ausbleibe und im Unternehmen sodann zu viel darüber geredet würde. In diesem Kontext wurden auch von einigen Befragten Zweifel hinlänglich der Durchführung einer psychologischen Beratung, Coaching, Supervision bzw. einer schriftlichen Mitarbeiterbefragung dargestellt. Hier sei vor allem die Skepsis vor einer unzureichenden Anonymisierung der Ergebnisse ausschlaggebend, sowie die Angst vor daraus möglicherweise resultierender Repressalien, vor allem, wenn diese Ergebnisdarstellung Probleme mit der direkten Führungsperson aufzeige. (vgl. IP01, 2021, Z. 722-724; IP03, 2022, Z. 520-522; IP04, 2022, Z. 493-501, 505-508; IP10, 2022, Z. 781-787, 842-843, 864-870, 877-879) „Also es sind Informationen nach außen gedrungen, die nicht hätten nach außen dringen sollen.“ (IP04, 2022, Z. 501-502) Diesbezüglich sei „ganz viel Zweifel und ganz viel Misstrauen dem Ganzen gegenüber“ (IP10, 2022, Z. 787-788).

9. BEANTWORTUNG DER EMPIRISCHEN SUBFORSCHUNGSFRAGEN

Ausgehend von der Ergebnisdarstellung der empirischen Untersuchung in Kapitel 8 werden die beiden empirischen Subforschungsfragen beantwortet.

Die erste empirische Subforschungsfrage „Worin sehen Betroffene und Personalverantwortliche die größten Herausforderungen bei innerer Kündigung?“ kann zusammenfassend mit folgenden Ergebnissen beantwortet werden: Die innere Kündigung kann grundsätzlich als ein variables Produkt externer Einflüsse und einem ständig wechselnden individuellen Gemütszustand bezeichnet werden. Sie ist ein langwieriger, schleichender Prozess mit verschiedenen volatilen Entwicklungsphasen hinwärts der Resignation, begleitet von massiven organisationalen und individuellen Folgewirkungen. Diese Erkenntnisse können aus der Ergebnisanalyse der empirischen Untersuchung abgeleitet werden. Daraus lässt sich wiederum schließen, dass, obgleich der langwierigen Entwicklung und gravierenden Auswirkungen, der Zustand der inneren Kündigung vielfach nicht identifiziert bzw. diesem nicht entsprechend entgegengewirkt wird.

Die Tatsache, dass beide Parteien der Verpflichtung hinsichtlich der Einleitung geeigneter Maßnahmen für eine Verbesserung dieser Umstände nicht nachkommen, kann zum einen auf ein Desinteresse oder Gleichgültigkeit gegenüber diesem Zustand, einer Zustandsveränderung oder dessen Auswirkungen gedeutet werden, zum anderen kann dies auch auf Unwissenheit bzw. Ratlosigkeit gegenüber möglichen und wirkungsvollen Handlungsmaßnahmen hindeuten. Obgleich welche dieser Motivationen ausschlaggebend ist für eine bewusste Unterlassung einer angemessenen (Re-)Aktion, muss sich eine Handlungsempfehlung dahingehend auf erforderliche Bewusstseinsbildung, Reflexion, wie auch auf entsprechende Schulungen und Weiterbildungsmaßnahmen stützen. Nach Schindler (vgl. 2000, S. 158) eröffne die Instabilität der inneren Kündigung auch Einflussmöglichkeiten im Rahmen verschiedenster Gegenmaßnahmen. In diesem Sinne wird zu einer Sensibilisierung für MitarbeiterInnen sowie insbesondere für Führungskräfte geraten, in der die Thematik der inneren Kündigung inhaltlich nähergebracht und die erforderliche Kompetenz zur Problemerkennung und –lösung vermittelt werden soll.

Eine weitere, große Herausforderung liegt in der Bewusstseinsbildung, dass der Zustand der inneren Kündigung grundsätzlich reversibel ist, es wirksame Gegenmaßnahmen in allen Phasen dieser Bewusstseinsveränderungen gibt und es die Verpflichtung von Organisation als auch Individuum ist, diesen auch aktiv entgegenzuarbeiten.

Die Ergebnisanalyse der Experteninterviews hat eine Betroffenenengruppe offenbart, die die innere Kündigung offensichtlich und unverkennbar vollzogen hat, Hilfeleistungen diesbezüglich jedoch aktiv ablehnt, sich selbst nicht um eine Besserung der widrigen Umstände bemüht und somit perspektivlos im Zustand der inneren Kündigung verharrt. Diese Betroffenenengruppe hat sich vom Unternehmen weitgehend emotional distanziert, sodass diese selbst die Existenz von Problemen, die die innere Kündigung hervorgerufen haben, gegenüber Verantwortlichen leugnen und Interventionsversuche diese ablehnende Haltung sogar verstärken. Innerhalb der Kollegenschaft wird von diesen Betroffenen offenkundig über hohe Unzufriedenheit geklagt, sowie eine Kündigungsabsicht kommuniziert. Entgegen diesen Behauptungen im kollegialen Umfeld wird jedoch weder die formale Kündigung ausgesprochen, noch wird die Führungskraft oder Unternehmensleitung über Unzufriedenheit oder dessen auslösende Faktoren in Kenntnis gesetzt. Diese Widersprüchlichkeit setzt sich fort, indem diese Personen in eine hohe Emotionalität verfallen und um eine Fortführung des Arbeitsverhältnisses bitten, wenn von Seite der Organisation eine Kündigungsabsicht kommuniziert wird.

Es gilt nun die Frage zu klären, warum diese MitarbeiterInnen, trotz einer eklatanten Unzufriedenheit, die Annahme von Hilfe seitens des Unternehmens verweigern.

Die Antwort darauf ist mit hoher Wahrscheinlichkeit in einer unvoreilhaften Unternehmensstruktur und/oder einem Führungsfehlverhalten zu finden. Es ist davon auszugehen, dass sich ein Großteil der betroffenen Personen zumindest in einem frühen Stadium der inneren Kündigung sehr wohl aktiv um Besserung bemüht und Maßnahmen gesetzt hat, um auf Missstände und Probleme hinzuweisen. Nebst einer direkten, verbalen Kommunikation kann dies ebenso in Form von verschiedensten Handlungsoptionen, wie beispielsweise eine offensichtliche Minderung der Arbeitsleistung, stattfinden. Letztere Vorgehensweise wird überwiegend bei belasteten zwischenmenschlichen Beziehungen zwischen Führungspersonen und MitarbeiterInnen, fernab einer konstruktiven Gesprächsbasis, gewählt. Die auslösenden Faktoren hierzu konnten oder woll-

ten von den verantwortlichen Personen entweder nicht wahrgenommen, oder aber nicht zufriedenstellen umgestaltet werden. Die Zurückweisung betrieblicher Hilfestellungen von dieser Betroffenenengruppe kann also aus einer Hilflosigkeit heraus, als Ausdruck eines persönlichen Scheiterns gegenüber erfolglosen Verbesserungsversuchen gedeutet und diese Distanziertheit folglich als innerliche Aufgabe und endgültiger Abschluss dieser Bemühungen charakterisiert werden. Überdies kann diese bemerkenswerte Gefasstheit, in der sich Betroffene in diesem fortgeschrittenen Stadium der inneren Kündigung trotz der fortwährend hoch unbefriedigenden Umstände üben, als Schlussakt bzw. als Akt der Anerkennung zu einem finalen, unabänderlichen Zustand gedeutet werden.

Diese Interpretation zum richtungsweisenden Ausgangspunkt, hinsichtlich der Entstehung dieser extremen Form der emotionalen Distanzierung, stützt sich insbesondere auf ein eklatantes Führungsverhalten. Ob diese Ursachenfelder auf organisationale Strukturen oder Rahmenbedingungen, auf charakterliche Eigenschaften oder Persönlichkeitsstrukturen der Führungskräfte, auf unzureichende Kommunikationsfähigkeit, Empathielosigkeit, Desinteresse, oder auf ein Korrelat dieser Faktoren zurückzuführen ist, kann an dieser Stelle nicht beantwortet werden, jedoch kann hier zweifellos eine unzufriedenstellende Bewältigung der zwischenmenschlichen Führungsaufgaben unterstellt werden.

In jedem Fall aber ist hier eine entsprechende Evaluierung der Führungskompetenzen, sowie eine inhaltliche Annäherung zur Problematik der inneren Kündigung samt deren Auslöser und Auswirkungen sinnvoll. Überdies muss eine entsprechende Bewusstseinsbildung für Betroffene, hinsichtlich der Notwendigkeit der Beteiligung und Mitwirkung, erfolgen, um eine Besserung der Umstände zu ermöglichen. Diese Sichtweise deckt sich mit den Ausführungen von Krystek et al. (vgl. 1995a, S.658), wonach ohne angemessene Mitwirkung der Betroffenen und ganz im Vertrauen auf die Veränderungsbereitschaft der anderen, ein Kampf gegen diese destruktive und nachhaltige Kondition aussichtslos sein dürfte.

Die zweite empirische Subforschungsfrage „Welche Strategien werden von Personalverantwortlichen bevorzugt eingesetzt, um der inneren Kündigung vorzubeugen?“ kann zusammenfassend

mit folgenden Ergebnissen beantwortet werden: Die Auswertung der empirischen Untersuchung hat ergeben, dass von Personalverantwortlichen insbesondere eine Intensivierung der interpersonellen Kommunikation durch Mitarbeitergespräche angestrebt wird. Die Etablierung eines Kommunikationsmittels zwischen Führungspersonen und MitarbeiterInnen, als zeitgemäßes Instrument eines interpersonellen Informationsaustauschs, kann maßgeblich sowohl der unternehmerischen Realitäts- und Situationsbestimmung, als auch der Lösung innerbetrieblicher oder individueller Probleme dienlich sein. Diese Praktik ermöglicht reziproke Feedbackmöglichkeiten gegenüber Person, Arbeits- und Kooperationsverhalten und kann infolgedessen eine Korrektur allfällig fehlgedeuteter Erwartungen ermöglichen. Darüber hinaus können intensiv aber taktvoll geführte Gespräche, ohne Zwang zur Rechtfertigung, Wertschätzung und Anerkennung vermitteln. Mentzel et al. (vgl. 2017, S. 11-17) bestätigen diese Ansicht, wonach Mitarbeitergespräche unerlässliches Hilfsmittel der Personalführung wären, um einerseits Risiken von Fehleinschätzungen zu mindern, und andererseits Führungsaufgaben, wie etwa Delegation, Motivation, aber auch Beurteilung, Wertschätzung und Kritik, nachzukommen.

Diese Vorgehensweise erscheint allerdings nur als zyklische und wiederkehrende Methode sinnvoll, wenn hierdurch ebenso eine nachhaltige Förderung der zwischenmenschlichen Beziehungen angestrebt wird.

Aus der Ergebnisanalyse der vorliegenden Arbeit lässt sich in diesem Kontext der Bedarf einer Konzeptionierung von Ergebnis- und Verhaltenszielen ableiten. In diesen individuell gestaltbaren Zielvereinbarungen sollen zunächst gemeinsam Problemgrundlagen herausgearbeitet und entsprechend lösungsorientierte Vorgehensweisen vereinbart werden. Um Wirksamkeit und Nutzen diesbezüglich auch längerfristig zu gewährleisten, müssen diese Vereinbarungen regelmäßig nach Erfolg bzw. Veränderungsbedarf beurteilt werden. Mit dieser Verfahrensweise können nicht nur unternehmensbedingte Fehlbelastungen identifiziert und durch Beseitigung dieser eine Leistungsoptimierung generiert werden, ebenso können durch Berücksichtigung individueller Wünsche der ArbeitnehmerInnen, beispielsweise durch Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen, ein Mehrwert für Unternehmen durch Wissenszuwachs und Höherqualifizierung der Beschäftigten, wie auch eine Steigerung der Mitarbeitermotivation und –identifikation erzielt werden.

Neben Einzelgesprächen werden von Personalverantwortlichen überdies Gruppengespräche durchgeführt, in denen ganze Arbeitsteams oder Abteilungen in Diskussion mit der Führungskraft

treten können und so die Möglichkeit zur freien Meinungsäußerung hinsichtlich verschiedenster betrieblicher oder zwischenmenschlicher Probleme geboten wird. Diese Vorgehensweise dient ferner der Aufrechterhaltung des innerbetrieblichen Informationsflusses und begünstigt ebenso die organisationale Identifikation der Belegschaft. Auch Mentzel et al. (vgl. 2017, S. 18) sind von der Notwendigkeit von Gruppengesprächen überzeugt, da für eine befriedigende Gestaltung von Problemlösungen die Meinungen, Sichtweisen und Vorschläge aller Teammitglieder erforderlich sind.

Im Kontext der Mitarbeiterzufriedenheit und –partizipation werden von Personalverantwortlichen als weitere, präventive Maßnahme gegen die innere Kündigung, oftmals Mitarbeiterbefragungen durchgeführt, bei denen ArbeitnehmerInnen die Möglichkeit eingeräumt wird, regelmäßig sowohl persönliche Meinungen, als auch berufliche Expertise für unternehmensrelevante Themen und Entscheidungen einzubringen. Hier lässt sich in der Literatur ein Zusammenhang mit Kanning (vgl. 2017, S. 231) herstellen, indem ein solches Vorgehen dazu führen kann, dass Beschäftigte sich ernstgenommen fühlen und nicht nur als ausführendes Organ angesehen werden.

Personenbezogene Maßnahmen, wie beispielsweise Intervisionen, Coaching oder Teambuildingmaßnahmen, stellen weitere präventive Handlungsoptionen gegen die innere Kündigung dar. Diese Möglichkeiten beschreiben kollektive als auch individuelle Mitarbeiterförderung durch Unterstützung in verschiedenster Art und Weise, um so Verhältnis, Vertrauen und Bindung innerhalb der Kollegenschaft bzw. zur Führungsperson zu stärken. Neben spezifischer Hilfestellungen, in Sinne einer aktiven Konfrontation mit Problemen und Schwierigkeiten bei der Ausübung der Arbeitstätigkeiten oder der sozialen Verhaltensweisen, können diese auch als beratende Unterstützung auf persönlicher Ebene realisiert werden. Dabei kann eine Reflexion der individuellen Situation und der organisationalen Rahmenbedingungen neue Sichtweisen erschließen und die Handlungssicherheit erhöhen. In Bezug auf die innere Kündigung konstatiert auch Schindler (vgl. 2000, S. 163) in der Optimierung des Selbstmanagements einen präventiven Charakter.

Zudem hat ein wertschätzender, respektvoller Umgang auf Augenhöhe, sowie entsprechende Anerkennung für vollbrachte Leistungen, eine stark motivationssteigernde Wirkung. Darüber hinaus muss auch auf die hohe Relevanz organisationaler Identifikationsangebote, im Form sinngebender Arbeitstätigkeiten und –inhalte, als auch einer transparenten Unternehmenskultur mit klarem und allgemein gültigem Regelwerk, hingewiesen werden.

10. CONCLUSIO UND AUSBLICK

In diesem Kapitel werden die Erkenntnisse der Theorie und Empirie zusammengeführt und interpretiert, sowie die Hauptforschungsfrage beantwortet. Abschließend werden Limitationen sowie ein Ausblick für weiterführende Untersuchungen dargestellt.

Die Thematik der inneren Kündigung ist bislang sowohl für Unternehmen, als auch für MitarbeiterInnen ein weitgehend unbeschriebenes Blatt. Dazu gibt es nur eine überschaubare Anzahl wissenschaftlicher Arbeiten, wobei kaum eine die Perspektive der Betroffenen in der Aufarbeitung der Problemstellung berücksichtigt.

In der vorliegenden Arbeit wurde, neben der Darlegung der bestehenden Literatur, der Forschungsschwerpunkt auf die empirische Datenerhebung aus den relevanten Sichtweisen der Betroffenen und Personalverantwortlichen gelegt, um die Fachliteratur mit den gewonnenen Erkenntnissen zu ergänzen und so für eine dringend erforderliche Sensibilisierung in dieser Thematik beizutragen.

Insbesondere für Dienstleistungsunternehmen stellen motivierte, leistungsorientierte und emotional gebundene MitarbeiterInnen sowohl Schlüsselressource, als auch entscheidender Erfolgsfaktor dar. Eine entsprechende Sensibilisierung für die Problematik einer fehlenden emotionalen Bindung dahingehend ist also unabdingbar, da dies den allerersten Schritt der Bemühungen gegen die enormen organisationalen und individuellen Folgewirkungen der inneren Kündigung bedeuten muss, um künftig eine beständige und wechselseitig zufriedenstellende Gesamtsituation für ArbeitgeberInnen als auch ArbeitnehmerInnen verwirklichen zu können.

Obgleich der Zustand der inneren Kündigung als grundsätzlich reversibel gilt, sollte der Fokus auf Vor- und weniger auf Nachsorge gerichtet sein. Diesbezüglich werden mit der Beantwortung der Hauptforschungsfrage, unter anderem, intentionale Handlungsmaßnahmen dargestellt, um mit Hilfe dieser eine Steigerung der Mitarbeitermotivation – und –identifikation generieren und so einer inneren Kündigung bestmöglich präventiv vorbeugen zu können.

In diesem Sinne wird die Hauptforschungsfrage „Welche Strategien können zur Förderung der emotionalen Verbundenheit zwischen ArbeitnehmerInnen und ArbeitgeberInnen in der Dienstleistungsbranche angewendet werden?“ folgendermaßen beantwortet:

Der Zustand der inneren Kündigung, als Folge eines subjektiven Ungerechtigkeitsempfindens, beschreibt eine gestörte interaktionelle Arbeitsgrundlage zwischen MitarbeiterInnen und Unternehmung, die durch emotionale Distanz und größtmögliche Passivität zur Organisation, sowie durch Verweigerung von Einsatzbereitschaft und engagierter Leistung gekennzeichnet ist, wobei die ausschlaggebenden Determinanten für den Vollzug der inneren Kündigung sowohl auf Ebene der Organisation und des Arbeitsumfelds, als auch auf der des Individuums bzw. in einer Wechselbeziehung dieser zu finden ist.

Unzureichende Identifizierungsmöglichkeiten mit der Gesamtunternehmung, ein fragiles Vertrauensverhältnis gegenüber der Unternehmensleitung, hierarchieorientierte Führungskulturen, wie auch eine fehlende Sinnstiftung bzw. Sinnvermittlung stellen wesentliche Einflussfaktoren auf organisationaler Ebene dar. Aus den Ergebnissen der empirischen Untersuchung lassen sich diesbezüglich auch eklatante Führungsfehlverhalten, durch beispielsweise personelle Ungleichbehandlung, Untätigkeit und Ignoranz der Führungskraft gegenüber betrieblicher und individueller Problematiken, sowie fehlende Wertschätzung und Anerkennung gegenüber MitarbeiterInnen oder deren erbrachten Leistungen, ergänzend darstellen. Diese Faktoren können oftmals auf einen Mangel an interpersoneller Kommunikationsfähigkeit, sowie auf eine Interessens- und Empathielosigkeit zurückgeführt werden, die wiederum auf schwierige Persönlichkeitsstrukturen und einer verzerrten Selbstwahrnehmung der Führungskraft schließen lassen.

Da der Führungskraft eine zentrale Rolle, sowohl hinsichtlich der auslösenden Determinanten der inneren Kündigung, als auch der unmittelbaren Verantwortlichkeit zur Prävention dieser, beigemessen wird, muss für eine entsprechende Adaption des Führungsverhaltens eine Evaluierung der individuellen Kompetenzen, sowie eine gesamtheitliche Sensibilisierung mit der Thematik der inneren Kündigung vorangehen. Erst hierdurch kann Führungsfehlverhalten aufgrund persönlicher und/oder beruflicher Kompetenzdefizite durch zielgerichtete Weiterbildungsmaßnahmen und qualifizierte Coachingberatungen aussichtsreich und nachhaltig entgegengewirkt werden. Durch Darstellung eines realistischen Selbstbilds über Verhaltensweisen und –repertoire, Wertvorstellungen, sowie der beruflichen und persönlichen Probleme, kann eine Reflexion Hilfe

zur Selbsthilfe bieten. Darüber hinaus können, zur Feststellung und Weiterentwicklung individueller Führungskompetenzen und –qualität, die umfassenden Erkenntnisse eines standardisierten 360-Grad-Feedbacks helfen, indem der Selbsteinschätzung eine Reihe von Fremdeinschätzungen gegenübergestellt werden kann.

Besondere Gewichtung muss überdies auf die Entwicklung der interpersonellen Kommunikation zwischen Führungsperson und MitarbeiterInnen gelegt werden. Führung bedeutet Kommunikationsarbeit in vielfältigster Art und Weise, demgemäß ist für eine Stabilisierung der zwischenmenschlichen Basis ein regelmäßiger Informationsaustausch in Form von Einzel- und Gruppengesprächen unerlässlich. Neben einer regelmäßigen, organisationalen Realitätsbestimmung zielen Mitarbeitergespräche, als wichtigstes hierarchieübergreifendes Verständigungsmittel, besonders darauf ab, mögliche Fehlbelastungen und Beeinträchtigungen rasch zu identifizieren und diese im Sinne der Arbeitszufriedenheit angemessen zu wandeln. Auch die Vereinbarung gemeinsam erarbeiteter Zielvorgaben auf organisationaler und individueller Ebene dienen, neben einer Leistungsoptimierung, ebenso der Personalentwicklung und -identifikation, vorausgesetzt, die Zielentwicklungsstadien werden kontinuierlich gemeinsam reflektiert und nach Bedarf entsprechend optimiert.

Durch Berücksichtigung dieser Handlungsmaßnahmen können Führungskräfte jenem maßgebenden Führungsfehlverhalten entgegenwirken, die nach den empirisch erhobenen Erkenntnissen auf mangelhafte Kommunikation bzw. Kommunikationsfähigkeit basieren.

Darüber hinaus korrelieren Erkenntnisse der bestehenden Literatur und der empirischen Untersuchung, wonach auf organisationaler Ebene nicht nur die Dezimierung der Identifikationshemmungen fokussiert werden sollte, sondern ebenso die Bereitstellung zusätzlicher Identifikationskriterien. Hierzu kann eine Sinnstiftung bzw. Sinnvermittlung zum einen gegenüber den Werten und Idealvorstellungen des Unternehmens erfolgen, wofür allerdings eine fortwährende und authentische Vorbildwirkung der Unternehmensleitung vorauszusetzen ist, zum anderen gegenüber den jeweiligen Arbeitsaufgaben und Arbeitstätigkeiten per se. Auch wenn es nicht zu vermeiden ist, dass Arbeitsaufgaben auch monotone und banale Tätigkeiten beinhalten, kann eine

gesteigerte Mitarbeiterpartizipation durch Übertragung zusätzlicher Verantwortung, Arbeitsaufgaben oder Autonomie realisiert werden.

Strategien auf Basis individueller Mitarbeiterförderung, im Sinne von beratenden oder unterstützenden Hilfestellungen, können durch eine aktive Auseinandersetzung mit persönlichen und/oder beruflichen Krisen bewerkstelligt werden. Durch entsprechende Coachingmaßnahmen oder professionell begleitete Einzelsupervision kann eine inhaltlich umfassende Auseinandersetzung mit individuellen Erschwernissen erfolgen und so neue Sichtweisen erschlossen werden. Diese Vorgehensweise ermöglicht in weiterer Folge die Entwicklung intentionaler Maßnahmen, wodurch die berufliche Situation adäquater wahrgenommen und das Selbstmanagement verbessert werden kann.

Diesbezüglich muss jedoch darauf hingewiesen werden, dass diese Handlungsmaßnahmen die bisher dargestellten organisationalen Strategien ergänzen und begleiten, nicht jedoch ersetzen können.

Hinsichtlich monetärer Entlohnung bzw. außerordentlicher, kontingenter Boni ergeben sich weitere Korrelationen zwischen der bestehenden Literatur und der empirischen Ergebnisanalyse. Um mit der monetären Abgeltung Mitarbeiterzufriedenheit zu generieren, ist in erster Linie nicht die absolute Höhe des Gehalts entscheidend, sofern sich diese im branchenüblichen Rahmen bewegt, sondern vielmehr die Angemessenheit und Verhältnismäßigkeit der eigenen entgeltlichen Entlohnung gegenüber die der ArbeitskollegInnen mit gleicher oder ähnlicher Tätigkeit. Bei der Beurteilung der Angemessenheit innerhalb dieser Auswahlgruppe spielt jedoch zudem insbesondere das Verhältnis der jeweils erbrachten zusätzlichen Leistungen, beispielsweise in Form von spezifischer Qualifikation, Verantwortung oder auch Mehrleistung, eine bedeutende Rolle.

Gehaltserhöhungen und Boni können also einen Leistungsausgleich darstellen und somit motivationssteigernd wirken, wenn auch oftmals nur zeitlich begrenzt. Um nicht einen gegenteiligen Effekt bei der Kollegenschaft zu erzielen, müssen einem Missverhältnis der Entgelthöhen auch entsprechende Zusatzleistungen zugeordnet werden können.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass das komplexe Thema der inneren Kündigung lange Zeit undifferenziert behandelt und die Ursachenforschung auf personelle, oftmals asoziale Einstellungsmerkmale und Unzulänglichkeiten, sowie auf allgemeine gesellschaftliche Prädikatoren zurückgeführt wurde. Erst ein Einschluss in den jeweiligen organisationalen Verantwortungsbereich ermöglicht Erklärungsansätze zur Entstehung der inneren Kündigung im Unternehmen, sowie die Entwicklung entsprechender Gegenmaßnahmen. Aufgrund der charakteristischen Symptomatik der inneren Kündigung und der hohen Relevanz zielgerichteter organisationaler und personalentwicklungsspezifischer Maßnahmen, muss der Fokus auf ein ausgewogenes Wechselverhältnis aller Komponenten auf organisationaler, personeller und situativer Ebene gerichtet werden.

In der vorliegenden Arbeit wurden sowohl ausschlagende Determinanten und Auswirkungen der inneren Kündigung auf verschiedenen organisationalen und individuellen Ebenen dargestellt, als auch sinnvolle Handlungsmaßnahmen zur Steigerung der emotionalen Bindung der MitarbeiterInnen an ihre Organisation. Obwohl sich für eine erfolgreiche Vermeidung der inneren Kündigung Führungskräfte als auch Beschäftigte gleichermaßen für eine beständige emotionale Verbundenheit bemühen müssen, zeigt die vorliegende Arbeit, dass besonders der Führungskraft eine herausfordernde Doppelrolle als leistungsgenerierende Interessensvertretung der Organisation zu einem, als auch als empathische Bezugsperson für ArbeitnehmerInnen zum anderen obliegt.

Es wäre töricht zu glauben, die innere Kündigung gänzlich verhindern zu können, da besonders in größeren Organisationen, aufgrund einer Vielzahl an gegensätzlichen Erwartungen und Interessen, ein beträchtliches Konfliktpotenzial herrscht, dennoch können und sollen diese dargestellten Strategien dabei helfen, negative Entwicklungen und Auswirkungen auf allen beteiligten Ebenen zumindest zu minimieren.

Für die Konzipierung zielführender Präventivmaßnahmen gegen die innere Kündigung kann die relativ geringe Anzahl an durchgeführten Interviews bestenfalls als Stichprobe bezeichnet und somit als wesentliche Einschränkung dieser Arbeit bewertet werden. Aussagekraft und Schlussfolgerungen der dargestellten Ergebnisse müssen in diesem Kontext als sehr begrenzt repräsentativ bezeichnet werden.

Ein weiterer Forschungsbedarf in den Bereichen Mitarbeitermotivation und innere Kündigung könnte sich für Bedienstete im öffentlichen Dienst in bestimmten Gebietskörperschaften ergeben. Hierbei können vor allem die Auswirkungen veränderter Voraussetzungen und Rahmenbedingungen gegenüber privatwirtschaftlich geführten Unternehmen, im speziellen Unkündbarkeit, starre Lohnschemen und Unerheblichkeit eines betriebswirtschaftlichen Erfolges, aufschlussreich wirken.

In diesem Kontext scheint auch eine Untersuchung der Rolle der Persönlichkeit bzw. der Persönlichkeitsstruktur, gegenüber anderen etablierten Prädiktoren als Auslöser für den Prozess der inneren Kündigung, zweckdienlich.

Zudem ist die Fachliteratur bisher eine Antwort auf die Frage der Gewichtung dominierender Ursachenfaktoren im Falle mehrerer zeitgleich und korrelativ wirkender Faktoren schuldig geblieben.

Somit soll diese Arbeit mit einem Zitat von Echterhoff et al. (vgl. 1994a, S. 217) abgeschlossen werden, wonach eine Auseinandersetzung mit identifizierten Fehlbelastungen der MitarbeiterInnen für die Prävention der inneren Kündigung günstiger ist als die Verdrängung unzureichender Arbeitsergebnisse und kritischer Arbeitsweisen.

LITERATURVERZEICHNIS

Fachbücher

Atteslander, P. (2006). *Methoden der empirischen Sozialforschung* (11. Auflage). Berlin: Erich Schmidt Verlag.

Berger-Grabner, D. (2016). *Wissenschaftliches Arbeiten in den Wirtschafts- und Sozialwissenschaften. Hilfreiche Tipps und praktische Beispiele* (3. Auflage). Wiesbaden: Springer Gabler.

Berthel, J. & Becker F. G. (2010). *Personal-Management. Grundzüge für Konzeptionen betrieblicher Personalarbeit* (9. Auflage). Stuttgart: Schäffer-Pöschel.

Böhm, S. A. (2008). *Organisationale Identifikation als Voraussetzung für eine erfolgreiche Unternehmensentwicklung. Eine wissenschaftliche Analyse mit Ansatzpunkten für das Management*. Wiesbaden: Gabler.

Bortz, J. & Döring, N. (2010). *Forschungsmethoden und Evaluation* (4. Auflage). Heidelberg: Springer.

Brinkmann, R. D. & Stapf, K. H. (2005). *Innere Kündigung. Wenn der Job zur Fassade wird*. München: Beck.

Dresing, T. & Pehl, T. (2015). *Praxisbuch Interview, Transkription und Analyse* (6. Auflage). Marburg: Dr. Dresing & Pehl GmbH.

Echterhoff, W., Poweleit, D. & Schindler, U. (1994b). *Wieder Freude am Beruf. So überwinden Sie die „innere Kündigung“*. Düsseldorf: Econ.

Faller, M. (1991). *Innere Kündigung – Ursachen und Folgen*. München: Hampp.

Felfe, J. (2008). *Mitarbeiterbindung*. Göttingen: Hogrefe.

Flick, U., Kardorff, E. v. & Steinke, I. (2013). *Qualitative Forschung. Ein Handbuch* (10. Auflage). Hamburg: Rowohlt Verlag.

Gauger, J. (2000). *Commitment-Management in Unternehmen. Am Beispiel des Mittleren Managements*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.

Gebert, D. & von Rosenstiel, L. (2002). *Organisationspsychologie*. Stuttgart: Kohlhammer.

Grunder, H. U. & Bieri, T. (1995). *Zufriedenheit in der Schule? Zufrieden mit der Schule? Berufszufriedenheit und Kündigungsgründe von Lehrkräften*. Bern: Haupt.

Höhn, R. (1983). *Die innere Kündigung im Unternehmen. Ursache, Folgen, Gegenmaßnahmen*. Bad Harzburg: Verlag WWT.

- Kanning, U.P. (2017). *Personalmarketing, Employer Branding und Mitarbeiterbindung: Forschungsbefunde und Praxistipps aus der Personalpsychologie*. Berlin: Springer.
- Kobi, J.M. (2008). *Die Balance im Management. Werte, Sinn und Effizienz in ein Gleichgewicht bringen*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Kobi, J.M. (2012). *Personalrisikomanagement. Strategien zur Steigerung des People Value* (3. Auflage). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Kratz, H. J. (2017). *Erfolgreich führen von A – Z. Für gute Vorgesetzte und zufriedene Mitarbeiter*. Regensburg: Metropolitan.
- Kruse, J. (2015). *Qualitative Interviewforschung. Ein integrativer Ansatz* (2. Auflage). Weinheim Basel: Beltz Juventa.
- Krystek, U., Becherer, D. & Deichelmann, K. (1995b). *Innere Kündigung: Ursachen, Wirkung und Lösungsansätze auf Basis einer empirischen Untersuchung*. München: Hampp.
- Kuckartz, U. (2018). *Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung* (4. Auflage). Weinheim Basel: Beltz Juventa.
- Lamnek, S. (2010). *Qualitative Sozialforschung* (5. Auflage). Basel: Beltz.
- Laufer, H. (2018). *Problematische Mitarbeiter erfolgreich führen. Hintergründe, Leitfäden, Lösungsvorschläge*. Wiesbaden: Springer.
- Leutgoeb, B. H. (2000). *Innere Kündigung bei MitarbeiterInnen - Erscheinungsformen und Ursachen resignativer innerer Verweigerung am Arbeitsplatz*. Wien: WU Wien.
- Litz, S. (2012). *Karrieremanagement. Dynamik, Ansätze, Beispiele*. Wiesbaden: Springer.
- Löhnert, W. (1990). *Innere Kündigung. Eine Analyse aus wirtschaftspädagogischer Perspektive*. Frankfurt: Peter Lang.
- Massenbach, K. v. (2000). *Die innere Kündigung zwischen Burnout und Hilflosigkeit*. Zürich: Orgalife.
- Mayer, H. O. (2008). *Interview und schriftliche Befragung. Entwicklung, Durchführung, Auswertung* (4. Auflage). München: Oldenbourg Verlag.
- Mentzel W., Grotzfeld S. & Haub C. (2017). *Mitarbeitergespräche erfolgreich führen. Einzelgespräche, Teamgespräche, Zielvereinbarungen und Mitarbeiterbeurteilungen* (12. Auflage). Freiburg: Haufe.
- Merz, J. (1979). *Berufszufriedenheit von Lehrern. Eine empirische Untersuchung*. Weinheim: Basel.
- Misoch, S. (2019). *Qualitative Interviews* (2. Auflage). Berlin & Boston: de Gruyter.

- Moser, K. (1996). *Commitment in Organisationen*. Bern: Huber.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1982). *Employee-organization Linkages. The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover*. New York: Academic Press.
- Neuberger, O. (1985). *Arbeit. Begriff- Gestaltung- Motivation- Zufriedenheit*. Stuttgart: Ferdinand Enke.
- Neuhold, Y. (2006). *Innere Kündigung – Entwicklung einer Scala zur empirischen Messung*. Saarbrücken: VDM Verlag Dr. Müller.
- Niethammer, C. (2009). *Psychologische Aspekte und ihre Identifikation als bedeutsame Größen im Bindungsmanagement für unternehmensrelevante Experten*. Taunusstein: Driesen.
- Oelhlrich, M. (2019). *Wissenschaftliches Arbeiten und Schreiben. Schritt für Schritt zur Bachelor- und Master-Thesis in den Wirtschaftswissenschaften (2. Auflage)*. Berlin: Springer.
- Pinnow, D. (2012). *Führen. Worauf es wirklich ankommt (6. Auflage)*. Wiesbaden: Springer.
- Prammer, E. (2013). *Boreout -Biografien der Unterforderung und Langeweile*. Wiesbaden: Springer.
- Schindler, M. (2000). Innere Kündigung – ein Thema in der Supervision. *Organisationsberatung-Supervision-Clinical Management*, 7(2), 157-170. <https://doi.org/10.1007/s11613-000-0015-7>
- Schommers, R. C. (2010). *Organisationales Commitment im Direktvertrieb unter Berücksichtigung der emotionalen Bindung an den Beruf des Direktverkäufers*. Berlin: LIT.
- Thiele, S. (2009). *Work-Life-Balance zur Mitarbeiterbindung. Eine Strategie gegen den Fachkräftemangel*. Hamburg: Diplomica.
- Van Dick, R. (2017). *Identifikation und Commitment fördern (2. Auflage)*. Göttingen: Hogrefe.
- Walter-Busch, E. (1996). *Organisationstheorien von Weber bis Weick*. Amsterdam: Fakultas.
- Weinert, A. (2004). *Organisations- und Personalpsychologie*. Weinheim: Basel.

Journals

- Dabos, G. & Rousseau, D. (2004). Mutuality and Reciprocity in the Psychological Contracts of Employees and Employers. *The Journal of Applied Psychology*, 89(1), 52-72.

- Echterhoff, W., Poweleit, D. & Schindler, U. (1994a). Innere Kündigung in der eigenen Abteilung? Möglichkeiten zur Prävention und Intervention durch pro-aktive Führung. *Personal*, 46(5), 216-220.
- Göbel, M. & Andresen, M. (2009). Reziprozitätsformen in psychologischen Verträgen. Eine empirische Untersuchung am Beispiel von Auslandsentsandten. *Zeitschrift für Personalforschung*, 23(4), 312-335.
- Guzzo, R. A., Noonan, K. A., & Elron E. (1994). Expatriate Managers and the Psychological Contract. *Journal of Applied Psychology*, 79(4), 617-629.
- Harrison-Walker, L. J. (2001). The Measurement of World-of-Mouth Communication and an Investigation of Service Quality and Customer Commitment as Potential Antecedents. *Journal of Service Research*, 4(1), 60-75.
- Krystek, U., Becherer, D. & Deichelmann, K. (1995a). Innere Kündigung als Führungsproblem: Empirische Ergebnisse. *Personal*, 47(12), 654-659.
- Lauck, G. (2005). Die Messung der inneren Kündigung: Ein Vorschlag zur Operationalisierung mit Bezügen zur angloamerikanischen Personalforschung. *Zeitschrift für Personalforschung*, 19(2), 139-158.
- Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), 171-194.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the Workplace. Toward a General Model. *Human Resource Management Review*, 11(3), 299-326.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization. A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of Vocational Behaviour*, 61(1), 20-52.
- Minssen, H. & Wehling, P. (2011). Psychologischer Vertrag und Anerkennung. Das Beispiel Expatriates. *Zeitschrift für Personalforschung*, 25(4), 313-334.
- Morrison, E. & Robinson, S. L. (1997). When employees feel betrayed: A model of how psychological contract violation develops. *Academy of Management Review*, 22(1), 226-256.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter L. W. (1979). The Measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224-247.
- Porter, L., Steers, R. M., Mowday, R. T. & Boulian P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603-609.

- Richter, G. (1999). Innere Kündigung. Modellentwicklung und empirische Befunde aus einer Untersuchung im Bereich der öffentlichen Verwaltung. *Zeitschrift für Personalforschung*, 13(2), 113-138. <https://doi.org/10.1177/239700229901300201>
- Richter, G. (2003). Innere Kündigung. Über Verträge, die brechen können, ohne dass sie je zustande gekommen sind. *Personal - Zeitschrift für Human Resource Management*, 55(9), 56-59.
- Robinson, S. L., (1996). Trust and Breach of the Psychological Contract. *Administrative Science Quarterly*, 41(3), 574-599.
- Rousseau, D. M. (1990). New Hire Perceptions of Their Own and the Employer's Obligations: A Study of Psychological Contract. *Journal of Organizational Behavior*, 11(4), 389-400.
- Schmidt, K. H., Hollmann, S. & Sodenkamp, D. (1998). Psychometrische Eigenschaften und Validität einer deutschen Fassung des „Commitment“-Fragebogens von Allen und Meyer (1990). *Zeitschrift für Differenzielle und Diagnostische Psychologie*, 19(2), 93-106.
- Schmitz, E., Gayler, B. & Jehle, P. (2002). Gütekriterien und Strukturanalyse zur inneren Kündigung. *Zeitschrift für Personalforschung*, 16(1), 39–61.
- Scholl, R. W. (1981). Differentiating Organizational Commitment from Expectancy as a Motivating Force. *Academy of Management Review*, 6(4), 589-599.
- Wasti, S. A. (2005). Commitment profiles: Combinations of Organizational Commitment Forms and Job Outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 67(2), 290-309.
- Wegge, J. & Neuhaus, L. (2002). Emotionen bei der Büroarbeit am PC: Ein Test der „affective events“-Theorie. *Zeitschrift für Arbeits-und Organisationspsychologie*, 46(4), 173-184.
- Witzel, A. (2000). Das problemzentrierte Interview. *Forum Qualitative Sozialforschung*, 22(1), 1-9.

Sammelwerkbeiträge

- Beinborn, P. (2007). Commitment durch Sponsoring — die Mitarbeiter als Adressaten der Sponsoring-Aktivitäten. In D. Ahlert, D. Woisetschläger & V. Vogel (Hrsg.), *Exzellentes Sponsoring* (S. 355-374). Wiesbaden: DUV.
- Elsik, W. (1994). Innere Kündigung. In E. Dichtl & O. Issing (Hrsg.), *Vahlens Großes Wirtschaftslexikon* (Bd. 2., S. 993). München: Beck.
- Felfe, J. & Six, B. (2006). Die Relation von Arbeitszufriedenheit und Commitment. In L. Fischer (Hrsg.), *Arbeitszufriedenheit* (S. 37–60). Göttingen: Hogrefe.

Göbel, M., Ortmann, G. & Weber, C. (2007). Reziprozität: Kooperation zwischen Nutzen und Pflicht. In G. Schreyögg & J. Sydow (Hrsg.), *Managementforschung 17. Kooperation und Konkurrenz* (S. 161-205). Wiesbaden: Gabler.

Graf, N. (2014). Einleitung Mitarbeiterbindung. In N. Graf (Hrsg.), *Innovationen im Personalmanagement* (S. 273-279). Wiesbaden: Springer.

Helfferrich, C. (2019). Leitfaden- und Experteninterviews. In N. Baur & J. Blasius (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (2. Aufl., Bd. 2., S. 669–686). Wiesbaden: Springer.

Hilb, M. (1992). Innere Kündigung: Ursachen und Lösungsansätze. In M. Hilb (Hrsg.), *Ursachen-Folgen-Lösungsansätze* (S. 1-27). Zürich: Verlag Industrielle Organisation.

Kraus, R. & Woschee, R. (2009). Commitment und Identifikation mit Projekten. In M. Wastian, I. Braumandl & L. Von Rosenstiel (Hrsg.), *Angewandte Psychologie für Projektmanager. Ein Praxisbuch für die erfolgreiche Projektleitung* (S. 187-206). Heidelberg: Springer.

Pelz, W. (2014). Das 360-Grad-Feedback zur Erkennung und Entwicklung von Potentialträgern. In J. Sauer & A. Cisik (Hrsg.), *In Deutschland führen die Falschen. Wie sich Unternehmen ändern müssen* (S. 250-284). Berlin: Helios Media.

Raidt, F. (1993). Einordnung der „inneren Kündigung“ in den funktional-organisatorischen Systemzusammenhang. In H. Strutz (Hrsg.), *Handbuch Personalmarketing* (2. Aufl., S. 74-75). Wiesbaden: Springer.

Schelchshorn, J. (2017). Internationale Einführung eines Multi-Source-Feedbacks. In J. Nachtwei & C. von Bernstorff (Hrsg.), *Human Resources Consulting Review 2017* (Bd. 8, S. 37-40). Berlin: VQP.

Six, B. & Kleinbeck, U. (1989). Arbeitsmotivation und Arbeitszufriedenheit. In E. Roth (Hrsg.), *Organisationspsychologie. Enzyklopadie der Psychologie* (Bd. 3., S. 348-398). Göttingen: Hogrefe.

Wegge, J. (2007). Emotionen und Arbeitszufriedenheit. In H. Schuler & K. Sonntag (Hrsg.), *Handbuch der Arbeits- und Organisationspsychologie* (S. 272–279). Göttingen: Hogrefe.

Sonstige Quellen

Expertengespräch IP01, Projektmanagement, geführt von Michael Prutsch, 18.11.2021, Online-Meeting, S. 1-18.

Expertengespräch IP02, Kundenbetreuung, geführt von Michael Prutsch, 29.12.2021, Online-Meeting, S. 1-12.

Expertengespräch IP03, HR-Management, geführt von Michael Prutsch, 03.01.2022, Lieboch, S. 1-16.

Expertengespräch IP04, Kundenbetreuung, geführt von Michael Prutsch, 08.01.2022, Online-Meeting, S. 1-15.

Expertengespräch IP05, Kundenbetreuung, geführt von Michael Prutsch, 08.02.2022, Online-Meeting, S. 1-14.

Expertengespräch IP06, Steuerberatung, geführt von Michael Prutsch, 08.01.2022, Online-Meeting, S. 1-19.

Expertengespräch IP07, Unternehmerin, geführt von Michael Prutsch, 07.12.2021, Online-Meeting, S. 1-15.

Expertengespräch IP08, Projektmanagement, geführt von Michael Prutsch, 07.12.2021, Online-Meeting, S. 1-16.

Expertengespräch IP09, Geschäftsführung, geführt von Michael Prutsch, 29.12.2021, Online-Meeting, S. 1-17.

Expertengespräch IP10, Stv.-Geschäftsstellenleitung, geführt von Michael Prutsch, 05.02.2022, Online-Meeting, S. 1-25.

Höhn, R. (1982). Die innere Kündigung – ein schlimmes Thema. *Frankfurter Allgemeine Zeitung – Blick durch die Wirtschaft vom 18. Januar 1982*, 11(1), 1.

Nink, M. (2018). *Engagement Index. Die neuesten Daten und Ergebnisse der Gallup-Studie* (1.Auflage). München: Redline.

Rodouli, F. (2004). *Commitment und Motivation von Informationsgebern in einem virtuellen Informations-Netzwerk zum Arbeitsschutz*. Wuppertal: Institut ASER e.V. an der Bergischen Universität. Verfügbar unter: http://www.aser.uni-wuppertal.de/pdf_files/aser-Bericht-Nr-8-01.pdf

ANHANG

A - 1 Interviewleitfaden A

Interviewleitfaden "A" - Prutsch Michael

Interviewleitfaden - Personalverantwortliche	
Einführung	
<ul style="list-style-type: none"> • Begrüßung • Aufklärung über Verlauf des Interviews • Formalitäten und DSGVO 	
INNERE Kündigung - Definition (Themenblock 1)	<u>Aufrechterhaltungsfragen</u>
<p>Welche Erfahrungen haben Sie mit dem Thema „Innere Kündigung“ gemacht?</p> <p><u>Inhaltliche Aspekte</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Wie würden Sie IK beschreiben/definieren? • Waren Sie selbst schon einmal von IK betroffen? • Wie waren Ihre Erfahrungen mit MitarbeiterInnen die von IK betroffen waren? 	<ul style="list-style-type: none"> • Gibt es sonst noch etwas? • Und sonst? • Und weiter? • Und dann?
INNERE Kündigung - Auslöser/Auswirkungen (Themenblock 2)	
<p>Wie hat sich die IK bei MitarbeiterInnen bemerkbar gemacht?</p> <p><u>Inhaltliche Aspekte</u></p> <p><u>Auslöser:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Welche Anzeichen gab es dafür? • Wie wurden Sie auf diesen Zustand aufmerksam? • Welche auslösenden Faktoren/Ereignisse können Ihrer Meinung nach verantwortlich sein für die Entstehung der IK? <p><u>Auswirkungen</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Welche Auswirkungen/Folgen kann dieser Zustand ihrer Meinung nach für MitarbeiterInnen/Unternehmen/Umfeld haben? • Warum, glauben Sie, vollziehen MitarbeiterInnen die IK und verlassen nicht einfach das Unternehmen? 	<ul style="list-style-type: none"> • Können Sie das genauer beschreiben? • Haben Sie ein Beispiel dafür, damit ich mir das konkreter vorstellen kann? • Was meinen Sie damit? • Wie meinen Sie das? <p>Oder: Nachfragen zu dem was IP gerade gesagt hat</p>

<p style="text-align: center;">INNERE Kündigung - Verlauf (Themenblock 3)</p> <p style="text-align: center;">Wie würden Sie den Verlauf/Prozess der IK beschreiben? Wie würden Sie die Folgen/Auswirkungen der IK für das Unternehmen beschreiben?</p> <p><u>Inhaltliche Aspekte</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Wie hat sich der Verlauf des Prozesses bis zum Vollzug der IK für Sie dargestellt? • Waren dabei verschiedene Phasen in diesem Prozess bemerkbar? • Wie haben Sie versucht, diesem Prozess entgegenzuwirken? • Wie wurden Sie überhaupt auf diesen Zustand aufmerksam? • Wurden Sie um Hilfe gebeten? -> Wenn ja: Erzählen Sie bitte davon. Wie haben Sie geholfen? 	<p style="text-align: center;"><u>Aufrechterhaltungsfragen</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Gibt es sonst noch etwas? • Und sonst? • Und weiter? • Und dann?
<p style="text-align: center;">INNERE Kündigung - Präventions-/Gegenmaßnahmen (Themenblock 4)</p> <p style="text-align: center;">Wie könnte der IK entgegengewirkt werden?</p> <p><u>Inhaltliche Aspekte</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Mit welchen konkreten Maßnahmen könnte der IK vorgebeugt/entgegengewirkt werden? • Worin sehen Sie das größte Potenzial? • Welche Maßnahmen wären Ihrer Meinung nach die Wichtigsten und Vielversprechendsten? • Welche Rolle spielt dabei die Führungsperson/das Management? • Welche Präventionsmaßnahmen gibt es/gab es damals in ihrem Betrieb um einer IK entgegenzuwirken/zu verhindern? 	<ul style="list-style-type: none"> • Können Sie das genauer beschreiben? • Haben Sie ein Beispiel dafür, damit ich mir das konkreter vorstellen kann? • Was meinen Sie damit? • Wie meinen Sie das? Oder: Nachfragen zu dem was IP gerade gesagt hat

<ul style="list-style-type: none"> • Wer sollte, ihrer Meinung nach, in ihrem Unternehmen dafür Sorge tragen das der IK vorgebeugt/entgegengewirkt wird? • Welche Rolle spielt Ihrer Meinung nach die Vertrauensbasis zwischen MitarbeiterInnen und Führungskräfte? 	
<p>Abschluss</p>	
<p><u>Inhaltliche Aspekte</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Was würden Sie womöglich rückblickend in Bezug auf Prävention der IK und Hilfestellung für Betroffene in Ihrer Funktion als Personalverantwortlicher anders machen? • Was würden Sie Betroffenen der IK zum Umgang mit diesem Phänomen raten? Was würden Sie ihnen gerne mit auf den Weg geben? • Was würden Sie anderen Personalverantwortlichen zu Umgang und Prävention der IK raten? • Möchten Sie abschließend noch etwas hinzufügen? 	<p><u>Aufrechterhaltungsfragen</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Gibt es sonst noch etwas? • Und sonst? • Und weiter? • Und dann? • Können Sie das genauer • Haben Sie ein Beispiel dafür, damit ich mir das konkreter vorstellen kann? • Was meinen Sie damit? • Wie meinen Sie das? <p>Oder: Nachfragen zu dem was IP gerade gesagt hat</p>

A - 2 Interviewleitfaden B

Interviewleitfaden "B" - Prutsch Michael

Interviewleitfaden - Betroffene der IK	
Einführung	
<ul style="list-style-type: none"> • Begrüßung • Aufklärung über Verlauf des Interviews • Formalitäten und DSGVO 	
INNERE Kündigung - Definition (Themenblock 1)	
Welche Erfahrungen haben Sie mit dem Thema „Innere Kündigung“ gemacht?	
<u>Inhaltliche Aspekte</u>	<u>Aufrechterhaltungsfragen</u>
<ul style="list-style-type: none"> • Wie würden Sie IK beschreiben/definieren? • Wie/Wann wurde Ihnen zum ersten Mal bewusst, dass Sie von IK betroffen sind? 	<ul style="list-style-type: none"> • Gibt es sonst noch etwas? • Und sonst? • Und weiter? • Und dann?
INNERE Kündigung - Auslöser/Auswirkungen (Themenblock 2)	
Wie hat sich bei Ihnen die „Innere Kündigung“ bemerkbar gemacht?	
<u>Inhaltliche Aspekte</u>	
<u>Auslöser:</u>	
<ul style="list-style-type: none"> • Welche Auslöser waren Ihrer Meinung nach Verantwortlich für die Entstehung der IK? • Können Sie sich an bestimmte Auslöser/auslösende Ereignisse erinnern? 	<ul style="list-style-type: none"> • Können Sie das genauer beschreiben? • Haben Sie ein Beispiel dafür, damit ich mir das konkreter vorstellen kann?
<u>Auswirkungen</u>	
<ul style="list-style-type: none"> • Wie hat sich die IK bei Ihnen ausgewirkt? • Wie würden Sie die Auswirkungen beschreiben, was hat sich verändert? ->Wohlbefinden? beruflich/privat? Gesundheit? Arbeitszufriedenheit? Arbeitsleistung? • Haben Sie jemals als Alternative eine formale Kündigung in Betracht gezogen? 	<ul style="list-style-type: none"> • Was meinen Sie damit? • Wie meinen Sie das?
-> Welche Gründe waren ausschlaggebend, weiterhin in diesem Unternehmen zu bleiben?	Oder: Nachfragen zu dem was IP gerade gesagt hat

<p>INNERE Kündigung - Verlauf (Themenblock 3)</p>	
<p>Wie würden Sie den Verlauf/Prozess Ihrer IK beschreiben?</p>	
<p><u>Inhaltliche Aspekte</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Hat es verschiedene Phasen in diesem Prozess gegeben? • Wie lange dauerte dieser Prozess in etwa? • Haben Sie jemals versucht, diesem Prozess bewusst entgegenzuwirken? • Wie sind Sie selbst mit diesen Einstellungsveränderungen umgegangen? • Wurden Sie jemals auf ihre Einstellungsveränderungen von einem Personalverantwortlichen oder Kollegen angesprochen? • Oder wurde ihnen gar geholfen? -> Wenn ja: Wie? Maßnahmen? 	<p><u>Aufrechterhaltungsfragen</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Gibt es sonst noch etwas? • Und sonst? • Und weiter? • Und dann? • Können Sie das genauer beschreiben? • Haben Sie ein Beispiel dafür, damit ich mir das konkreter vorstellen kann? • Was meinen Sie damit? • Wie meinen Sie das? Oder: Nachfragen zu dem was IP gerade gesagt hat
<p>INNERE Kündigung - Präventions-/Gegenmaßnahmen (Themenblock 4)</p>	
<p>Wie könnte der IK entgegengewirkt werden?</p>	
<p><u>Inhaltliche Aspekte</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Was könnte da konkret getan werden? • Mit welchen Maßnahmen könnte der IK vorgebeugt/entgegengewirkt werden? • Worin sehen Sie das größte Potenzial? • Welche Rolle spielt dabei die Führungsperson/das Management? • Welche Präventionsmaßnahmen gibt es/gab es damals in ihrem Betrieb um einer IK entgegenzuwirken/zu verhindern? • Wussten Sie von solchen Möglichkeiten? • Wer sollte in ihrem Unternehmen dafür Sorge tragen das der IK vorgebeugt/entgegengewirkt wird? 	

Interviewleitfaden "B" - Prutsch Michael

<ul style="list-style-type: none"> • Welche Rolle spielt Ihrer Meinung nach die Unternehmenskultur und die Vertrauensbasis zu Führungskraft, BR, Kollegen etc.? • An wen, denken Sie, hätten sie sich am besten wenden können/sollen? 	
Abschluss	<u>Aufrechterhaltungsfragen</u>
<p><u>Inhaltliche Aspekte</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Was hätten Sie, rückblickend, in Bezug auf ihre IK vielleicht anders machen können/sollen? • Was würden Sie anderen Betroffenen der „Inneren Kündigung“ zum Umgang mit diesem Phänomen raten? • Was würden Sie ihnen gerne mit auf den Weg geben? • Möchten Sie abschließend noch etwas hinzufügen? 	<ul style="list-style-type: none"> • Gibt es sonst noch etwas? • Und sonst? • Und weiter? • Und dann? • Können Sie das genauer beschreiben? • Haben Sie ein Beispiel dafür, damit ich mir das konkreter vorstellen kann? • Was meinen Sie damit? • Wie meinen Sie das? <p>Oder: Nachfragen zu dem was IP gerade gesagt hat</p>

A - 3 Kategorienschema

Das in der empirischen Auswertung gebildete Kategorienschema ist in Abbildung 1 ersichtlich.

Haupt- und Subkategorien

Hauptkategorie	Subkategorie * = induktive Bildung der Subkategorie
1. Die innere Kündigung	1.1. Definition
2. Auslösende Faktoren der inneren Kündigung	2.1. Führungskraft 2.2. Kommunikation 2.3. Entlohnung 2.4. Rahmenbedingungen* 2.5. Externe Einflussfaktoren*
3. Auswirkungen der inneren Kündigung	3.1. Betroffene(r) 3.2. Unternehmen 3.3. Umfeld
4. Verlauf der inneren Kündigung	4.1. Prozess 4.2. Erkennbarkeit 4.3. Gründe für Verbleib im Unternehmen 4.4. Eingrenzung auf Personenkreis*
5. Maßnahmen gegen innere Kündigung	5.1. Gegenmaßnahmen 5.2. Präventionsmaßnahmen 5.3. Verantwortlichkeiten* 5.4. Erschwernisse/Probleme*

A - 4 Auswertungsbeispiel

MBA-Unternehmensmanagement

Abschlussjahr 2022

Auswertungsbeispiel

Qualitative Forschung

Transkript, Kategoriensystem und Auswertung

Verfasst von: Michael Prutsch

Matrikel-Nr.: 52012375

Lehrgangsort: Campus02-Graz

Lehrgangstart SS 2020

ExpertInnengespräch

Interviewer (I):	Michael Prutsch
Interviewpartnerin:	IP07, weiblich, Geschäftsführerin eines Dienstleistungsunternehmens
Datum des Interviews:	07.12.2021, online via MS-TEAMS
Dauer des Interviews:	1h 01min
Einfache Transkription nach:	Dresing, T. & Pehl, T. (2015). <i>Praxisbuch Interview, Transkription und Analyse</i> (6. Auflage). Marburg: Dr. Dresing & Pehl GmbH

2.) Kategoriensystem

ESFF 1: Worin sehen Betroffene und Personalverantwortliche die größten Herausforderungen bei Innerer Kündigung?

ESFF 2: Welche Strategien werden von Personalverantwortlichen bevorzugt eingesetzt, um der Inneren Kündigung vorzubeugen?

Um die ESFF entsprechend beantworten zu können, wurde die Methode der inhaltlich-strukturierenden Inhaltsanalyse nach Kuckartz (2016) gewählt und folgendes Kategoriensystem erstellt:

Hauptkategorie	Subkategorie
1. Die Innere Kündigung	1.1. Definition
2. Auslösende Faktoren der Inneren Kündigung	2.1. Führungskraft 2.2. Kommunikation 2.3. Entlohnung 2.4. Rahmenbedingungen* 2.5. externe Einflussfaktoren*
3. Auswirkungen der Inneren Kündigung	3.1. Betroffene(r) 3.2. Unternehmen 3.3. Umfeld
4. Verlauf der Inneren Kündigung	4.1. Prozess 4.2. Erkennbarkeit 4.3. Gründe für Verbleib im Unternehmen 4.4. Eingrenzung auf Personenkreis *
5. Maßnahmen gegen die Innere Kündigung	5.1. Gegenmaßnahmen 5.2. Präventionsmaßnahmen 5.3. Verantwortlichkeiten* 5.4. Erschwernisse/Probleme*

* = induktive Bildung der Subkategorie

Kurzbeschreibung der Kategorien:

Hauptkategorie 1 „Die Innere Kündigung“ umfasst eine Subkategorie und beinhaltet alle im Interview dargelegten Begriffsbestimmungen zur Inneren Kündigung.

Hauptkategorie 2 „Auslösende Faktoren der Inneren Kündigung“ beinhaltet alle im Interview beschriebenen Einflussfaktoren, die eine Innere Kündigung begünstigen oder hervorrufen können. Diese Hauptkategorie schließt fünf Subkategorien mit ein die auf Hygienefaktoren und Motivatoren basieren, wobei zwei hiervon induktiv gebildet wurden.

In **Hauptkategorie 3** „Auswirkungen der Inneren Kündigung“ werden Folgewirkungen auf unterschiedliche Bereiche dargestellt, deren Ursprung auf die Innere Kündigung zurückzuführen sind. Diese Hauptkategorie beinhaltet dabei insgesamt drei Subkategorien auf persönlicher und organisationaler Ebene.

Hauptkategorie 4 „Verlauf der Inneren Kündigung“ umfasst den Prozessverlauf der Inneren Kündigung sowie Parameter in Bezug auf betroffene Personen und deren Motive. Die Hauptkategorie umfasst vier Subkategorien, wovon Eine induktiv gebildet wurde.

Hauptkategorie 5 „Maßnahmen gegen die Innere Kündigung“ beinhaltet insbesondere alle im Interview beschriebenen Handlungsmöglichkeiten, die einer Inneren Kündigung entgegenwirken oder vorbeugen könnten. Sowohl mögliche Erschwernisse und Problemstellungen bei der Abhandlung, also auch personelle Verantwortlichkeiten werden thematisiert. Zwei der vier Subkategorien wurden dabei induktiv gebildet.

3.) Auswertung

3.1. Die Innere Kündigung

Den Zustand der Inneren Kündigung beschreibt IP07 als mentalen Ausstieg aus dem aktuellen Arbeitsverhältnis. (vgl. IP07, 2021, Z. 24-25; Z46-48; Z. 54-545) Eine weitere **Definition** diesbezüglich lautet „Dienst nach Vorschrift“ (IP07, 2021, Z. 237-238). Zudem wird dieser Zustand auch mit „ein Stück Selbstzerstörung“ umschrieben (IP07, 2021, Z. 191).

3.2. Auslösende Faktoren der Inneren Kündigung

Konfliktpotenzial sieht IP07 durch fehlende Authentizität der **Führungskräfte**, sowie deren mangelhafte Kenntnisse zu den Bedürfnissen, Talenten und Fähigkeiten ihrer MitarbeiterInnen. (vgl. IP07, 2021, Z. 117-120) Diesbezüglich wird auf eine unzureichende Ausbildung verwiesen, Teams leiten und Krisen bewältigen zu können. (vgl. IP07, 2021, Z. 75-80) Ferner sieht IP07 fehlende **Kommunikation** innerhalb der Teams sowie zur Führungskraft als weiteren Auslöser der Inneren Kündigung. (vgl. IP07, 2021, Z. 66-70) Als großes Problem wird ebenso die Intransparenz, das Ungleichgewicht sowie die Höhe der entgeltlichen **Entlohnung** aufgrund fehlender kollektivvertraglicher Regelungen angeführt. (vgl. IP07, 2021, Z. 105-112) Eine Art Ohnmacht bei MitarbeiterInnen aufgrund starrer organisationaler **Rahmenbedingungen**, sowie der administrative Mehraufwand, für dessen Abarbeitung von der Belegschaft auch teilweise Freizeit investiert werden muss, werden als weitere mögliche Auslöser der Inneren Kündigung genannt. (vgl. IP07,2021, Z. 10-14; Z. 18-23; Z. 80-82; Z. 320-321) Darüber hinaus seien auch **private Einflussfaktoren**, wie etwa Probleme im familiären Umfeld oder auch Todesfälle naher Angehöriger, ausschlaggebend für eine Wesensveränderung, die bei Betroffenen auf Unzufriedenheit schließen lassen. (vgl. IP07,2021, Z. 550-556)

3.3. Auswirkungen der Inneren Kündigung

IP07 beschreibt die Auswirkungen für **Betroffene** der Inneren Kündigung mit nachlassender Motivation, Passivität, erhöhter Reizbarkeit sowie mit dem Verlust an Lebensfreude und Empathieempfinden. (vgl. IP07,2021, Z. 58-59; Z. 194-195; Z. 208-210) Mobbing durch Kollegen oder Vorgesetzte spielen ebenso eine Rolle (vgl. IP07, 2021, Z. 160-164). Auch sei die Anfälligkeit für Krankheiten aufgrund der psychischen Belastung erhöht (vgl. IP07,2021, Z. 204-206). Hohe Krankheitsfehlzeiten sowie eine geringe Arbeitseffizienz werden von IP07 als Auswirkungen für **Unternehmen** erwähnt. (vgl. IP07,2021, Z. 151; Z. 152-155; Z. 158-159; Z. 241-242; 287-288;295-297) Außerdem stelle schlechte Mundpropaganda sowie ein Ruf als schlechter Arbeitgeber aufgrund Mitarbeiterunzufriedenheit eine Herausforderung bei der Personalakquisition sowie gegenüber dem Endkunden dar. (vgl. IP07, 2021, Z. 299-305; Z. 308-309) Auswirkungen auf Ebene des beruflichen **Umfeldes** sieht IP07 durch die, von dem Betroffenen verbreitete, schlechte Laune und der Reizbarkeit gegenüber Kunden und Kollegen. Diese schlechte Stimmung übertrage sich auch irgendwann auf das ganze Team und veranlasse Konflikte unter den MitarbeiterInnen. (vgl. IP07, 2021, Z. 150; Z. 208-209; Z. 230-231; Z. 256-258; Z. 270-274) Außerdem müssten Kollegen die Arbeit der, von Innerer Kündigung betroffenen, Person erledigen (vgl. IP07, 2021, Z. 161-162).

3.4. Verlauf der Inneren Kündigung

Den **Prozess** der Inneren Kündigung beschreibt IP07 als schleichend und über Jahre hinweg. (vgl. IP07, 2021, Z. 31-33; Z. 201; Z. 263-264) Das anfangs hohe Motivationsniveau sinke mit der Zeit rapide ab, danach würden Frustration und Demotivation folgen. (vgl. IP07, 2021, Z. 332-336; Z. 329-330) Zur **Erkennbarkeit** von innerlich gekündigten Personen merkt IP07 an, dass es meistens von Kollegen der betroffenen Person oder aber direkt durch den Arbeitgeber herangetragen wird. (vgl. IP07, 2021, Z.147-150; Z. 278-281) Besonders LebenspartnerInnen und Familien, die gegen eine formale Kündigung argumentieren würden, werden als **Gründe für den Verbleib im Unternehmen** angegeben (vgl. IP07, 2021, Z. 170-172; Z. 188-189) Finanzielle Sicherheit durch regelmäßiges Einkommen aber auch Abfertigungsansprüche bei älteren DienstnehmerInnen werden hierbei genannt. (vgl. IP07, 2021, Z.173-175) Die Verantwortung durch Elternschaft spielen

ebenso eine Rolle (vgl. IP07, 2021, Z. 477-478). In Bezug auf eine mögliche **Eingrenzung auf einen Personenkreis**, der tendenziell öfter von Innerer Kündigung betroffen ist, gibt IP07 die Altersgruppe zwischen 40 und 50 Jahren an (vgl. IP07, 2021, Z. 427-428) Diese Einschätzung wird damit begründet, dass bei dieser Generation die Kinder noch nicht ganz außer Haus seien und sie noch nicht ganz wissen würden, was auf sie zukäme. (vgl. IP07, 2021, Z. 428-429; Z. 441-443)

3.5. Maßnahmen gegen die Innere Kündigung

Als mögliche **Gegenmaßnahmen** zur Inneren Kündigung zählt IP07 Inhouseseminare sowie intern oder extern durchgeführte Einzelcoachings auf. (vgl. IP07, 2021, Z. 60-61; Z. 364-367) Außerdem würden älteren DienstnehmerInnen die Möglichkeit eines Sabbaticaljahres, Bildungskarenz, oder aber auch eine einvernehmliche Kündigung mit Wiedereinstellungszusage angeboten, um eine Auszeit in Anspruch nehmen zu können. (vgl. IP07, 2021, Z. 357-359) Die Förderung der Selbstbestimmtheit, der Talente und Kernkompetenzen eines Dienstnehmers seien ebenso geeignete Möglichkeiten. (vgl. IP07, 2021, Z. 341-343; Z. 347-348) In Bezug auf mögliche **Präventivmaßnahmen** gibt IP07 gut ausgebildete Führungskräfte an, sowie einen wertschätzenden Umgang auf Augenhöhe mit MitarbeiterInnen. (vgl. IP07, 2021, Z. 452-456) Ebenso wären Lob für gute Leistungen von der jeweiligen Führungskraft als auch Anerkennung in Form von Boni oder Sonderurlaub geeignet. (vgl. IP07, 2021, Z. 484-487) Zudem wären Mitarbeitergespräche „unbezahlbar“ (IP07, 2021, Z. 489-499). Das größte Potenzial sieht IP07 in der Eigenverantwortung, in dem man MitarbeiterInnen Raum und Zuversicht einräumt. (vgl. IP07, 2021, Z. 491-493) In Bezug auf die **Verantwortlichkeit**, der Inneren Kündigung entgegenzuwirken oder vorzubeugen, werden Führungskräfte, ArbeitgeberInnen sowie Betriebsräte und -ärzte genannt, wobei die Führungskraft den meisten Einfluss darauf habe, der Inneren Kündigung präventiv entgegenzuwirken. (vgl. IP07, 2021, Z. 450-451; Z. 516-517; Z. 560; Z. 562-566) Es gäbe aber auch **Erschwernisse bzw. Probleme** bei der Durchführung von Maßnahmen gegen Innere Kündigung, etwa DienstnehmerInnen, die berufliches Coaching ablehnen würden. (vgl. IP07, 2021, Z. 369-371) Laut IP07 gab es auch MitarbeiterInnen, denen es vor einem Mitarbeitergespräch „gegraut“ habe (IP07, 2021, Z. 511-

512). Zudem sei es ebenso möglich, dass Führungskräfte einfach nicht die richtigen Persönlichkeiten hätten und betroffene Personen sich jenen aus diesem Grund nicht anvertrauen könnten. (vgl. IP07, 2021, Z. 575-578; Z. 580-581; Z. 585-587)

A - 5 Datenschutzerklärung

Information zur Erhebung und Verarbeitung personenbezogener Daten im Rahmen der Verfassung meiner Abschlussarbeit gemäß Art 13 DSGVO

Sehr geehrte*r Interviewpartner*in,

im Zuge meines Masterstudiums MBA-Unternehmensmanagement an der CAMPUS 02 Fachhochschule der Wirtschaft GmbH arbeite ich gerade an meiner Masterarbeit.

Das Verfassen meiner Abschlussarbeit ist mit der Erhebung und Verwendung personenbezogener Daten verbunden.

Die Verarbeitung personenbezogener Daten erfolgt in Übereinstimmung mit den geltenden Datenschutzbestimmungen. Gemäß Art 13 DSGVO darf ich über die Datenverarbeitung wie folgt informieren:

Verantwortliche*r für die Datenverarbeitung

Interviewer, Verfasser der Masterarbeit und Verantwortlicher für die Datenverarbeitung im Sinne von Art 4 Z 7 DSGVO:

Vor- und Nachname	Michael Prutsch
Adresse	Am Gries 18, 8501 Lieboch
E-Mail-Adresse	michael.prutsch@outlook.com
Telefonnummer	0664/88973555

Gegenstand der Bachelor-/Masterarbeit

Titel der Masterarbeit:

Strategien zur Förderung emotionaler Verbundenheit zwischen ArbeitnehmerInnen und ArbeitgeberInnen in der Dienstleistungsbranche

Beschreibung der Masterarbeit:

Ziel dieser Masterarbeit ist es, insbesondere die auslösenden Determinanten, Auswirkungen und Verlaufsstrukturen der Inneren Kündigung näher zu untersuchen, um so mögliche Strategien zur Förderung emotionaler Verbundenheit zwischen ArbeitnehmerInnen und ArbeitgeberInnen ableiten zu können.

Art der verarbeiteten personenbezogenen Daten

Folgende personenbezogene Daten zu Ihrer Person werden im Rahmen meiner wissenschaftlichen Arbeit verarbeitet:

Persönliche Angaben, insbesondere:

- berufliche Tätigkeit
- Geschlecht
- andere:

Aufnahmen, insbesondere:

- Videoaufnahmen
- Bildaufnahmen (Fotos)
- Tonaufnahmen
- andere:

Rechtsgrundlage

Ich verarbeite die von Ihnen erhobenen personenbezogenen Daten auf Grundlage Ihrer Einwilligung gemäß Art 6 Abs 1 lit a DSGVO. Sofern besondere Kategorien personenbezogener Daten betroffen sind, verarbeite ich diese auf Grundlage Ihrer Einwilligung gemäß Art 9 Abs 2 lit a DSGVO.

Hinweis: Dieses Interview erfolgt freiwillig und kann jederzeit abgebrochen werden. Diesfalls erfolgt die umgehende Löschung des bereits abgehaltenen Interviewteiles.

Speicherdauer

Zum Nachweis der guten wissenschaftlichen Praxis sowie für die Nachprüfbarkeit der gewählten Methode und der erzielten Ergebnisse, wird die Protokollierung und die Dokumentation des wissenschaftlichen Vorgehens auf haltbaren und gesicherten Datenträgern gespeichert. Dies erfolgt datenschutzkonform und gegenüber Dritten unzugänglich.

Personenbezogene Daten, die im Rahmen der Erstellung der Arbeit erhoben werden, werden 3 Jahre aufbewahrt und danach unwiderruflich gelöscht.

Betroffenenrechte

Gemäß der DSGVO stehen Ihnen als betroffene Person folgende Rechte zu:

- Recht auf **Widerruf** (Art 7 Abs 3 DSGVO) der erteilten Einwilligung
- Recht auf **Auskunft** über die verarbeiteten personenbezogenen Daten (Art 15 DSGVO)
- Recht auf **Berichtigung** (Art 16 DSGVO), auf **Löschung** (Art 17 DSGVO) und auf **Einschränkung der Verarbeitung** (Art 18 DSGVO) unter den in diesen Bestimmungen angeführten Voraussetzungen
- Recht auf **Datenübertragbarkeit** (Art 20 DSGVO) unter den dort genannten Voraussetzungen
- Recht auf **Beschwerde**, welche bei der Österreichischen Datenschutzbehörde, Barichgasse 40-42, 1030 Wien, Telefon: +43 1 52 152-0, E-Mail: dsb@dsb.gv.at als zuständige Aufsichtsbehörde eingebracht werden kann.

Zur Geltendmachung Ihrer Rechte wenden Sie sich an mich wie folgt:

Brief: Michael Prutsch, Am Gries 18, 8501 Lieboch

E-MAIL: michael.prutsch@outlook.com

Einwilligungserklärung zur Verarbeitung personenbezogener Daten

Vielen Dank, dass Sie sich bereit erklärt haben, als Interviewpartner*in für die Abfassung der Masterarbeit „Strategien zur Förderung emotionaler Verbundenheit zwischen ArbeitnehmerInnen und ArbeitgeberInnen in der Dienstleistungsbranche“ zur Verfügung zu stehen.

Für ein derartiges Interview muss Ihre Einwilligung eingeholt werden. Die Teilnahme am Interview ist freiwillig. Es dient zur Erhebung des empirischen Teils meiner Arbeit, betreut von der Fachhochschule CAMPUS 02 in Graz.

Für die Durchführung und wissenschaftliche Auswertung des Interviews ist Michael Prutsch, wohnhaft Am Gries 18, 8501 Lieboch, verantwortlich.

Mit Ihrer Unterschrift stimmen Sie zu, dass die im Rahmen dieses Interviews erhobenen personenbezogenen Daten, für meine Arbeit verarbeitet werden dürfen. Sofern Sie besondere Kategorien personenbezogener Daten angeben, umfasst Ihre Einwilligung ausdrücklich auch diese Daten.

Sie können die Zustimmung jederzeit unter: **Michael Prutsch, Am Gries 18, 8501 Lieboch oder michael.prutsch@outlook.com** widerrufen, ohne dass Ihnen dadurch irgendwelche Nachteile entstehen. Ein Widerruf hat zur Folge, dass Ihre Daten ab diesem Zeitpunkt zum bekannt gegebenen Zweck nicht mehr verarbeitet werden dürfen, sofern keine andere Rechtsgrundlage für die Verarbeitung besteht. Die Rechtmäßigkeit der bis zum Widerruf erfolgten Verarbeitung wird dadurch nicht berührt.

Ich willige hiermit ausdrücklich ein, dass ...

- ... meine im Rahmen des Interviews erhobenen personenbezogenen Daten verwendet werden dürfen.

Ort

Datum

X _____

Name Befragte*r

X _____

Unterschrift Befragte*r

A - 6 Anschreiben

Sehr geehrte Damen und Herren,

ich studiere berufsbegleitend an der FH-Campus02 „Unternehmensmanagement“ und suche für die empirische Untersuchung geeignete InterviewpartnerInnen.

Im Zuge meiner Master-Thesis mit dem Titel: „Strategien zur Förderung emotionaler Verbundenheit zwischen ArbeitnehmerInnen und ArbeitgeberInnen in der Dienstleistungsbranche“ werden bei den Interviews dabei insbesondere auslösenden Faktoren, Verlaufsstrukturen und mögliche Präventivstrategien in Bezug auf die „Innere Kündigung“ untersucht.

Jedes Interview wird in etwa eine Stunde in Anspruch nehmen, in der verschiedene offene Fragen dieses Themengebietes gestellt werden. Aufgrund der bewusst offenen Fragestellungen bitte ich Sie, mir all das zu erzählen, was Ihnen hierfür als relevant und wichtig erscheint. Es gib keine „richtigen“ oder „falschen“ Antworten. Dabei können von mir gezielt Zwischenfragen gestellt werden, um verschiedene Themen etwas tiefer zu behandeln. Ein Interviewleitfaden, auf dem verschiedene Themengebiete vermerkt sind, unterstützt mich dabei. Die Interviews werden für eine spätere Auswertung aufgezeichnet und anschließend verschriftlicht. Selbstverständlich wird das aufgezeichnete Interviewmaterial anonymisiert und Ihre persönlichen Daten streng vertraulich behandelt.

Ich würde mich sehr über Ihre Teilnahme freuen, um meine Arbeit möglichst repräsentativ gestalten zu können. Bei Interesse kann ich Ihnen natürlich die entsprechenden Passagen nach Vollendung meiner Master-Thesis zukommen lassen.

Bei weiteren Fragen bin ich jederzeit erreichbar.

Mit freundlichen Grüßen

Michael Prutsch

A - 7 Transkripte

1

IP01

2 I: Gut, passt, wenn es von dir aus keine Fragen gibt, hätte ich gesagt, dann
3 starten wir. Ja, super. Gut, danke nochmal das du dir die Zeit genommen hast
4 heute für das Interview mit den Großbereich Innere Kündigung. Die Formalitäten
5 und bzgl. DSGVO usw. die sind alles geklärt. Das Video wird aufgezeichnet, das
6 weißt du auch schon. Vielen Dank dazu. Gut, wir haben heute den 18. November
7 2021, wir starten das Interview um 09:18 Uhr. Welche Erfahrungen hast du mit dem
8 Thema Innere Kündigung generell gemacht? Erzähle einfach einmal.

9 IP01: Ja generell. Mir war es selbst nie richtig bewusst, dass ich eigentlich
10 selber auch innerlich ab und zu kündige. Aber ich weiß es, wenn man mit Kollegen
11 redet. Also es ist, wie gesagt, das haben wir schon angesprochen auch, mit
12 Kollegen in der Firma und der sagt halt dann zum Beispiel „Ja, jetzt habe ich eh
13 nur mehr 15 Jahre, dann bin ich in Pension und dann können sie mich gern haben.“
14 Und das ist halt ein Wahnsinn, das war für mich, wie ich schon jünger war als
15 Ferialpraktikant und so, alten Arbeitern zugehört habe die halt das gesagt haben
16 „Ja, wenn ich dann 60 bin dann ist eine Ruhe, dann bin ich in Pension“. Für mich
17 war das immer eine erschütternde Meldung. Und ich habe mir immer gedacht damals,
18 also wie ich noch Schüler war Ferialpraktikant eben, habe ich mir gedacht: "Naja,
19 der ist halt einfach grantig und den nervt es halt an, aber das wird ja wohl
20 wieder besser werden." Aber ich bin dann draufgekommen, in meinem weiteren
21 Praktikantenleben als Student, dass die Aussage immer wieder von Leuten kommt
22 und dass das wirklich ein Thema ist und für mich war immer klar, ich werde das
23 für mich nicht so handhaben. Also ich werde was proaktiv tun, wenn es so wäre.
24 Also ich würde die Situation einfach ändern in dem sich am Arbeitsplatz etwas
25 ändert oder das ich einfach dann die Firma wechsle, weil ich kann nicht von mir
26 aus gesehen jetzt 15, 20, oder 30 Jahre bis zur Pension sagen, ja, wenn ich in
27 Pension bin können sie mich alle gerne haben. Also, so möchte ich nicht leben,
28 weil das Leben ist das was sich im jetzt abspielt und nicht dann wenn ich in
29 Pension gehe, also das eigentlich interessiert es mich gar nicht in Pension zu
30 gehen, weil dann bin ich einfach alt, da interessiert mich das Leben auch nicht
31 mehr so wie jetzt. Also jetzt ist das Leben und das muss einfach passen. Und
32 generell von mir aus gesehen, was mich betrifft mit der Inneren Kündigung, ist
33 auch so, dass ich mir oft schon gedacht habe: "Naja, ich werde nicht so schlecht
34 bezahlt, ich tue halt einfach". Und das ist aber eigentlich auch der falsche
35 Zugang. Sicher suche ich dann auch eine Freude in der Arbeit vielleicht, dass
36 ich sage: "Naja, das und das ist nicht so schlecht", aber wenn dann wieder
37 irgendwelche Reibereien aufkommen / Es geht auch richtig tief in den Unterbauch
38 hinein, sage ich einmal, da bist du dann richtig grantig und kannst nicht
39 schlafen und denkst dir "Waahh, du kannst nichts ändern an der Situation", um das
40 geht es. Also du hast die Macht nicht das du es ändern
41 kannst und wie die fernöstlichen, also asiatisch fernöstlich, sage ich jetzt
42 einmal, die asiatischen Philosophien immer gehen, ja, du brauchst halt die
43 Weisheit zu unterscheiden zwischen die Dinge die du ändern kannst und die Dinge
44 die du nicht ändern kannst. Und bei den Dingen, die du nicht ändern kannst,
45 musst du halt was machen für dich selber, oder halt still und innerlich kündigen
46 und halt das ganze Leben so weiterleben. Und das ist halt nicht meines, das ist
47 wirklich nicht meines, also das schaffe ich so nicht. Also wie gesagt, wie ich dir
48 schon gesagt habe, 20 Jahre sagen: " Na gut, wenn ich dann in Pension bin, dann
49 können sie mich alle gern haben", das geht nicht, also, weil ich lebe, wie gesagt,
50 jetzt. Ja.

1/18

51 I: Wie würdest du denn die Innere Kündigung generell beschreiben oder definieren
52 für dich selbst? Was ist denn für dich die Innere Kündigung?

53 IP01: Ja, also ich glaube das hängt ein bisschen mit Frust und Ohnmacht zusammen.
54 Einfach die Fremdbestimmtheit gegen die du einfach nichts machen kannst, die
55 dich aber so stört das du einfach für dich sagst: " Ok, ich akzeptiere das jetzt,
56 ich kriege bezahlt, ich habe den Job den mache ich, ja ich schaue auf den
57 Gehaltszettel, nächstes Monat geht es wieder weiter." Das ist für mich eigentlich
58 fast schon die Definition von innerlicher Kündigung, obwohl ich halt noch dort
59 bin. Also wenn ich das von mir so betrachte, ja es ist einfach, ja, eine
60 Aussichtslosigkeit in irgendeiner Form. (...) Ja, mit der ich halt nicht ganz
61 zufrieden bin.

62 I: Wann wurde dir denn zum ersten Mal wirklich bewusst das du, möglicherweise,
63 von Innerer Kündigung betroffen bist?

64 IP01: Das war ganz einfach. Also wenn ich das Kriterium dahingehend setze, dass
65 ich nach anderen Job suche während ich wo in einer Firma sitze. Also wie gesagt,
66 bin ich jetzt / habe ich jetzt meinen dritten Arbeitgeber und bei meinem ersten
67 Arbeitgeber war es so, da habe ich halt angefangen, ein paar Monate
68 eingearbeitet und dann nach einem halben, dreiviertel Jahr oder nach einem Jahr
69 dann spätestens waren die ersten Reibereien da und das war dann schon nicht so
70 gut für mich und dann habe ich angefangen einmal so in Google einfach schauen
71 welche Jobs da offen sind, obwohl ich dort sitze, habe ich mir gedacht, ich schau e
72 jetzt, welche Jobs offen sind und wie gesagt, ich war dann auch zwischendurch auf
73 der Uni auch noch, also wie gesagt, ich habe zwei Unis und drei Firmen bis jetzt
74 gehabt, also ich bin bei meinem fünften Arbeitgeber jetzt, und ich weiß das ich,
75 wie ich dann auf die Uni gegangen bin, dass ich da einmal gar nicht geschaut
76 habe ob es irgendwelche Jobs gibt, weil das hat mir einfach gefallen wieder in
77 dem Umfeld. Und ich war dann einfach zufrieden, also das hat einfach gepasst.
78 Mich hat dann dazu bewogen, dass ich von der Uni wieder abgehe, meine jetzige Firma,
79 einfach die Action, sage ich einmal, im privatwirtschaftlichen in der Firma.
80 Natürlich auch die Reibereien, die waren mir klar, wie gesagt, ich war in zwei
81 Firmen jetzt vorher und mir war klar, dass das wieder passiert, weil so
82 Hierarchiesysteme, wenn du da drei, vier oder fünfhundert Leute an einem
83 Standort hast, gibt es einfach so Chefstrukturen, die sich über Jahre, ich sage
84 jetzt sogar Jahrzehnte, etabliert haben, und wenn du als Neuer reinkommst, bist
85 du eine Bedrohung für manche Leute die sich denken: " Ja, wenn der Chef dann in 5
86 Jahren in Pension geht, dann bin ich der Nächste." Die Kollegen halt,
87 die so denken, die sagen halt, ich bin dann halt so gut und der eine, der Neue,
88 was kann der Doktor schon und das geht halt dann immer in so Reibereien rein. Das
89 habe ich in meiner ersten Firma gemerkt, in meiner zweiten Firma und jetzt merke
90 ich es auch in der dritten Firma. Also das ist einfach, das bringt einfach das
91 hierarchische Sozialgefüge aus den Leuten raus. Da brauche ich jetzt gar nicht
92 in eine vierte Firma gehen, das ist so, also das habe ich erfahren, da gibt es
93 Brief und Siegel drauf. Und auch wenn man sagt, ja, die Firma ist gut und du
94 wirst sehen es ist besser, das ist immer das Gleiche. Das ist einfach
95 ernüchternd, rückblickend, wenn ich so zurückdenke, hätte ich in meiner ersten
96 Firma bleiben können. Weil es das gleiche ist, aber nicht ich muss da Job
97 suchen. Ich habe aktiv in meiner ersten Firma nach anderen Jobs gesucht, habe
98 natürlich auch gefunden und bin einfach gegangen und habe dann ernüchternd in
99 meiner zweiten Firma festgestellt, dass es komplett das Gleiche ist, nur heißen
100 die Leute anders und du produzierst halt ein bisschen was Anderes, aber im

101 Endeffekt ist es komplett das Gleiche. Ja, die Frage ist jetzt für mich selber,
 102 ja was kann ich tun? Naja, bevor ich jetzt in meine Firma gekommen bin in meine
 103 Dritte, war mir das alles klar, das war mir klar, dass das so ist, so ein
 104 Hierarchiesystem, die Strukturen die sind mir klar, die akzeptiere ich halt.
 105 Also ich habe mir gedacht ok, die akzeptiere ich, dass ist klar, ich bin auch
 106 nicht enttäuscht worden, es ist genauso schlecht wie in der ersten oder zweiten
 107 Firma und es ist einfach die Hierarchiestruktur die ich halt auf Dauer dann auch
 108 nicht hinnehme, also sicher nicht bis ich, ich weiß nicht, 27, 28, 30 Jahre bis
 109 ich in Pension gehe, das geht nicht, also. Was natürlich auch zu bedenken ist,
 110 es ist ein dynamisches Umfeld in einer Firma, also es verändert sich schon
 111 laufend was. Geschäftsführer werden alle drei oder fünf Jahre ausgetauscht,
 112 Betriebsleiter, wenn die Zahlen nicht passen, den sägen sie sofort ab, also der
 113 kann da zwei Jahre sein, der kann auch nur ein dreivierteil Jahr sein, der ist
 114 wieder weg. Weg, vielleicht das er zurückgestuft wird, oder dass er das
 115 Unternehmen verlässt. Also es gibt da immer große Umwälzungen auch, klar, und
 116 irgendwann kommt man da auch dran, wenn man irgendwo nach oben will und dann
 117 kriegt man da eine auf den Deckel, wenn da wieder irgendwelche Zahlen nicht
 118 passen. Was aber schwer ist, also du bist dann auch extrem fremdbestimmt, wenn
 119 du eine Leitungsposition in so Industriebetrieben hast, weil wenn du
 120 irgendwelchen Meistern oder Vorarbeitern nicht gefällt, dann tun die einfach
 121 nicht wie es sein sollte und du gehst einfach unter. Also das war beim vorigen
 122 Betriebsleiter so. Der hat einen All-In-Vertrag natürlich gehabt, der hat da
 123 gearbeitet wie ein Vieh, aber den haben sie einfach verarscht. Also der kann
 124 nichts machen. Es ist einfach, du bist da einfach chancenlos, deswegen habe ich
 125 mir gedacht, in der Firma, wo ich jetzt bin, habe ich einen Job wo ich aus
 126 meiner Arbeitsleistung heraus selbst die Leistung generieren kann. Wo ich nicht
 127 angewiesen bin auf eine riesige Arbeiterschaft, oder auf ein riesiges Team, die
 128 mir zuarbeiten oder nicht zuarbeiten. Das heißt, das was ich mache ist mehr oder
 129 weniger eine One-Man-Show im Projektmanagement. Also das die Selbstbestimmtheit
 130 da größer ist. Was halt blöd ist, ist das, das in meinem Arbeitsbereich Leute
 131 eingreifen die meinen, sie können es besser und das ist extrem störend und das
 132 ist einfach total lästig. Also das gibt schlaflose Nächte und sonstiges. Das ist
 133 einfach überhaupt das was mir nicht gefällt.

134 I: Aufgrund der Hierarchiestruktur greifen sie in deinen Bereich ein, oder wie?

135 IP01: Genau ja. Also es gibt einen, der hat das vorher immer so mitgemacht und
 136 der sticht da halt immer wieder rein. Und das ist halt, ja, es geht nicht.
 137 Aber das kapiert halt einfach keiner und das ist einfach das was mich da mehr
 138 oder weniger in die Innere Kündigung auch treibt oder getrieben hat mehr oder
 139 weniger. Und ich schon wieder einfach am schauen bin was weitergehen könnte,
 140 weil, wie gesagt, man sagt ja immer, ich weiß es noch wie ich von der Uni als
 141 Student dann halt abgegangen bin in meine erste Firma, habe ich mir gedacht; "Na
 142 gut, jetzt gehe ich in eine Firma". Da arbeiten erwachsene Leute, das ist seriös.
 143 Und auf der Uni haben wir echt immer Spaß gehabt, also ich meine, wir waren
 144 alles Doktoranten, wir waren auch schon Ende 20, aber da ist geblödel worden
 145 und ich habe mir gedacht, so ein Kasperltheater. Oft war es schon zu blöd, die
 146 Blödelei. Und ich habe mir gedacht, jetzt gehe ich endlich in die Industrie. Na
 147 gut, dann bin ich in meine erste Firma gekommen und habe mir gedacht: "Um Gottes
 148 willen, das ist ein noch viel größerer Kindergarten und so intrigant", das ist ja
 149 das Problem. Auf der Uni bist du nach Qualifikation eingestellt, da kriegst du
 150 nach Qualifikation bezahlt, keiner ist dir deinen Posten neidig, weil du deine
 151 Projekte hast, die machst du selber mit dem Industriepartner, mit dem Professor,
 152 der hilft dir auch. Das bist du und das sind die anderen, und da gibt es ein

153 gutes Gefüge und das ist ein Spaß. Und in der Firma ist es dann so, dass es dann
154 immer, wie gesagt, ich sage es jetzt beim Wort, die Arschkriechereien, die
155 Analakrobatiker sage ich, die da einfach so / das ist ein ganz anderer Zugang zur
156 Arbeit, das habe ich da gar nicht gekannt wie man eigentlich richtig arbeitet,
157 interessiert mich auch nicht, das bin ich nicht, das will ich nicht. Und da geht
158 es mir richtig schlecht, wenn ich da irgendwo reinschleimen sollte, dass schaffe
159 ich einfach nicht. Und das habe ich da erst erfahren müssen, also ich habe das
160 gar nicht gekannt wie man da arbeiten muss. Und wenn der Chef dann einmal zwei
161 oder drei Tage Dienstreise ist, dann kommen die Mitarbeiter und Innen nicht um
162 sieben so wie immer, sondern auch erst um halb neun und gehen um drei nach Hause.
163 Dann denke ich mir, was ist das für eine Show? Da wird einfach nur viel
164 Überbeschäftigung vorgetäuscht indem man einfach lange dort sitzt, und wenn der
165 Chef nicht da ist, na gut, dann stempelt man halt später ein und früher aus
166 und geht halt heim. Da fragt dann keiner mehr nach, weil das interessiert dann
167 keinen, dass man die Zeiten kontrolliert. Wichtig ist, dass man halt sitzt und
168 der Chef noch rüber schaut und dann sieht, die haben ordentlich zu tun.
169 Gar nichts. Also, in meiner ersten Firma, wie gesagt, ein Kindergarten, eine
170 Show, eine Schauspielerlei, also das ist Wahnsinn. "Und das sollen erwachsene
171 Leute sein im Berufsleben?", habe ich mir gedacht. Intregant und die Halbwahrheiten
172 herumerzählen und also, unglaublich was da abläuft. Ja das musst du erst
173 erfahren. Wie gesagt, wenn dir das wer erzählt, das glaubst du nicht. Also das
174 haben wir auch, weißt eh, eine XXX Firma haben wir immer gesagt, du findest auch
175 Leute deinesgleichen und das sind viele. Das Problem ist, die paar
176 Führungskräfte und die paar Arschkriecher die denen unterliegen, die versauen
177 das ganze Sozialgefüge in einem Unternehmen, aber so richtig. Das ist das
178 Problem. Das hat einmal ein Fußballtrainer gesagt, ich glaub von STURM Graz oder
179 vom GAK oder irgendeiner der gesagt hat, ja, er hat die paar, die wenigen
180 Kräften aus der Mannschaft entfernt, damit die dann wieder gut spielen können.
181 Und genauso ist es auch in einer großen Firma. Da gibt es die Paar, die aber
182 dort sind. Und die anderen alle nervt es, weil die paar Deppen dort sind und das
183 ist einfach furchtbar. Weil die gibt es in jeder Firma mindestens einen oder
184 zwei. Egal wie, mit denen ich direkt in Kontakt bin. Ich meine, es gibt
185 mehrere, aber ich bin immer mit einen oder zwei in Kontakt. Und ich habe in
186 meiner zweiten Firma, nachdem ich die erste verlassen habe, habe ich meiner
187 zweiten Firma gesagt, jetzt habe ich meine erste Firma verlassen wegen zwei
188 Trottel, habe ich gesagt, und jetzt bin ich in meiner zweiten Firma und ich kann
189 ja jetzt nicht wieder wegen zwei Trottel schon wieder die Firma verlassen, habe
190 ich gesagt. Das war da aber schon egal, weil da habe ich die Kündigung schon,
191 die war da schon alles zu spät. Ja, so läuft das halt. Und die entfernen
192 sich aber nicht, also das ist das Gift, was da drinnen ist im Sozialgefüge. Da
193 müsstest du echt ein Glück haben. Also ich rede jetzt mit dir über Firmen,
194 zwischen drei und fünfhundert Leuten oder mehr am Standort. Also so große
195 Hierarchiesysteme. So eine kleine Firma mit siebzehn Leuten, einen Chef, einer
196 Sekretärin und weiß nicht was und ein paar Leuten, die müssen zusammenhalten,
197 damit sie die Arbeit packen. Und bei so große, weißt eh, je größer so eine Firma
198 ist, kannst du die Arbeit nicht gerecht verteilen, das geht gar nicht. Der Eine
199 geht unter und der Andere weiß nicht was er den ganzen Tag da tun soll. Der geht
200 rein und tut ein bisschen und könnte schon wieder heimgehen. Da muss er die Zeit
201 noch runtersitzen und blöd über Andere reden. Das ist einfach das Problem. Und
202 da gibt es viele solcher U-Boote und Schlafwandler, sage ich einmal, in so großen
203 Firmen, die das System einfach gut ausnutzen. Also das ist einfach total
204 entspannt, wie gesagt. Wenn der Chef nicht da ist, die kommen später und gehen
205 früher. Das ist einfach eine Schauspielerlei. Und da bist du halt dann drinnen.

206 Da bin ich halt dann drinnen, nicht? Da denke ich mir, na gut, ich mache halt
 207 meine Arbeit, aber wenn dann irgendeiner eingreift in meiner Arbeit und meint
 208 nein, das ist schlecht was ich mache und das andere ist besser und das gehört so
 209 und so. Das stimmt ja gar nicht, weil das ist eine subjektive Einstellung. Und wie
 210 ich das runtermanage selbstständig, wie ich das tue und ich auch die Konsequenzen
 211 trage oder die Erfolge, aber das ist mir jetzt da nicht gegönnt in der jetzigen
 212 Firma. Also ich bin da richtig / wird mir da reingemischt. Und wie gesagt, das
 213 ist die Führungsebene, da bin ich machtlos. Das ist die Fremdbestimmtheit, die
 214 mich dazu zwingt das ich sage, naja, ich kriege da bezahlt, ich mache das und
 215 sonst, wenn irgendetwas anderes dann kommt, dann könnt ihr mich gernhaben.

216 I: Gut. Darf ich nochmal kurz auf etwas zurückkommen, was du gesagt hast? Du
 217 hast gesagt, ständig wechselnde Betriebsleiter, ständig wechselnde
 218 Geschäftsführer. Was genau ist dabei das Problem? Aus deiner Sicht?

219 IP01: Naja. Beim Geschäftsführer ist das Problem, der hat oft nur Zwei- oder
 220 Dreijahresverträge. Und wenn der kommt, dann hat er seine Freunde die ihm alles
 221 erzählen, weil ein Geschäftsführer, unser Geschäftsführer hat den Beinamen der
 222 Ahnungslose. Na klar, na nicht? Weil der kommt in eine neue Firma und alles was
 223 er erzählt bekommt, das glaubt er, und er weiß ja nichts. Also der weiß ja nicht
 224 wie es abläuft in der Produktion, das bekommt er erzählt von die Betriebsleiter,
 225 oder von die Abteilungsleiter bekommt er das erzählt und bildet sich dann seine
 226 Meinung. Und ja, die Betriebsleiter selber, das ist halt der, der ihm die Zahlen
 227 bringt, den Ausschuss und da hängt einfach viel Geld dran. Und der
 228 Geschäftsführer der macht den Betriebsleiter, der steht die ganze Zeit bei ihm
 229 im Büro hab acht und drangsaliert den und einer erträgt es, der denkt sich: " Na
 230 gut, das Schmerzensgeld", also Schmerzensgeld ist gleich Gehalt, " ist hoch genug,
 231 deshalb tue ich das." Und der Andere sagt: "Ich gehe", oder der halt das erträgt,
 232 wird halt dann einmal entfernt, wenn irgendwelche Zahlen nicht passen. Für die
 233 er aber eigentlich nichts kann. Also der Betrieb, meiner Meinung nach, rennt wie
 234 er rennt. Kann ein bisschen verbessert werden, aber auch nicht jetzt einmal
 235 revolutionär. Zaubern kann keiner, der rennt wie er rennt und wenn dann die
 236 Zahlen nicht passen dann wird halt, wie eine Fußballmannschaft, wird der Trainer
 237 entfernt obwohl der eigentlich auch nichts dafür kann, wenn die da nicht
 238 ordentlich spielen oder ein Pech haben, ist es im Betrieb auch so ähnlich, dass
 239 der einfach entfernt wird. Dann kommt der Nächste. Na gut, dann geht es einmal
 240 gleich weiter. Dann denkt man na gut, dann macht man vielleicht was anders. Im
 241 Endeffekt ändert sich nichts. Es sitzt nur ein anderer Kopf dort. Und das kann
 242 schnell gehen. Das weiß ich von meiner ersten Firma und jetzt von meiner dritten
 243 Firma. Also die Betriebsleiterlebensdauer ist unter einem Jahr. Also ich habe
 244 jetzt den dritten Betriebsleiter erlebt und bin noch nicht einmal zwei Jahre da.
 245 Also der gesamtverantwortlich ist für die Produktion. Und da muss man sich halt
 246 dann, gut, wie gesagt, ich bin nicht der Geschäftsführer, ich habe da nichts zu
 247 sagen, aber da müsste man sich halt fragen was da falsch läuft und nicht einen
 248 nach dem anderen austauschen und dem die Schuld geben das vielleicht der
 249 Ausschuss zu hoch ist und dass es dort und da nicht passt. Das ist ja ein
 250 absolut falscher Ansatz. Aber es ist das Problem, was halt auch in solchen
 251 Systemen ist, man braucht einen Schuldigen. Es muss ein Schuldiger sein. Also
 252 das ist einfach so. Es wird keine Lösung gesucht, sondern es wird immer erstmal
 253 ein Schuldiger gesucht. Und ja, es ist für die Leute auch unangenehm.

254 I: Kannst du dich vielleicht an ein bestimmtes auslösendes Ereignis erinnern?
 255 Gibt es da einen bestimmten Auslöser dabei, wo du sagst, ab jetzt quasi es
 256 reicht mir und jetzt ziehe ich mein Engagement wirklich zurück oder ist es

257 einfach diese Summe der Ereignisse die du da aufgezählt hast?

258 IP01: Ja, das ist eine gute Bemerkung. Es wird dann eine Summe, aber auslösende
259 Ereignisse direkt kann ich es nicht beziffern oder datieren jetzt, weil es schon
260 über ein Jahr zurückliegt sage ich mal. Oder über eineinhalb Jahre. Das ist das
261 erste Mal, wenn du einfach ungerechtfertigt subjektiv kritisiert wirst. Das ist
262 einfach, ich sage eine Frechheit. Also ich denke mir, was bildet der sich
263 überhaupt ein. Aber du kannst nichts machen, weil der sitzt ober dir irgendwo,
264 nicht direkt, aber indirekt. Du kannst nichts machen. Du wirst kritisiert,
265 obwohl du nichts dafür kannst. Ich sage, ich fahre am Tag 100 Kilometer in die
266 Arbeit oder mehr, je nachdem ob ich nach Wien fahre oder zurück in die
267 Steiermark, und ich sage, ich fahre nicht 60 Kilometer in eine Richtung, tue
268 dann arbeiten acht oder neun oder zehn Stunden, fahre dann wieder heim damit ich
269 einen Blödsinn mache dann dort. Ich meine, das ist ja nicht in meinem Interesse,
270 dass ich dann irgendwie abgesägt werde. Ich bin ja da zum Arbeiten, und dann
271 wirst du noch kritisiert auch noch anstatt das vielleicht einer dich in Ruhe
272 lässt. Ich meine, ich brauche den gar nicht. Weißt du was ich meine? Ich brauche
273 nicht seine Meinung, ich brauche nicht seine Unterstützung, ich brauche den gar
274 nicht. Und dann wird einfach eingegriffen in deine Arbeit, einfach so
275 fadenscheinig, und dann wird herumerzählt. Ja, das ist einfach eine Frechheit.
276 Und das weiß ich noch, das war noch im Frühjahr 2020, vor fast anderthalb Jahren,
277 da habe ich mich das erste Mal so richtig geärgert. So richtig. Das war aber
278 noch keine Innere Kündigung, weil das war mehr oder weniger noch die Anlaufphase
279 so im Projektmanagement bei mir. Da habe ich mich richtig geärgert. Das flaut
280 dann ab. Und dann irgendwann wird es wieder getriggert. Dann geht es wieder
281 aufwärts. Also weißt eh, dann wirst du wieder einmal kritisiert und das ist dann
282 eine gewisse Regelmäßigkeit. Und das ist dann einfach, ich sage es immer wieder,
283 das ist diese Fremdbestimmtheit, wo du nicht auskommst. Du kommst nicht aus. Und
284 du kannst auch nichts machen. Wie gesagt, ich bin da bei keinem Chef direkt
285 jetzt der Freund oder der Biertrinkerkollege und so und da tust du dir
286 zusätzlich schwer. Ich habe es auch so definiert. Einem guten Kollegen habe ich
287 gesagt, ich habe keine "Vereinsmitgliedschaft" in meiner Firma. Es gibt ein paar
288 Vereine, weißt eh, wir sind jetzt 360 Leute noch, wie ich gekommen bin waren wir
289 540. Es gibt einfach "Vereine", da ist ein oberer Leiter, der hat seine guten
290 Freunde und die arbeiten halt alle irgendwie und da gibt es den "Verein", den
291 "Verein" und den "Verein". Und ich habe gesagt, ich habe keine Mitgliedschaft, ich
292 bin da nirgendwo dabei, deswegen tue ich mir halt schwer. Wenn einer was sagt,
293 dann sind die, die vielleicht was dagegen sagen könnten still, oder es wird halt
294 kritisiert, munter drauf los, und da tust du dir halt doppelt schwer. Also da
295 kannst du einfach nichts machen und das treibt dann halt in einen Frust, klar,
296 das kenne ich bei mir, das treibt in einen Frust und denkst dir: "Ok, irgendwann
297 willst du da raus. Das machst du ja keine 20 Jahre". Und die Leute, die das
298 machen, das sind ja die, die schon länger sitzen, also der wird nicht entfernt.
299 Der wechselt halt einmal von der Abteilung zu der, dann leitet er das und so und
300 das sind einfach die, die sich immer so winden, die sind immer da. Und die
301 Erhalten natürlich auch ihre Existenz dadurch das sie so eine Strategie fahren.
302 Weil so ein unabhängiger Betriebsleiter, also der der vor mir, bevor ich in die
303 Firma gekommen bin, der Betriebsleiter, das war ein Bekannter von mir, also ich
304 habe mit ihm nicht geredet seitdem, den haben sie vor zwei Jahren abgesägt. Mir
305 haben sie vor zwei Jahren seinen Job angeboten, bevor ich in die Firma gekommen
306 bin als Betriebsleiter, und ich habe damals gesagt, ich kann den Job nicht
307 annehmen, weil ich keinen Betrieb leiten will den ich nicht kenne. Ich fange
308 lieber normal an. Was dann passiert ist, sie haben einen anderen Betriebsleiter

309 eben genommen, der hat den Betrieb natürlich nicht gekannt und der hat neun
 310 Monate, also ein dreiviertel Jahr hat er es überlebt, dann haben sie ihn einfach
 311 rausgeworfen. Und das war ein armer Teufel. Ich meine, der hat jeden Tag Kritik
 312 bekommen vom Geschäftsführer in der Früh bei der Frühbesprechung und es ist ihm
 313 jeden Tag so gegangen. Das war ein armer Teufel, aber was willst du machen? Das
 314 geht nicht, das kannst du nicht machen. Da habe ich mir immer gedacht, na gut,
 315 ich bin froh, dass ich das mache was ich mache, bin dann aber auch kritisiert
 316 worden. Also, es ist immer mehr geworden dann, also ich bin dann auch kritisiert
 317 worden, wie gesagt, leider, weil die "Vereinsmitgliedschaft" irgendwo fehlt.

318 I: Ok. Du hast gesagt, dir ist da eine ganz bestimmte Situation im Kopf
 319 geblieben mit dieser ungerechtfertigten Kritik. Ist sie dir im Kopf geblieben
 320 weil die Kritik ungerechtfertigt war oder war diese Kritik vielleicht auch
 321 öffentlich vor anderen Kollegen? Oder was hat dich da besonders gestört daran?

322 IP01: Ja das war ganz konkret. Das kann ich auch noch ganz genau schildern. Das
 323 war am Anfang von meiner Projektmanagementzeit, da haben sie meine Kollegin
 324 rausgeschmissen. Also mein Chef hat gesagt: "Du, schau was sie tut in den
 325 Projekten die sie da managed", weil ich habe meine Projekte gehabt, sie ihre, und
 326 dann habe ich mir gedacht: „Uuhh scheisse“, habe ich zu meinen Freunden daheim in
 327 der Steiermark gesagt, habe ich damals gesagt: "Du ich glaube, die schmeißen
 328 meine Kollegin raus." Dann hat er gesagt: „Ja wieso, wieso meinst du?“ „Naja“,
 329 habe ich gesagt, „die wollen, das ich bei ihren Projekten mitschaue.“ So schnell
 330 hast du gar nicht schauen können, war die weg. Und dann habe ich alle Projekte
 331 gehabt und habe die müssen runtermanagen, das war eine haushohe Überforderung.
 332 Ich meine, ich habe von guten Kollegen auch ein bisschen Unterstützung bekommen,
 333 aber die haben auch ihre eigene Arbeit, und dann bin ich von dem ich immer
 334 kritisiert worden bin, da habe ich dem Kunden gesagt, ich habe da wöchentliche
 335 Kundengespräche, also Projektfortschritt, Monitoring, Projektmonitoring, das
 336 muss ich da machen und habe dem Kunden gesagt, dass ich leicht überfordert bin.
 337 Also weil meine Kollegin haben sie rausgeschmissen und habe offen das dem Kunden
 338 gesagt, weil die habe ich schon gekannt von dem Projektmeeting. Da habe ich
 339 gesagt, da habe ich jetzt ein bisschen Stress. Na was ist passiert? Die Kunden
 340 haben die Firmenleitung freundlich kontaktiert und haben gesagt, ihr habt einen
 341 Projektmanager für zehn Projekte, das ist viel zu wenig, das geht nicht und der
 342 ist einfach überfordert. Dann hat es eine Besprechung gegeben, ja, ich darf dem
 343 Kunden, hat der deutsche Geschäftsführer gesagt: „Ja wenn sie überfordert sind,
 344 dann sagen sie das uns und nicht dem Kunden, damit wir sie unterstützen können.“
 345 Dann habe ich gesagt „Ja passt, dann wisst ihr es, also, ich komme da überhaupt
 346 nicht zusammen.“ Was passiert ist, ist gar nichts, das war klar. Und dann hat
 347 es ein bisschen einen kleinen E-Mail-Verkehr gegeben, wo die Kundin halt
 348 geschrieben hat, sie hat den Eindruck, dass das Projekt nicht richtig übergeben
 349 worden ist an mich, weil meine Kollegin haben sie einfach rausgeschmissen. Die
 350 ist dann zwei Monate in den Krankenstand gegangen, die war nie wiedergesehen.
 351 Also die war gar nicht da. Einmal hat sie ihre Sachen geholt im Büro und die war
 352 weg und die E-Mails, die projektrelevanten E-Mails, die haben wir alle nicht
 353 gehabt, das heißt, da sind wir alle sowas von dahingeschwommen. Dann hat die
 354 Kundin geschrieben, sie hat den Eindruck, dass das Projekt nicht richtig an mich
 355 übergeben worden ist. Und dann schreibt der, der mich immer kritisiert, schreibt
 356 dann, das stimmt nicht, weil ich habe von Anfang an das Projekt geleitet. Einer
 357 der oben ist in meiner Firma. Dann habe ich mir gedacht, was ist das für ein
 358 Arsch, habe ich mir gedacht. Das ist erstunken und erlogen und das ist eine
 359 Frechheit, aber weißt eh, immer Geschäftsführer im cc natürlich. Dann schreibt
 360 die Kundin aber geistesgegenwärtig, sagt sie, nein, schau her, den Projektstart

361 und das und das hat die Kollegin da noch gemacht, gell, das stimmt ja gar nicht
362 hat die geschrieben. Aber weißt eh, da steht einmal die Behauptung im Raum, und
363 wenn die einmal da ist, ist blöd. Weil wenn der schreibt, nein, ich habe das
364 Projekt immer schon von Anfang angehabt, dann liest das der Geschäftsführer und
365 denk sich: "Ja, so ein Trottel." Und dann schreibt die Kundin einen Tag später,
366 das stimmt nicht, weil das hat die Kollegin noch gemacht. Weißt eh, das liest er
367 vielleicht dann gar nicht mehr. Also das war die erste Konfliktsituation die ich
368 damals gehabt habe. Einfach ein Vorwurf. Ich meine, er hätte auch nichts sagen
369 brauchen, der gescheite Herr. Wenn er nichts gesagt hätte wäre gescheiter
370 gewesen. Das war einfach eine ungerechtfertigte Kritik. Und wie gesagt, das ist
371 jetzt eineinhalb Jahre her, das ärgert mich jetzt noch an wie du siehst. Also
372 das ist einfach eine Sauerei. Das vergisst du dann mit der Zeit, wenn du dann
373 die Firma verlässt und einen freien Horizont betrittst, aber solange du da
374 reingehst, beschäftigst dich das ein bisschen, vor allem wenn du das dann
375 ansprichst. Also, wie gesagt, ich sage dir nur eines, da gibt es auch
376 Hintergründe für solche unterrechtfertigten Kritiken. Also das sind Motivationen,
377 die wollen dich da weghaben, oder der will dich da nicht, der will dich
378 schlechtmachen. Das ist ja nicht einfach so daher gesagt. Ich suche da immer
379 auch, ich bin ja selber Wissenschaftler aber halt kein Psychologe, aber ich
380 suche nach den Gründen immer. Dann sagen meine Kollegen: "XXX, frag nicht nach
381 den Gründen, das wirst du nie erfahren, da wirst du nie draufkommen." Ist schon
382 klar, ich will es aber wissen. Das gibt es ja nicht, da gibt es irgendeinen
383 Grund, sage ich immer. Ja, also das war die erste Situation. Die ist ziemlich
384 schnell gekommen, ja. Und das ist halt dann so weitergegangen. Ab und zu, weißt,
385 ein, zwei, drei Monate eine Ruhe, dann kommt es wieder. Und das ist halt was
386 Blödes. Und dann denkst du dir mit der Zeit, ja, die können mich mal gernhaben,
387 weil wie gesagt, ich kann es nicht ändern, das muss dann halt irgendwie gehen.

388 I: Gut, wenn du dich erinnern kannst, wie hat sich denn die Innere Kündigung,
389 der Zustand der Inneren Kündigung dann wirklich bei dir bemerkbar gemacht? Wie
390 kannst du denn diese Auswirkungen beschreiben bzw. was hat sich denn bei dir
391 verändert?

392 IP01: Ja, wie gesagt, du hast so eine Zukunftsvorstellung, wenn du in eine Firma
393 gehst. Du denkst, ok, es fangt an, ich lerne das und ich mach das und das
394 erweitere ich. In dem Fall ist das auch auf einer gewissen Teilnahmslosigkeit
395 begleitet, mit einem gewissen Ablaufdatum. Du siehst dann nicht mehr in ein,
396 zwei, drei, fünf oder zehn Jahren in der Firma. Da schaltest du irgendwie ab und
397 machst gleichzeitig wieder Google auf suchst nach irgendwelchem Jobs. Einmal so
398 ganz unverbindlich, also nicht konkret, sondern du suchst einfach was für Jobs
399 es irgendwo gibt in der Gegend oder was dich interessiert. Und das ist meiner
400 Meinung nach halt ein Indikator, dass / ich meine, es geht von mir selber aus,
401 also ich male jetzt meinen Indikator den ich dir jetzt erzähle, aber es ist so
402 nicht, du schaust dann mal bei Google rein und denkst dir, schaust einmal welche
403 anderen Jobs es gibt. Das habe ich natürlich nicht gleich gemacht, weil ich lasse
404 mich gerne einmal kritisieren auch, auch ungerechtfertigt. Das ärgert mich an,
405 aber das ist mir egal. Weil ich denke mir, das ist ein Idiot, ist so, sagen
406 andere auch, nicht nur ich, aber das sind einfach die Leute die das soziale
407 Gefüge vergiften in einer Firma. Da kommst du halt nicht an. Das lasse ich mir
408 einmal gefallen, aber ich sage einmal, ein Jahr vielleicht sogar. Obwohl, schön
409 langsam holt dich dann die Innere Kündigung ein.

410 I: Ok.

411 IP01: Also wie gesagt. Um deine Frage konkret zu beantworten. Es ist der
 412 Zukunftsblick. Das ich mir denke, ok, ich komme rein in die Firma und denke mir:
 413 " Na gut, da gehe ich jetzt in Pension oder da bleibe ich jetzt so lange es halt
 414 ist." Der ist dann weg, irgendwo. Also dein eigener, persönlicher Blick in die
 415 Zukunft in der Firma verschwindet dann irgendwie. Also nicht das ich jetzt
 416 Esoteriker bin, oder Wahrsager, aber das irgendwie existiert das, das wird für
 417 dich immer geringer. Also der Zukunftsanteil.

418 I: Ok. Hat sich bei deiner Arbeitsleistung etwas verändert?

419 IP01: In der Hinsicht, Dienst nach Vorschrift. Also, wie gesagt, ich tue jetzt
 420 nicht initiativ jetzt sagen, ich tue das und ich tue das und das vielleicht. Ich
 421 tue das, was von mir verlangt ist und das musst du halt gut machen, das tue ich,
 422 aber ich tue dann auch nicht mehr. Und wie gesagt, wie ich es jetzt schon gesagt
 423 habe, in einem großen Betrieb ist es dann so, das Arbeitspensum ist nicht
 424 gerecht verteilt. Also ich könnte schon Lehrzeiten füllen mit anderen
 425 Tätigkeiten, das würde der Firma ja auch etwas bringen, aber da gehe ich halt in
 426 die Produktion und tratsche mit anderen Kollegen. Das geht auch. Also ich
 427 brauche da jetzt nicht unbedingt sagen ich tue das tue das tue das. Ich tue das
 428 einfach wie es ist, aber dann halt auch nicht mehr. Weil ich mich nicht mehr in
 429 dieser Firma sehe so richtig, brauche ich dann auch nicht richtig arbeiten.
 430 Wobei ich sagen muss, dass die Arbeitsleistung nicht das Ausschlaggebende ist,
 431 wie gesagt, ich bin in der dritten Firma. Es ist nicht so. Ich war
 432 Vorstellungsgespräch nach meiner zweiten Firma wo bei einer anderen Firma, bevor
 433 ich auf die Uni noch gegangen bin und dann war die Frage von der Personalerin
 434 "Was würden sie bei uns anders machen als in ihrer ersten Firma?" Und ich habe
 435 gesagt: "Mit dem Vorstand ein Bier trinken". Also sie hat sich erwartet das ich
 436 sage ja, ich tue das und hänge mich dort rein und dann schau ich das ich das
 437 löse oder so. Nein, weil ich genau weiß, dass die Arbeitsleistung nichts mit
 438 deinem Verbleib, mit deinem Gehalt oder so irgendwas in einer Firma zu tun hat.
 439 Das ist leider nicht so. Es ist vielleicht ein Faktor, wenn du Tagesaufgaben
 440 nicht machst, dass du halt dann schön langsam dir gesagt wird: "Gut, jetzt gehe
 441 heim, suche dir was Neues." Aber so richtig die Initiative / es ist wichtiger wie
 442 über deine Arbeit die du machst gesprochen wird in der Firma. Egal wie schlecht
 443 oder gut du die erledigst. Das ist eben die Sauerei. Da sind wir halt dann
 444 wieder bei den Verunglimpfungen, die einfach Leute, die dich nicht mögen,
 445 einfach schlecht reden. Und es kann einer / weißt, die suchen dann in deiner
 446 Arbeit was könntest du schlechtgemacht haben oder die interpretieren irgendetwas,
 447 wie gesagt, dass ist eine Interpretation gewesen, dass der einfach sagt: "Naja,
 448 der hat das Projekt schon von Anfang an gemanaged und das mache ich jetzt
 449 schlecht". Sauerei. Aber, du kannst gut arbeiten wie du willst, das geht gar
 450 nicht, also, das ist auch egal. Und, ja wie gesagt, ich weiß es ja, also, ich
 451 müsste mit dem Vorstand ein Bier trinken. Das müsste ich anders machen. Ob ich
 452 jetzt, weil ich innerlich mehr oder weniger gekündigt habe in der Firma oder
 453 nicht, jetzt ein bisschen mehr arbeite oder ein bisschen weniger, es kommt nur
 454 darauf an wie ein anderer, der irgendeinen Einfluss hat, über das redet was ich
 455 tue, der eigentlich keine Ahnung hat was ich tue, weil ich arbeite da 40 Stunden
 456 die Woche und er sollte auch 40 Stunden die Woche arbeiten. Und der kann mir ja
 457 nicht 30 Stunden in der Woche zuschauen damit er dann sagen kann wie ich arbeite.
 458 Das geht ja gar nicht.

459 I: Also kommen diese Verunglimpfungen jetzt eher von Seiten der Führungskräfte
 460 oder von Seiten deiner Kollegen?

- 461 IP01: Von einer Führungskraft, der sich fürchtet das ich ihm zum Bedrängnis
462 werde.
- 463 I: Also das war eine ganz konkret bisher, ok.
- 464 IP01: Jaja, das geht von dem Einen aus. Also das ist einfach so. Also das ist
465 ganz klar. Das weiß ich, das wissen andere auch. Aber das hilft dann halt
466 eben nichts.
- 467 I: Und weil du vorher das Beispiel gebracht hast, mit deinen Kollegen einmal
468 einen Kaffee trinken und drüber reden. Hat sich da irgendwas verändert in deinem
469 sozialen Umfeld mit deinen Kollegen, vielleicht verbessert oder auch
470 verschlechtert? Beim Zustand der Inneren Kündigung?
- 471 IP01: Ja, also, ich bin lockerer geworden. Das ist einfach, wenn im Leben ein
472 Egalgefühl zieht eine gewisse Entspannung auch nach sich. Und da wirst du dann
473 richtig gemütlich. Also du wirst dann echt gemütlicher und das merke ich auch an
474 mir selber jetzt. Mir gefällt das. Ich bin jetzt ein umgänglicher Kollege. Ich
475 habe jetzt nicht im Hinterkopf, so, das und das und das und das, sondern du
476 kannst das Ganze auch ganz entspannt sehen und es läuft genauso gut. Also das
477 ist wieder eine positive Lebenserfahrung. Also ein Egalgefühl, wie gesagt ich
478 kenne Leute, mein Bruder zum Beispiel ist einer, dem ist alles egal, der hat so
479 ein entspanntes Leben schon seit Anbeginn. Und ich sehe es jetzt auch. Es ist
480 doch was Positives auch, obwohl im Hintergrund ein mulmiges Gefühl oder ein
481 Unbehagen halt dabei ist aber du wirst einfach entspannter. Du wirst einfach
482 entspannter dadurch. Ich meine, das könnte ich vielleicht ohne Innere Kündigung
483 auch haben, obwohl ich halt nicht die Persönlichkeit dann bin. Weil ich habe
484 doch noch einen Ehrgeiz auch und den möchte ich noch ausleben. Aber in der
485 jetzigen Situation ist der Umgang so mit den Kollegen in der Firma relativ
486 gemütlich, weil du findest die ja, also die gleichen Geister, oder gleiche
487 Mentalitäten finden sich auch in einem großen Hierarchiesystem. Und mit den
488 Leuten, mit denen ich mich so auch Privatgespräche in der Firma führe, die sind
489 auch so ähnlich wie ich oder die sind halt einfach bodenständige Leute, ehrliche
490 Leute, anständige Leute. Da gibt es viele, wie gesagt. Die Paar, die dieses
491 Gefüge versauen, das sind immer wenige, aber da gibt es viele nette Leute mit
492 denen man sich gut unterhalten kann.
- 493 I: Das waren jetzt Auswirkungen im beruflichen Umfeld. Gibt es vielleicht auch
494 Auswirkungen durch die Innere Kündigung in deinem privaten Umfeld oder in deinem
495 gesundheitlichen Wohlbefinden? Gibt es sonst noch irgendwelche Auswirkungen wo
496 du sagst, das ist auf die Innere Kündigung zurückzuführen?
- 497 IP01: Ja, also, was bevor ich es entspannt gesehen habe, also ich habe so Phasen
498 durchlebt. Am Anfang der Inneren Kündigung hast du einen riesen Frust, dich
499 nervt alles. Du willst es vielleicht ändern, obwohl du es nicht kannst. Bin ich
500 jetzt in der Resignationsphase sage ich einmal. Also jetzt ist die Phase da, wo
501 ich sehe, ich kann nichts ändern. Ich sehe es einfach entspannt. Und bevor du in
502 die Resignationsphase kommst, also ich bin kein Psychologe, ich kann es jetzt
503 nicht definieren, jetzt bin ich in der Resignation, also jetzt weiß ich, es endet.
504 Vorher denke ich einmal, ich kann es ja noch ändern, bin ich in der Frustphase,
505 und da weiß ich auch aus Erfahrung, da habe ich schon mal eine Freundin verloren,
506 weil da war ich einfach so schlecht gelaunt immer wenn ich heim gekommen bin, in
507 meiner ersten Firma schon vor zig Jahren. Und dann hat sie noch gesagt zu mir
508 „Ja was hast du denn?“ Und dann sage ich; „Ja in der Firma, wenn dir das und das
509 passiert.“ Da war ich auch noch zu jung, oder zu blöd sage ich mal, je nachdem,

510 da habe ich einfach das nicht so richtig trennen können. Was ich jetzt eher
 511 besser kann. Aber ich muss aufpassen auf mich, auch im privaten Umfeld, vor
 512 allem in einer Beziehung, dass du das ja nicht mit heimmimmst. Weil das einfach
 513 nicht gut tut. Das tut dir nicht gut, das tut dem Partner, der Partnerin tut das
 514 nicht gut. Da habe ich gelernt das ich darauf schaue. Also wie gesagt, wie ich
 515 noch jung und dumm war habe ich das einfach mitgenommen, war da missläunig und
 516 das ist einfach ganz schlecht, das soll ja nicht passieren. Was willst du der
 517 Firma die Macht geben über dein Wohlbefinden zu bestimmen. Daheim im privaten.
 518 Abschalten, was natürlich auch schwer gesagt ist, nicht? Wenn du irgendwo bist,
 519 den ganzen Tag arbeiten und es passieren Ungerechtigkeiten und dann kommst du
 520 heim und sagst: "Ok passt, jetzt bin ich daheim und das ist dort", das ist halt
 521 auch schwer. Also den Geist, das musst du halt mal trennen. Und wie gesagt, das
 522 war in der Frustphase so. Also in der Phase wo ich mir gedacht habe, es ist eine
 523 Frechheit, eine Ungerechtigkeit, das passt nicht. Das war schon so, aber ich bin
 524 dann in die Resignationsphase geronnen. Denke mir: "Ok, es ist so wie es ist. Tue
 525 so wie es ist. Passt." Bin richtig entspannter geworden. Und jetzt auch wieder
 526 besser.

527 I: Wie lange haben diese Phasen ungefähr gedauert? Diese einzelnen?

528 IP01: Schon lange. Also diese Frustphase jetzt hat, ja, also wie gesagt, ich bin
 529 seit zwei Jahren in der Firma. Die Frustphase, die hat halt am Anfang hat es
 530 noch nicht angefangen, weil, na gut, der Depp soll mich mal kritisieren. Gut,
 531 dann wirst du halt mal kritisiert, ist ja egal. Da bin ich noch nicht in diese
 532 Phase eingetreten. Aber das ist dann wiederkehrend. Und wie es wiederkehrend war,
 533 ja ich sage schon, ein halbes bis ein dreiviertel Jahr war dann die Phase, wo
 534 es dann wiederkehrend war, wo ich dann richtig frustriert war, das hat mich
 535 richtig geärgert. Und nachher, in der Resignationsphase schaltest du um. Dann legst du
 536 einen Schalter um. Dann denkst du dir, es ist wie es ist. Ich werde da nicht
 537 ewig überleben und das mache ich so wie ich es mache. Und du gehst wirklich in
 538 die totale Resignation über. Und das ist jetzt seit einem halben Jahr zirka, die
 539 Resignationsphase. Also das ist richtig entspannt muss ich sagen. Also das ist
 540 echt entspannt. Und meine Leute sagen auch schon ich bin der Chillmaster.
 541 Wirklich ja. Sie haben gesagt, wenn sie mich sehen vorbeigehen, haben sie gesagt,
 542 dann schlafen sie ein, wenn sie mir zuschauen, wie ich da vorbeigehe in der
 543 Halle, also richtig entspannt bin. Ich bin einfach entspannt.

544 I: Weil du sagst Frustphase oder Resignationsphase. Hast du jemals versucht,
 545 gerade in dieser Frustphase, dem ganzen Prozess irgendwie entgegenzuwirken in
 546 irgendeiner Form oder hat es da vielleicht Möglichkeiten gegeben?

547 IP01: Ja, ich habe so entgegenwirken versucht, dass ich richtig reingearbeitet
 548 habe wie ein Verrückter. Also ich habe geschaut, das alles passt, ich habe dort
 549 geschaut und da geschaut und habe wirklich eine gute Arbeit geliefert. Das geht
 550 nicht, du findest halt immer irgendwo etwas, wenn du einen kritisieren willst.
 551 Also das geht nicht, du kannst Hundertprozent nicht perfekt sein, weil irgendwo
 552 übersiehst du ein E-Mail und dann kriegst du halt wieder eine Erinnerung dran
 553 und dann sagt der eine schon, der hat zwei Tage darauf nicht reagiert und so.
 554 Ich meine, ich habe immer in meinem Posteingang 70 bis 100 E-Mails am Tag, also
 555 ich bräuchte eigentlich eine Sekretärin. Aber das ist einfach extrem viel, da
 556 musst du halt schön arbeiten und das habe ich richtig gemacht, aber wie gesagt,
 557 die Arbeitsleistung ist nicht das Kriterium, sondern wie über deine Arbeit
 558 geredet wird. Und wenn ich so zurückdenke, an meine erste Firma, hat die
 559 Frustphase bis zum letzten Arbeitstag gedauert, bis zur Kündigung. Weil da war

560 ich, eben wie gesagt, jünger, unerfahren. Da wollte ich bis zum Schluss was
 561 ändern und das ist nicht gegangen. Und bis zur Kündigung, "Jetzt gehe ich", war das.
 562 Also da war ich richtig verärgert, das hat mir auch viel Energie gekostet, was
 563 ich halt jetzt entspannter sehe. Also jetzt sage ich, es ist so wie es ist, weil
 564 ich habe es in meiner ersten Firma einfach nicht akzeptieren können. Ich habe
 565 mir gedacht, das muss ja anders sein das kann es nicht sein, das geht nicht. Da
 566 habe ich mich bis zum letzten Arbeitstag geärgert mehr oder weniger. Und jetzt
 567 sage ich, schau, das macht halt dann die Erfahrung. Wie gesagt, du kannst es
 568 nicht ändern, du resignierst, ganz einfach. Ohne Probleme resigniert. Ich tue
 569 wie ich tue und ja, du lebst dein Leben und du kannst dein ganzes Leben
 570 glücklich leben, so wie du es lebst, oder dein ganzes Leben grantig oder
 571 frustriert runterleben, obwohl es das gleiche Leben ist und dann noch deine
 572 eigene Sichtweise auf dein Leben, deinen Gemütszustand beeinflusst. Und das habe
 573 ich auch gelernt, also, ich könnte jetzt verärgert sein, probieren das es anders
 574 wird, nein, bringt nichts. Aus Erfahrung nicht. Und das macht das Leben,
 575 gottseidank, entspannter. Also manche Leute gehen ins Burnout, manche brauchen
 576 Tabletten, manche gehen zum Psychiater, manche gehen dort hin. Sicher ist das
 577 blöd, aber mit einer Resignation und einem Egalgefühl geht das super durch. Ist
 578 so, also es ist leicht gesagt aber doch nicht so leicht umgesetzt, aber es hilft
 579 extrem. Also Resignation ist in der Hinsicht ein Wunderwort.

580 I: Bezugnehmend auf diese Resignationsphase, wie bist du denn selbst mit dieser
 581 Einstellungsveränderung umgegangen? Was hast du dir denn selbst dabei gedacht,
 582 oder wie hast du das eigentlich bewertet?

583 IP01: Ja, da hat es eine Eskalation gegeben im Projektmanagement. Eine
 584 lächerliche Eskalation, wo ich wieder für irgendetwas kritisiert worden bin, was
 585 eigentlich ein Schwachsinn war. Und dann habe ich mir gedacht: "Ja, jetzt
 586 interessiert es mich nicht mehr. Also jetzt reicht es, jetzt tue ich so wie ich
 587 tue und die können mich gerne haben." Also das war dann die letzte
 588 ungerechtfertigte Kritik was ich da gekriegt habe, die hat mich dazu bewogen,
 589 dass es einfach so weitergeht und mir das jetzt egal ist, ganz einfach. Wenn ich
 590 dann kündige, weil es was Neues gibt oder ich dann halt gekündigt werde, das ist
 591 mir einfach egal.

592 I: In dieser Resignationsphase, hast du das bewusst verheimlicht? Hast du das
 593 Ganze im Stillen gemacht oder hast du das einfach deinen Kollegen oder deinen
 594 Vorgesetzten auch mitgeteilt das dir, wie du vorher gesagt hast, Dienst nach
 595 Vorschrift und dir alles egal ist? Wie bist du damit umgegangen?

596 IP01: Nein, habe ich gar nichts gesagt. Also vor den Kollegen, da regst du dich
 597 schon auf, da sage ich aber nicht ich bin in einer Frustphase und mach das so
 598 und so, sondern da sage ich halt: "Ja, das ärgert mich", und der eine Kollege sagt
 599 halt: "Ja, er wird vielleicht auch mal was sagen", und dann sage ich: "Ja, vielleicht
 600 bin ich auch nicht mehr ewig da". Weißt eh, das sind die typischen Gespräche halt,
 601 aber wenn einer sagt: "Ja, also ewig ärgern sie mich nicht mehr", sagt der eine zum
 602 anderen und der andere sagt: "Ja, ich auch". Also das sind eher so die Gespräche.
 603 Und ja, und zum Vorgesetzten? Nein, die sind eh ahnungslos. Also der weiß
 604 nicht was abgeht und dem brauche ich auch da nichts erzählen. Weil dann heißt es
 605 einfach, wenn es dir nicht gefällt, dann gehst du halt. Das ist oft so, nicht?

606 I: Hat denn diese Einstellungsveränderung irgendwer bemerkt? Und hat dich
 607 vielleicht auch irgendwer darauf angeredet?

608 IP01: In der Hinsicht, bemerkt, wenn dann nur, weil ich einfach viel gemütlicher

609 geworden bin. Ich habe nicht in die eine Richtung umgeschaltet, sondern in die
610 Andere. Also ich grinse nur die ganze Zeit und bin total Tiefenentspannt. Also
611 ich habe bemerkt, ja, der hat gesagt ich bin der Chillmaster, also ich bin so
612 richtig entspannt hat er gesagt zu mir und ja, also so vielleicht bemerkt, ja,
613 aber sonst direkt nicht. Aber wir sind ja keine Psychologen in einer Firma,
614 weißt eh, das ist ein XXX-Betrieb, da gibt es einfach so / Ja, was willst du da
615 einen 50-jährigen XXX oder irgend einen XXX
616 XXX-Angestellten oder Arbeiter / die haben die Feinfühligkeit nicht,
617 also die können, die sehen vielleicht Oberflächlichkeiten, aber so direkte
618 Feinfühligkeiten haben die nicht. Also die sehen das gar nicht. Also der hat
619 auch keine Zeit dazu das er sich da Gedanken macht, weil man halt in einem
620 produzierenden Unternehmen sind. Da macht man sich Gedanken über das was
621 produziert wird, was Ausschuss ist, wann der Auftrag reinkommt und dort und da,
622 da hat man keine Zeit das man schaut wie es einem Kollegen anders geht jetzt. Ja,
623 aber so durch die Unterhaltungen, ja, bin ich jetzt schon gemütlicher, lustiger
624 Kerl, was meine Kollegen gesagt haben. Aber das war ich schon immer in
625 irgendeiner Form, das weißt du, also, nach über einem Jahr beim XXX-Studium
626 habe ich mir auch schon immer das ungefähr gesagt wie ich es mir gedacht habe.
627 Nicht das ich wen beleidige oder so, aber jetzt kommt das halt mehr raus.

628 I: Hast du jemals ernsthaft über eine formale Kündigung nachgedacht und das
629 Unternehmen einfach zu wechseln?

630 IP01: Ja klar. Das ist das was dir vorm Einschlafen träumst oder vorstellst. Da
631 denkst du dir, so, und jetzt schreibe ich die Kündigung und da hast du es und
632 dann lege ich es ihm vor. "Da schau, da schau her". Oder: "Bitte beachten sie den
633 Anhang." Und ein PDF mit deiner unterschriebenen Kündigung. Das ist schon oft
634 vorgekommen, ja. Dann wenn ich dann was Anderes nehme. Das ist ganz klar, also,
635 die Kündigungsvision habe ich in allen Firmen die ich gehabt habe bis jetzt
636 immer gehabt. "So, jetzt reicht es, da, Kündigung". Aber wie gesagt, ruhig sein,
637 nichts übertreiben, das ist die erste Devise, immer. Das schadet nur dir.
638 Einfach ruhig schauen, entspannen, vielleicht auch einmal ein paar Monate
639 Arbeitslose und neu orientieren und nichts überstürzen, weil, wie gesagt, du
640 bist ja in dem System, ich bin gerade in dem System, das ärgert dich vielleicht
641 schon seit dem an, seit du in der Firma angefangen hast oder ein bisschen später,
642 das brauchst du jetzt nicht radikal ändern. Kannst gemütlich noch ein paar
643 Monate oder wie auch immer auslaufen lassen und halt dann, wenn es passt, wenn
644 ein neuer Job reinschaut, oder wenn halt irgendwas passt, dann legst du ihnen
645 halt die Kündigung am Tisch. Fertig.

646 I: Also, was war bisher das Hauptkriterium das du nicht formal gekündigt hast?

647 IP01: Aja, die Trägheit. Klar, die Trägheit in jedem Menschen. Wie gesagt, ich
648 bin da in einem Sozialgefüge drinnen. Ich sage ja so, bei mir ist sie relativ
649 kurz, ich bin gerade mal zwei Jahre in der Firma. Manche sind 20 Jahre in der
650 Firma und schon 20 Jahre lang gefrustet. Ich tue schon was aktiv dagegen. Also,
651 ich war in meiner ersten Firma nicht viel länger wie zwei Jahre, in meiner
652 zweiten nur ein halbes Jahr, also ich bin jetzt nicht der, der jetzt einmal 10
653 Jahre dort wo sitzt oder 5 Jahre und sich das über sich ergehen lasst. Es ist
654 halt anstrengend ein Jobwechsel. Vor allem, ich habe es so definiert, du
655 verlässt ein Sozialgefüge, du kennst die Kollegen, du weißt, wer dein
656 Ansprechpartner ist. Du kannst einfach arbeiten, bist vernetzt in dem Ganzen.
657 Und wenn du in eine neue Firma kommst kennst du keine Leute, du weißt noch nicht
658 was du machst und das ist halt alles wieder neu. Das ist das, was mich halt davon

659 abhält. Wobei ich es schon gewohnt bin. Also es gibt die alten, sage ich einmal,
 660 Altsteirer, die haben nach der Lehre in der Firma angefangen und der geht dann
 661 mit 60 in die Hacklerregelung. Die enden nach 45 Dienstjahren, die dann einen
 662 Herzinfarkt erleiden, wenn er jetzt Firma wechseln müsste. Ich glaube, der weiß
 663 gar nicht was er tut, also, der bleibt sicher dort. Was mir halt zu Gute kommt
 664 ist die Ausbildung, die mich da auch flexibel macht. Also ich kann halt fachlich
 665 was und das kann ich in der Firma machen und in der Anderen vielleicht auch. Und
 666 auf das kann ich aufbauen und mich wieder neu einleben. Obwohl das halt
 667 anstrengend ist, der Wechsel. Eigentlich habe ich da schon einen breiten
 668 Horizont jetzt und der wird dann halt noch breiter, wobei ich gesagt habe ok, es
 669 könnte dann schon passen auch einmal. Weil es einfach wirklich, es ist
 670 anstrengend. In eine neue Firma wieder zu gehen. Das ist einfach so.

671 I: Gut. Wie könnte denn deiner Meinung nach dieser Inneren Kündigung
 672 entgegengewirkt werden? Was kann man da konkret tun?

673 IP01: Ja, den einen entfernen der mich kritisiert. Dann ist das ganze Problem,
 674 dann ist alles weg. Das ganze Problem gelöst, so einfach geht es. Ja es ist so.
 675 Ja. Sonst gibt es keine Möglichkeit, weil der ändert sich nicht, der hört auch
 676 nicht auf. Also der hat das bei anderen Leuten schon gemacht, habe ich aus
 677 Erzählungen gekriegt und das macht er nicht nur bei mir, sondern bei anderen
 678 auch. Also der gehört einfach entfernt, dann ist das Problem wirklich weg. Also
 679 wenn der weg ist dann bleibe ich dort. Ganz einfach.

680 I: Ok du redest jetzt ganz konkret von einer Kündigung von dem Vorgesetzten.
 681 Kannst du dir vorstellen, dass es davor vielleicht noch irgendwelche sanfteren
 682 Maßnahmen gibt. Weiß nicht, mit einem anderen Vorgesetzten Gespräche zu führen
 683 oder vielleicht mit einem Betriebsrat, mit einem anderen
 684 Personalverantwortlichen. Gibt es da sonst noch irgendwelche Maßnahmen die man
 685 vielleicht vorher noch treffen könnte?

686 IP01: Ja, das ist eine gute Idee, du hast recht. Du könntest wirklich die
 687 Abteilung wechseln, dass überhaupt keine Überschneidungsbereiche gibt in der
 688 Arbeit. Weil dann bist du auch aus dem Schneider, ja. Das stimmt, ja. Das ist
 689 bei so einem mittelständischen Betrieb eher schwer. Es ginge ja. Da muss ich
 690 halt auch wieder eine neue Tätigkeit lernen. Gescheiter wäre, wenn er etwas
 691 Anderes macht als wie ich, aber ich muss dann halt wirklich in einem eigenen
 692 Unternehmen komplett eine andere Tätigkeit machen. Wo ich jetzt nicht das
 693 Sozialgefüge wechseln muss bei der Firma, weil das gleich bleibt, aber die
 694 Arbeit ist halt auch wieder neu, dann muss ich mich halt wieder einlernen. Das
 695 ist von meiner Seite aus mit einem Aufwand verbunden, der eben nicht nötig wäre.
 696 Ist wirklich der einfachste Weg, wenn der die Kündigung kriegt.

697 I: Gut. Um dich bemerkbar zu machen, wenn du wirklich von der Inneren Kündigung
 698 betroffen bist. Wer wäre dann deiner Meinung nach der Ansprechpartner für dich?
 699 (...) Zu wem würdest du gehen und sagen, da ist etwas, das belastet mich, wir
 700 müssen da was ändern. Zu wem würdest du gehen?

701 IP01: Also würden, ich kann dir sagen zu wem ich gehen muss und das ist zum
 702 Geschäftsführer der alles entscheidet. Ich muss zu dem gehen, weil der
 703 entscheidet das, der teilt die Leute ein. Unser Betriebsrat ist einfach zu
 704 schwach. Also der Betriebsrat ist kein Arbeitnehmerbetriebsrat sondern das ist
 705 ein Arbeitgeberbetriebsrat, sage ich. Also der vertritt dich einfach nicht. Der
 706 tut nur das was oben die Chefitäten sagen damit der seinen Posten einfach erhält.
 707 Der ist total schwach, also der ist echt eine Schlafwandlerpartie, ist unser

708 Betriebsrat in der Firma, das sagen alle. Die schauen auch so aus, also wie wenn
709 sie gerade frisch mit dem Pyjama aus dem Bett rausgegangen wären. So sitzen die
710 im Büro. Also das ist wirklich eine arme Partie. Also ich müsste wirklich zum
711 deutschen Geschäftsführer gehen und ihm das so erzählen, dass er das irgendwie
712 versteht.

713 I: Gibt es denn irgendwelche Präventionsmaßnahmen für die Innere Kündigung bei
714 euch im Betrieb oder kennst du welche?

715 IP01: Überhaupt keine. Nein, wie gesagt, wir sind in einem produzierenden
716 Unternehmen, da ist einfach wichtig das produziert wird. Da kann man nicht auf
717 die inneren Befindlichkeiten von Mitarbeitern schauen. Also da fährt auch die
718 Eisenbahn drüber. Also ich habe schon gehört, es gibt bessere Unternehmen oder
719 andere Unternehmen die das anders handhaben, aber das interessiert keinen. Also
720 was du da innerlich da in dir vorgeht ist völlig egal. Du musst nur dort sein,
721 musst arbeiten, fertig. Also da hat keiner Zeit jetzt das der über deine Sorgen
722 und Probleme was ausmacht. Wir haben auch so eine psychologische Betreuung gibt
723 es in unserer Firma, aber die nimmt keiner in Anspruch, oder fast keiner, weil
724 da traut sich keiner. Das ist über die Betriebsärztin und da kommt eine
725 Psychologin einmal im Monat rein. Da kann man Stunden nehmen auch, gratis. Wenn
726 du private Probleme hast, Firmenprobleme, finanzielle Probleme, mit der kannst
727 du über alles reden. Das nimmt aber keiner in Anspruch. Und ich denke auch, was
728 soll ich denn mit der reden? Über Sachen die ich nicht ändern kann. Sicher, dann
729 bekommst du ein paar beruhigende Tipps, oder irgendetwas, aber im Endeffekt
730 ändert es nichts. Das ist immer der Slogan, es ändert nichts. Was immer gesagt
731 wird. Du wirst es nicht ändern und es ändert sich nichts. Und es ist leider so.

732 I: Ok. Gibt es bei euch im Betrieb vielleicht wiederkehrende
733 Mitarbeitergespräche oder gibt es eine Möglichkeit, wo man vielleicht seine
734 Vorgesetzten, seine Kollegen bewertet. Das man vielleicht Kritik an einen übt,
735 Vorschläge bringt, gibt es irgend so etwas in eurem Betrieb?

736 IP01: Ja, das ist ja, weil es Vorschrift ist. Also ich habe ein
737 Mitarbeitergespräch gehabt, das war vor einem Jahr. Das wird immer im November
738 Dezember, also vor Jahresende wird das abgehalten. Also das Mitarbeitergespräch
739 war eine Katastrophe gewesen. Ich habe auf der Uni Mitarbeitergespräche gehabt,
740 ein Professor, der nimmt sich Zeit für dich, also dein Vorgesetzter, der sperrt
741 die Tür zu, hängt ein Schild aus, Mitarbeitergespräch, zwei Stunden, eine Ruhe
742 ist und keine Anrufe und nichts und da wird geredet. Und da hast du zwei Wochen
743 Zeit dich vorzubereiten. Ich habe in meiner Firma den Zettel bekommen, letzten
744 Dezember, du wir müssen ein Mitarbeitergespräch machen. Ich meine, der Chef ist
745 lieb, also den ich da gehabt habe. "Ja schau, fülle das aus und dann kommst du in
746 mein Büro". Und das war aber ein Dreierbüro, sein Büro, Es war ein großes
747 Dreierbüro, da waren wir gerade zufällig wir zwei alleine. Die Tür war offen und
748 dann soll ich über irgendwelche Probleme reden? Der Erstbeste der am Gang vorbei
749 geht kann da mithören. Dann habe ich noch gesagt du, könnten wir vielleicht die
750 Tür zu machen oder irgendwas? Also das Mitarbeitergespräch, ich meine, ja, das
751 ist halt so. Weil der hat keine Ahnung um was es da überhaupt geht, aber der
752 Personalchef ist halt erpicht, dass das gemacht wird, weil das ist die Vorgabe,
753 das gehört gemacht. Aber so wie das gemacht wird ist das komplett für den Hugo.
754 Und da haben wir auch halt über Sachen geredet, ja der eine, weißt eh, das ist
755 ein Arsch der Depp da drüben. Ja das wissen wir, hier und da, mit der können wir
756 nichts tun. Hilft nichts, also das ist / das hat auf der Uni viel gebracht, das
757 kann ich auch sagen, also andere Mitarbeitergespräche da wird über

- 758 Entwicklungsziel diskutiert, was machst du vielleicht für eine Fortbildung oder
 759 willst du noch einen Kurs machen oder willst du das machen oder willst du dann
 760 in die Richtung gehen, willst du da vielleicht einen Forschungsaufenthalt machen.
 761 Das sind richtige Mitarbeitergespräche. Und die in der Firma da, also, vergiss
 762 das. So wird es halt gemacht nur damit der Personalchef dann einen Zettel hat
 763 den ich unterschrieben habe und mein Vorgesetzter unterschrieben hat wo halt
 764 steht, ja, nächstes Jahr mache ich ein Seminar und tschüss, fertig. Also so
 765 läuft das ab. Da haben so persönliche Befindlichkeiten schon Platz, aber wie
 766 gesagt, man wird es nicht ändern. Kannst nichts machen. Kannst nichts machen.
- 767 I: Gibt es sonst irgendwelche Präventivmaßnahmen, Möglichkeiten die du dir
 768 vorstellen kannst, die die Innere Kündigung vielleicht irgendwie
 769 erfolgsversprechend verhindern können? Fällt dir vielleicht irgendeine
 770 Möglichkeit ein?
- 771 IP01: Schwer. Schwer. Weißt, es gibt Gründe, die dich zur innerlichen Kündigung
 772 bewegen, die immer wiederkehren und wenn du denen / die kannst du beseitigen
 773 oder du kannst ihnen ausweichen. Aber so lange die da sind, wird die Innere
 774 Kündigung in dir drinnen sein. Also wie gesagt, ausweichen, wie du auch vorher
 775 gesagt hast, in eine andere Abteilung wo keine Überschneidungen gibt, oder er
 776 geht weg. Der Grund der dich zur innerlichen Kündigung bewegt. Sonst sehe ich da
 777 keinen Ausweg.
- 778 I: Wer sollte, deiner Meinung nach, in deinem Unternehmen Sorge tragen das
 779 Leuten geholfen wird die von der Inneren Kündigung betroffen sind?
- 780 IP01: Ja, der Betriebsrat sage ich mal. Das ist der Betriebsrat. Also ich kann
 781 mit dem Betriebsrat gut reden, mit dem XXX, also der heißt XXX, und
 782 da gehst du in die Besenkammer, da sperrt er zu, dann kannst du mit ihm ganz
 783 normal reden, aber er ist einfach ein Mitläufer von der Führung. Der traut sich
 784 nichts sagen. Der will halt, weißt eh, der ist Anfang 40, Mitte 40 ist er, der
 785 will dort in 20 Jahren in Pension gehen ganz gemütlich. Und wenn er jetzt für
 786 seine Leute auf den Tisch haut und sagt was nicht passt dann kann er sich
 787 wahrscheinlich in ein paar Jahren, wenn die Betriebsratsperiode oder was
 788 ausläuft, einen neuen Job suchen und das will er nicht. Der sitzt da gemütlich
 789 darauf und will da in Pension gehen in der Firma. Aber mit ihm kann man reden,
 790 kann man ansatzweise reden, aber es ändert halt nichts.
- 791 I: Welche Rolle spielt, deiner Meinung nach, die Unternehmenskultur und die
 792 Vertrauensbasis zwischen dir, deinen Vorgesetzten, deinen Kollegen, vielleicht
 793 dem Betriebsrat?
- 794 IP01: Das ist schon enorm. Also wir haben ganz eine prekäre Unternehmenskultur
 795 sage ich einmal, die natürlich vom Kopf aus ausgeht. Das ist einfach die
 796 Geringschätzung der Mitarbeiter, die eben jetzt / in Corona waren wir 540 und
 797 jetzt sind wir fast 200 Leute sind rausgeschmissen worden. Und der dem
 798 Geschäftsführer nicht passt, oder dem Betriebsleiter, die werden einfach
 799 rausgeschmissen. Also der und der und der geht, und die anderen sollen alle
 800 bleiben. Ja das funktioniert aber nicht. Es gehen auch Leute die einfach gehen,
 801 die brauchen nicht rausgeschmissen werden. Der sagt, in dem Chaos möchte ich
 802 nicht weiterarbeiten, der geht. Und dann regt sich der Geschäftsführer auf, dass
 803 kann es doch nicht sein, warum geht der Kollege, warum hat der Kollege
 804 gekündigt? Also das ist ja unerhört. Sage ich ja, genau, da werden die Leute
 805 rausgeschmissen, weil das passt so, aber der eine der bleiben will der soll
 806 einfach bleiben. Das geht nicht, also das ist einfach eine Unternehmensdiktatur

807 bei uns. Das ist eine ganz schlechte Unternehmenskultur. Wie gesagt, da werden
 808 Leute umhergeschoben. Eine andere Kollegin ist nach der Bildungskarenz nach
 809 einem Jahr, haben sie komplett auf einen anderen Platz hingesezt. Die hat eine
 810 andere Tätigkeit, ist in einer anderen Abteilung und muss ganz andere Sachen
 811 machen. Ja, weil das halt jetzt so ist. Das ist halt umorganisiert worden. Die
 812 hat 10 Jahre Erfahrung im Versand und muss jetzt im Verkauf was machen. Ganz was
 813 Anderes. Und so geht es dahin, weil der kann das ja machen, also, das soll ja
 814 der das machen und der andere soll das machen und so wird mit den Leuten
 815 umgegangen. Das ist unsere Unternehmenskultur. Also die humanen Ressourcen
 816 werden da ordentlich mit Füßen getreten. Also das ist furchtbar
 817 was da abgeht ja. Ich bin flexibel, mir ist das ja egal. Also jetzt sowieso. Das
 818 ist ein Theater, das akzeptiere ich, ich kriege da bezahlt, aber wenn du dann
 819 schlecht schlafen anfängst, dich ärgerst, ist nicht gut. In der Resignation, da
 820 schläfst du dann wieder besser, weil es dir egal ist, aber das ist halt auch
 821 nicht das was du dir vorstellst. Und wie gesagt, zurück zur Kultur. Die ist halt
 822 einfach unwertschätzend dem Menschen gegenüber. Das ist einfach schade.

823 I: Was hättest du, rückblickend gesehen jetzt, in Bezug auf die Innere Kündigung
 824 vielleicht anders machen können oder sollen?

825 IP01: Ganz schwer, weil ich fremdbestimmt bin. Also ich bin in einem System
 826 drinnen, ich habe den Job, ich habe die Aufgabe, ich habe das Gefüge da und ich
 827 werde da einfach kritisiert. Ich komme da nicht raus. Was ich machen hätte
 828 können, wäre selbstständig mich machen. Das hätte ich machen können. Selber
 829 werde ich mich nicht kündigen innerlich. Nein, es ist sehr schwer, also, im
 830 Voraus ganz schwer. Also ich habe, wie gesagt, ich habe das schon erlebt in
 831 meiner ersten und zweiten Firma, ich bin sensibilisiert auf das, auf Kritik, auf
 832 ungerechtfertigte Kritik, auf intrigantes Verhalten, auf hinterrücks Ausrichten,
 833 das weiß ich alles. Du bist machtlos. Du kommst nicht durch von dir selber aus.
 834 Also ich schaffe es nicht. Also wenn du eine gute Diplomarbeit schreibst, wo ich
 835 überzeugt bin, dann lese ich sie, schauen wir, aber ich weiß nicht was ich
 836 machen soll, ich habe keine Ahnung, also, keine Ahnung was ich von mir aus
 837 ändern soll. Proaktivität haben wir gelernt, also du bestimmst Sachen die du
 838 bestimmen kannst, aber das andere, ich bin nicht durchgekommen, also, dass ich
 839 die Innere Kündigung irgendwie verhindere, ich habe es nicht geschafft.

840 I: Gibt es irgendwas was du Anderen raten könntest eben im Umgang mit diesem
 841 Phänomen?

842 IP01: Ja, also auf keinen Fall, ich meine, es sagt jeder nimm es nicht
 843 persönlich, du Arsch du. Also, das ist schwer, nicht? Das ist einfach schwer,
 844 aber es ist der beste Rat, also ja nicht ins Privatleben mitnehmen, so wenig es
 845 halt geht, abschalten so gut es geht. Also das ist einmal das Wichtigste, das
 846 Privatleben, dass das passt. Also ja nicht da beeinflussen lassen, weil die
 847 Firma soll auf keinen Fall, du sollst die Firma auf keinen Fall die Macht geben
 848 dir noch deine Freizeit zu versauen, daheim mit deinen Lieben sage ich einmal,
 849 dass da irgendwas ist. Also auf jeden Fall richtig einfach ausblenden in dem
 850 Fall, weil es ist gegenwärtig, ausblenden. Blende es aus. Ausblenden. Weil du ja
 851 nichts aktiv dagegen tun kannst. Und wirklich, aufgrund der Fremdbestimmtheit.
 852 Damit leben und dann zur gegebenen Zeit ändern. Von dir aus. Anders sehe ich
 853 keinen Weg. Also ich nicht.

854 I: Gut, wir sind fast am Schluss angekommen. Gibt es noch abschließend irgend
 855 etwas was du hinzufügen möchtest, noch einmal sagen möchtest?

856 IP01: Ja das ist jetzt die schwerste Frage vom ganzen Interview. Weil es nicht
857 konkret ist. Generell, ich glaube es ist alles gesagt. Was ich hinzufügen möchte,
858 ja, wir haben alles durch, also, wenn du alle Fragen beantwortet hast, ich
859 glaube das passt dann.

860 I: Wunderbar. Dann nochmal vielen, vielen Dank für deine Zeit.

861 IP01: Gerne.

862 I: Genieße deine Zeit in Wien, danke nochmal. Ganz tolles Interview, bin ich
863 echt froh darüber. Vielen, vielen Dank.

1

IP022 *I:* So. Schönen guten Abend!3 *IP02:* Guten Abend!4 *I:* Herzlich willkommen. Vielen Dank für Ihre Zeit.5 *IP02:* Sehr gerne!6 *I:* Die Formalitäten wie DSGVO sind bereits geklärt. Sie wissen, das Gespräch
7 wird aufgezeichnet.8 *IP02:* Ja.9 *I:* Ich würde sagen, wir starten. Wir schreiben heute den 29.12.2021. Wir starten
10 das Interview pünktlich und 17:30 Uhr. Welche Erfahrungen haben Sie mit dem
11 Thema Innere Kündigung ganz generell gemacht. Erzählen Sie einfach einmal.

12 *IP02:* Ja, also da gibt es relativ viele aus der Vergangenheit. Aus den
13 unterschiedlichsten Beweggründen, Motiven sind die entstanden. Ich habe mir
14 jetzt mal meinen Lebenslauf ausgedruckt. Und habe mir das so ein bisschen
15 zusammengeschrieben. Man kann es eigentlich schon immer wieder auf einen, oder
16 auch mehrere Nenner, zusammenfassen. Es ist zum einen bei mir so, wenn der
17 Lerneffekt ausbleibt. Also wenn die Arbeit, die ich verrichte, in eine Monotonie
18 kippt und ich da auch keine Chance sehe, oder der Arbeitgeber mich entsprechend
19 fördern würde, mich in andere Bereiche vordringen zu lassen. Oder andere
20 Bereiche zu übernehmen. Da steige ich eigentlich innerlich relativ schnell aus.
21 Was ich dann jetzt beim Zusammenfassen gemerkt habe, ist: Je kleiner die Firma
22 ist, umso schneller passiert das bei mir. Was ich auch festmachen konnte ist,
23 überhaupt keinen Zusammenhang zwischen kleineren Firmen, da sage ich jetzt mal
24 so Unternehmen bis maximal zehn, 20 Personen und größeren Firmen. Jetzt arbeite
25 ich, zum Beispiel, bei einer Firma mit 1800 Mitarbeitern. Und hier habe ich
26 erstmals, ich meine das ist traurig, nach 35 Berufsjahren, das Gefühl, hier wird
27 mir das nicht passieren. Also, wie gesagt, da ist zum einen der fehlende
28 Lerneffekt. Und bei den kleinen Firmen kommt auch hinzu, dass ich in meinen
29 Positionen viel zu viel Einblick hatte. Beispielsweise in die Buchhaltung. Ja
30 einfach in das Finanzielle, wie das Unternehmen finanziell dasteht. Und da haben
31 sich für mich relativ oft Unstimmigkeiten ergeben. In dem Sinn, als dass ich
32 gesehen habe, oder damit arbeiten musste, mit diesen Zahlen. Was nimmt sich die
33 Firma heraus für sich? Und was bleibt für uns Angestellte über? Also da ist eine
34 innere Unruhe und ein inneres Nicht-Mehr-Wollen, eine Ungerechtigkeit in mir,
35 relativ oft hochgestiegen. Wo ich gewusst habe, das möchte ich nicht. Da möchte
36 ich nicht dabei sein. Bei diesem Kindertheater. Da sträubt es sich für mich
37 einfach. Auch von dem, was die Firmen teilweise vorgeben an Sozial-Kompetenzen,
38 die sie für ihre Mitarbeiter aufbringen. Und das, was dann über bleibt. Also so

39 Diskrepanzen in dem, was die Firma nach außen vertritt. Und in dem, was sie dann
40 letztendlich lebt. Oder sich leistet oder sich herausnimmt.

41 I: Von welcher Branche sprechen wir da?

42 IPO2: Eigentlich von unterschiedlichsten Branchen. Also, ja, grob gesagt von
43 Medienunternehmen. Kann man schon sehr viele zusammenfassen, die unter diesen
44 Aspekt fallen. Aber auch kleinere EDV-Unternehmen waren dabei. Aber wie gesagt,
45 ja man kann es schon auf den Medienbereich, Medienbranche zusammenfassen. Sehr
46 kleine Unternehmen teilweise. Die halt ein bisschen wachsen, weil ein Projekt
47 auf sie zukommt, auf vier, fünf Mitarbeiter anwachsen. Wo dann sehr schnell
48 erkannt wird, dass ich ein Allrounder bin. Und drum halst man mir dann gleich
49 alles auf. Und das ist aber für mich, habe ich festgestellt, einfach zu viel
50 Einblick. Jetzt weiß ich überhaupt nicht, was unser Manager über mir abcasht
51 oder sich alles herausnimmt. Ich will es auch nicht wissen. Aber ich habe
52 gemerkt, das es mich auch beruhigt. Also es löst nicht so einen inneren Konflikt
53 aus.

54 I: Gut, Sie haben als auslösende Aspekte schon mal diese Monotonie
55 herausgenommen, diese Sinnfrage. Die Arbeitsbelastung und der Einblick in diese
56 finanzielle, ja sagen wir es einmal, Ungerechtigkeit der kleineren Firmen. Gibt
57 es denn sonst noch irgendwelche Auslöser, von denen Sie berichten können?

58 IPO2: Ja, auch wenn beispielsweise mein Leistungsniveau mit dem auf dem
59 Gehaltszettel nicht übereinstimmt. Da kommen auch ab und zu Überstunden. Dass
60 diese, teils kleinen, Medienunternehmen ja nicht an irgend einen
61 Kollektivvertrag et cetera oder irgendwelchen arbeitsrechtlichen Regelungen
62 unterworfen sind. Warum auch immer. Aber ja. Und dadurch auch sehr. Man muss die
63 Überstunden selbst mitschreiben. Man muss sie dann teilweise wirklich erkämpfen.
64 Man kriegt dann irgend einen Ersatz dafür und wird irgendwie getröstet. Also
65 das sind auch Dinge, die / Weil man wartet auf sein Geld. Man möchte seine
66 Überstunden, also geht man weiter hin. Aber eigentlich möchte man schon nicht
67 mehr. Und möchte sich auch nicht mehr einsetzen. Und möchte mal hier am liebsten
68 einen Schlussstrich ziehen.

69 I: Okay, gibt es da wirklich besondere Auslöser oder besondere Ereignisse, von
70 denen Sie noch erzählen können? Wo Sie sagen, das ist wirklich so ein
71 ausschlaggebendes Erlebnis, um in den Zustand dieser inneren Kündigung zu
72 verfallen.

73 IPO2: Na ja, das ist so mehr oder weniger ein schleichender Prozess. Also man
74 fühlt sich schon mehr oder weniger unwohl. Weil man ja schon merkt, okay, ich
75 spreche die auf Überstunden an, was ist mit denen? Oder kann ich sie zumindest
76 zeitig abgelden? Dafür ist meistens keine Zeit. Man wird getröstet. Es ist dann
77 so ein finaler Schnalzer, der mitunter in einer Aussage das Ganze dann wirklich
78 zum Kippen bringt. Und so ein: Jetzt ist es endgültig genug. Aber davor ist es
79 irgendwie so ein schleichender Prozess, der sicher auch damit einhergeht, dass
80 eben die Leistung nicht genug geschätzt wird. Also mir hätten da auch oft Worte
81 genügt. Oder ein Schulterklopfen et cetera. Ich bin ja da relativ bescheiden.

82 Aber wenn dann da gar nichts mehr kommt. Und wenn sich die Leute sich das Geben,
83 und das nur mehr selbstverständlich ist. Und ja, dann irgendwann kippt es
84 einfach. Also, so würde ich das sagen.

85 *I:* Sie sagen, das ist ein schleichender Prozess. Gibt es bestimmte Phasen bis
86 hin zur endgültigen inneren Kündigung? Gibt es da, ja, bestimmte Phasen? Gibt es
87 da bestimmte Prozesse bis dorthin, oder wie lang dauert dieser Prozess, im
88 Schnitt? Können Sie da irgendwelche Erfahrungen berichten?

89 *IPO2:* Na ja, das ist der Prozess und also die Dauer des Prozesses, das ist
90 unterschiedlich. Also je nachdem auch wie ich wirtschaftlich, aktuell abhängig
91 von dem Unternehmen war. Also wir haben ein altes Haus gekauft, wir haben ein
92 altes Haus renoviert. Ich meine, das ist alles zig Jahre her. Aber da gab es
93 einfach Situationen, wo ich es mir nicht erlauben hätte können zu kündigen und
94 plötzlich ohne Job dazustehen. Und je älter ich wurde, umso schwerer wurde es
95 auch parallel dazu einfach, ja, nebenbei irgendwas anderes, schnell zu suchen,
96 und auch zu finden. Also diese magische 50-Jahre-Grenze, auf die man mal zu
97 zusteuert. Da wird es erheblich schwieriger als davor.

98 *I:* Woran liegt das konkret? Dieses Alter? Dass Sie sagen, das ist wirklich ein
99 Alter, wo Sie jetzt schon wirklich überlegen müssen was Sie zukünftig tun. Woran
100 liegt das? An privaten Geschichten, finanziellen Geschichten, sind die Kinder
101 außer Haus? Was sind da die Gründe?

102 *IPO2:* Die Gründe dafür sind, man hat schon / Ich vergleiche es oft mit der Ehe.
103 Irgendwann weiß man, was will man, was will man nicht, auch in einer Beziehung.
104 Ein Arbeitsverhältnis ist auch sehr oft wie in einer Beziehung. Also man weiß
105 mehr, in dem Alter weiß man mehr glaube ich. Also ich, bei mir zumindest so.
106 Also ich habe ja irgendwann mit 48, 49 gewusst, das will ich alles für mich
107 nicht mehr. Und ich war damals wirtschaftlich in einer Situation, wo ich auch
108 sagen konnte: Okay, das brauche ich mir nicht mehr antun. Ich habe so viel
109 gearbeitet, ich habe mir so den "A" aufgerissen für den und diesen. Und kann
110 jetzt für mich klarer sagen, was will ich von meinem nächsten Job. Den ich jetzt
111 dann machen sollte bis zur Pension. Weil mit jetzt bald 55 brauche ich nicht neu
112 zu suchen beginnen. Also es war dann wichtig, gut zu überlegen, wie schaut der
113 nächste Job aus. Und jetzt bin ich grade von der Frage weggerudert.

114 *I:* Die Frage war dahingehend, warum diese Altersgrenze denn ausschlaggebend ist.
115 Aber das haben Sie schon sehr gut /

116 *IPO2:* Ja.

117 *I:* sehr gut beantwortet damit.

118 *IPO2:* Ja, und das ist auch ein finanzieller Aspekt, der dazu kommt. Mit 50 will
119 ich nicht jeden Job. Also da denke ich mir, der mir da für 38 Stunden dann 1900
120 Brutto anbietet. Und mit viel Bitten und Betteln zwei zwei. Dann ist das nicht
121 das, was ich mir an die letzten 35 Jahre an Gehalt-Schema erarbeitet habe. Also

122 daran ist es dann auch oft gescheitert. In dem Alter noch einen adäquaten Job zu
 123 finden. Und nicht irgendwo bei null anzufangen, wo auch finanziell nichts
 124 geboten wird.

125 *I:* Um noch einmal kurz zurückzukommen zu diesem schleichenden Prozess, bis zur
 126 inneren Kündigung. Reden wir da durchschnittlich um Monate, handelt es sich da
 127 um Jahre, bis zur inneren Kündigung? Wie war das bei Ihnen?

128 *IPO2:* Ja, das kann schon bis zu ein, zwei Jahren gehen. Also bei mir ist es so,
 129 ich gelte ja als hochsensibler Mensch. Und kann sehr schnell Zusammenhänge
 130 erkennen, wie sie falsch laufen. Also das ist eine Gabe, die ich habe, die
 131 finanziell noch niemand miteingebunden hat, aber die ich einfach habe. Und sehr
 132 schnell sehe, was läuft da falsch. Und da kommt es dann sehr stark auf mein
 133 Gegenüber an. Wie sehr lässt er es zu, diese unnötigen Schleifen, die man
 134 mitunter in Arbeitsprozessen zieht. Die aufzulösen und die Prozesse zu verkürzen,
 135 zu beschleunigen, zu verbessern et cetera. Also da kommt es sehr darauf an, wie
 136 sehr lässt man mich da werkeln und tun. Und, ja, da probiert man halt und
 137 trichtert den und der findet das ist gut. Und dann kommt es halt je nach Firma
 138 an, wie schnell so interne Umstellungen geschehen, oder wer da alles mitreden
 139 muss. Und wer sich quer legt. Und wer dann doch letztendlich entscheidet: "Nein,
 140 wir lassen es doch besser so beim Alten." Weil es war doch immer schon so. Und
 141 mitunter vergeht da sehr viel Zeit und sie warten ab und hoffen. Ja, dass sie
 142 ihre Idee oder ihr Einbringen sich doch durchsetzt. Und ja, da vergingen
 143 mitunter schon viele Monate oder auch bis zwei Jahre. Ja. Bei einer Firma, war
 144 es so, da hat der Projektmanager, für den ich gearbeitet habe, mein Potenzial
 145 erkannt. Hat mich sehr gefördert. Das war eine ganz tolle Zeit. Und der hat sich
 146 aber dann mit der Firma zerstritten, und ist gegangen worden. Und ich bin
 147 alleine da gesessen und mir hat die Arbeit wahnsinnig viel Spaß gemacht. Und bis
 148 ich erkannt habe, dass das aber eigentlich mit ihm und seinen Fähigkeiten und
 149 seiner Kompetenz zu tun hatte. Und der Rest der Firma ja eigentlich nicht so tut,
 150 wie wir beide das durchgezogen haben. Und ja, da hat einfach die Chemie
 151 gestimmt, zwischen Chef und seiner Angestellten. Und wenn das passt, kann man
 152 lange über viel hinweg sehen.

153 *I:* Das ist ein sehr interessanter Punkt, wenn Sie sagen, es hat wirklich an einer
 154 Person gelegen, dass Sie sich bei ihrem Beruf wohlfühlt haben. Und auch ihre
 155 Arbeit gut und gerne gemacht haben. Es ist sehr interessant, ja. Bei diesem
 156 langwierigen Prozess, bis zu dieser inneren Kündigung. Haben Sie denn jemals
 157 versucht, diesem Prozess bewusst und aktiv entgegenzuwirken, in irgendeiner
 158 Form?

159 *IPO2:* Ja, natürlich. Also man redet sich dann ein, woanders ist es auch nicht
 160 anders. Und die Kollegen sehen das gar nicht so. Und, ja, es ist halt immer "die".
 161 Gibt es eine Grenze, wie weit denkt man mit? Denkt man voraus, denkt man
 162 weiter? Oder ja, denkt man halt möglichst zur eigenen Nase und sieht halt, was
 163 da im Hintergrund abläuft. Also ich habe mich dann schon versucht immer mit
 164 anderen Kollegen abzustimmen. Und, ja, auch mit meinem Ehemann. Aber ja. Wenn es
 165 innerlich läuft, diese innere Kündigung, dann läuft sie. Also das kann man dann
 166 schon sehr schwer von außen noch aufhalten, habe ich den Eindruck.

167 I: Hat es da jemals vielleicht, ich sage jetzt einmal aktiv Gespräche auch mit
 168 Vorgesetzten gegeben, oder mit der Geschäftsleitung? Oder wurde psychologische
 169 Hilfe in Anspruch genommen, oder sonst irgendwelche Versuche gegeben
 170 dahingehend?

171 IPO2: Ja, also die Psychologen haben da auch ein Muster erkannt, in dem, wie ich
 172 da agiere. Und ja, dass mich halt immer wieder dasselbe stört. Und ich da nicht
 173 darüber hinwegkomme. Aber das ist auch sicher, ja wie soll ich sagen, eine Art
 174 Bindungsneurose kommt da hinzu. Dass ich ja von zu Hause kaum bis gar nicht
 175 gefördert wurde, in dem was ich eigentlich könnte. Und, ja, das setzt sich
 176 irgendwie so fort. Man kann kaum auf sich stolz sein oder von sich behaupten:
 177 Ich kann das, ich bin gut darin. Ich bin toll darin, also gib mir den Job. Oder
 178 gib mir das Gehalt, also man fordert für sich nicht. Und, ja, hat da schon
 179 irgendwie Tendenz schlechtere Jobs anzunehmen. Und dann natürlich sofort oder
 180 sehr schnell unglücklich damit zu sein. Ja. So könnte man sagen. War das
 181 verständlich?

182 I: Ja, war es, durchaus. Die innere Kündigung lässt sich oftmals mit einer, ja,
 183 Einstellungs-Veränderung beschreiben. Wie haben Sie das denn gemacht? Haben Sie
 184 versucht, das vielleicht bewusst zu verheimlichen? Oder wurde es von ihrem
 185 Umfeld bemerkt? Von Ihren Kollegen, von Ihren Vorgesetzten?

186 IPO2: Ja, vom Umfeld wurde es schon bemerkt. Insofern da ich also manchmal zu
 187 Antidepressiva greifen musste. Also das gebe ich ganz offen zu. Und insofern
 188 konnt ich es sehr gut vorm Arbeitgeber verheimlichen. Also meine Kündigungen
 189 waren wirklich eher Überraschungsangriffe für den Arbeitgeber. Und ich muss aber
 190 dazu sagen, ich glaube von den zehn Jobs, die ich hatte, haben die mich wirklich
 191 Monate, Jahre hinweg, immer wieder angerufen, und wollten mich auch zurückholen.
 192 Also es wird schon erkannt. da ist eine Leistung, die du hast gemacht. Die ist
 193 fleißig, die kniet sich hinein. Aber ja, man wollte halt dafür nicht so viel
 194 geben, wie ich mir erwartet habe. Ja. Also für die Arbeitgeber war es eher nicht
 195 erkennbar, für die Kollegen teilweise ja. Und für das private Umfeld natürlich,
 196 ja. War sehr, sehr rasch erkennbar.

197 I: Wie hat sich denn die innere Kündigung bei Ihnen persönlich ausgewirkt? Sie
 198 haben gesagt Sie haben Antidepressiva genommen. Das heißt gesundheitlich waren
 199 Sie durchaus angeschlagen? Gibt es weitere Auswirkungen, private? Von den
 200 beruflichen gar nicht zu sprechen.

201 IPO2: Na ja, schon. Also wenn eine Frau viel arbeitet, habe ich noch immer das
 202 Gefühl, dass leider die Beziehung darunter leiden wird. Also, ging nicht von mir
 203 aus, aber ja. Wenn ein Mann viel arbeitet ist es okay. Aber wenn die Frau viel
 204 arbeitet, dann ist es irgendwie unverständlich. Und vor allem, wenn der Mann
 205 dann sieht, was finanziell rausschaut und umgekehrt. Bei ihm finanziell für viel
 206 weniger Aufwand rausschaut. Ich meine, du bist ja selber Schuld, wenn du so viel
 207 arbeitest. Und ja, die huldigen das sowieso nicht. Oder die zollen dir das nicht.
 208 Also, es hat schon auch sehr viele Knicke in der Beziehung gebracht. Das gebe
 209 ich schon auch zu.

210 I: Hat diese Einstellungs-Veränderung ganz konkret in Ihrem Privatleben
211 irgendetwas verändert? Hat es da Schwierigkeiten gegeben? Ganz speziell dadurch?

212 IPO2: Ja, ja, auf alle Fälle. Auf alle Fälle, weil es kommt dann doch wieder.
213 Was mir auch sehr wichtig ist dann, ich habe es kurz am Anfang angesprochen. Es
214 ist immer eine Linie. Also, der Arbeitgeber gibt eine Linie vor. Und wenn er von
215 der abweicht, dann ist er für mich nicht mehr glaubwürdig. Und wenn jetzt ein
216 Ehe-Partner zum Beispiel sagt: "Ja, was tust du dir da an, was arbeitest du für
217 die? Und was kniest du dich da so rein?" Und dann sage ich eben: "Irgendwie habe
218 ich überlegt aufzuhören." Dann heißt es plötzlich: "Na ja, das kannst du nicht
219 machen. Wie soll das gehen? Wir haben einen Kredit. Das geht jetzt nicht. Bei
220 mir schaut es auch gerade nicht so gut aus." Also, ja, da ist dann eine Linie weg
221 für mich, die für mich nur schwer zu verkraften ist. Also ich brauche Linien im
222 Leben. Und die verlässt man auch nicht, dafür sind sie da. Ja. Und das hat schon
223 Probleme auch gemacht. Weil ich meinen Partner dann auch nicht mehr Ernst nehmen
224 kann. Wenn er einmal das sagt und einmal das. Oder wenn er mir empfiehlt, ich
225 soll das durchdrücken oder aushalten.

226 I: Okay, als Sie dann in dem Zustand dieser inneren Kündigung waren. Wie
227 würden Sie denn die innere Kündigung für sich selbst beschreiben? Wie
228 stellt sich diese dar? In Ihrem Privatleben, vor allem in der Arbeit. Wie
229 definieren Sie die innere Kündigung für sich selbst?

230 IPO2: Es ist ein Scheitern. Also es ist ein persönliches Scheitern. Eine
231 Schwäche, die sich anfühlt wie eine Schwäche. Ja, so würd ich es am ehesten
232 beschreiben. Scheitern oder Schwäche. Ja.

233 I: Wie stellen sich diese Auswirkungen dar? Nur um einige Beispiele zu nennen,
234 hat sich ihre Arbeitsleistung verringert? Gibt es da nur Dienst nach Vorschrift?
235 Sind vielleicht die Fehlzeiten, die Krankenstände explodiert?

236 IPO2: Leider nicht.

237 I: Wie war das bei Ihnen?

238 IPO2: Ja, leider überhaupt nicht. Wirklich. Ja, ich nehme in der Zeit keinen
239 Krankenstand. Ich lasse nicht nach mit der Arbeit. Ich mache am Tag von der
240 Kündigung noch Überstunden. Meine Leistung zu vernachlässigen, das soll nicht
241 stehen bleiben von mir so. Und drum führt das auch zu einem inneren Kampf. Ja,
242 der, der sich dann ausdrückt in, ich bin eigentlich schwach. Oder ja, bin
243 gescheitert. Weil wenn ich dann nicht einmal zusammen bringe, denjenigen, der
244 mich jetzt jahrelang mehr oder weniger geschädigt hat, unter Führungszeichen,
245 ihn dann bei meiner Entscheidung ihn zu verlassen, nicht einmal schädigen kann.
246 Ja, dann bin ich schwach, sage ich einmal. Oder so lege ich es halt für mich aus.
247 So fühlt es sich für mich an.

248 I: Okay, um das kurz zusammenzufassen. Also die Auswirkungen beschränken sich
249 bei Ihnen persönlich wirklich auf die gesundheitliche Basis. Vielleicht auch auf

250 eine emotionale Distanz gegenüber dem Arbeitgeber. Weniger auf die
 251 Arbeitsmotivation, weniger auf die Arbeitsleistung. Und schon gar nicht auf
 252 erhöhte Fehlzeiten.

253 *IP02: Genau.*

254 *I: Gut. Was würden Sie sagen, was könnte denn, in Bezug auf die innere Kündigung,*
 255 *ganz konkret getan werden? Damit meine ich ganz speziell im Sinne von*
 256 *Gegenmaßnahmen, im Sinne von Präventivmaßnahmen. Was wäre da in Ihrem Sinne*
 257 *möglich? Eben als ehemalige Betroffene?*

258 *IP02: Wahrscheinlich die Erwartungen runterschrauben. Und auch das*
 259 *Leistungsniveau. An das der anderen runter nivellieren. Oder eine andere*
 260 *Arbeitseinstellung. Ich wüsste aber nicht wie, wie ich die erreiche nach so*
 261 *vielen Jahren. Also das haben natürlich immer wieder viele gesagt: "Na du musst*
 262 *das anders angehen, und darfst dich nicht so reinhängen." Aber wenn man so*
 263 *gestrickt ist, ist man so gestrickt. Und dann geht man das auch nicht irgendwie*
 264 *lässiger an. Oder man will ja was bewegen, oder ich zumindest beim Arbeiten. Und*
 265 *in erster Linie geht es um das Lernen und Bewegen. Und seine Sinne erweitern und*
 266 *da mein Wissen erweitern. Und, ja, ich kann es irgendwie nicht anders angehen.*
 267 *Weil ich glaube, dann würde es mir keinen Spaß machen. Oder dann würde ich den*
 268 *Job gar nicht anstreben. Insofern kann ich da gar keine Auskunft geben, wie man*
 269 *das machen könnte. Und irgendwie, ich glaube, wäre ich jünger und hätte trotzdem*
 270 *schon diese Arbeits Erfahrung, ich würde, glaube ich, weiterhin darauf reinfallen.*
 271 *Und in diese Falle tapen.*

272 *I: Sie haben eingangs einmal das Wort "Schulterklopfen" erwähnt. Es hätte auch*
 273 *einmal ein Schulterklopfer gereicht. Das setze ich irgendwie mit Wertschätzung*
 274 *gleich.*

275 *IP02: Genau.*

276 *I: Das dürfte bei Ihnen ein ganz konkreter Punkt sein. Würden denn auch*
 277 *regelmäßige Gespräche, Mitarbeitergespräche, Befragungen irgendeinen Sinn*
 278 *ergeben in Ihrem Fall?*

279 *IP02: Wenn es nicht nur bei den Mitarbeitergesprächen oder bei den Gesprächen*
 280 *und bei den, ich sage es ganz grob, beim Bla-Bla-Bla bleibt. Also es muss dann*
 281 *was folgen. So Gespräche mit: Was können wir verbessern? Und was würde denn dich*
 282 *glücklicher machen? Und wie können wir deine Situation verbessern? Und dann*
 283 *passiert genau nichts. Oder ist die Situation bei der nächsten Entscheidungen*
 284 *jetzt genauso falsch getroffen, oder genauso schlecht für mich ausgehend*
 285 *getroffen, dann, nutzen mir auch diese Gespräche nicht. Ich brauche Daten, Fakten.*
 286 *Und ich habe mich jetzt zum Beispiel ein Jahr in meinem aktuellen Job geärgert.*
 287 *Über mangelnde Wertschätzung oder zu wenig Schulterklopfen. Und habe aber jetzt*
 288 *ein Jahresend-Gespräch gehabt mit meinem Drüber-Vorgesetzten. Und ja, der hat*
 289 *dann auch gesagt, was ich für eine Prämie kriege. Und ja, mich hat es, wie*
 290 *gesagt, umgehagelt. Das war eigentlich der ganze Ärger von einem Jahr. Aber ich*

291 denke, für mich wäre das Jahr ein wertvolleres, ein angenehmeres gewesen, hätte
292 man wieder mehr auf die Schulter geklopft. Und sie hätten nicht ein Jahr lang
293 gewartet bis die Überraschung mit einer Prämie, die wirklich cool is. Wissen Sie
294 wie ich mein? Also mir hätte weniger genügt.

295 *I:* Auf einer anderen Ebene, die Wertschätzung, als auf der monetären?

296 *IPO2:* Genau.

297 *I:* Wie wichtig ist Ihnen, wenn wir schon dabei sind, dieser monetäre Anreiz? Ist
298 das auch ausschlaggebend?

299 *IPO2:* Es beruhigt wieder eine Zeit lang. Also das Leistungsniveau, das
300 ausgeglichen ist. Und das ist immer gut. Also, aber es ist nicht so, dass ich
301 wegen irgendeines Betrages dieser Welt, irgendeinen Job annehmen würde. Und mich
302 dafür, von vornherein wissend, ich muss mich dafür irgendwie ganz, ganz krumm
303 machen. Also das, das würde ich nicht sagen. Aber das war natürlich eine, eine
304 sehr schöne Überraschung. Jedenfalls, habe ich mir dann schon gedacht: "Ja, das
305 Jahr hätte besser laufen können, hätte ich das früher gewusst." Ja.

306 *I:* Wenn Sie aus einem ganzen Pool von Maßnahmen schöpfen könnten, welche
307 Maßnahme hätte das größte Potenzial, wo Sie sagen: Das bringt mich von der
308 inneren Kündigung wieder ganz weit weg? Was ist die Maßnahme mit dem größten
309 Potenzial, für Sie? Um ihre Motivation wieder zu steigern?

310 *IPO2:* Mir wirklich auch verantwortungsbewusste Aufgaben zu übergeben. Zu sagen,
311 okay du hast bewiesen, du kannst das, also machst du das jetzt in Zukunft. Das
312 ist gut gelaufen, das hat ein gutes Ergebnis gebracht. Du kannst das, obwohl das
313 nicht mitunter zu meiner Job-Description passt. Obwohl das etwas ist, was ich
314 noch nie gemacht habe. Aber ich habe bewiesen, ich habe es gut gemacht. Und man
315 traut mir das zu. Man vertraut mir das an. XXX kann das. Also das ist eigentlich
316 das einzige, was mich umstimmen könnte.

317 *I:* In Bezug auf die innere Kündigung, welche Rolle spielt denn für Sie die
318 Führungsperson beziehungsweise das Management?

319 *IPO2:* Eine sehr große, leider. Weil das auch zur inneren Kündigungen führt, wenn
320 man mit Dinge und mit ihrem Agieren nicht einverstanden ist. Und insofern würde
321 ich dem auch ziemlich große Bedeutung beimessen, ja. Und gerade in kleinen
322 Betrieben, wo ich teilweise auch war. Und wo man dann wirklich zwölf Stunden
323 zusammensitzt, zusammenarbeiten muss. Oder wo Entscheidungen getroffen werden,
324 die ich nie getroffen hätte. Oder wo ich weiß, was das wieder für Mehraufwand
325 bedeutet oder Mehrkosten. Wo die Sache nicht zu Ende gedacht ist. Ich finde das
326 einfach für Manager-Ebene unrät. Und dann will ich den auch nicht über mir haben.
327 Dann will ich nicht, dass mich der mitmanaged. Dann weiß ich, der kann das
328 nicht. Dem will ich nicht zuarbeiten. Ja.

- 329 I: Gab es denn bisher irgendwelche Präventionsmaßnahmen für die innere Kündigung
330 in einem Ihrer Betriebe?
- 331 IPO2: Nein.
- 332 I: Gar keine?
- 333 IPO2: Nein. Nein.
- 334 I: Okay. Wären denn spezielle Schulungen für Führungskräfte dahingehend sinnvoll
335 für Sie? Wenn Sie sagen, Sie wissen, wie Sie mit Mitarbeitern umgehen müssten.
336 Sie wissen, wie man mit Mitarbeitern in der inneren Kündigung umgehen müsste.
337 Welche Maßnahmen es geben würde, präventiv oder Gegenmaßnahmen, je nachdem. Wäre
338 es denn sinnvoll für solche Führungskräfte? Ihrer Meinung nach.
- 339 IPO2: Jein, sage ich einmal. Vielleicht gibt es den einen oder anderen, der
340 dafür offen ist. Aber ich glaube, dass doch eher ein Grundtenor herrscht, dass
341 man einfach ersetzbar ist. Also dann nimmt man halt jemand anderen, der da
342 irgendwie besser mitspielt. Also wäre er dafür offen, er oder sie, diese
343 Managerin, würde das ja sehr wohl Gutes bedeuten. Aber ich glaube, dass man da
344 nicht sehr viele finden wird.
- 345 I: Okay, anders gefragt: Wenn es die Möglichkeit gegeben hätte für spezielle
346 Coachings, für Supervisionen für Betroffene, hätten Sie dieses Angebot in
347 Anspruch genommen?
- 348 IPO2: Ja, ich glaube schon. Bei der einen oder anderen Firma ja, dann schon.
- 349 I: Es gibt Betroffene, die wirklich Jahre oder auch Jahrzehntlang in diesem
350 Zustand der inneren Kündigung bleiben. Was glauben Sie denn? Warum gibt es eben
351 solche Mitarbeiter, die wirklich in Betracht ziehen, in diesem Zustand zu
352 bleiben und nicht einfach die formale Kündigung aussprechen, und das Unternehmen
353 wechseln?
- 354 IPO2: Ja, dass die meisten wahrscheinlich das sich nicht leisten können. Die
355 können sich keine Arbeitslosigkeit leisten. Dann herrscht da wirklich unter den
356 Beschäftigten zumeist das erste Argument: "Ja glaubst, woanders ist es besser?
357 Glaubst woanders ist es anders?" Ja, das sind, glaube ich, die Hauptgründe.
- 358 I: Wer sollte denn, Ihrer Meinung nach, in einem Unternehmen dafür Sorge tragen,
359 dass der inneren Kündigung entgegengewirkt wird? Oder auch vorgebeugt wird, je
360 nachdem?
- 361 IPO2: Der unmittelbare Vorgesetzte, weil der hat am meisten mit einem zu tun. Ja,
362 der vergibt meistens die Aufgaben und er kriegt auch das Ergebnis geliefert.

- 363 Und da passiert auch am meisten Interaktion. Also bei den größeren Unternehmen.
- 364 I: Und bei den Kleineren ist das anders?
- 365 IPO2: Nein, da ist es eigentlich auch der Chef, unter Anführungszeichen.
- 366 I: Spielt denn das Sozialgefüge, oder auch die Kollegenschaft für Sie eine
367 Rolle? In dieser Beziehung.
- 368 IPO2: Nein.
- 369 I: Gar nicht?
- 370 IPO2: Eigentlich nicht, nein. Ich habe mich da immer für mich von allem
371 rausgenommen. Ich hasse das: Meine Firma und so gerne eine Familie. Also sobald
372 das Wort Familie fällt, und das fällt komischerweise recht schnell, steige ich
373 schon aus. Also, gar nicht. Und ich absentiere mich da immer sehr. Jetzt durch
374 das Homeoffice ist das überhaupt nicht.
- 375 I: Also war das für Sie bisher auch kein Mitgrund oder kein Hauptgrund, kein
376 Hauptauslöser?
- 377 IPO2: Nein, eigentlich nicht. Bis auf einmal. Aber das war mehr oder weniger
378 fieses Mobbing. Da bin ich dann ausgestiegen. Aber das hatte wirklich nur mit
379 einer Person zu tun gehabt.
- 380 I: Okay, also war doch einmal Mobbing im Spiel, von einem Arbeitskollegen?
- 381 IPO2: Ja. Ja.
- 382 I: Und das war auch mit Auslöser für die innere Kündigung?
- 383 IPO2: Ja, absolut.
- 384 I: Okay.
- 385 IPO2: Da habe ich gewusst, okay da ist viel passiert, dass ich das auch gar
386 nicht mehr entschuldige. Das was da jetzt für böse Sachen ausgesprochen wurden.
387 Ja. Das gab es schon einmal.
- 388 I: Spielt die Unternehmenskultur, ganz generell, irgendeine Rolle?

389 *IP02:* Ja. Würde ich schon sagen. Aber die gibt es leider nur in größeren
390 Unternehmen. Ich würde nicht sagen, dass in all den kleinen Firmen, in denen ich
391 war, eine Unternehmenskultur bestanden hätte. Also die gibt es jetzt nicht nur
392 in größeren Firmen, aber nur da sind sie mir untergekommen. Man muss einen
393 Nachhaltigkeitsbericht verfassen. Ich bin da leider involviert. Und wir kriegen
394 aber gleichzeitig die Meldung von der Idee, dass die Laptops alle getauscht
395 werden. Weil die sind alle schon zwei Jahre alt. Also da fängt es sich jetzt für
396 mich schon wieder sehr zu spreizen an. Und das Ganze für 1800 Mitarbeiter. Also
397 was produzieren wir da für einen unnachhaltigen Müll? Und ich bin sicher, 99
398 Prozent der Laptops funktionieren noch. Dann is es zu hinterfragen, warum das
399 passiert. Aber das ist für mich wieder was, was gar nicht geht. Ich kann nicht
400 in einen Bericht reinschreiben, ich bin so toll und nachhaltig. Und dann
401 irgendwie so eine Aktion. Ja. Also Unternehmenskultur irgendwie.

402 *I:* Danke. Sie haben die Frage zwar schon beantwortet und in Ihrem speziellen
403 Fall trifft es zwar nicht zu, aber wenn Sie zurückdenken, als Sie betroffen
404 waren und Sie Hilfe angenommen hätten, bei wem hätten Sie die Hilfe denn
405 gesucht? Bei einem Betriebsrat, bei einer Führungskraft, bei einem Kollegen?

406 *IP02:* Ich glaube im Unternehmen nicht. Ich habe mich da immer dann mit dem
407 Therapeuten abgestimmt. Ja. Aber intern nicht, da wird zu viel gequatscht. Und
408 dann wird da Gemauschel und da gemauschelt, und hast du gehört. Also das ist mir
409 alles nicht sehr vertrauenswürdig. Ja und im Vertrauen könnte ich mich da schwer
410 an jemanden wenden.

411 *I:* Okay, Sie hätten das generell abgelehnt, innerbetrieblich.

412 *IP02:* Ja. Ja schon.

413 *I:* Wie wäre es mit einer externen Psychologin, die allerdings von der Firma
414 engagiert wird? Eben für solche Fälle und in regelmäßigen Abständen kommt, wäre
415 das eine Option gewesen?

416 *IP02:* Ja, ja, das klingt nicht schlecht. Ja das hätte ich irgendwie in Anspruch
417 genommen. Ja.

418 *I:* Was hätten Sie denn rückblickend, in Bezug auf die innere Kündigung,
419 vielleicht anders machen können oder anders machen sollen? Gibt es da generell
420 irgendwelche Dinge, wo Sie sagen okay, jetzt rückblickend betrachtet, hätte ich
421 vielleicht Dinge, Sachen anders oder besser machen können.

422 *IP02:* Also, ja, mir mehr oder weniger eine noch dickere Haut zulegen. Also, es
423 länger durchhalten. Oder, wie gesagt, diese große Einstellungsänderung. Ja, die
424 ich nicht bringen kann. Also kann meinen Job eigentlich nur so machen. Ja das
425 wären die Optionen gewesen.

426 *I:* Was würden Sie anderen Betroffenen der inneren Kündigung im Umgang mit diesem

427 Phänomen raten? Gibt es da etwas?

428 *IP02:* Sich auch außerhalb Hilfe suchen, weil es schon eine Denksache auch ist
429 und aus einem Rad nicht mehr rauskommen. Also man muss versuchen, die Tendenz zu
430 erkennen. Ja man muss es erkennen. Es ist soweit und jetzt schaue ich, dass ich
431 das Rad umdrehe. Also dass die jetzt nicht in diesem Rad weiter mache. Egal
432 jetzt wie, indem ich bei dem Job bleibe oder einen nächsten annehme und dort
433 wieder rein tappe. Also schon versuchen Umdenken oder eine Einstellungsänderung
434 zu erwirken. Ich denke schon, dass das am sinnvollsten ist. Weil, wie gesagt,
435 das ist wirklich in jeder Firma, jede hat irgendwas. Kommt es mir vor. Wo man so
436 erkennt, okay, mag ich jetzt nicht, mache ich nicht, fühle ich mich nicht wohl.
437 Ja.

438 *I:* Würden Sie denn ein Angebot annehmen, in dem es darum geht, Selbstreflexion
439 zu üben. Und und und. So eine Art Schulungen in Anspruch zu nehmen, wo es genau
440 um diese Themen geht, eben als Arbeitnehmerin?

441 *IP02:* Auf alle Fälle ja.

442 *I:* Ja?

443 *IP02:* Sehr, sehr interessant und sehr, sehr wichtig, glaube ich auch.

444 *I:* Und das ist sinnhaft, für Sie?

445 *IP02:* Absolut sinnhaft. Ja.

446 *I:* Okay. Vielen Dank, möchten Sie vielleicht abschließend noch etwas sagen,
447 etwas hinzufügen? Wir sind am Schluss angekommen.

448 *IP02:* Nein, eigentlich, glaube ich, habe ich alles untergebracht. Ist da irgend
449 eine Frage noch? Ja? Nein. Ich glaube ich bin durch.

450 *I:* Gut. Wir sind am Schluss angekommen. Vielen, vielen Dank für Ihre Zeit.

451 *IP02:* Gerne.

452 *I:* Wir schreiben 18:15 Uhr und beenden somit das Interview. Vielen Dank, schönen
453 Abend noch.

1

IP03

2 I: Wir starten das Interview. Wir schreiben heute den 3. Januar 2022. Wir
3 starten das Interview um 16:10 Uhr. Formalitäten bezüglich DSGVO und so weiter
4 sind alle geklärt. Ich möchte dich fragen: Welche Erfahrungen hast du generell
5 mit dem Thema innere Kündigung gemacht? Erzähle einmal einfach.

6 IP03: Ja, danke einmal für die Einladung! Es war bei mir vor 5 Jahren, da habe
7 ich den Job in der Firma selber gewechselt, einen Aufstieg gemacht. Ich bin
8 gewechselt von der Qualität in die Personalabteilung, als Personalchef. Am
9 Anfang ist es alles so gelaufen, wie es vereinbart war, aber zirka nach einem
10 halben Jahr hat sich herausgestellt, dass ich / dadurch, dass ich für das Ganze
11 alleine für 100 Mitarbeiter zuständig war, überfordert bin und dann bin ich
12 immer mehr rein geschlittert in so, wie soll ich sagen, Ratlosigkeit und
13 Überforderung. So, und das Ganze hat dann nach zwei, drei Jahren sogar mit einem
14 Burn-out geendet.

15 I: Burn-out? Was waren die Auslöser für diesen Zustand?

16 IP03: Die Auslöser waren die komplette Überforderung. Also, ich habe immer
17 wieder angefordert, dass ich Unterstützung bekomme, die habe ich auch bekommen
18 nach einem halben Jahr. Die erste Unterstützung hat nach zwei Monaten gekündigt,
19 dann ist wieder eine Neue gekommen, die hat nach vier Wochen gekündigt, dann ist
20 wieder eine Neue gekommen, die hat nach drei Monaten gekündigt. Dadurch, dass
21 ich alleine war, konnte ich nie Urlaub gehen, habe keine Vertretung gehabt. Wenn
22 ich krank war, war alles Chaos. Wenn ich zurückgekommen bin, habe ich wieder
23 alles machen müssen, oder beziehungsweise haben sie mich im Krankenstand daheim
24 angerufen, dann habe ich alles von daheim aus machen müssen und dadurch habe ich
25 eigentlich schlaflose Nächte schon gehabt. Und da ich keinen Ausweg mehr gesehen
26 habe, hat es mich immer mehr belastet. Ich wollte eigentlich nicht mehr
27 weitermachen in dieser Position, also habe ich innerlich aufgegeben, eigentlich.
28 Ich habe keine Zukunft mehr gesehen, schon für die Firma, aber nicht in dieser
29 Position. Das war privat ein sehr / Hatten sicher auch private Auswirkungen
30 gehabt. Dadurch, dass ich nicht mehr schlafen konnte und so, war ich natürlich
31 nicht ausgelastet und habe natürlich auch die Stimmung mit nach Hause genommen.
32 Das hat auch die ganze Familie belastet.

33 I: Inwiefern? Du warst schlecht gelaunt?

34 IP03: Genau. Ich war immer schlecht gelaunt durch den Stress. Und habe das
35 natürlich auch an die Frau und Kinder weitergegeben.

36 I: Weswegen haben deine Aushilfen so schnell gekündigt?

37 IP03: Das waren Unterschiedliche. Also sie haben / Die erste Aushilfe, die war
38 auch schon länger im Unternehmen tätig und die hat was besseres gefunden. Okay,
39 das war für mich okay. Dann die zweite, - es hat natürlich eine Zeit lang

40 gedauert, bis sie eine gefunden haben - die hat sich den Job wieder ganz anders
41 vorgestellt. Sie hat gesehen, dass es nur mehr bessere Sekretärarbeit ist, die
42 hat für mich alles gemacht, hat aber schon zwei Titel gehabt, die war Magister
43 und Master of Science, also die hat sich was anders vorgestellt, die wollte
44 einen Aufstieg in einer Firma machen und hat dann auch ein besseres Unternehmen
45 gefunden, wo sie sich besser entfalten kann. Also, die Perspektivlosigkeit war
46 für die drei, glaube ich, gegeben. Natürlich hat mich das immer wieder belastet.
47 Aber wann kommt irgendwer, der mir wirklich helfen kann, oder stehe ich immer
48 wieder alleine an der Front? Und das hat mich so innerlich belastet, dass ich
49 schon aufgegeben habe.

50 *I:* Weswegen hast du dann nach diesen drei Personen keine weiteren Aushilfen
51 bekommen? War das die Firmaleitung, die gesagt hat //

52 *IP03:* Doch sicher habe ich dann / wäre wieder Eine gekommen, aber da war ich
53 innerlich schon so fertig, dass ich nicht mehr konnte. Das hat sich so lange
54 hinausgezögert, da habe ich innerlich aufgegeben und keinen Sinn mehr für
55 diese Position oder allgemein für die Firma gesehen.

56 *I:* Wie würdest du denn eigentlich für dich selbst die innere Kündigung
57 beschreiben oder definieren, in welchem Zustand warst du denn da? Was bedeutet
58 für dich persönlich die innere Kündigung?

59 *IP03:* Die innere Kündigung bedeutet für mich selber, wenn man mit dem Job
60 innerlich eigentlich aufgibt, das war Perspektivlosigkeit, dass man keinen Sinn
61 mehr sieht für diese Position, was man ausübt, dass man keine Zukunft mehr sieht,
62 beziehungsweise Ratlosigkeit und dadurch kann man eigentlich nicht mehr die
63 volle Leistung bringen. Man will auch nicht mehr sich weiterbilden oder weiter
64 entfalten und man gibt innerlich auf. Man sagt: "Okay, ich mache das Notwendigste
65 und schaue, dass irgendwie die Zeit vorbeigeht."

66 *I:* Warum will man sich dann nicht weiter entwickeln?

67 *IP03:* Ja, weil man vielleicht keinen Sinn mehr sieht. Also, ich habe selber
68 keinen Sinn gesehen. Ich war der Personalchef und wenn ich keine Unterstützung
69 mehr erhalte von der Geschäftsführung und so weiter und für die Mitarbeiter, wo
70 soll das noch hinführen?

71 *I:* Wann wurde dir zum ersten Mal bewusst, dass du von der inneren Kündigung,
72 tatsächlich von der inneren Kündigung betroffen bist?

73 *IP03:* Das war wahrscheinlich zirka ein Jahr nach dem Positionswechsel. Es war
74 nach der zweiten Angestellten die gekündigt hat. Da habe ich keinen Sinn mehr
75 gesehen, dass ich das weiter ausüben möchte oder zumindest längerfristig ausüben
76 möchte.

77 *I:* Kann ich das so verstehen? In diesem ersten Jahr hat dir die Kraft für die

78 Anstrengung noch gereicht dafür?

79 *IP03*: Genau.

80 *I*: Oder ist nach diesem Jahr die Belastung einfach dann noch größer geworden
81 und bist deshalb in die innere Kündigung geschlittert?

82 *IP03*: So wie das Erste, das du gesagt hast. Die Kraft hat noch ausgereicht und
83 vielleicht die minimale Motivation, dass ich doch einiges verändern kann in der
84 Firma, was wir am Anfang besprochen haben, wie ich den Job angetreten bin, dass
85 man Lehrlinge ausbildet und so weiter, dass man das Personal weiterbildet. Es
86 wurde mir viel versprochen, aber nichts gehalten. Nach einem Jahr oder nach
87 Monaten, nach sechs Monaten habe ich schon gemerkt, ich kann nichts verändern in
88 der Firma. Das war echt der Sinn und Zweck, dass ich Personalchef werde: Ich
89 möchte der Firma und den Mitarbeitern helfen und was ändern an dem System. Das
90 System ist komplett fest gelaufen und die Überalterung ist extrem hoch, aber es
91 wird nichts unternommen. Wie ich gemerkt habe, dass ich nichts ändern kann, habe
92 ich natürlich irgendwann innerlich aufgegeben.

93 *I*: Du hast jetzt schon einige der Auslöser aufgezählt, vielen Dank dafür. Gibt
94 es vielleicht einen bestimmten Auslöser oder ein bestimmtes auslösendes Ereignis
95 dafür, dass du sagst: "Bis zu diesem Punkt war es in Ordnung, alles danach war
96 mir wirklich zu viel", oder war es wirklich diese Menge an Gründen, die dich
97 dazu getrieben hat?

98 *IP03*: Es war die Menge, glaube ich. Der hauptsächliche Auslöser war, dass ich
99 auch, also meine Ex-Firma war im Service tätig, dass ich fast 24 Stunden
100 erreichbar war oder zumindest einer von uns im Team. Aber dadurch, dass ich fast
101 immer alleine war, wurde ich auch wirklich am Wochenende sehr oft angerufen und
102 es war irgendwann zu viel, weil wenn ich mit der Familie unterwegs war und wenn
103 wer angerufen hat, war es wirklich dringend, dann habe ich was machen müssen,
104 Personal irgendwo hinschicken oder Materialbesorgungen oder so was und dann habe
105 ich fast alles liegen und stehen lassen müssen. Und irgendwann habe ich gesagt:
106 "Das kann nicht sein, dass das fast jedes Wochenende betrifft, weil man hat auch
107 ein Privatleben."

108 *I*: Wie hat sich denn die innere Kündigung bei dir ausgewirkt? Du hast schon
109 eingangs erwähnt, privat war es eine sehr schwierige Zeit. Wie waren denn die
110 Auswirkungen für das Unternehmen und vor allem die Auswirkungen für dich im
111 Unternehmen? Kannst du mir darüber was erzählen?

112 *IP03*: Auswirkungen im Unternehmen.

113 *I*: Für das Unternehmen, beispielsweise.

114 *IP03*: Für das Unternehmen. Ja, es war dann schon schlecht dadurch, dass ich
115 immer gestresst war, konnte ich wahrscheinlich die Arbeit auch nicht zu 100

- 116 Prozent erfüllen. Das war mal der eine Punkt. Das Unternehmen hat sich ja am
117 Anfang wirklich bemüht, dass sie mir eine Unterstützung zur Verfügung stellen,
118 aber dann hat auch dort für die Geschäftsführung inzwischen auch zwei, drei
119 Wechsel gegeben. Da habe ich immer wieder mit meinen Bemühungen von vorne
120 angefangen, was für eine Unterstützung ich brauche. Ich habe wieder von vorne
121 angefangen.
- 122 *I:* Das heißt, es hat sich dann immer weiter in die Länge gezogen, ohne dass du
123 dann tatsächlich Hilfe bekommen hast.
- 124 *IP03:* Genau und die Hilfe wurde auch nicht ernst genommen. Erst ganz zuletzt,
125 wie ich gesagt habe: "Ich kann nicht mehr. Ich fahre in das Krankenhaus." Und
126 dann hat sich herausgestellt, dass ist Burn-out und ich habe dort auch schon
127 circa drei Monate nicht mehr richtig schlafen können, also die letzten drei
128 Monate habe ich im Schnitt zwei Stunden am Tag geschlafen.
- 129 *I:* Also, du hast tatsächlich an Schlaflosigkeit gelitten.
- 130 *IP03:* Genau. Das war dann wirklich der Auslöser und leider und ich habe ja auch
131 so lange damit nicht umgehen können, weil ich schon 25 Jahre bei diesem Betrieb
132 war und dann wusste ich nicht, was ich machen sollte. Natürlich habe ich die
133 Geschäftsführung und alle angesprochen und die haben gesagt: "Ja, wir schauen,
134 wir schauen." Aber das hat mir innerlich nicht geholfen.
- 135 *I:* Du hast schon erwähnt, es gab Auswirkungen bis zu dem Burn-out, kannst du mir
136 darüber Genaueres erzählen? Wie kann ich mir das vorstellen? Wie lange dauert
137 das?
- 138 *IP03:* Das zieht sich. Ist wahrscheinlich unterschiedlich. Bei mir hat sich das
139 immer wieder mit Schlaflosigkeit ausgewirkt, beziehungsweise sehr gestresst,
140 schlecht gelaunt und wahrscheinlich auch komplett überfordert und innerlich halt
141 ganz schlecht. Zu Schlaflosigkeit kommt dann noch Essstörungen und was weiß ich
142 was.
- 143 *I:* Du hast dir dann auch professionelle Hilfe geholt. Kannst du mir darüber
144 etwas erzählen, als du zu dem Punkt gekommen bist und gesagt hast: "Okay, ich
145 bin gesundheitlich angeschlagen."?
- 146 *IP03:* Ja, da habe ich natürlich vorher schon das Gespräch mit der
147 Geschäftsführung und mit dem Betriebsrat gesucht und die haben auch geraten. Und
148 dann bin ich ins Krankenhaus gefahren und war dann zwei, drei Monate außer
149 Gefecht und habe dann auch wirklich bei diesem Unternehmen gekündigt, weil keine
150 andere Stelle frei war. Das Unternehmen hat sich nicht bemüht, mich auf eine
151 andere Position zu setzen. Und die gleiche Position hätte keinen Sinn gemacht.
152 Ich wäre wieder irgendwann dort gewesen, wo ich vor zwei, drei Jahren war.
- 153 *I:* Wie lange hat es gedauert, als du dich zu dieser formalen Kündigung

154 entschlossen hast?

155 *IP03:* Das hat sehr lange gedauert. Wie schon gesagt, dadurch, dass ich wirklich
 156 25 Jahre bei diesen Unternehmen war, wollte ich selber das nie wahrhaben. Erst
 157 durch viele Gespräche mit Freunden und in der Familie wurde mir eigentlich klar,
 158 dass das Ganze aussichtslos ist. Also, sehr viele Freunde haben mir geraten, ich
 159 muss was machen. Es hat keinen Sinn gemacht im Unternehmen zu bleiben, nur weil
 160 die Bezahlung gut ist, aber wenn man sich nicht wohl fühlt, wenn man Angst hat
 161 zum Arbeiten zu gehen, dass schon wieder irgendwas passiert. Es hat sicher ein
 162 Jahr gedauert, bis ich mich überwunden habe, dass ich soweit bin, dass ich
 163 sicher das nicht mehr die nächsten 20 Jahre ausüben möchte.

164 *I:* Hat es davor schon gesundheitliche Auswirkungen gegeben, dass du sagst, du
 165 hast vermehrt Fehlzeiten gehabt im Unternehmen?

166 *IP03:* Nein, das ist ja das. Ich habe in meinen 25 Jahren drei Wochen
 167 Krankenstand zusammengebracht, insgesamt in den 25 Jahren. Also, bevor ich
 168 daheim bleibe, muss schon wirklich Knochenbruch oder hohes Fieber sein. Das ist
 169 mein Ehrgeiz, ist aber auch ein Fehler. Ich bin sehr oft arbeiten gegangen, wo
 170 es besser gewesen wäre, daheim zu bleiben. Wo ich wirklich schon sehr krank war,
 171 also nicht Fieber, aber mit Husten und Schnupfen bin ich immer arbeiten gegangen.

172 *I:* Um nochmal kurz zurückzukommen zu den Auslösern. Welche Rolle hat dabei die
 173 direkte Führungskraft oder das Management oder auch die Kollegen gespielt?

174 *IP03:* Sehr große Rolle natürlich. Am meisten haben die Projektleiter die Rolle
 175 gespielt. Ich habe immer für die Projektleiter arbeiten müssen, Personal
 176 organisieren und stellen. Die haben immer mehr Druck gemacht, wenn ich es nicht
 177 geschafft habe, die Sub-Lieferanten, wir haben auch Zukauf gemacht,
 178 Dienstleistungen und Zukauf und es ist immer schlechter geworden, aber dafür
 179 kann ich ja nichts. Aber das hat mich so sehr belastet und die Projektleiter
 180 haben das einfach nicht wahrgenommen, die haben gesagt: "Ich brauche diese Leute
 181 und mach." Und die Geschäftsführung hat es einfach ignoriert. Also, die haben
 182 mich nicht unterstützt. Also, habe ich einerseits Druck von den Projektleitern
 183 gehabt und andererseits zu wenig Unterstützung von der Geschäftsführung oder der
 184 Manager und das ist / Dann war das irgendwann zu viel, wo ich nicht mehr raus
 185 habe können.

186 *I:* Um die Befragung zum Verlauf, beziehungsweise zum Prozess zur inneren
 187 Kündigung zu befragen, hat es denn verschiedene Phasen bis zur Inneren Kündigung
 188 gegeben?

189 *IP03:* Ja natürlich. Wie gesagt, wie ich die erste Unterstützung bekommen habe,
 190 ist es ja wieder bergauf gegangen. Da habe ich wieder ein Ziel gesehen: "Okay,
 191 es könnte sich bessern." Die Motivation war wieder da und ich habe wieder ein
 192 Ziel vor den Augen gehabt, aber das hat ja leider nicht lange gedauert und dann
 193 ist es wieder nach der zweiten Unterstützung, also die zweite Dame, was mich

- 194 unterstützt hat, die habe ich gerade mal einschulen können und dann hat sie
195 schon gekündigt. Und die dritte Unterstützung hätte vielleicht funktioniert,
196 aber wie gesagt, die war studiert und hat sich das anders vorgestellt und dann
197 wieder auf eine Neue warten, nur auf gut Glück, dass es funktioniert, da habe
198 ich halt gedacht: "Das wird nicht so sein." Da war ich innerlich schon so fertig,
199 dass ich keinen Ausweg mehr gesehen habe.
- 200 *I:* Als dir dann selbst bewusst wurde, dass du von der inneren Kündigung
201 betroffen bist, wie bist du denn selbst mit dieser Einstellung umgegangen? Hast
202 du versucht, diesen Zustand zu verheimlichen oder bist du direkt zur
203 Führungskraft gegangen und hast um Hilfe gefragt, zu deinen Kollegen oder wie
204 ist es genau abgelaufen bei dir?
- 205 *IP03:* Genau, im Gegenteil. Ich habe nicht versucht, es zu verheimlichen. Zuerst
206 habe ich mich privat mit Freunden gesprochen. Dann habe ich auch mit dem
207 Betriebsrat gesprochen und dann ganz zuletzt zur Führungskraft, also zur
208 Geschäftsführung und HR-Manager, beziehungsweise Betriebsleiter. Das war schon
209 nach einem Jahr, aber das hat null Früchte getragen. Der einzige, der
210 Betriebsrat, die haben das ernst genommen, aber die haben auch gesehen, okay /
211 Angeblich hat die Geschäftsführung zum Betriebsrat gesagt: "Ja, eine zweite
212 Kraft können wir nicht anstellen, ist zu teuer, das muss alleine gehen."
- 213 *I:* Aber der Betriebsrat hat es ernst genommen und hat auch agiert.
- 214 *IP03:* Der hat agiert, der hat wirklich provoziert.
- 215 *I:* Wie ist deine Familie oder dein familiäres Umfeld mit dieser
216 Einstellungsveränderung umgegangen, hat die das selbst bemerkt? Bist du auf die
217 zugegangen? Wie hat sich das dort dargestellt?
- 218 *IP03:* Meine Frau ist auf mich zugegangen, die hat gesagt, ich habe mich in
219 den letzten Monaten sehr verändert.
- 220 *I:* War das zu diesem Zeitpunkt dir selbst schon bewusst?
- 221 *IP03:* Wahrscheinlich nicht so zu 100 Prozent. Und ich wäre den Schritt auch nie
222 so weit gegangen, wenn ich nicht die Unterstützung von der Familie gehabt hätte,
223 wenn ich alleine gewesen wäre, weiß ich nicht, wo das hingeführt hätte, zu
224 Depression vielleicht. Es wird ganz schwer.
- 225 *I:* Kollegen oder Vorgesetzte, andere Personalverantwortliche sind nicht auf dich
226 zugekommen und haben dich auf den Zustand angesprochen?
- 227 *IP03:* Ich bin auf die zugegangen. Und das hat mich natürlich noch mehr belastet,
228 dass die das nicht sehen, dass ich schon Probleme habe. Vielleicht haben sie es
229 gesehen, aber nicht ernst genommen.

230 I: Wer wäre deiner Meinung nach zuständig, um der inneren Kündigung
231 entgegenzuwirken oder präventiv vorzubeugen? Wer sollte dafür zuständig sein in
232 diesem Unternehmen?

233 IP03: In unserem Unternehmen, war es damals sicher / Wir haben eine eigene
234 HR-Abteilung gehabt, die hätte schon agieren müssen. Wir haben einen eigenen
235 Betriebsrat gehabt, wir haben einen eigenen Arzt gehabt, die hätten da schon
236 früher gehen können, dass man das Gespräch früher führt, beziehungsweise ganz
237 vorher, bevor ich den Jobwechsel angegangen bin, haben wir auch regelmäßig
238 Mitarbeitergespräche gehabt, aber das ist alles eingefroren. Die
239 Mitarbeitergespräche hat es dann später nicht mehr gegeben.

240 I: Die hat es nicht mehr gegeben. Gab es einen Grund?

241 IP03: Also, wir sind 2015 Konkurs gegangen und dann von einer anderen Firma
242 übernommen worden und dann hat es keine Mitarbeitergespräche mehr gegeben,
243 HR-Manager, jedes Jahr ist ein HR-Manager gekommen. Bis der sich was aufgebaut
244 hat. Die haben zwar immer wieder geredet: "Okay, wir machen jetzt
245 Mitarbeitergespräche nächstes Jahr." Und es ist immer wieder eingeschlafen. Es
246 ist nie so weit gekommen mehr.

247 I: Es hat weder Einzelgespräche gegeben, noch Gruppengespräche?

248 IP03: In dieser Phase, wo ich meine innere Kündigung gehabt habe, Nein. Mein
249 Chef wurde angehalten Mitarbeitergespräche zu führen, hat es aber nicht gemacht,
250 weil er selber auch nicht zufrieden war in dem Zeitpunkt.

251 I: Meinst du, hätte das geholfen? Hätte das helfen können?

252 IP03: Ich glaube schon. Ich hätte offener gesprochen über viele Dinge und
253 vielleicht hätte er ein paar Sachen geändert, was geholfen hätte. Ich bin schon
254 der Meinung, dass solche Mitarbeitergespräche sehr wichtig sind.

255 I: Gibt es denn andere Tools in diesem Unternehmen, die du dir vorstellen kannst,
256 die vielleicht dieser Situation vorbeugen können oder entgegenwirken können?
257 Gibt es andere Möglichkeiten?

258 IP03: Viele nicht.

259 I: Hat es denn vielleicht auch anonyme und oder schriftliche
260 Mitarbeiterbefragungen gegeben, über das Unternehmen oder über Vorgesetzte, über
261 Kollegen?

262 IP03: Das hat es auch gegeben, wie der HR-Manager neu gekommen ist. Da hat es
263 eine schriftliche Mitarbeiterbefragung gegeben und zwar von einer externen Firma

- 264 durchgeführt und da hat sich natürlich herausgestellt, dass sehr schlecht
265 bewertet worden ist, in vielen Bereichen.
- 266 *I:* Zum Beispiel?
- 267 *IP03:* Ja überhaupt, Teamfähigkeit, Mitarbeiterführung, ganz schlecht. Und das
268 Ganze natürlich, das Unternehmen mit 800 Personen. Das kann man nicht jetzt
269 alles auf einen HR-Manager / Es hat sehr viele Probleme in dem Unternehmen
270 gegeben. Das war das Problem, dass zu wenig Zeit ist für die
271 Mitarbeitergespräche.
- 272 *I:* Und wie haben diese Personen oder diese Abteilungen zu dieser schlechten
273 Kritik reagiert?
- 274 *IP03:* Teilweise wurde wirklich agiert. Und wurden auch Verbesserungsvorschläge
275 umgesetzt, aber das ist wieder abteilungsmäßig unterschiedlich, wie der
276 Abteilungschef war, wie ernst er es genommen hat. Mein Abteilungschef oder
277 HR-Manager hat nichts getan, was meine Person betrifft, der hat sich auf andere
278 Probleme konzentriert, waren vielleicht für ihn wichtiger. Für meine Person war
279 es halt schlecht, dass er das nicht so ernst genommen hat.
- 280 *I:* Gab es denn in diesem Unternehmen die Möglichkeit für psychologische Hilfe?
281 In dem Unternehmen?
- 282 *IP03:* Nein, aber das Unternehmen hat die psychologische Hilfe bezahlt.
- 283 *I:* Okay, aber es gibt andere Modelle, wo beispielsweise monatlich psychologisch
284 geschultes Personal in das Unternehmen kommt, um eben solche Fälle
285 möglicherweise auch vorzubeugen.
- 286 *IP03:* Seelenvorsorge oder was weiß ich.
- 287 *I:* Zum Beispiel, ja.
- 288 *IP03:* Das wäre ein guter Punkt, um solche /
- 289 *I:* Hat es nicht gegeben?
- 290 *IP03:* Nein, hat es nicht gegeben.
- 291 *I:* Und hättest du in Anspruch genommen?
- 292 *IP03:* Natürlich. Also dort war ich schon soweit. Hätte ich in Anspruch genommen.

293 I: Wie könnte denn deiner Meinung nach der inneren Kündigung entgegengewirkt
 294 werden? Welche Tools, welche Maßnahmen gibt es denn noch für dich, wo du sagst,
 295 es würde vielleicht Früchte tragen?

296 IP03: Also wichtig wären sicher einmal Mitarbeitergespräche und das auch
 297 wirklich die Gespräche, was geführt werden, also dass die nicht nur
 298 niedergeschrieben werden und dann nichts getan wird, sondern dass die Punkte
 299 auch wirklich systematisch abgearbeitet werden und dann sich nach einem kurzen
 300 Zeitraum noch mal zusammensetzt und dann wirklich eine Analyse macht. Macht es
 301 wirklich Sinn? Wo kann man noch ansetzen? Und der zweite Punkt wäre, so wie du
 302 gesagt hast, so eine psychologische Hilfe wäre sicher heutzutage immer mehr
 303 wichtig für uns und für große Unternehmen. Wir haben ja doch fast tausend
 304 Mitarbeiter gehabt, das macht schon Sinn, weil ich weiß es ja auch, dass auch
 305 zwei, drei andere Mitarbeiter mit Burn-out in anderen Abteilungen, aber trotzdem.
 306 Einen hat es sogar extrem erwischt mit Depressionen, Burn-out und leider hat er
 307 sich für was entschlossen, was / Er hat sich das Leben genommen.

308 I: Aufgrund dessen?

309 IP03: Aufgrund dessen. Er hat keine Familie gehabt und für ihn war die Firma die
 310 Familie. Das ist auch nicht ernst genommen worden. Der hatte immer gejammert,
 311 schon immer, aber er hat Depressionen gehabt und es hat keiner ernst genommen.

312 I: Eine ganz konkrete Frage dazu. Wie hätte das denn deiner Meinung nach
 313 verhindert werden können, von wem und wie? Bei diesem konkreten Beispiel, was
 314 glaubst du?

315 IP03: Bei diesem konkreten Beispiel. Verhindert werden hätte es nur durch die
 316 Mitarbeiter können, dass die Mitarbeiter oder sein direkter Vorgesetzter, er hat
 317 hauptsächlich einen direkten Vorgesetzten gehabt, dass der ihn mehr ernst
 318 genommen hätte. Ich glaube, das war der Hauptauslöser. Vielleicht hat es auch
 319 mehrere Auslöser gegeben, aber...

320 I: Meinst du denn, die Führungspersonen in diesem Unternehmen sind auf diesen
 321 Zustand hin geschult oder nicht geschult? Wäre eine Schulung denn sinnvoll?

322 IP03: Genau.

323 I: In dieser Beziehung.

324 IP03: Sie sind gar nicht geschult und jede Schulung ist sinnvoll. In meinem
 325 aktuellen Unternehmen haben sie gerade so eine Schulung durchgeführt, die heißt
 326 "Erste Hilfe für die Seele". Da haben fünf, sechs Führungspersonen teilgenommen.
 327 Ich bin leider erst seit kurzem bei diesen Unternehmen, da war die Schulung
 328 schon im Gange, aber die haben gesagt, das bringt schon was. Meiner Meinung nach
 329 sollte fast jede Führungskraft in der Zukunft an so einer Schulung auch

- 330 teilnehmen.
- 331 *I:* Das ist eine Schulung ganz konkret zum Thema innere Kündigung und
332 wahrscheinlich Mitarbeitermotivation.
- 333 *IP03:* Alles, glaube ich. Also ich weiß es nicht, aber ich schätze mal.
- 334 *I:* Um jetzt zurück zu kommen zu deinem konkreten Fall, hätte so eine Schulung
335 Sinn gemacht, für deine direkten Führungspersonen?
- 336 *IP03:* Vielleicht, ist schwer zu sagen. Aber es hätte auf jeden Fall geholfen. Ob
337 die Auswirkungen gleich oder anders gewesen wäre, kann ich jetzt nicht
338 beurteilen, aber ich glaube schon, dass es wichtig ist, dass auch
339 Führungspersonen auf diese Belangen immer mehr geschult werden, nicht nur in der
340 inneren Kündigung, sondern auch als Burn-out, was immer mehr kommt, Stress,
341 Depressionen, dass die Führungskraft auch mit dem Mitarbeiter spricht, wenn er
342 sieht: "Okay, der hat schlechte Laune. Vielleicht schnapp ich mir den fünf
343 Minuten, gehe mit ihm Kaffee trinken und rede mit ihm." Das hilft wahrscheinlich
344 schon ein bisschen.
- 345 *I:* Bei deinem konkreten Fall ist denn das auf das Unvermögen deines Vorgesetzten
346 zurückzuführen oder auf mangelndes Interesse? Was glaubst du?
- 347 *IP03:* Ich glaube eher mangelndes Interesse. Nicht Unvermögen, glaube ich nicht.
348 Und auch dadurch, dass der selber so viel um die Ohren gehabt hat, dass es so
349 viele Probleme, nicht nur eine Baustelle gibt, sage ich jetzt mal, sondern auch
350 die anderen Abteilungen, überall Probleme und /
- 351 *I:* Es ist auch eine mögliche Überlastung dieser Person?
- 352 *IP03:* Genau, deswegen mache ich dem auch keinen Vorwurf. Der hätte vielleicht
353 konkreter ein bisschen mehr machen können noch.
- 354 *I:* Was glaubst du, hätte ein monetärer Anreiz für Auswirkungen, wäre es sinnvoll
355 oder weniger sinnvoll?
- 356 *IP03:* Was für Anreize meist du?
- 357 *I:* Monetäre, also mehr Lohn, Boni,...
- 358 *IP03:* Also was Lohn betrifft, habe ich sehr gut verdient. Das war mal kein
359 Anreiz. Wenn, dann wär es vielleicht für drei, vier Monate der Anreiz. Anreiz
360 kann nur sein, dass man entlastet wird, wenn man schon überfordert ist, dass man
361 60 Stunden oder bis zu 80 Stunden in der Woche arbeitet, mit Homeoffice
362 natürlich, dass man irgendwo entlastet wird, das wäre für mich wichtig gewesen,

363 mehr Freizeit.

364 I: Also gäbe es eigentlich gar kein anderes Anreizsystem für dich, außer
365 Entlastung?

366 IPO3: Genau, für mich war dort eine Entlastung. Finanziell ist es mir sehr gut
367 gegangen bei der Firma. Klar, weil ich auch 25 Jahre dort war.

368 I: Was hat denn die Unternehmenskultur und die Vertrauensbasis beispielsweise
369 zur Führungskraft, zu Betriebsräten und zu Kollegen für eine Rolle?

370 IPO3: Ja, eine sehr Große. Es hat ja in diesen Unternehmen eigentlich zwei
371 verschiedene Kulturen gegeben. Es war Montagebetrieb und Werkstatt und überall
372 war die Kultur ein bisschen anders. Es hat eine Firma in der Firma gegeben. Die
373 Montage hat gemacht, was sie will, die Werkstatt. Es hat nie so ein richtiges
374 Miteinander gegeben und auch zwischen den Abteilungen hat es unterschiedliche
375 Kulturen gegeben. Also, die Marketingabteilungen haben sich alle super
376 verstanden, dann die Buchhaltung war wieder so, dass alle zwei Monate jemand
377 gekündigt hat, also dort war wieder eine ganz schlechte Kultur. Projektleiter
378 war auch eine schlechte Kultur, weil die Projektleiter untereinander sich nicht
379 gut verstanden haben. Dort war ein Alphanier und der hat alle anderen ein
380 bisschen unterdrückt. Also, ein richtiges Teamwork war nicht und keine gute
381 Kultur, meiner Meinung nach.

382 I: Stichwort Teamwork. Würde es Sinn machen, um der Inneren Kündigung
383 theoretisch vorzubeugen?

384 IPO3: Ja, in meinem Fall hätte es sicher Sinn gemacht. Die Projektleiter hätten
385 mir einiges abnehmen können, statt einfach die Unterlagen hingeben: "Da, mach!",
386 hätten sie ja einiges selber machen können oder organisieren oder am Wochenende,
387 wenn irgendwo ein Einsatz ist, muss ich nicht unbedingt den Personalchef anrufen,
388 wenn ich einen Mann brauche, weil er weiß ja auch alle Telefonnummern, aber
389 nein, man muss den belasten, weil der ist ja Personalchef. Also, das war auch
390 ein bisschen Absicht von den Projektleitern.

391 I: Wirklich?

392 IPO3: Von einem weiß ich es, der macht es auch jetzt so weiter.

393 I: Also würde eine gerechtere Arbeitsverteilung Sinn machen?

394 IPO3: Genau, hätte mehr Sinn gemacht. Das habe ich ja auch probiert, aber keine
395 Chance. Dadurch, dass einer war, der sich immer quer gestellt hat. Von acht
396 Projektleiter waren sieben mitgezogen, nur einer hat sich quer gestellt und der
397 hat in der Firma am meisten Umsatz gemacht, also er hat die meiste Macht gehabt
398 und das ist von der Geschäftsführung so akzeptiert worden, weil er den meisten

399 Umsatz macht.

400 I: Du hast ja gesagt, du warst Personalchef, als Personalverantwortlicher.

401 IP03: Personalverantwortlicher, genau.

402 I: Hast du denn Erfahrungen mit Mitarbeitern und innerer Kündigung gemacht?

403 IP03: Nun ja, es waren sicher zwei, drei, verschieden. Von den Angestellten weiß
404 ich es von zwei, von den Arbeitern weniger, also eher weniger.

405 I: Aber die zwei waren dir direkt unterstellt?

406 IP03: Nein, nicht mir unterstellt, die waren andere Abteilung, aber ich habe es
407 mitbekommen.

408 I: Okay.

409 IP03: Da war die innere Kündigung eher mehr durch Mobbing. Die sind von anderen
410 Arbeitskollegen gemobbt worden und das hat so weit geführt, dass sie irgendwann
411 aufgegeben haben und dann gekündigt. Die haben sich ein anderes Unternehmen
412 gesucht.

413 I: Also der Auslöser war Mobbing von Kollegen.

414 IP03: Genau.

415 I: Wie hat sich das ausgewirkt? Wie bist du darauf gekommen, dass das
416 möglicherweise innere Kündigung ist, was waren dann diese Auswirkungen? Um nur
417 einige Beispiele zu nennen: Dienst nach Vorschrift, erhöhte Fehlzeiten,...

418 IP03: Erstens schlecht aufgelegt und auch erhöhte Krankenstände war bei einer
419 Mitarbeiterin.

420 I: Wie lange sind die dann noch im Unternehmen verblieben, bevor sie dann die
421 formale Kündigung ausgesprochen haben?

422 IP03: Eher lange, ein, zwei Jahre.

423 I: Und waren da auch verschiedene Phasen bemerkbar für dich?

424 IP03: Teilweise. Dadurch, dass dort auch immer Wechsel gegeben hat für die

- 425 Führungsperson, haben sich die vielleicht auch wieder Hoffnung gemacht.
- 426 *I:* Also tatsächlich ein Auf und Ab.
- 427 *IP03:* Ein Auf und Ab.
- 428 *I:* Wie hättest du als Personalverantwortlicher dem entgegengewirkt?
- 429 *IP03:* Ich hätte einmal das Gespräch geführt von beiden Seiten, wenn die gemobbt
430 wird, da muss sich eine Lösung finden lassen. Das war eindeutig Mobbing.
431 Anscheinend haben sie auch ein Gespräch geführt mit der Geschäftsführung, aber
432 die sind vom Abteilungsleiter gemobbt worden. Was macht jetzt die
433 Geschäftsführung? Soll sie den Abteilungsleiter kündigen? Oder soll sie
434 versuchen ein besseres Timing / Ich weiß es nicht, was die gemacht haben, aber
435 die haben auch versucht, den Betriebsrat, alle miteinzubeziehen und hat auch
436 nichts geholfen.
- 437 *I:* Hat nichts gefruchtet dabei.
- 438 *IP03:* Hat nichts gefruchtet.
- 439 *I:* Gäbe es noch andere Möglichkeiten, fällt dir noch etwas ein, was man hätte
440 tun, machen, sollen, können?
- 441 *IP03:* Eher vielleicht einen harten Schritt und einen Abteilungsleiter absetzen.
- 442 *I:* Wäre eine interne Versetzung vielleicht möglich gewesen oder gar nicht
443 möglich gewesen?
- 444 *IP03:* Wäre möglich gewesen in diesen Fall. Vielleicht auch bei meinem Fall, aber
445 Sie haben sich nicht bemüht. Interne Versetzung ist sicher eine Möglichkeit.
- 446 *I:* Was hättest du denn rückblickend gesehen in Bezug auf deine eigene innere
447 Kündigung vielleicht anders machen können oder anders machen sollen? Gibt es da
448 etwas, wo du sagst: "Jetzt im Nachhinein würde ich etwas anders machen"?
- 449 *IP03:* Na ja, ich hätte sicher früher das Gespräch mit dem Abteilungsleiter oder
450 mit der Geschäftsführung suchen können. Wie ich das Gespräch gesucht habe, da
451 war ich schon so schlecht beieinander, körperlich und seelisch und geistig. Da
452 war es vielleicht schon zu spät. Wenn ich früher hingegangen wäre, hätten sie
453 mich vielleicht ernster genommen.
- 454 *I:* Gäbe es noch andere Dinge, Möglichkeiten, wo du gesagt hättest: "Das hätte
455 ich vielleicht anders machen sollen oder früher machen sollen"?

456 *IP03: Fällt mir jetzt nichts ein.*

457 *I: Was würdest du den anderen Betroffenen der inneren Kündigung zum Umgang mit*
458 *diesem Phänomen raten? Gibt es da etwas?*

459 *IP03: Ja, auf jeden Fall das Gespräch mit Vorgesetzten suchen. So schnell wie*
460 *möglich. Wenn kein Verständnis ist, würde ich wirklich raten zu kündigen und ein*
461 *anderes Unternehmen suchen, bevor man sich körperlich kaputt macht. Weil kein*
462 *Geld kann die Gesundheit wiederherstellen. Weiß man von Jobs - wie heißt der*
463 *Apple Hersteller? - Steve Jobs, der hat gesagt, er hat viel Geld gehabt, aber*
464 *gesundheitslich...*

465 *I: Wenn du frei wählen könntest aus allen möglichen Maßnahmen, die dir einfallen,*
466 *was würdest du denn in deiner eigenen Firma einführen, um der inneren Kündigung*
467 *vorzubeugen oder auch entgegenzuwirken? Was würdest du alles machen als*
468 *Firmeninhaber?*

469 *IP03: Als Firmeninhaber.*

470 *I: Was würdest du alles für Maßnahmen etablieren?*

471 *IP03: Also wirklich einmal regelmäßige Mitarbeitergespräche würde ich einführen,*
472 *aber nicht nur Mitarbeitergespräche, sondern auch die Gespräche auswerten und*
473 *dann sich nochmal zusammensetzen, was man wirklich umsetzen kann. Also, zuerst*
474 *einmal das Gespräch, dann auswerten und dann auf die Umsetzung gehen. Wenn man*
475 *nicht alles umsetzen kann, muss man sich ja auf etwas anderes einigen. Ich weiß*
476 *vom eigenen Unternehmen, wo ich jetzt selbstständig bin, dass man nicht alles*
477 *umsetzen kann. Wir haben ein Montageunternehmen, wo sich einer wünscht, er*
478 *möchte nur in Kärnten beschäftigt sein und ich kann es nicht umsetzen, dann kann*
479 *ich das aber nicht versprechen, was viele machen: "Ich schau, ich schau, ich*
480 *werde schauen, aber ich weiß, dass ich das nicht kann." Also Mitarbeiter nicht*
481 *belügen. Das Hinauszögern und Belügen macht es ja nur schlechter. Es ist nur*
482 *hinauszögern, was viele Vorgesetzte machen, aber sie meinen es nicht so. Sie*
483 *lügen sich selber auch damit an. Das würde ich auf jeden Fall besser machen,*
484 *bevor ich dem Mitarbeiter sage: "Ja, ich werde mich darum kümmern.", wenn ich*
485 *selber weiß, ich mache das sicher nicht, sage ich ihm gleich die Wahrheit. Es*
486 *ist besser, er soll sich ein anderes Unternehmen suchen, oder? Es macht ja*
487 *keinen Sinn. Wir leben nur von Mitarbeitern. Wir sind ein*
488 *Dienstleistungsunternehmen und nur zufriedene Mitarbeiter sind gute Mitarbeiter.*

489 *I: Das ist ein sehr schöner Satz.*

490 *IP03: Er ist auch sehr wichtig für uns.*

491 *I: Fällt dir noch irgendetwas ein? Stichwort Schulung und Teambuilding, was du*
492 *vorher schon angesprochen hast.*

493 *IP03: Ja, sowie die eigene Schulung, was ich jetzt gehört habe, die "Erste Hilfe*
494 *für die Seele". Also die würde ich jede Führungskraft durchführen lassen und auch*
495 *weiter. Es gibt, glaube ich, schon viele Schulungen, also ständig solche*
496 *Schulungen und dann auch schauen, wie das umgesetzt wird. Ich finde, das ist die*
497 *Zukunft. Es werden immer mehr Mitarbeiter mit Problemen.*

498 *I: Würdest du das Thema Mobbing irgendwie gesondert behandeln?*

499 *IP03: Ja, es ist ein schwieriges Thema Mobbing. Würde ich schon gesondert*
500 *behandeln.*

501 *I: Mit welchen Möglichkeiten? Gäbe es etwas Bestimmtes, dass du im Auge hast?*

502 *IP03: Ich glaube, da hilft nur Zusammensitzen für die Beteiligten und dann eine*
503 *Lösung finden, weil ohne Aussprache wird es nichts helfen. Es hilft nichts, wenn*
504 *der eine geht zu seinem Vorgesetzten, der andere geht zum Vorgesetzten oder*
505 *Betriebsrat, aber helfen kann nur die direkte Aussprache.*

506 *I: Wäre in diesem Fall vielleicht professionelle Hilfe von Vorteil mit*
507 *Coachings?*

508 *IP03: Coaching, ja. Ich glaube schon, dass das hilft, wenn die großen*
509 *Unternehmen monatlich solche Coachings holen. Es wird vielleicht nicht für alle*
510 *Beteiligten helfen, weil viele sind so verschlossen, dass sie das nicht in*
511 *Anspruch nehmen, dann muss wieder der Personalverantwortliche vielleicht auch so*
512 *viel dahinter sein, dass er die Personen darauf anspricht und sie vielleicht*
513 *dort hinführt.*

514 *I: Worauf glaubst du, ist es zurückzuführen, dass sich einige Mitarbeiter*
515 *einfach ihren Führungspersonen gegenüber nicht öffnen wollen? Gibt es da*
516 *spezielle Gründe, die die Firma betreffen?*

517 *IP03: Nein, glaube nicht die Firma, ich glaube die Personen allgemein. Manche sind*
518 *so verschlossen und die würden auch private Probleme nie mit anderen besprechen*
519 *und das gleiche ist in der Firma. Die fressen das in sich selber hinein und erst*
520 *dann, wenn es zu spät ist, vielleicht öffnen sie sich. Da braucht man wirklich*
521 *vielleicht externe Psychologen der vielleicht einen besseren Zugang hat. Wenn*
522 *das Ganze anonymisiert wird, wäre es sicher eine gute Lösung.*

523 *I: Gut, wir sind am Ende angelangt, möchtest du abschließend noch etwas anmerken,*
524 *hinzufügen?*

525 *IP03: Ja, es ist ein sehr schwieriges Thema, dass du da hast. Also jeder kann*
526 *sicher nicht so / also spricht sicher nicht gerne drüber, ich spreche auch nicht*
527 *gerne darüber, weil dann wieder die Erinnerungen wach werden. Es erinnert mich*

528 an eine sehr sehr schwierige Zeit. Ich hoffe in der Zukunft, dass die
529 Unternehmen sich mehr um die Mitarbeiter kümmern, mehr Gespräche führen und mehr
530 auf die Mitarbeiter eingehen. Nicht nur den Alltag und nicht nach Leistung,
531 sondern auch auf die Bedürfnisse. Also, den Mitarbeitern zuhören wird wichtig
532 werden in der Zukunft. Das wäre ein Wunsch von mir.

533 I: Ein schöner Schlusssatz: Vielen Dank für deine Zeit! Vielen Dank für deine
534 Ehrlichkeit in diesem sehr emotionalen Thema! Vielen Dank für das Interview! Wir
535 beenden das Interview um 17:02 Uhr. Vielen Dank und einen schönen Abend noch!

536 IPO3: Danke!

1

IP04

2

3

4

I: Vielen Dank für Ihre Zeit schon im Vorhinein. Wir haben heute den 8. Jänner 2022 und starten das Interview pünktlich um 14 Uhr. Die erste Frage wäre: Welche Erfahrungen haben Sie mit dem Thema "Innere Kündigung" gemacht?

5

6

7

8

9

IP04: Ja, das war für mich ein Grund, mich für Ihre Studie jetzt über XXX anzumelden, dass ich mich im Laufe meines Berufslebens eigentlich zweimal mit dem Thema "Innere Kündigung" wohl intensiver befasst habe, obwohl ich beim selben Dienstgeber geblieben bin. Aber vor circa 13 Jahren war es das erste Mal, dass ich innerlich gekündigt habe, sozusagen meine Tätigkeit als XXX.

10

11

12

13

14

15

16

17

18

19

20

21

22

Und das zweite Mal war dann vor wahrscheinlich ungefähr zwei Jahren, als ich knapp vor meiner Pensionierung gestanden bin oder ungefähr ein Jahr vor der Pensionierung gestanden bin. Da war es dann noch einmal so eine Art innere Kündigung. Ja, oder schon sehr hin warten auf die Pensionierung beziehungsweise wollte ich da noch ein anderes Aufgabengebiet eigentlich kennenlernen, weil ich einfach das Gefühl hatte, als Beraterin nicht mehr so viel meinen Kundinnen und Kunden geben zu können, wie sie es vielleicht oftmals gebraucht hätten. Und auch ich hatte für mich selber das Gefühl, ich würde gerne noch einmal in einen anderen Tätigkeitsbereich hineinschnuppern. Aber das erste Mal war es doch intensiver damals, vor ungefähr 13 Jahren, als ich einfach das Gefühl hatte, die Aufgaben, die ich hatte, nicht adäquat erfüllen zu können und mich da innerlich sozusagen verabschiedet habe von meinem Aufgabengebiet und wohl damals auch schon von meinem Arbeitgeber.

23

24

25

I: Sie haben gesagt, Sie haben sich von Ihrem Arbeitgeber und von Ihrer Dienstleistung verabschiedet. Wie würden Sie denn die innere Kündigung für sich selbst beschreiben oder definieren?

26

27

28

29

30

31

32

33

34

35

36

37

38

39

IP04: Wie ich das definieren würde, ja, dass ich einfach immer mehr das Gefühl hatte, den Aufgaben, die ich als Beraterin beim XXX hatte, nicht entsprechend gerecht werden zu können. Und zwar deshalb, weil einfach von außen die Gegebenheiten und die Möglichkeiten nicht vorgegeben waren, dass ich das hätte erfüllen können. So wie ich und mein Arbeitgeber es von mir erwartet hätten. Ja, das war so eine Diskrepanz, die sich immer mehr aufgetan hat. Und beim zweiten Mal war es eben das Gefühl schon viele, viele Jahre lang in der Tätigkeit als XXX-Beraterin tätig gewesen zu sein und dann irgendwann einmal nicht mehr genügend Energie zu haben, um das weitermachen zu wollen. Es war aber meiner Empfindung nach jetzt nicht nur etwas, das aus mir heraus entstanden ist, sondern auch dieses Erfahren der Kundengruppe, die sich immer mehr verändert hat und immer schwieriger geworden ist. Das waren so die Ausgangspunkte, würde ich sagen, und das Ganze hat sich dann natürlich auch noch verfestigt im Gespräch mit Kolleginnen und Kollegen, die teilweise ähnliche Empfindungen hatten.

40

41

42

43

I: Wie hat sich denn diese innere Kündigung oder dieser Zustand der inneren Kündigung geäußert? Sie sagen, Sie haben ihre Arbeitsleistung nicht mehr adäquat erbracht. War das ein innerer Rückzug? War es Demotivation? War es Dienst nach Vorschrift? Wie kann ich mir das vorstellen?

44 *IP04:* Es war auf der einen Seite Dienst nach Vorschrift, aber auch Demotivation,
45 die immer stärker geworden ist. Also ich kann mich gut erinnern. Damals vor
46 ungefähr 13 Jahren, als ich noch in einem anderen Bundesland tätig war, gab es
47 die Situation, dass in dem Kreis von Personen, für den ich zuständig war, die
48 ich sozusagen in neue Beschäftigungsverhältnisse vermitteln sollte, dass die
49 immer schlechtere Vorbildungen mitgebracht haben. Der Personenkreis von Leuten,
50 die keine verwertbare Berufsausbildung hatten, ist immer größer geworden. Im
51 Konkreten war es ungefähr zu der Zeit, als diese Krise in XXX gewesen ist und
52 sehr viele XXX aus XXX nach Österreich gekommen sind, die dann versucht haben,
53 hier beruflich Fuß zu fassen. Und in meinem Personenkreis, für den ich
54 verantwortlich war, ist eben der Anteil an Leuten aus XXX immer größer geworden
55 und die hatten halt kaum eine verwertbare Berufsausbildung. Weil wenn jemand,
56 zum Beispiel, XXX gewesen ist sein Leben lang und kaum Deutsch spricht, dann
57 kann man nicht versuchen, den in irgendein Ausbildungsprogramm für
58 metallbearbeitende Berufe, zum Beispiel, zu bringen oder ihn irgendwo im
59 Lagerlogistik Bereich unterzubringen, weil da fehlen einfach ganz, ganz viele
60 Grundlagen und es gab damals kaum Unterstützungsmöglichkeiten für diese Menschen.
61 Es gab also keine ausreichenden arbeitsmarktpolitischen Förderprogramme, mit
62 denen wir hätten arbeiten können. Es gab keine Angebote für Kurse, wo die Leute
63 hätten auch nur gut Deutsch lernen können, einmal als Basis. Und es gab auch so
64 gut wie keine Ausbildungsangebote, die adäquat gewesen wären. Die waren alle von
65 den Qualifikationen, die notwendig gewesen wären, viel zu hoch angesetzt,
66 zumindest in dem Bundesland, in dem ich damals eben berufstätig gewesen bin. Auf
67 der anderen Seite gab es aber die Vorgaben vom Dienstgeber, wie viele
68 Vermittlungen erreicht werden sollten beziehungsweise wie viele Menschen in
69 bestimmte Kursmaßnahmen kommen sollten. Und dies hat immer weniger
70 zusammengepasst. Gleichzeitig gab es immer wieder neue EDV-Programme, die
71 dazugekommen sind, die ohne eine entsprechende Einschulungszeit auch neu
72 verwendet hätten werden sollen. Es war eine ziemlich schwierige, herausfordernde
73 Situation und das hat es wohl mit sich gebracht, dass ich da irgendwann einmal
74 innerlich gekündigt habe oder sehr nahe daran war, innerlich zu kündigen. Ja,
75 ich habe das daran gemerkt, dass ich mich einfach anderen Bereichen zugewendet
76 habe, die mich mehr interessiert haben und ich habe versucht, mir ein anderes
77 berufliches Standbein dann nach und nach aufzubauen, was ich dann Schritt für
78 Schritt umsetzen wollte.

79 *I:* Welchen Bereichen haben Sie sich da eher zugewandt? Eher beruflicher oder
80 privater Natur, als Ersatz?

81 *IP04:* Als Ersatz? Nein, eher beruflicher Natur. Ich habe eine Ausbildung
82 angefangen als XXX und hatte vor, mich dann in dem Bereich eben schrittweise
83 selbstständig zu machen und diese andere Tätigkeit einfach bleiben zu lassen,
84 weil ich gespürt habe, dass mit den damals gegebenen Möglichkeiten ist man
85 einfach nicht weitergekommen.

86 *I:* Also als auslösender Faktor für eine mögliche innere Kündigung habe ich das
87 jetzt so aufgefasst: zum einen diese Vorgaben von dem Arbeitgeber zu erfüllen
88 und gleichzeitig aber begrenzte Möglichkeiten zu haben, um diese Vorgaben zu
89 erfüllen. Ist das richtig?

90 *IP04:* Ja, ja, ganz genau. Das war diese Spaltung, die sich immer mehr aufgetan
91 hat und nicht nur für einige Wochen oder so, sondern es ging durchaus zwei, drei
92 Jahre so.

93 *I:* Gab es denn noch andere Auslöser dafür? Oder gibt es bestimmte auslösende
94 Ereignisse oder Faktoren, wo Sie sagen, das hat alles zusammen gespielt für Ihre
95 mögliche innere Kündigung?

96 *IP04:* Also es gab jetzt kein besonders markantes Ereignis, dass das ausgelöst
97 hätte. Es war einfach etwas, was sich immer mehr so innerlich aufgebaut hat, wie
98 ein Berg der immer höher wird auf der einen Seite und auf der anderen Seite
99 werden die Möglichkeiten, diesen Berg sozusagen zu erklimmen, immer weniger. Und
100 dann habe ich wohl lange Zeit das Gefühl gehabt, ich gebe jetzt auf. Mir gefällt
101 zwar die Arbeit mit Menschen, ich weiß, dass ich das gut kann, aber wenn ich
102 keine Möglichkeiten habe, keine adäquaten, um die Menschen dorthin zu bringen
103 oder zu begleiten, was eigentlich meine Aufgabe wäre, dann kann ich nicht. Da
104 habe ich dann irgendwann einmal aufgegeben.

105 *I:* Wie war denn, ganz generell, das berufliche Umfeld in Bezug auf Ihren
106 Arbeitgeber, auf Ihre direkte Führungskraft, möglicherweise auf Ihre Kollegen?

107 *IP04:* Ja, das ist eine gute Frage. Das Umfeld auf meine damalige Führungskraft
108 war so, dass es keine besonders gute Unterstützung gegeben hätte und es hat auch
109 kaum Zusammenhalt innerhalb der Abteilung gegeben. Es war sozusagen jeder mehr
110 oder weniger Einzelkämpfer für sich. Es gab zwar Besprechungen, wo immer wieder
111 neue Aufgaben verteilt worden sind oder neue Ziele vorgegeben worden sind, aber
112 die konkreten Unterstützungen oder vielleicht auch Absprachen, wo man innerhalb
113 der Abteilung sich vielleicht einmal zusammengesetzt hätte und besprochen hätte:
114 Wie gehen wir es an? Brauchen wir irgendwelche bestimmten Kursmaßnahmen, die
115 unsere Kunden unterstützen würden? Die hat es nicht gegeben. Und das hat schon
116 auch mitgespielt, dass ich das Gefühl hatte, da ganz alleine gelassen zu sein.

117 *I:* Sie haben schon erwähnt, Sie hätten sich mehr Unterstützung gewünscht, auch
118 von Seiten der Führungskraft. Haben die Rahmenbedingungen dafür gefehlt oder war
119 es eher ein Desinteresse Ihrer direkten Führungskraft, Ihnen Unterstützung
120 zukommen zu lassen?

121 *IP04:* Es war eigentlich, soweit ich das wahrgenommen habe, ein Desinteresse der
122 Führungskraft, weil es hat dann nach einiger Zeit einen Wechsel von der
123 Abteilungszugehörigkeit gegeben und da war es dann anders. Das habe ich gespürt,
124 da hat es dann mehr an Zusammenhalt, an Unterstützung, an Besprechungen gegeben,
125 an Treffen innerhalb des Teams. Da hat es dann auch plötzlich die Möglichkeit
126 für Intervention, zum Beispiel, gegeben und andere Angebote von
127 abteilungsinternen Workshops, wo mit der Zeit dann wieder ein besseres
128 Zusammengehörigkeitsgefühl entstanden ist. Aber das war eben bei der ersten
129 Führungskraft nicht so, dass ist mehr oder weniger so dahin geschliffen.

130 I: Wie hat sich denn der Zustand der inneren Kündigung bei Ihnen ausgewirkt? Ich
131 frage jetzt ganz konkret im beruflichen und privaten Bereich mit Partner und
132 Familie. Welche Auswirkungen hat diese Einstellungsveränderung bei Ihnen gehabt?

133 IP04: Die Auswirkungen waren, dass alles in Zahlen gemessen wird. Ich weiß nicht
134 wie weit Ihnen das bekannt ist, aber es wird halt alles gezählt, gemessen. Es
135 gibt viele, viele Kontrollprogramme und es wird auch auf die einzelnen
136 Abteilungen und Berater heruntergebrochen. Man kann also ganz genau
137 nachvollziehen, wie viele Kunden ein Berater auf Kurse geschickt hat oder wie
138 viele er vermittelt hat. Und das ist alles ziemlich zurückgegangen, diese Zahlen.

139 I: Also die Arbeitsleistung in dem Fall?

140 IP04: Genau. Die Arbeitsleistung ist zurückgegangen und ja, ich habe einfach
141 gemerkt, mein Interesse an meinem Kundenkreis schwindet, weil ich einfach keine
142 Möglichkeiten gesehen habe, die adäquat zu unterstützen. Also das Hauptthema war
143 dann einfach am Anfang Deutschkurse und Berufsorientierungskurse, die gefehlt
144 haben für diese immer größer werdende Gruppe von Personen mit einem
145 Migrationshintergrund. Es macht ein Unterschied, ob man jetzt zuständig ist für
146 Menschen, die in Österreich oder in Deutschland eine solide Berufsausbildung
147 gemacht haben und denen man dann helfen soll, eine Arbeit zu finden, oder ob es
148 da um Menschen geht, die aus ganz einem anderen kulturellen Raum kommen, die
149 keine Deutschkenntnisse haben und die auch keine verwertbare Berufsausbildung
150 haben. Da fehlt so viel an Basis, dass man da nicht von einem bestimmten Niveau
151 ausgehen kann, sondern das muss alles erst einmal geschaffen werden. Und dafür
152 braucht es natürlich entsprechende Kursangebote für die Kundinnen und Kunden.
153 Wenn es die nicht gibt, ist alles andere eigentlich sinnlos.

154 I: Also wir hatten jetzt schon diese geminderte Arbeitsleistung als Auswirkung
155 für das Unternehmen. Gab es denn noch andere Auswirkungen, beispielsweise
156 erhöhte Fehlzeiten, erhöhte Krankenstände, dergleichen?

157 IP04: Ja, ein bisschen erhöhte Krankenstände waren schon, muss ich sagen, weil
158 es ist mir einfach damit nicht gut gegangen damals, mit der ganzen Situation.
159 Ich habe eigentlich sehr gerne beim XXX gearbeitet. Mir hat früher meine
160 Tätigkeit als Beraterin wirklich Freude gemacht. Aber eben das ist immer stärker
161 geworden, diese Situation, wo es kaum Angebote gegeben hat. Und deswegen ist die
162 Freude an der Arbeit dann innerlich immer zurückgegangen und ich habe schon
163 verstärkt die Krankenstände auch gehabt, wo ich das Gefühl hatte, ich habe
164 überhaupt keine Kraft arbeiten zu gehen oder mich halt teilweise auch
165 hingeschleppt. Aber ich habe gemerkt, ich habe keine Freude an der Arbeit, ich
166 mache die Dinge langsamer als es sein sollte.

167 I: Also gesundheitlich waren Sie im Zustand der inneren Kündigung tatsächlich
168 angeschlagen.

169 IP04: Ja.

170 I: In welcher Form hat sich das geäußert?

171 *IP04:* Eben in Unlustgefühlen, in fehlender Motivation, teilweise Kopfschmerzen,
172 die gekommen sind, was ich sonst kaum habe, aber da hatte ich immer wieder
173 starke Kopfschmerzen verspürt. Im Winter wohl auch häufiger grippale Infekte,
174 die ich hatte. Ich habe das normalerweise vielleicht eins, zwei Mal in der
175 kälteren Jahreszeit, aber damals waren das sicher drei, vier Mal, dass ich ein
176 paar Tage deswegen auch nicht arbeiten konnte. Und einfach dieses Gefühl, ja,
177 ich kann nichts bewirken, ich konnte das, was ich tun sollte und tun möchte, ich
178 kann es nicht tun.

179 I: Okay. Haben Sie denn in dieser Zeit psychologische Hilfe in Anspruch
180 genommen?

181 *IP04:* Nein, nein, das habe ich nicht getan. Dieser Entschluss, eine Ausbildung zu
182 machen, eine XXX zu machen, das hat sich als ziemlich gut herausgestellt, weil
183 es hat mir auf längere Sicht dann auch geholfen, mit der beruflichen Situation
184 wieder besser umzugehen.

185 I: Wie hat denn Ihre Familie, Ihr Partner oder Partnerin darauf reagiert in
186 dieser Zeit?

187 *IP04:* Ich hatte damals keinen Partner, also ich war Alleinerzieherin zu der Zeit.
188 Ich habe drei Kinder und war allein mit ihnen zu dieser Zeit und die haben das
189 abgekriegt, sozusagen. Ich weiß es, dass ich sehr oft einfach grantig war, wenn
190 ich nach Hause gekommen bin, dass ich mehr mit den Kindern geschimpft habe und
191 nicht die Kraft gehabt habe, mich um sie so sehr zu kümmern, wie sie sich es
192 vielleicht gewünscht hätten.

193 I: Welche Gründe waren für Sie ganz persönlich ausschlaggebend, um weiterhin in
194 diesem Unternehmen, das heißt auch in diesem Zustand, zu verbleiben?

195 *IP04:* Ja, wie schon gesagt, es war zum einen ganz wesentlich diese Ausbildung,
196 die ich zusätzlich gemacht habe. Man kann vielleicht sagen, das ist jetzt eine
197 zusätzliche Belastung gewesen. Stimmt auf der einen Seite, auf der anderen hat
198 mir diese Ausbildung aber vieles an Kraft gegeben, die berufliche Situation
199 besser durchzustehen. Und es kam eben der Wechsel dazu in der Abteilung, zu der
200 ich zugeordnet war, also damit auch mit Abteilungsleiter. Und dann gab es auch
201 endlich vermehrt eben Angebote für Deutschkurse und für Berufsorientierungskurse
202 für die Kundinnen und Kunden, zu denen wir sie hinschicken konnten. Also die
203 Situation hat sich an mehreren Stellen gebessert und der ursprüngliche Plan, den
204 ich hatte, mir eben ein neues berufliches Standbein aufzubauen mit der XXX, das
205 ist dann eigentlich immer mehr in den Hintergrund getreten, weil ich gemerkt
206 habe, dass mir die Inhalte dieser Ausbildung auch geholfen haben bei meinen
207 Gesprächen mit den Kundinnen und Kunden, da vielleicht auch andere Perspektiven
208 mit einzubringen. Ja und natürlich war dann auch ein Aspekt, dass es ein
209 sicherer Arbeitsplatz gewesen ist. Das darf man auch nicht ganz vergessen. Wenn

210 man alleinerziehend ist, ist es natürlich ganz wichtig, einen guten Arbeitsplatz
211 auch zu haben.

212 *I:* Also haben Sie eigentlich als Alternative eine formale Kündigung nicht in
213 Betracht gezogen?

214 *IP04:* Nein. Bevor das sozusagen spruchreif gewesen wäre, hat sich die Situation
215 einfach in verschiedenen Bereichen geändert und wieder zum Besseren gewendet.
216 Ich habe die formale Kündigung nicht durchgeführt, nein. Es kam dann eben auch
217 dazu, von knapp nach dem Ende dieser Ausbildung, die eben zweieinhalb Jahre
218 gedauert hat, dass ich dann meinen jetzigen Mann kennengelernt habe und dass
219 sich dann auch eine Übersiedlung mehr oder weniger aufgetan hat. Das war auch
220 ein wichtiger Punkt und dann hat sich für mich, in meinem Leben, ganz viel
221 geändert. Also ich habe diese formale Kündigung nicht gemacht, es war dann nicht
222 mehr notwendig.

223 *I:* Wann wurde Ihnen denn zum ersten Mal tatsächlich bewusst, dass Sie von
224 innerer Kündigung betroffen sind oder sein könnten?

225 *IP04:* Ja, eigentlich als ich in der Situation war, ob ich mich für diese
226 Ausbildung als XXX tatsächlich anmelden soll. Also das war natürlich ein großer
227 zusätzlicher zeitlicher Aufwand zum einen und der finanzielle Aufwand auch, weil
228 diese Ausbildung musste ich selber zahlen. Das waren ungefähr um die 15.000 Euro,
229 was das gekostet hat. Und da gab es keine Unterstützung dafür. Als ich vor
230 dieser Entscheidung gestanden bin, ist mir das schon sehr bewusst geworden. Will
231 ich diese neue Ausbildung machen und dann eben beruflich mich verändern oder
232 bleibe ich bei dem Alten? Es war der Knackpunkt. Ja, weil da habe ich eigentlich
233 in die neue Berufsausbildung viel investiert.

234 *I:* Wenn Sie an die Zeit zurückdenken, als Sie tatsächlich von der inneren
235 Kündigung betroffen waren, wie würden Sie denn den Verlauf oder den Prozess dazu
236 beschreiben? Hat es da vielleicht verschiedene Phasen bis zu diesem Prozess
237 gegeben?

238 *IP04:* Ja, es hat sicher verschiedene Phasen gegeben. Oh ja, auf jeden Fall.
239 Immer wieder dieses Gefühl, mehr oder weniger hilflos zu sein und keine
240 passenden Angebote zu haben auf der einen Seite. Auf der anderen den Druck zu
241 haben, es werden keine Leute vermittelt. Warum erfülle ich die Vorgaben nicht,
242 die vom Dienstgeber gemacht werden? Die Gespräche mit meinen Kolleginnen und
243 Kollegen, die großteils in einer ähnlichen Situation waren, die sich genau
244 solche Dinge überlegt haben. Das ist ja auch ein Prozess, der sich innerlich
245 aufschaukelt, wenn man merkt, man ist nicht ganz alleine, sondern es geht den
246 Kollegen und Kolleginnen ähnlich.

247 *I:* Gibt es da vielleicht Schlagworte in diesem Prozess, wo man sagt, jetzt nur
248 beispielhaft, es war zuerst schwindelnde Motivation oder Demotivation, danach
249 kommt Frustration. Gibt es so Schlagworte, wo man sagt, die kann man vielleicht
250 darin hinen schmeißen als Erklärung?

251 *IP04:* Sicher, sicher! Genau was Sie gesagt haben. Frustration immer wieder, dann
252 wachsende Ansprüche, wo ich gleichzeitig wusste, ich habe nicht die Möglichkeit,
253 diesen Ansprüchen gerecht zu werden oder sie zu erfüllen. Und dann Frustration
254 eben auch schon bis hin zu Anzeichen von gesundheitlichen Beeinträchtigungen.
255 Die waren durchaus schon da. Was mir auch aufgefallen ist, dass ist mein
256 Verhältnis zu meinen Kindern gewesen. Also damals waren zwei in der Pubertät und
257 die jüngste in der Volksschule und ja, dass es doch immer wieder auch Spannungen
258 gegeben hat, dass ich die Kinder angeschrien habe und einfach nicht die Geduld
259 hatte, um dann mit ihren Problemen mich auch zu beschäftigen oder sie
260 entsprechend zu unterstützen, wie sie es gebraucht hätten.

261 *I:* Wie lange hat denn dieser Prozess gedauert? Kann man das beziffern? Dass Sie
262 sagen, okay, anfangs war vielleicht wirklich Demotivation bis zu dem Punkt, wo
263 Sie gesagt haben, ich kann nicht mehr. Sprechen wir da von Monaten, von Jahren?

264 *IP04:* Ich würde sagen ungefähr eineinhalb bis zwei Jahre, wenn ich alles
265 zusammen rückwirkend betrachte. Eins nach dem anderen so. Das läuft ja nicht
266 jeden Tag ab und steigert sich jeden Tag oder so, sondern es sind ja so
267 schleichende Prozesse, wo man dann langsam das Gefühl hat, das passt nicht mehr,
268 das geht nicht. Ich kann unter diesen Bedingungen nicht mehr arbeiten.

269 *I:* Haben Sie denn jemals versucht diesem Prozess entgegenzuwirken? Sei es mit
270 Gesprächen mit Vorgesetzten, Gesprächen mit Kollegen, Gesprächen mit der Familie.
271 Hat es da Wege oder Versuche gegeben, einen Ausweg zu finden?

272 *IP04:* Ja, durchaus, also zum einen, wir hatten einmal alle zwei Jahre so
273 Mitarbeitergespräche, wo ich das auch angesprochen habe, dann eben Gespräche mit
274 Kollegen, Austausch mit Kolleginnen und Kollegen, wo ich eben erfahren habe,
275 dass es meinen Kollegen und Kolleginnen großteils ähnlich geht. Vor allem
276 diejenigen, die eine ähnliche Kundengruppe zu betreuen hatten wie ich. Also das
277 war damals so aufgeteilt, dass ein Berater oder eine Beraterin ungefähr für
278 zweieinhalb oder drei Geburtsmonate zuständig gewesen ist, also zum Beispiel
279 einer war zuständig für alle Leute, die zwischen 1. Jänner und 31. März geboren
280 worden sind und der nächste eben für die Leute, die zwischen 1. April und 31.
281 Mai Geburtstag hatten. So ungefähr können Sie sich das vorstellen. Also es gab
282 vier oder fünf Beraterinnen und Berater, die einen ähnlichen Kundenkreis hatten
283 und die waren alle in einer ähnlichen Situation, wie ich es damals gewesen bin.
284 Der Versuch auszubrechen war bei mir eben dieses Interesse, eine andere
285 Ausbildung zu machen und die dann auch wirklich bis zum Ende durchzuziehen. Das
286 war mein Versuch aus der ganzen Situation auszubrechen, das war es 100 prozentig.

287 *I:* Sie haben schon gesagt, Sie haben das Mitarbeitergespräch geführt, ich
288 schätze mal mit dem direkten Vorgesetzten.

289 *IP04:* Ja.

290 I: Von welchem Erfolg war denn dieses Gespräch gekrönt? Wie ist denn das
291 vonstatten gegangen?

292 IPO4: Also soweit ich mich erinnern kann, er hat mir zwar zugehört, aber er hat
293 mir nichts konkretes anbieten können an Unterstützung. Es hat dann, wie gesagt,
294 eine Neuorganisation gegeben innerhalb der gesamten Geschäftsstelle und dann kam
295 ein neuer Abteilungsleiter und der hat sich dann darum gekümmert, dass es
296 'Workshops' gab für die Mitarbeiter von unserer Abteilung. Das gab es aber für
297 die Mitarbeiter von anderen Abteilungen genauso. Also innerhalb der gesamten
298 Geschäftsstelle hat es für jede einzelne Abteilung dann 'Team-Workshops' gegeben.
299 Es hat regelmäßige Intervisionen gegeben, wo man sich als Berater und Beraterin
300 austauschen konnte untereinander. Und es hat verstärkt bessere Kursangebote für
301 die Kundinnen und Kunden gegeben, wo man damit wirklich arbeiten konnte. Also
302 das waren mehrere Dinge und ich bin überzeugt, ich bin nicht die einzige gewesen,
303 die damals in der inneren Kündigung war und es sind auch einige Kollegen damals
304 weggegangen, die es überhaupt nicht aushalten konnten und die vielleicht auch in
305 einer anderen Lebensphase gestanden sind, die wirklich gegangen sind dann in
306 dieser Zeit. Ja, es gab schon Reaktionen, aber eben nicht unmittelbar auf mein
307 Gespräch mit meiner Führungskraft, sondern ich glaube, das war dann eine
308 Zusammenschau von dem, was mehrere Kollegen gesagt haben und wo der Bedarf
309 einfach ganz stark hervor gekommen ist.

310 I: Wie sind Sie denn selbst, ganz generell, mit dieser Einstellungsveränderungen
311 umgegangen? Haben Sie das versucht bewusst zu verheimlichen oder sich auch zu
312 "outen"? Oder wurde es von Ihrem Umfeld bemerkt, von Kollegen, Vorgesetzten?

313 IPO4: Nein. Ich habe versucht das zu verheimlichen und bin eigentlich jemand,
314 der sehr pflichtbewusst ist und wenn ich eine Aufgabe übernehme, dann möchte ich
315 auch dahinter stehen und es so gut wie möglich versuchen zu erledigen. Nur das
316 war mir damals einfach nicht mehr möglich. Also so lange dieser Prozess im
317 Laufen war, habe ich versucht das zu verheimlichen. Ich war mir ja selber
318 längere Zeit nicht im Klaren darüber, was denn eigentlich jetzt bei mir abgeht
319 innerlich. Als ich mit meinem Abteilungsleiter dann damals darüber gesprochen
320 habe, dass ich diese neue Ausbildung machen werde, da habe ich ihm eben auch
321 schon gesagt, dass es für mich ein wichtiger Punkt ist, dass vielleicht die
322 Hoffnung irgendwo besteht, dort neues berufliches Standbein aufzubauen, irgendwo
323 parallel habe ich damals meinem Abteilungsleiter gesagt. Aber es war schon
324 damals konkret für mich im Hintergrund: ich möchte diese Aufgabe als Beraterin
325 in halbwegs absehbarer Zeit aufgeben und nur noch eben diese XXX zu machen. Nur
326 es ist dann halt anders gekommen im Endeffekt. Ich habe schon darüber gesprochen,
327 weil es hat damals auch bedeutet, diese Ausbildung war modular aufgebaut, immer
328 wieder an Freitagen und Samstagen und Sonntagen teilweise und ich musste mir
329 zumindest an den Freitag Nachmittagen frei nehmen. Das musste ich organisieren,
330 weil das war teilweise alle vierzehn Tage und dann musste es auch Vertretung
331 geben und deswegen musste ich mit meinem Abteilungsleiter das natürlich
332 besprechen, dass ich da Ausbildung berufsbegleitend mache, die eben zweieinhalb
333 Jahre lang dauert und wo es teilweise Abwesenheiten gibt und Vertretung
334 eingeteilt werden muss.

335 I: Wurde dann von Ihrem unmittelbaren beruflichen Umfeld bemerkt, dass Sie in

336 irgendeiner Form belastet sind, beziehungsweise wurde diese verminderte
337 Arbeitsleistung von Ihrem Vorgesetzten eigentlich bemerkt?

338 *IP04:* Ja. Ja, die wurde bemerkt, eben weil ich diese Zielvorgaben, wie viele
339 Personen eben vermittelt werden sollten oder in Kurse geschickt werden sollten,
340 nicht erreicht habe. Aber ich war nicht die einzige, die das nicht erreicht hat.

341 *I:* Und wie hat die Führungskraft darauf reagiert?

342 *IP04:* Sie hat mich darauf angesprochen und gefragt, was denn los ist, weil meine
343 Ergebnisse früher einfach wesentlich besser waren. Und dann habe ich gesagt,
344 dass es immer schwieriger wird mit dem Kundenkreis, für den wir jetzt zuständig
345 sind. Das war der Führungskraft irgendwo bewusst. Aber sie hat nichts dagegen
346 getan, die erste. Die zweite hat eben hat das wesentlich aktiver angegangen. Und
347 der zweite Abteilungsleiter, bei dem ich dann nach der Neuorganisation eben
348 zugeteilt war, der hat sich wesentlich mehr gekümmert, um unterstützende
349 Angebote. Und es gab, wie gesagt, mit einem neuen arbeitsmarktpolitischen
350 Programm auch mehr Kurs- und Beratungsangebote für die Kundinnen und Kunden.

351 *I:* Wie könnte denn der inneren Kündigung entgegengewirkt werden? Was könnte da
352 konkret getan werden? Welche Maßnahmen wären da zielführend aus Ihrer Sicht?

353 *IP04:* Meinen Sie jetzt von mir als Betroffener aus oder von wem aus?

354 *I:* Beides. Von Ihnen als Betroffener natürlich und aus Sicht des Unternehmens.
355 Welche Maßnahmen wären darin zielführend aus Ihrer Sicht? Was könnte da helfen?

356 *IP04:* Ich glaube, helfen könnte - auf jeden Fall wichtig - eine gute Beziehung
357 und viel Kommunikation zwischen Führungskraft und den einzelnen Beratern und
358 Beraterinnen, also zwischen Führungskraft und Mitarbeitern im Team aber auch
359 untereinander. Das ist auf jeden Fall die Grundlage, damit man sich einfach
360 verstanden fühlt. Es gibt eine Fürsorgepflicht des Arbeitgebers seinen
361 Arbeitnehmern gegenüber, damit man das Gefühl hat, nicht nur ganz auf sich
362 allein gestellt zu sein, sondern entsprechende Unterstützung zu haben, wenn es
363 vielleicht Probleme gibt. Dass es einmal auf offene Ohren stößt und nicht gleich
364 mit Vorwürfen konfrontiert wird und Anschuldigungen, dass man vielleicht zu
365 wenig motiviert ist und fleißiger sein sollte, sondern dass eben einem die
366 Möglichkeit gegeben wird, über seine Probleme die man vielleicht hat, im
367 Beruflichen zu sprechen. Das, glaube ich, ist ein ganz wichtiger Punkt, dass da
368 die Kommunikation und die Beziehung gut passt. Dass vielleicht auch der
369 Teamleiter oder Abteilungsleiter öfters mal in die Büros geht von den einzelnen
370 Beratern und Beraterinnen und fragt, ob es irgendwelche Probleme gibt, das hat
371 der Abteilungsleiter damals, der erste, überhaupt nie getan. Das hat der zweite
372 getan. Der ist jeden zweiten Tag auf jeden Fall in der Früh, bevor der
373 Kundenverkehr begonnen hat, in jedes Büro gegangen, hat: „Guten Morgen!“ gesagt,
374 hat gefragt: „Gibt es irgendetwas, was dir am Herzen liegt, irgend einen
375 schwierigen Kunden? Brauchst du irgendwo Unterstützung?“ Der hat ein System
376 installiert, wenn man gewusst hat irgendjemand, ein ganz schwieriger, kommt

377 heute, wo man einen anderen Berater hinzuziehen konnte oder wo man den
 378 Abteilungsleiter bitten konnte: „Bitte komm zu dem einen Gespräch zu mir. Das
 379 kann leicht sein, dass es schwierig wird“. Das hat es vorher nicht gegeben und
 380 es war eine große Unterstützung. Solche Dinge zum Beispiel, die einfach das
 381 Gefühl stärken, nicht alleine zu sein. Dann, kann ich mich erinnern, war damals
 382 auch die Zeit, wo es angefangen hat, dass Kunden fallweise ausfällig geworden
 383 sind, dass sie geschimpft haben, dass sie vor allem weibliche Beraterinnen auch
 384 bedroht haben. Es ist mehrfach vorgekommen, dass man teilweise fast täglich
 385 angegriffen wurde, dass man Angst bekommen hat. Ja, dass dafür dann auch offene
 386 Ohren vorhanden sind und es Hilfsangebote gibt.

387 *I:* Sie sagen Kommunikation zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern verbessern,
 388 stärken. Gibt es konkrete Maßnahmen an die Sie da noch denken, die man
 389 etablieren könnte, vielleicht auch regelmäßig?

390 *IP04:* Ja, es hängt natürlich von der räumlichen Organisation ab. Aber wenn es
 391 einzelne Büros gibt, in denen die Beraterinnen eben ihre Kunden empfangen oder
 392 wo die sitzen, dann wäre es wichtig, dass der Abteilungsleiter dort regelmäßig
 393 hinkommt und eben fragt wie es geht oder ob es heute irgendeine schwierige
 394 Situation gibt. Dass es nicht nur einmal in der Woche oder alle 14 Tage
 395 vielleicht eine Abteilung für Besprechung gibt, wo dann halt eben die aktuellen
 396 Themen besprochen werden und in erster Linie eben wieder irgendwelche neuen
 397 Vorgaben und EDV-Programme besprochen werden, sondern eben, dass es den
 398 persönlichen Kontakt gibt auf den einzelnen Berater, die einzelne Beraterin
 399 heruntergebrochen. Dann, wenn es notwendig ist für Supervision, dass es Angebote
 400 gibt von internen Weiterbildungen: Wie kann man umgehen mit schwierigen
 401 Kundinnengruppen oder mit schwierigen Kunden, wenn die eben aggressiv werden?
 402 Manchmal muss man eben auch so Sanktionen durchsetzen, dass jemandem, zeitlang
 403 halt, das XXX oder die NXXX eingestellt wird. Das sind
 404 immer schwierige Situationen, dass man darauf vorbereitet wird. Solche
 405 Weiterbildungsangebote sind ganz, ganz wichtig, weil man dort eben auch die
 406 Möglichkeit hat, sich mit Kolleginnen und Kollegen aus anderen Geschäftsstellen
 407 auszutauschen. Und dass man merkt, man ist nicht der einzige, dem solche
 408 Situationen passieren. Also Weiterbildungsangebote, interne abgestimmte Angebote.
 409 Ganz wichtiger Punkt auch. Ja. Sie haben noch gefragt, was man selber tun kann.
 410 Das habe ich noch nicht beantwortet. Soll ich darauf jetzt antworten?

411 *I:* Bitte! Gerne.

412 *IP04:* Ja, also ich denke mir, es ist wichtig immer wieder einmal innerlich
 413 sozusagen einen Schritt zurückzutreten und zu schauen: Wie geht es mir mit
 414 meiner Arbeit? Macht sie mir noch Freude? Komme ich damit zurecht oder mache ich
 415 nur noch Dienst nach Vorschrift oder einfach so ein Gewohnheitsprogramm von 0815
 416 Programm, was aber auch nicht auf den einzelnen Kunden oder die einzelne Kundin
 417 dann eingeht? Dies ist, glaube ich, wichtig, dass man eben immer wieder einmal
 418 auf die Qualität seiner Arbeit schaut und wenn man das Gefühl hat, einiges passt
 419 nicht, dass anzusprechen aber auch, dass man dann schaut: Wie geht es einem
 420 selber? Hat man vielleicht andere Probleme privater Art oder gesundheitlicher
 421 Art und kann man die vielleicht in irgendeiner Weise auch in den Griff kriegen?
 422 Weil das kann ja durchaus sein, dass private Probleme so stark werden, dass es

423 die berufliche Arbeit dann eben beeinträchtigt. Und ich glaube, es ist wichtig,
 424 dass man einfach lernt auf sich selber zu schauen, auf Psychohygiene zu schauen
 425 indem man eben, sofern es irgendwie möglich ist, darauf achtet, dass man selber
 426 genügend Bewegung hat, dass man sich gut ernährt, dass man einen Ausgleich hat
 427 zu der doch anstrengenden Tätigkeit. Ob das jetzt irgendein Instrument ist, dass
 428 man gerne spielt oder dass man sich gern mit Freunden trifft oder irgendetwas
 429 halt macht, was einem Spaß macht, was auch einen wichtigen Teil im Alltag
 430 ausmacht. Ich glaube, das sind schon wichtige Dinge, um sich innerlich auch zu
 431 stärken und nicht so leicht dann beruflich auszubrennen oder in die Richtung des
 432 Ausbrennens zu gehen. Was in meinem Fall halt auch wirklich eine gute richtige
 433 Entscheidung war, das war diese zusätzliche Ausbildung zu machen. Das hat
 434 nämlich für lange Zeit meinen Fokus auch auf andere Bereiche gelenkt. Ja, bitte.

435 *I:* Gibt es denn oder wussten Sie von Präventionsmaßnahmen, Gegenmaßnahmen, um
 436 dieser inneren Kündigung entgegenzuwirken in Ihrem Unternehmen? Hat es denn
 437 schon etablierte Möglichkeiten gegeben?

438 *IP04:* Nein.

439 *I:* Falls Ihnen nichts einfällt, ich rede da, zum Beispiel, von anonymen
 440 Bewertungen, wo man vielleicht einmal im Jahr den Arbeitgeber, die Führungskraft
 441 bewerten kann oder auch regelmäßig durchgeführte Gruppengespräche oder auch
 442 Weiterbildungen für Führungskräfte im Bezug auf die innere Kündigung. Solche
 443 Sachen.

444 *IP04:* Es hat diese Möglichkeit der Bewertung zu dem damaligen Zeitpunkt nicht
 445 gegeben. Nein. Jetzt gibt es sie. Seit ungefähr zehn Jahren oder so gibt es das
 446 regelmäßig einmal im Jahr. Ist online, es ist nicht ein persönliches Gespräch
 447 oder so, sondern ist online. Und alles das, was Sie jetzt angesprochen haben,
 448 war zu der damaligen Zeit in der Geschäftsstelle, in der ich gearbeitet habe,
 449 nicht so etabliert. Nein, das ist dann alles erst langsam entstanden.

450 *I:* Ist denn so eine anonyme Bewertung von Erfolg gekrönt? Tut sich dann auch
 451 etwas in der Folge? Oder ist es nur eine Bewertung?

452 *IP04:* Also ganz ehrlich gesagt, ich habe nicht gemerkt, dass sich viel getan
 453 hätte, außer dass wir als Beraterinnen und Berater dann allgemein über die
 454 Ergebnisse informiert worden sind, ganz allgemein. Also nicht auf die einzelne
 455 Führungskraft, auf die persönlich heruntergebrochen oder so. Nein, also ich habe
 456 nicht gemerkt, dass sich da viel getan hat. Aber es ist eine Möglichkeit gewesen,
 457 das einmal zurückmelden, wobei es immer anonym ist, muss man dazu sagen, diese
 458 Bewertungen.

459 *I:* Wären den Weiterbildungsmaßnahmen für Führungskräfte, ganz konkret in Bezug
 460 auf präventive Maßnahmen für die innere Kündigung, sinnvoll?

461 *IP04:* Ja, ja, das glaube ich auf jeden Fall. Also ich kann Ihnen nicht sagen, ob
 462 es jetzt solche Weiterbildungsangebote beim XXX inzwischen gegeben hat oder

463 nicht, weil ich das nicht weiß, welche Angebote jetzt für Führungskräfte
464 bestanden haben. Man muss sagen, dass das jetzt während der Corona Zeit alles
465 ausgesetzt worden ist, hat einfach nicht stattfinden können. Aber ob es das
466 davor gegeben hat, kann ich Ihnen nicht beantworten.

467 I: Wäre es denn sinnvoll aus Ihrer Sicht?

468 IP04: Ja, wäre auf jeden Fall sinnvoll, weil ich der Meinung bin, dass es sicher
469 öfters vorkommt, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in so eine Situation
470 kommen. Sie müssen sich vorstellen, zum Beispiel in XXX, ist es so bei manchen
471 Geschäftsstellen, dass da ein Berater oder eine Beraterin für bis zu 600, 700
472 Personen zuständig ist, teilweise bis zu 800. Da kann man nicht mehr jeden
473 einzelnen kennen oder irgendjemanden unterstützen oder beraten. Es geht nicht
474 mehr. Das ist viel zu viel. Und da gibt es auch einen hohen Wechsel an
475 Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen. Damit man als Berater arbeiten kann, gibt es
476 eine interne Ausbildung beim XXX, die dauert schon mal ein ganzes Jahr. Das ist
477 ja viel Geld, das da investiert wird in die Ausbildung von den Beratern und
478 Beraterinnen und von Dienstgeberseite her, ist es ja total schade, wenn dieses
479 ganze Geld und die Zeit praktisch dann nutzlos ist, weil der Mitarbeiter oder
480 die Mitarbeiterin nach zwei, drei Jahren wieder geht, weil er einfach zuerst
481 innerlich gekündigt hat und dann auch formal kündigt. Und es gibt einige
482 Beispiele von Kollegen und Kolleginnen, die einfach in einen 'Burn Out'
483 geglitten sind, die dann berufsunfähig geworden sind. Wirklich ganz konkret.
484 Soweit war ich zum Glück nicht. Das weiß ich auch.

485 I: Hat es denn in Ihrem Unternehmen vielleicht ein Angebot für regelmäßige,
486 kostenlose, professionelle psychologische Beratung gegeben beziehungsweise
487 hätten Sie als Betroffene dies in Anspruch genommen?

488 IP04: Es gab später dann die Möglichkeit für Supervision. Aber nicht in der Zeit,
489 als ich in dieser innerlichen Kündigungsphase gewesen bin. Es ist erst danach
490 gekommen. Diese Supervision konnte man im Normalfall als Team in Anspruch nehmen,
491 eben als Abteilung ohne die Führungskraft oder, wenn man besonders schwierige
492 Fälle hatte, dann konnte man auch um Einzelsupervision ansuchen für ein paar
493 Stunden. Das ist genehmigt worden. Aber ich muss sagen bei diesen
494 Team-Supervisionen, das war nur eine Zeit lang so: zwei, drei Jahre. Es ist ganz
495 schwierig gewesen, weil es braucht dann einen vertraulichen Raum, um Probleme zu
496 besprechen, vor allem, wenn es die mit den Führungskräften gibt oder wenn die
497 Probleme nicht sind: Berater gegenüber Kunden und Kundinnen, sondern dass der
498 Berater selber diese Probleme innerlich hat, sich auf dem Weg zur inneren
499 Kündigung befindet und das in einem Kreis von 10, 15 Personen anzusprechen und
500 dass es dann auch in diesem Raum bleibt, dass ist offensichtlich nicht möglich
501 gewesen. Also es sind Informationen nach außen gedrungen, die nicht hätten nach
502 außen dringen sollen. Und deswegen hat diese Supervision dann aufgehört nach
503 einiger Zeit.

504 I: War das ein externer Mediator, oder?

505 IP04: Ja. Ja. Und der musste natürlich auch wieder einen Bericht geben dem

506 Regionalstellenleiter oder der Leiterin. Auch wenn das jetzt vielleicht nicht
507 ganz mit Namen genannt wird, aber trotzdem ist es immer eine schwierige Sache
508 gewesen, hat man gehört.

509 I: Wer sollte denn, ganz grundsätzlich, auch branchenübergreifend, dafür Sorge
510 tragen, dass in einem Unternehmen der inneren Kündigung vorgebeugt oder
511 präventiv entgegengewirkt wird?

512 IP04: Wer die Sorge tragen sollen? Ich glaube, es sollte ein ganz großes
513 Interesse der Unternehmensleitung sein und natürlich dann von den einzelnen
514 Führungskräften, denen mehrere Mitarbeiter, Mitarbeiterinnen untergeordnet sind.
515 Wie gesagt, egal ob jetzt XXX oder anderer Betrieb, egal welche Branche, es
516 kostet viel Zeit und viel Geld einen Mitarbeiter oder eine Mitarbeiterin
517 auszubilden, sodass es für das jeweilige Unternehmen gut einsetzbar ist. Und ja,
518 es ist schade, wenn dieses Geld dann eigentlich umsonst investiert worden ist,
519 unter Führungszeichen, in den Mitarbeiter, weil der dann bald wieder weg geht
520 oder innerlich kündigt. Und auf Dauer, glaube ich, wird es auch dem Ruf des
521 Unternehmens schaden, wenn die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter innerlich
522 gekündigt haben und eben nicht mit Freude und Engagement bei der Sache sind. Ich
523 glaube, es sollte ein sehr wichtiger Punkt für die Unternehmensführung und die
524 Führungskräfte sein.

525 I: Vielen Dank! Welche Rolle spielt Ihrer Meinung nach die Unternehmenskultur
526 beziehungsweise die Vertrauensbasis zur eigenen Führungskraft, vielleicht auch
527 zu dem Betriebsrat, zu den Kollegen?

528 IP04: Eine ganz wichtige Rolle auf jeden Fall. Das habe ich in meinen
529 Ausführungen schon gesagt, es spielt eine wichtige Rolle. Und vor allem diese
530 Beziehungsbasis, dass man das Gefühl hat, wenn ihr Problem habt, auch wenn das
531 jetzt etwas ist, was direkt mit dem Unternehmen zusammenhängt, kann ich zu
532 meinem Abteilungsleiter oder von mir aus auch zum Geschäftsführer gehen und dem
533 das in irgendeiner Weise sagen, mit ihm sprechen. Also ich. Es hat in Folge dann
534 und in der neuen Geschäftsstelle, wo ich dann später gearbeitet habe, hat immer
535 wieder das Angebot auch von der geschäftsführenden Leitung gegeben: wenn jemand
536 als Mitarbeiter Probleme hat, dann kann er gerne zum Geschäftsstellenleiter
537 kommen und es besprechen. Das war ein ganz wichtiger Punkt. Ich sage jetzt in
538 XXX, wo ich gearbeitet habe, zum Schluss. Also da wurde von der
539 Geschäftsstellenleitung auf diesen Bereich ein besonderer Wert gelegt.

540 I: Was hätten Sie persönlich, also rückblickend jetzt in Bezug auf die innere
541 Kündigung, vielleicht anders machen können oder anders machen sollen?

542 IP04: Ich glaube nicht, dass ich irgendetwas anders hätte machen sollen. Ich
543 glaube, ich habe die Möglichkeiten, die es damals gab, versucht zu nutzen.
544 Eigentlich muss ich jetzt rückblickend sagen, ich bin sehr zufrieden mit dem Weg,
545 den ich persönlich dann gegangen bin.

546 I: Dann würde ich das gerne noch etwas anders formulieren. Was würden Sie den

547 anderen Betroffenen der inneren Kündigung zum Umgang mit diesem Phänomen raten?
548 Was würden Sie ihnen gerne mit auf den Weg geben?

549 *IP04:* Ich würde ihnen mit auf den Weg geben wollen, dass sie den Mut haben
550 sollen, darüber zu sprechen. Dass die Unterstützungsangebote, die es vielleicht
551 innerhalb des Unternehmens gibt, eben Supervision oder Weiterbildungsangebote,
552 dass sie das auf jeden Fall nutzen sollten. Dass sie gut auf sich selbst achten
553 sollten, auf ihre eigene körperliche und seelische Gesundheit achten sollten. Ja.

554 *I:* Vielen Dank! Eine weitere Frage: Welchen Stellenwert hätte denn ein
555 zusätzlicher monetärer Anreiz in Form von Sonderzahlungen, Boni und so weiter,
556 in diesem Zustand der inneren Kündigung? Wäre das sinnvoll, wäre das weniger
557 sinnvoll? Würde das helfen oder nicht helfen?

558 *IP04:* Wann sollte das zum Einsatz kommen?

559 *I:* Vielleicht regelmäßige Boni als Präventivmaßnahme. Sehen Sie das als
560 sinnvolle Maßnahme?

561 *IP04:* Ich glaube nicht. Ehrlich gesagt, nein. Wenn das Gehalt oder der Lohn
562 halbwegs angemessen ist, dann glaube ich nicht, dass das Monetäre eine große
563 Rolle spielt. Das war für mich kein großes Thema und so etwas hat auch niemand
564 anders, mit dem ich gesprochen habe, jemals gesagt.

565 *I:* Vielen Dank! Wir kommen zum Schluss. Möchten Sie vielleicht abschließend
566 selbst noch etwas hinzufügen?

567 *IP04:* Ich habe in den Tagen jetzt, die vergangen sind, zwischen dem Telefonat
568 mit Ihnen und heute, mich innerlich ein bisschen natürlich auch vorbereitet auf
569 das Interview und habe zurück gedacht an diese Zeit. So schwer es damals für
570 mich zeitweise gewesen ist, es war trotzdem eine wichtige Erfahrung, die ich
571 gemacht habe und die mich reifer gemacht hat und die mir wichtige Bereiche
572 einfach aufgezeigt hat, nämlich in XXX und wie wichtig es ist auf Psychohygiene
573 zu achten, auf sich selbst zu achten. Das sind Dinge, die ich gelernt habe aus
574 dieser Phase und die mich seither begleiten in meinem Leben und die essenziell
575 geworden sind und wo ich immer wieder glaube, dass vor allem junge Leute zu
576 wenig darauf achten manchmal. Von daher bin ich eigentlich sehr dankbar für
577 diese Phase der inneren Kündigung, die ich damals durchlaufen habe, weil es mich
578 reifer gemacht hat, weil es mich dazu veranlasst hat, viele, viele wertvolle
579 Dinge dazulernen und Angebote auch zu nutzen. Es zeigt eher von Stärke, dass
580 man Weiterbildungsangebote oder unterstützende Angebote nutzt, als dass es von
581 Schwäche zeigt. Das ist, wo ich heute stehe.

582 *I:* Das waren sehr schöne, abschließende Worte. Vielen Dank dafür.

583 *IP04:* Bitte, gerne!

584 I: Ich glaube, wir können das Interview beenden.

585 IP04: Ja, es ist ja schon eine Stunde vorbei.

586 I: Genau.

587 IP04: Haben Sie nicht gedacht, dass wir so lange gesprochen haben.

588 I: Es ist 15:05 Uhr und wir können hiermit das Interview beenden. Vielen Dank.

IPO5

1

2 *IPO5*: Okay, das heißt, ich soll jetzt einfach mal anfangen zu erzählen? Die
3 erste Frage war, was für mich innere Kündigung ist, oder?

4 *I*: Moment. Kurz die Einleitung. Vielen Dank noch mal für Ihre Zeit. Formalitäten
5 wie DSGVO und so weiter sind bereits geklärt. Auch die Einverständniserklärung
6 habe ich bekomme von Ihnen. Vielen Dank dafür. Wir schreiben den 8. Februar 2022
7 und wir starten das Interview um 8:05 Uhr. Frau XXX, welche Erfahrungen haben
8 Sie mit dem Thema "Innere Kündigung" so ganz generell gemacht? Erzählen Sie
9 einfach mal.

10 *IPO5*: Ja, ich bin jetzt in dem zweiten Unternehmen. Für mich ist es jetzt der
11 zweite Arbeitgeber. Und wenn Sie sagen, so allgemein, dann springe ich
12 vielleicht zuerst zurück zu meinem ersten Arbeitgeber, den ich gehabt habe. Da
13 war ich vier Jahre tätig. Da war mir relativ von Anfang an klar, dass das jetzt
14 nicht der Job sein wird, in dem ich alt werde. Einfach von der Aufgabenstellung
15 her, oder von dem Profil, was man für diese Stelle gesucht hat. Hört sich
16 vielleicht ein bisschen arrogant an, aber ich habe mich eigentlich immer
17 überqualifiziert gefunden. Ich habe nur zu dem Zeitpunkt nichts gefunden, was
18 mir irgendwie gepasst hat. Ich hatte dann natürlich ein bisschen Stress,
19 irgendwie mit einem Job anzufangen, und habe den dann trotzdem angenommen.
20 Unterm Strich war es dann aber eigentlich ganz super, weil ich nebenher
21 berufsbegleitend studiert habe. Das heißt, wenn der Job nicht sonderlich
22 fordernd ist, dann kann man sich nebenher auch gut auf das Studium konzentrieren.
23 Somit hat das dann ganz gut gepasst. Nach den vier Jahren war ich dann halt mit
24 dem Studium fertig. Und es ist immer offensichtlicher geworden, dass mich das
25 einfach nur langweilt. Es hat nicht wirklich eine Aussicht gegeben, mich von
26 meiner damaligen Position entsprechend weiterzuentwickeln. Weshalb ich dann eben
27 schon auf die Suche gegangen bin nach einer Alternative. Es hat sich zwar dort
28 ein Jobangebot in diesem Unternehmen ergeben, wo ich dann ein bisschen hin- und
29 hergerissen war zwischen meinem jetzigen Arbeitgeber und dem damaligen weil ich
30 nicht gewusst habe, soll ich jetzt dorthin wechseln oder nicht. Weil es auch
31 geografisch viel, viel weiter von meiner Wohnung entfernt ist. Und dort war es
32 dann aber so, dass Absprachen getroffen wurden, die dann nicht eingehalten
33 wurden. Und das hat dann dort den ausschlaggebenden Grund gegeben: "Nein, da
34 möchte ich nicht mehr sein". Und ich habe mich dann auf die neue Stelle
35 fokussiert. Das ist jetzt vielleicht von dem Thema innerliche Kündigung nicht so
36 genau zu sehen, weil es irgendwie doch absehbar war. Und nicht so eine Phase war,
37 wo ich schon lang irgendwie weg wollte. Sondern das war innerhalb relativ
38 kurzer Zeit, diese ganzen Entscheidungen. Das ist jetzt aktuell ganz was anderes.
39 Weil ich auf der einen Seite nicht unbedingt nach einem neuen Job suche, eben
40 auch aus familiären Gründen. Ich wechsle demnächst in die Elternteilzeit. Und es
41 ist natürlich eine rechtliche Absicherung oder ein rechtlicher Anspruch, den ich
42 halt dann doch nicht verlieren möchte. Dadurch habe ich dieses Thema innerliche
43 Kündigung vielleicht schon eher. Eher das, wonach Sie suchen. Also ich bin jetzt
44 in dem Unternehmen, wo ich jetzt bin, seit bald acht Jahren. Ich war, oder bin
45 eigentlich noch immer sehr loyal. Also für mich ist es immer ganz wichtig, dass
46 man zu einem Unternehmen steht, dass man das Unternehmen, egal was intern
47 vielleicht irgendwie läuft, gut läuft, schlecht läuft, eher natürlich die
48 schlechten Sachen, nicht schlecht nach außen trägt. Also nach außen bin ich da

1/14

49 immer sehr, sehr loyal dem Unternehmen oder meinem Arbeitgeber gegenüber. Auch
50 nach wie vor dem Ehemaligen. Ich finde, dass ist ganz wichtig. Man kriegt da die
51 Chance, dass man arbeitet. Man wird sehr gut bezahlt und dann darf man da
52 eigentlich extern nicht großartig schimpfen. Innerhalb von dem Unternehmen, wo
53 ich jetzt bin, habe ich sehr viele Stationen an unterschiedlichen Positionen
54 durch. Angefangen habe ich als erste Person im Marketing. Ich habe IT und IT-
55 Marketing am Campus studiert. Ich habe dort vom Vorstand ohne Berufserfahrung in
56 dem Bereich eigentlich eine super Chance gekriegt. Also das war einer der
57 Hauptgründe, warum ich mich mit dem Unternehmen so verbunden fühle. Er hat in
58 mir Potenzial gesehen. Und hat mir einfach die Möglichkeit gegeben, diese
59 Abteilung aufzubauen, zu gestalten. Und über die Jahre hinweg habe ich immer mal
60 wieder so ein bisschen Ausflüge in Richtung Vertrieb gemacht. Habe hin und
61 wieder eine Ausschreibung oder einen Kunden betreut. Und habe wirklich immer
62 Freiraum gehabt. Ich habe eigentlich immer mehr oder weniger tun und lassen
63 können, was ich wollte. Und aufgrund auch meiner Vorausbildung vor dem Studium,
64 ich bin HTL in Kaindorf gegangen, falls Ihnen das was sagt, habe ich mich dann
65 eher so in Richtung Produktmanagement entwickelt. Weil ich mich ja an sich ganz
66 gut in die Kundenanforderungen hineinversetzen kann und mir vorstellen kann, was
67 für Dinge der Kunde braucht. Und habe dann dort die Leitung vom
68 Produktmanagement übernehmen dürfen. Obwohl ich selber für mich eigentlich immer
69 gedacht habe: "Na ja, mitarbeiten schon, aber das jetzt leiten? Naja, weiß ich
70 nicht." Aber da war es halt wieder so, dass die Vorstände da Potenzial in mir
71 gesehen haben und gesagt haben: "So, komm, dass kriegst du hin." Ja, bis zu dem
72 Zeitpunkt war eigentlich noch immer alles eitel Wonne. Die Chefs dort sind
73 schwierige Persönlichkeiten. Das sind jetzt keine Vorgesetzten, wie man das
74 vielleicht aus dem Lehrbuch sieht. Es ist echt schwierig, sie irgendwie
75 einzuordnen, welche Art von Vorgesetzten sie sind. Es ist für andere Kollegen
76 immer sehr schwierig. Das Unternehmen hat auch immer wieder Phasen, wo wir mit
77 einer hohen Fluktuation zu kämpfen haben. Ich glaube, momentan haben wir jetzt
78 auch wieder so eine Phase leider. Oder dass es grad beginnt. Das ist oft, glaube
79 ich, auf das Verhalten von den Vorständen oder auch von den anderen
80 Abteilungsleitern zurückzuführen. Ich habe immer schon versucht, auch bevor ich
81 jetzt hier verantwortlich war, da irgendwie was dagegen zu tun. Oder halt die
82 Kollegen dabei zu unterstützen, dass sie das erreichen, was sie erreichen wollen.
83 Ich habe immer wieder auch das Gespräch mit den Chefs gesucht und gesagt: "So
84 kann man nicht mit Mitarbeitern reden, so kann man nicht über Mitarbeiter vor
85 anderen Mitarbeitern reden" und solche Themen. Und dann im Jahr 2020, wann hat
86 Corona angefangen? Ja, da irgendwann. Da bin ich jedenfalls schwanger geworden.
87 Und da hat dann quasi das Dilemma angefangen. Sagen wir es so. Also für mich
88 noch davor. Bevor wir irgendwie konkret in Familienplanung gegangen sind, war
89 für mich immer klar, dass ich jetzt nicht die perfekte Vollzeitmama bin, die
90 sich jetzt darin definiert, dass sie bis zum Schulbeginn der Kinder Hausfrau und
91 Mutter ist. Sondern ich wollte halt immer in meinem Job weiterkommen. Ich habe
92 zum Glück einen Mann, der das ähnlich sieht, dass man nicht als Frau Kinder
93 kriegt, sondern als Paar, und somit 50:50 macht. Das habe ich auch immer bei
94 meinem Arbeitgeber kommuniziert. Ich habe ihm auch sehr früh schon von meiner
95 Schwangerschaft erzählt. Auch um Planungszeit zu haben und das Ganze
96 organisieren zu können. Und leider wurde diese Nachricht jetzt nicht sehr
97 positiv im Unternehmen aufgefasst. Naja, damit habe ich fast gerechnet. Weil ich
98 weiß ja, wie sie reagieren, wenn andere Kolleginnen schwanger wurden. Oder wenn
99 Kollegen meinten, sie möchten gerne einen Papamonat haben, oder Väterkarenz. Von
100 Elternteilzeit reden wir gar nicht, das ist bei den Männern überhaupt kein Thema.
101 Also diese Dinge am Anfang. Und da wurde ich dann schon die ersten paar Wochen

102 mit Schweigen gestraft. Also dass mit mir nicht mehr kommuniziert wurde. Das hat
103 sich dann zwischendrin ein bisschen gebessert. Als man dann aber natürlich mit
104 fortschreitender Schwangerschaft auch von außen sah, dass da etwas unterwegs ist,
105 wurde es dann immer schlimmer. Bis hin dann zum Ende, wo mit mir eigentlich gar
106 nicht mehr geredet worden ist. Also es waren dann wirklich bis wenige Tage vor
107 dem Mutterschutz viele Dinge unausgesprochen, ungeklärt, unorganisiert. Ich war
108 zu dem Zeitpunkt Abteilungsleitung, oder Teamleitung, von vier, fünf Leuten für,
109 meiner Meinung nach, eine strategisch wichtige Abteilung in dem Unternehmen.
110 Also das ganze Unternehmen möchte sich dahingehend ausrichten, nicht mehr so
111 viel Dienstleistungsumsatz zu generieren, sondern Lizenzumsatz. Das heißt, da
112 ist es natürlich essenziell, dass das Produktmanagement funktioniert. Wenn es
113 keine Produkte gibt, kann man keine Lizenzen verkaufen. Ich war dann auch noch
114 während des Mutterschutzes, also vor der Geburt, immer erreichbar, habe mit
115 meinen Mitarbeitern regelmäßig telefoniert. Gefragt, ob alles passt, ob es ihnen
116 gut geht. Was sie brauchen, ob ich sie irgendwie unterstützen kann. Dann kurz in
117 der Zeit, wo meine Tochter ganz ganz klein war, habe ich dafür natürlich nicht
118 so viel Zeit gehabt. Ich habe dann aber eigentlich fast drei Monate, nachdem sie
119 auf der Welt war, wieder damit angefangen. Ich habe mich auch geringfügig wieder
120 anmelden lassen und habe noch einen, anderthalb Tage im Monat gearbeitet. Das
121 war jetzt nicht nur für das Unternehmen, sondern auch für mich selber. Zum einen,
122 um einfach auch mal rauszukommen, und jetzt nicht, wie vorher gesagt, 24/7 Mama
123 sein. Und auch natürlich, um den Kontakt zu meinen Mitarbeitern und zu den
124 Unternehmern nicht zu verlieren und Up-To-Date zu bleiben. Das hat meinen Chef
125 nicht wirklich beeindruckt. Es ist noch immer nicht wirklich mit mir gesprochen
126 worden. Und dann habe ich gemerkt, dass sich etwas verändert, dass da irgendwie
127 was im Busch ist, sagen wir mal so. Ich habe dann im Oktober jetzt wieder
128 begonnen, Vollzeit zu arbeiten, da ist mein Mann in Karenz gegangen. Ich war ca.
129 10 Monate weg, komme zurück und erfahre davon, dass mein Chef nicht einmal in
130 den ersten zwei Wochen anwesend war. Für mich nicht erreichbar war. Ich habe
131 dann von führenden Kollegen irgendwie gehört: "Schau mal ins Organigramm. Was
132 machst du jetzt eigentlich bei uns, wo du wieder zurück bist?" Und dann habe ich
133 mir diesen Rat angenommen und ins Organigramm gesehen und ich wurde einfach
134 ersetzt, ohne dass mit mir darüber gesprochen wurde. Das hat mich dann natürlich
135 sehr getroffen. Ich habe aber noch immer so ein bisschen gedacht, dass man in
136 das Organigramm vielleicht in der Position zwischenzeitlich jemand anderen
137 hineinschreiben muss. Wie gesagt, strategisch wichtige Abteilung, strategisch
138 wichtiges Thema. Sollte vielleicht nicht unbesetzt oder besetzt durch jemanden
139 in Karenz sein, der nur einmal im Monat da ist. Und dann habe ich das Gespräch
140 mit meinem Vorgesetzten gesucht und gesagt: "Punkt Eins. Um was soll ich mich
141 als erstes hauptsächlich kümmern wo ich jetzt wieder Vollzeit arbeite? Was ist
142 seiner Meinung nach das Wichtigste? Und wann wird das Organigramm quasi wieder
143 richtiggestellt?" Und dann ist er schon ein bisschen, aggressiv ist jetzt
144 vielleicht ein bisschen hart, wenn man ihn in seiner Persönlichkeit nicht kennt,
145 aber halt grantig geworden, wie man es vielleicht so auf gut Steirisch sagt. Ja,
146 was ich jetzt will, und was das jetzt soll? Und er hat es ja nicht beauftragt,
147 dass das Organigramm geändert wird. Okay, gut, dann ist es quasi ein Fehler oder
148 wie auch immer. Mittlerweile hat sich herausgestellt, es war kein Fehler. Also
149 je nachdem, auf welchem Fuß man ihn gerade erwischt, motzt er mich an, wie ich
150 mir das vorstelle. Er hätte das ja von Anfang an von dem Moment, wo ich weg war,
151 übernommen. Obwohl dieser Mitarbeiter nach mir, also nach meinem Beginn des
152 Mutterschutzes, ins Unternehmen gekommen ist. Das passt nicht ganz zusammen. Ja,
153 jedenfalls werde ich nach wie vor irgendwie mit viel Schweigen und wenig Klärung
154 bestraft. Es ist ganz schwierig, irgendwie voranzukommen. Und dann ist man

155 irgendwie / Wo sie so gesagt haben, ob ich nicht ein bisschen HR bei uns
156 aufbauen kann. Wir haben uns dann einen Consultant eingekauft, mit dem wir quasi
157 gemeinsam arbeiten. Unterm Strich ist jetzt rausgekommen, dass ich das machen
158 soll, obwohl ich immer gesagt habe, das liegt mir nicht, das mag ich nicht, es
159 interessiert mich nicht. Und damit muss ich jetzt mehr oder weniger leben.
160 Obwohl ich immer wieder sagte, dass mich das nicht interessiert und ich
161 eigentlich in meinen alten Job wieder zurück möchte. Zumindest dieses
162 Produktmanagement, oder wie auch immer. Weil ich von der Persönlichkeit her
163 niemand bin, der HR machen kann oder machen will. Also unter unseren
164 Mitarbeitern sind sehr viele Jammerer. Wir haben keinen Betriebsrat. Die
165 verwechseln diese Position mit einer Betriebsratsposition und glauben, dass ich
166 nichts anderes den ganzen Tag tue, als ihnen beim Jammern zuzuhören. Viele Dinge,
167 über die sie jammern, sind gerechtfertigt. Das möchte ich schon noch dazu sagen.
168 Auf der einen Seite würde ich ihnen gerne helfen, aber ich weiß einfach, dass
169 es bei uns im Unternehmen nicht möglich ist, diese Dinge zu ändern. Von der
170 Unternehmensführung aus gibt es Sichtweisen auf Dinge, die mehr als veraltet und
171 mehr als konservativ sind. Und wo es, glaube ich, auch nicht gewünscht ist, da
172 irgendwelche Veränderungen zu machen. Das bin ich halt auch nicht gewohnt, weil
173 in den Bereichen, in denen ich vorher tätig war, durfte ich gestalten, da durfte
174 ich verändern. Da war die Veränderung gewünscht und wurde in einer gewissen Art
175 und Weise auch immer unterstützt. Und jetzt ist es aber eigentlich nur ein
176 bisschen Firewall spielen. Ich soll quasi die Mitarbeiter von ihnen fernhalten,
177 mit ihren Wünschen und dem Gejammer. Das heißt, es gibt für mich zwei Gründe,
178 warum ich mir das jetzt nur so lange anschau, solange es keine adäquate
179 Alternative gibt. Und weil ich diesen Kündigungsschutz für die Elternteilzeit
180 ein bisschen genießen will. Da ist natürlich zum anderen dieses Verhalten mir
181 gegenüber wieder. Wie da agiert worden ist, zum einen vor dem Mutterschutz. Also
182 dass man mit Schweigen bestraft wird, wenn man sich dazu entschließt, eine
183 Familie zu gründen. Und zum anderen, wie mit mir umgegangen worden ist, nachdem
184 ich zurückgekommen bin. Ich also quasi bewusst in eine Position gesteckt wurde,
185 wo beide Vorstände wissen, dass das nicht das ist, was ich mag. Auch nicht das,
186 was ich kann. Also unterm Strich kann ich dort ja nur scheitern, wenn von mir
187 aus auch die Motivation nicht da ist, mich da jetzt in dieses Thema einzulesen,
188 fortzubilden und was auch immer. Dann kann das nicht funktionieren. Jetzt habe
189 ich den Faden verloren, was ich sagen wollte... Also einfach, wie sie mit mir
190 umgegangen sind. Achso ja, und das zweite eben, dass es eine Position ist, die
191 mich nicht interessiert. Ja, das fasst es so ein bisschen zusammen. Was das
192 Unternehmen vielleicht hätte tun können, ist schwierig zu sagen, weil man
193 wahrscheinlich Persönlichkeiten schwer ändern kann. Sie sind sehr sehr sehr
194 beratungsresistent und haben eigentlich auch hauptsächlich Leute im Management
195 um sich geschart, die das auch so sehen. Oder die diese Meinungen und Ansichten
196 vollumfänglich ebenso wiedergeben. Da bin ich immer eigentlich herausgestochen,
197 da ich da immer gemahnt habe, dass man es so vielleicht nicht tun kann. Gerade
198 in Zeiten wie diesen. Fachkräftemangel, das ist bei uns ein Thema, seit ich in
199 dem Unternehmen vor acht Jahren angefangen habe. Wir haben immer schon zu wenig
200 Entwickler und Projektleiter gehabt. Ich habe da immer schon versucht, zuerst
201 natürlich aus marketingtechnischer Sicht, zu sagen, wie man nach außen hin
202 auftreten müsste, um als innovatives, interessantes Unternehmen wahrgenommen zu
203 werden. Aber auch intern zu sagen: "So kann man nicht handeln." Mittlerweile ist
204 es in unserer Branche State-Of-The-Art, dieses und jenes an Benefits den
205 Mitarbeitern anzubieten. Ja, das ist leider nicht gehört worden oder wird nicht
206 gehört. Es werden viel Energie und Ressourcen in meiner Meinung nach falsche
207 Dinge gesteckt. Und oft dann auch ein falsches Bild bei den Mitarbeitern

208 gezeichnet. Was dann leider immer wieder dazu führt, dass es heutzutage solche
 209 starken Kündigungswellen gibt. So wie ich glaube, dass man jetzt wieder eine
 210 haben wird.

211 *I:* Vielen Dank. Sie haben schon sehr gute, sehr viele und sehr interessante
 212 Themen angesprochen. Ich würde jetzt gern bei einigen noch etwas tiefer gehen,
 213 beispielsweise bei den Auslösern. Sie haben schon viele mögliche Auslöser
 214 genannt, wie zum einen bei der ersten Firma Unterforderung. Bei der zweiten die
 215 Schwangerschaft bzw. die Veränderung der beruflichen Position aufgrund der
 216 Schwangerschaft. Oder auch schwierige Persönlichkeiten im Vorgesetztenbereich.
 217 Gibt es denn noch irgendwelche Auslöser, die für Sie da ausschlaggebend waren?

218 *IP05:* Wo fange ich da an. Das Unternehmen zahlt grundsätzlich stur nach
 219 Kollektivvertrag. Also ist es ganz schwierig, dass man da irgendwie eine
 220 Überbezahlung bekam. Und wenn, dann war das automatisch "All-In", also unterm
 221 Strich erst wieder keine Überbezahlung, wenn man die Stunden leistet. Und ich
 222 habe auch viele Jahre gesagt: "Vielleicht sollte man wie andere IT-Unternehmen
 223 in der näheren Umgebung mal ein bisschen darüber bezahlen." Es wurde dann im
 224 Sommer letzten Jahres tatsächlich eine Gehaltserhöhung freiwillig vom
 225 Unternehmen an fast alle Mitarbeiter erteilt. Die Betonung liegt auf fast. Es
 226 wurden zehn Leute oder so ausgenommen. Ich unter anderem auch. Ich werde
 227 mittlerweile nur mehr nach Kollektiv bezahlt. Das haben sie irgendwie
 228 zusammengebracht, dass ich nur nach kollektiv bezahlt werde, obwohl ich vorher
 229 ein bisschen Überbezahlung hatte. Und als ich dann gesagt habe: "Für diese zehn
 230 Leute hätten wir uns das jetzt auch noch leisten können", weil ich nämlich bei
 231 den anderen schon mitbekommen habe, dass es für Unmut sorgt. Na ja, warum kriege
 232 ich nichts, und quasi alle anderen schon? Da hat er gesagt: "Das stimmt ja nicht,
 233 das haben ja alle bekommen." Das kann so nicht stimmen, weil ich zum Beispiel
 234 nichts bekommen habe. Somit weiß ich, dass es nicht alle waren. Da habe ich
 235 gehört: "Naja, du arbeitest ja auch nichts. Also du bringst ja dem Unternehmen
 236 auch nichts." Und das war dann für mich so, wo ich mir gedacht habe: Ich habe
 237 jetzt zwei Möglichkeiten. Entweder aufstehen und den Raum verlassen. Was ich
 238 dann auch gemacht habe. Oder zu sagen: "Weißt du was. Ich glaube, ich komme
 239 morgen einfach nicht mehr. Wenn ich so unbrauchbar bin." Also diese ungerechte
 240 Behandlung hinsichtlich des Gehalts ohne offensichtlichen Grund, meiner Meinung
 241 nach, eben auch bei anderen Kollegen, von denen ich weiß, da ist mir auch nicht
 242 klar, warum die da benachteiligt wurden. Oder warum das dann auch unter dem
 243 Deckmantel gemacht wurde: "Naja, die bringen ja dem Unternehmen nichts." Ich
 244 glaube nicht, dass das gut ist, wenn die das hören. Ich weiß nicht, wie viele
 245 davon den gleichen Ausdruck zu hören gekriegt haben. Wenn ja, dann wundert es
 246 mich, dass die noch alle da sind. Noch weitere Gründe betreffen mich jetzt nicht
 247 direkt. Aber es hat jetzt eine Kündigung betroffen, die jetzt in diesem Jahr
 248 schon war. Der wollte aufgestuft werden. Also eine Erfahrungsstufe im Kollektiv
 249 vorrücken, weil man sonst nicht zu mehr Geld kommt. Er ist ein Dreivierteljahr
 250 hingehalten worden. Und dann hat ein anderer irgendwie einfach diese
 251 Gehaltserhöhung, also diese Vorrückung bekommen, und hat quasi nichts dafür tun
 252 müssen. Und dem anderen hat man halt ziemlich gepflanzt mit: "Das machst du
 253 nicht richtig, und das machst du nicht, und da musst du noch besser werden." Das
 254 hat dann auch dazu geführt, dass jetzt der eine, und danach der Zweite, noch
 255 gekündigt hat. Weil es einfach nicht transparent ist im Unternehmen, wie man zu
 256 sowas kommt, oder warum. Es wird vermutet, und das glaube ich fast auch, dass
 257 die Chefs ihre "Schatzerl" haben. Leider ein bisschen "kindergartenmäßig". Die,

258 die mit ihnen eng zusammenarbeiten, oder die mit ihnen oft ein Feierabendbier
 259 trinken, die werden bei solchen Dingen grundsätzlich bevorzugt. Und andere, die,
 260 die jetzt nicht unmittelbar in ihrem Fokus sind, aber auch zum Teil sehr gute
 261 Arbeit machen, zählen nichts. Weil sie halt nicht wahrgenommen werden oder sich
 262 nicht sichtbar machen können.

263 *I:* Frau XXX, wie hat sich denn die innere Kündigung bei Ihnen ausgewirkt bzw.
 264 wie würden Sie denn die Auswirkungen beschreiben? Was hat sich verändert? Dabei
 265 meine ich im Beruflichen, im Privaten, in privater Hinsicht, auch gesundheitlich
 266 möglicherweise.

267 *IP05:* Also ich habe irgendwie dieses Bedürfnis, dem Unternehmen zu schaden. In
 268 irgendeiner Art und Weise. Ich glaube, das ist auch ein bisschen der Grund,
 269 warum wir zwei jetzt reden. Ich habe ja am Anfang gesagt, dass Loyalität und
 270 nach außen hin immer positiv über das Unternehmen reden für mich immer ganz
 271 wichtig ist. Aber das hat jetzt dazu geführt, dass ich eigentlich wirklich, ja,
 272 ich muss es leider wirklich so sagen, dem Unternehmen schaden will. Also ich bin
 273 nicht so produktiv oder nicht so effizient wie ich es eigentlich von mir gewohnt
 274 bin. Ich denke mir: "Warum soll ich da jetzt reinknien?" Es interessiert ja auch
 275 meine Vorgesetzten nicht, was mit mir ist. Warum soll es mich umgekehrt
 276 interessieren? Ich meine natürlich, bitte nicht falsch verstehen, ich mache
 277 jetzt nicht irgendwelche illegalen Dinge oder schwerwiegende Dinge, die dem
 278 Unternehmen massiv schaden. So, dass ich jetzt irgendwelche Daten verkaufen
 279 würde oder dem Mitbewerber stecken würde, um Gottes willen, das jetzt nicht
 280 darunter verstehen. Wenn mich jemand fragt: "Würdest du mir empfehlen, zu dem
 281 Unternehmen zu gehen?", würde ich sagen: "Überlege dir das besser zweimal." Was
 282 in einer gewissen Art und Weise ein Schaden für uns ist, wenn wir dringend
 283 Mitarbeiter brauchen würden. Ich arbeite nicht so effizient und denke mir, dann
 284 hole ich mir halt meine Gehaltserhöhung quasi so. Manchmal muss ich meine Zeit
 285 mehr oder weniger absitzen. Aber ob ich mich da jetzt stresse, und mir da jetzt
 286 zu Hause am Wochenende noch Gedanken darüber mache, wie man das vielleicht
 287 besser machen könnte, oder was man sonst noch alles machen kann, das
 288 interessiert mich jetzt nicht mehr. Gesundheitlich muss ich sagen, hat es
 289 eigentlich zum Glück nichts bei mir bewirkt. Ich habe schon einmal unter einer
 290 Erschöpfungsdepression gelitten. Sehr lange, eben auch, weil ich mich früher so
 291 hineingekniet habe und meinen Job immer ernst genommen habe. Ich war da lange in
 292 Behandlung. Ich habe das überwunden. Zum Glück. Und ich hab jetzt nicht das
 293 Gefühl, dass ich da wieder irgendwie zurückschlittem würde. Gesundheitlich muss
 294 ich sagen, bin ich da bis jetzt zum Glück verschont geblieben.

295 Wie hat sich das noch vielleicht geäußert... Ich wollte ursprünglich bei
 296 meiner Elternteilzeit früher eigentlich mehr Stunden arbeiten. Ich habe mir
 297 gedacht, irgendwie werde ich das schon hinkriegen. Ich war da der Meinung, dass
 298 die Tätigkeit, die ich bis jetzt in meinem Unternehmen gemacht habe, wichtig ist
 299 und dass man da schon Zeit oder Ressourcen braucht. Mittlerweile denke ich mir:
 300 Nein. Also, ich habe mir das jetzt recht gemütlich ausgerechnet. Denke mir, da
 301 ist die Zeit mit meiner Tochter viel, viel wichtiger, als dass ich jetzt dem
 302 Unternehmen in irgendeiner Art und Weise was bringe, was nicht gesehen wird oder
 303 was nicht wertgeschätzt wird. Somit habe ich da jetzt weniger Zeit beantragt für
 304 die Elternteilzeit, als ich ursprünglich eigentlich vorgehabt hatte und vor der
 305 Karenz kommuniziert habe. Das habe ich jetzt noch deutlich nach unten geschraubt.

306 I: Bemerken Sie denn noch Auswirkungen, vielleicht im privaten, im familiären
307 Bereich?

308 IP05: Wie meinen Sie das, haben Sie da vielleicht ein Beispiel?

309 I: Gibt es vielleicht Probleme deswegen in der Partnerschaft, in der Familie,
310 bei Freunden?

311 IP05: Also nein, da gibt es eigentlich gar nichts. Also wenn ich dann wieder nach
312 einem sehr genervten Tag heimkomme, und dann sage: "So, ich suche mir jetzt was
313 anderes und ich gehe jetzt auf Karriere. Die und die schaue ich jetzt." Da sagt
314 mein Mann schon: "Ja, überlege dir das gut, ob du jetzt so bezahlt, mit Aussicht
315 auf Teilzeit und so weiter, woanders einen Job findest. Das wird halt schwierig
316 sein." Und da musst du ihm Recht geben. Das sehe ich dann meistens nach ein paar
317 Stunden, oder einmal drüber schlafen, wieder gleich. Aber in dem Sinn Probleme
318 gibt es da nicht. Das ist halt ein Diskussionsthema, das regelmäßig jetzt
319 aufkommt. Dass wir darüber diskutieren, ob ich mir das weiter antun soll. Ob ich
320 das die nächsten paar Jahre mache, bis es dann mit meiner Tochter einfacher ist
321 und sie dann vielleicht in den Kindergarten geht, und ich damit dann wieder mehr
322 Stunden arbeiten kann. Ob wir das irgendwie bis dahin durchbringen, dass ich mir
323 das antue? Oder nicht? Aber das waren nur Diskussionen. Das sind jetzt keine
324 Streitereien oder Probleme oder so. Das belastet uns jetzt als Paar nicht
325 wirklich.

326 I: Aber Ihr Partner ist grundsätzlich schon jemand, der die neue Jobsuche eher
327 bremst? Habe ich das richtig verstanden?

328 IP05: Ja. Also er sagt dann zwischendrin: "Ja, dann such dir halt was anderes."
329 Aber das ist dann meistens, wenn er dann schon merkt, dass ich weiß, dass ich
330 nicht das finde, was ich finden will. Aber ja, ein bisschen bremst er es, ja.

331 I: Da wären wir schon bei einem weiteren Thema: Welche Gründe sind denn
332 grundsätzlich ausschlaggebend, um weiterhin in diesem Unternehmen zu bleiben und
333 nicht diese formale Kündigung auszusprechen: "Ich wechsle jetzt meinen Job."

334 IP05: Zum einen das Thema mit dem Kündigungsschutz, oder die rechtlichen
335 Rahmenbedingungen. Diese Vorteile, die man halt so als Mutter genießt, wenn man eine
336 gewisse Zeit beim Unternehmen ist. Also das ist sicher der Hauptgrund. Und der
337 andere Grund ist eben, acht Jahre in dem Unternehmen hört sich vielleicht viel
338 an. Also in meinem Freundeskreis ist kaum jemand so lange bis jetzt in einem
339 Unternehmen geblieben. Die haben alle schon den mindestens dritten, wenn nicht
340 vierten, fünften Arbeitgeber. Also ich glaube, das ist für mein Alter schon eher
341 ungewöhnlich, so lange im Unternehmen zu bleiben. Ich habe allerdings drei sehr
342 unterschiedliche Bereiche gemacht in diesen acht Jahren. Weshalb ich bis jetzt
343 in meinem Lebenslauf nicht irgendwie einen großen Block von einem Thema als
344 große Erfahrung vorweisen kann. Weshalb ich auch glaube, dass es schwierig wäre,
345 in eine ähnliche Position zu kommen. Und schon gar nicht mit dem

346 Teilzeitgedanken. Wenn ich jetzt mal trotzdem meine Tochter quasi ausblende und
347 sage, ich würde mir jetzt eine andere Vollzeitstelle suchen, weil wir das anders
348 organisieren mit der Kinderbetreuung. Ich glaube trotzdem, dass es für mich sehr
349 schwierig wäre, etwas zu finden, das ähnlich ist und auch so bezahlt wird. Ich
350 glaube, da müsste ich dann deutlich vom Gehalt runtersteigen.

351 *I:* Wie würden Sie denn die innere Kündigung ganz generell beschreiben oder
352 definieren? Wie äußert sich denn die innere Kündigung bei Ihnen persönlich? Sie
353 haben schon zum einen die verminderte Arbeitsleistung erwähnt.

354 *IP05:* Genau, die verminderte Arbeitsleistung. Dann auch irgendwie ein bisschen
355 eine Trauer. Wenn man das so sagen kann. Also ich habe voll und ganz eigentlich
356 für das Unternehmen gelebt und gearbeitet. Okay, gelebt ist vielleicht ein
357 bisschen übertrieben. Aber ich habe mich da immer voll eingesetzt. Also ich
358 hätte vorher nicht gedacht, dass ich das einmal so erleben werde, dass ich so
359 ein Zugehörigkeitsgefühl habe. Dass mir das so wichtig sein kann, oder dass ich
360 mich so mit einem Arbeitgeber identifiziere. Das ist weg. Und das finde ich
361 schade. Das jetzt in Bezug auf das Wort "Trauer". Ich finde es wirklich schade,
362 dass sich das so entwickelt hat. Ich war wirklich der Meinung, dass das
363 Unternehmen eventuell eines sein könnte, wo ich wirklich viele viele Jahre bin.
364 Und dass da schon irgendwie was Schlimmes passieren muss, dass ich da weggehe.
365 Ich meine, ja, es ist was schlimmes passiert. Habe aber nicht damit gerechnet,
366 dass es dann doch so früh ist. Und das finde ich schade, weil da nämlich auch
367 Leute sind, mit denen ich mich gut verstehe. Also auf persönlicher, privater
368 Ebene. Und auch den Vorgesetzten gegenüber ein bisschen mit Aggressivität. Ich
369 will sie nicht sehen, ich will eigentlich auch nicht mehr mit ihnen reden und
370 ich will mich nicht mit ihnen auseinandersetzen. Ich will am liebsten nur
371 irgendwie von ihnen regelmäßige E-Mails, was sie jetzt von mir erwarten, was ich
372 jetzt machen soll. Das arbeite ich ab und fertig. Aber ich will eigentlich sonst
373 kein Wort mit ihnen wechseln müssen.

374 *I:* Also grundsätzlich so eine Art "Dienst nach Vorschrift"? So wie ich das
375 verstanden habe?

376 *IP05:* Genau. Und ein bisschen weniger.

377 *I:* Spielen denn auch erhöhte Fehlzeiten, Krankenstände auch eine Rolle?

378 *IP05:* Nein.

379 *I:* Gar nicht?

380 *IP05:* Vielleicht kann man das jetzt mit meiner Tochter so sehen. Wobei das hätte
381 wahrscheinlich jede Mutter so gemacht. In dem Moment, wo das im Büro angefangen
382 hat, habe ich mich im Büro gemeldet und gesagt: "Ich komme wieder, wenn ich weiß,
383 was Sache ist." Und dann, die ersten Tage nachdem wir wieder zu Hause waren,
384 aus dem Krankenhaus, habe ich im Homeoffice gearbeitet, das war jetzt nicht
385 wirklich sehr produktiv. Ich wollte produktiv sein an diesen Tagen, aber das ist

386 halt auch mit meiner Tochter nicht gegangen. Wenn man so lang in einem kleinen
387 Krankenhauszimmer zusammengeserrt ist, dann ist, glaube ich, das Kind doch sehr
388 anhänglich. Da ist es dann nicht gegangen. Ich habe dann auch gleich 2 Wochen
389 Urlaub genommen, über die Weihnachtsfeiertage. Das war jetzt vielleicht schon
390 eine sehr lange Zeit, wo ich nicht gearbeitet habe, aber das war jetzt nicht
391 provozierte Zeit. Das war Pflegeurlaub und ein bisschen Urlaub, was ich dann
392 über den Pflegeurlaub hinaus gebraucht habe. Und dann danach war es auch wieder
393 Urlaub. Aber so, dass ich jetzt Krankenstand feiere, das bin ich nicht. Das mag
394 ich nicht. Das habe ich noch nie gemocht.

395 *I:* Wie würden Sie denn den Verlauf oder den Prozess Ihrer inneren Kündigung
396 beschreiben? Gibt es da vielleicht verschiedene Phasen oder eine Dauer, die man
397 da beziffern kann?

398 *IP05:* Nein, für mich war das wirklich sehr sehr kurz. Diese Phase davor, vor der
399 Karenz, da habe ich mir gedacht: "Ja, okay, gut, das ist halt irgendwie so eine
400 schwierige Phase natürlich auch für meinen Chef. Dass ich jetzt nicht da bin.
401 Und ich habe mich immer um viele Dinge gekümmert, worum er sich nicht kümmern
402 wollte. Und dass er da natürlich einige Probleme mit hat. Und ich habe mir
403 gedacht: "Naja, wenn ich dann ja eh eigentlich weiterhin erreichbar bleibe und
404 nie ganz weg bin, weil ich ja dann geringfügig weitergearbeitet habe, dass er
405 sich dann schon wieder einkriegt und dass es dann schon wieder passt." Also das
406 würde ich jetzt nicht so unbedingt dazuzählen. Ich habe das nicht geahnt, dass
407 es noch schlimmer wird. Ich dachte, das kriegen wir wieder hin. Also ich bin
408 wirklich sehr sehr euphorisch und motiviert wieder meinen ersten Tag arbeiten
409 gegangen. Ich habe mich gefreut, und das war für mich positiv. Ich dachte mir,
410 meine Tochter ist bei meinem Mann, und die machen das schon, die zwei. Die
411 machen das wahrscheinlich sogar besser als ich mit ihr. Und es passt alles und
412 ich brauche mir da keine Sorgen zu machen. Und: "Juhu, ich kann jetzt wieder was
413 anderes machen, ich kann jetzt wieder meinen Kopf anstrengen." Und eigentlich
414 war innerhalb von 14 Tagen diese Motivation und diese Freude komplett das
415 Gegenteil. Das war wirklich, ich glaube, innerhalb von zwei Wochen, dass ich mir
416 gedacht habe: "Wisst ihr was, das interessiert mich da alles gar nicht mehr".
417 Und wenn das jetzt wirklich mein Job ist, denn ich jetzt machen soll für die
418 nächsten Jahre: "So nicht. Dann nach meinen Spielregeln".

419 *I:* Wie gehen Sie denn mit dieser Einstellungsveränderung um? Versuchen Sie, das
420 bewusst zu verheimlichen, oder wurde es vielleicht von Ihren Kollegen und den
421 Vorgesetzten schon bemerkt?

422 *IP05:* Also, es ist eher ein bewusstes Verheimlichen. Hat wahrscheinlich auch mit
423 dieser neuen Funktion zu tun. Denn wenn das HR sich hinstellt und sagt: "Na ja,
424 das Unternehmen ist scheiße", entschuldige jetzt für diese Ausdrucksweise...
425 Aber wie soll ich dann Mitarbeiter halten? Wie soll ich da irgendwelche Schritte
426 zur Mitarbeiterbindung oder Weiterentwicklung oder was auch immer machen? Wenn
427 ihr selber so ganz hochoffiziell nach außen hin sagt: "Eigentlich kannst du mir
428 den Buckel runterrutschen." Es gibt schon ein paar Kollegen, die natürlich
429 wissen, wie ich wirklich denke. Aber die sehe ich halt eher als gute Bekannte
430 oder als Freunde, denn als Kollegen. Die wissen das. Ich weiß nicht, ob die
431 Vorgesetzten was gemerkt haben. Nachdem ich nicht mit ihnen reden will, sie

432 nicht mit mir reden wollen, weiß ich nicht, ob die so mitkriegen, dass die
433 Leistung schon eine andere sein könnte, wenn ich wollen würde. Das weiß ich
434 nicht. Das ist schwierig einzuschätzen.

435 *I:* Gab es denn jemals Versuche, diesem ganzen Prozess entgegenzuwirken? Mit
436 Gesprächen mit Vorgesetzten und Kollegen oder sonst irgendwelchen Maßnahmen?

437 *IP05:* Ja, also ich habe es schon versucht. Also ich habe mehrmals zum Gespräch
438 eingeladen, die aber immer irgendwie quasi in Beschimpfungen mir gegenüber
439 endeten. Was ich quasi erwartet habe, dass die Stelle frei bleibt, dass ich in
440 meiner Karenz quasi nichts gemacht habe, dass der Neue das ja so viel besser macht.
441 Lässt sich zwar nicht belegen, aber okay. Ich habe dann irgendwann aufgehört.
442 Also zwei oder drei Gesprächsversuche habe ich gestartet. Die sind jedes Mal
443 irgendwie ähnlich geendet, dass ich danach eigentlich noch frustrierter, noch
444 demotivierter war. Und es mir noch mehr klar war, dass ich mich da nicht mehr
445 großartig engagieren werde.

446 *I:* Wie könnte denn der inneren Kündigung ganz generell entgegengewirkt werden?
447 Also welche Maßnahmen sehen sie mit großem Potenzial um dem Ganzen vielleicht
448 entgegenzuwirken oder auch präventiv entgegenzuwirken, vorzubeugen?

449 *IP05:* Ich glaube, in meinem Fall hätte man nicht viel dagegen machen können,
450 weil es einfach so gelaufen ist, wie es gelaufen ist. Aber insgesamt glaube ich,
451 dass es wichtig ist, dass man, und es müssen ja nicht die ganz oberen
452 Vorgesetzten sein, sondern es kann ja auch der direkte Vorgesetzte sein,
453 wirklich im engen Austausch mit dem Mitarbeiter steht. Dass es da Gespräche
454 regelmäßig gibt. Was jetzt regelmäßig ist, sei dahingestellt. Ob es halbjährlich
455 sein müsste, oder ob das jährlich ausreicht. Um einfach immer mit dem
456 Mitarbeiter so weit in Kontakt zu bleiben, dass man weiß, was die Ziele sind,
457 was der sich erwartet, was seine Wünsche sind. Soweit die halt erfüllbar sind,
458 das auch erfüllt. Also wenn man so das Gefühl hat, der Mitarbeiter möchte sich
459 in eine andere Richtung entwickeln. Oder man sieht, dass er irgendwelche Stärken
460 hat, die er jetzt in der aktuellen Rolle vielleicht nicht so ausleben kann oder
461 nicht so einsetzen kann, weil sie da nicht gefordert sind. Dass man mit dem
462 Mitarbeiter versucht herauszufinden, ob das ein Weg ist, wo er hingehen möchte.
463 Ich glaube, dass es zwei Dinge gibt. Das eine ist so ein schleichender Prozess,
464 wo man immer unzufriedener wird und man vielleicht selber gar nicht weiß, woran
465 es liegt. Und da, glaube ich, wäre diese Methode sehr, sehr wichtig. Dass man
466 als Vorgesetzter mit dem Mitarbeiter gemeinsam immer schaut, ist man noch auf
467 dem richtigen Weg? Natürlich muss es ein gutes Verhältnis sein. Sonst ist der
468 Mitarbeiter wahrscheinlich nicht ehrlich und sagt dann vielleicht nur die
469 offensichtlichen Dinge und nicht das, was vielleicht irgendwo drinnen schlummert.
470 Ich glaube, da kann man sehr viel von solchen Problematiken abfedern. Und bei
471 so akuten Themen, wo ein Ereignis das Ganze auslöst, da muss man dann, wenn es
472 vom Vorgesetzten quasi verschuldet ist, ja Schuldfrage, da weiß ich jetzt nicht,
473 ob das so geeignet ist. Aber sagen wir mal so, dass man so selbstreflektiert als
474 Vorgesetzter ist, dass man merkt, wenn man sowas gemacht hat. Oder dass das so
475 eine Situation gewesen sein könnte und dann versucht, das Problem aus der Welt
476 zu räumen. Also ich glaube, wenn bei mir nach dem ersten großen Konfliktgespräch
477 da jemand auf mich zugekommen wäre und versucht hätte, das sachlich mit mir zu

478 klären, oder da irgendwie einen Vorplan aufzustellen und zu sagen: "Naja, okay,
479 wir haben jetzt verstanden, das ist nicht das, was du machen willst. Bitte
480 überimm es für eine gewisse Zeit, aber wir suchen da jemand anderen." Keine
481 Ahnung. Also irgendwie versucht hätte, das wieder gerade zu biegen. Ich glaube,
482 dann hätte man da schon noch eine Kehrtwendung zustande gebracht.

483 I: Werden denn in Ihrem Unternehmen Mitarbeitergespräche durchgeführt?

484 IPO5: Ja, vom Vorstand gibt es einmal im Jahr ein Jahresgespräch. Also 50
485 Prozent der Leute gehen dort raus: "Hui, ich habe mal mit dem Vorstand reden
486 dürfen." Weil sie halt eben nicht so oft zusammenkommen. Und 50 Prozent gehen da
487 mit Erwartungen rein und gehen geknickt raus, weil sie irgendwas erwarten, dass
488 sie letztendlich irgendwas anbringen können, was sie weiterbringen kann. Und die
489 dann wird man quasi nur belächelt und dann sind sie frustriert. Und die
490 Teamleiter dürfen das dann wieder ausbaden und es irgendwie wieder geradebiegen.
491 Ich glaube, IT'ler sind halt auch sehr hart im Nehmen, weil sie so
492 veränderungsscheu sind. Die lassen sich auch relativ viel gefallen, was andere
493 nicht so machen. Unser spezieller Haufen an Softwareentwicklern ist so. Sagen
494 wir es mal so.

495 I: Okay, diese Mitarbeitergespräche sind jetzt nicht wirklich von Erfolg gekrönt.

496 IPO5: Nein. Ich habe das Gefühl, das haben sie vor fünf Jahren oder so begonnen.
497 Die werden irgendwie gemacht, weil es irgendwo stand, dass man so was machen
498 muss. Hat, finde ich, wenig Struktur und ist immer sehr demotivierend. Sie
499 vereinbarten manchmal zwar irgendwelche Ziele, die sind aber weder messbar noch
500 mit irgendeinem Erfolg verbunden. Hauptsache sie haben irgendetwas in das
501 Protokoll reingeschrieben.

502 I: Verstehe. Gibt es denn sonst noch irgendwelche Maßnahmen oder
503 Präventionsmaßnahmen in dem Betrieb, von denen Sie berichten können, die
504 vielleicht von Erfolg gekrönt sein könnten?

505 IPO5: Was immer ganz gut ankommt und was ich persönlich immer sehr geschätzt
506 habe, sind sämtliche Partys. Also wir haben doch eine große Party- und
507 Feierkultur. Sei es die Feiern im Sommer, wo die ganze Familie quasi eingeladen
508 ist, oder die Weihnachtsfeier, wo alles bezahlt wird, was auch nicht alle
509 Unternehmen machen. Also wirklich vom Reingehen bis Heimgehen und sogar das
510 Hotelzimmer, wenn man es braucht, wird vom Unternehmen bezahlt. Wir machen fast
511 jährlich einen Betriebsausflug, wo wir irgendwo hinfliegen. Also wirklich coole
512 Destinationen. Und es gibt viele bei uns, die da sehr viel Wert drauf legen und
513 für die es super ist und wo das sicher zur Mitarbeiterbindung beiträgt. Ich
514 glaube auch, dass es welche gibt, die da unterhalb durchrutschen, also die jetzt
515 nicht so die Geselligen sind. Und da geht es leider wirklich oft einfach ums
516 Feiern, auch wenn wir da irgendwohin fahren. Zum Beispiel, in den letzten Jahren
517 waren wir mal auf Mallorca. Wir hätten uns auch ein Wochenende beim
518 Buschenschank einmieten können. Da hätte man gleich viel von der Außenwelt
519 gesehen. Also es geht halt oft in die Richtung und für die Leute, wo das passt,

520 ist es in Ordnung. Und das ist auch lustig und es passt dann. Aber würde oft
 521 nicht so ausgefallene Ziele oder so teure Ziele vorschlagen und mit dem Geld,
 522 was wir uns da sparen, andere Dinge machen, wo ich glaube, dass die dem ein oder
 523 anderen was wert wären. Was den Mitarbeitern gefallen würde. So als Beispiel:
 524 das Unternehmen ist total geizig, was Hardware betrifft. Obwohl wir ein
 525 IT-Unternehmen sind und das unsere Arbeitmaschinen sind. Und trotzdem wird da
 526 gespart. Und nicht in einer adäquaten Regelmäßigkeit ausgetauscht. Sondern da
 527 gibt es Rechner, die sind zehn Jahre alt. Weiß nicht, wie die noch funktionieren.
 528 Aber das gibt es. Und auf der anderen Seite fahren manche Leute viel zu
 529 überteuerte Autos, wo dann die Leute sagen: "Ich bettel seit zwei Jahren um
 530 einen neuen PC und du kriegst weiß nicht was für ein überteuertes Firmenfahrzeug.
 531 " Also das sind so Dinge. Also bevor man da irgendwo in der Weltgeschichte
 532 herumfliegt, könnte man das Geld auch in solche Dinge investieren. Obwohl es
 533 lustig ist. Keine Frage. Ausflüge machen immer Spaß, aber sie haben halt nur
 534 einen kurzen Effekt. Weil spätestens nach zwei bis drei Wochen ist man dann
 535 wieder im Alltag.

536 *I:* Gibt es in Ihrem Unternehmen sonst irgendwelche Tools, irgendwelche
 537 Maßnahmen? Ich denke jetzt zum Beispiel an eine anonyme Bewertungsmöglichkeit,
 538 eine jährliche, gegenüber dem Unternehmen oder dem Vorgesetzten. Oder bei Bedarf
 539 eine kostenlose anonyme psychologische Beratung, irgendwas in der Form? Um dem
 540 Ganzen vielleicht entgegenzuwirken.

541 *IP05:* Nein.

542 *I:* Gar nichts?

543 *IP05:* Nein.

544 *I:* Wer sollte denn in Ihrem Unternehmen grundsätzlich dafür Sorge tragen, dass
 545 dieser inneren Kündigung entgegengewirkt oder vorgebeugt wird?

546 *IP05:* Also ich glaube, am einfachsten würden sich die Teamleiter da tun. Die
 547 haben nicht mehr als sechs, sieben Leute, eher weniger. Ich glaube, dass die am
 548 ehesten die sind, die bemerken müssten, dass da was ist. Aber dazu müsste man
 549 sie halt dahingehend schulen oder briefen, wie sie das merken, damit sie das
 550 dann weitergeben können. Und dann kommt es wahrscheinlich ein bisschen darauf an,
 551 was die Gründe bei den unterschiedlichen Kollegen sind. Also meiner
 552 Einschätzung nach sind es oft Gründe, die jetzt ein Teamleiter nicht erledigen
 553 kann, weil er einfach nicht die Befugnisse dazu hat. Das heißt, ich glaube, sehr
 554 viel würde da beim Vorstand liegen, einfach grundsätzlich die Unternehmenskultur
 555 in gewissen Dingen zu ändern. Oder zumindest, wenn dann Teamleiter kommen und
 556 sagen: "Ich habe da einen Mitarbeiter, bei dem ist das Problem XY. Was können
 557 wir dagegen tun?", da mit dem Teamleiter dann gemeinsam versuchen, eine Lösung
 558 zu finden, ob man da was machen kann. Und nicht grundsätzlich zu sagen: "Der
 559 soll nicht jammern." Das ist leider oft so. Es gibt Teamleiter, die da ein
 560 Gespür dafür haben, es sind leider nicht alle. Es gibt zwei, und die kommen dann
 561 auch tatsächlich, wenn sie merken, da ist irgendwie was. Und wenn es ein
 562 Mitarbeiter ist, der ihnen wichtig ist, den sie unbedingt halten wollen, dann

563 kommen sie auch. Sie werden nur halt leider weggeschickt. Und sind dann aber
564 schuld, wenn der Mitarbeiter wirklich kündigt. Weil sie haben ja nichts gemacht.
565 Nur sie können leider nichts machen. Weil ihnen die Befugnisse dazu fehlen.

566 *I:* Gäbe es denn ein entsprechendes Schulungsangebot für Führungskräfte in Bezug
567 auf Mitarbeitermotivation?

568 *IP05:* Nein, das müsste alles erst instruiert werden. Da gibt es nichts.

569 *I:* Welche Rolle spielt für Sie jetzt ganz persönlich das Verhältnis zur direkten
570 Führungsperson, zum Management in Bezug auf Motivation,
571 Arbeitsplatzzufriedenheit etc.?

572 *IP05:* Ich finde, das ist sehr wichtig. Weil der direkte Vorgesetzte ist der, mit
573 dem ich, eigentlich egal bei welcher Position bei uns im Unternehmen, mit dem
574 ich mich am häufigsten austausche darüber, ob das, was ich mache, auch passt.
575 Der dir ein Feedback gibt oder geben sollte. Und der, wenn es dann Instanzen
576 darüber noch gibt, der ist, der dort hingehen kann. Also ich halte es für
577 wichtig.

578 *I:* Danke! Sie sind jetzt noch aktuell im Zustand der inneren Kündigung. Trotzdem
579 können Sie jetzt vielleicht rückblickend in Bezug darauf noch irgendwelche
580 Aussagen treffen? Hätten Sie vielleicht etwas anders machen können oder anders
581 machen sollen?

582 *IP05:* Was ich anders machen hätte können?

583 *I:* Möglicherweise, ja. Jetzt rückblickend gesehen.

584 *IP05:* Was hätte ich anders machen können...

585 *I:* Ich kann die Frage auch anders formulieren.

586 *IP05:* Ich hätte vielleicht vehementer Dinge einfordern können, die meiner
587 Meinung nach mir zustehen. Oder das Gespräch öfter noch suchen. Oder in anderen
588 Situationen, keine Ahnung, ja, vielleicht mehr reden.

589 *I:* Okay, ich formulierte Frage vielleicht jetzt auch ein bisschen anders. Was
590 würden Sie denn anderen Betroffenen zum Umgang mit diesem Phänomen raten, oder
591 was würden Sie Ihnen gerne mit auf den Weg geben?

592 *IP05:* Dass sie klar kommunizieren, was sie stört und das so bald wie möglich.
593 Also in dem Moment, wo sie merken, da kommt was hoch, was sagen. Und dass man
594 dann versucht, da Lösungen zu finden. Ausgang offen. Weil es dann an anderen
595 liegt, ob man das Problem lösen möchte oder nicht.

596 I: Gut, wir sind am Schluss angelangt. Möchten Sie vielleicht abschließend noch
597 etwas hinzufügen?

598 IP05: Ich habe so viel gesagt. Ich bin froh, dass Sie jetzt die letzten paar
599 Minuten schon Fragen gestellt haben, weil von selber wäre jetzt wirklich nichts
600 mehr gekommen.

601 I: Dafür bin ich ja da. Sehr gut. Na gut, wenn es von Ihrer Seite nichts mehr
602 gibt, dann beende ich die Aufnahme, ja? Und sage noch einmal vielen Dank dafür.

603 IP05: Bitte gerne.

1

IP06

2

3

4

5

I: Vielen Dank fürs Erscheinen! Die Formalitäten bezüglich unter anderem der DSGVO sind bereits alle geklärt. Wir schreiben den 8. Januar 2022 und starten das Interview um 11:29 Uhr. Welche Erfahrungen haben Sie mit dem Thema der inneren Kündigung gemacht?

6

7

8

9

10

11

12

IP06: Mit der inneren Kündigung habe ich vor allem bei meiner letzten Arbeitsstelle Erfahrungen gemacht, und zwar im Bereich der Steuerberatung. Ich war als Steuerberater-Berufsanwärtin tätig, war also auf dem Weg Richtung Steuerberater/-prüfer. Das war eine 20-Stunden-Stelle und ich habe nebenbei auch noch bei einem anderen Arbeitgeber gearbeitet. Und habe dann eben bei dieser Steuerberatungskanzlei gemerkt, dass ich im Laufe der Zeit aufgrund von verschiedenen Ursachen, es war nicht nur ein Grund, sondern verschiedene Dinge,

13

14

15

16

17

18

19

20

21

22

23

24

25

26

27

28

29

30

31

32

33

34

35

36

37

38

39

40

41

42

43

44

45

46

47

48

49

immer weiter in die Richtung gekommen bin, dass ich mir immer öfter überlegt habe: „Soll ich kündigen? Soll ich gehen?“ Ich war nicht mehr wirklich glücklich mit der ganzen Geschichte und habe dann auch gemerkt, dass ich die Arbeit, die, obwohl es noch dieselbe wie ein Jahr zuvor war, mir grundsätzlich Spaß gemacht hat, dann plötzlich nicht mehr mit Freude gemacht habe, dass ich mich dazu zwingen musste. Das war dann auch in Zeiten von Corona, in dieser Eingangsphase, aber auch schon davor. Und ich musste mich immer mehr dazu zwingen, dass ich den Laptop starte bzw. ins Büro fahre. Je nachdem eben, ob vor oder nach Corona. Und dass ich mich sehr unwohl gefühlt habe. Wie gesagt, die Arbeit selbst hat mir noch Spaß gemacht, also die Tätigkeit. Aber ich hatte immer mehr das Gefühl, ich möchte einfach nicht mehr. Ich habe an mir erschreckt feststellen müssen, dass ich nicht mehr die gewohnte Arbeitsleistung erbringe und teils für Tätigkeiten sehr viel länger brauche, weil ich oft eine Viertelstunde oder 20 Minuten brauche, um mich dazu zu überwinden, mit der Arbeit zu beginnen. Was natürlich in einer solchen Kanzlei nicht ideal ist, weil die Abrechnung an die Klienten weitergegeben wird. Das heißt, ich hatte dann immer das Problem: Was mache ich mit dieser Zeit, in der ich versuche, mich dazu zu überwinden, mit der Arbeit zu beginnen? Um das nicht dem Klienten anzulasten, aber auch keinen internen Projekten, da war das ja auch nicht wirklich ideal. Ich hatte dann ein schlechtes Gewissen, weil ich gedacht habe: „Warum sitze ich hier? Ich werde dafür bezahlt, erbringe aber nicht die gewohnte Leistung in der gewohnten Zeit und Qualität.“ Das auf der einen Seite. Auf der anderen Seite habe ich mich aber aus verschiedenen Gründen auch nicht ideal behandelt gefühlt. Das hatte, wie gesagt, verschiedene Ursachen. Das ging von, ich habe mich nicht wertgeschätzt gefühlt, bis hin zu: Es wurden oft über meinen Kopf hinweg gewisse Dinge entschieden. Ich hatte auch zu wenig Rückmeldung. Ich hatte zu wenige Möglichkeiten, mich mit anderen Personen abzusprechen. Es gab dann auch einige Kündigungen, wodurch sich immer mehr Arbeit anhäufte. Ich habe ja erwähnt, dass ich noch eine zweite Arbeitsstelle hatte und es wurde gar nicht berücksichtigt, dass ich auch dort eine Arbeitsleistung erbringen musste, das wurde dann etwas herabgesetzt. Meine zweite Arbeitsstelle ist an der XXX und da wurde dann immer so getan: In den Sommerferien habe ich nichts zu tun, da kann ich für die Kanzlei mehr arbeiten. Es wurde nicht wahrgenommen, dass ich auch dort eine normale Arbeitsstelle habe, mit ganz regulärem Urlaub. Es ist so, dass ich mich da immer mehr in eine Spirale hinein gelebt habe und gemerkt habe: Es wird nicht wertgeschätzt, was ich mache. Und ich habe dann auch gemerkt, traurigerweise, dass ich für meine Arbeit doppelt so lange brauche, als ich früher gebraucht

1/19

50 hätte. Also wenn ich sage, ich hätte normalerweise eine Buchhaltung in vier
 51 Stunden fertig gehabt und habe plötzlich sieben, acht Stunden gebraucht, wurde
 52 ich gar nicht darauf angesprochen. Was natürlich nicht ideal war, weil ich
 53 gemerkt habe, ich komme damit durch. Das heißt, ich habe einfach gemerkt, dass
 54 meine Leistung einerseits nicht gewürdigt wird, monetär und mit einem Lob oder
 55 Anerkennung, und es andererseits nicht geahndet wird, dass meine Arbeitsleistung
 56 abnimmt. Ich habe gemerkt, ich passe meine Arbeitsleistung an die Bedingungen an.
 57 Das ist dann so weit gegangen, dass ich mich dazu überwunden habe, endlich zu
 58 kündigen, was mir trotzdem noch sehr schwergefallen ist, obwohl ich innerlich
 59 schon seit über einem Jahr immer wieder mit dem Thema Kündigung befasst war:
 60 „Gehe ich, gehe ich nicht?“

61 *I:* Sie haben schon ganz schön eine Reihe von Auslösern genannt, unter anderem
 62 mangelnde Wertschätzung, Sie haben sich unwohl gefühlt. Können Sie das noch
 63 einmal näher definieren?

64 *IPO6:* Ja, sehr gerne. Es waren auch in dieser Kategorie mehrere Sub-Auslöser, aber
 65 es ist beispielsweise so, dass es in dieser Branche üblich ist, dass man als
 66 Berufsanwärter die Bilanzbuchhalterprüfung absolviert. Eine Kollegin von mir hat
 67 zeitgleich die Buchhalterprüfung gemacht und bei ihr war es so, dass ständig
 68 nachgefragt wurde, wie es ihr mit dem Lernen und der Vorbereitung geht, ob sie
 69 es geschafft hat und so weiter. Sie ist dann sogar durchgefallen, in einem
 70 Teilbereich und wurde trotzdem getröstet: „Es ist nicht so schlimm“ und „Toll,
 71 dass sie alles andere geschafft hat und das alles nebenbei.“ Bei mir war es so,
 72 dass ich die Prüfung auf Anhieb geschafft habe. Das ist wirklich eine relativ
 73 große Prüfung. Ich habe auch keinen Kurs vorher besucht, habe mir das alles
 74 selber angeeignet. Der Kurs kostet normalerweise um die 4.000 Euro beim XXX. Der
 75 wird vom Arbeitgeber mit Rückzahlungsvereinbarung bezahlt. Ich habe mir das aber
 76 selber angeeignet, habe es auf den ersten Versuch geschafft, und zwar mit
 77 Bestnote, also mit reinem Sehr Gut. Ich habe es dann auch gemeldet und habe dann
 78 eigentlich nur von einer Kollegin, einer Buchhalterin, gesagt bekommen: „Ja,
 79 hast du gut gemacht.“ Sonst weder von meinem direkten Vorgesetzten, noch von
 80 Darüberstehenden oder von Kollegen wurde irgendwie wertgeschätzt, dass ich da
 81 eine tolle Leistung erbracht hatte. Während es bei anderen, die ähnliche
 82 Prüfungen hatten, wirklich in den Himmel gelobt wurde. Da wurde gleich drauf
 83 angestoßen und Ähnliches. Auch bei der nächsten Gehaltsvereinbarung habe ich das
 84 nicht wirklich bemerkt. Während andere mich fast schon überrundet hatten, habe
 85 ich gemerkt: Ich habe einen Studienabschluss, habe jetzt die
 86 Bilanzbuchhalterprüfung und das wird monetär einfach nicht vernünftig abgegolten,
 87 obwohl ich es auch in Gespräche eingebracht habe. Und wie gesagt, bei anderen
 88 Stellen hätte ich durchaus sehr viel mehr verdient. Und habe dann gemerkt, es
 89 wird nicht wertgeschätzt, dass ich mich hier fortgebildet in meiner eigenen
 90 Freizeit fortgebildet habe. Natürlich sind das Lernen und auch die Prüfungen in
 91 der Freizeit erfolgt. Aber es war auch so, wenn jemand ausgefallen ist oder ein
 92 neues Projekt gekommen ist: Es wurde gleich immer mir gegeben, egal ob ich Zeit
 93 hatte oder nicht. Auch wenn ich erwähnt habe, dass es sich nicht ausgeht oder zu
 94 groß ist, wurde es mir gegeben. Ich habe dann natürlich teils die Wochenenden
 95 fast durchgearbeitet, damit ich die Projekte abschließe und dafür auch kein
 96 „Danke“ und keine Unterstützung bekommen, auch wenn ich das irgendwo gebraucht
 97 hätte. Und habe einfach gemerkt, es wird nicht wertgeschätzt, wenn ich
 98 Wochenenden für Projekte durcharbeite, die zu groß sind für meine Stundenanzahl.
 99 Es war also einerseits monetär, andererseits war es auch die fehlende

100 Anerkennung, das fehlende Lob. Das war ein Problem, das ich dann über Monate
101 verinnerlicht habe.

102 I: Woher, glauben Sie, rührt diese mangelnde Wertschätzung bzw. diese
103 Ungleichbehandlung? Können Sie das irgendwie erklären?

104 IPO6: Aus meiner Sicht war es eine Mischung an Dingen. Ich bin auch jetzt noch an
105 der Universität tätig und werde als kompetent wahrgenommen, weil ich eben nicht
106 nur studiert habe, sondern auch an der Universität unterrichte. Und ich habe,
107 wie gesagt, den Kurs nicht besucht, habe jedem, der mich gefragt hat, warum ich
108 das nicht mache, mitgeteilt, dass ich mich durchaus dazu in der Lage fühle, die
109 Prüfung ohne Kurs zu bestehen, und habe die Leistung dadurch vielleicht selbst
110 etwas ... nicht runtergemacht, aber ich habe dadurch vielleicht selbst so getan,
111 als wäre es für mich keine großartige Leistung. Eben, weil ich den Kurs nicht
112 besucht habe, weil ich gesagt habe, ich gehe davon aus, ich schaffe das mit
113 einem eher minimalen Vorbereitungsaufwand. Das könnte durchaus sein. Außerdem
114 ist es so, dass die KollegInnen eher vollzeitbeschäftigt sind, ich bin nicht so
115 oft dort. Jetzt wurde vielleicht der Prozess, auf den ich mich vorbereitet habe,
116 nicht als für mich anstrengend wahrgenommen. Und was natürlich auch dazu kommt,
117 ist die Corona-Situation, weil wir uns dadurch sehr viel weniger gesehen haben.
118 Es hat sich jeder mehr um seine eigenen Dinge gekümmert. Als letzten Punkt: Mein
119 Manager, also mein direkter Vorgesetzter hat kurz vor Corona gewechselt, auf
120 meiner Manager-Ebene. Meine vorherige Managerin ist in Karenz gegangen. Ab da
121 ist es dann großteils bergab gegangen, weil er selbst nämlich im Verlauf war, zu
122 gehen. Er ist dann auch ziemlich zeitgleich mit mir gegangen und hat sich
123 dadurch relativ wenig um uns gekümmert, die wir eben untergeordnet waren. Ich
124 habe von ihm wirklich sehr wenig mitbekommen. Er hat zwar immer wieder gesagt,
125 man kann sich melden, war aber sehr kurz angebunden und hat sich nicht wirklich
126 darum gekümmert, oder das irgendwie weitergebracht.

127 I: Die von Ihnen bisher beschriebenen Auslöser sind in Bezug auf die
128 Führungskräfte einzugrenzen. Gibt es denn Auslöser, die auf die
129 Rahmenbedingungen, die auf Kollegen zurückzuführen sind, oder dergleichen?

130 IPO6: Ich habe mich mit einer Kollegin sehr gut verstanden und wir haben relativ
131 intensiv zusammengearbeitet, weil sie teils Arbeit benötigt hat. Ich habe sie
132 ein bisschen eingeschult, in den Prozess des Bilanzierens. Sie war eigentlich
133 eine Buchhalterin, hatte aber Zeit, und das war auch von meiner damaligen
134 Managerin abgesegnet. Dann war es aber so, dass andere KollegInnen, auf
135 derselben Stufe wie wir, sich dann darüber beschwert haben, dass ich ihr meine
136 Arbeit gebe. Obwohl ich überlastet war, sie waren unter-ausgelastet. Das wurde
137 dann auch von einer Kollegin gegenüber einer Führungskraft angesprochen, warum
138 ich ihr jetzt meine Arbeit gebe, warum sie das macht. Und sie ist ja dafür
139 eigentlich gar nicht zuständig. Also es gab solche und solche. Mit manchen
140 Kolleginnen und Kollegen habe ich mich ganz gut verstanden, bei manchen war es
141 aber dann so, dass man gemerkt hat: Die haben sehr viel weniger an
142 Arbeitsleistung erbracht, für dasselbe oder ein höheres Gehalt. Es war dann auch
143 so, dass es von den Kollegen so wahrgenommen wird: Sie haben es verdient. Und
144 selbst hat man vielleicht mehr Leistung erbracht. Das liegt aber natürlich
145 teilweise wieder an den Führungskräften. Mit manchen KollegInnen war es etwas

146 schwierig, weil die kein Verständnis gegenüber meiner zweiten Tätigkeit hatten.
 147 Ich habe von meiner befreundeten Kollegin erfahren, dass hinter meinem Rücken
 148 dann auch darüber gesprochen wurde: Na ja, warum beschwere ich mich denn, dass
 149 es bei mir so stressig ist? Ich habe mir ja sozusagen freiwillig zwei Jobs
 150 aufgehalst. Aber es war tatsächlich so, dass einfach sehr viele Überstunden
 151 erwartet wurden. Und weil ich gesagt habe, das geht nicht wirklich, weil ich
 152 auch noch an der Uni tätig bin, wurde dann hinter meinem Rücken auch gesagt, ich
 153 habe es mir selbst ausgesucht, das ist meine Sache. „Andere Leute arbeiten auch
 154 Vollzeit.“ Was macht es denn für einen Unterschied, wenn ich nur in Summe
 155 Vollzeit bin, über zwei Stellen? Das sei ja dasselbe. Aber durch die Fahrzeiten
 156 und die Überstunden, die von beiden Arbeitgebern erwartet wurden, war es eben
 157 nicht dasselbe. Und das wurde auch von Kollegen, Kolleginnen vor allem nicht
 158 wirklich wahrgenommen.

159 *I:* Wie würden Sie denn den Zustand der inneren Kündigung für sich selbst
 160 beschreiben?

161 *IP06:* Meinen Sie damit den Ablauf, oder was genau?

162 *I:* ich meine, speziell in Ihrem Fall, ganz persönlich: Wie wurde denn dieser
 163 Rückzug in die innere Kündigung vollzogen? Mit welchen Maßnahmen?

164 *IP06:* Zuerst war es so, dass ich mich sehr unglücklich, auch schon fast etwas
 165 depressiv gefühlt habe, aufgrund verschiedener Dinge. Ich habe dann eher
 166 unbewusst zu Beginn meine Arbeitsleistung reduziert. Das heißt, ich habe länger
 167 gebraucht für verschiedene Arbeiten als ich normal gebraucht habe, habe auch
 168 meine Qualität, wie gesagt, zuerst unbewusst reduziert. Also habe teilweise
 169 Sachen nicht mehr ganz so gründlich ausgearbeitet. Das war eher unbewusst, aber
 170 ich habe gemerkt, dass ich nicht mehr dieselbe Leistung erbringe. Im Nachhinein
 171 habe ich gemerkt, ich habe einfach die Leistung an das angepasst, wie wohl ich
 172 mich gefühlt habe. Das war dann durchaus der Fall. Ich habe mich auch immer mehr
 173 gegen zusätzliche Aufgaben gewehrt, habe oft bewusst länger für Aufgaben
 174 gebraucht, damit ich nicht noch neue Projekte bekomme. Das war dann schon eine
 175 Art Hilfeschrei von mir, der aber nicht wahrgenommen wurde. Ich habe versucht,
 176 es anzusprechen, habe mich dann aber immer weiter zurückgezogen, habe nicht mehr
 177 wirklich viel mit den Leuten kommuniziert, wenn es nicht unbedingt sein musste.
 178 Und hatte dann auch immer schon etwas Angst, wenn ich wieder angerufen wurde, ob
 179 es weitere Arbeit ist, ob jemand irgendeinen Fehler in meiner Arbeit merkt. Aber
 180 wie gesagt, es war vor allem das Drosseln der Leistung, einerseits quantitativ
 181 und andererseits qualitativ.

182 *I:* Wie hat sich denn die innere Kündigung bei Ihnen persönlich ausgewirkt? Damit
 183 meine ich gesundheitlich und im familiären, im privaten Bereich.

184 *IP06:* Es war so, dass ich tatsächlich gemerkt habe, ich konnte nicht mehr wirklich
 185 schlafen. Ich habe natürlich dann auch oft bis abends arbeiten müssen und ich
 186 konnte abends nicht vernünftig einschlafen, weil ich mir so viele Gedanken
 187 gemacht habe über die Arbeit, weil ich mir immer wieder überlegt habe: „Soll ich
 188 kündigen? Soll ich nicht kündigen? Was ist, wenn jemand merkt, dass meine

189 Leistung so viel schlechter wird?“ Also ich hatte Probleme beim Einschlafen.
 190 Gerade gegen Ende hatte ich dann auch physische Auswirkungen bemerkt. Das heißt,
 191 ich habe dann schon fast begonnen, in Stresssituationen zu hyperventilieren,
 192 also während ich vor dem Laptop gesessen bin. Und habe gemerkt, ich bekomme
 193 keine Luft mehr. Das ist so weit gegangen, dass ich einmal zum Arzt gefahren bin,
 194 weil ich gedacht habe, das ist jetzt was Ernsteres. Es war rein psychisch
 195 bedingt, aber physisch hatte ich die Auswirkung, dass ich das Gefühl hatte, ich
 196 kann nicht mehr atmen. Ich habe keine Luft mehr bekommen. Ich habe auch gemerkt,
 197 dass ich etwas ins Depressive hineingerutscht bin. Auch an den Wochenenden, an
 198 denen ich frei hatte, hatte ich keinen Spaß mehr, weil ich immer Angst vor der
 199 Arbeit am Montag hatte. Ich habe dann auch meine familiären, freundschaftlichen
 200 Beziehungen ziemlich schleifen lassen. Davor hatte ich ein relativ gut laufendes
 201 Sport-Regimen am Laufen. Das heißt, vor Corona bin ich regelmäßig in einem
 202 Verein trainieren gegangen, und während Corona bin ich laufen gegangen oder
 203 Ähnliches. Und auch da: Ich konnte mich nicht mehr überwinden, Sport zu machen,
 204 oder zu lesen, oder für das Studium zu lernen, das ich währenddessen noch
 205 versucht habe, zu führen. Ich wollte nichts mehr machen. Also ich bin
 206 tatsächlich sehr ins Depressive abgerutscht und wollte nichts mehr machen. Ich
 207 bin dann das ganze Wochenende oft nur auf der Couch gesessen und habe nur stur
 208 vor mich hingeschaut. Ich bin da tatsächlich schon fast in das Krankheitsbild
 209 des Depressiven hineingerutscht. Auch beim Essen: Davor habe ich sehr auf das
 210 Gesundheitliche geachtet, und währenddessen musste ich mich mit diverserem,
 211 ungesunden Essen davon überzeugen, dass ich noch weiter arbeite. Also ich habe
 212 auch hier gemerkt: Mein Körper spielt nicht mehr mit, ich muss ihn mit Zucker,
 213 Koffein und Ähnlichem am Laufen halten, damit er weitermacht. Ich habe wirklich
 214 nervlich sehr darunter gelitten. Und ja, wie gesagt, all meine sozialen Kontakte
 215 sind dadurch ziemlich eingegangen, weil ich nicht mehr zur Verfügung stand, fürs
 216 Telefonieren oder für Treffen oder Ähnliches. Ja, also das habe ich dann sehr
 217 stark gemerkt.

218 *I:* Vielen Dank! Sie haben eingangs erwähnt: Sie haben Ihre Arbeitsleistung
 219 qualitativ und quantitativ reduziert. Gibt es denn sonst noch irgendwelche
 220 Auswirkungen für das Unternehmen selbst?

221 *IP06:* Jein. Mit einer Kollegin habe ich mich sehr gut verstanden und die hat sich
 222 auch oft nicht wirklich wertgeschätzt gefühlt. Zwar mehr wie ich, aber es war so,
 223 dass sie auch gemerkt hat: Andere Buchhalter bekommen dasselbe Geld, für sehr
 224 viel weniger an Leistungen. Mit ihr habe ich mich natürlich sehr häufig
 225 abgesprochen und ihr dann auch erzählt, wenn es mir nicht gutging, mit der
 226 Arbeit. Sie war dann auch dann schon kurz davor, zu kündigen. Wir haben uns fast
 227 gegenseitig noch ein bisschen weiter in diese Spirale hineingedreht. Ich habe
 228 darüber auch mit einigen Kollegen weniger direkt und mit einer Kollegin sehr
 229 direkt gesprochen, die dadurch auch schon fast gekündigt hätte, weil ich ihr
 230 geschildert habe, dass es gerade sehr viele offene Stellen gibt, bei denen die
 231 Bedingungen etwas besser sind. Und sie war dann auch schon kurz davor, zu gehen.
 232 Das hat sicher auch dem Arbeitgeber in einem gewissen Ausmaß geschadet. Ich war
 233 nicht die einzige, die zu dieser Zeit gegangen ist. Also ich kann nicht sagen,
 234 dass ich der Auslöser dafür war, das wäre zu weit gegriffen, aber es kann sein,
 235 dass ich da oder dort dazu beigetragen hat, dass auch andere Leute gegangen sind.
 236 Meine Arbeit hat dann quantitativ abgenommen, also ich habe mehr Zeit gebraucht
 237 für dieselbe Leistung. Das hat dann natürlich auch den Klienten etwas geschadet,
 238 weil sie mehr zahlen mussten, aber auch meinem Arbeitgeber, weil das dabei

239 entstehende Bild natürlich nicht ideal ist, weil die Honorarabrechnungen so hoch
 240 sind. Ähnlich war es qualitativ: Wenn ich aufgrund von Stress, Schlafmangel oder
 241 auch dieser unterbewussten Minderleistung irgendwelche Fehler gemacht habe, hat
 242 auch das natürlich dem Arbeitgeber hinsichtlich des Ansehens geschadet. Weil,
 243 wenn da dauernd Fehler irgendwo in den Jahresabschlüssen sind, ist das natürlich
 244 absolut nicht gut für das Ansehen einer doch renommierten XXX mit doch sehr
 245 hohen Preisen.

246 I: Sie haben erwähnt, Sie haben für die Arbeit dann länger gebraucht. War das
 247 eine bewusste Entscheidung?

248 IP06: Teils-teils. Ich muss sagen, zu Beginn war es eher unbewusst. Ich habe
 249 gemerkt, ich brauche länger, bis ich mich überhaupt überwinden kann, mit etwas
 250 zu beginnen. Und auch, wenn ich arbeite, brauche ich mehr Pausen dazwischen. Was
 251 heißt „Pausen“ – ich bin einfach dagesessen und musste mich wieder ein bisschen
 252 erholen, bis ich weitermachen konnte, rein psychisch. Also da war es noch eher
 253 unbewusst. Ich konnte einfach nicht. Ich habe es versucht und ich konnte nicht.
 254 Das war fast schon wie bei einem Burn-out, wo man sagt: „Ich möchte arbeiten,
 255 aber ich kann nicht. Ich kann mich nicht dazu überwinden.“ Da war es tatsächlich
 256 noch unbewusst. Teils war es auch etwas bewusster, wenn ich länger gebraucht
 257 habe, weil ich mir überlegt habe: „Wenn ich jetzt noch ein, zwei, drei Stunden
 258 länger für dieses Projekt brauche und auf dieses Projekt schreibe, muss ich
 259 nicht mit einem neuen Projekt beginnen, oder es wird mir vielleicht nichts
 260 gegeben, weil gemerkt wird, dass ich so viel länger dafür brauche.“ Das war
 261 natürlich auch immer etwas mit der Angst verbunden, dass mich jemand darauf
 262 anspricht, warum ich denn so lange dafür brauche, was aber erstaunlicherweise
 263 bis zum Ende nie passiert ist ... Obwohl ich zu Beginn meiner Tätigkeit dort sehr
 264 viel schneller war.

265 I: Waren denn auch erhöhte Fehlzeiten im Sinne von Krankenständen ein Thema?

266 IP06: Nein, aber das liegt mehr an mir persönlich. In Zeiten von Corona ist es
 267 natürlich etwas anderes, das zu sagen, aber ich habe in keiner meiner
 268 Arbeitsstellen bisher wirklich viel gefehlt. Wenn, dann musste schon wirklich
 269 viel im Argen sein. Es war eher so, dass ich heimgeschickt wurde, wenn bemerkt
 270 wurde, ich bin krank. Auch in Zeiten von Corona war es so: Auch, wenn es mir
 271 physisch nicht gut ging habe ich mich immer dazu gezwungen, mich vor den Laptop
 272 zu setzen. Das heißt: Fehlzeiten hatte ich nicht. Als es mir psychisch nicht
 273 mehr so gut ging und ich gemerkt habe, ich denke, ich bekomme keine Luft mehr,
 274 bin ich einmal einen Tag ausgefallen. Ansonsten nicht. Ich habe auch keinen
 275 Urlaub genommen, weil ich ja so viel Arbeit hatte. Krankenstand auch nicht. Ich
 276 hatte auch immer Angst, dass das hinterfragt wird, gerade in Zeiten von
 277 Homeoffice, dass es mir genommen wird, ich dann auch wieder physisch hin muss.
 278 Was ich nicht wollte, denn ich wollte mit der Arbeit möglichst wenig Kontakt
 279 haben. Ich hatte keine Fehlzeiten per se. Während der Arbeitszeit hatte ich aber
 280 teilweise mal eine Viertelstunde oder 20 Minuten, in denen ich einfach nur
 281 dagesessen bin, den Bildschirm angeschaut und nicht gearbeitet habe. Das war
 282 aber ja keine Fehlzeit an sich.

283 I: Wie bzw. zu welchem Zeitpunkt wurde Ihnen bewusst, dass Sie tatsächlich von

284 innerer Kündigung betroffen sind?

285 *IP06:* Das war eigentlich schon sehr lange. Tatsächlich hat mein Arbeitsverhältnis
 286 mit April 2021 geendet, April oder Mai. Ich hatte dann noch relativ viel Urlaub
 287 und Zeitausgleich übrig. Ja, mit Mai war es dann zu Ende und es war so, dass ich
 288 schon vor Corona mit der Arbeit nicht so zufrieden war. Da habe ich aber noch
 289 nicht an eine Kündigung gedacht. Schon im Herbst 2019 war ich schon nicht mehr
 290 wirklich glücklich mit der Arbeit. Und beginnend kurz vor Corona bzw. in der
 291 Corona-Zeit, als es dann auch ins Homeoffice ging und noch weniger Rücksicht auf
 292 vieles genommen wurde, somit im Frühjahr 2020, habe ich dann schon immer wieder
 293 überlegt: „Gehe ich? Gehe ich nicht? Ich möchte nicht mehr hier arbeiten.“ Ich
 294 konnte aber dann nicht kündigen. Einerseits, weil ich immer noch gehofft habe,
 295 es wird wieder besser. Andererseits war es so, dass wir sehr viel Arbeit hatten,
 296 und ich wollte es meinen Kolleginnen und Kollegen nicht antun, dass meine Arbeit
 297 mitmachen müssen. Ich habe mich also wieder davon entfernt, habe mir gedacht:
 298 „Nach diesem Projekt geht es wieder.“ „Nach dem Urlaub geht es wieder.“
 299 „Vielleicht kommt meine Managerin wieder zurück und dann wird es wieder besser.“
 300 Ich habe also immer wieder versucht, das noch weiter hinauszuschieben. Aber es
 301 ist dann einfach immer schlechter und schlechter geworden. Und gegen Ende habe
 302 ich dann tatsächlich oft schon gesagt: „Ich kann dieses Projekt nicht mehr
 303 machen. Ich habe die Zeit dafür nicht. Es geht sich bei mir nicht aus.“ Und es
 304 wurde dann gesagt: „Ja, kein Problem.“ Und was hatte ich dann wieder? Genau,
 305 dieses Projekt. Ich habe gemerkt, es wird keine Rücksicht auf mich genommen. Mir
 306 geht es gesundheitlich nicht mehr gut, psychisch nicht mehr gut, physisch nicht
 307 mehr gut. Da habe ich die Reißleine gezogen und habe im Frühjahr 2021 gekündigt.
 308 Mit dem Gedanken hatte ich mich da aber schon etwa ein Jahr herumgeschlagen.

309 *I:* Sie haben gesagt, dieser Prozess hat bereits über ein Jahr gedauert, im
 310 Zustand der inneren Kündigung. Was war denn der konkrete Auslöser, nachdem Sie
 311 gesagt haben: „Gut, jetzt ziehe ich wirklich eine formale Kündigung in
 312 Betracht“?

313 *IP06:* Wie gesagt, auch die formale Kündigung habe ich schon relativ lange, immer
 314 wieder mal in Betracht gezogen. Es hat sich sehr stark überlappt. Als ich
 315 gemerkt habe, ich bin nicht mehr glücklich, habe ich danach immer wieder
 316 überlegt: Soll ich kündigen? Und habe dann immer schon, wie gesagt, meine
 317 Arbeitsleistung etwas gedrosselt. Auch, ohne dass ich das bewusst gemacht hätte.
 318 Der Zeitpunkt, ab dem ich die formale Kündigung für mich fixiert hatte, war im
 319 Herbst, Winter 2020. Da war es für mich dann so weit, dass ich gewusst habe, es
 320 ist jetzt nur noch eine Frage der Zeit. „Ich gehe jetzt dann.“ Ich hatte dann
 321 gesundheitlich wirklich schon Probleme physischer Art. Gerade gegen Winter 2020
 322 hatte ich immer mehr Probleme mit der Atmung, weil ich immer das Gefühl hatte,
 323 ich bekomme keine Luft mehr. Auch psychisch hatte ich wirklich schon Probleme,
 324 weil ich manchmal fast in Tränen, oder teils wirklich in Tränen ausgebrochen bin,
 325 und zwar nur aufgrund der Arbeit. Und habe auch gemerkt, es wird wirklich nicht
 326 auf mich eingegangen. Auch wenn ich sagte „Bitte gebt mir dieses Projekt nicht“,
 327 wurde gesagt „Ja, kein Problem“ und dann hatte ich es trotzdem wieder, weil
 328 niemand anderer zur Verfügung stand. Ich habe gemerkt, auch wenn ich um Hilfe
 329 rief, wie im Winter 2020, und sage „Bitte, ich kann dieses Projekt nicht mehr
 330 machen, ich kann das nicht auch noch übernehmen“, wurde das schlicht und
 331 ergreifend nicht berücksichtigt. Und da habe ich gemerkt, um meiner Gesundheit

332 willen muss ich jetzt kündigen. Ich habe dann noch ein, zwei Monate gewartet, ob
 333 es sich noch mal ändern wird, weil ich immer noch gehofft habe, die Situation
 334 verbessert sich. Ich habe dann aber die Reißleine gezogen und im Frühjahr
 335 gekündigt.

336 *I:* Wie würden Sie denn den Verlauf bzw. den Prozess der inneren Kündigung selbst
 337 beschreiben? Hat es in diesem Jahr der inneren Kündigung vielleicht verschiedene
 338 Phasen gegeben?

339 *IPO6:* Ja, also zu Beginn war ich einfach nur etwas gestresst, leicht überfordert,
 340 nicht ganz glücklich mit der Situation, aber es war alles noch eher in Ordnung.
 341 Auch, wenn ich schon für mich gemerkt habe: Irgendwas passt da nicht. Dann ist
 342 es übergegangen in die Zeit, in der sich quantitativ und qualitativ meine
 343 Arbeitsleistung verschlechtert hat. Das ist dann immer weitergegangen, bis zu
 344 dem Zeitpunkt, ab dem es mir gesundheitlich, physisch, psychisch nicht mehr so
 345 gut gegangen ist, als ich dann schon um Hilfe gerufen habe und sich meine
 346 Leistung noch weiter verschlechtert hat. Aus meiner Sicht wurde das
 347 erstaunlicherweise gar nicht wahrgenommen, was für mich gar nicht mal so positiv
 348 war. Ich war zwar erleichtert, dass niemand sagt „Warum erbringst du so eine
 349 schlechte Arbeit?“, habe aber gemerkt: „Okay, offenbar spielt es keine Rolle, ob
 350 ich mich bemühe oder nicht. Ich bekomme so und so weder Anerkennung noch Rüge.“
 351 Und habe dann gegen Ende einfach immer weniger Arbeitsleistung erbracht, immer
 352 mehr von mir abgewunken, bis zu dem Zeitpunkt, als ich gekündigt habe. Und auch
 353 da habe ich dann nur noch die notdürftigste Arbeit fertig gemacht. Es war
 354 eingeplant, dass ich den letzten Monat noch arbeite, statt Urlaub abzubauen,
 355 weil ich für ein Projekt gebraucht wurde, und habe dann alles andere so
 356 hinausgezögert, dass ich ja nicht mehr länger dort bleiben muss und, sobald ich
 357 gekündigt habe, zum frühestmöglichen Zeitpunkt gehen kann. Ich habe das
 358 Notdürftigste gemacht, aber es noch so lange gedehnt, dass ich nichts Neues mehr
 359 machen musste. Das war dann am Ende.

360 *I:* Gut. Sie haben gesagt, diese Einstellungsveränderung ist in Ihrem beruflichen
 361 Umfeld nicht wahrgenommen worden. Haben Sie denn jemals versucht, diesem Prozess
 362 selbst entgegenzuwirken?

363 *IPO6:* Ja. Das war auch ein Grund, warum es mir psychisch nicht gut ging. Das klingt
 364 jetzt natürlich, nachdem Sie mich nicht kennen und das nur auf diesen einen Job
 365 bezogen ist, komisch, aber ich habe an mich selbst sehr hohe Ansprüche, sehr
 366 hohe Erwartungen. Ich habe von der Schule bis zur Uni, bis hin zu allen
 367 Arbeitsstellen, die ich hatte und habe, immer einen sehr hohen Maßstab an mich
 368 gelegt, heißt: Ich habe mich immer sehr bemüht, eher die qualitativ
 369 hochwertigste Arbeit abzuliefern. An der Uni war ich als studentische
 370 Mitarbeiterin tätig und habe Sachen gemacht, die außerhalb meiner eigentlichen
 371 Tätigkeit waren, unbezahlte Überstunden sozusagen gemacht. Oder auch in anderen
 372 Arbeitsstellen: „Ich hatte immer den Anspruch an mich, ich erbringe die beste
 373 Leistung, auch wenn nicht alles monetär honoriert wird. Ich erbringe die für
 374 mich beste Leistung, ich erbringe eine gute Leistung und bemühe mich so sehr,
 375 wie es geht, arbeite mich auch außerhalb meiner Arbeitszeit ein, wenn es
 376 notwendig ist.“ Und so weiter. Und als ich in der Arbeitszeit gemerkt habe, ich
 377 könnte das schneller und besser machen, ich aber blockiert wurde, habe ich

378 versucht, mich immer wieder zu motivieren. Weil, die Tätigkeit an sich hätte mir
 379 ja Spaß gemacht. Ich habe immer gern gebucht, bilanziert, recherchiert usw. und
 380 habe entsprechend immer wieder versucht, mir klarzumachen: „Mir macht das ja
 381 Spaß. Ich sollte das jetzt gerne machen.“ Das hat aber nur beschränkt, wenn
 382 überhaupt funktioniert. Nachdem ich es dann auf meine Müdigkeit geschoben habe,
 383 was aber eher schon Richtung Depression oder Burn-out gegangen ist, habe ich
 384 versucht, das mit Zucker und Koffein auszugleichen. Ich habe gehofft, dass ich
 385 dann wieder mehr an Arbeitsleistung erbringen kann. Auch das hat zwar zu Beginn
 386 etwas funktioniert. Nur: Dann war es eher ein Teufelskreis, sodass ich mich ohne
 387 Kaffee, ohne irgendetwas Zuckriges, sozusagen, gar nicht mehr wirklich zu
 388 irgendetwas motivieren konnte. Selbst hatte ich während der Arbeitszeit nur die
 389 physische Energie, konnte mich aber trotzdem kaum zu irgendetwas überwinden.
 390 Also das war auch nur eine kurzzeitige Lösung. Was ich als Nächstes probiert
 391 habe, war ein längerer Urlaub. Drei Wochen hatte ich mir frei genommen, habe
 392 gehofft, dass es nach dem Urlaub wieder einen Reset gibt, dass ich dann wieder
 393 mit neuer Leistung, mit neuem Elan beginnen kann. Auch das hat nicht
 394 funktioniert. Gleich am ersten Tag nach dem Urlaub ist es mir wieder genauso
 395 gegangen wie davor. Und ja, ich habe noch ein paar kleine kleinere Dinge
 396 probiert, habe versucht, mit einer Kollegin aus der Kanzlei zu sprechen, auch in
 397 meinem Umfeld, mit Freunden und Freundinnen darüber zu sprechen. Einfach, um mir
 398 über das klar zu werden, was eigentlich das Problem ist, damit ich es irgendwie
 399 lösen kann. Aber das hat nicht wirklich langfristig funktioniert.

400 *I:* Wie ist denn Ihr privates Umfeld mit dieser Veränderung umgegangen?

401 *IPO6:* Im familiären Bereich habe ich das, ganz ehrlich gesagt, nicht in dieser Form
 402 kommuniziert. Es war für mich etwas schambehaftet, dass ich sage „Ich arbeite
 403 nicht mehr so gut wie vorher“. Ich habe eher thematisiert: „Ich bin nicht mehr
 404 wirklich glücklich mit der Arbeit und werde vielleicht kündigen.“ Das wurde
 405 eigentlich ganz neutral bis positiv aufgenommen, also von meinen Eltern bis hin
 406 zu anderen Bekannten, Verwandten wurde das eher so aufgenommen: Ich muss wissen,
 407 wie es mir am besten geht. Wenn es mir in der Arbeit nicht gefällt, dann sollte
 408 ich wirklich gehen. Ich hatte nie das Problem, dass ich arbeitslos wäre, denn
 409 ich habe ja immer nebenbei noch etwas anderes gearbeitet. Ich hätte auch schnell
 410 eine andere Stelle bekommen. Also es war eher so: Wenn ich nicht glücklich bin,
 411 dann soll ich eben gehen. Meine Mutter hatte dann gemeint, ich solle mal schauen,
 412 ob es sich noch ändert, ob es nicht in ein paar Wochen, in einem Monat oder
 413 nach dem jeweiligen Projekt wieder besser ist. Es wurde dann natürlich gegen
 414 Ende sichtbar, nachdem ich mich etwas zurückgezogen habe, weil es mir eben
 415 gesundheitlich nicht mehr gut ging. Ich hatte weniger Zeit für meine
 416 Verwandtschaft und Bekanntschaft. Da wurde dann schon gemerkt: „Dir geht es
 417 offenbar nicht gut, du solltest wirklich gehen.“ Da war dann eher Zustimmung.
 418 „Ja, geh lieber, bevor es dir noch schlechter geht.“ Im Freundeskreis war es
 419 ähnlich. Ich hatte nicht viele Gespräche dieser Art. Gegen Ende habe ich aber
 420 vermehrt das Gespräch gesucht, weil ich immer gehofft habe, das hilft mir. Aber
 421 da war auch immer die Aussage: „Wenn du so behandelt wirst, wie du behandelt
 422 wirst, oder wenn du dich so fühlst, wie du dich fühlst, dann solltest du gehen.
 423 Du hast es nicht nötig, dort zu bleiben, wenn du nicht wertgeschätzt wirst.“

424 *I:* Hat es denn zu dieser Zeit einen Partner oder eine Partnerin gegeben, die das
 425 bewertet hat?

426 *IP06*: Nein. Ich meine, das ist jetzt etwas /. Ja, man kann es nicht nur dem
 427 zuschreiben, aber zu Beginn, als es begonnen hat, bergab zu gehen, hätte ich
 428 eventuell mehr Zeit für mich nehmen sollen. Ich war im Prozess, einen Partner zu
 429 finden, aber ich hatte mich dann abgeschottet, weil es mir psychisch nicht gut
 430 ging. Und dann war ich auch tatsächlich die gesamte Zeit, in der es mir nicht
 431 gut ging, alleine, hatte also keinen Partner.

432 *I*: Okay. Wie könnte denn der inneren Kündigung entgegengewirkt werden, aus Ihrer
 433 Sicht?

434 *IP06*: Also ich habe mir auch sehr viele Gedanken gemacht, habe auch versucht,
 435 meinem Arbeitgeber näherzubringen, wie es mir besser gehen würde. Was aus meiner
 436 Sicht wirklich sehr wichtig ist, damit es nicht zu seiner inneren Kündigung
 437 kommt wie bei mir, ist, dass sich der Arbeitgeber, wenn ein Mitarbeiter oder
 438 eine Mitarbeiterin etwas sagt, eine Verbesserungsmöglichkeit, eine Kritik, eine
 439 Beschwerde, sich das zu Herzen nimmt, dass es umgesetzt wird, so weit es geht.
 440 Also so wie bei mir, als ich gesagt habe, ich kann das Projekt zeitlich nicht
 441 machen und ich bekomme es dann trotzdem wieder. Da fühlt man sich einfach nicht
 442 ernst genommen. Das heißt, es muss auf Vorschläge, auf Wünsche eingegangen
 443 werden, sofern sie vernünftig sind. Ich verlange nicht, dass etwas gemacht wird,
 444 was dem Unternehmen schadet. Aber es muss einfach in einem gewissen Ausmaß
 445 darauf eingegangen werden. Bei mir war das Monetäre eher nicht das
 446 Ausschlaggebende, aber es hat auch mitgespielt. Es sollte nicht so sein, dass
 447 andere Leute, die die gleiche Arbeitsleistung erbringen oder weniger
 448 Arbeitsleistung erbringen, weniger in formellen Ausbildungen haben oder
 449 vielleicht nur kürzer da sind, mehr bezahlt bekommen. Also es muss monetär
 450 passen, und es muss auch in der Branche passen. Weil, in Zeiten von Corona sind
 451 hier die Gehälter stark angestiegen. Für uns Stammarbeiter aber nicht. Wir
 452 hatten zwar unsere normalen Gehaltssprünge, aber bei Weitem nicht, wie es von
 453 außen war. Das heißt, woanders hätte ich brutto sofort 1.000 Euro mehr bekommen.
 454 Das ist auch nicht in Ordnung. Das heißt, es muss darauf geachtet werden, dass
 455 die Entlohnung einerseits marktüblich ist und andererseits angemessen auf die
 456 Ausbildung und auf die Arbeitsleistung angepasst wird. Und nicht nur gehofft
 457 wird, dass die Leute nicht gehen. Was wirklich für mich auch ein wichtiger Punkt
 458 ist: dass gute Leistung honoriert werden muss. Das heißt, wenn jemand eine
 459 Leistung erbringt, wenn jemand sich um eine zusätzliche Aufgabe kümmert, etwas
 460 schnell erledigt, zuverlässig ist, muss das anerkannt werden, heißt, es muss
 461 dazu kommen, dass ein Lob ausgesprochen wird. Das muss nicht einmal monetär, ein
 462 Geschenk oder Ähnliches sein. Aber es muss einfach gelobt werden, anerkannt
 463 werden. Es muss im Wesentlichen „Danke“ gesagt werden. Damit man merkt: „Es
 464 nimmt jemand wahr, dass ich hier viel Arbeit erbringe.“ Und was auch geholfen
 465 hätte, es kommt ein bisschen darauf an, mir hätte es geholfen, wenn es
 466 regelmäßiger Gespräche gegeben hätte. Also nicht nur das
 467 Mitarbeiter-Jahresgespräch, sondern vielleicht einmal im Monat etwas, wo der
 468 direkte Vorgesetzte fragt: „Wie geht es dir? Was passt dir gerade, was passt dir
 469 gerade nicht? Wie ist es mit der Arbeitsbelastung?“ Und Gespräche nicht nur rein
 470 auf die aktuelle Projektebene bezogen sind. Das heißt, es müsste regelmäßig mit
 471 allen Mitarbeitern Gespräche geben, in denen abgeklärt wird: Wie geht es den
 472 Leuten gerade?

473 I: Zusammengefasst noch einmal, nur damit ich es richtig verstanden habe: Sie
 474 meinen, diese monetäre Abgeltung ist grundsätzlich nicht so wichtig, sondern
 475 eher die leistungsbezogene Abgeltung? Habe ich das richtig verstanden?

476 IPO6: Jein. Es kommt sehr auf die Person an, aber für mich ist es so, dass das
 477 Monetäre eher nicht so relevant ist. Natürlich soll die Entlohnung passen. Wenn
 478 ich merke, woanders bekommen Leute in derselben Position mehr bezahlt, ist es
 479 nicht ideal. Es muss schon in etwa marktkonform sein. Aber was vor allem bei der
 480 Entlohnung für mich wichtig ist, ist, dass es innerhalb eines Unternehmens auch
 481 leistungsbezogen passt. Also wenn jemand dieselbe Stelle hat wie ich, aber
 482 weniger an Leistung erbringt, weil er oder sie nicht so viel kann, weil er oder
 483 sie zum Beispiel noch nicht so lange da ist, oder weil er oder sie sich einfach
 484 nicht so bemüht, muss diese Person weniger kriegen. Bevor ich unterbewusst
 485 zurückgefahren bin mit meiner Leistung, habe ich gemerkt: Andere erbringen
 486 andauernd die schlechte Leistung, die ich am Ende erbracht habe. Und bekommen
 487 teilweise mehr bezahlt, weil sie vielleicht einfach mehr verhandelt haben. Ich
 488 war kurz vor meinem Diplom-Abschluss und eine Kollegin hatte den
 489 Bachelor-Abschluss, und die hat dann plötzlich sehr viel mehr bezahlt bekommen,
 490 obwohl ich schon kurz vor dem Ende meines Diploms war. Ich war auch zwei Jahre
 491 länger da als sie und habe sehr viel größere Projekte bearbeitet. Und sie hat
 492 plötzlich mehr verdient, nur weil sie einen Bachelor-Abschluss hatte. Und das,
 493 obwohl sie weniger Stunden da war, weniger Leistung erbracht hat. Und sie hat
 494 auch qualitativ nicht die Leistung erbracht, die ich gemacht habe. Also es muss
 495 einfach monetär angemessen sein und das war es nicht.

496 I: Wie wurden denn diese jährlichen Mitarbeitergespräche ausgeführt?

497 IPO6: Es war so, dass die Gespräche nur mit dem Manager oder mit Manager und
 498 Partner geführt wurden. Das kam ein bisschen darauf an, in welcher Stellung man
 499 sich befunden hat. Die Manager sind immer die direkten Vorgesetzten, und die
 500 Partner sind immer die Verantwortlichen für einen Oberbereich. Und da war es so,
 501 dass das natürlich darüber gesprochen wurde: Was ist gut gelaufen, was ist
 502 weniger gut gelaufen? Es war auch die Gehaltsverhandlung dabei, wobei es so war,
 503 dass ein Vorschlag gemacht wurde und im Wesentlichen konnte man noch maximal 100
 504 Euro herauschlagen. Wobei ich persönlich gar nicht verhandelt habe, denn ich
 505 war nur drei Jahre im Unternehmen, und im ersten Jahr, muss ich sagen, weil ich
 506 eigentlich noch zu zurückhaltend. Im zweiten Jahr war ich dann ganz zufrieden
 507 mit dem, was mir vorgeschlagen wurde, auch wenn ich im Nachhinein gemerkt habe,
 508 es war weniger als bei den anderen. Und im dritten Jahr habe ich gewusst, ich
 509 gehe bald und wollte daher nicht. Und ich habe auch gemerkt, meine
 510 Arbeitsleistung ist nicht angemessen. Also ich wollte auch deswegen nicht
 511 verhandeln, damit nicht noch mehr Augenmerk auf meine Arbeitsleistung gerichtet
 512 wird. Es wurde auch immer darüber gesprochen, was die nächsten
 513 Ausbildungsschritte sind, also welche Kurse man beispielsweise besuchen soll
 514 oder will. Wobei auch das bei meinem letzten Gespräch nicht wirklich so gelaufen
 515 ist, wie ich es mir gewünscht hätte. Bei meinem letzten Jahresgespräch
 516 beispielsweise war es so, dass ich erzählt habe, ich fühle mich etwas
 517 überfordert mit dem ganzen Projekt, auch zeitlich, wenn ich am Wochenende
 518 arbeite. Und die Antwort vom Partner war: „In dieser Branche ist es eben üblich,
 519 dass man auch mal am Wochenende arbeiten muss, je nachdem, welches Projekt es
 520 ist.“ Aber dass es fast jedes Wochenende schon war, wurde nicht bemerkt. Oder

521 auch, wenn ich gesagt habe, bei diesem oder jenem Projekte wäre ich ganz froh,
 522 wenn ich das nicht mehr hätte, oder „Das möchte ich nicht mehr machen“ ... Ja, es
 523 wird mal geschaut, ob es vielleicht wer anderes machen kann. Aber es wurde
 524 daraufhin nicht wirklich reagiert. Oder, wenn ich erwähnt habe „Ich war letztes
 525 Jahr ganz froh, da habe ich den Bilanzbuchhalter geschafft und das mit einer
 526 trotzdem guten Leistungen, dafür, dass ich keinen Kurs besucht habe. Ich habe
 527 auf alle Unterbereiche ein Sehr Gut bekommen.“ wurde zu diesem Zeitpunkt gar
 528 nicht darauf reagiert. Das Gehalt wurde einfach vorgeschlagen. Ich habe dann
 529 nicht mehr diskutiert, weil ich schon wusste, dass ich bald gehen werde.
 530 Ansonsten war es allgemein keine wirklich angenehme Situation in diesem
 531 Jahresgespräch, weil auch hier nicht wirklich auf das eingegangen wurde, was ich
 532 gesagt habe, was ich mir gewünscht habe. Ich habe dann auch gesagt, ich würde
 533 gern mehr in jenem Bereich arbeiten. Also: „Ich hätte gern mehr Buchhaltungen,
 534 damit ich da besser hineinkomme.“ „Ja, eh.“ Und dann war es aber bei den
 535 Projekten wieder nicht eingeplant. Also es wurde überhaupt nicht auf das
 536 eingegangen, was ich mir gewünscht hätte. Was ich vonseiten meiner Vorgesetzten
 537 fast etwas traurig finde: Es wurde eher floskelhaft gesagt „Danke für die gute
 538 Arbeit“, und ich habe mich damit richtig vor den Kopf gestoßen gefühlt, weil ich
 539 gemerkt habe, während der letzten vier Monate war es mir bewusst, dass meine
 540 Arbeit wirklich qualitativ, für meine Verhältnisse schlecht war, auch zeitlich.
 541 Und es wurde mir gesagt: „Ja, danke für die Arbeitsleistung.“ Wie gesagt, eher
 542 floskelhaft. Und ich habe mir gedacht: „Okay, wenn ich nicht einmal halb so gut
 543 arbeite, wie ich könnte oder wie ich zu Beginn gearbeitet habe, wird das
 544 offenbar trotzdem noch gesagt. Und irgendwie merken die gar nicht, was ich mache.
 545 “ Das war nicht wirklich ideal.

546 I: Worauf, glauben Sie, ist diese Teilnahmslosigkeit in diesem
 547 Mitarbeitergespräch zurückzuführen?

548 IPO6: Ich glaube, das hat verschiedene Gründe. Ich kann es mir damit erklären, dass
 549 es einerseits allgemein in der Branche immer sehr stressig ist, auch in Zeiten
 550 von Corona. Davor war es auch nie ganz ideal, aber da war es noch etwas
 551 entspannter. Aber in Corona-Zeiten ist es so, dass es einfach nicht die
 552 wichtigste Rolle gespielt hat. Sie waren froh, wenn sie noch Mitarbeiter hatten,
 553 wenn alle Arbeit aufgeteilt war. Und es gab auch niemanden, wenn ich gesagt habe,
 554 ich möchte das Projekt nicht machen. Wer hätte es gemacht? Es hätte tatsächlich
 555 oft niemanden gegeben. Ich glaube, dass sie deswegen weder meine gute
 556 Arbeitsleistung noch meine spätere schlechte Arbeitsleistung mitbekommen haben,
 557 weil es einfach sehr stressig war. Es war Corona, es war immer die Gefahr: Ist
 558 jetzt wieder Homeoffice? Ist jetzt wieder ein Lockdown? Wie ist es dann mit den
 559 Projekten? Was ist, wenn jemand ausfällt? Dadurch wurde nicht wirklich darauf
 560 eingegangen. Ein ganz großer Punkt war, dass mein Manager zu dem Zeitpunkt schon
 561 gekündigt hatte. Das heißt, er war auch nicht mehr wirklich verbunden, mit dem
 562 Unternehmen. Er hatte auch sicher nicht mehr das Beste im Sinn. Er hat nur noch
 563 versucht, alles abzuschließen und wollte dann auch nicht mehr. Das hat man
 564 gemerkt. Mit dem Partner hatte ich nicht wirklich viel zu tun. Das heißt, die
 565 hatten im Wesentlichen keinen Deut, was ich mache, weil ich viele Projekte mit
 566 anderen Leuten gemacht habe. Die hatten keine Ahnung, was ich arbeite, wie meine
 567 Leistung ist und waren nicht verfügbar. Mein direkter Vorgesetzter wollte auch
 568 nicht mehr wirklich. Er war zwar nicht unfreundlich per se, aber man hat gemerkt,
 569 wenn ich was sage, geht es mehr oder weniger bei einem Ohr rein und zum anderen
 570 raus. In dieser Branche ist es eben so: Es ist stressig, damit muss man leben.

571 Aber es wurde zu sehr abgeriegelt. Ich denke, es ist schon etwas abstumpfend,
 572 dass wir eine große Kanzlei sind. Alleine in XXX waren wir 400 Leute oder so.
 573 Die Partner hatten vielleicht hundert Gespräche innerhalb von zwei, drei Wochen.
 574 Natürlich ist das etwas anderes, als wenn man nur fünf Personen ist und in Ruhe
 575 so ein Gespräch macht. Also ich glaube, es war stressbedingt, Corona bedingt,
 576 bedingt dadurch, dass ich nicht wirklich viel mit ihnen zusammen gearbeitet habe.
 577 Und dadurch, dass es sehr viele Mitarbeiter gibt.

578 I: Sie haben vorhin schon einmal erwähnt, Sie hätten sich gerne mehr
 579 Wertschätzung gewünscht, in welcher Form auch immer. Dabei ist nicht nur die
 580 monetäre Abgeltung wichtig. Welche Möglichkeiten gäbe es denn noch?

581 IPO6: Natürlich ist es schön, wenn man im Jahresgespräch einmal eine höhere
 582 Gehaltserhöhung bekommt, weil man merkt, die Leistung war gut. Aber was vor
 583 allem auch nett wäre, ist, zum Beispiel auch nach Abschluss eines Projektes,
 584 dass man die Dankbarkeit merkt, dass jemand sagt: „Danke für die tolle Arbeit
 585 bei diesem Projekt“ oder „Das wurde gut gemacht“, oder: „Das und das ist gut
 586 gelaufen. Super, dass du das Projekt gemacht hast, dass es so schnell gegangen
 587 ist.“ Und so weiter. „Danke für die vielen Überstunden, die du geleistet hast.
 588 Das habe ich durchaus mitbekommen und das ist ja nicht selbstverständlich.
 589 Vielen Dank dafür.“ Also diese Dankbarkeit, diese Wertschätzung. Was natürlich
 590 auch nett ist, ist, wenn man sagt, man stellt sich einmal kurz zusammen und es
 591 wird kurz auf irgendeine Leistung angestoßen. Oder, dass man ein kleines
 592 Geschenk bekommt, und sei es nur eine Tafel Schokolade, eine Schachtel Pralinen,
 593 irgendetwas, dass man sagt „Danke für diese Arbeit“. Ein Blumenstrauß,
 594 irgendetwas, dass man einfach merkt: Man bekommt mit, was ich mache. Oder
 595 beispielsweise, dass man sagt: „Du hast so eine tolle Arbeit geleistet und wir
 596 wollen, dass du dich da und da noch mehr einbringen kannst. Möchtest du nicht
 597 diesen oder jenen Lehrgang machen, oder da und da noch eine größere Ausbildung
 598 machen?“ Tatsächlich ist es so, dass es zwar oft viele Angebote gab, in Corona
 599 weniger, aber ich nicht wirklich an Seminaren teilnehmen konnte oder an
 600 irgendwelchen Ausbildungen, weil ich einfach immer so sehr mit Arbeit zugedeckt
 601 war. Und es wäre nett, wenn gesagt würde: „Wir ermöglichen dir jetzt, dass du
 602 diese und jene Ausbildung machst.“ Oder Ähnliches. Das wäre natürlich auch ganz
 603 schön gewesen als Anerkennung für die Leistungen. Oder dass man fragt: „Was
 604 möchtest du denn als Nächstes machen? Gibt es etwas, das du machen möchtest?“
 605 Anstatt nur über den Kopf hinweg zu entscheiden. Also etwas in der Richtung.
 606 Aber vor allem geht es um das verbale, ernstgemeinte „Danke“.

607 I: Sie haben schon einige Maßnahmen genannt, um der inneren Kündigung
 608 möglicherweise vorzubeugen oder entgegenzuwirken. Diese wären ernsthafte
 609 Mitarbeitergespräche, Weiterbildungsmaßnahmen, auch ein Stück weit mehr
 610 Autonomie. Worin sehen Sie denn das größte Potenzial, um die
 611 Mitarbeitermotivation zu steigern?

612 IPO6: Ich glaube, für jeden Mitarbeiter wäre es aus meiner Sicht sinnvoll, wenn es
 613 regelmäßig, nicht nur einmal im Jahr, sondern einmal im Monat ein ernstes
 614 Gespräch mit dem jeweiligen Vorgesetzten gäbe, in dem abgeklärt wird: „Was würde
 615 den Mitarbeiter jetzt weiterbringen, ausbildungsmäßig? Welche Projekte möchte er
 616 machen, wofür ist er geeignet? Wie kann man die Leute fördern?“ So wird mit

617 denen, mit denen man direkt zusammengearbeitet hat, direkt besprochen: „Was ist
 618 gut gelaufen, was nicht? Wie können wir weitermachen?“ Ein Gespräch, indem ernst
 619 gemeint honoriert wird, welche Leistungen erbracht wurden. Ich glaube, dass es
 620 wichtig ist, regelmäßig in Absprache zu sein und nicht nur einmal im Jahr oder
 621 projektbezogen. Sondern, dass man vielleicht wirklich einmal im Monat oder
 622 spätestens alle zwei Monate sieht: Wie geht es dem Mitarbeiter? Was braucht er
 623 gerade? Womit ist er glücklich, unglücklich und so weiter. Und ich fände es auch
 624 besser, wenn die Gehaltssprünge nicht nur einmal im Jahr wären. Bei uns war es
 625 tatsächlich einmal im Jahr. Das heißt, wenn ich im Januar ein Studium oder eine
 626 Ausbildung abgeschlossen hat, den Bilanzbuchhalter zum Beispiel, kam der Sprung
 627 trotzdem erst mit dem nächsten Jahr. Das heißt, ich hatte ein ganzes Jahr die
 628 Ausbildung fertig, es wurde aber nicht monetär honoriert. Auch, wenn es
 629 vielleicht für die Personalverrechnung aufwendig ist: Ich fände es besser, wenn
 630 solche formellen Abschlüsse auch während des Jahres monetär honoriert würden.
 631 Und ja, wie gesagt, einfach ernste Gespräche. Es reicht eine Viertelstunde, um
 632 abzuklären: „Geht es dir gerade gut? Wie ist es mit deinen Projekten? Ist alles
 633 in Ordnung? Was möchtest du als Nächstes machen?“ Falls es irgendeinen Spielraum
 634 gibt. Das wäre hier aus meiner Sicht sinnvoll.

635 *I:* Gab es denn in diesem Betrieb irgendwelche Präventionsmaßnahmen, von denen
 636 Sie wussten? Gab es beispielsweise Bewertungsprogramme, mit denen das
 637 Unternehmen oder auch Führungskräfte anonym bewertet werden können? Oder gab es
 638 vielleicht in periodischen Abständen psychologische Hilfe, die für Gespräche in
 639 den Betrieb kommt? Oder gibt es spezielle Schulungen für Führungskräfte?

640 *IP06:* Für Führungskräfte gab und gibt es Schulungen. Da gibt es verpflichtende und
 641 freiwillige Ausbildungen, aber erst ab Manager-Ebene. Wobei das etwas gemischt
 642 war, mit Themen der Mitarbeiterführung und auch so etwas wie Honorarabrechnungen.
 643 Ein Teil davon ist durchaus auf die Mitarbeiter bezogen, nur: die
 644 Führungskräfte haben es eben unterschiedlich aufgenommen. Für eine Bewertung gab
 645 es keine Möglichkeit. Das einzige, was man machen kann, ist, über die
 646 Führungskräfte hinwegzugehen. Zum Beispiel könnte ich mich über meinen Manager
 647 beim Partner beschweren. Das hätte aber bei mir nur eingeschränkt funktioniert,
 648 weil ich keine Person bin, die gerne andere Leute schlechtredet. Ich versuche es
 649 eher mit der Person selbst zu klären. Punkt zwei war: Ich hatte auch große
 650 Probleme mit dem Partner, und nachdem er der oberste Vorgesetzte in unserem
 651 Bereich war, hatte ich dann niemanden, dem ich sagen konnte, ich finde es gerade
 652 nicht so toll, was der Partner macht. Auch, dass ich mit dem Personalmanagement
 653 spreche, würde nicht funktionieren, weil unser Partner auch gleichzeitig der
 654 Vorgesetzte der gesamten Personalabteilung war. Ja, es wäre dann immer ziemlich
 655 klar gewesen, wer sich über etwas beschwert, anhand der Beschwerde. Es gab also
 656 keine Möglichkeit, über die Führungskräfte zu reden. Die Führungskräfte, wie
 657 gesagt, hatten Ausbildungsmöglichkeiten oder teils auch verpflichtende
 658 Ausbildungen in dem Bereich. Extern psychologisch gab es keine Möglichkeiten. Es
 659 war auch nichts vorgesehen, in der Richtung.

660 *I:* Wenn es die Möglichkeit für eine anonyme, kostenlose und vor allem
 661 professionelle psychologische Hilfe gegeben hätte, hätten Sie diese in Anspruch
 662 genommen?

663 *IP06:* Ja, auf jeden Fall. Ich glaube, das hätte mir sehr geholfen, denn ein großes
 664 Problem in der XXX ist, dass ich über vieles gar nicht so wirklich außerhalb der
 665 XXX sprechen konnte, weil wir natürlich unter vielen
 666 Verschwiegenheitsverpflichtungen sind. Das heißt, ich konnte nicht sagen: „Bei
 667 diesem Projekt geht es mir gerade nicht gut, mit meinem Vorgehen.“ Ich konnte
 668 natürlich ein bisschen darüber sprechen und sagen: „Ich möchte das Projekt jetzt
 669 aus diesem und jenem Grund nicht machen.“ Aber ich konnte nicht im Detail mit
 670 meinen Eltern oder Freundinnen darüber sprechen, weil man aufpassen musste,
 671 dass man nichts sagt, bei dem dann klar werden könnte, wer der Klient ist. Also
 672 da musste ich immer aufpassen und konnte mir das nicht von der Seele sprechen.
 673 Und wenn man aber sagt, man hat eine psychologische Betreuung, die natürlich
 674 auch Verschwiegenheitspflicht hat, bei der man vielleicht nicht ganz so
 675 aufpassen muss, was man sagt, hätte ich das auf jeden Fall in Anspruch genommen.
 676 Und ich glaube, das hätte mir auch geholfen, das mit jemanden, der dazu da ist,
 677 zu besprechen. Nicht, dass ich das jetzt alles bei FreundInnen oder bei einer
 678 Arbeitskollegin ablade, sondern bei jemanden, der dafür da ist, dass er mir
 679 zuhört, dass er mir vielleicht auch Tipps gibt, wie ich etwas überwinden kann,
 680 der vielleicht auch auf oberer Stelle ein paar Sachen deponieren kann, ohne dass
 681 klar ist, von wem es kommt. Das hätte mir sehr geholfen. Ich glaube, das wäre
 682 sehr sinnvoll gewesen, oder wäre es auch jetzt noch.

683 *I:* Die nächste Frage will ich eher betriebs- oder branchenübergreifend stellen:
 684 Wer sollte denn Ihrer Meinung nach in einem Unternehmen dafür Sorge tragen, dass
 685 der inneren Kündigung vorgebeugt oder entgegengewirkt wird? Ein Betriebsarzt,
 686 ein Betriebsrat, eine direkte Führungsperson, oder auch das Management?

687 *IP06:* Ich glaube, es sollte nicht nur eine Person dafür zuständig sein. Eine Person,
 688 die wirklich wichtig ist, ist die Unternehmensleitung. Aus meiner Sicht muss
 689 die Unternehmensleitung dafür Sorge tragen, dass die Strukturen so sind, dass
 690 sich die Mitarbeiter wohlfühlen. Das kann einerseits direkt sein, gerade in
 691 einem kleinen Unternehmen, oder auch indirekt, indem die Unternehmensleitung
 692 vorsieht, dass sich die Führungskräfte immer fürs eigene Team darum kümmert. Und
 693 in großen Unternehmen natürlich auch die Personalabteilung. Ich glaube, es ist
 694 ein Zusammenspiel. Dem Unternehmer, also dem Besitzer des Unternehmens muss es
 695 wichtig sein. Die Personalabteilung, wenn es eine gibt, muss es auch im Blick
 696 haben. Und die Führungskräfte müssen es für ihr eigenes Team im Blick haben.

697 *I:* Welche Rolle spielt Ihrer Meinung nach die Unternehmenskultur bzw. die
 698 Vertrauensbasis zur Führungskraft?

699 *IP06:* Ich glaube, die spielt eine sehr große Rolle, denn wenn das Vertrauen groß
 700 genug ist, kann man natürlich sehr viel mehr dort deponieren bzw. fühlt sich
 701 auch eher ernst genommen. Ich habe es gemerkt: Ich hatte etwa anderthalb Jahre
 702 eine Managerin und dann nicht ganz anderthalb Jahre einen anderen Manager. Und
 703 bei meiner ersten Führungskraft war es so: Da konnte ich sagen, was ich wollte
 704 und habe mich ernst genommen gefühlt. Sie hat es auch wirklich deponiert, wenn
 705 ich gesagt habe „Ich möchte meine Stunden erhöhen, brauche da und da kurzfristig
 706 frei wegen der Uni“ oder Ähnliches. Ich konnte da alles sagen. Ich konnte auch
 707 sagen „Ich bin hier fachlich etwas überfordert“, ob sie mir helfen kann. Sie hat
 708 sich viel Zeit genommen und ich habe mich auch getraut, ihr zu sagen: „Ich kann

709 das nicht. Kannst du mir das erklären?“ Wenn ich das Vertrauen aber nicht habe,
 710 wie bei meiner zweiten Führungskraft, bleibt vieles auf der Strecke, was man
 711 sich gar nicht zu sagen traut, was natürlich dann auch nicht aufgegriffen werden
 712 kann. Das hängt jetzt aber nicht nur mit der Führungskraft zusammen. Allgemein
 713 muss die Kultur eine sein, bei der man sagt, man kann mit Kollegen reden und
 714 sagen: „Kannst du mir hier bitte helfen? Ich komme hier zeitlich oder fachlich
 715 nicht zurecht.“ Auf der anderen Seite hilft man natürlich auch den anderen. Und
 716 es spielt dabei eine sehr große Rolle, ob man sich wohlfühlt oder nicht.

717 *I:* Ich würde gerne noch mal auf das Thema Corona zurückkommen. Sie haben vorhin
 718 immer wieder erwähnt, dass die Bedingungen während der Corona-Zeit erschwert
 719 waren. Können Sie das noch einmal näher erläutern?

720 *IP06:* Ja, es war so, dass wir während Corona grundsätzlich Homeoffice hatten, vor
 721 allem während der Lockdowns, wodurch wir uns natürlich weniger gesehen haben. Es
 722 hat weniger direkten Kontakt gegeben. Man hatte vielleicht mal telefonisch
 723 Kontakt, aber es gab dabei manchmal auch technische Schwierigkeiten. Das heißt,
 724 man war eher ein Einzelkämpfer, hat mit ein paar Leuten, mit denen man reden
 725 musste, irgendwie kommuniziert. Aber es war so, dass man sehr viel öfter allein
 726 war. Man ist eben daheim gesessen. Natürlich konnte man teilweise auch ins Büro,
 727 nur musste man dort eben auch viel Abstand halten bzw. waren auch nicht viele
 728 Leute dort. Man hat sich mehr als Einzelkämpfer gefühlt. Es war auch so, dass
 729 während Corona fast keine internen Fortbildungen waren. Normalerweise war alle
 730 zwei Wochen irgendein Seminar fachlicher Natur, an dem man teilnehmen konnte.
 731 Das hat einem Sicherheit gegeben, man hat sich fachlich weitergebildet,
 732 andererseits hatte man wiederum ein bisschen Kontakt mit anderen Mitarbeitern.
 733 Man konnte sich auch in der bezahlten Arbeitszeit fortbilden. Während Corona war
 734 es so, dass man es sich selbst aneignen musste, und das sogar eher außerhalb der
 735 Arbeitszeit, weil es natürlich etwas anderes ist, in einem Seminar zu sitzen,
 736 als zu sagen: „Ich habe mich in etwas eingelesen, weil ich es gebraucht habe.“
 737 Alle zwei Jahre ist ein größerer Betriebsausflug geplant und es ist so, dass
 738 wegen Corona dieser als Erstes um ein Jahr verschoben wurde, und dann abgesagt
 739 wurde. Das heißt, wir hatten den Betriebsausflug nicht, bei dem es vielleicht
 740 einmal etwas informeller ein nettes Zusammensitzen hätte geben können. Es gab
 741 auch keine anderen Veranstaltungen, die vor Corona noch waren, dass mal eine
 742 Kulturveranstaltung besucht wurde oder Ähnliches. Es ist durch Corona einfach
 743 alles ausgefallen. Es ist auch so, dass ein paar Leute, wie gesagt, auch
 744 gekündigt haben oder daran erkrankt sind oder in Quarantäne waren, wodurch die
 745 Arbeitsbelastung für den Rest sehr viel höher wurde. Was bei mir durch Corona
 746 war, ist eben, dass wenn ich beispielsweise krank war, ich mich trotzdem
 747 gezwungen habe, noch mehr als sonst, dass ich weiter arbeite, weil ich immer
 748 Angst hatte: Wenn ich jetzt anrufe und sage „Ich bin krank“, glauben die mir das
 749 vielleicht nicht, obwohl ich wirklich krank bin? Vielleicht muss ich dann wieder
 750 aus dem Homeoffice ins Büro, wo ich mich dann aber gegen Ende auch nicht mehr
 751 wohlfühlt habe. Ich habe mich dann eher dazu zwingen müssen, dass ich auch,
 752 wenn ich krank war, gearbeitet habe. Ohne Corona sagt man: „Ich komme nicht ins
 753 Büro, weil ich krank bin.“ Aber wenn man daheim ist, ist das natürlich etwas
 754 anderes. Ja, das hat natürlich mit hineingespielt. Außerdem war es natürlich so,
 755 dass man sich durch Corona auch außerhalb der Arbeit, also rein privat schon
 756 etwas gestresst gefühlt hat. Das ist dann natürlich noch dazugekommen.

757 I: Wie ausschlaggebend war denn diese Isolation, diese fehlende,
758 zwischenmenschliche Interaktion?

759 IPO6: Ich glaube, dass es ohne Corona für mich auch nicht ideal gewesen wäre, aber
760 ich könnte nicht sagen, ob ich jetzt nicht noch in der Kanzlei arbeiten würde,
761 wenn es Corona nicht gegeben hätte, also wenn ich wirklich regelmäßig in Kontakt
762 gewesen wäre mit den Leuten in der Kanzlei, wenn man sich direkt abgesprochen
763 hätte, wenn vielleicht sichtbar gewesen wäre, dass es mir nicht gut geht, dass
764 es vielleicht ernster genommen worden wäre als rein über das Telefon. Wenn man
765 mehr Kontakt mit den Kollegen hat, sich mehr absprechen, Arbeit aufteilen kann,
766 dann würde ich sagen: Vielleicht wäre ich jetzt noch dort. Aber gewisse Sachen
767 wären auch ohne Corona nicht wirklich besser gewesen. Ich weiß nicht, ob ich es
768 nicht noch ein paar Monate länger ausgehalten hätte. Jetzt hätte es gegen Ende
769 wieder einen Führungskräftewechsel gegeben. Also meine ursprüngliche Managerin,
770 die ist aus der Karenz zurückgekommen, gerade, als ich gegangen bin. Und ich
771 glaube, wenn ich wieder bei ihr im Team gewesen wäre, wäre ich vielleicht auch
772 geblieben. Weiß man nicht. Aber ich sage mal, um auf die eigentliche Frage
773 zurückzukommen: Ich glaube, dass diese Isolation sehr viel dazu beigetragen hat,
774 wobei ich es nicht nur darauf zurückführen würde. Also ich glaube, Corona hat es
775 verschlimmert, aber die grundsätzlichen Probleme hat es so auch gegeben.

776 I: Vielen Dank. Was hätten Sie denn rückblickend in Bezug auf die innere
777 Kündigung vielleicht anders machen können, oder anders machen sollen?

778 IPO6: Dazu habe ich mir auch selber schon viele Gedanken gemacht. Einerseits hätte
779 ich gewisse Dinge noch ein wenig direkter sagen können, dass ich wirklich zu
780 meinem zuständigen Partner gehe und sage: „Mir geht es gerade in der Arbeit
781 nicht gut. Ich habe vor zwei Monaten erwähnt, dass ich dieses oder jenes Projekt
782 zeitlich nicht schaffe.“ Und wenn ich es trotzdem bekomme, muss ich ihn
783 vorwarnen, dass ich ins Auge fasse zu kündigen, weil es mir zeitlich hier nicht
784 gut geht. Ich hätte das vielleicht wirklich so sagen können. Habe ich bewusst
785 nicht gemacht, denn das klingt immer ein bisschen wie eine Drohung. „Ich werde
786 kündigen, wenn das und das nicht ist.“ Das wollte ich nicht. Aber vielleicht
787 hätte es geholfen, zu sagen: „Ich fühle mich nicht wohl. Ich bin wirklich schon
788 dabei, zu überlegen, ob diese Arbeitsstelle für mich geeignet ist, wenn das und
789 das ist.“ Vielleicht hätte das geholfen. Eventuell hätte es auch geholfen, wenn
790 ich mir noch länger Urlaub genommen hätte, für anderthalb Monate oder so, oder
791 dass ich einmal über einen unbezahlten Urlaub rede, damit ich einfach mal länger
792 wegkomme. Vielleicht hätte das geholfen. Ich hätte eventuell vorher schon
793 Stunden reduzieren können, um zu sehen, ob das aus meiner Sicht funktioniert.
794 Auch das habe ich überlegt. Aber im Endstadium, sozusagen, waren diese Lösungen
795 für mich alle nicht mehr in Ordnung, weil ich gewusst habe: Auch im längeren
796 Urlaub hätte ich die ganze Zeit ein ungutes Gefühl im Magen, wenn ich an den
797 Neubeginn denke. Auch das Stunden reduzieren hätte für mich am Ende nicht mehr
798 geholfen. Das hätte ich früher machen müssen, und hätte ich vielleicht auch
799 machen sollen. Ich habe zwar das Gespräch gesucht, aber vielleicht hätte ich es
800 intensiver suchen müssen, hätte direkter sein müssen und sagen müssen: „Wenn ich
801 jetzt nicht 400 Euro mehr bekomme, damit das dem Markt angemessen ist und wenn
802 nicht mehr darauf eingegangen wird, was ich machen kann und zeitlich schaffe,
803 dann muss ich gehen, so leid es mir auch tut.“ Dann hätte es vielleicht geholfen.
804 Am Ende waren ein paar Leute richtig überrumpelt, weil sie es nicht so

805 eingeschätzt hätten. Also es hätte vielleicht geholfen, wenn ich nicht erst am
 806 Ende gesagt hätte: „Ich kündige und gehe jetzt.“ Sondern schon zu Beginn ein
 807 bisschen ernster darüber gesprochen hätte, als nur zu sagen: „Ich möchte dieses
 808 Projekt nicht machen.“ Wirklich zu sagen: „Wenn ich jetzt so ein Projekt noch
 809 machen muss, sehe ich meine Zukunft hier nicht.“ Vielleicht hätte das geholfen.

810 *I:* Wären denn diese Möglichkeiten, eine längere Auszeit oder eine
 811 Stundenreduktion, in diesem Unternehmen realisierbar gewesen?

812 *IP06:* Etwas, das mir dort grundsätzlich sehr gut gefallen hat, war, dass wir uns
 813 mit den Stunden sehr gut selbst verwirklichen konnten. Das heißt, wenn ich
 814 gesagt hätte, ich schaffe jetzt nur 15 Stunden, oder möchte 25 oder 30 oder 40
 815 oder dann wieder 15 arbeiten, wäre das möglich gewesen. Wir konnten sehr schön
 816 variieren. Doch gerade in der Corona-Zeit: Wenn ich nur 20 Stunden offiziell
 817 gearbeitet hätte, wäre ich mit Arbeit, die für 30 oder 40 Stunden ausgelegt ist,
 818 eingedeckt worden. Ich bin mir fast sicher, dass es gerade im letzten Jahr, in
 819 dem es für mich so problematisch war, gar nicht erlaubt gewesen wäre, dass ich
 820 Stunden reduziere. Ich glaube, das hätte ich wirklich gut begründen müssen. Und
 821 ich glaube, die Begründung mit „Mir wird es zu viel“ hätte nicht ausgereicht,
 822 weil ich ja noch einen zweiten Job habe. Ich glaube, das hätte weniger gut
 823 funktioniert. Aber das war eher, weil wir schon sehr wenige Mitarbeiter in
 824 unserem Team waren, also die dieselbe Arbeit machen. Ich glaube, grundsätzlich
 825 hätten sie einer Stundenreduktion zugestimmt, nur gerade im letzten Jahr eher
 826 nicht, weil wir so viele Projekte hatten. Sie haben eher versucht, mich in
 827 Richtung mehr Stunden zu drängen ... von wegen längere Auszeit. Auch hier:
 828 Grundsätzlich, glaube ich, wäre es kein großes Problem gewesen, aber auch hier
 829 waren gerade im letzten Jahr, während Corona so viele Projekte, dass es, denke
 830 ich, sehr schwer zu realisieren gewesen wäre, ohne die anderen zu überlasten. Ja,
 831 aber grundsätzlich gäbe es schon Möglichkeiten. Aber man muss sich dafür
 832 natürlich sehr gut rechtfertigen.

833 *I:* Was würden Sie anderen Betroffenen der inneren Kündigung zum Umgang mit
 834 diesem Phänomen raten, oder was würden Sie Ihnen gerne noch mit auf den Weg
 835 geben?

836 *IP06:* Wichtig ist, dass einem klar wird: Was ist mein Problem? Wer kann es lösen?
 837 Einfach, dass ich weiß: Fühle ich mich gestresst, weil ich mich privat gestresst
 838 fühle, und würde es mir in jeder Arbeitsstelle so gehen? Oder habe ich konkrete
 839 Probleme in der Arbeit? Ich würde dann auf jeden Fall dazu anraten, ein direktes
 840 Gespräch zu suchen. Also wenn ich merke, ich bin schon von innerer Kündigung
 841 betroffen, wie Sie jetzt in der Frage angedeutet haben, würde ich empfehlen, das
 842 auch direkt zu kommunizieren. Sofern es geht. Wenn man natürlich Angst hat, den
 843 Job zu verlieren und dann keinen anderen zu finden, ist es etwas anderes. Aber
 844 wenn man weiß, man ist nicht gleich vom Existenzverlust bedroht, würde ich
 845 wirklich dazu raten, direkt zu sagen: „Mir geht es in diesen und jenen Punkten
 846 nicht gut, und wenn das nicht geändert wird, dann muss ich leider in der
 847 nächsten Zeit meine Kündigung einreichen.“ Also dass man hier wirklich konkret
 848 ist und nicht nur abstrakt darüber spricht, was einem nicht passt, sondern
 849 wirklich mit Konsequenzen darüber redet. Ich würde auch wirklich anraten, dass
 850 man mit anderen Leuten, die außerhalb des Unternehmens sind, das Gespräch sucht

851 und schaut: Ist es etwas, was nur ich als ungerecht empfinde? Würde auch eine
852 Freundin oder ein Familienmitglied oder jemand Externes: „Ja, es ist wirklich
853 unfair, was da passiert ist.“ Oft verwickelt man sich ein bisschen und denkt
854 „Das ist so unfair“, und jemand anderes würde sagen: „Na ja, eigentlich finde ich
855 das jetzt nicht so dramatisch.“ Also ich würde auf jeden Fall auch extern das
856 Gespräch suchen, und würde aber auch anraten, wenn man schon in diesem inneren
857 Kündigungsprozess ist, dass man dem Ganzen vielleicht noch etwas Zeit gibt,
858 schaut: Ändert es sich im nächsten Monat? Aber dann die Reißleine zieht, weil es
859 psychisch sehr belastend ist, weil es für keinen fair ist. Also wenn man einmal
860 in einem inneren Kündigungsprozess ist und über Gespräche und Ähnliches alles
861 versucht hat, um das Problem zu lösen und es funktioniert nicht, dann würde ich
862 sagen: Sobald das absehbar ist, wirklich kündigen! Und sich nicht noch jahrelang
863 irgendwie mitschleifen lassen.

864 I: Gut, wir sind am Schluss angelangt. Möchten Sie vielleicht noch abschließend
865 etwas hinzufügen?

866 IPO6: Ich möchte vielleicht nur noch kurz ergänzen: Ich bin immer noch erstaunt,
867 wie gut meine Arbeitsleistung wahrgenommen wurde, dafür, dass ich für meine
868 eigenen Ansprüche nicht wirklich viel geleistet habe. Sowohl meine direkte
869 Führungskraft, als auch mein Partner, als auch ein, zwei andere im Unternehmen
870 haben gesagt: Wenn ich zurückkommen will, jederzeit gerne. Ich habe dem Partner
871 gesagt, dass ich mich künftig mehr auf das Studium konzentrieren möchte, das ich
872 nebenbei betreibe. Und da hat er gleich gesagt: „Wie lange dauert denn das?“ Und
873 wenn ich in einem Jahr oder anderthalb Jahren fertig bin, kann ich jederzeit
874 wieder kommen, und mit so und so vielen Stunden auch. Ich wurde als sehr
875 kompetente Kraft wahrgenommen, die ich grundsätzlich auch war. Bis auf das
876 letzte Jahr, an dem ich immer noch sehr dramatisch finde, dass ich als so
877 positiv wahrgenommen wurde, obwohl ich aus meiner Sicht eine sehr schlechte
878 Leistung erbracht habe. Also ich denke, es muss wirklich sehr viel darauf
879 geachtet werden: Wie geht es den Mitarbeitern, was arbeiten die, wie ist die
880 Leistung? Vielleicht ist meine Leistung immer noch im Durchschnitt, vielleicht
881 sogar über Durchschnitt, aber sie ist abgefallen. Während der ersten zwei Jahre
882 war meine Leistung wesentlich besser als im letzten Jahr und das ist niemandem
883 aufgefallen. Also man muss wirklich darauf achten: Wie geht es den Mitarbeitern,
884 individuell?

885 I: Vielen Dank! Wenn Sie sonst nichts weiter hinzufügen möchten ...?

886 IPO6: Nein, aus meiner Sicht war das alles zu dem Thema.

887 I: Dann würde ich das Interview offiziell um 12:50 Uhr beenden und beende auch
888 die Aufnahme.

1

IP07

2 I: Also nochmals vielen Dank fürs Erscheinen. Die ganzen Formalitäten,
3 DSGVO und so weiter, sind geklärt. Gut, dann starten wir ins Interview. Wir
4 haben heute den 7. Dezember 2021. Wir starten das Interview um 17:45 Uhr. Welche
5 Erfahrungen hast du mit dem Thema innere Kündigung ganz generell gemacht?
6 Erzähle einfach mal.

7 IP07: Welche Erfahrungen? Also grundsätzlich bin ich in einer Branche, die
8 mittlerweile mit verheerenden Rahmenbedingungen kämpft, also die diese Branche
9 sehr schwer treffen und für die Mitarbeiter keine Flexibilität mehr zulassen.
10 Das heißt, wir haben Rahmenbedingungen, die schwierig sind und von oben herab -
11 ob das jetzt vom Bund ist, vom Land oder den Gemeinden ist, es wird bestimmt,
12 wie es abzulaufen hat. Hinzukommt, dass in den letzten 15 Jahren einfach dieser
13 organisatorische Mehraufwand so groß geworden ist, das heißt, die Administration
14 ist dermaßen gestiegen, zusätzlich aber auch die Verantwortlichkeiten. Also wir
15 haben immer mehr Kinder mit Migrationshintergrund, wir haben Familien, die sich
16 irrsinnig schwer damit tun, ein Kind zu erziehen beziehungsweise teilweise
17 kriegen wir die Kinder auch von den Jugendämtern zugeteilt. Und es ist einfach
18 dieses Paradoxon entstanden, dass wir mehr Zeit mit der Administration
19 verbringen als mit dem Kind an und für sich. Das schafft so eine Ohnmacht bei
20 den Betroffenen, bei den Mitarbeiterinnen, weil sie das Gefühl haben: „Egal, was
21 ich mache und tue, es reicht eh nicht.“ Die teilweise auch ganz viel Freizeit,
22 also ihre Arbeitszeit in ihrer Freizeit verbringen, weil es sonst nicht gehen
23 würde. Das ist, was die ganze Branche momentan drückt, wo Mitarbeiter immer mehr
24 komplett aussteigen, also eben nicht nur in Depressionen und Burnout, sondern
25 ein mentaler Ausstieg aus ihrem aktuellen Arbeitsverhältnis, so kommt mir das
26 immer vor, also die sind geistig eigentlich schon komplett weg. So empfinde ich
27 das.

28 I: Und du meinst, das resultiert eigentlich aus dieser Überbelastung
29 schon, in deinem Fall?

30 IP07: Es entsteht dadurch, dass sie selber diese Rahmenbedingungen nicht ändern
31 können. Wie soll ich das erklären? Es ist ein Prozess, der nicht über Nacht
32 passiert ist, also das ist auch das, was ich beobachten konnte, in den letzten
33 Jahren - das ist in den Jahren, Monaten entstanden, ein schleichender Prozess.
34 Die Pädagogen kommen von der Schule, sind hoch motiviert und „Wir wollen und ja,
35 am besten die Welt verändern“. Und es ist an und für sich für viele ein
36 Traumberuf. Sie wollen mit Kindern arbeiten, sie wollen den Kindern ein gutes
37 Fundament bieten, auf ihrem Bildungsweg. Und dann kommen diese ganzen
38 Rahmenbedingungen dazu, nicht nur von der gesetzlichen Seite, sondern auch von
39 den Arbeitgebern, von den großen Trägern, die sagen: „Das pädagogische Konzept
40 ist so, ihr habt das auszuführen und fertig.“ Das heißt, sie können keine
41 eigenen Ideen einbringen, sie können keine Projekte umsetzen. Sie können ihre
42 eigenen Talente nicht umsetzen, in der Einrichtung. Und dann wird es halt
43 zunehmend schwierig.

44 I: Wie würdest denn du selbst, als nicht Betroffene, sondern als
45 Personalverantwortliche die innere Kündigung definieren? Wie würdest du sie
46 beschreiben?

47 *IP07*: Es ist ein Stück Selbstaufgabe, also sie geben sich ein Stück weit selbst
48 auf und es ist der totale, mentale Ausstieg, also sie sind eigentlich gar nicht
49 mehr anwesend. Und in unserer Branche ist das doppelt schwer, weil in dem Moment,
50 indem sie dermaßen aussteigen, ist der Betroffene schlussendlich dann das Kind.
51 Wenn ich im Büro arbeite und irgendwelche, keine Ahnung, Dinge erledigen muss,
52 dann ist das bei weitem nicht so schlimm, wie wenn ich den Bildungsauftrag nicht
53 mehr erfülle, oder mich emotional nicht mehr um die Kinder kümmern kann, weil es
54 mir selber nicht mehr gut geht. Es ist einfach der mentale Ausstieg aus dem Job,
55 finde ich. So würde ich es definieren.

56 I: Wie zeichnet sich dieser mentale Ausstieg genau ab? Was verändert
57 sich in diesem Zustand?

58 *IP07*: Es lässt auf jedem Fall die Motivation komplett nach. Sie bringen sich kaum
59 mehr selber ein und reagieren auch äußerst gereizt. Ich mache in den
60 Einrichtungen viele Inhouseseminare, Einzelcoachings mit den Mitarbeitern, wenn
61 es Probleme gibt, also mit den unterschiedlichsten Einrichtungen. Und es ist
62 immer so ein Auslöser, wenn es anfängt, in den Teams zu Problemen zu kommen. Das
63 heißt, sie reagieren gereizt auf ihre Kollegen, gereizt auf die Leitung vor Ort,
64 also auf die Führungskraft vor Ort. Und dann versucht man natürlich, da
65 hineinzukommen und den Grund zu erforschen. Um was geht es eigentlich? Und da
66 kommen dann oft diese Auslöser heraus, die für mich immer spannend sind. Was
67 sich halt sehr vermehrt bei diesen Auslösern oder bei diesen Gründen warum es
68 eigentlich überhaupt zu dieser inneren Kündigung kommt ist dann eben der
69 Auslöser, dass es an Kommunikation mangelt, in den Teams, oder zur Führungskraft,
70 oder zum Träger. Warum muss ich gewisse Dinge umsetzen? Warum läuft das so?
71 Warum kann ich das nicht beeinflussen? Also wo die Kommunikation fehlt, wo
72 Hintergründe nicht verstanden werden. Wir haben oft Mitarbeiter, die gar nicht
73 wissen: Was ist der gesetzliche Hintergrund zur Arbeit? Die müssen quasi was
74 umsetzen, was sie nicht verstehen, warum es so ist. Und dann wird es schwierig.
75 Die Einrichtungen selber können es oft nicht lesen, weil sie Leitungen haben,
76 die überhaupt nicht ausgebildet sind, Teams zu führen. Das heißt, sie haben
77 außer ihrer Ausbildung zur elementaren Pädagogin überhaupt keine Tools
78 mitbekommen, wie sie ein Team leiten können und wie sie den einzelnen
79 Mitarbeiter weiterbringen können, wie sie solche Krisen bewältigen können, die
80 vielleicht Mitarbeiter haben. Dann kommt zusätzlich noch als Auslöser hinzu,
81 dass teilweise ganz viel in der Freizeit gearbeitet werden muss, dass es ein
82 Ungleichgewicht gibt zwischen den Hilfs- und Fachkräften. Das heißt, wir haben
83 Mitarbeiter, die haben eine Vorbereitungszeit, die können sich zum Beispiel für
84 Teambesprechungen zusammenfinden. Wir haben aber auch Mitarbeiter, die keine
85 Vorbereitungszeit gesetzlich verankert haben, die müssen an diesen
86 Teambesprechungen in ihrer Freizeit teilnehmen. Also es entsteht so viel
87 Ungleichgewicht und das ist dann oft Auslöser, wenn einer sagt, er zieht sich
88 komplett zurück, weil es eh nichts hilft. Und wenn er Verbesserungen anstrebt,
89 dann funktioniert es halt auch nicht.

90 I: Welche Mitarbeiter sind es, die das in ihrer Freizeit machen
91 müssen? Das ungeschulte Personal, also das nicht-Fachpersonal?

92 IP07: Nein, das ist schon auch Fachpersonal aber es steht laut Gesetz in der
93 Steiermark nur den ElementarpädagogInnen zu, also dieser gruppenführenden
94 Pädagogin, und der Kinderbetreuerin und Assistentin nicht. Ich muss aber sagen -
95 aus der Praxis heraus ist es für beide belastend. Es ist auch für die Fachkraft,
96 für die Elementarpädagogin belastend, weil sie weiß, die Kollegin muss das in
97 ihrer Freizeit machen. Es entsteht dann dieses ständige Ungleichgewicht, und
98 beide sind aber notwendig, damit man in diese Vorbesprechungen für qualifizierte
99 Arbeit gehen kann.

100 I: Also dieses Ungleichgewicht zwischen den Mitarbeitergruppen ist ein
101 ganz zentraler Auslöser in dem Fall?

102 IP07: Es ist auf jeden Fall ein Auslöser. Immer, wenn es um Ungleichgewicht geht.
103 Wir haben zum Beispiel bei uns in der Elementarpädagogik das große Problem, dass
104 wir vier Lohntarife haben. Also die Privaten haben einen eigenen Lohnarif, die
105 Gemeinden und die kirchlichen Anbieter haben einen eigenen Lohnarif. Das heißt,
106 man verdient unterschiedlichst für den gleichen Job, den man ausführt und das
107 ist noch total intransparent. Es gibt keinen allgemeinen Kollektivvertrag für
108 dieses Berufsbild und das schafft auch wieder Ungleichgewicht, das heißt, die
109 fühlen sich immer in irgendeiner Weise unfair behandelt, ist ja klar. Noch dazu,
110 wenn man diesen Job hernimmt und die Verantwortung, die so ein Pädagoge hat,
111 das wird überhaupt nicht monetär abgegolten quasi, also da ist schon ein Irrsinn
112 in sich, und das schafft Schwierigkeiten.

113 I: Das war jetzt eine schwierige Kommunikation und ein Ungleichgewicht
114 zwischen den KollegInnen. Gibt es denn auch Spannungen zwischen Mitarbeitern und
115 Führungskräften, ganz konkrete, die du nennen kannst? Gibt es da irgendwelche
116 Gründe, Auslöser?

117 IP07: Schwierigkeiten entstehen zwischen Führungskräften und Mitarbeitern in dem
118 Moment, wenn die Führungskraft nicht authentisch ist, wenn sie nicht als
119 Führungskraft gut funktioniert, wenn sie nicht die Bedürfnisse ihrer Mitarbeiter
120 wahrnehmen kann. Vielleicht auch die Talente und Fähigkeiten. Eine Führungskraft
121 muss ein bisschen wie ein guter Pädagoge sein. Er muss sehen, wo sind dem seine
122 Talente, welche Arbeitsaufträge kann ich zuweisen? Er muss aber auch darauf
123 achten, dass der Mitarbeiter an seinen Herausforderungen wachsen kann, damit ich
124 diesen schmalen Grat zwischen Über- und Unterforderung einfach finden kann, dass
125 er auf der einen Seite nicht verharzt und ihm auf der anderen Seite auch nicht
126 langweilig wird. Jeder Mensch ist auch individuell. Wir haben das auch ganz oft
127 in den Einrichtungen, dass zum Beispiel eine Mitarbeiterin glaubt, sie ist die
128 allerbeste Kinderkrippen-Pädagogin mit den Kleinen und du merkst, das passt aber
129 überhaupt nicht. Und die ist dann auch unglücklich, weil dementsprechend nicht
130 das richtige Feedback von den Kollegen, von den Kindern, von den Eltern kommt.
131 Und dann muss man schauen, was mache ich mit der? Die ist da nicht glücklich und
132 zufrieden. Wenn ich hingegen eine Führungskraft habe, die rechtzeitig aktiv da
133 einschreitet, die vielleicht sogar präventiv noch hinschaut und sagt „Du, ich
134 glaub, das ist vielleicht doch nicht ganz das Richtige, probieren wir es

135 vielleicht einmal in einer Tagesbetreuung von einer Schule“, dann funktioniert
 136 es und dann fühlt sich die Person wohler. Die Gräben sind oft in so große
 137 Unternehmen, wo so Fällen von innerer Kündigung sind. Es wäre so schön, wenn
 138 diese Führungskräfte wirklich früher hinschauen würden, präventiv hinschauen
 139 würden. Wo könnte ich den vielleicht besser einsetzen in einer anderen Firma?
 140 Das wäre, glaube ich, ein Riesenvorteil. Einfach, dass die Führungskräfte besser
 141 geschult sind, in dem Bereich. Ich weiß nicht, wie bekannt dieses Phänomen der
 142 inneren Kündigung überhaupt ist? Oder: Wie viel beschäftigt sich eine
 143 Führungskraft überhaupt damit?

144 I: Wie bist du denn eigentlich auf diesen Zustand der Inneren
 145 Kündigung, also auf diese mentalen Veränderungen aufmerksam geworden, als
 146 Personalverantwortliche?

147 IPO7: Wie fängt es an meistens? In dem Moment, wo es zu mir getragen wird, ist es
 148 meistens so, dass es über Kollegen kommt, ganz ganz oft. Oder direkt die
 149 Arbeitgeber, das heißt der Träger an uns herantritt und sagt, er hat mit dem
 150 Mitarbeiter ein Problem. Meistens fängt es mit Konflikten unter den Mitarbeitern
 151 an. Und ganz oft ist es dieser große Auslöser dieser Dauerkrankenstände, wo dem
 152 Mitarbeiter dann einfach nichts mehr anderes übrigbleibt. Weil, oft ist das
 153 große Thema dabei, dass dieser Mitarbeiter ja schon nicht mehr effizient
 154 arbeitet, aber von selber nicht geht. Das heißt, es ploppt dann auf, dass der
 155 eigentlich der Firma nichts mehr bringt. Die Arbeitgeber wissen aber nicht, wie
 156 werden wir den eigentlich los? Und dann fangen sie an mit „Wen können wir fragen,
 157 wo können wir uns Hilfe holen?“ und da bin dann meistens ich die Gefragte und
 158 muss schauen, was ist das Problem? Und es fängt im Großen und Ganzen mit diesem
 159 Krankenstand an, aus dem der Mitarbeiter sich einfach nicht mehr herausieht,
 160 weil dann eben oft dieses Mobbing ins Spiel kommt. Kollegen fangen zum Mobben an
 161 weil sie merken, sie müssen dauernd die Arbeit für den anderen mitmachen, seine
 162 Vertretungen machen. Führungskräfte finden oft auch keinen anderen Weg, als dass
 163 sie zu mobben anfangen, weil sie sagen: „Sonst werde ich den ja nie los, der
 164 geht ja eh nicht von selber.“ Das sind eigentlich die ersten Sachen, die dann
 165 aufploppen anfangen.

166 I: Warum glaubst du, verlassen solche Mitarbeiter nicht einfach das
 167 Unternehmen, sondern bleiben in dem Zustand der inneren Kündigung einfach in dem
 168 Unternehmen und arbeiten so weiter, in dieser Stimmung?

169 IPO7: Warum? Also aus meiner persönlichen Coaching-Erfahrung, wo ich die Leute
 170 immer wieder habe ist es ganz oft der private Background, dass die Familie sagt:
 171 „Das kannst du nicht machen. Um Gottes willen! Du kannst da nicht kündigen. Du
 172 musst schauen, dass du einen sicheren Job hast.“ Früher war das noch viel ärger.
 173 Es ist schon besser geworden, aber es gibt noch immer diese Fälle. Das heißt, es
 174 geht um diese monetäre Sicherheit, du kriegst da dein fixes Gehalt. Bei den
 175 älteren Dienstnehmern ist auch noch dieses Abfertigungsdilemma dahinter: „Um
 176 Gottes willen, du kannst nicht gehen, du verlierst ja alle deine Ansprüche.“ Was
 177 ich zunehmend in den letzten Monaten und Jahren bemerkt habe und was mich
 178 persönlich sehr erschüttert, ist, dass es immer wieder Ehepartner, Lebenspartner
 179 im Hintergrund gibt, die es eigentlich schon gerne sehen, wenn die Partner
 180 lieber zu Hause sind als in ihrer Arbeit, also wenn sie glücklicher zu Hause als

181 in ihrer Arbeit. Das heißt also, wenn die Arbeit gar nicht so erfüllend ist wie
182 das Private zu Hause. Das heißt, die werden in dieser Situation gelassen oder es
183 wird ihnen noch gut zugeredet, in dieser Situation zu bleiben, in der sie gar
184 nicht glücklich sind, und sie können sich nicht entfalten. Vielleicht ist der
185 Partner sogar auch nicht zufrieden in seiner Arbeit und dann ist das so ein, ich
186 sage immer, tödlicher Kreislauf. Das ist so, Negativ ergibt noch mehr negativ.
187 Das ist wirklich schwierig und das, was ich im Coaching in den letzten Monaten
188 und Jahren sehr oft erlebt habe, wo dann wirklich der Partner auch ein Grund
189 dafür war.

190 *I:* Was glaubst du, welche Auswirkungen oder welche Folgen hat denn die
191 innere Kündigung für den Mitarbeiter selbst?

192 *IP07:* Ich glaube, dass es ein Stück Selbstzerstörung ist. Ich glaube, dass jeder
193 einen Sinn in seinem Leben braucht, körperlich wie mental. Sonst schrumpft man
194 komplett. Ich hatte Leute im Coaching, bei denen es so war, als wäre das Licht
195 weg, das Licht erloschen quasi. Und es fehlt ihnen dann komplett an Lebensfreude.
196 Und was ich leider auch schon erlebt habe, ist, dass sich das dann auch aufs
197 Privatleben auswirkt. Das heißt, die sind dann in einer gewissen Depression
198 drinnen, die dann die Beziehung oder Ehe belastet, die Elternschaft belastet.
199 Man ist acht Stunden in einem Job drin, bei dem man komplett dicht macht und
200 geistig gar nicht mehr anwesend ist. Das muss sich ja irgendwann auf die
201 Persönlichkeit auswirken. Oft über viele Jahre hinweg, das ist ja das Schlimme.

202 *I:* Merkst du auch irgendwelche gesundheitlichen Einschränkungen bei
203 diesen Mitarbeitern?

204 *IP07:* Ich glaube, dass sie anfälliger sind für allgemeine Krankheiten. Immer
205 diese psychische Belastung. Also die sind wirklich anfälliger für weiterführende,
206 psychische Krankheiten wie eine Depression.

207 *I:* Sind sie leichter reizbar in diesem Zustand als vielleicht davor?

208 *IP07:* Auf jeden Fall. Diese Reizbarkeit den Kollegen gegenüber und auch den
209 Kunden gegenüber, was ich auch immer wieder höre, dass die sehr angespannt sind
210 und auch keine Empathie mehr empfinden können. Und das ist wieder das, was in
211 unserer Branche so schwierig ist, weil wir mit Kindern arbeiten. In dem Moment,
212 wenn ich mich selbst nicht mehr spüren möchte, und das ist ja oft der Eindruck
213 den man von solchen Menschen hat, die mögen sich ja selbst nicht mehr wirklich,
214 sonst würden sie was ändern. Jemand, der sich selbst gern mag, der kann gar
215 nicht so viele Jahre so verbleiben. Und dann wirkt sich das bei uns verheerend
216 aus, weil das Kind der Endkunde ist. Auf der anderen Seite hat man auch schon
217 von Mitarbeitern gehört: „Es ist alles schlimm, aber ich bleibe für die Kinder
218 noch.“ Also da haben wir wieder ein komplettes Paradoxon, wo sich das wieder
219 komplett anders auswirkt. Ist aber auch nicht gut, auf die Dauer. Man muss den
220 Menschen die Möglichkeit geben, die Rahmenbedingungen zu ändern oder zumindest
221 für ihren persönlichen Arbeitsplatz zu ändern.

222 I: Wie reagieren die Kunden, in dem Fall die Kinder, darauf?

223 IPO7: Die Kinder, wenn wir jetzt wirklich nur eine in der Einrichtung haben, die
 224 suchen sich andere Pädagoginnen, Assistenten, Kinderbetreuer, die suchen sich
 225 einen Ausweg. Das bleibt aber nicht ungehört, vor allem gegenüber den Eltern,
 226 und wir sind heute Gott sei Dank so weit, dass wir Eltern haben, die das
 227 zurückmelden, und zwar sofort und lautstark und online und überall. Ich sage
 228 immer, ja, das ist natürlich auch für uns als Arbeitgeber schwierig, aber es ist
 229 gut, weil die Kinder ein Stück Sicherheit haben. Die Eltern melden sofort
 230 zurück: „Das funktioniert nicht, der grüßt in der Früh nicht, der ist immer
 231 grantig und hat schlechte Laune, beschimpft die Kinder, beschimpft die Eltern“
 232 wie auch immer. Es ist schon gut so, dass die Eltern das schnell zurückmelden.

233 I: Das bringt mich gleich zur nächsten Frage: Welche Auswirkungen hat
 234 die innere Kündigung für das Sozialgefüge, also auch für die Kollegschaft in
 235 diesem Bereich?

236 IPO7: Ich glaube, für die Kollegen ist das wirklich dramatisch und ich glaube,
 237 umso kleiner das Unternehmen ist, desto schwieriger wird es. Bei einem großen
 238 Unternehmen, das 500 Angestellte hat und zwei, drei dabei sind, die ihren Dienst
 239 nach Vorschrift machen, dann wird es nicht so auffallen, wie wenn ich ein Team
 240 von zehn Mitarbeitern habe und dann ist einer fast nie da, weil der dauernd im
 241 Krankenstand ist und wenn er da ist, hat er dauernd schlechte Laune und will
 242 seine Arbeit eh nicht machen. Das ist wirklich dramatisch. So ein Team kommt
 243 auch nie richtig in den Flow, ins Arbeiten, da entsteht nichts. Mitarbeiter
 244 haben es mir immer so beschrieben: Es ist wie ein schwarzes Loch, das sich
 245 auftut und jede gute Energie geht da rein und weg. Da sind Teamsitzungen, wo ein
 246 Mensch eine so negative Ausstrahlung hat, dass alles, was an positiven Ideen ist
 247 und an Projekten, die entstehen könnten, aufgeessen wird, das ist wirklich
 248 schlimm.

249 I: Überträgt sich diese Stimmung auch auf andere Kollegen, oder ist
 250 das wirklich nur zwischen der Kollegschaft und diesen Betroffenen, diese
 251 schlechte Stimmung?

252 IPO7: Also noch weiter hinaus, im ganzen Unternehmen?

253 I: Ob sich diese schlechte Stimmung von einem Betroffenen vielleicht
 254 auch auf direkte Kollegen überträgt, dass die vielleicht in so ein tiefes Loch
 255 fallen?

256 IPO7: Auf jeden Fall. Das ist klar. Wenn ich in der Früh komme und mein Kollege
 257 steht schon mit so einem Gesicht da und will nicht reden. Es wird schwierig, es
 258 wirkt sich dann irgendwann natürlich auf das ganze Team aus. Und wenn sich das
 259 dann auflöst, im allerbesten Fall bleiben die Mitarbeiter, die diese innere
 260 Kündigung gehabt haben. Man kann versuchen, sie irgendwo im Unternehmen anders
 261 unterzubringen, aber es gibt Situationen, wo es wirklich die beste Lösung ist,
 262 wenn der Mitarbeiter tatsächlich kündigt und sich etwas anderes sucht und wie

263 erleichtert die Teams danach sind und sie sagen: „Das war jetzt fast ein oder
264 zwei Jahre und nicht mehr zum Aushalten, und jetzt geht es auf einmal wieder
265 dahin.“, also diese Schwere fällt dann vom ganzen Team ab quasi.

266 *I:* Wie läuft denn dieser Prozess ab? Melden die Kollegen das dem
267 Vorgesetzten, oder versuchen die, das erst intern zu klären, weißt du das?
268 Kannst du irgendwas dazu sagen?

269 *IP07:* Wie gesagt, das kommt ganz auf die Qualität der Führungskraft an. Im
270 schlimmsten Fall ist es so, oder meist ist es so, dass diese Konflikte im Team
271 anfangen. Das schaukelt sich dann so lange hoch, bis keiner mehr mit dem anderen
272 reden kann. Es entsteht ja auch oft dieses Mobbing, das ich schon vorhin erwähnt
273 habe, wo sich dann Grüppchen anfangen zu bilden und der eine lästert über den
274 anderen und das wird dann wirklich schwierig. So entsteht das dann quasi.
275 Entschuldigung, jetzt weiß ich deine Frage nicht mehr!

276 *I:* Ob die Kollegschaft das grundsätzlich selbst in die Hand nimmt und
277 versucht...?

278 *IP07:* Ja, wenn sie ein gutes Vertrauen zu ihrer Führungskraft haben, treten sie
279 schlussendlich irgendwann an die Führungskraft heran. Von unseren
280 Mitgliedsbetrieben kann sich das einzelne Personal bei uns melden und kann uns
281 sagen: „Ich habe ein Problem mit meiner Führungskraft, mit meinem Mitarbeiter.
282 Könnten wir da bitte eine Mediation machen?“ Im besten Fall passiert so etwas
283 früh genug. Oft ist es schon so verstrickt und zerstritten, wie auch immer, dass
284 es irgendwann nur noch die Möglichkeit der wirklichen Kündigung gibt.

285 *I:* Okay. Dann noch ein Teilaspekt dabei – die Auswirkungen auf das
286 Unternehmen: Wie wirkt sich denn so ein Mitarbeiter auf das Unternehmen aus?

287 *IP07:* Da ist es ein Kostenfaktor, dass der Träger sagt: „Ich kann mir diese
288 dauernden Krankenstände einfach nicht mehr leisten.“ Und ich verstehe es. Wir
289 haben in unserer Branche ein Normkostenmodell im Hintergrund. Wir können nicht
290 mehr Kinder aufnehmen als wir dürfen, das heißt, wir können keine Kosten wieder
291 reinbringen, durch Mehrarbeit oder wie auch immer. Das heißt, wir sind gedeckelt.
292 Es ist genau festgelegt, dass uns pro Mitarbeiter 13,5 Tage Vertretung zustehen,
293 also Krankenstand, und alles, was mehr ist, ist nicht gedeckt, das Geld. Da
294 muss ich mir überlegen: Wie mache ich das? Im Großen kann ich das als Team sehen
295 und sagen, dafür geht der andere weniger in den Krankenstand. Aber wenn einer
296 drin ist, der jeden Monat für fünf Tage in den Krankenstand geht, dann lohnt
297 sich das unterm Strich nicht mehr. Und natürlich muss dann der Träger irgendwann
298 sagen: „Es tut mir leid, es hilft nichts.“ Finanziell wirkt es sich auf jeden
299 Fall aus. Und, was ich auch immer wieder mitbekommen habe, es ist auch für den
300 Ruf als Arbeitgeber schädlich. Also wir haben Einrichtungen, Leitungen,
301 Arbeitgeber, die gesagt haben: „Ich möchte nicht, dass mein Ruf ist, dass ich
302 ein schlechter Arbeitgeber bin und deswegen die Leute bei mir so unzufrieden
303 sind und es ihnen so schlecht bei mir geht. Wie kann ich das ändern? Ich habe
304 schlechte Mundpropaganda und weiß nicht, wie sie zustande kommt.“ Ich glaube,
305 das ist für die Unternehmen auch eine schwierige Geschichte.

306 I: Also wirkt sich diese schlechte Mundpropaganda deiner Meinung nach
307 auch bei der Akquisition von Mitarbeitern aus?

308 IPO7: Bei neuem Personal, auf jeden Fall, aber auch beim Endkunden. Ich bin
309 Dienstleister, und wie gehe ich mit meinen Mitarbeitern um? Bei uns ist es so,
310 wenn die Eltern wissen, die Leute sind da unglücklich, dann werden sie ihre
311 Kinder da nicht hinbringen. Das eine schließt das andere aus. Wer will das
312 schon? Also da ist diese Mundpropaganda schon sehr wichtig, und wie wohl fühlen
313 sich die Mitarbeiter in dem Unternehmen?

314 I: Kannst du mir etwas über den Verlauf dieses Prozesses bis zur
315 inneren Kündigung erzählen? Gibt es da verschiedene Phasen, gibt es eine Dauer,
316 die du beobachten hast können?

317 IPO7: Der Prozess ist auf jeden Fall mal schleichend, da bin ich mir ganz sicher.
318 Das ist nichts, was von heute auf morgen kommt. Die kommen hoch motiviert ins
319 Unternehmen, oder sie kommen sogar, noch viel schlimmer, frisch von der Schule
320 und sind hoch motiviert. Und dann merken sie: „Da sind sehr starre Regeln und
321 Rahmenbedingungen, ich hätte aber Ideen. Ich habe viel gelernt, viel gesehen,
322 ich habe viel recherchiert und will dies und das jetzt mit den Kindern umsetzen.
323 “ Aber das darf nicht sein. Das wird weder vom Träger gewünscht, noch wird es
324 vom Gesetzgeber gewünscht. Es ist ein System dahinter, dass PädagogInnen,
325 Assistenten, Kinderbetreuer umzusetzen haben. Das ist das erste, bei dem sich
326 die Leute fragen: „Was mache ich jetzt?“ Dann kommt ein Aufbegehren und sie
327 versuchen trotzdem, es umzusetzen. Aber dann kommt: „Das haben wir die letzten
328 30 Jahre schon so gemacht und das funktioniert. Ja keine neuen Ideen!“ Dann
329 stellt sich diese Frustration ein, und mit dieser Frustration kommt die
330 Demotivation. Das ist ein richtiger Teufelskreis, der da beginnt. Wir haben das
331 ganz oft bei jungen, engagierten Lehrern, die ins Gymnasium einsteigen, wo man
332 sagt, die halten ein, zwei Jahre das Niveau, dass sie motiviert sind, wirklich
333 mit den Kindern arbeiten wollen, mit den Eltern was tun und dann sackt das
334 rapide ab. Irgendwann schafft man es nicht mehr, ständig positiv, positiv,
335 positiv zu sein, wenn dieses Haus rundherum nicht gut gebaut ist oder negativ
336 ist. Und dann beginnen Frustration, die Demotivation, so wie wir es vorher schon
337 gesagt haben, die Krankenstände beginnen. Das wären für mich die Phasen, aber
338 ganz genau kann ich das natürlich auch nicht sagen.

339 I: Und wenn du das von den Kollegen gemeldet bekommst: Gibt es denn
340 irgendeine Möglichkeit, diesem Prozess entgegenzuwirken?

341 IPO7: Wir sehen diese Selbstbestimmtheit, die absolut wirkt. In unseren
342 Einrichtungen ist es so, in meiner Kinderkrippe sowieso, ich schaue immer: Wo
343 sind die Talente? Dann versuche ich, das mit den Mitarbeitern herauszufinden.
344 Also der eine ist wahnsinnig musisch, der andere sprachlich begabt, wie auch
345 immer und dann soll er genau das, und wenn er Spaß daran hat, auch nur das
346 umsetzen. Der soll mit den Kindern singen und die Kollegen sollen malen, wenn es
347 ihnen mehr Spaß macht. Diese Kernkompetenz, wenn sie die selber finden, ist wie
348 ein Selbstläufer. Dann fangen sie an, das immer mehr auszubauen und mehr zu
349 wollen, und dann machen sie vielleicht noch ein tertiäres Studium dazu oder sonst

350 irgendwas. Also wenn sich die Menschen in ihren Fähigkeiten ausleben, dann wird
 351 das etwas und dann wollen sie auch immer mehr. Zusätzlich haben wir noch ganz
 352 viele Angebote mit Weiterbildungen, also das schreit momentan,

353 das gefällt ihnen momentan voll wenn sie mehr machen können. Leider
 354 ist es in unserer Branche so, und das ist auch so etwas Schwieriges. Auch wenn
 355 du jetzt zusätzlich ein Studium in dem Bereich machst, bekommst du nicht mehr
 356 Geld. Das heißt, es gibt keine Sondertarife für ein Studium, keine zusätzliche
 357 Lohnaufwertung quasi. Älteren Mitarbeitern bieten wir außerdem eine Auszeit an,
 358 also ein Sabbaticaljahr anbieten oder Bildungskarenzen. Teilweise kündigt man
 359 einvernehmlich mit einer Wiedereinstellungszusage, also wo man einfach sieht,
 360 gerade bei den älteren Mitarbeitern, man ist noch 10 oder 20 Jahre in dem Job.
 361 In diesem Job brauchst du nach 10, 20 Jahren mal eine Pause, sage ich immer. Und
 362 die hilft oft auch, einmal Abstand wieder zu gewinnen. Die müssen einmal einen
 363 Schritt zurücktreten, um eine andere Perspektive zu gewinnen. Das sind so Dinge,
 364 die gut funktionieren. Was auch ganz gut hilft, wenn man Mitarbeitern ein
 365 persönliches, berufliches Coaching anbietet. Auf der einen Seite kann man das
 366 intern anbieten, indem man sagt, die Führungskraft ist gleichzeitig Coach, weil
 367 sie eine entsprechende Ausbildung hat. Oder man bietet ein externes Coaching an
 368 und sagt: „Wir haben zwei, drei Coaches, zu denen haben wir eine gute Beziehung.
 369 Da könntet ihr einmal ein gutes, berufliches Coaching machen.“ Es gibt aber auch
 370 Mitarbeiter, die dann sagen: „Das will ich gar nicht, das hat mit der Firma zu
 371 tun.“ Dann kann man sich aber immer noch Posten teilen. Das ist auch etwas,
 372 womit wir gute Erfahrungen gemacht haben. Ob es eine Weiterbildung oder ein
 373 berufliches Coaching ist. Die Hälfte zahlt das Unternehmen, die andere Hälfte
 374 der Mitarbeiter. Sonst hat man das Problem, wenn es gratis ist für den
 375 Mitarbeiter nimmt es nicht ernst, sitzt nur dort und sitzt es ab. Flexible
 376 Arbeitszeitmodelle sind auch in dem Rahmen, der bei uns zumindest funktioniert.
 377 Vor allem beim Verband haben wir alle Mitarbeiter im Büro, die können jederzeit
 378 ins Homeoffice, wenn sie wollen. Viel Eigenverantwortung mit Begleitung. Ich
 379 muss eben wieder als Führungskraft sehen. Kann der diese Eigenverantwortung
 380 übernehmen? Und will er das auch. Jemandem Verantwortung zu übergeben, der das
 381 von seiner Persönlichkeit nicht ist, bringt nichts. Aber wenn vor allem junge
 382 Mitarbeiter sagen „Ich will, ich will, ich will!“, dann gebe ich es ihnen doch.
 383 Er braucht diese Zuversicht und diesen Glauben, dass da jemand ist, der ihm das
 384 zutraut, aber mit Begleitung. Wenn ich neue Leitungen bei Einrichtungen einsetze,
 385 sage ich immer: „Probiere es aus, ich zeige es dir einmal, du probierst es und
 386 ich bin jederzeit da.“ Und dieses: "Ich bin jederzeit da", macht so viel aus.
 387 „Du bist nicht alleine. Du kannst dich ausprobieren und wenn etwas schiefgeht,
 388 dann kriegen wir das auch wieder hin.“ Das sind Punkte, mit denen man helfen
 389 oder präventiv entgegenwirken kann.

390 *I:* Werden diese Maßnahmen auch gerne angenommen, gerade bei Personen
 391 mit innerer Kündigung? Oder sagen die grundsätzlich von sich aus erst einmal
 392 „Nein, ich will nicht“?

393 *IP07:* Das kommt darauf an, wie weit es schon fortgeschritten ist. Es kommt auch
 394 auf die Persönlichkeit an. Ich glaube, es gibt kein Rezept dafür, wie man damit
 395 umgeht, oder wie Menschen darauf reagieren. Ich glaube, man muss als
 396 Führungskraft verschiedenes ausprobieren.

397 I: Aber das Stadium ist schon entscheidend?

398 IP07: Ja, also ich glaube, das Stadium ist auf jeden Fall entscheidend, ja. Weil,
399 es gibt auch die Mitarbeiter die dann sagen wenn es schon sehr weit
400 fortgeschritten ist, ich habe jetzt einen im Hinterkopf, wo das dann wirklich
401 schon so gewesen ist, die sagen: „Es ist alles blöd für mich.“ Der war dermaßen
402 in seiner Starre drinnen und wollte auch gar nichts mehr lernen. Der wollte
403 quasi nur noch seine Jahre abdienen und das war's. Und dann wird es schwierig,
404 noch mit irgendwas zu kommen oder eine fruchtbare Basis zu schaffen.

405 I: Also aus deiner Erfahrung gibt es schon einen Punkt der Resignation,
406 wo auch keine Maßnahmen mehr helfen, oder angenommen werden?

407 IP07: Doch, sie helfen, aber das dauert. Ich sage immer, es hat lange gedauert,
408 bis es zu diesem Punkt gekommen ist. Da darf man nicht erwarten, dass es von
409 heute auf morgen weg ist. Das versuche ich denen auch zu erklären: „Wir müssen
410 das nicht von heute auf morgen schaffen, dass wieder alles gut ist. Das ist
411 nicht das Maß oder die Idee dahinter. Es darf dauern, bis das weggeht oder bis
412 es besser wird.“ Aber ich glaube schon, dass man jedem helfen kann, wenn man die
413 Ausdauer dazu hat.

414 I: Gibt es da eine Tendenz? Sind denn eher jüngere Mitarbeiter,
415 Mitarbeiterinnen oder eher ältere oder eher Neueinsteiger davon betroffen? Kann
416 man das irgendwie definieren?

417 IP07: Ich glaube, dass das ein bisschen ein Generationen-Thema ist. Früher war es
418 eben so. Man bleibt bei diesem einen Unternehmen, bei diesem einen Betrieb,
419 dieser einen Einrichtung und diesem einen Träger, bis man in Pension geht. Das
420 sind die, die bei uns kurz vor der Pension stehen. Wir haben auch ganz gute
421 Altersteilzeitmodelle in unserer Branche, deswegen funktioniert das noch ganz
422 gut. Also diese Altersteilzeitmodelle, bei denen die Leute sagen, sie arbeiten
423 nur noch 20 Stunden, das funktioniert ganz gut. Bei den ganz Jungen ist es
424 grundsätzlich wieder so, dass die sich das zwei, drei Monate anschauen, dann
425 sagen „Mir sind die Rahmenbedingungen viel zu blöd, das interessiert mich
426 überhaupt nicht, ich habe da keine Zukunftsperspektiven“ und wieder gehen. Ich
427 persönlich, aus meiner Erfahrung glaube, dass das eher ein Problem ist zwischen
428 40 und 50, ganz extrem, also da habe ich die meisten Erfahrungen. Wo die eigenen
429 Kinder teilweise im jugendlichen Alter sind, da habe ich so die Erfahrung, die
430 trifft es am meisten, aber das kann ich nur aus meiner Branche rückmelden.

431 I: Warum glaubst du, ist das so?

432 IP07: Ich glaube, dass da wahnsinnig viel zusammenkommt, das ist eine Generation,
433 die es noch nicht so ganz heraushat, auf sich selbst zu hören. Die Jungen haben
434 das schon, die wissen ganz genau, was sie wollen und was sie nicht wollen. Dafür
435 sind die nicht so drin, dass sie sagen „Ich mache das jetzt bis zum Schluss“ .
436 Die sind in so einer zerrissenen Welt, kommt mir manchmal vor. Sie wissen selbst
437 nicht ganz, wo sie anfangen und wo sie aufhören, in welche Richtung sie wollen.

438 Das ist schwierig zu sagen.

439 *I:* Rührt es denn deiner Meinung nach eher aus dem privaten Bereich her,
440 oder eher aus dem beruflichen?

441 *IP07:* Ich glaube schon, dass es privat auch mitspielt, weil sie eben in dieser
442 typischen Altersgruppe zwischen 40 und 50 sind. Die Kinder sind gerade noch
443 nicht aus dem Haus und sie wissen auch nicht ganz, was auf sie zukommt. Also ich
444 sage immer, die Pension ist schon näher als die Ausbildung von damals noch, und
445 das hat es ein bisschen zerrissen, vielleicht. Kann sein, durchaus.

446 *I:* Du hast schon wunderbar Maßnahmen beschrieben, um der inneren
447 Kündigung entgegenzuwirken. Gibt es noch Maßnahmen, um der inneren Kündigung
448 vorzubeugen? Fällt dir dazu etwas ein, dass es vielleicht gar nicht so weit
449 kommt?

450 *IP07:* Ich glaube, dass es trotzdem ein Führungsthema bleibt und die
451 Führungskraft am meisten Einfluss hat, präventiv entgegenzuwirken. Ich merke es
452 immer bei Leitungen oder Trägern, die wirklich einen wertschätzenden Umgang mit
453 den Mitarbeitern haben, oder auf Augenhöhe miteinander sind, wo auch die
454 Leitungen jede Arbeit machen, wo dieses typische Hierarchiedenken nicht
455 vorhanden ist – dass es da viel weniger vorkommt. Gar nicht, eigentlich. Ich
456 kenne Betriebe, die supertoll ausgebildete, empathische Führungskräfte haben.
457 Und die würden das viel zu schnell erkennen, dass der Mitarbeiter unzufrieden
458 ist, oder unglücklich. Bei mir selber im Büro merke ich das sofort, wenn es
459 jemandem nicht gutgeht. Oder, was wir auch ganz stark haben, wenn jemand ganz
460 neu anfängt, dass wir den mal fragen: „Welche Gehaltsvorstellungen hast du?“ Das
461 ist etwas, was man heute viel zu wenig ernst nimmt. Welchen Bedarf hat der
462 eigentlich, was braucht der, um seinen Lebensunterhalt zu bestreiten? Ich kann
463 doch von niemandem verlangen, dass er ehrenamtlich, ich weiß nicht was, arbeitet.
464 Es muss ja jeder seinen Lebensunterhalt bedienen. Das sind Hard Facts für mich,
465 die zuerst geklärt werden müssen. Kann ich mir die leisten, geht es für die in
466 Ordnung mit dem Gehalt? Man sollte auch immer eine Möglichkeit lassen, selber
467 darauf Einfluss zu nehmen. In unserem Verband können sich die Bereichsleiter ihr
468 Gehalt selbst bestimmen. Die wissen für ihren Bereich das Budget, wenn sie neue
469 Kunden oder neue Aufträge kriegen. Dann gibts natürlich mehr Budget, oder können
470 sich einen Assistenten dazunehmen, wie auch immer, jedenfalls können sie selbst
471 darüber entscheiden. Das ist etwas, was ganz wichtig und für mich auch eine
472 präventive Maßnahme ist.

473 *I:* Welche Rolle, glaubst du, spielt das Gehalt?

474 *IP07:* Für die Mitarbeiter, wenn sie noch keine Familien haben, keine große Rolle.

475 *I:* Aber das ändert sich dann später?

476 *IP07:* Das ändert sich später, und es ändert sich verständlicherweise. Natürlich,
477 in dem Moment, wenn ich Mutter oder Vater bin, habe ich Verantwortung.
478 Vielleicht ist ein Haus da, das abbezahlt werden muss. Ich kann noch so gern

479 arbeiten gehen, es kann der beste Job der Welt sein, wenn es finanziell nicht
 480 das Mindestmaß ist, dann hilft es ja nichts. Ich glaube, dass das Gehalt nicht
 481 alles ist, das weiß ich auch von vielen MitarbeiterInnen, die sagen: „Es ist mir
 482 viel wichtiger, dass die Wertschätzung passt, dass das Betriebsklima passt und
 483 wir alle gut miteinander können und Spaß haben, unsere Ideen umsetzen können.“
 484 Aber natürlich tut es mir auch gut, wenn der Chef mal sagt, „Du, das hast du
 485 echt cool gemacht, da hast du einen Bonus“, oder eine Woche Sonderurlaub oder
 486 was auch immer. Also ich glaube schon, dass es wichtig ist, dass es einen
 487 Ausgleich für den Einsatz gibt. Ich glaube, jeder wird gern gelobt.

488 I: Was hat denn deiner Meinung nach das größte Potenzial? Du hast
 489 schon schön gesagt: die Kommunikation mit dem Vorgesetzten, das Betriebsklima,
 490 das Gehalt.

491 IPO7: Das größte Potenzial? Ich glaube, dass es trotzdem die Eigenverantwortung
 492 ist, also wenn man den Menschen wirklich Raum gibt, und Zuversicht, den Glauben
 493 an die Mitarbeiter hat, und ihnen zuhört. Der Platz ist so oft im Alltag nicht
 494 da und wir wissen es. Jede zwischenmenschliche Beziehung, auch in so einem
 495 System oder in einem Unternehmen, braucht Platz zum Kommunizieren. Es braucht
 496 Platz und Zeit, dass ich mit dem anderen ins Gespräch komme. Ich rede jetzt gar
 497 nicht von stundenlangen Kaffeekränzchen und die Pause, ich weiß nicht wie,
 498 auszuweiten. Das kann man sachlich und systematisch machen. Die
 499 Mitarbeitergespräche sind für mich zum Beispiel unbezahlbar. Ich habe meinen
 500 Mitarbeitern immer gesagt: „Es ist immer freiwillig, aber ich freue mich, wenn
 501 ich mir das im Kalender vermerkt habe und habe dann wirklich eine Stunde Zeit
 502 für meine Mitarbeiter.“ Das ist so eine gegenseitige Wertschätzung. Und ich
 503 bedanke mich immer dafür, dass der sich auch Zeit nimmt. Natürlich kriegt er es
 504 bezahlt, aber trotzdem müsste er sich ja nicht mit mir hinsetzen. Und ich glaube,
 505 dass solche Dinge die schon meisten Auswirkungen haben. Da kann man am meisten
 506 herausbekommen, einfach aus dieser Kommunikation mit dem anderen.

507 I: Gutes Stichwort, „Mitarbeitergespräche“. Wie läuft das bei dir ab?
 508 Wird das auch gut angenommen?

509 IPO7: In meinen Betrieben ganz gut. Es hat aber lange gedauert, weil die
 510 Mitarbeiter teilweise aus den unterschiedlichsten Bereichen und Branchen kommen,
 511 wenn sie jetzt bei mir im Büro arbeiten. Ich hatte Leute mit dabei, denen hat es
 512 vor dem Mitarbeitergespräch geirrt. Eine Kollegin hat gesagt: „Welche
 513 Verbesserungsvorschläge muss ich einbringen und was erwartest du da von mir?“
 514 Und ich habe gesagt: „Wir sitzen jetzt einmal eine Stunde beisammen. Erzähle mir
 515 erst einmal, wie es dir geht und was ich für dich tun kann, weil ich bin ja da
 516 für dich.“ Ich glaube, man muss sich als Führungskraft oder Arbeitgeber ein
 517 Stück weit der Verantwortung bewusst sein. Natürlich gebe ich dem einen Job und
 518 bezahle den, aber der bringt ja auch Leistung. Es ist ja nicht so, dass da ein
 519 Ungleichgewicht wäre. Und in dem Moment, wo ich dem sage: „Was kann ich als Chef
 520 oder Führungskraft für dich tun?“, macht es bei den anderen manchmal einfach
 521 Klick: „Aha, dem sind meine Bedürfnisse wichtig.“ Und ich glaube, dass man in
 522 solchen Gesprächen weggehen sollte von solchen Checklisten. Also wir haben die
 523 auch von unserer Fachabteilung, vom Land vorgegeben, was im Mitarbeitergespräch
 524 drin sein soll, ich habe die immer komplett weggelassen. Ich habe auch

525 Mitarbeiterinnen, mit denen setze ich mich vier oder fünf Mal zusammen, und dann
 526 habe ich welche, die sehe ich nur einmal im Jahr zum Mitarbeitergespräch, aber
 527 das muss deswegen nicht fruchtbarer oder unfruchtbarer sein. Das ist wieder so
 528 eine individuelle Geschichte. Das ist jetzt bei meinem Betrieb, oder auch dem
 529 Verband. Der Träger hat andere Einrichtungen, die an uns herantreten und fragen:
 530 „Wie setzt ihr Mitarbeitergespräche um, oder wie sollen die Leitungen ihre
 531 Mitarbeitergespräche führen?“ Da wird es oft ziemlich tricky, denn man merkt da
 532 erst, wie manipulativ diese Dinge teilweise laufen, wo eben dann persönliche
 533 Dinge abgefragt werden, wo ich teilweise sage: „Das geht gar nicht.“ Die
 534 Mitarbeiter müssen doch bitte schon von sich aus gern erzählen, wie es ihnen
 535 geht. Da muss man wieder wirklich schauen, dass die Empathie für ihre
 536 Mitarbeiter kriegen, und dann wird das schon.

537 I: Was sind grundlegende Dinge, die du bei diesem Mitarbeitergespräch
 538 fragst? Um was geht es da grundsätzlich bei dir? Worauf legst du Wert?

539 IP07: Das Erste, was ich immer sage, ist: „Wie geht es dir und was kann ich für
 540 dich tun?“ Da fängt es eigentlich schon an und es endet eigentlich immer damit,
 541 dass die Leute meistens mehr wollen, das heißt mehr wollen an dem, was sie geben
 542 können. Ganz oft geht es in die Richtung berufliche Weiterbildung. Dann, dass
 543 sie gerne Projekte umsetzen möchten und wir da schauen, wie wir es am besten
 544 umsetzen. Oder was wir bei Einrichtungen haben, ist auch, dass sie in andere
 545 Gruppen versetzt werden, weil sie mit anderen Kollegen besser können, also da
 546 geht es oft um Teambuilding-Maßnahmen im Hintergrund, oder wie man ein Team
 547 besser zusammenstellt. Ja, und ganz oft erzählen sie einfach nur von sich
 548 persönlich und das tut ihnen wahnsinnig gut, und mir hilft es teilweise, besser
 549 zu verstehen, was im Hintergrund ist. Meistens ist es so, von den Kollegen her:
 550 „Der war die letzten drei, vier Wochen echt schwierig.“ Und dann höre ich im
 551 Mitarbeitergespräch, dass der einfach privat daheim ein Problem gehabt hat, mit
 552 seiner Frau, oder sie mit ihrem Mann. Und dann versteht man wieder: „Ja, es war
 553 halt so.“ Oder ein Großeltern teil ist verstorben. Meistens sind es Todesfälle,
 554 die die Leute nicht im Betrieb erzählen, aber es verändert sie natürlich und
 555 wirkt auch auf die Kollegen und Kolleginnen so, als wäre der vielleicht
 556 unzufrieden oder hat irgendein Problem mit jemandem?“

557 I: Wer sollte denn deiner Meinung nach in einem Unternehmen dafür
 558 Sorge tragen, der inneren Kündigung entgegenzuwirken oder vorzubeugen? Wer
 559 sollte dafür grundsätzlich verantwortlich sein?

560 IP07: Ich glaube, jede einzelne Führungskraft. Wenn ich jetzt an die größeren
 561 Betriebe denke, bei denen ich mir oft gedacht habe „Warum haben die das
 562 überhaupt nicht auf dem Schirm?“, sind es die Betriebsräte, also die
 563 Gewerkschaften und auch die Betriebsärzte. Für mich ist das Teil eines
 564 psychischen Symptoms, dass es mir nicht gutgeht, und das sollte auch bei diesen
 565 Gruppen Teil der Abfrage sein, ein: „Wie geht es dir?“ Also wirklich
 566 Betriebsräte, Betriebsärzte und jede Führungskraft.

567 I: Gut, du hast gesagt, du hast schon selber Erfahrung mit
 568 Mitarbeitern, die innerlich gekündigt haben. Was würdest du denn womöglich jetzt
 569 rückblickend in Bezug darauf anders machen? Gibt es da was, bei dem du sagen

570 würdest: „Hätte ich vielleicht anders machen sollen, oder hätte ich nicht machen
571 sollen, oder hätte ich eher machen sollen“? Gibt es ein Beispiel, das du mir
572 nennen kannst vielleicht? Wenn dir keines einfällt, ist das auch in Ordnung.

573 *IP07:* Ich würde wahrscheinlich sogar noch sensibler reagieren und, wenn ich jetzt
574 rückblickend an solche Fälle denke, sogar auch zugeben, dass ich vielleicht
575 nicht die richtige Ansprechperson bin. Das Verhältnis zwischen Führungskraft und
576 dieser Person, die von der inneren Kündigung betroffen ist, matcht oft nicht so.
577 Dann passt das nicht zusammen und er kann sich am Ende der Führungskraft nicht
578 anvertrauen. Ich hatte in der Vergangenheit so eine Mitarbeiterin. Die habe ich
579 aus einem anderen Betrieb übernommen, das heißt, sie kam schon mit dieser
580 Einstellung zu mir und ich war nicht die richtige Person für sie. Also ich war
581 nicht die richtige Führungskraft. Und heute würde ich schneller und sensibler
582 reagieren, und schauen, dass die von extern einen Coach bekommt. Oder auf eine
583 andere Führungskraft oder den Betriebsrat zugehen: „Bitte nimm dich ihrer an,
584 schau, ob du eine Beziehung aufbauen kannst, oder in Kommunikation treten kannst.
585 Ich bin nicht die Richtige.“ Also ich glaube, zuzugeben, dass man als
586 Führungskraft manchmal nicht die richtige Person ist oder Persönlichkeit hat,
587 für jeden Mitarbeiter.

588 *I:* Gibt es irgendetwas, das du anderen Personalverantwortlichen in
589 Bezug zum Umgang mit der inneren Kündigung raten könntest?

590 *IP07:* Was ich jemandem raten würde? Ich würde auf jeden Fall das ganze berufliche
591 Coaching im Unternehmen als Selbstverständlichkeit einführen. Auch ganz viel
592 Weiterbildungsseminare im Bereich Selbstkonzept anbieten. Einfach damit sich die
593 Menschen selbst besser verstehen lernen. Also damit sie eben wissen wo fange ich
594 an, wo höre ich auf. So in die Richtung. So wie ich es vorhin gesagt habe: Jede
595 Führungskraft sollte sich vielleicht auch als guter Pädagoge sehen. Es gibt so
596 ein wunderbares Sprichwort, von der Maria Montessori: „Hilf ihnen, es selbst zu
597 tun.“ um diese Eigenverantwortung ein Stück weit zu fördern, die Zuversicht und
598 Glauben an die Mitarbeiter immer im Fokus zu haben und ihnen das zu zeigen. Ich
599 glaube, das ist schon wichtig.

600 *I:* Gut. Möchtest du vielleicht abschließend noch etwas hinzufügen was
601 dir vielleicht wichtig ist?

602 *IP07:* Jetzt wollte ich noch irgendwelche weisen Worte sagen. Wenn man wirklich
603 einmal eine Stunde darüber spricht, dann merkt man eigentlich, wie wichtig das
604 Thema ist, und ich denke einfach, in dem Moment, indem ein Mensch innerlich
605 kündigt, hat er komplett vergessen, auf sein inneres Kind ein Stück weit zu
606 hören. Also er ist nicht mehr glücklich und ich glaube, die Menschen brauchen
607 keine Arbeit, sondern sie brauchen einen Sinn. Das bekomme ich immer zurück von
608 solchen Coachings. Auch, wenn ich mit Arbeitgebern oder Führungskräften arbeite: Die
609 Menschen wollen einen Sinn in dem sehen, was sie tun. Und ich glaube, das sollte
610 jede Führungskraft fördern.

611 *I:* Das sind sehr schöne, abschließende Worte. Vielen Dank dafür!
612 Vielen Dank für deine Zeit.

613 *IP07*: Sehr gerne, Michi.

614 *I*: Dankeschön für das tolle Interview. Wirklich. Und ich wünsche dir
615 noch einen schönen Abend.

616 *IP07*: Danke, dir auch.

617 *I*: Vielen Dank.

IP08

1

2

I: Wunderbar! Wir starten das Interview. Die Formalitäten sowie DSGVO sind geklärt. Vielen Dank nochmals für die Teilnahme. Wir schreiben den 7. Dezember 2021. Wir starten das Interview Punkt 19 Uhr. Welche Erfahrung hast du mit dem Thema innere Kündigung gemacht, ganz allgemein? Erzähl einfach einmal.

3

4

IP08: Okay, ja. Also ich habe das bei Mitarbeitenden und auch bei mir miterlebt, dass es eben dazu kommen kann unter gewissen Umständen, dass man sich dann innerlich quasi schon die Rollläden herunterlässt und nur noch Dienst nach Vorschrift macht.

5

6

I: Du hast es sogar bei dir selbst erlebt, du warst selbst Betroffener?

7

IP08: Ja.

8

I: Sehr interessant, das ist nämlich eigentlich meine zweite Sampling-Gruppe. Cool, wenn du aus beiden Sichtweisen erzählen kannst, ganz toll!

9

10

IP08: Gerne.

11

I: Wie definierst du die innere Kündigung grundsätzlich? Was hat sich damals bei dir getan?

12

13

IP08: Der innere Antrieb ist nicht mehr so vorhanden und die Aufgaben, die man halt kriegt, die bewertet man selbst eher als sinnfrei. Und mit dieser Sinnbefreiheit ist es so, dass du immer wirklich eher mäßiger an das Geschehen herangehst. Also es ist nicht so, dass du irgendwie dir selbst noch einen Druck machst, Dinge zu erledigen. Es kann schon sein, zum Beispiel, wenn du einen Bericht fertigstellen musst für ein Analyse-Thema, das war ein anderer Bereich in dem ich damals Tätig war, dass du den wochenlang schleifen lässt. Du hast nicht die Motivation, dass der zeitgerecht fertig wird. Und wenn der Vorgesetzte nachgefragt hat, hast du halt irgendwelche fadenscheinigen Ausreden benutzt, wieso das Ding noch nicht fertig ist.

14

15

I: Also dir sind Dinge, die du bisher schon getan hast, auf einmal sinnfrei vorgekommen?

16

17

IP08: Das hat damit angefangen, das hat viel mit Unternehmenskultur zu tun, und auch mit Unternehmensstrukturen. Es gibt halt Führungskräfte, die sind eher im Team und dann gibt es hierarchische Führungskräfte. Und wenn du eine hierarchische Führungskraft hast und die aber dann mit Symptomen nicht umgehen kann, also die keinen Blick oder kein Empfinden für das hat, dann fängt es schon langsam an. Da fühlt man sich dann so, als ob man hinterherläuft und nach hetzt. Und irgendwann sagt man dann, ja, ich habe keinen Bock mehr. Wenn dem das schon nicht auffällt, dass da Unterstützung erforderlich ist, dann sind es meistens

18

37 auch Themen, die von mir bearbeitet wurden, die für mich als Person oder für
 38 meine Tätigkeit an sich wenig Sinn gemacht haben. Man hat vielmehr diesen ganzen
 39 Apparat gestützt, das Volumen dieses Apparates, sodass er nach außen hin wirkt,
 40 als ob da extrem viel Performance läuft, bloß, dass jemand seine große Klappe
 41 haben kann. Es ist gewissen Menschen oder war dieser Führungskraft sehr wichtig,
 42 einen aufgeblasenen Apparat zu haben. Und diesen Apparat hat sie daher dann mit
 43 Arbeit gefüllt, die nicht sehr sinnvoll war. Wie soll ich sagen? Er hatte seine
 44 Leute, die hat er bevorzugt und denen hat er die Tätigkeiten gegeben, für die
 45 sie eigentlich da waren. Und dann hatte er welche, die er mit Tätigkeiten, nicht
 46 abgespeist hat, aber denen er Tätigkeiten gegeben hat, bloß damit auf dem Papier
 47 steht, dass du beschäftigt bist. Und dann kommst du morgens um acht zur Arbeit,
 48 siehst deine Arbeitsaufträge durch, bemerkst, dass da eine Analyse ist, die
 49 schon zum dritten und vierten Mal durchläuft und bei der bisher keine passablen
 50 Ergebnisse herausgekommen sind und du hast es jetzt zum fünften Mal in der Hand.
 51 Da denkst du dir irgendwo: „Das ist eine Ressourcenverschwendung.“ Aber weil wir
 52 Dienstleister waren und das bezahlt wurde, so war seine Argumentation, hat man
 53 das auch dementsprechend erledigt. Und wenn man gewusst hat, dass das nur da ist,
 54 um einen Bereich und Zeitraum zu füllen, hat man sich gesagt: „Wenn Mittwoch
 55 der Abgabetermin ist, dann ist Freitag noch früh genug.“ So ist es immer
 56 schlimmer geworden und irgendwann war ich dann so weit, dass ich gesagt habe:
 57 „Entweder mache ich das so weiter und verblöde, oder ich lasse das jetzt und
 58 mache etwas ganz Neues.“ Das war mein ausschlaggebender Grund, zu sagen: „Den
 59 Bereich verlasse ich jetzt und ich suche betriebsintern eine neue Funktion.“ Und
 60 das war gut, denn in dem Fall war es sogar ein Aufstieg. Aber das war schon
 61 brutal. Ich meine, das soll jetzt kein Klischee-Denken sein, aber gewisse
 62 Beamtenbereiche, in denen du den ganzen Tag mit stupiden Dingen beschäftigt bist
 63 und keinen Sinn darin siehst, da sagst du irgendwann innerlich: „Ja, es ist zwar
 64 eine gute Bezahlung und ich habe einen sicheren Job, aber es ist nicht der
 65 Inhalt meines Lebens.“

66 I: Ich würde noch einmal zurückkommen zu deiner Definition: Du hast gesagt, du
 67 hast dich zurückgezogen und deine Arbeitsleistung reduziert.

68 IPO8: Ja.

69 I: Gibt es sonst noch Aspekte, die du anführen kannst?

70 IPO8: Ja. Dadurch, dass wir in der Gleitzeit waren und ein erweitertes
 71 Teilzeitmodell hatten, bei dem man erst am Mittag kommen musste, habe ich nur
 72 meine acht Stunden erledigen müssen. Und so kam die Zeit, wo du nicht mehr um
 73 acht in der Firma warst, sondern erst um neun oder halb zehn. Dann waren da
 74 Vormittage, da warst du nur irgendwo unterwegs, Kaffee trinken und bist erst
 75 mittags in die Firma gegangen. Das ist erschreckend, wenn du merkst, du
 76 verlierst den Halt und Glauben an die Institution und auch an deinen Sinn für
 77 die Firma und deinen Mehrwert. Es ist auch nirgendwo eine externe Motivation
 78 gewesen, die gesagt hätte: „Da und da müsstest du fertig sein, sonst hat das
 79 Konsequenzen.“ Dementsprechend ist es so dahingegangen und irgendwann habe ich
 80 mir selbst gesagt: „Das habe ich mir für meine Zukunft so nicht vorgestellt.“
 81 Und habe mich dafür entschieden, das zu verlassen und was Neues anzufangen.

82 I: Wir waren schon bei den Auslösern dieser inneren Kündigung. Du hast gesagt,
83 die Führungskraft hat Schuld, die sinnfreie Tätigkeit, das Hierarchie-System,
84 Benachteiligungen gegenüber Kollegen und Mitarbeitern. Gibt es sonst noch etwas,
85 von dem du sagst, es war ein ausschlaggebender Grund für die innere Kündigung?

86 IPO8: Ganz speziell bei dieser Führungskraft war es schon so, dass er mich als
87 Person gefunden hatte, um sich verbal zu duellieren, in Wortgefechten und so. Er
88 war rhetorisch sehr gut und hat sich nie zu weit aus dem Fenster gelehnt. Du
89 hast ihm nichts anhaben können, in Richtung Mobbing. Man hat schon gemerkt, dass
90 er gewisse Kandidaten in seinem Bereich hat, die er nicht unbedingt dahaben
91 möchte. Also man wurde schon motiviert, sich etwas anderes zu suchen. Aber nicht
92 so stark, dass man sagen kann, das sei dem Umfeld aufgefallen. Das war einfach
93 eine subjektive Wahrnehmung, weil man sensibel ist oder so. In diesem Fall war
94 meine Wahrnehmung so, dass man da, ich will nicht sagen den Boden unter den
95 Füßen wegzieht, aber es ist so: Du sitzt den ganzen Tag da und probierst, die
96 Zeit totzuschlagen mit irgendwelchen Aktivitäten, die aber sehr sinnbefreit und
97 Ressourcenverschwendung sind, ob es im-Internet-Herumsurfen ist, oder den
98 Kollegen mit Kaffeezeiten belästigen. Wenn du drei Stunden in der Firma
99 spazieren gehst, um den Tag herumzukriegen, ist das ein bisschen brutal. Und in
100 der ersten Zeit denkst du dir noch: „Da fehlt nichts, so uncool ist das nicht.
101 Du kannst dich um deine Privatsachen kümmern, kannst dir außerhalb Sachen
102 ausmachen, oder vielleicht bringst du noch Arbeit von zu Hause mit.“ Es ist mir
103 zwischendurch dann passiert, dass ich irgendwelche Listen für die XXX bearbeitet
104 habe, nur damit was passiert. Aber auf Dauer macht dich das im Kopf einfach
105 fertig.

106 I: Hat es im Sozialgefüge, also in der Interaktion mit den direkten Kollegen
107 auch irgendwann einen Grund dazu gegeben?

108 IPO8: Ich würde das so nicht sehen. Zwischen den Kollegen war eigentlich ein
109 gutes Verhältnis. Wir waren in der Gruppe 25 Leute und da hat es ein paar Leute
110 gegeben, mit denen hast du nicht so gut können und Leute, mit denen hast du dich
111 super verstanden, bis heute. Nur bei zwei Kollegen denke ich mir, da habe ich
112 was mitmachen müssen. Die haben dieses innere Kündigung nicht negativ, sondern
113 super empfunden. Einer hat noch eine Firma gehabt und die hat er dann vom
114 Schreibtisch aus gemanagt. Und immer, wenn eine sinnvolle Arbeit kam für seinen
115 Bereich, der eigentlich nichts mit meinem zu tun hatte, ist das zu mir gekommen,
116 weil er keine Zeit hatte. Und da denkst du dir dann: „Das kann ja nicht sein.“
117 Auf der anderen Seite war ich froh, dass irgendwas kam. Ich habe dann auch nicht
118 nein gesagt, weil endlich wieder ein bisschen Bewegung drin war. Aber das waren
119 immer nur so Brocken, und dann wieder Leerlauf, und dann wieder Brocken, du
120 hattest keine Kontinuität. Und so ist mir die Freude daran vergangen, das
121 weiterzumachen.

122 I: Wie waren denn deine Erfahrungen als Führungskraft mit Mitarbeitern, die von
123 innerer Kündigung betroffen waren. Kannst du mir dazu was erzählen?

124 IPO8: Ja, das war danach. Zunächst hatte ich eine Gruppe mit fünf Leuten. Und da
125 war ein Mitarbeiter dabei, der war recht jung. Sein Vater war selbstständig, mit
126 einem Autohaus. Der hat den Zugang zur Arbeit noch nicht so gehabt und mit dem

127 habe ich viele Gespräche geführt weil ich das Thema gekannt habe. Bei dem war es
 128 so: Der ist laufend zu spät gekommen, hat seine Oma mehrmals an Krebs sterben
 129 lassen und so, mehrmals, weil er vergessen hat, dass er mir die Geschichte schon
 130 einmal erzählt hat. Du hast auch gemerkt, dass er im Aufgabengebiet überfordert
 131 war. Also bei dem war es nicht so, dass zu wenig zu tun war, es war auch nicht
 132 das Volumen, sondern es war ihm immer zu schwierig. Der hätte Problemstellungen
 133 zu lösen gehabt, Bauteile, die in ihrer Spezifikation abgeglichen sind, wozu er
 134 einen Report schreiben und eine Reklamation auslösen muss und das hat ihn ein
 135 wenig überfordert. Dann ist er immer mit irgendwelchen Ausflüchten gekommen,
 136 „Ich muss mal schnell in die Produktion raus“. Er hätte einen Anruf gekriegt und
 137 das müsse er schnell anschauen. Und dann war der den ganzen Tag weg. Dann
 138 tauchte er wieder auf, musste aber direkt nach Hause fahren und da sind einfach
 139 keine Ergebnisse gekommen. Und da ich aus der Vergangenheit wusste, dass der das
 140 nicht will oder auf die Reihe kriegt, habe ich mehrere Gespräche mit ihm gesucht.
 141 Und Gottseidank war der wirklich so fair und ist dann freiwillig, weil es war
 142 nicht so das ich ihn dazu genötigt habe, gegangen. Ich habe ihn dann schon
 143 gefragt, wo er den Sinn der Tätigkeit sieht und wo seine Fähigkeiten sind. Das
 144 Einstellungsgespräch war sehr motiviert und überzeugend. Dann stand also fest:
 145 Er kriegt es nicht auf die Reihe. Wir haben dann gesagt, wir probieren es noch
 146 eine Zeit lang, vielleicht bessert es sich und sonst müssen wir uns etwas
 147 überlegen. Man kann intern auch wechseln. Und er war dann wirklich so weit, zu
 148 sagen, er möchte das nicht mehr, und ist von sich aus gegangen.

149 *I:* Wie bist du auf diesen Zustand gekommen? Wirklich durch seine mangelhafte
 150 Arbeitsleistung, oder haben sich Kollegen gemeldet?

151 *IP08:* Genau. Wir waren in unserer Funktion ein direkter Dienstleister der
 152 Produktion. Die haben uns angerufen, wenn es Probleme gibt. Und natürlich, wenn
 153 er nicht erreichbar ist, geht es eine Stufe höher und die rufen mich an. Sie
 154 haben also mich angerufen und mir gesagt, sie erreichen den Herrn nicht, also
 155 über einen ganzen Zeitraum nicht. Dann habe ich mal in gewisse Sozialbereiche
 156 geschaut. Da ist er dann tatsächlich gesessen und war mit sich beschäftigt.

157 *I:* Ich glaube, da kannst du auch aus deiner eigenen Erfahrung berichten: Welche
 158 Auswirkungen, welche Folgen hat die innere Kündigung für dich persönlich gehabt?
 159 Im beruflichen Bereich, im privaten Bereich, gesundheitlich?

160 *IP08:* Na ja, nachdem man aus einem erfolgreichen Arbeitsumfeld Energie und
 161 Motivation zieht, einer Tätigkeit, die einen erfüllt, in der man Sinn sieht, die
 162 man machen will und bei der man merkt, da bewegt sich was und ich bin ein Teil
 163 davon, ist das ja keine Belastung. Ich war dann auch eine Zeit lang zu Hause, im
 164 Krankenstand in der Phase, in der ich innerlich gekündigt habe. Ich hatte
 165 psychologische Beratung und 14 Tage lang Medikamente, die ziemlich heftig waren.
 166 Die Ärztin meinte, wir müssten das medikamentös lösen, bei mir sei die
 167 Gehirnchemie gekippt. Das heißt, die muss wiederhergestellt werden. Die Stimmung
 168 wirkt sich auf das Gehirn und den Hormonspiegel aus, und wenn dieser
 169 Hormonspiegel dadurch kippt, dass du zu wenig Erfolgserlebnisse hast, dann wird
 170 das eine Spirale. Das ist mehr ein Bore-out als ein Burnout. Bei mir hat sich
 171 das einfach als Belastungssyndrom oder Überlastungssyndrom definiert, damit da
 172 jetzt in meiner Gesundheitsakte Burnout steht. Wie ich schon gesagt habe, das

173 bin nicht ich. Ich weiß wo das Übel ist. Das war für mich der ausschlaggebende
 174 Punkt wo ich gesagt habe, nein danke, da muss was anderes her. Du merkst
 175 wirklich: Du kommst nach der Arbeit heim, hast echt nichts bewegt und bist
 176 richtig zerstört. Du hast keinen Antrieb, sitzt zu Hause und weißt: „Ich habe
 177 eigentlich noch vorgehabt, das zu tun oder vielleicht noch laufen zu gehen.“
 178 Aber du kriegst es dann nicht hin. Dann überdenkst du alles wieder und wieder,
 179 was dich noch weiter herunterzieht. Du merkst dann auch, wie in deinem
 180 Freundeskreis und deinem Umfeld jeder fragt, was los ist und du denkst dir: „Was
 181 haben die alle?“ Es ist, wie wenn beim Luftballon die Luft herausgeht. Es ist
 182 nur noch der leere Sack da. Mehr Geist als ein Mensch mit Antrieb. Das war
 183 eigentlich der Gipfel oder krönende Abschluss, bei dem ich gesagt habe: „Da
 184 möchte ich nicht mehr hin.“

185 *I:* Also zusammenfassend gesagt, du warst tatsächlich gesundheitlich schwer
 186 gezeichnet, durch den Zustand der inneren Kündigung.

187 *IP08:* Ja.

188 *I:* Hat es auch private, familiäre Auswirkungen gegeben? Hast du das vielleicht
 189 mit nach Hause genommen?

190 *IP08:* Ja, sicher. Die XXX ist ein Mensch, der in einem sehr energiereichen
 191 Umfeld tätig ist, das heißt, da kommt sehr viel Energie zurück. Zunächst hat sie
 192 nicht verstanden, was da los ist. Sie hat das alles gesehen und auch Verständnis
 193 gehabt, aber hat dann gesagt: „Wenn sich bei uns in der Firma nichts ergibt,
 194 dann gehe ich woanders hin.“ Da kann ich echt nur auf Holz klopfen. Es gibt
 195 bestimmt andere Familien, die verstehen das nicht so gut und du kriegst da dann
 196 noch zusätzlichen Druck oder so. Aber wie gesagt hatte ich Gott sei Dank ein
 197 stabiles Umfeld. Es waren nur diese 14 Tage Krankenstand, ehe ich begann, mich
 198 nach etwas Neuem umzusehen. Das war Ende September, Anfang Oktober und im
 199 Dezember hat sich dann schon die andere Funktion ergeben, das war ein Aufstieg.
 200 Hierarchisch hat sich in der Firma wenig geändert, wenn auch durch die
 201 Einsparung ein paar Führungskräfte herausgefallen sind, und auch andere Leute,
 202 aber es hat sich von der Denke her nichts geändert. Eine Firma hat eine gewisse
 203 Kultur, oder wir sagen umgangssprachlich das unsere Firma keine Kultur hat und
 204 die Wertschätzung nicht da ist gegenüber den Mitarbeitern. Wir als
 205 Führungskräfte sollen der Puffer sein zwischen oben und unten. Das heißt, die
 206 fehlende Wertschätzung oben abzufedern und eine daraus zu generieren. Wenn ich
 207 zum Beispiel in dem Produktionsmeeting drinnen sitze und der
 208 Business-Unit-Leiter sagt „Die Ungeimpften können wir raustreten, die braucht
 209 keiner wirklich“, das ist ein studierter Mensch und der redet so, dann musst du
 210 sagen: „Ja aber entschuldigung, wenn wir jetzt alle ungeimpften raus tun, die ja
 211 nicht immer das Problem sind, dann fehlen uns 30 Prozent der produzierenden
 212 Mitarbeiter, und dann bauen wir keine 250 XXX pro Tag mehr. Nämlich gar keine,
 213 der Bereich fällt einfach aus.“ Das meine ich mit Minderwertschätzung und damit,
 214 dass wir keine Kultur von oben herunter haben. Wir als Führungskräfte kriegen
 215 aber eigene Seminare bei uns in der Firma, in denen wir daraufhin ausgebildet
 216 werden, die Mitarbeiter trotzdem motivieren zu können, wenn es solche
 217 Vorkommnisse gibt oder solche Aussagen kommen. Über Umwege kommern die immer zu
 218 uns. Wenn der das sagt, verschwindet das ja nicht einfach irgendwo im Nirwana,

219 sondern wird weitergetragen.

220 I: Du sagst Minderwertschätzung, schlechte Unternehmenskultur. Woran liegt das?
221 Ist das Problem von sehr großen Konzerne, oder was sagst du dazu?

222 IPOB: Nein, das würde ich nicht sagen. Ein guter Freund, der XXX, der war vorher
223 auch bei der Firma XXX, da habe ich einen sehr guten Vergleich. Und der XXX war
224 in der Informatik und das war fast noch eine Ecke schlimmer. Als Support hast du
225 da schon die ganze Zeit nur mit Problemen zu kämpfen, und dann bist du immer
226 sowieso zu langsam, auch, wenn du die Lösung hast. Also hast du noch weniger
227 Erfolgserlebnisse, weil du prinzipiell zu langsam bist. Der XXX hatte dort eine
228 ähnliche Funktion, hat eine Gruppe übernommen. Bei der Firma XXX ist die
229 Unternehmenskultur familiärer. Da hast du das Gefühl, als Mensch noch mehr wert
230 zu sein, in deiner Funktion einen Sinn zu erfüllen und eine Bereicherung für die
231 Firma zu sein. Firma XXX besteht aus vielen kleinen Betrieben, die produzieren
232 Module. Und 1998 haben sie sich dann überlegt, ganze XXX zu bauen. Das haben sie
233 ja nicht gekonnt. Das Know-how haben sie von XXX gekauft, dann haben sie die
234 Firma übernommen. Aber aus einer Firma mit lauter Einzelbetrieben machst du
235 nicht einfach eine Einheit mit 6.000 - 10.000 Mitarbeitern. Das ist eine ganz
236 andere Geschichte. Das ist sukzessive gekommen. In den ersten vier bis fünf
237 Jahren ist alles gleich geblieben, und dann sind die ersten Optimierungen
238 gekommen. Aus XXX ist dann die Aufforderung gekommen: „Wir brauchen 10 Prozent
239 da, wir brauchen 15 Prozent dort“. Da waren dann noch die Führungskräfte von XXX
240 damals, und so sie sind dann systematisch ausgetauscht worden. Unser
241 Qualitätsleiter, der Herr Dr. XXX, ist ein Urgestein. Mit dem habe für ihn
242 Prozessvorschriften beschrieben und er hat sie als Verantwortlicher abgenommen.
243 Er hat sie sich durchgelesen und aus einem 50 bis 60-Wort-Absatz einen Satz
244 ausformuliert. Das hat gepasst, der war nicht antastbar. Da war er super. Das
245 Problem bei Herrn Dr. XXX war, er war menschlich. Als er gemerkt hat, dass in
246 der Produktion die Schrauben angezogen werden und die Leute nicht mehr können,
247 weil zunächst nicht optimiert wurde, sondern nur mehr produziert, das kam erst
248 im zweiten Step später, hat er sein Veto eingelegt, das in der Folge dann auch
249 bis zum Vorstand ging. Ja, dann war er noch sechs Monate bei voller Bezahlung zu
250 Hause, hat sein Dienstfahrzeug geschenkt bekommen und war dann in Pension. Das
251 meine ich mit „keine Unternehmenskultur“. Und das war kein Einzelfall, das
252 hatten wir bei fünf oder sechs großen Führungskräften, die wirklich einen
253 schönen Stab geleitet haben, die Kritik an dem System hatten und die sind dann
254 versetzt worden, nach Deutschland, nach China, damit sie in XXX keinen Einfluss
255 mehr haben. Und wie gesagt: Darunter arbeiten Menschen und die sehen das. Bei
256 uns werden die Mitarbeiter alle zwei Jahre befragt und wenn du dann miterlebst,
257 dass Menschen, die konstruktive Kritik üben, nicht erwünscht sind: Wie wird sich
258 das auswirken? Keiner wird mehr sagen, dass ihm etwas nicht passt und dass er
259 unzufrieden ist, sondern wird alles in sich hineinfressen, mit sich herumtragen,
260 mit sich selbst ausmachen und irgendwie auch den Antrieb verlieren, das Ganze
261 und Große zu stützen und aufzubauen. Man hört auf damit, mehr als sein
262 Tagesgeschäft zu machen. Einer der Kollegen hat seine Arbeit ordentlich gemacht,
263 von 8 bis 17 Uhr, da hat es nie etwas gegeben, aber eben keine Minute länger,
264 oder Zusatzdinge. Das stünde nicht in der Stellenbeschreibung und er wolle keine
265 anderen Kollegen damit kompromittieren, dass er Mehrleistung bringt. Er hat
266 seine Arbeit und die macht er. Mehr macht er nicht. Für mich ist das ein Zeichen
267 Richtung innerer Kündigung, weil da keine Freude, kein Esprit ist. Wenn ich mit
268 einem guten Freund von mir rede, ein technischer Laborleiter für Polymere und

269 Kunstharze, und er mir von einem neuen Projekt, einem neuen Kunstharz erzählt,
 270 das er entwickelt hat, das stehend gespritzt wird, dann merkst du das Leuchten.
 271 Wenn du aber mit diesem anderen Mitarbeiter redest und ihn fragst: „Wie ist es
 272 dir denn heute so ergangen? Erzähl doch mal, was sind die Ergebnisse?“, „Ja,
 273 nicht so berauschend“. Da merkst du halt schon: Der hat nichts von dem, was er
 274 da gemacht hat, wirklich gern gemacht, und alles ist eine Last. Damit ist dann
 275 auch die Energierückgewinnung weg. Gleichzeitig willst du nicht auf einen
 276 Mitarbeiter, der vielleicht nur noch bleibt, weil er einen Kredit abzubezahlen
 277 und viele Zahlungen hat, zusätzlichen Druck ausüben, wenn er das, was er
 278 erledigen muss sowieso gut erledigt. Aber auf lange Sicht ist es gleichzeitig
 279 keine Bereicherung, auch nicht für ihn selbst.

280 *I:* Zusammenfassend, nur, damit ich es richtig verstehe: Für die schlechte
 281 Unternehmenskultur ist der Hauptfaktor wirklich die Führungsebene?

282 *IPO8:* Ja, das wird von oben nach unten gebrochen. Es gibt Leitlinien, Vision,
 283 Mission, mit denen die untersten Mitarbeiter nichts anfangen können, die sich
 284 aber für den Kunden super anhören. "World-class XXX" nennen sie das bei uns –
 285 wir sind ein „Weltklasse XXX“. Ist auch so, aber der Mitarbeiter findet sich
 286 darin nicht. Diese Denke wird von oben heruntergebrochen und sie denken alle:
 287 „Wir haben alles erledigt.“ Das Problem ist: Die kommen nie in den Shopfloor,
 288 können kein Gefühl dafür entwickeln. Es gibt zwei, wirklich Weltklasse
 289 Führungskräfte, die haben ganz unten als Prozessplaner angefangen. Einer davon
 290 ist jetzt der Business-Unit-Leiter der XXX und der Zweite geht jetzt von
 291 XXX weg, weil er auch mit dieser Kultur nicht kann. Der hat in der
 292 XXX angefangen und zuletzt XXX geleitet. Jetzt hätte er ein neues
 293 Projekt starten sollen, meinte dann aber: Nein, das geht er nicht mehr an, denn
 294 das verträgt sich mit seiner Gesundheit nicht, eben wegen dieser
 295 Unternehmenskultur und wie das ganze Projekt abgefahren wird. Und hat gemeint:
 296 Nein danke, er macht ganz was anderes. Es kommt von oben durch die Leitlinien,
 297 wie alles zu funktionieren hat. Wir sind letzten Endes Franchisenehmer, vom Bild.
 298 Die Produkte, die in den verschiedenen Betriebsstätten gefertigt werden,
 299 unterscheiden sich, aber es hängen überall die gleichen Schaubilder, das
 300 Farbmuster ist überall zu finden, die Hierarchien sind gleich angelegt, im
 301 Intranet ist alles ähnlich aufgebaut. Wenn ich jetzt nach XXX hinausfahre, mich
 302 dort einstelle und ins Intranet schaue, finde ich an der gleichen Stelle den
 303 Betriebsrat, ich finde an der gleichen Stelle das Personalmanagement. Wie gesagt,
 304 das ist übergestülpt und es gibt nur ganz wenig Spielraum für
 305 Mitarbeiter-Befindlichkeiten. Das ist alles ein bisschen unterkühlt.

306 *I:* Aus deiner Expertise als Führungskraft, als Personalverantwortlicher: Welche
 307 Auswirkungen hat denn die innere Kündigung auf das Unternehmen selbst?

308 *IPO8:* Meine oder die der Mitarbeiter?

309 *I:* Bei betroffenen Mitarbeitern.

310 *IP8:* Wenn man es von dem Standpunkt aus sieht, dass wir gewisse Analysen zu
 311 einem bestimmten Zeitpunkt fertig haben sollten, damit wir die Bauteile

312 reklamieren können oder Problemlösungen haben, verursacht das Kosten. Teile sind
 313 nicht verbaubar, es ist ein erhöhter Nacharbeitsaufwand, werden ausgeschleust.
 314 Die Firma hätte etwas davon gehabt, gegenzusteuern, in diesem spezifischen Fall
 315 hätten sie Kosten gespart. Aber bis kombiniert wird, dass das aus diesem Grund
 316 entsteht und jene Ursache hat, ist das Thema ja schon wieder weg. Das kommt gar
 317 nicht so weit nach oben, dass diejenigen, die die Zahlen betrachten, sehen:
 318 „Okay, das hat damit zu tun.“ Ist vielleicht auch ganz gut, denn wenn auffällt,
 319 dass einer innerlich gekündigt hat, wird er vielleicht auch äußerlich gekündigt.
 320 Es interessiert ja keinen, ob der Probleme zu Hause hat oder sonst was. Es
 321 werden zwei, maximal drei Gespräche geführt und entweder, er ist dann wieder in
 322 der Spur, oder er ist halt nicht mehr im Unternehmen.

323 I: Okay, also Hauptfaktor ist die verminderte Arbeitsleistung. Spielen andere
 324 Parameter auch noch mit hinein? Fehlleistungen, gesundheitliche
 325 Beeinträchtigungen? Gibt es da sonst noch irgendetwas, was du mir erzählen
 326 kannst?

327 IPO8: Ja, die Stimmung im Büro war dann teilweise ein wenig unterkühlt. Die
 328 einen, die motiviert waren und mit der Tätigkeit sehr zufrieden, die haben
 329 gemerkt, dass bei den anderen die Arbeit liegen bleibt und das Image vom ganzen
 330 Büro oder Bereich versandet. Und jeder sagt: „Die XXX ... die
 331 sitzen den ganzen Tag im Büro und es kommt kein Ergebnis heraus.“ Die waren dann
 332 auch dahingehend sehr angepisst und es ist in der Gruppe eine recht ungute
 333 Stimmung aufgetreten. Ich habe das natürlich gleich unterbunden, habe ein
 334 Gruppengespräch geführt. Wir haben versucht, die Mitarbeiter, die nachhinken, zu
 335 stützen und wieder in die Gruppe hineinzubringen. Es hat auch eine gewisse Zeit
 336 wieder funktioniert. Und du hast gemerkt: Wenn du mit denen sprichst und die das
 337 Gefühl haben, dass sie gebraucht werden, es ohne sie nicht geht und für den
 338 gesamten Bereich ihre Ergebnisse wichtig sind, dann läuft das wieder eine Zeit
 339 lang. Es ist nur so: Du als Führungskraft bist zeitlich gebunden. Du bist ja
 340 nicht freigestellt für 20 Mitarbeiter, sondern hast auch im Projekt deinen Teil
 341 zu erledigen, für das du 20 Prozent deiner Zeit verplant bist. Und es sollte
 342 Unternehmenskultur sein, dass die Führungskräfte Zeit dafür haben, ihre
 343 Mitarbeiter zu führen. Das heißt nicht nur, sie zu leiten und zu lenken, sondern
 344 auch, Empathie zu entwickeln, zu merken „Der braucht ein bisschen mehr, den muss
 345 ich ein bisschen mehr coachen und ein bisschen mehr führen, und der ist eher der
 346 Selbstläufer, kriegt das super auf die Reihe und da muss ich nur hin und wieder
 347 ein bisschen dabei sein“. Aber wenn du untertags diese Zeit nicht hast, ist das
 348 nur schwer möglich. Und einmal pro Woche ein Gruppengespräch ist dann eher wenig.
 349 Ich habe das dann so gestaltet, dass ich jeden Tag jeden Mitarbeiter fünf bis
 350 zehn Minuten auf die Seite hole, schaue, wie das Befinden ist, ob daheim alles
 351 passt, ob in der Firma alles passt – es gibt auch mit anderen Bereichen, mit
 352 denen wir Schnittstellen haben, immer wieder Diskussionen. Aber dass wir da im
 353 Gespräch bleiben, jeden Tag ein bisschen abhören „Passt alles, oder gibt es
 354 einen Handlungsbedarf?“. So ist das mit der Gruppe dann eigentlich ziemlich gut
 355 dahingegangen. Bis sie dann gesagt haben, dass wir zusammengelegt werden.

356 I: Du hast eben die Maßnahmen schon ganz gut beschrieben und gesagt, du hast
 357 Mitarbeitergespräche geführt, Gruppengespräche. Hat es denn sonst bei euch im
 358 Betrieb noch irgendwelche Maßnahmen gegeben, oder hast du irgendwelche Maßnahmen
 359 gesetzt, abgesehen von Gesprächen? Gibt es sonst irgendwelche Möglichkeiten?

360 *IP08: Also monetär gibt es keine. Ich glaube, XXX ist in XXX die einzige Firma,*
 361 *die sagt: „Geld ist kein Motivationsfaktor, sondern ein Hygienefaktor.“ Da sind*
 362 *die ganz empfindlich, monetär geht sowieso gar nichts. Wir sagen dann eher mal,*
 363 *wir gehen was trinken oder nehmen gemeinsam Tennisstunden. Der Betriebsrat hat*
 364 *einen Tennisplatz und du kannst sagen, eine Gruppe von vier bis acht macht mal*
 365 *in der Freizeit ein kleines Tennismatch am Wochenende, fürs Teambuilding. Oder,*
 366 *dass man sich mal zusammensetzt und gemeinsam was isst und trinkt. Solche Sachen*
 367 *schon. Was bei uns nicht so gut läuft, ist die Verzielung. XXX führt jedes Jahr*
 368 *Anfang des Jahres das Performancegespräche und Mitte des Jahres das*
 369 *Midyear-Review. Und das Problem ist, dass wir für unseren Bereich Ziele bekommen,*
 370 *die wir nur marginal beeinflussen können. Da war meine Idee schon immer, zu*
 371 *sagen: „Freunde, wir machen unsere Ziele auch für den Mitarbeiter, damit er sie*
 372 *erreichen kann.“ Ich kann nicht sagen: „Wir sind jetzt in unserer*
 373 *Auslieferqualität um zehn Prozent besser als letztes Jahr.“ Der Mitarbeiter, der*
 374 *dieses Ziel dann von mir kriegt, hat wenig bis gar keinen Einfluss darauf, dass*
 375 *es erreicht wird. Sicher, er wird probieren, was er kann. Was geht, ist, zu*
 376 *sagen, er muss einen umgesetzten Verbesserungsvorschlag pro Jahr bringen. Das*
 377 *ist ein super Tool, zu sagen, du machst mit deinen Leuten im Mitarbeitergespräch*
 378 *Themen aus, und das muss ja nicht immer mit Performance zu tun haben, dass er*
 379 *besser oder schneller wird. Das kann sein, dass jemand eine Ausbildung machen*
 380 *möchte oder dergleichen, wo man sagt: „Das motiviert den.“ Und dann sage ich im*
 381 *Performancegespräch: „Dein Ziel ist heuer, die Ausbildung für dieses*
 382 *Fotomikroskop zu machen, damit du dann Mikroschliffe bewerten kannst, weil du*
 383 *das so gerne machen würdest, jetzt aber einen anderen Bereich machst und das*
 384 *Gerät aber verfügbar wäre.“ Solche Themen. Ich würde von diesen pauschalen*
 385 *Unternehmenszielen wegkommen. Und jetzt kommt, wie es aktuell ist: Wenn er seine*
 386 *Ziele dann erreicht oder überschreitet, dann passiert nichts. Und wenn er sie*
 387 *unterschreitet, dann passiert auch nichts. Wir haben also ein tolles Tool in der*
 388 *Firma, mit dem man vielleicht Mitarbeiter motivieren könnte, aber wir nutzen es*
 389 *nicht. Da ist ein Mitarbeiter, da habe ich das Gefühl, der kündigt schon*
 390 *innerlich und dann führe ich das Performancegespräch und sage: „Wo hast du das*
 391 *Gefühl, das hievt dich aus dem Ganzen heraus oder treibt dich mehr an?“ Dann*
 392 *fixieren wir das und sagen „Das ist jetzt dein Ziel für dieses Jahr, unter*
 393 *anderem eines, und dann schauen wir, ob es etwas gebracht hat“. Aber wie gesagt:*
 394 *Dieses Tool ist zwar schön und sehr teuer, wirkt aber noch nicht so gut.*

395 *I: Schöner Satz. Du sagst, in deinem Unternehmen seid ihr mit den Möglichkeiten*
 396 *und Maßnahmen sehr eingeschränkt. Wenn du aus dem großen Pool an Möglichkeiten*
 397 *schöpfen könntest: Was wäre aus deiner Sicht der Vielversprechendste? Die*
 398 *Maßnahme mit dem meisten Potenzial? Was würdest du sagen?*

399 *IP08: Die Maßnahme mit dem meisten Potenzial wäre sicher, wenn jeder Mitarbeiter*
 400 *in seinem Tun den Sinn erkennt. Geld motiviert zwar kurzfristig, aber ich gehe*
 401 *davon aus, spätestens nach dem dritten Gehalt ist das verpufft. Also wirklich,*
 402 *wenn der eine Tätigkeit hat, wo er in der Früh schon gerne hinkommt und sagt:*
 403 *„Ich freue mich schon darauf. Heute mache ich da und dort weiter, und bin froh,*
 404 *dass die Ergebnisse da sind, weil damit habe ich etwas und kann damit da und*
 405 *dort weiter zu meinem Ziel. Und dann habe ich eine Lösung und wir stellen das*
 406 *Problem draußen ab.“ Da wäre, glaube ich, die größte Masse an Motivation drin,*
 407 *um die Mitarbeiter abzuholen, wenn sie Sinn in ihrer Arbeit sehen. Stupide*
 408 *Arbeiten gehören auch dazu, das ist klar. Aber es sollte so sein, dass jeder*

409 Mitarbeiter eine Tätigkeit hat, die ihn mit Sinn erfüllt. Und dann ist das mit
410 der inneren Kündigung aus meiner Sicht nicht so gefährlich, beziehungsweise wäre
411 es weniger wahrscheinlich, dass sie eintritt.

412 I: Okay, also wenn ich das richtig deute: Die Eigenmotivation mit einer
413 sinnhaften Tätigkeit steigern?

414 IPOB: Ja.

415 I: Gut. Eine weitere Frage: Warum, glaubst du, gehen Mitarbeitern in die innere
416 Kündigung und verlassen nicht einfach das Unternehmen? Warum bleiben sie
417 trotzdem in diesem Zustand? Was sind die Faktoren dahinter?

418 IPOB: Aus meiner Erfahrung, durch mich selbst, oder der von Kollegen und
419 Mitarbeitern: Einer, der jung dabei ist, ist nicht so schnell innerlich
420 gekündigt. Oft sind Kollegen schon über Jahre da und finden an der Arbeit selbst
421 keine Freude mehr, weil sie sie schon so lange machen und nicht mehr können,
422 aber das soziale Umfeld passt! Der hat halt dort seinen XXX und seinen XXX,
423 trifft den einen zum Mittagessen und den anderen um zehn zum Kaffee. Das ist
424 alles okay, soll auch so sein, da sagt auch keiner was bei uns in der Firma,
425 solange die Leistung passt. Und die wursteln sich halt dann so durch. Zunehmend
426 mit Laune und Missstimmung, weil sie selber merken, dass die Arbeit nicht mehr
427 die Hauptmotivation ist, sondern eher, dass sie die Kollegen treffen, auch weil
428 sie sich privat nicht treffen, wenn sie zu weit auseinander wohnen. Mein Gefühl
429 ist halt wirklich, dass es das soziale Umfeld ausmacht und entsprechend auch die
430 Bezahlung.

431 I: Wie war es bei dir konkret?

432 IPOB: Wegen der Bezahlung war es nicht so, dass ich sagte, ich würde bei der
433 Firma bleiben. Sie war nicht schlecht, aber es hätte auch mehr sein können. Egal.
434 Nein, bei mir war es so, dass ich immer in der XXX war. Ich habe
435 Kfz-Techniker gelernt, habe den Meister nachgemacht und die Abendbulme und
436 wollte einfach vom Auto und vor allem der Produktion nicht weg. Es ist
437 hochkomplex, ein Auto zusammenzubauen. Ganz ehrlich? Wenn du einen Computer in
438 einem Stehgehäuse zusammenbaust, ist das nicht so komplex als würdest du ein
439 Auto zusammenbauen, mit all den Komponenten. Und ich habe gesagt: „Das an sich
440 ist, was mich befeuert, da möchte ich weiter mitmachen. Aber nicht mehr in dem
441 Bereich, wo es nicht mehr darum geht, ein Produkt besser zu machen oder zu
442 unterstützen, sondern nur noch darum, dass der Apparat aufgeblasen bleibt.“ Bei
443 mir war es das Thema Autobauen an sich. Und ja, ist hatte dort auch ein soziales
444 Umfeld, bei dem ich mir gedacht habe: „Ich treffe dort Leute zum Mittagessen,
445 mit denen tausche ich mich aus und das wäre dann sicher verloren.“

446 I: Du warst ja nun selbst Betroffener der inneren Kündigung. Kannst du mir etwas
447 über den Verlauf, also den Prozess bis hin zur inneren Kündigung erzählen? Das
448 war sicher nicht nur ein Fingerschnippen, sondern auch ein Prozess dahinter,
449 vielleicht verschiedene Phasen. Kannst du mir das irgendwie näher beschreiben?

450 *IP08*: Ja. Ich war zuerst bei der XXX und habe dort die Leitung der Prozesse für
 451 Mitarbeiter gehabt, war recht jung, habe meinen Job gut gemacht. Und weil das
 452 Budget schmal aufgestellt war, war das echt jeden Tag Vollgas. Das hat mir aber
 453 gefallen, ich war jung, das war super. Dann ist die XXX ausgelaufen und meine
 454 Führungskraft hat zu mir gesagt, ich bekomme eine gleichwertige Position bei XXX,
 455 wenn ich bis zum Ende bei XXX bleibe. Manche haben das sinkende Schiff schon
 456 früher verlassen, weil es da noch die guten Stellen gegeben hat, und ich habe
 457 gesagt, wenn da so ein Band zwischen uns ist, dann machen wir das. Gesagt, getan.
 458 Zum XXX gewechselt, nur leider keine gleichwertige Stelle frei, sondern
 459 mindestens eine Etage tiefer. Also keine Führungskraft mehr, sondern nur ein XXX.
 460 Ich habe dann beim XXX angefangen, mit einem Problemlösungsthema und das war
 461 super, so was hatte ich vorher nicht und das hat mir gut gefallen, da war ich
 462 echt voll drin. Ich bin den ganzen Tag gelaufen und habe mich gekümmert. Dann
 463 hat es die erste große "Welle" gegeben, wo zwei große Bereiche zusammengelegt
 464 wurden und meine damalige Führungskraft eine neue Stellvertretung bekam, deren
 465 Bereich zu uns kam und die unser ganzes Zahlenwerk gemacht hat, das heißt
 466 Mitarbeiterdatenbank, Urlaube, alles mögliche. Alles, was für die
 467 Mitarbeitermotivation gut wäre, dass du mal einen Tag Urlaub oder
 468 Zeitarbeits-frei bekommst, ging nicht mehr. Die Mitarbeiter, die er mitgebracht
 469 hat, konnten regelmäßig ihre Stunden nutzen. Bei uns hieß es: „Wir müssen mal
 470 schauen, ob da nicht schon jemand frei hat.“ Im ersten Durchgang habe ich das so
 471 hingegenommen, weil ich keine wichtigen Sachen zu erledigen gehabt habe. Aber ich
 472 habe gemerkt, wie unfair ich das finde und wie wir anfangen anzuecken. Und ich
 473 habe mich innerlich gesträubt. Dann bin ich von meiner Funktion als XXX ein
 474 bisschen weggekommen, als der, der schnell eingreift und in die Analysetruppe
 475 gegangen. Die hat nämlich der, der auch die Urlaube einteilte, hauptsächlich
 476 verantwortet und geführt. Das war dann auch der Zeitpunkt, ab dem ich gemerkt
 477 habe: Er braucht das Gefühl, dass er jede Diskussion gewinnt, dass rhetorisch so
 478 gut drauf ist, dass er immer gewinnt. Mir war das nicht so wichtig, aber eine
 479 Unfairness habe ich schon gesehen. Ich wurde zwischendurch als „Betriebsrat“
 480 beschimpft, das war mir aber egal. Ich habe Dinge aufgezählt, die nicht sauber
 481 laufen. Das hat er dann mit seiner Rhetorik übersprungen und belächelt und hat
 482 gemeint, ich soll wieder zurück an meinen Platz gehen und mich um meine Arbeit
 483 kümmern, die Dinge, mit denen ich mich auskenne. Daran konnte ich nichts ändern
 484 und so kam ich zu der Haltung: „Die Arbeit ist es auch nicht wert.“ Es war
 485 systematisch weniger Motivation da, die Dinge zu erledigen, denn in Wirklichkeit
 486 war es ja so, dass er meine Leistung verkauft hat und dann in den Besprechungen
 487 gut da stand. So ist es dann weitergegangen bis zu dem Tag, ab dem es
 488 gesundheitlich schwierig wurde und das war dann jetzt das Finale.

489 *I*: Wie lange hat es bis zu diesem Punkt gedauert? Monate, Jahre?

490 *IP08*: Da muss ich kurz überlegen. Das waren sicher sechs Jahre, also ein
 491 schleichender Prozess. Über seine Rhetorik war ich geblendet, er hat das sehr
 492 gut hinbekommen und in der ersten Zeit habe ich nur Kritik an mir selbst geübt
 493 und habe bei mir gesucht und probiert, bin aber nicht zum Ende gekommen.
 494 Irgendwann ist es aus. Du kannst nicht immer irgendwo nur bei dir etwas
 495 verändern. Dann ist man wütend, dann ist man aggressiv, weil man merkt, dass man
 496 manipuliert wird. Und auf Manipulation reagiere ich halt nicht sehr entspannt.
 497 Irgendwann habe ich mir gesagt: „Ich kann nicht dauernd gegen ihn und seine
 498 Denke ankämpfen, ich muss damit aufhören.“ Aber nur mit dem Aufhören ist es auch

499 nicht besser geworden, denn er hat nicht aufgehört und ich habe das an der
500 Arbeitsleistung bemerkt, das ist immer weiter abgeflaut. Auch mit den
501 Anwesenheitszeiten. Ich war in der Gruppe der einzige, der keine Überstunden
502 gehabt hat. Alle anderen haben zwischen 15 und 25 Überstunden gehabt.
503 Gleichzeitig habe ich mir gedacht: Warum soll ich mehr leisten? Ich habe ja
504 keinen Grund dazu. Wie gesagt, das hat sicher sechs Jahre gedauert.

505 *I:* Um zurückzukommen auf deine Person als Personalverantwortlicher: Wurdest du
506 jemals um Hilfe gebeten von einem, der betroffen war? Und wenn ja, wie hast du
507 geholfen? Mit welchen Maßnahmen, im welchem Ausmaß?

508 *IPO8:* Es ist nie einer gekommen. Ich hatte mal einen Kollegen, der einen Burnout
509 gehabt hat, also der war drüber. Das war der Feuerwehrmann, der das Feuer gelegt
510 hat, damit er Arbeit hat. Dabei hat er genug gehabt, aber so ein Typ war das.
511 Der hat dann ein Burnout gehabt. Bei dem hat man es gemerkt und ich habe dann
512 über Gespräche probiert, zu ihm durchzudringen. Aber bei dem war die Denke schon
513 so abgekapselt, da hast du gar nichts erreicht. Der ist nur aggressiv geworden
514 und hat gemeint, ich solle ihn in Ruhe lassen, er wisse, was er tut. „Ja bitte,
515 wenn du glaubst ... Aber ich habe das Gefühl, es zerreißt dich, du wirst das nicht
516 auf die Reihe kriegen. Gib was ab. Es gibt Kollegen, die wollen dir helfen.“
517 „Nein, mir braucht keiner zu helfen.“ Burnout. Bei anderen ist es schon so, da
518 haben wir einen Kollegen im Büro, der zwar nicht sagt, dass er Unterstützung
519 braucht, bei dem man es aber merkt. Ich bin nicht die direkte Führungskraft,
520 aber der Stellvertreter. Und jedes Mal, wenn ich merke, der gleitet schon wieder
521 in diese Richtung, gerade im Oktober, November, wenn eine Depression kommt, das
522 ist einer, der jeden Tag x-hunderte Kilometer Rad fährt und das kann er dann
523 nicht mehr, dann merke ich schon „Jetzt kommt er wieder düster rein“. Das merkst
524 du bei der Arbeit schon. Mit dem probiere ich es dann über Gespräche, weil so
525 viele Möglichkeiten haben wir in der Firma nicht. Aber dass jemand kommt und
526 sagt „Bitte hilf mir, weil ich das Gefühl habe, dass ich nicht mehr mag“, so was
527 habe ich noch nie gehabt.

528 *I:* Du sagst schon schön: Gespräche, um der inneren Kündigung entgegen zu wirken.
529 Anders gefragt: Gibt es denn von dir aus Maßnahmen, um die innere Kündigung im
530 Vorhinein schon zu verhindern? Wenn du aus einem Pool mit allen Maßnahmen
531 schöpfen könntest: Was wären deine zielführendsten Maßnahmen, um es zu
532 verhindern? Dem nicht entgegenzuwirken, sondern es zu verhindern?

533 *IPO8:* Ich glaube, da gibt es kein Allheilmittel, weil jeder Mensch
534 unterschiedlich ist. Bei gewissen Menschen tritt es erst nach Jahren ein, bei
535 anderen schon früher. Also ich wüsste nichts, was man da machen kann. Uns wurde
536 auch kein Tool oder eine andere Möglichkeit in der Firma vorgestellt. Das Thema
537 wird bei uns in der Firma sowieso nicht besprochen. Bis jetzt habe ich noch nie
538 mit der Personalentwicklung oder sonst jemandem über die Verhinderung der
539 Kündigung von Mitarbeitern sprechen können. Also das Thema hat noch keiner
540 aufgegriffen.

541 *I:* Auch, wenn man es vielleicht nicht als innere Kündigung tituliert, aber hat
542 nie einer gefragt: „Wie steht es denn mit der Motivation in unserem Betrieb“?
543 Ist das ein absolutes Tabu-Thema bei euch?

544 *IP08*: Mit diesem Meinungsspiegel fragen sie das ja anonym ab. Früher waren das
 545 50 Fragen, jetzt sind wir nur noch bei 32, weil die kritischen leider alle
 546 herausgefallen sind. Die Frage, ob das Gehalt passt, ist auch herausgefallen,
 547 weil wir kollektiv entlohnt werden und das kennt XXX darunter so nicht ist. Die
 548 sagen: „Wir können nur Leute fragen, die selbst ihr Gehalt verhandeln und wo es
 549 nicht bloß die Gewerkschaft macht. Weil, da ist ja die Gewerkschaft schuld, wie
 550 viel sie verdienen und nicht die Firma.“ Und wenn die Gewerkschaft nicht sagt,
 551 die Firma muss mehr zahlen an das Kollektiv, dann macht sie es natürlich auch
 552 nicht. So handelt das XXX ab. Die Motivation wird abgefragt, oder auch, wo die
 553 Ängste sind, was Mitarbeiter gut finden. Also da wird ganz viel abgefragt, wie
 554 die allgemeine Stimmung in der Firma ist, wo Befürchtungen sind, wo sie
 555 unzufrieden ist, ob es mit der Parkplatzsituation ist, mit der Kantine. Das ist
 556 das nächste: Es gibt Mitarbeiter bei uns, die fahren von Slowenien raus, und bis
 557 etwas Warmes zu essen kriegen ist es Abend. Und die Kantine bei uns ist gut, für
 558 das was es kostet sind wir zufrieden. Die Leute merken auch immer positiv an,
 559 dass sie zeitgerecht essen können und genug Zeit haben, um zu essen. Sonst, wenn
 560 Kantinen schwach ausgestattet sind, stehst du schon zehn Minuten an, bis du ans
 561 Essen kommst, dann hast du noch 15 Minuten zum Essen und musst wieder zurück
 562 laufen in die Produktion. Gut ist auch, dass die Parkplätze sehr nah an der
 563 Firma sind. Das heißt, keiner braucht eine halbe Stunde laufen, sondern es sind
 564 genau drei Minuten bis zur Umkleide. Das wird positiv erwähnt. Auch die
 565 pünktliche Bezahlung. Es hat noch nie einen Monat gegeben, in dem nach dem 30.
 566 überwiesen wurde, egal, wie die Geschäftslage war. Also die Bezahlung ist
 567 erstens immer korrekt, also nie zu wenig oder zu viel, sondern das, was bezahlt
 568 werden muss und zweitens pünktlich. Das schätzen die Leute, denn das gibt
 569 Sicherheit. Dann gibt es noch Fragen zur Unternehmensführung, darauf kommen
 570 Antworten und daraus entsteht ein Maßnahmenplan. Als Effekt haben wir
 571 beispielsweise gesehen, dass quartalsweise Video-Walls aufgestellt wurden, wo
 572 die Leute zusammenkommen. Da hat die Führungskraft offen gesprochen und ist auf
 573 gewisse Fragen und Bedürfnisse der Leute eingegangen, ist Rede und Antwort
 574 gestanden und hat auch Fragen beantwortet die aus der Gruppe gekommen sind.
 575 Kommunikation ist ein wesentliches Thema, damit der Informationsfluss passt, die
 576 Leute wissen, wie die Auftragslage ist, was kommt wann, mit wie viel Belegschaft
 577 wird das abgewickelt. An der Montage muss man ja aufpassen: Wenn der weiß, in
 578 fünf Monaten ist er raus, dann schaut er sofort nach etwas Anderem, der bleibt
 579 nicht bis zum letzten Tag. Die Dinge sind passiert damit die Leute auch
 580 rechtzeitig informiert werden. Einmal haben Teile gefehlt. Wir haben Fahrzeuge
 581 gebaut und es haben Steuergerät gefehlt, und die sind draußen im Hof gestanden.
 582 Die Leute waren Wochen daheim, sind dann wiedergekommen und haben die Autos
 583 nachgerüstet und neu gebaut. Und da musst du zusehen, dass du die Leute so
 584 motivierst, dass sie nicht sagen: „Moment mal, da mache ich nicht mehr mit. Das
 585 ist eine Ungewissheit. Es kann mir keiner sagen, bis wann wieder Teile kommen.
 586 Ich habe keinen Urlaub mehr, ich habe kein Zeitguthaben mehr, bin in Kurzarbeit.“
 587 Das Thema Kommunikation war eines, das aus diesem Meinungsspiegel stark
 588 hervorgegangen ist, und ist auch stark forciert worden. Das heißt, Informationen
 589 von oben heruntergebrochen, in einer Sprache aufbereitet, dass es die Menschen
 590 dort auch verstehen und ihnen transparent dargelegt wird, was sie tun können,
 591 damit sie es verbessern.

592 *I*: Mitarbeiterbefragungen werden also durchgeführt. Mitarbeitergespräche auch?

593 *IP08:* Sicher. Jede Führungskraft hat diese Performance-Management-Geschichte.
594 Das beinhaltet eine Stunde Gespräch und die Ableitung der Ziele.

595 *I:* Und da kannst du jetzt aus deinen beiden Funktionen berichten, als
596 Betroffener als auch als Personalverantwortlicher: Wie erfolgversprechend ist
597 das denn wirklich? Wie wird es denn wirklich exekutiert? Wie läuft es denn
598 wirklich ab? Wird das angenommen, weniger angenommen?

599 *IP08:* Das hängt von der Führungskraft ab. Also ich hatte eine Führungskraft, der
600 hat das gut eingesetzt. Der hat sich mit mir zusammengesetzt, der hat die Stunde
601 genutzt, der hat meine Performance durchleuchtet. Der hat mir meine Punkte
602 aufgezeigt, wo ich besser werden muss. Der hat mir aber auch meine Punkte
603 aufgezeigt, wo ich sehr gut bin, oder auch Softskills aufgelistet, alles
604 wirklich sauber dargestellt, mit Kundenwertanalyse. „Wo stehe ich, wo muss ich
605 besser werden?“ Das hat er echt super gemacht. Er hat auch auf das private
606 Umfeld geschaut. Oft hat man eine Scheidung am Laufen oder sonst etwas und es
607 interessiert keinen. Jeder fragt, wann die Arbeit fertig ist, bemerkt aber nicht,
608 dass sein Leben so gut wie vorbei ist. Nur als Beispiel. Nein, der hat das
609 wirklich gut gekonnt. Und dann hatte ich auch Führungskräfte, die haben das als
610 Pflicht gesehen, die erfüllt werden muss, die Zeit von seiner Arbeitszeit raubt.
611 Dementsprechend war dann auch die Qualität des Gesprächs. Ich habe dann auch
612 manchmal gesagt: „Kannst du es nicht einfach abhaken und ich mache inzwischen
613 was anderes? Weil, das ist minderbefriedigend, wenn wir jetzt zusammensitzen und
614 du so tust, als wäre das eine Bestrafung.“ Also wie gesagt: Es hängt von der
615 Führungskraft ab. Das Tool an sich wäre super. Auch die Gruppengespräche einmal
616 im Monat, bei denen man in die Diskussion gehen kann als Gruppe, sind super.
617 Aber es ist immer abhängig von der Führungskraft, wie qualitativ gut das geführt
618 wird.

619 *I:* Aus deiner Sicht als Führungskraft: Wie wird es denn von den Mitarbeitern
620 angenommen?

621 *IP08:* Eher durchwachsen. Es gibt Leute, die finden es sehr gut und es gibt Leute,
622 die sehen es als lästig. Sie machen halt mit, wollen aber eigentlich nicht über
623 sich selbst sprechen. Die sagen: „Was interessiert den mein Privatleben? Das
624 geht den nichts an.“ So halt. Dann stelle ich klar: „Nein, so ist es nicht. Mich
625 würde nur interessieren, wie es dir im Gesamten geht und nicht nur in der Arbeit,
626 sondern auch im Privatleben.“ Nur damit wir ein Verständnis haben. Aber die,
627 die es verstehen und als gut empfinden, machen super mit und mögen auch, dass
628 sie sich über diese Performance-Sache messen können. Und die, die es eher als
629 lästig empfinden, weil es nichts über ihre Arbeitsqualität oder ihre
630 Arbeitsleistung an sich aussagt, je nachdem, wie man die Ziele definiert, sehen
631 das eher als unnötiges Übel, mit einer entsprechenden Motivation dahinter, dass
632 es recht schnell fertig ist. Das ist dann als Führungskraft schon sehr mühsam,
633 so jemanden in die Gänge zu bringen, damit er ein bisschen was von sich
634 preisgibt.

635 *I:* Scheitert es da an der fehlenden Vertrauensbasis zwischen Mitarbeiter und
636 Führungskraft, oder woher rührt diese Skepsis?

637 *IP08:* Ich habe den Vorteil, dass ich meine Leute schon wirklich lange kenne, und
638 auch viel mit denen privat gemacht habe und so. Die kennen mein ganz
639 persönliches Umfeld und damit tun sie sich leichter. Von meinem schwierigsten
640 Kandidaten, der am verschlossensten ist, weiß ich auch, wie das private Umfeld
641 ist, weil er auch schon bei mir oft war und so. Aber wenn man mit seinen Leuten
642 ein eher distanziertes Verhältnis hat, was bei uns in der Firma auch oft so
643 gelebt wird, man ist per-Sie, führt hierarchisch und nicht als Team-Player, dann
644 wird es natürlich diese Vertrauensbasis nicht geben. Da tun sich dann wiederum
645 die Leute schwer, die sich öffnen und private Dinge ansprechen wollen.

646 *I:* Jetzt spreche ich dich noch einmal ganz konkret als ehemaligen Betroffenen
647 der inneren Kündigung an: Was würdest du denn rückblickend vielleicht anders
648 machen in dieser Zeit, wo du betroffen warst?

649 *IP08:* Ich würde früher gegensteuern. Es war schon absehbar, dass das für mich
650 keine Zukunft hat. Also ich würde nicht mehr den Tag abwarten, an dem ich am
651 Ende bin, sondern wenn diese Aggressivität da ist, dieses Unbehagen, dieser
652 Konflikt am Arbeitsplatz mit der Führungskraft, denken: Ich muss an den
653 Verhältnissen etwas ändern, oder mich verändern.

654 *I:* Wer sollte denn deiner Meinung nach denn in einem Unternehmen dafür Sorge
655 tragen, der inneren Kündigung vorzubeugen oder entgegenzuwirken? Wer sollte
656 dafür verantwortlich sein?

657 *IP08:* Es ist vor allem die direkte Führungskraft gefordert, weil die das eben
658 noch am ehesten am Mitarbeiter feststellen. Was es dazu braucht, ist ein gutes
659 Rüstzeug. Er muss mehrere Fähigkeiten, Softskills haben, um das bewerten zu
660 können, vor allem bei Leuten, die nicht aus sich herausgehen. Für Burnout gibt
661 es zwar nette Seminare, aber du kannst mit den Leuten nicht arbeiten. In anderen
662 Firmen gibt es Krisenteams, in denen du mit einem externen Coach, Psychologen
663 und der Personalseite ein kleines Team hast, auf das du zugreifen kannst, auch
664 auf Wissen. Du musst ja aufpassen, das ist nicht einfach. Wenn du zu schnell
665 vorpreschst, machst du vielleicht mehr kaputt als gut. Also wenn du mit so was
666 als Führungskraft nicht umgehen kannst, nicht weißt, wie man bei dem Menschen
667 das anspricht, dann kannst du etwas erzeugen, wo du nicht mehr drüber
668 hinwegkommst und er genau nichts mehr sagt, weil er Angst hat, dass du ihn
669 loswerden willst. Wenn ich auf diesen Mitarbeiter zugehe und sage „Mir ist
670 aufgefallen, dass du innerlich gekündigt hast“, dann wird er sich denken:
671 „Moment, was braucht der jetzt von mir? Der will mich loswerden.“ Ich bin der
672 Meinung, die direkte Führungskraft braucht das richtige Handwerkszeug, damit sie
673 mit den Mitarbeitern das Gespräch richtig führen kann, dementsprechend mit
674 Unterstützung, damit er das Gefühl hat, er kann sich auf dieser Vertrauensbasis
675 austauschen und wird aufgefangen. Er sackt nirgendwo durch und ist aus der Firma
676 raus. Weil, das ist ja oft die größte Angst, wenn einer kommt und sagt, er kann
677 nicht mehr so richtig oder es ist gerade blöd, dass da gleich dieser bittere
678 Beigeschmack der Angst ist, gehen zu müssen.

679 *I:* Wären entsprechende Schulungen zielführend?

680 *IP08:* Natürlich. Das Problem ist ja, dass Führungskräfte meist im technischen
681 Bereich etwas können und die Ausbildung für die Mitarbeiterführung dauert ein
682 halbes Jahr. Da hast du Workshops, das ist schon sehr intensiv. Aber da geht es
683 wirklich eher darum, dass du die Leute auf Kurs hältst. Das heißt, zu schauen,
684 dass die Herde in Reihe läuft. Und nicht um psychologische Hilfsmittel, mit
685 denen du auf Leute eingehen kannst, die aus anderen Gründen nicht in der Spur
686 laufen. Ja, also da, glaube ich, ist schon noch Bedarf. Ich habe das Thema auch
687 schon angebracht. Aber das ist wie bei den Sprachkursen. Die kommen erst, wenn
688 das Projekt bereits angelaufen ist, und wenn es englischsprachig ist und die
689 Leute ab dem ersten Tag Englisch sprechen müssen. Mit Russisch und Chinesisch
690 ist es genauso. Da haben wir Kurse, in denen du lernst, wie die im
691 kulturellen Verhalten miteinander interagieren. In China ist es nicht so einfach,
692 wenn man das nicht versteht oder gelernt hat, wie die miteinander in der
693 Hierarchie arbeiten. Ein Kollege von mir hatte einen Mitarbeiter, der dann zu
694 mir gekommen ist. Der hat vor dem chinesischen Kunden eine technische
695 Präsentation gehalten und hat aber immer den Augenkontakt zur falschen Person
696 gehalten. Er hat versehentlich nicht den Obersten angesehen, sondern den in der
697 zweiten Liga. Dem wurde das derweil schon so unangenehm, er wollte schon im
698 Erdboden versinken. Und der, der angesehen hätte werden müssen, war natürlich
699 stinksauer. Der ist mitten in der Präsentation aufgesprungen, hat irgendwas auf
700 Chinesisch herumgeschrien und ist herausgerannt. Der Chef ist auch aufgestanden
701 und hat zu diesem Mitarbeiter gesagt: „Nach diesem Thema können wir dich
702 natürlich in deinem Bereich nicht mehr brauchen, da brauchst du nicht mehr
703 aufzuschlagen“. Aber wenn man die Schulungen rechtzeitig erhalten würde, wäre es
704 vielleicht einfacher, mit den solche Dinge angehen zu können.

705 *I:* Gut, wir kommen zum Schluss: Gibt es noch irgendetwas, was du von dir aus
706 hinzufügen möchtest, was dir noch wichtig ist?

707 *IP08:* Nein, das war ein tolles Gespräch.

708 *I:* Es war wirklich ein tolles Gespräch. Dann beenden wir das Interview. Vielen
709 Dank für deine Zeit, für deine Expertise. Herzlichen Dank. Wir beenden das
710 Interview um 20:13 Uhr. Schönen Abend noch, danke schön.

IP09

1

2 I: Vielen Dank nochmal für deine Zeit. Die ganzen Formalitäten um die DSGVO usw.
3 sind mittlerweile geklärt. Danke fürs Erscheinen! Wir schreiben den 29.12.2021.
4 Wir starten das Interview um 16:10 Uhr. Welche Erfahrungen hast du als
5 Personalverantwortliche mit dem Thema innere Kündigung ganz generell gemacht?
6 Erzähle einmal.

7 IP09: Ja, also seit ich Personalverantwortliche bin, habe ich eigentlich direkt
8 in meinem Bereich, in der XXX eben erst mit einer Person so richtig Erfahrungen
9 gemacht. Und das war eben so, dass man gemerkt hat, also dass die mehr so in
10 sich gekehrt war. Es war zwar alles noch in Ordnung, aber es ist dann immer
11 schlimmer geworden mit ihr. Also so, dass du sagst, sie war dann auf einmal
12 immer wieder krank und desinteressiert, auch immer früher heimgangen ist, ihre
13 Kollegen einfach im Stich gelassen hat, und dass es wirklich dazu gekommen ist,
14 das ich gesagt habe, ich muss mit ihr wirklich ein Gespräch führen. Ein
15 Vier-Augen-Gespräch mit ihr hat oft nichts mehr genützt, das ist dann so
16 weitergegangen. Und ich habe dann auch wirklich meinen Chef hinzuziehen müssen.
17 Dann haben wir versucht, herauszufinden: Was ist mit ihr los, was passt nicht?
18 Hat aber nicht funktioniert. Und es ist dann tatsächlich so weit gegangen, dass
19 sie dann einen Arzt aufgesucht hat, und bei dem Arzt, also ein Psychiater, dann
20 gesagt hat, sie würde so viel Überstunden machen und sie kann nicht mehr, sie ist
21 so fertig. Und dann wirklich eine ganze Zeit lang ausgefallen ist. Und es war
22 dann so, dass wir nach der Zeit, wo sie dann wieder zurückgekommen ist, sie
23 geholt haben und gesagt haben: „Wie schaut es aus? Also hat das überhaupt noch
24 einen Sinn zwischen uns? Was ist das Problem?“ Und sie dann trotzdem noch immer
25 gesagt hat: „Es passt alles“. Hinterrücks hat sie dann erzählt, sie will sich
26 woanders bewerben, in irgendeiner Firma, oder sie will kündigen oder so. Aber
27 sie hat das nie gemacht. Keine Ahnung. Sie hat dann sich Sorgen eingebildet, die
28 was gar nicht existieren. So wie die ganzen Überstunden, wie gesagt, die haben
29 gar nie existiert, die sie sich eingebildet hat. Und das ist ein rein
30 psychisches Problem, das sie gehabt hat. Also das war die extremste Erfahrung,
31 sage ich jetzt einmal, die ich wirklich gemacht habe, seit ich wirklich
32 personalverantwortlich bin, in meinem Bereich.

33 I: Das ist ganz interessant. Der Verdacht lag nahe, dass sie von innerer
34 Kündigung betroffen ist, und sie hat es trotzdem abgestritten. Ihr habt ihr sie
35 konkret darauf angesprochen?

36 IP09: Genau.

37 I: Okay.

38 IP09: Also vor allem, wie ich meinen Chef hinzugezogen habe, er gesagt hat: „Na
39 ja, mit der tun wir nicht viel herum.“ Er hat dann gleich gesagt: „Wenn sie es
40 nicht schafft, wenn sie es nicht aushält, dann werden wir uns trennen müssen.“
41 Und wie er das so tatsächlich ausgesprochen hat, hat sie zum Weinen angefangen.
42 Das wir das ja nicht tun dürfen, und sie will die Firma nicht verlassen, sie

43 will nicht weg, sie will da arbeiten. Und des war wirklich so ein Fall, dass ich
 44 sage, also das ist so ein Widerspruch, den ich gar nicht verstehen kann. Dass
 45 man auf der einen Seite überall herumerzählt, man kündigt, man geht weg, man ist
 46 so unzufrieden und so weiter. Und auf der anderen Seiten, wenn man dann mit der,
 47 sag ich jetzt, unter Anführungszeichen, der Kündigung konfrontiert wird vom
 48 Unternehmen aus, dass man dann so in eine Emotionalität verfällt, dass man
 49 wirklich bittelt darum, dass man sie nicht rausschmeißt.

50 *I:* Das ist ein interessanter Punkt. Warum glaubst du, verlassen solche
 51 Mitarbeiter nicht einfach das Unternehmen, sondern bleiben in diesem Zustand der
 52 inneren Kündigung im Unternehmen und verharrn dabei?

53 *IP09:* Also ich denke, dass das hauptsächlich daran liegt, sage ich jetzt einmal,
 54 dass diese Mitarbeiter oft nicht die Chance haben, oder besser gesagt einfach
 55 keinen anderen Job haben, finden bzw. schwer zufriedenzustellen sind. Weil, die
 56 Person selbst, also was ich jetzt sagen kann, also bei uns verdient man recht
 57 gut, und es ist ein, sage ich jetzt einmal, von der Sozialität vom Unternehmen
 58 her, wie mit den Mitarbeitern so umgangen wird, wirklich darauf geschaut und
 59 Wert gelegt, dass jeder sich miteinander versteht und so wenig Konflikte wie
 60 möglich sind. Und ich glaube auch noch, dass die im Hinterkopf haben: „Okay, ich
 61 verdiene jetzt nicht schlecht und so passt jetzt eigentlich alles. Ich will zwar
 62 nicht mehr, aber wer weiß, wie es woanders ist.“ Zum Beispiel. Also als
 63 Hilfskraft ist sie ja eingestellt bei uns. Und ich denke mir dann, die werden
 64 dann denken: „Werde ich dort in einer anderen Firma als Hilfskraft dann genauso
 65 viel verdienen? Oder werde ich runtergestuft?“ Also ich schätze einmal, dass es
 66 schon eine Geldsache ist. Und vor allem, wenn die dann irgendwie nicht so
 67 aufgenommen wird. Und die Chancen in dem Bereich, wieder einen Job als
 68 Hilfskraft zu finden, ich weiß nicht, wie leicht das is. Und das wird einfach
 69 der Grund sein, wo ich sage, dass sie sagt dann: Okay, sie bleibt jetzt einfach.
 70 Weil, im Endeffekt geht ihr ja nichts ab.

71 *I:* Du sagst, die Bezahlung ist in Ordnung, die Kollegialität ist in Ordnung, das
 72 Sozialgefüge ist in Ordnung. Ihr geht nichts ab. Warum glaubst du denn, ist
 73 diese Mitarbeiterin in die innere Kündigung verfallen? Welche Gründe gibt es
 74 denn dafür, was glaubst du?

75 *IP09:* Also ihr spezieller Grund zum Beispiel war, dass sie bemängelt hat, dass
 76 ich nicht sehr viel mit ihr spreche. Also sie ist halt jemand: Sie braucht viel
 77 mehr soziale Aufmerksamkeit, sie braucht mehr den Kontakt mit ihrer
 78 Führungsposition, also eben mit mir. Sie braucht auch Bestätigung. Und ich
 79 glaube, das ist dann bei ihr zu kurz kommen, und deswegen hat sie sich irgendwie
 80 vielleicht im Stich gelassen gefühlt, oder so. Und das ist bei ihr so glaube ich.
 81 Also sage ich: Natürlich haben wir viel gearbeitet. Es gibt halt Zeiten, da
 82 arbeitet man viel. Und ich glaube am Ende, dass sie auch ein bisschen ein
 83 psychisches Problem hat, dass ihr das alles einfach über den Kopf gewachsen ist.
 84 Und dadurch ist das dann entstanden, dass sie gesagt hat: „Alles drumherum passt
 85 nicht, also passt die Arbeit auch nicht.“

86 *I:* Okay. Welche Auswirkungen hast denn du als Führungsperson bemerkt, durch ihr
 87 Verhalten?

88 *IP09: Aufs Unternehmen?*

89 *I: Auch auf die Person, auf die Kollegschaft.*

90 *IP09: Also in erster Linie war es einmal das natürlich: Uns ist eine*
 91 *Arbeitskraft abgegangen, die wir dringend gebraucht hätten. Also auch für die*
 92 *Kollegen war es natürlich sehr mühsam, dass man sagt: „Eine Person, die*
 93 *eigentlich Vollzeit arbeitet sollte und uns unterstützen sollte, auch in der*
 94 *Zeit, wo man sie am dringendsten brauchen.“ Und sie war nicht da. Das heisst,*
 95 *die anderen haben mehr Überstunden gemacht. Natürlich haben sie das gesehen,*
 96 *also des war dann meine Sorge. Sie sehen: Okay, ihr geht es schlecht und sie*
 97 *bleibt halt mal daheim und geht in Krankenstand. Und ich habe Angst gehabt,*
 98 *dass das auch auf die Anderen abfärbt. Des war meine größte Sorge. Dass sie*
 99 *irgendwen beeinflussen kann. Weil, tatsächlich war es auch so, dass sie mit*
 100 *ihrer negativen Einstellung dem Unternehmen gegenüber teilweise auch Personen,*
 101 *die leicht beeinflussbar waren, negativ beeinflusst hat. Also da hat sie oft nur*
 102 *irgendwie ein paar Sachen gesagt, und natürlich ist dann gleich die Welt*
 103 *untergegangen für alle. Also für alle nicht, aber einige. Und wo man dann sagt,*
 104 *die haben dann das Gefühl gehabt, ungerecht behandelt zu werden, oder sie müssen*
 105 *mehr arbeiten wie jeder andere, oder auch angefangen haben, so wie sie, einfach*
 106 *heimzugehen, andere im Stich zu lassen, die sagen: „Okay, wir müssen das fertig*
 107 *machen, es ist nun mal so.“ Und natürlich hat sich das auf das komplette, jetzt*
 108 *fällt mir das Wort nicht ein.*

109 *I: Betriebsklima?*

110 *IP09: Auf das Betriebsklima bei uns in der XXX hat sich das natürlich komplett*
 111 *negativ ausgewirkt, also wirklich in hohem Maße, dass wir gesagt haben, dass*
 112 *intern die Leute so miteinander gesagt haben, so /. Wirklich, dass sie zu mir*
 113 *gekommen sind: „Schau, die macht das, die macht das, und jetzt fängt die auch*
 114 *schon an und der macht das. Und ich finde das unfair.“ Und das war wirklich*
 115 *schlimm. Also da hat es so viel Konflikte innerhalb von den Leuten gegeben, das*
 116 *war eine sehr schwere Zeit, muss ich sagen.*

117 *I: Also auch dauerhaft? Oder war das nur während diesen Gesprächen und sie hat*
 118 *diese miese Stimmung weitergetragen? Oder war das wirklich eine dauerhafte*
 119 *Belegschaftssache?*

120 *IP09: Nein es war eigentlich bis, jetzt muss ich kurz überlegen, also nachdem*
 121 *sie von ihrem Krankenstand zurückgekommen ist, haben wir, sage ich jetzt einmal,*
 122 *noch eine Zeit lang gebraucht, aber dann haben wir, also ich habe dann auch*
 123 *versucht, mein Verhalten ihr gegenüber zu ändern, und vielleicht ein bisschen*
 124 *mit ihr zu sprechen. Und habe einfach gedacht: Okay, ich versuche jetzt einmal,*
 125 *auf das einzugehn. Und ich muss tatsächlich sagen: Es hat ein bisschen gedauert,*
 126 *ich sage jetzt einmal ein, zwei Monate und dann hat sie sich aber komplett*
 127 *gefangen. Und ihr Verhalten ist komplett anders. Also ich muss sagen, wir sind*
 128 *mehr eben auf der geschäftlichen Basis. Ich habe auch immer angefangen, zu ihr*
 129 *zu gehen, so: „Wie geht es dir heute, wie schaut es aus?“ Und man merkt, dadurch*

130 ist es wie verfliegen. Das ganze Klima ist jetzt besser, sie ist viel glücklicher,
131 sage ich jetzt einmal. Und sie hat nicht mehr das Gefühl, dass sie irgendwie
132 noch in dem Zustand ist. Also dass sie das irgendwie überwunden hat, dadurch,
133 dass ich wirklich mehr auf sie eingegangen bin.

134 I: Also du sagst, das ist eigentlich ein reversibler Zustand?

135 IPO9: Ja.

136 I: Wie lang ist sie jetzt schon glücklicher?

137 IPO9: Jetzt muss ich überlegen, wann das war. Des war, ja das war seit zwei
138 Monaten, kann man so sagen, also dass man sich wirklich 100 Prozent auf sie
139 verlassen kann. Also das war nämlich erst in dem Jahr, wo das alles passiert ist.
140 Und ja, seit zwei Monaten, sage ich, schaut es so aus, als hätte sie es
141 wirklich übertaucht. Und sie wirkt sehr zufrieden, muss ich sagen, sehr
142 glücklich.

143 I: Okay. Um nochmal zurückzukommen zu den Auswirkungen. Du hast gesagt, ihre
144 Kollegen, ihre Kolleginnen haben die Arbeit mitmachen müssen. War der Grund
145 durch die Fehlzeit, oder hat sie auch ihre Arbeitsleistung in ihrer Anwesenheit
146 reduziert und deshalb haben die Kollegen dann /.

147 IPO9: Das auch, ja, auf jeden Fall. Also man hat es vor allem dort gesehen,
148 wo du sagst, wir haben ja /. Also die Raucher bei uns können ja rauchen gehen,
149 aber sie müssen dafür ausstempeln. Und natürlich hat man eben, wenn man in die
150 Listen schaut, gesehn /. Also sie war mindestens acht Mal am Tag rauchen. Und
151 natürlich wirkt sich das dann auf die Arbeitszeit aus. Also, weil der Weg von
152 der XXX bis zum Raucherraum, da vergeht ja auch eine Zeit. Also des heißt,
153 sie hat eigentlich viel weniger Zeit in der Produktion selber verbracht, als
154 wie alle anderen, die zum Beispiel nicht rauchen. Und natürlich geht damit auch,
155 dass sie weniger Leistung bringt als die anderen. Weil sie öfters vom
156 Arbeitsplatz fern ist. Und das war auch so, dass sie oft dann weggangen ist,
157 absichtlich, zum Beispiel Arbeiten gemacht hat, wie einen Wagen zum Ofen
158 schieben. Und dann einfach draußen gestanden ist und teilweise noch mit den
159 Leuten getratscht hat, nur damit sie jetzt nicht wieder reingehen muss arbeiten.
160 Also des war durchaus so, ja.

161 I: Okay, danke. Du hast gesagt, eben: Reduzierte Arbeitsleistung, Fehlzeiten.
162 Gibt es noch irgendwelche Auswirkungen fürs Unternehmen?

163 IPO9: Also direkt könnte ich jetzt eigentlich /. Ja, ich meine schon. Also ich
164 meine, für das Arbeitsklima natürlich. Also wenn das einmal, sage ich jetzt,
165 einmal zerstört ist, ist das wirklich sehr schwierig, das wieder aufzubauen und
166 wirklich hinzubiegen. Und auch die Leute, wo du sagst, die haben sich dann
167 Meinungen ja gebildet, ja? Die sagen: „Die arbeitet nichts, die ist ja nur dort
168 und da und geht immer nur rauchen.“ oder so. Und das wieder so hinzubiegen, dass
169 du sagst, die werden wieder eine Einheit, die werden wieder ein Team und dann

170 schätzen sie sie wieder und die schätzen auch die Leistung, was dann andere
 171 bringen, das ist dann die große Herausforderung. Weil das komplette Klima ja
 172 eigentlich zerstört ist und alle irgendwie einen Hass auf die eine Person haben.
 173 Und ja, das ist, glaube ich, auch eine der schlimmsten Auswirkungen, dass du
 174 sagst: Okay ... Ich meine, wenn einer einmal eine schlechte Phase hat und die
 175 anderen machen die Arbeit mit, und sonst aber die Leistung und das Klima und
 176 alles passt, dann, glaube ich, ist des auch kein Problem für einen anderen, dass
 177 er sagt: „Okay, der macht das jetzt die Arbeit mit, das stört ihn nicht, wenn er
 178 sagt, er muss jetzt einmal eine Stunde länger arbeiten. Dafür hat der andere
 179 halt einmal seine freie Zeit und er kann sich erholen.“ Aber so ist es halt,
 180 dass wenn sie wissen, okay, der macht sonst auch nichts, oder der tut sonst auch
 181 nicht arbeiten. Dann machen sie es auch nicht gerne. Sondern da wird eher noch
 182 mehr Hass aufgestaut und immer mehr und immer mehr. Und so wie bei uns war es
 183 dann so, dass dann schon mehrere Personen immer schon sich zusammengeschlossen
 184 haben, und gegen die Person eigentlich gestichelt haben. Und auch zerstört, das
 185 Arbeitsklima. Ich glaube, es gibt fast nichts schlimmeres für ein Unternehmen,
 186 das was zusammenarbeiten muss in einem Bereich.

187 I: Davon ist auszugehen, ja. Okay, das waren jetzt Auswirkungen für das
 188 Unternehmen, auch für das Umfeld. Hast du vielleicht mitbekommen, ich weiß, das
 189 sind jetzt Mutmaßungen, aber hast du vielleicht mitbekommen, dass die
 190 betreffende Person auch Auswirkungen, private Auswirkungen, gesundheitliche
 191 Auswirkungen gehabt hat, dadurch? Hast du da irgendetwas mitbekommen?

192 IP09: Ja, eingebildet sage ich jetzt einmal. Also ich weiß von der Person, sie
 193 hat, ich sage jetzt, privat sehr viele Probleme und wirkt sich natürlich auf
 194 ihre psychische Gesundheit aus. Sie ist zwar in Behandlung, sage ich jetzt
 195 einmal. Aber ich sage jetzt einfach mal, bei ihr ist das eher so fortlaufend,
 196 dass sie komplett negativ ist, dem kompletten Privatleben gegenüber. Weil sie
 197 wirklich nur Probleme hat. Und ich glaube, dass das auch dazu geführt hat, dass
 198 es überhaupt dazu gekommen ist. Eben die Einbildungen, dass sie eben das
 199 angefangen hat zu glauben, weil sie eben im Privatleben negativ oder schlecht
 200 behandelt wird, dass sie da dann irgendwie auch auf die Firma projiziert hat.
 201 Aber ich sage, also gesundheitlich, sage ich jetzt, nur wirklich psychisch. Und
 202 das hat seinen Lauf genommen. Dann hat sie sich natürlich sicher schwach gefühlt
 203 und nicht im Stande, mehr zu arbeiten. Und hat deswegen die Flucht gesucht, das
 204 sie sagt, sie braucht jetzt Krankenstand, weil sie kann nicht mehr. Obwohl das
 205 direkt noch im Urlaub war. Also das ist alles eine Kopfsache gewesen.

206 I: Okay. Von den Auslösern her, also die Anzeichen, hast du gesagt, das waren /.
 207 Also du vermutest, es waren Gespräche und diese zwischenmenschliche Beziehung
 208 zwischen dir und ihr. Gibt es noch irgendwelche Auslöser, wovon du denkst, dass
 209 das vielleicht ausschlaggebend sein könnte?

210 IP09: Ja, natürlich hätte ich jetzt auch gesagt: Bis auf eben die Gespräche
 211 glaube ich, dass das durch ihr Verhalten entsteht, die Grüppchenbildung, dass
 212 des auch ein Auslöser war, dass sie sich dann irgendwie benachteiligt gefühlt
 213 hat, von ihren KollegInnen, von den anderen. Dass sie einfach gesagt hat: „Schau,
 214 die schließen sich zusammen und ich stehe ganz alleine da.“ Oder zum Beispiel
 215 hat sie zum Beispiel eine Maschine gehabt, wo sie gesagt hat: Nein, die kann nur

216 sie bedienen und sonst darf da keiner dazu. Also dass sie irgendwie die
 217 Grüppchenbildung gegen sie und sich selber irgendwie ein bisschen ausgeschlossen
 218 hat, nachdem sie schon ein bisschen ausgeschlossen war. Und ich glaube, dass das
 219 alles zusammengespielt ein Hauptauslöser war.

220 *I:* Wie würdest du denn für dich persönlich die innere Kündigung beschreiben oder
 221 definieren? Was passiert denn da, oder was / welche Auswirkungen sind dann in
 222 den Menschen passiert?

223 *IP09:* Also für mich persönlich hätte ich jetzt gesagt, das ist so /. Also bei
 224 mir war es so, also ich kann nur von meiner alten Firma sprechen, weil da habe
 225 ich das selber durchlebt, sage ich jetzt einmal: Wenn man sich bemüht und bemüht
 226 und versucht, es jedem recht zu machen, aber in Wirklichkeit kommt da nichts
 227 zurück. Dann baut sich irgendwann, also immer so punktwiese ein bisschen
 228 Enttäuschung ... und dann wirst du noch einmal enttäuscht und enttäuscht. Und
 229 irgendwann hat man dann einfach das Gefühl, dass man sagt: „Okay, es wird
 230 einfach nicht angenommen, egal, was du machst, es bringt nichts.“ Und du kriegst
 231 irgendwann dann so ein Egalgefühl. Es ist egal was du tust, es bringt sowieso
 232 nichts. Und das steigert sich dann halt so weit, dass man sagt: „Warum bin ich
 233 eigentlich da? Warum mache ich das?“ Also man stellt eigentlich das in Frage,
 234 warum man in der Firma wirklich arbeitet. Weil, keine Bemühung irgendwie Früchte
 235 trägt, und keine Idee angenommen wird und alles wird abgeschmettert. Ich meine,
 236 ich muss sagen, ich bin generell für ein Unternehmen, wo ich arbeitet, sehr
 237 aufopferungsbereit. Das hat sich auch nie geändert, wie ich in dem Zustand war,
 238 muss ich sagen. Weil ich finde, man muss eine gewisse Leistung bringen. Aber
 239 ich sage, das war für mich dann einfach nicht mehr wichtig, das ich
 240 irgendjemandem etwas recht mache. Also es ist dann tatsächlich so weit geganen,
 241 wie dann mein ehemaliger Chef gesagt hat: „Probiere das mal aus! Und mache das
 242 mal! Vielleicht ist das was für uns.“, dass ich einfach gesagt habe: „Ja sicher,
 243 mache ich.“ Und dann habe ich es einfach getan. Weil ich wusste: Wenn ich es tue,
 244 wird es sowieso nicht ernstgenommen. Also da habe ich einfach nur mehr den Tag
 245 runtergearbeitet, bin dann heimgegangen und habe hinter mir die Firma gelassen
 246 und des war es. Ich habe keinen Gedanken mehr an irgendwas verschwendet, habe
 247 nicht mehr Lust gehabt, irgendwas Neues zu machen, und irgendwie etwas
 248 ausgefallenes. Ideen zu bringen. Also das ist komplett erloschen. Und man geht
 249 einfach hin, arbeitet seinen Tag runter und das war es. Und vor allem: Es war
 250 auch so, muss ich sagen, dadurch, dass wir dann auch eine Person dabeigehabt
 251 haben, die mehr wertgeschätzt worden ist als alle anderen, die was eigentlich
 252 schon länger im Unternehmen waren, vor allem ich war am längsten dort. Und das
 253 war dann so eine Art Zusatzkick, dass du sagst: „Okay, jetzt purzelt irgendeine
 254 daher und glaubt, sie ist die Bessere, wird auch so behandelt, und du bist
 255 eigentlich wie ...“ /. Also man kommt sich wie Dreck vor, sage ich jetzt einfach
 256 einmal. Fein gesagt, oder? Also Freude? Überhaupt nicht. Also ich habe wirklich,
 257 tatsächlich dort, in der Firma die Freude am Beruf selber verloren, total. Also
 258 wirklich. Und dort ist dann des entstanden, dass ich gesagt habe: „Wenn ich die
 259 Firma wechsle, dann sicher nicht mehr als XXX selber. Weil, ich habe es
 260 einfach verloren, das was man braucht, das was man im Kopf hat, dass du sagst,
 261 okay, ich mache jetzt meinen Meister und ich will das machen und ich will das
 262 auch ändern.“ Und das war dann weg. Und das alleine nur wegen einer Firma. Und
 263 das ist schon schlimm, was das mit einem Menschen machen kann, eigentlich. Ich
 264 meine natürlich: Irgendwo hat es was positives, weil ich sage „Okay, dann gehst
 265 so wie jetzt das studieren, oder? Aber nein, also die Freude am Beruf und alles,

266 was damit zu tun hat, ist wie weggeplatzt. Das Wissen ist zwar noch da, das was
267 man sich angesammelt hat, aber ich könnte jetzt nicht behaupten /. So wie
268 gewisse Sachen bei uns im Unternehmen / da sage ich, da würde ich nicht arbeiten.
269 Die lasse ich lieber jemand anders machen, der vielleicht seine Freude noch hat,
270 aber ich bin da nicht mehr so.

271 *I:* Du hast die Freude am Beruf, an der Arbeit verloren. Dann hat es sich so
272 angehört, – so eine Art Dienst nach Vorschrift?

273 *IP09:* Genau.

274 *I:* Nicht mehr als verlangt.

275 *IP09:* Das habe ich schon gemacht. Also ich habe immer Überstunden gemacht, auch
276 bis zum Schluss, auch in meiner Kündigungsfrist. Also ich sage ja, ich bin
277 wirklich total aufopferungsbereit. Ich habe da nie einen Unterschied gemacht
278 zwischen „Ich habe keine Motivation mehr“, sondern für mich ist Leistung das
279 Wichtigste. Deswegen bin ich da auch nicht so. Und wenn es 13 Stunden waren, das
280 war mir egal. Aber halt ohne Freude. Das war nicht so. Das ist einfach so ein
281 innerer Trieb, sage ich jetzt einfach einmal. Den haben manche Menschen und
282 manche haben es nicht. Ich hab es von meiner Mutter, die sich auch komplett
283 aufopfert. Aber jetzt nicht unbedingt auch Freude macht, zum Beispiel.

284 *I:* Gut, und dann habe ich noch eine, ja, emotionale Distanz herausgehört. Stimmt
285 das?

286 *IP09:* Ja.

287 *I:* Dass du dich von deinem Arbeitgeber einfach irgendwann einmal so emotional
288 distanziert hast, dass du gesagt hast, eigentlich interessiert es dich nicht
289 mehr? Ist das richtig so?

290 *IP09:* Genau so ist es.

291 *I:* Okay, hast du das in dein Privatleben dann mitgenommen? Weil, du hast gesagt,
292 du hast zu nichts mehr Lust, oder hast du vielleicht mit deiner Familie /.

293 *IP09:* Nein, es war wirklich nur im Unternehmen, also wirklich nur dort. Und wenn
294 ich rausgegangen bin, ja, dann war das halt so. Das war der Beruf, das ist so.
295 Ich meine natürlich: Man beschwert sich dann daheim und sagt „Ma, es ist so
296 scheiße und irgendwie und blablabla“ und man erzählt halt den Leuten zu Hause.
297 Aber das war es dann. Also ich habe trotzdem alles daheim genauso gemacht: Meine
298 Hobbys verfolgt, mit den Freunden getroffen. Alles, was man halt so macht. Aber
299 eines muss ich noch sagen / also ich muss tatsächlich noch sagen: Es ist auch
300 nicht nur, dass ich mich vom Beruf distanziert habe. Man hat dann noch gemerkt /.
301 Also zum Beispiel: Ich habe mich immer gut mit meinem Chef, also sehr gut

302 verstanden. Und einfach die Tatsache, dass auch er die andere Person zum
 303 Beispiel mehr wertgeschätzt hat als alles, was ich gemacht habe /. Muss ich
 304 tatsächlich sagen, dass ich irgendwie so auch mich von ihm distanziert habe. Und
 305 ich muss auch zugeben, ich habe auch irgendwie ein bisschen eine Abneigung für
 306 die Person selbst entwickelt, dass ich sage: „Okay, du stellst jemand, der was
 307 bei Weitem nicht die Leistung bringt wie ich, mehr Wert als mich. Also das heißt,
 308 ich bin dir nichts wert. Und so bist du mir nichts wert.“ Weißt du, was ich
 309 meine? Dass du dich einfach auch von die Personen mehr abkoppelst, mit denen du
 310 früher / wo du sagst, mit denen du immer auch ein super Verhältnis gehabt hast,
 311 wirklich über alles geredet hast. Aber wo du sagst: „Okay, nein eigentlich will
 312 ich nicht mehr den Kontakt mit dir haben, den wir früher einmal gehabt haben;
 313 dass wir zum Essen gefahren sind, oder so.“ Was weiß ich, neue Sachen
 314 ausprobiert haben. Und das Interesse war dann auf einmal nicht mehr da. Weil
 315 einfach die Wertschätzung gefehlt hat.

316 *I:* Zusammenfassend: Das waren auch deine Auslöser, was ich so mitbekommen habe.
 317 Diese fehlende Wertschätzung, diese fehlende Anerkennung und diese Bevorzugung
 318 bzw. die unfaire Behandlung gegenüber deiner Arbeit.

319 *IP09:* Genau. Und eben das, dass ich wirklich immer neue Ideen präsentiert habe,
 320 neue Produkte entwickelt habe und dann im Endeffekt sind sie, anstatt dass sie
 321 im Verkauf gelandet sind, sind sie bei ihnen am Küchentisch, auf dem Nachttisch
 322 gestanden. Und wenn man dann einmal nachgefragt hat, wie es aussieht, hat es
 323 immer nur geheissen: „Nein das passt nicht.“ Und das war bei jedem einzelnen
 324 Produkt. Und das ist halt für einen Konditor, der eigentlich die Leidenschaft
 325 hat und neue Ideen bringt und immer etwas probieren will/. Das ist ein Todesstoß.
 326 Und das war bei mir über 11 Jahre. Das hat sich langsam in meine Seele gebohrt.
 327 Ja, tatsächlich, also das war schon so.

328 *I:* Das ist schon einmal das richtige Thema. Egal, ob bei dir persönlich jetzt
 329 oder bei deiner Mitarbeiterin: Kannst du mir irgendwas über diesen eigentlichen
 330 Verlauf, über diesen Prozess bis hin zur inneren Kündigung sagen? Wie lange hat
 331 der gedauert? Gibt es da verschiedene Phasen?

332 *IP09:* Wie lange hat es gedauert? Des ist eine wirklich gute Frage. Ich glaube,
 333 das ist sehr schwer einzuschätzen. Ich muss sagen, also bei mir ziemlich lange
 334 gedauert, weil ich am Anfang noch gedacht habe, okay, vielleicht liegt es daran,
 335 dass / weil ich es vielleicht schlecht gemacht habe. Das war so die kindliche –
 336 wie sagt man da? – Naivität. Und es gibt natürlich sicher auch Leute, da geht es
 337 viel schneller. Also was ich zum Beispiel von einer Erzählung, Erfahrung aus dem
 338 jetzigen Betrieb weiß, dass Leute kommen von anderen Betrieben, die gesagt haben,
 339 innerhalb von einer Woche: Sie können hier nicht mehr arbeiten, weil soviel
 340 arbeiten haben sie überhaupt noch nie müssen im Leben, zum Beispiel. Ich sage,
 341 bei mir war das auch relativ. Es hat echt lange gedauert bis zu der Einsicht,
 342 dass sich nichts ändern wird und dass ich dort, wo ich bin, einfach nichts
 343 erreichen kann, und dass das für mich nichts mehr bringt. Aber es hat über Jahre
 344 sicher gedauert, bis ich dann wirklich gesagt habe: „So, jetzt ist Ende.“ Ich
 345 sage halt einfach: Die Enttäuschung wird halt immer größer, und die Freude immer
 346 immer kleiner. Und das sind halt so die Phasen. Dass man immer so etappenweise
 347 sagt, man hat jetzt seinen eigenen Tiefpunkt erreicht. Bis zu dem Zeitpunkt, wo

348 ma dann sagt, so: „Es hat keinen Sinn mehr. Kein weiteres Jahr.“ Und zum Schluss,
 349 wo ich dann für mich schon gesagt habe: „So, nein, es geht einfach nicht mehr,
 350 ich bin einfach so unglücklich, ich kann nicht einmal einen Tag mehr arbeiten“.
 351 Und dann bist du in einer Situation / also da war ich wirklich in der Situation:
 352 Ich habe nicht mehr können, weil ich schon so unglücklich war, und es hat immer
 353 Streitereien gegeben in der Firma. Und dann habe ich gesagt: „So, ich muss jetzt
 354 einen Job finden.“ Und in dem Moment habe ich aber keinen gefunden. Und für mich
 355 war nie eine Option, dass ich sage, ich bin jemals arbeitslos. Das hätte es
 356 nicht gegeben. Und ich hätte auch nie kündigen können, wenn ich nicht auch einen
 357 neuen Job gefunden habe. Und es hat dann circa einen, zwei Monate gedauert, bis
 358 dann, Gott sei Dank, der Lichtblick gekommen ist und ich dann eben das Angebot
 359 vom XXX bekommen habe.

360 I: Hast du selber, privat irgendwelche Auswirkungen gehabt, gesundheitlicher
 361 Art? Familiäre, finanzielle?

362 IPO9: Familiäre nein. ich meine, natürlich: Es wird immer die Betroffenen /
 363 Wenn man unglücklich ist, dann redet man halt darüber daheim, weil man irgendwo
 364 seinen Dampf rauslassen muss. Aber bis auf vielleicht ein bisschen Genervtheit,
 365 hat das so generell, familiär überhaupt keine Auswirkungen gehabt. Dadurch, dass
 366 auch immer Unterstützung da war. Gesundheitlich ... Generell würde ich jetzt nicht
 367 sagen. Eher psychisch; dass du sagst, okay, du fühlst dich immer viel mehr
 368 erschöpft. Du bist immer müde, dir fehlt einfach der Antrieb, den du sonst hast.
 369 Aber ich sage jetzt da generell, also wie für meinen Sport, was ich nebenbei
 370 mache: Für den habe ich immer auch Energie gehabt, da nicht. Aber sonst: Du
 371 kommst heim von der Arbeit und dann musst du dich einmal hinlegen, weil dir
 372 vorkommt, du hast so einen harten Tag gehabt, wie als hättest du 14 Stunden
 373 gearbeitet. So hat es sich schon immer angefühlt. Es war alles einfach viel
 374 anstrengender.

375 I: Hast du jemals versucht, diesem Prozess entgegenzuwirken, vor der Kündigung?

376 IPO9: Ja, also ich habe dann, das war irgendwann mittendrin, habe ich dann
 377 auch wirklich das Gespräch gesucht, ob jetzt mit Chef oder Chefin. Erfolglos,
 378 muss man sagen, weil die das überhaupt nicht eingesehn haben. Und ich habe dann
 379 aber auch versucht, ich sage mit anderen zusammen, die auch betroffen waren,
 380 eben vom gleichen Unternehmen /. Dass ich sage, okay, wir schließen uns zusammen
 381 und gehen noch einmal zum Chef, vielleicht können wir noch irgendwas machen.
 382 Vielleicht kann man noch was ändern. Aber ich sage, dadurch, dass das alles
 383 erfolglos war, habe ich dann danach nie mehr irgendwie versucht, das zu
 384 verhindern. Oder für mich war dann einfach keine Option mehr, dass ich sage:
 385 „Okay, ich möchte jetzt noch länger, oder noch längere Jahre in der Firma
 386 arbeiten.“ Und dass auch nichts von ihrer Seite gekommen ist. Weil ich glaube
 387 tatsächlich: Wenn man sich ein bisschen für seine Mitarbeiter interessiert, dann
 388 merkt man das schon, wie es einem geht und was man auch fühlt, sage ich jetzt
 389 einmal. Und wenn sich dieser Zustand bei irgendjemandem aufbaut, dann, glaube
 390 ich, das muss man dann schon sehen, vor allem, wenn man mit jemandem immer von
 391 Angesicht zu Angesicht ist und den wirklich jeden Tag sieht. Also so hätte ich
 392 das schon so gesehn. Und dadurch aber, dass von nirgendwo etwas gekommen ist,
 393 außer immer nur negative Stimmung und negative Äußerungen. Also ich würde auch

394 keine Person verstehen, die dann von sich aus sagt: „Nein, wenn der negativ zu
395 mir ist, dann bin ich doppelt positiv.“ Weil, vielleicht hilft mir das ja. Also
396 das glaube ich auch nicht, dass es das gibt.

397 I: Um jetzt wieder mit diesem Thema zurückzukommen auf deine Mitarbeiterin, die
398 von innerer Kündigung betroffen war: Hast du denn das bei ihr bemerkt, oder
399 haben sich ihre Kollegen bei dir/.

400 IPO9: Nein, also ich habe das schon bemerkt. Deswegen habe ich auch das erste
401 Mal das Gespräch mit ihr gesucht und gesagt „Du, was ist los? Warum legst du so
402 ein Verhalten an den Tag? Gibt es irgendwas?“ Aber es ist halt /. Sie hat nichts
403 offenbart. Also sie hat nichts gesagt, immer nur: „Nein, es passt alles, und
404 alles super!“ Und hat dann noch von ihrem Privatleben erzählt, wie toll das ist
405 und so, und so weiter und so weiter. Nur hat sich das für mich dann einmal als
406 Schwierigkeit dargestellt, dass ich sage: „Okay, die XXX will nicht mit mir reden.
407 Ich wüsste jetzt nicht, was ich noch anders machen soll, dadurch.“ Ich habe
408 schon das Gespräch mit ihr gesucht, habe sie dann gefragt „Schau her, was ist?
409 Es muss ja irgendwas geben, warum du so bist, oder warum du einfach gehst“. Und:
410 Warum tust du das? Aber es ist dann nichts herausgekommen. Und nachher eben,
411 also von den Kollegen in dem Fall, dass sie /. Mir ist nur zurück erzählt worden,
412 dass sie herumerzählt, dass sie kündigen will. Und dann eben habe ich meinen
413 Chef eben zurate gezogen. Und dort haben wir das ja dann auch angesprochen.
414 Aber ansonsten: Sie ist nicht zu mir gekommen und hat gesagt: „Ich möchte
415 kündigen“ oder „Ich suche einen anderen Job“. Sondern, dann muss man tatsächlich
416 sagen – das war ja das Witzige an der ganzen Sache /. Jetzt kommt nämlich: Sie
417 ist zu mir gekommen und hat gesagt, sie würde gerne ihre XXX-LAB nachmachen. Also
418 sie hat nur in unserem Betrieb als Hilfskraft gearbeitet und sie wollte gerne
419 XXX werden.

420 IPO9: Und ich habe dann zu ihr gesagt „Ja, passt, schau einmal, was du brauchst
421 dazu? Wie schaut es aus, musst du noch in eine Berufsschule gehen? Informiere
422 dich einfach und dann kommst du nochmal zu mir und dann besprechen wir das
423 Ganze“. Das hat sie dann getan. Dann haben wir also gesagt: „Okay, passt“ habe
424 ich gesagt, „ich unterstütze dich, wir machen das, wir schaffen das“. Und das
425 war dann gar nicht so lange später, ein paar Wochen schon, da ist sie dann auf
426 einmal gekommen „Nein, ich habe gesehen wie anstrengend das wird und was ich da
427 alles lernen muss, und jetzt habe ich doch keine Lust mehr“. Ich muss nur kurz
428 das Licht einschalten. Ja, und dann ist das halt nachher / Das war direkt dann
429 danach, mit ihren Plänen, was sie sich dann einbildet hat. Die ganzen Sachen mit
430 den Überstunden und so.

431 I: Was glaubst du denn, mit welchen konkreten Maßnahmen kann man denn der
432 inneren Kündigung vorbeugen, oder entgegenwirken? Je nachdem?

433 IPO9: Aus meinen Erfahrungen her hätte ich jetzt gesagt: Wertschätzung, für die
434 Mitarbeiter zum Beispiel. Und vor allem wirklich die Gespräche, also das man
435 sich irgendwie /. Aber ich meine, natürlich, in vielen Firmen, sage ich jetzt
436 einmal, die etwas größer sind /. So eine Abstufung gibt es, bei uns ist es ja
437 auch so. Ich habe einen Chef und ich bin der Chef für meine Leute und so weiter?
438 Und ich denke mir, dass du wirklich die direkte Führungskraft /. Ich habe immer

439 mit meinen Leuten zu tun. Und ich glaube, da, genau da ist es genau wichtig,
 440 dass man sagt, okay, man geht wirklich hin und fragt „Wie geht es dir heute?“,
 441 oder „Was passiert so bei dir?“ Und wirkliches Interesse nicht nur am
 442 Beruflichen. Natürlich, das Berufliche darf nie hinten anstehen, weil für das
 443 sind wir ja da, aber auch immer fragen „Du, wie geht es dir eigentlich so privat,
 444 zum Beispiel? Ist wohl alles in Ordnung? Passiert irgendwas bei dir?“ Weil ich
 445 glaube, dass, wenn du Interesse an der Person selber zeigst und sie nicht nur
 446 das Gefühl hat, sie ist für dich eigentlich nur Mittel zum Zweck, dann glaube
 447 ich auch, dass das /. Natürlich kann es dann auch passieren, dass es trotzdem
 448 entsteht, die innere Kündigung, aber ich glaube, dass es eher nicht so wirklich
 449 rauskommt. Also dass die Person nicht so leicht in den Zustand kommt. Ich meine,
 450 innere Kündigung kann natürlich hier auch sein, dass einer sagt: „Okay, bin ich
 451 da richtig? Vielleicht will er auch Karriere machen.“ Ich meine, ob das auch
 452 schon eine innere Kündigung ist, ist schwer zu sagen, aber wenn man sich das so
 453 denkt /. Aber wenn generell auf die Person bezogen bist und immer wieder
 454 Gespräche führst und Probleme ansprichst und auch wirklich zuhörst, dann glaube
 455 ich, kann man dem gut entgegenwirken. Einfach das Interesse zeigen. Und auch
 456 immer wieder mal hingehen und sagen: „Das hast du wirklich super gemacht, und
 457 wirklich toll!“ Und auf die Schulter klopfen. Weil ich glaube, das ist wirklich
 458 den Leuten sehr viel wert, was ich jetzt mitbekommen habe. Eben durch die Person
 459 da wirklich auch mehr darauf geschaut hat, dass ich mehr auf sie eingehe. Und
 460 dann muss ich tatsächlich sagen, wenn sich das so weit entwickelt, dass sie
 461 jetzt erst vor Kurzem tatsächlich wirklich zu mir gekommen ist und mir von ihren
 462 wirklichen, privaten Problemen erzählt hat; dass sie sich mir wirklich geöffnet
 463 hat, und mir wirklich gesagt hat, wie es wirklich bei ihr ausschaut und was los
 464 ist und alles. Und das war, glaube ich, auch ein Mensch für mich, wo ich gewusst
 465 habe: Okay, von der Phase, die wir heuer schon gehabt haben, wo wir das Gespräch
 466 geführt haben, ob wir sie kündigen, dadurch, dass sie eigentlich uns mehr oder
 467 weniger mehr Probleme bereitet hat als Nutzen, haben wir uns jetzt so entwickelt,
 468 dass ich sage: „Okay, ich habe jetzt eine Mitarbeiterin, wo ich sage, okay, auf
 469 die kann ich mich jetzt wirklich verlassen.“ Und das nur, weil ich gesagt habe
 470 „Okay, ich gehe auf dich ein, ich interessiere mich für dich, ich interessiere
 471 mich für dein Privatleben.“ Und das hat sie so gut aufgefasst, dass sie
 472 überhaupt kein Gefühl mehr hat, dass sie überhaupt noch irgendwie nachdenkt, die
 473 Firma zu verlassen.

474 I: Du sagst, Wertschätzung, Einzelgespräche, auch im privaten Rahmen.

475 IPO9: Genau.

476 I: Hast du auch Mitarbeiter, die solche Gespräche nicht wollen?

477 IPO9: Gibt es sicher. Aber ich glaube, dass man /. Ich meine, man muss ja nicht
 478 mit jedem so wichtige, private Gespräche führen. Natürlich gibt es Leute, die
 479 sagen: „Okay, das ist meine Arbeit, ich möchte mir dir nicht über Privates reden.
 480 “ Aber ich glaube, dass es für die Personen zum Beispiel schon reicht, wenn du
 481 sagst, okay, du gehst hin und redest einfach mit denen und sagst: „Ja und, wie
 482 schaut es aus? Wie läuft es heute? Wie kommst du mit deiner Arbeit zurecht? Gibt
 483 es irgendwas, brauchst du irgendwas?“ Ich glaube, dass alleine das schon, das
 484 Zwischenmenschliche, reicht. Einfach zu sagen, du interessierst dich für den

485 Menschen, selbst wenn er sagt, er will jetzt nichts Privates erzählen, weil er
486 tragt das nicht in die Firma, zum Beispiel.

487 I: Führst du mit deinen Mitarbeitern auch diese jährlichen Mitarbeitergespräche?

488 IPO9: Ja, schon. Und wie gesagt, dadurch, dass ich eigentlich ständig in der
489 Produktion bin, versuche ich auch wirklich immer wieder, wenn es zum Beispiel
490 irgendwas gibt. Ich habe jetzt zum Beispiel einen Fall gehabt von einer meiner
491 Mitarbeiterinnen. Jetzt ist der Onkel wirklich verstorben, ganz plötzlich. Und
492 einfach gesagt, ich zeige jetzt wirklich einmal Anteilnahme, frage: „Wie geht es
493 dir damit? Ist alles in Ordnung? Brauchst du irgendwas?“ Und wirklich auch
494 unterm Jahr, sage ich jetzt einmal. Weil, meistens zu den Mitarbeitergesprächen,
495 sagst jetzt einmal: Vielleicht ist das gerade ein Zeitpunkt, da passt alles, da
496 hat keiner was zu sagen. Und ich glaube, dass das auch irgendwie /. Wenn du das
497 ganze Jahr mit deinen Leuten redest und du auch immer wieder fragst „Wie geht es
498 dir? Passiert irgendwas bei dir? Hast du ein Anliegen? Möchtest du gerne was
499 machen? Gibt es irgendwas, was ich für dich tun kann?“, dann glaube ich
500 tatsächlich, dass die Mitarbeitergespräche, die man einmal im Jahr protokolliert,
501 eigentlich nichts sagen. So sehe ich das, weil ich denke mir: Er hat jetzt ein
502 Problem. Was hilft es ihm, wenn ich nächstes Jahr mit ihm darüber rede? Also gar
503 nichts! Da ist es ja klüger, ich rede die ganze Zeit mit meinen Leuten und sie
504 können immer wieder zu mir kommen, wenn sie ein Anliegen haben, als wenn ich
505 einmal im Jahr zu einem Kaffee ins Büro komme und sage „So, und jetzt erzähle
506 mir, was du im ganzen Jahr so aufgestaut hast“.

507 I: Fallen dir noch irgendwelche Maßnahmen ein, die vielleicht fruchten könnten?

508 IPO9: Einfälle ja, aber nicht sehr wirksame, hätte ich gesagt. Weil, das bringt
509 mich wieder zurück zu meiner Zeit. Also ich habe dann wirklich / bin zum Chef
510 gegangen und habe gesagt: „Du, wie schaut es aus? Ich mache viel, ich tue alles.
511 Also ich hätte gerne mehr Geld“ Ich meine, Geld als Motivation, sage ich jetzt
512 einmal, mag ja toll sein, aber ich sage, zu dem Zeitpunkt, wo ich eben schon nach
513 mehr Geld gefragt habe, habe ich schon gewusst, dass meine Zeit auslaufen wird.
514 Also des heißt, das war zwar ein netter Bonus, aber ja, es hat mich nicht davon
515 abgehalten, die Firma zu verlassen. Also ich bin sicher davon überzeugt, dass
516 einfach das Zwischenmenschliche die Hauptmaßnahme ist, die man machen muss und
517 sich wirklich kümmern muss. Aber ansonsten, im Moment, fällt mir tatsächlich
518 nichts ein, wo ich sagen würde, das wäre jetzt auch noch irgendwas, dass du
519 sagst, okay, du kannst ihn wieder auf den rechten Weg bringen, oder von seinem
520 Vorhaben abbringen, oder so etwas.

521 I: Welche Rolle spielt denn deiner Meinung nach diese zwischenmenschliche
522 Beziehung zwischen Führungsperson und Betroffenen, oder eben den Kollegen und
523 den Betroffenen?

524 IPO9: Ja, natürlich sehr wichtig. Also wenn man die zwischenmenschliche
525 Kommunikation nicht hätte, würde das hier nicht/ hätten wir der inneren
526 Kündigung ja gar nicht entgegenwirken können, weil wenn du nicht mit deinen
527 Mitarbeitern kommunizierst und sagst „So, jetzt stellen wir uns einmal zusammen

528 und reden über das“, dann frisst der alles in sich hinein, und irgendwann
 529 explodiert er. Und das, wie wir schon besprochen haben, das hat ja nicht nur
 530 Auswirkungen auf das Unternehmen, auf das Mitarbeiterklima, auf den gesamten
 531 Arbeitsprozess eigentlich, also auf alles, nicht? Und deswegen ist das
 532 Zwischenmenschliche eigentlich des A und O. Das wäre das gleiche, wenn mein Chef
 533 zum Beispiel mit mir nie reden würde. Also das wäre auch so was. Dann irgendwie
 534 würde ich mich dann auch fragen: „Okay, bemühe ich mich zu wenig?“. Natürlich,
 535 also das entsteht dann halt. Da fragt man sich: Ist man zu schlecht, ist ein
 536 anderer besser oder so?

537 /: Das bringt mich dann zur nächsten Frage: Wie würdest du denn reagieren, wenn
 538 ein Mitarbeiter zu dir kommt und sagt „Ich bin jetzt mittlerweile so demotiviert,
 539 ich kann nicht mehr“? Der Grund bist aber du.

540 /: Dann würde ich einmal fragen, warum? „Was habe ich getan, was dir so /. Also
 541 warum demotiviere ich dich, persönlich?“ Um dann, je nachdem, was die Antwort
 542 ist /. Ich will ja nicht ausschweifen, gell? Aber da könnte ich dir was erzählen.
 543 Ja. Also meine Vorgängerin zum Beispiel, die hat das tatsächlich geschafft; die
 544 was vor mir die XXX beim XXX war. Also da habe ich sehr viele Geschichten von
 545 all meinen Mitarbeitern gehört. Die war so grausam zu den Leuten, die hat
 546 wirklich nur geschimpft, nur geschrien. Zum Beispiel, ich habe eine von meinen
 547 MitarbeiterInnen, die ist an der Hand operiert worden und seitdem ist sie
 548 eingeschränkt. Die kann nicht mehr alle Tätigkeiten durchführen. Und die hat
 549 tatsächlich von der verlangt, alle Tätigkeiten zu machen, die sie aber nicht
 550 schafft. Und wirklich solche Sachen, und wirklich, dass noch eine, die was jetzt
 551 auch noch dort ist / die ist ins Burn-out gerutscht, wegen ihr. Und alle waren
 552 dermaßen unglücklich und so viele haben gekündigt wegen ihr. Und dort sage ich,
 553 also dort war es wirklich die einzige Lösung, die was dann mein Chef, der was
 554 dem ein Ende gemacht hat, indem er sie kündigt. Anders wäre das nicht gegangen,
 555 sonst hätte er alle seine Mitarbeiter verloren. Und das aber nur wegen der
 556 Person, weil die so gemein mit den Leuten umgegangen ist. Die wirklich das Leben
 557 zur Hölle gemacht hat. Und wie ich dort hingekommen bin, muss ich echt sagen: Die
 558 haben sich alle schon so geschreckt, wer da wohl kommt, weil sie so gestört von
 559 der Person waren. Ich glaube, so falsch wie sie kann man das ja fast nicht
 560 machen. Also da war, glaube ich, nicht einmal einer mehr dabei, der gesagt hat,
 561 die war nett, oder das war toll, oder das war witzig mir ihr, oder so. Sondern
 562 die haben sie alle gehasst. Wirklich. Und dort sind sie scharenweise in Gruppen
 563 ins Büro zum Chef und haben sich beschwert und gesagt: „Das geht so nicht
 564 weiter. Wenn die Frau XXX nicht geht, dann gehen wir alle geschlossen.“ Und
 565 natürlich, was hat er dann für eine Option? Er muss sie kündigen, oder er steht
 566 dann alleine da mit ihr.

567 /: Das bringt mich zur nächsten Frage: Wenn sich ein Mitarbeiter meldet und sagt
 568 „Ich habe ein Problem, ich brauche Hilfe“ – gibt es denn in deinem Betrieb eine
 569 professionelle Hilfe, das heißt in Form von Coachings, oder Supervisionen?

570 IPO9: Ja, tatsächlich. Also wir haben auch, das wird immer wieder angeboten /.
 571 Da kommt jemand / ich müsste jetzt lügen. Es ist eine spezielle Firma, die
 572 wirklich auf das geschult ist. Die kommen dann und sagen okay. Da werden auch
 573 Zettel ausgedruckt, da stehen verschiedene Themen oben, so wie zum Beispiel eben

574 Motivation, oder Anti-Stress, oder was man halt so machen kann. Und dann wird
 575 der an die Mitarbeiter ausgeteilt, und je nachdem, was jemand, zum Beispiel eine
 576 Person sagt „Okay, für das würde ich mich interessieren“ und wenn genug Personen
 577 dann sagen „Okay, entweder machen wir den Punkt“, dann werden da, wie gesagt,
 578 zwei, drei Punkte hergenommen. Und die Personen, die sich dann für das melden
 579 und sagen „Okay, ich habe Interesse daran“, die werden dann da wirklich
 580 herausgenommen, wenn die da sind und dann werden wirklich auch Kurse mit denen
 581 veranstaltet. Der was wirklich speziell auf das ist, wenn jemand Probleme hat;
 582 eben mit Stressbewältigung, oder wenn man durcheinander ist, oder auch vom
 583 Privatleben her. Also da wird nicht nur das Berufliche genommen, sondern auch,
 584 wenn man privat irgendein Problem hat. Und das wird dann wirklich in der Firma
 585 bearbeitet. Einfach um, sage ich jetzt einmal, die Mitarbeiter auch ein bisschen
 586 zu coachen, dass sie besser mit Problemen umgehen können, die was das nützen
 587 könnten. Dass du sagst, sie kommen jetzt in einen Strudel und finden nicht mehr
 588 heraus. Einfach, um dem generell entgegenzuwirken. Und wir haben auch jemanden,
 589 also wenn die kommen, dann wird auch, wenn eine Person Interesse hat /. Da sind
 590 dann Psychologen, und die können dann wirklich Einzelgespräche mit denen führen,
 591 dass sie sagen, es ist eigentlich eine kostenlose psychologische Beratung.

592 I: Gibt es denn in deinem Betrieb auch so eine Art Mitarbeiterbefragung, wo man
 593 vielleicht das Unternehmen, die Rahmenbedingungen, die Führungskräfte, ja, so
 594 eine Art beurteilen kann, vielleicht Verbesserungsvorschläge bringen kann? Gibt
 595 es so was?

596 IPO9: Ja. Also für mich hat es noch nicht gegeben, für meine Vorgängerin hat es
 597 sie schon gegeben. Eine Beurteilung eben, wie die Mitarbeiter sie finden, oder
 598 ob sie zufrieden sind. Das gibt es immer wieder, so Etappen. Das gibt es auch
 599 eben für uns, also für mich zum Beispiel, und meinen XXX-Kollegen. Über den Chef
 600 zum Beispiel, oder er auch über uns und so weiter. Und wir haben auch so / wie
 601 soll ich das sagen? Das ist so eine Box, wo man Wünsche, Bedürfnisse, Anregungen
 602 auf einen Zettel schreibt, in die Box schmeißt und die werden dann immer
 603 angeschaut. Und wenn da etwas drinnen steht – man kann es entweder anonym oder
 604 mit Namen, oder direkt oder persönlich eigentlich /. Und bewertet das. Die
 605 Bewertungen, die werden dann von der Zentrale aus zu uns geschickt, die
 606 Mitarbeiter können die dann ausfüllen und das kommt dann direkt wieder zur
 607 Zentrale zurück, und wird dann dort überarbeitet, und dann wird geschaut: Gibt
 608 es irgendwas, was man im Betrieb verändern muss? Gibt es irgendwas, wo die
 609 Mitarbeiter jetzt extrem unzufrieden sind? Oder gibt es was, wo sie extrem
 610 zufrieden sind? Dass man das unterstützt, oder vielleicht noch fördern könnte.

611 I: Du als Person jetzt, wieder als Personalverantwortliche, wenn du jetzt an
 612 deine Mitarbeiterin denkst, die betroffen war: Würdest du rückblickend
 613 vielleicht irgendetwas anders machen?

614 IPO9: Also, rückblickend... Ja, ich meine, ich habe dann mein Verhalten ihr
 615 gegenüber verändert, was auch sie dann verändert hat. Eventuell hätte ich /.
 616 Also dadurch, dass ich, ich muss sagen, also in der Situation noch nie so war wie
 617 mit ihr, sie war meine erste, wo ich sagen muss, ich bin in der Situation
 618 gewesen, hätte ich, wenn ich die Erfahrung gehabt hätte, hätte ich vielleicht
 619 schon von Anfang an anders auf das zugehen können. Nur dadurch, dass ich eben,

620 wie gesagt, eher in der, auf der anderen Seiten war und das selber noch nicht
 621 gehabt habe, hat mir das einfach gefehlt, dass ich sage: „Okay, ich sehe das,
 622 frage sie gleich, was kann ich machen, dass es dir wieder besser geht?“ Und
 623 nicht so, den Fehler bei ihr zu suchen. Weil, der Fehler entsteht immer im
 624 Unternehmen. Und nicht bei der Person zuerst. Weil, irgendwas muss ja, wir haben
 625 ja schon die Auslöser besprochen /. Irgendwas muss ja sein. Und wenn man schon
 626 privat ein Problem hat und in der Firma dann auch auf Widerstand stößt:
 627 Natürlich wird dann irgendjemand total unglücklich. Und eben für das nächste Mal,
 628 falls das wieder vorkommt, was ich nicht hoffen will, dann weiß ich: Okay,
 629 einfach gleich auf den Punkt kommen und sagen: „So, was ist passiert, was habe
 630 ich falsch gemacht? Gibt es irgendwas, was ich für dich tun kann? Gibt es
 631 irgendwas, wobei ich dich unterstützen kann? Willst du mit mir irgendwas
 632 bereden?“ Einfach so, wirklich direkt. Und nicht schauen, was passiert und dann /.
 633 Selbst, wenn wer abweisend ist. Und einfach auf das Verhalten ansprechen. Weil,
 634 wenn eine Person von sich aus dann sagt, so /. Wie der Fall war, wo ich das
 635 Personalgespräch geführt habe und sie dann gesagt hat „Nein, ist alles in
 636 Ordnung“ und du weißt aber, dass es nicht so ist, einfach sagst: „Du, ich sehe
 637 das. Ich sehe, das was nicht passt mit dir. Und es muss ja einen Grund geben und
 638 ich möchte das gerne aufklären, bevor irgendwas Schlimmeres passiert.“ Was dann
 639 im Endeffekt bei ihr so ausgeartet ist, dass sie sich eben eingebildet hat, dass
 640 sie 70 Stunden in der Wochen arbeitet. Und dass sie das psychisch noch mehr
 641 fertig gemacht hat als sie schon war.

642 *I:* Wären denn da spezielle Schulungen dahingehend für Führungskräfte zielführend,
 643 sinnvoll, hast du da vielleicht eine Idee?

644 *IP09:* Wäre super. Ich sage, wir haben zwar einen Kurs gehabt, aber der war nur
 645 über Konfliktbewältigung zwischen Mitarbeitern. Aber direkt so, dass man sagt,
 646 man hat jetzt was in der Situation, mit einem Menschen umzugehen, der
 647 unzufrieden ist und sich vorstellen könnte, das Unternehmen zu verlassen / was
 648 man dann machen könnte, oder was es für Sachen gibt, was man mit ihm sprechen /
 649 oder auf was man ihn ansprechen könnte, oder wie man das lösen könnte: Das haben
 650 wir nicht. Und das wäre tatsächlich für jemanden, wo du sagst, der ist jetzt
 651 gerade neu in der Rolle als Führungskraft, der hat keine Erfahrung damit. Das
 652 wäre super.

653 *I:* Jetzt zurückzukommen, du als Person, als Betroffene der inneren Kündigung:
 654 Was würdest du jetzt rückblickend vielleicht anders machen?

655 *IP09:* Meinst du, wenn ich betroffen bin, oder das Unternehmen? Oder wie meinst
 656 du das, „anders machen“?

657 *I:* So, wie es bei dir früher war, in deinem vorherigen Betrieb. Was würdest du
 658 vielleicht anders machen? Jetzt rückblickend gesehen, im Nachhinein?

659 *IP09:* Früher einen neuen Job suchen. Tatsächlich muss ich sagen, ich wüsste gar
 660 nicht, ob ich was anders machen würde, außer das, was ich wirklich gesagt habe:
 661 Früher einen anderen Job suchen. Weil ich glaube, dass wenn ein Mitarbeiter
 662 schon einmal auf den Chef zukommt und sagt „So läuft das und das ist nicht in

663 Ordnung und alle sind unzufrieden“ / und der Chef nicht reagiert, dann gibt es
 664 ja kaum irgendwas, was der Mitarbeiter tun kann, um das noch zu verändern. Weil,
 665 es geht immer von der Führungskraft aus, oder vom Chef, der was dann was ändern
 666 muss. Und ich glaube, nicht vom Mitarbeiter. Weil, wenn der einmal in der Phase
 667 ist und es kommt einfach nichts entgegen und du schon versuchst und versuchst,
 668 dann gibt es einfach nichts. Du kannst nur unzufrieden vor dich hinarbeiten,
 669 aber das wars. Und ich glaube nicht, dass das in irgendeinem Interesse ist.

670 I: Was würdest du anderen Personalverantwortlichen oder eben Betroffenen der
 671 inneren Kündigung raten? Gibt es da irgendwelche Dinge, wo du sagen würdest,
 672 beachtet das unbedingt?

673 IP09: Also für die Führungskräfte: Gespräche, Gespräche, Gespräche. Wirklich auf
 674 die Leute eingehen, wirklich fragen, auch nach dem Befinden; ob privat,
 675 beruflich oder einfach nur zum Wetter /. Es muss ja nichts aufregendes sein.
 676 Einfach nur das Interesse am Mitarbeiter zeigen. Und auch immer wieder schätzen,
 677 selbst wenn du jetzt weißt: Okay, heute ist die Leistung nicht so, wie sie sein
 678 sollte. Aber trotzdem sagen: „Hey, das hast du echt super gemacht.“ Vielleicht,
 679 dass sich die Motivation dann auch wieder steigert, dass ich am nächsten Tag
 680 sage: „Hey, der sieht das, was ich tue.“ Und dann arbeitet er noch härter. Zum
 681 Beispiel. Und für Betroffene, ja ... Das ist sehr schwierig, muss ich sagen.
 682 Dadurch, dass ich auf einmal in der Lage war und das so geendet hat, dass wenn
 683 man schon versucht, zu vermitteln und zu sprechen und wirklich das zu verändern,
 684 indem man das wirklich sagt, was nicht passt und es passiert nichts, kann ich
 685 eigentlich, ja, den Betroffenen nur raten, – wenn es kein Gespräch oder sonst /.
 686 Einfach die Firma zu verlassen. Weil, unglücklich zu arbeiten, ist sehr
 687 schwierig.

688 I: Ein schöner Schlusssatz. Gibt es denn abschließend noch irgendetwas, was du
 689 sagen oder hinzufügen möchtest?

690 IP09: Ja, ich glaube, ich würde den Chef anreden und sagen, er soll einen Kurs
 691 machen für das.

692 I: Guter Ansatz.

693 IP09: Ja, das wär sicher ein Vorteil. Also, aber des Problem dabei ist: Selbst,
 694 wenn wir jetzt bei uns in der Firma anbieten, sind in andere Betrieben trotzdem
 695 die Probleme gegeben. Also da wäre eine Sensibilisierung von alle, die was mit
 696 Mitarbeiter zu tun haben /. Ich meine, ich weiß nicht, vielleicht gibt es es ja
 697 schon, aber so einen Kurs für Geschäftsführer und Führungskräfte. Die dazu
 698 verpflichtet sind, einmal zu lernen: Wie geht man wirklich mit Mitarbeitern um?
 699 Weil, dann glaube ich, dass tatsächlich das dazu führt, dass du sagst, du hast
 700 glückliche Mitarbeiter, du hast eine super Firma, du bist eine super
 701 Führungskraft. Und dann glaube ich auch, dass die Probleme mit dem
 702 Fachkräftemangel, was wir ja überall haben, ein bisschen reduziert wird. Weil,
 703 glückliche Mitarbeiter holen andere Leute, die sagen: „Hey, das ist super da.
 704 Das is total klasse, das is total lässig. Du kannst so alles haben. Komm da her!“
 705 Die bringen Leute. Und nicht einer der sagt: „Die ist total Scheiße, die schreit

706 nur mit uns. Und gehe da ja nicht hin. Ich kündige auch, weil das ist so Scheiße.
707 " Also eigentlich dort anzusetzen und zu sagen: „Hey, wir als Geschäftsführer,
708 ihr als Personalverantwortliche, macht das, tut das, weil das bringt euch was.
709 So bekommt ihr die Leute.“

710 *I:* Möglicherweise steht irgendwann einmal so ein Student da und sagt: „Ich
711 schreibe meine Master-Thesis über Strategien zur emotionalen Verbesserung für
712 Arbeitnehmer, Arbeitgeber in der Dienstleistungsbranche.“ Ja, und kann dann
713 andere schulen damit. Das wäre natürlich ein Hit, ja.

714 *IPO9:* Des wäre was für dich.

715 *I:* Man sagt so. Wunderbar, vielen vielen Dank! Wenn du nichts mehr zu sagen hast,
716 beenden wir das Interview. Punktlandung. Wir beenden das Interview um 17:10 Uhr.
717 Vielen Dank dafür. Ich wünsche dir noch einen schönen Abend.

718 *IPO9:* Ja, ebenfalls, dankeschön.

719 *I:* Dankeschön.

1

IP10

2

I: So, XXX. Vielen Dank für deine Zeit schon mal vorab. Die Formalitäten wie DSGVO und so weiter wurden geklärt. Wir haben heute den 5. Februar 2022 und wir starten das Interview um 10:05 Uhr. Welche Erfahrungen hast du mit dem Thema "innere Kündigung" ganz generell gemacht? Erzähle einfach einmal.

5

6

IP10: Bei uns im Betrieb habe ich die Erfahrung gemacht, dass einfach die mangelnde Kommunikation und diese mangelnde Wertschätzung Menschen einfach dahin gebracht hat, dass sie sich nicht wirklich Gedanken machen über die Tätigkeit oder das Berufsbild, sondern einfach nur mehr mit dem Strom mitgeschwommen sind und relativ frustriert auch waren. Es sind halt sehr viele Missverständnisse entstanden von der Führungskraft aus und jeder macht sich nur die eigenen Gedanken dazu und kommt dann in eine eigene Gedankenspirale. Und mutmaßt dann natürlich über gewisse Vorgehensweisen und das hat natürlich zu einer großen Frustration geführt, sage ich mal ganz ehrlich. Das Grundprinzip ist, dass die Führungskraft das hauptsächlich in der Hand hat, wie Menschen im Unternehmen arbeiten, wie sie agieren, wie sie sich motivieren. Und bei uns war es halt eher so, dass sehr vieles sehr geheim gehalten worden ist, sehr vieles an Informationen zurückgehalten worden ist. Und niemand wusste, woran er ist, woran er steht und wie es weitergeht im Unternehmen. Auch gerade bei unserer Verbundbildung. Und das hat dann natürlich zu enormen Frust geführt und zu so einer Verzweiflung auch für die Mitarbeiter. Das ist aber das Problem, dass die Führungskraft ... Wir sind ja in einem sehr hierarchischen Unternehmen. Und die Führungskraft genießt auch sehr diese Hierarchie, diese Machtorientiertheit. Und das ist so mitunter eines der größten Schwierigkeiten, dass mit den Menschen nicht kommuniziert worden ist. Dass sie dann einfach im Ungewissen gelassen wurden. Und wir haben natürlich Mitarbeiter, die da für Jahre im Unternehmen sind und natürlich sich sehr bewiesen haben in den letzten Jahren und irgendwie im Stich gelassen worden sind und nicht mehr wertgeschätzt worden sind. Und das waren so mitunter mal anfänglich die größten Schwierigkeiten, die Kommunikation und die Transparenz. Und das Nächste ist vor allem natürlich, wenn es unfair ist. Wir haben Regeln, wir haben Vorgaben und wenn dann Beschäftigungsausmaße nach Belieben vergeben werden und nicht nach dem Dienstälteren, dann kommt da sehr viel Unfairness da raus und dann ist da auch sehr viel Missgunst untereinander. Und das war der zweite Punkt. Diese "Freunderlwirtschaft". Dieses, nicht das Transparente und nicht das Objektive. Wir sind heute ein bunter Haufen an Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Es ist aber jeder ein unterschiedlicher Charaktertyp und jeder hat aber seine Stärken und man darf das nicht zu sehr bewerten. Man muss da objektiver bleiben, meiner Meinung nach. Und das ist halt nicht der Fall gewesen. Das war so mitunter das größte Problem, die Kommunikation. Ich habe es jetzt mal so zusammengefasst.

40

41

I: Du hast schon ganz schön die möglichen Auslöser genannt, mit, unter anderem, mangelnde Wertschätzung, fehlende Kommunikation oder auch das Zurückhalten von Informationen. Kannst du das noch ein bisschen näher erläutern, näher beschreiben? Gerade auch den Aspekt mit der mangelnden Wertschätzung. Von wem aus, wem gegenüber und, vor allem, warum?

45

46

IP10: Ja die mangelnde Wertschätzung war schon von unserer Führungskraft aus

47 gegenüber Mitarbeitern. Es gibt ja Mitarbeiter, die sind 25, 30 Jahre im
48 Unternehmen. Unsere Führungskraft ist erst vor sieben Jahren unsere
49 Führungskraft geworden, vom Haus. Und es ist einfach zu wenig beobachtet worden,
50 es ist zu wenig mit den Leuten gesprochen worden, hat sich nicht die Zeit
51 genommen, die Mitarbeiter kennenzulernen. Auch die Stärken und Schwächen der
52 Mitarbeiter kennenzulernen. Nach seinem Führungsschema ist er rigoros über die
53 ganze Ebene drüber gefahren. Und wie schon gesagt, wir haben sehr
54 unterschiedliche Charaktertypen und ich glaube, das Wichtigste der Arbeit der
55 Führungskraft ist, dass man sich einmal auf seine Mitarbeiter einlässt und mal
56 versucht, diese zu verstehen. Ich kann nicht ein Führungsschema für alle
57 Menschen gleich anwenden. Ich muss natürlich Gefühle entwickeln für die Leute
58 und mir das einmal anhören: Was hat mir jeder zu berichten? Wie geht es denn
59 jedem? Was ist denn jedem wichtig im Unternehmen? Und das ist halt überhaupt
60 nicht passiert. Es ist von oben herab delegiert worden ist. Es ist von oben
61 herab, wenn, dann nur schriftlich kommuniziert worden und recht wenig mit den
62 Menschen gesprochen worden. Es ist erst dann gesprochen worden mit den
63 Mitarbeitern, wie es sich im Verbund um die Verbundbildung gegangen ist, um die
64 weitere Vorgehensweise. Wo ist der Dienstort? Wo müssen die Menschen zukünftig
65 hinfahren? Und da ist halt dann relativer Druck aufgebaut worden. Entweder
66 fährst du jetzt an den anderen Standort oder du wirst jetzt 25 Prozent vom
67 Beschäftigungsausmaß rausgenommen. Und das ist halt sehr rigoros und sehr strikt.
68 Wir wissen alle, jeder hat Existenzängste, jeder hat natürlich seine Existenzen
69 zu erhalten. Und wenn dann plötzlich 25 Prozent von Beschäftigungsausmaß fehlen,
70 ist das ein riesiger Einschnitt und da ist einfach zu wenig Verständnis. Da ist
71 zu wenig auf die Mitarbeiter eingegangen worden. Es war danach so, dass einfach
72 Mitarbeiter bevorzugt worden sind, weil sie halt vielleicht der Führungskraft
73 sympathischer waren, weil sie vielleicht empathischer wäre, auch so natürlich
74 das Interesse der Führungskraft geweckt haben. Und nicht wirklich aber dann beim
75 Arbeitstechnischen auch unbedingt Stärke bewiesen haben. Es ist halt eher, was
76 gesagt worden ist oder wie sich jemand gegeben hatte, ist vielleicht auch besser
77 anerkannt worden als die Leistung, die jemand erbracht hat. Also es ist nicht
78 sehr objektiv bewertet worden und das wird es auch nach wie vor nicht. Und es
79 hat dann für gewisse einen Bonus gegeben, indem die einfach bessere Dienstzeiten
80 bekamen oder flexiblere Dienstzeiten und den anderen ist einfach das
81 Beschäftigungsausmaß reduziert worden, und das hat dann natürlich für
82 Missstimmung gesorgt, auch untereinander, weil dann Neid und Missgunst
83 untereinander war: „Warum bekommen die einen das oder der eine und der andere
84 nicht?“ Das waren so diese Hauptfaktoren und ja, es ist einfach, die Leute sind
85 überhaupt nicht genauer betrachtet worden, es ist nicht mit ihnen gesprochen
86 worden. Und ich kenne sie ja sehr gut, die Mitarbeiter, weil ich schon lange im
87 Unternehmen bin und bin dann schon halt gefragt worden von der Führungskraft:
88 „Was meinst du?“ oder „Wie siehst du das?“ und darum habe ich ganz ehrlich meine
89 Meinung ihm gesagt, was nicht immer für positive Stimmung gesorgt hat, das muss
90 ich auch sagen. Mittlerweile schätzt er das, weil er sieht, dass ich das sehr
91 objektiv und sehr ehrlich mache und ich da für niemanden Fürspreche, aber auch
92 gegen niemanden gegenspreche, sondern ich habe immer versucht, beide Seiten
93 aufzuzeigen. Aber natürlich ist das Vertrauen an die Führungskraft extrem
94 verloren gegangen, das merke ich halt immer wieder, dass sie ihm überhaupt nicht
95 vertrauen, obwohl er sich jetzt schon sehr gebessert hat in seiner Umgangsform:
96 Er hat es ja bemerkt, dass er mit der Art und Weise nicht weit kommt, aber das
97 Vertrauen hat er nach wie vor nicht von den Mitarbeitern. Und ich bin da immer
98 ein bisschen zwischen drinnen, damit ich die Wogen glätte. Es kommen halt Sachen
99 vor, wo sie wieder extrem verärgert sind und dann stehen sie bei mir und die

100 einen sagen das und hauen mal auf den Tisch und dann sage ich: "Du, pass auf, er
 101 ist der Chef, er ist der Vorgesetzte. Denk noch einmal nach. Schreib dir das
 102 zusammen, was dir wichtig ist und versuche einfach, ein normales, klärendes
 103 Gespräch, aber nicht mit der Emotion, das bringt nichts." Und ich versuche halt
 104 immer wieder dazwischen zu dringen, das auszubügeln, damit dieser ganze Vulkan
 105 nicht irgendwann einmal hochgeht. Weil wir waren im Herbst wieder kurz davor,
 106 dass da etwas eskaliert wäre und dann habe ich es wieder geschafft, dass ich für
 107 alle eine Lösung finde, dass es für alle passt und es ist halt ein ständiger
 108 Balanceakt da zwischendrin. Gerade als Assistenz, kommen sie mit allen Dingen
 109 natürlich als erstes zu mir, weil ich alle Termine für ihn ausmache und sie
 110 reden mehr mit mir: "Wie ist er drauf? Wie soll ich mit ihm reden, was soll ich
 111 sagen?" Sie versuchen, sich ein bisschen eine Meinung einzuholen und ich bin
 112 eigentlich immer dazu da, dass das irgendwie glimpflich alles in ruhiger Form
 113 verläuft. Das ist aber wahnsinnig anstrengend, muss ich ganz ehrlich sagen, also
 114 immer wieder die Harmonie zu behalten.

115 I: Du hast gesagt, ihr wart wieder kurz davor, dass es eskaliert: Was bedeutet
 116 das?

117 IP10: Es ist eskaliert unter Mitarbeitern. Er hat Mitarbeiter aus der gleichen
 118 Abteilung unabhängig voneinander befragt über die andere, was einmal überhaupt
 119 für mich gar nicht geht, und hat natürlich dann eine wieder bevorzugt, er hat
 120 gesagt: "Ich mag sie, sie ist lieb, aber sie ist leistungsmäßig bei Weitem nicht
 121 dort, wo die andere ist aufgrund von Erfahrung", und so ehrlich muss man auch
 122 sein. Und er hat dann natürlich wieder das Beschäftigungsausmaß der einen zuerst
 123 gegeben, die eigentlich erst zum Schluss gekommen ist und die Dienstältere hätte
 124 es eigentlich vorher verdient. Und das war die Ungerechtigkeit, und dann ist
 125 noch ein Urlaubsanspruch dazugekommen, wo sie sich dann noch in die Quere
 126 gekommen sind, was dann auch zum Streit eskaliert hat, weil die eine hat im Juni
 127 spontan Urlaub gebraucht, aufgrund einer Scheidung, und die andere hätte es im
 128 September spontan gebraucht, aufgrund von Hausrenovierung und dann sind sich die
 129 beiden in die Quere gekommen. Und dann habe ich versucht, das so zu lösen, dass
 130 beide gehen können, indem ich kurzzeitig die Vertretung übernommen hätte, weil
 131 der Chef auch nicht da war, habe ich selber versucht, das zu lösen. Das hat er
 132 auch gar nicht so mitbekommen, dass ich die Damen in der Buchhaltung mal
 133 vertrete. Und so habe ich immer wieder versucht, auch Deeskalation auszuüben,
 134 wobei ich natürlich auch ganz klar meine Meinung sage, also dass es eine
 135 Ausnahme war und dass ich das natürlich nicht noch einmal mache und dass es so
 136 auch nicht weitergeht. Entweder wird jetzt noch mal miteinander gesprochen und
 137 sonst holen wir uns auch Hilfe im medialen Bereich, aber so funktioniert es
 138 überhaupt nicht. Und so arbeiten wir eigentlich seit vier Jahren durch, dass man
 139 immer wieder versucht, für alle Situationen zu schaffen, dass es passt. Aber das
 140 ist, damit das Ganze nicht hochgeht, weil dann belastet uns das, wenn es
 141 eskaliert, muss ich ganz ehrlich gestehen.

142 I: Woher kommt dieser autoritäre Führungsstil? Ist das ein bewusster
 143 Führungsstil oder ist die Person, die dahinter steht, als Führungsperson einfach
 144 so? Kannst du das irgendwie erklären?

145 IP10: Ja, er ist schon ein typischer, ich will nicht sagen Narzisst, aber sehr

146 narzisstisch angehaucht, sage ich mal. Er ist sehr auf die Hierarchie aus. Man
 147 hat auch in seinen Augen dann etwas erreicht, wenn man einen Titel hat, also das
 148 sagt sehr viel aus. Und er ist sehr von oben herab, sage ich mal, zumindest ist
 149 er machtorientiert, das ist er schon und er lässt es auch gerne raus. Ich weiß
 150 nicht, ob man das alles in Führungsseminaren, -schulungen und Ausbildungen so
 151 lernt. Zum Teil vielleicht schon, aber es hat größtenteils schon mit seiner
 152 Persönlichkeit zu tun, so wie er führt. Und das Problem ist: Er glaubt ja auch,
 153 er führt sehr gut und er führt sehr menschlich und er hat eine ganz andere
 154 Wahrnehmung. Er sieht sich ja selbst ganz anders, das merke ich ja, wenn ich mit
 155 ihm spreche. Und er braucht auch diese Anerkennung der Mitarbeiter. Er wird
 156 immer wieder versuchen, sich in Situationen zu bringen, wo du ihm etwas zu
 157 verdanken hast und er zeigt es dann auch sehr und er braucht dieses
 158 Schulterklopfen dann auch von dir als Mitarbeiter, indem du sagst: "Vielen,
 159 vielen Dank, dass Sie sich da bemüht haben! Vielen Dank, dass Sie sich so
 160 eingesetzt haben für mich!" Das braucht er enorm. Und das haben natürlich schon
 161 viele herausgefunden und viele schmieren ihm natürlich bewusst sozusagen Honig
 162 ums Maul, damit sie natürlich weiterkommen, damit sie auch von ihm Anerkennung
 163 bekommen und damit sie eigentlich auch die eigenen Ziele erreichen. Er ist schon
 164 sehr narzisstisch veranlagt, von Natur aus, sage ich mal.

165 *I:* Wie wird diese Führungsperson von den Mitarbeitern dann wahrgenommen oder
 166 angenommen?

167 *IP10:* Sie wird halt akzeptiert, man hat ja keinen anderen. Es ist uns vorgesetzt
 168 worden, so sagen viele, aber natürlich zeigt es schon in Form von
 169 Weihnachtsfeiern oder von... Wir haben auch Sommergespräche, bei denen wir
 170 gemeinsam zum Buschenschank fahren, zeigt es schon, wie wertschätzend es ist,
 171 weil sie zum Teil nicht erscheinen und sagen: "Da mache ich nicht mit und da
 172 gehe ich nicht hin." Und wenn sie hingehen, gehen sie nur hin, damit sie eben
 173 nicht irgendeinen Nachteil daraus erzielen, wenn sie nicht hingehen. Also es ist
 174 wirklich nur: "Ich gehe halt hin, dass ich dort bin.", aber sie machen es dann
 175 auch sehr plump, indem sie gerade mal eine Stunde dort sitzen und dann schauen
 176 sie, dass sie wieder weitergehen. Es zeigt schon, dass sie das alles nur machen,
 177 damit sie nicht irgendeinen Nachteil erzielen. Von Wertschätzung der
 178 Führungskraft gegenüber ist recht wenig da.

179 *I:* Dieses Fernbleiben begründet sich wirklich auf diese eine Führungsperson oder
 180 eigentlich auf das Unternehmen und diese Führungshierarchie? Was sagst du?

181 *IP10:* Ja, also schon. Wir sind ja, rein im kaufmännischen Bereich, dort zeigt es
 182 sich sehr stark, dass sich je Näher sie ihm zum Teil sind, desto mehr bleiben
 183 sie dann aber auch fern. Das ist nämlich ganz komisch. Ich habe beobachtet wann,
 184 dass sie ... Es gibt einen Teil, der kommt natürlich immer. Auch ich. Weil es
 185 von einem verlangt wird. Dass muss ich ganz ehrlich sagen. Und dann gibt es
 186 einen Teil, der bleibt wirklich fern, weil er einfach sagt: "Ich kann nicht, es
 187 interessiert mich nicht." Es ist dann aber genau die wo er weiß, er braucht sie.
 188 Da kann nicht viel passieren. Es gibt keinen anderen, der das ersetzen könnte
 189 zurzeit. Also kann man nicht wirklich etwas gegen die Menschen tun. Das ist halt
 190 ein Machtspielchen, das untereinander.

191 I: Gut, du hast gesagt, du hast Erfahrungen mit Mitarbeitern, die von innerer
 192 Kündigung betroffen waren. Was würdest du denn sagen? Wie würdest du für dich
 193 die innere Kündigung beschreiben oder definieren?

194 *IP10:* Indem sie einfach sehr deprimiert schon in die Arbeit kommen. Es ist immer
 195 alles negativ, es wird schon in der Früh über alles, was negativ ist, geschimpft.
 196 Es wird alles abgewertet. Es ist sehr vieles zu viel an Arbeit, obwohl es
 197 eigentlich erträglich ist, aber es ist immer gleich zu viel. Es darf nicht mehr
 198 hinzukommen. Wir haben natürlich auch schon welche gehabt die im Burnout waren,
 199 die einfach in dieser Struktur gefangen sind in dieser negativen Spirale. Das
 200 Problem ist halt schon, was bei uns ganz stark ist in dem Unternehmen... Wenn
 201 wir ein Bewerbungsportfolio haben, steht drinnen, es muss jemand eigenständig
 202 sein, selbstbestimmt, eigenverantwortlich, teamorientiert, offen für Neues. Also,
 203 sehr viele Ansprüche, die wir stellen. Und wenn sie aber im Unternehmen sind,
 204 wird ihnen das aber alles entzogen. Wir haben kaum Eigenverantwortlichkeit und
 205 kaum Selbstständigkeit. Und du darfst gar keine E-Mail mehr, ohne dass es von
 206 der Führungskraft abgesegnet ist, hinausschicken. Ob es jetzt zu eine Firma ist,
 207 ob es jetzt zu einem Kollegen in XXX ist. Es muss jede E-Mail vorab von der
 208 Führungskraft geprüft werden. Du darfst mit niemandem mehr in der Zentrale
 209 telefonieren, bevor es nicht genehmigt ist oder darfst überhaupt nur mehr in
 210 meiner Hierarchieebene mit jemandem sprechen. Nicht mehr mit jemandem, der über
 211 mir in XXX in der Hierarchieebene ist. Wir sind sehr überwacht, wir sind sehr
 212 kontrolliert. Es muss alles doppelt und dreifach abgestimmt sein, was natürlich
 213 viele Menschen demotiviert. Jeder will seine Leistung bringen, jeder will selbst
 214 seine Ziele erreichen, jeder will am Unternehmen beitragen. Und dann wird man in
 215 seinem Tun und Handeln extrem gebremst. Und das demotiviert enorm. Das ist ja
 216 das Gefühl, es wird einem nicht vertraut. Es ist das Gefühl, ich darf mit
 217 anderen nicht telefonieren, weil ich mich vielleicht nicht benehmen kann oder
 218 weil ich die Etikette nicht habe. Da haben wir ganz viele Zweifel, die bei den
 219 Mitarbeitern auftauchen. Warum wird mir so viel Misstrauen entgegengebracht?
 220 Warum wird mir nicht vertraut als Mitarbeiter? Jetzt bin ich so lange im
 221 Unternehmen, jetzt habe ich so viele Jahre immer mein Bestes gegeben und
 222 plötzlich darf ich nicht einmal mehr mit Kollegen, mit denen ich früher in XXX
 223 ganz normal telefoniert habe, jetzt darf ich nicht einmal mehr selbstständig
 224 eine E-Mail schreiben. Und das ist mitunter der schlimmsten Dinge, wo die Leute
 225 da einfach sagen: "Mir egal, dann tu ich halt, wie sie es wollen, ob es passt
 226 oder nicht passt, ist mir gleich." Es gibt ja nichts demotivierenderes, als dass
 227 ich nichts mehr eigenständig tun darf. Natürlich äußert es sich schon so, dass
 228 vielen alles egal wird. Dass nicht mehr so genau gearbeitet wird, dass die
 229 sagen: "Ja, es ist mir halt gleich. Wenn es nicht passt, werden sie sich schon
 230 melden. Und sonst lassen wir es so stehen." Das alles etwas oben drüber nurmehr
 231 passiert. Dass nicht mehr wirklich genau gemacht wird. Das ist mir schon
 232 aufgefallen, dass viele einfach keine Freude mehr haben an der Arbeit, sich
 233 selbst nicht motivieren, auch nicht mehr freiwillig ein Projekt auf sich nehmen
 234 und sagen: "Ja, passt. Ich arbeite das aus" oder "Ich bereite das vor." Weil
 235 natürlich wir auch in Projektarbeiten wir auch darauf gekommen sind, dass du da
 236 Stunden dran sitzt. Man arbeitet das aus, man arbeitet eben ganz viel daran und
 237 dann wird es im Namen einer Führungskraft nach außen getragen, dass es aussieht,
 238 als hätte es die Führungskraft entwickelt. Und das sind alles Dinge, die enorm
 239 demotivierend sind. Weil man sagt: "Das ist eigentlich das, was ich geleistet
 240 habe, das, was ich erarbeitet habe." Und dann wird es nirgends anerkannt und
 241 dann wird es auch nirgends sehen. Es sieht so aus, als hätte es die

- 242 Führungsebene erarbeitet. Und das sind Dinge, die natürlich für die Menschen
243 total demotivierend sind und natürlich auch Frust und Zweifel aufkommen.
- 244 *I:* Du hast gesagt, die Qualität der Arbeit leidet schon darunter. Geht es da
245 auch um die Quantität? Ist die Arbeitsleistung vielleicht auch schon vermindert?
- 246 *IP10:* Die Arbeitsleistung vermindert? Würde ich gar nicht so sagen. Das geht da
247 recht schwer, weil wir ja sehr gut überwacht sind. Es wird sehr darauf geachtet,
248 dass wir nicht die Mittagspausen überziehen. Es wird sehr darauf geachtet, dass
249 wir nicht irgendwo zusammenstehen und viel Zeit haben zum Reden. Wir werden
250 schon sehr überwacht. Ich bin in der Assistenz in der Inspektion und in der
251 Inspektion haben wir jeden Tag drei Führungskräfte. Es ist jeden Tag einer da,
252 der den Blick über uns hat. Wir werden keinen einzigen Tag alleine gelassen und
253 das hat damit zu tun, dass wir irgendwo zusammensitzen, zusammenstehen, zusammen
254 in der Früh einen Kaffee trinken. Das wird alles enorm abgenommen. Auch das
255 Miteinander. Diese Kommunikation, die in meinen Augen in der Früh irrsinnig
256 wichtig ist. Es passiert so viel Austausch, was im Haus passiert ist, welche
257 Vorfälle es waren, welche Neuerungen es sind. Das wird alles über den
258 Morgenkaffee besprochen. Und das gibt es nicht mehr so. Natürlich aufgrund von
259 Corona, aber es sitzt so jeder in seinem Büro. Wenn du nicht die Richtlinie
260 ließt, die von der Zentrale kommt, weißt du sowieso nicht wirklich, was passiert.
261 Und früher hat das halt alles im Morgenkaffee stattgefunden. Das gibt es alles
262 nicht mehr. Ich will nicht sagen, dass die Quantität leidet, sondern wirklich
263 eher nur die Qualität. Sie bemühen sich natürlich. Du musst deine Sachen
264 pünktlich abgeben, du musst deine Arbeit erledigen. Du kannst ja nichts
265 aufstauen lassen. Es muss ja alles fristgerecht erledigt werden. Aber die
266 Qualität, je nachdem, dass es einfach nicht mehr so genau passiert, dass es
267 vielleicht nicht mehr so gewissenhaft gemacht wird.
- 268 *I:* Fällt es den Führungskräften auch auf, dass die Qualität vielleicht nicht
269 mehr so gegeben ist wie früher?
- 270 *IP10:* Mir gegenüber hat er das nie erwähnt. Glaube ich nicht wirklich. Es
271 passiert nach wie vor schon sehr gut. Aber es ist zum Vergleich vorher schon ein
272 Unterschied. Ich glaube nicht, dass ihm das bewusst ist. Weil aus dem Haus, aus
273 dem er gekommen ist, ist von vornherein nicht so genau gearbeitet worden sind
274 wir in der Verbundbildung. Wir haben es immer um drei Stufen genauer gemacht
275 als das andere Haus und für ihn war es plötzlich eine ganz andere Qualität, die
276 er bei uns erlebt hat. Also fällt es ihm nicht wirklich auf.
- 277 *I:* Okay, aber nur damit ich es richtig verstehe. Diese Qualitätsminderung hat
278 aber damit zu tun, dass die Belegschaft einfach weniger motiviert ist als vorher.
279 Das geht Hand in Hand?
- 280 *IP10:* Ja, auf alle Fälle, ja.
- 281 *I:* Okay. Ist vielleicht auch diese konsequente Überwachung ein Problem, die du
282 vorher beschrieben hast?

283 *IP10:* Ja, natürlich ist es für viele unangenehm. Man hat schon ein schlechtes
 284 Gewissen, wenn man da im Gang zusammen steht mit einem Kaffee in der Hand und er
 285 kommt durch die Tür rein. Weil sie kommen ja immer in sehr unterschiedlichen
 286 Zeiten. Sie haben ja bei uns keine fixen Bürozeiten, das heißt, sie kommen, wie
 287 sie wollen. Und wenn du gerade sagst: "Heute kommt vielleicht keiner, da stellen
 288 wir uns mal in der Teeküche zusammen", kannst du sicher sein, akkurat taucht
 289 jemand auf. Das ist natürlich auch schon passiert, dass sie uns dann natürlich
 290 alle erwischt haben in der Teeküche. Und alle zusammengestanden sind. Und
 291 natürlich bekommst du dann Blicke und Gesten, dass das nicht willkommen ist. Das
 292 ist natürlich mitunter schon so, dass das für viele sehr unangenehm ist, dieses
 293 ständige "beobachtet fühlen". Manche haben ja schon die Paranoia, dass sie
 294 sagen: "Wir werden wahrscheinlich auch noch abgehört." Den Eindruck haben wir
 295 auch schon bekommen. Was sicher nicht der Fall ist. Aber man merkt, die Leute
 296 steigern sich da schon sehr hinein. Man muss sie dann wahrscheinlich wieder auf
 297 den Boden zurückholen und sagen: "Du, jetzt reicht es langsam." Aber natürlich
 298 ist es für viele unangenehm.

299 *I:* Sind vielleicht auch erhöhte Fehlzeiten in Form, beispielsweise, von
 300 Krankenständen zu beobachten bei Personen, die vielleicht von innerer Kündigung
 301 betroffen sind? Ist das ein Thema bei euch?

302 *IP10:* Ja, ist es schon. Es ist zwar jetzt direkt in meinem Umfeld nicht, weil
 303 wir haben sehr verantwortungsbewusste Mitarbeiter und die tun sich mit
 304 Daheimbleiben oder Krankenständen sehr, sehr schwer. Aber in einer
 305 Nebenabteilung, die sehr wohl auch ihm unterstellt ist, haben wir Krankenstände
 306 ohne Ende. Und da merkst du einfach diesen gewissen Frust dahinter und eine
 307 gewisse Provokation. Wenn jemand Urlaub nicht bekommt, dann geht er in den
 308 Krankenstand. Die bleiben wirklich auch mit Banalitäten zu Hause. Das hat sich
 309 mittlerweile schon herumgesprochen. Und da ist mitunter eben auch das Problem in
 310 dieser Abteilung, weil dort sehr viel Unfairness passiert. Es gibt Leute, die
 311 müssen nicht alle Tätigkeiten machen, weil sie sagen, sie schaffen das psychisch
 312 nicht. Jetzt brauchen sie die gewissen Tätigkeiten nicht tun und bekommen gleich
 313 viel gezahlt wie alle anderen. Das sind so Ungerechtigkeiten, die dazu führen,
 314 dass Leute einfach dann auf sturr schalten und einfach sagen: "Gut, da gehe ich
 315 in Krankenstand, weil dann schaffe ich es jetzt auch nicht." Es ist schon sehr
 316 gut zu beobachten, wo es einfach mit Ungerechtigkeiten einhergeht und mit
 317 mangelnder Wertschätzung, dadurch können die Krankenstände extrem explodieren,
 318 das haben wir schon, ja. Und natürlich haben wir es schon so weit gehabt, dass
 319 wir dann unterbesetzt waren und wir nicht wussten, wie wir das Dienstrad
 320 aufrecht erhalten sollten, und da war Corona nicht Schuld.

321 *I:* Okay. Gibt es auch Probleme innerhalb der Kollegschaft durch Personen, die
 322 von innerer Kündigung betroffen sind?

323 *IP10:* Ja, schon. Wir haben Kollegschaft, die war immer sehr bemüht und sehr,
 324 sehr motiviert und wir haben Mitarbeiter, die waren immer eher auf der
 325 gemühtlichen Seite zu Hause. Und natürlich hat sich die motivierte Kollegschaft
 326 sich das abgeschaut und natürlich ist sie auch darauf gekommen: "Die
 327 Wertschätzung wird sowieso nicht gegeben, dann schalte ich ein paar Gänge zurück

328 und mache es wie die andere Kollegin, indem ich einfach langsamer tue, weniger
329 tue." Und plötzlich merkt das natürlich die andere Kollegin und sagt: "Warum tut
330 ihr jetzt weniger? Jetzt muss ich alles machen, jetzt tut die andere weniger."
331 Und da hakt es natürlich immer wieder untereinander. Wir haben da genug
332 Diskrepanzen. Da muss ich ständig schauen, dass der Vulkan nicht ausbricht, er
333 nicht eskaliert und ich bin aber auch soweit, ich kann mit jedem sehr
334 transparent und sehr ehrlich reden und sage ganz ehrlich meine Meinung. Das war
335 am Anfang überhaupt gar nicht angenehm, weil ich überhaupt nicht sehr gut
336 angekommen bin mit der Art und Weise. Jetzt schön langsam verstehen sie es, dass,
337 wenn ich etwas sage, dass es ehrlich ist und dass ich es genau so meine. Urlaub
338 war eines der größten Schwierigkeiten bei uns: Es wollten gewisse drei Wochen in
339 Urlaub gehen im Sommer und ich habe gesagt: "Das geht nicht. Wir sind nicht so
340 viele Leute. Entweder es gehen alle zwei Wochen oder alle drei Wochen. Alle drei
341 Wochen geht nicht. Wir haben die Kapazität nicht, also geht nur, dass jeder zwei
342 Wochen gehen kann." Und dann hat sich eine natürlich furchtbar aufgeregt, sie
343 braucht drei Wochen, weil sie ist eine Woche dort, eine Woche dort und eine
344 Woche, weiß ich nicht wo, und da habe ich gesagt: "Ja, du bist aber 50 Prozent
345 angestellt und willst drei Wochen Urlaub. Wie soll ich das jetzt einer
346 Hundertprozentigen erklären, die nur zwei Wochen kriegt? Das geht nicht." Und
347 dann habe ich halt am Anfang... so ehrlich und so direkt sein, dass man es
348 hinterher auch dann hat... Es haut nicht hin, es funktioniert nicht, entweder
349 gehen wir alle drei Wochen oder gar keiner. Und dann haben sie sich
350 untereinander wahrscheinlich provoziert und da habe ich einfach eingegriffen und
351 habe gesagt: "Gut, es geht gar keiner drei Wochen." Und dann war natürlich ich
352 der Bösewicht, weil ich gesagt habe, es darf gar keiner drei Wochen gehen. Und
353 so langsam wird es aber akzeptiert, und ich finde, es hat schon mehr Ruhe
354 hineingebracht, weil ich bin ein irrsinnig gerechtigkeitsfanatischer Mensch. Für
355 mich soll einfach jeder das Gleiche haben, und das hat schon mehr Ruhe
356 hineingebracht. Immerhin. Ab und zu funkt natürlich meine Führungskraft
357 dazwischen, wenn er mit Ungerechtigkeiten bei Beschäftigungsausmaßen agiert,
358 aber im Großen und Ganzen hat es mehr Ruhe hineingebracht. Dennoch sind immer
359 wieder Diskrepanzen da, klar, das sind Frauen, und mit Frauen ist es umso
360 schwieriger als mit Männern und das haben wir nach wie vor. Aber ich versuche
361 wirklich mit Gerechtigkeit und auch mit meiner offenen und ehrlichen
362 Kommunikation, bei der ich auch einfach erkläre warum meine Sichtweise ist so
363 wie sie ist. Ich versuche einfach, ein bisschen diese Wogen zu glätten. Manchmal
364 gelingt es mir besser, manchmal nicht so gut. Generell weiß ich eigentlich schon,
365 dass ich von anderen wertgeschätzt werde, weil sie sehen, dass sie sogar
366 ehrlich ist und dass das objektiv ist und ich habe da niemanden, den ich
367 bevorzuge oder benachteilige und ich sage mittlerweile eigentlich jedem meinen
368 Standpunkt. Und wenn dann die Führungskraft etwas zu entscheiden hat, fragt sie
369 mich natürlich auch: "Du, wie ist es? Warum gibt es solche Probleme in dem
370 Büro?" Und dann sage ich: "Du, ich verstehe diese Seite, ich verstehe aber die
371 andere Seite, man muss das objektiv betrachten. Es hat jeder seine Fehler und
372 jeder macht Fehler, von beiden Seiten. Und ich muss einfach das fair und gerecht
373 entscheiden oder in dem Fall die Führungskraft, und das ist einfach meine
374 Sichtweise, objektiv weiterzugehen, ohne jetzt jemanden zu bevorzugen oder zu
375 benachteiligen." Es ist verdammt schwierig, aber wenn man sehr auf die
376 Gerechtigkeit aus ist, dann funktioniert es recht gut. Ob es gerecht ist, ist
377 für jeden natürlich eine andere Wahrnehmung, was ist gerecht? Ich sage halt
378 immer, jeder soll die gleichen Chancen haben.

379 I: Wir haben jetzt eine verminderte Qualität der Arbeitsleistung gehabt, wir
 380 haben erhöhte Fehlzeiten gehabt. Gibt es noch irgendwelche Auswirkungen auf
 381 Seiten des Unternehmens, wo du sagst, das könntest du noch aufzählen? Gibt es
 382 noch irgendwelche Auswirkungen für das Unternehmen aufgrund von Personen, die
 383 von innerer Kündigung betroffen sind?

384 IP10: Ja, natürlich ist es sehr behindernd, wenn man sagt, man möchte neue
 385 Projekte machen, man hat neue Ideen, man möchte etwas verändern, dann ist es der
 386 extreme Bremser. Man muss jemand von Ideen überzeugen, man muss jemand
 387 dahingehend motivieren mitzumachen. Und wir haben natürlich alle jahrelange
 388 Erfahrung bei uns und wir wissen, wie es vorher abgelaufen ist, und wenn man
 389 sagt, man möchte etwas anders machen oder etwas neu machen, braucht es eine
 390 extreme Überzeugungskraft. Das verlängert Projekte extrem, es zögert sie hinaus,
 391 bis alle mit im Boot sind und bis jeder mitmacht. Bis jeder mal positiv dazu
 392 eingestellt ist, das dann auch umzusetzen und nicht einer immer wieder gegen
 393 einen arbeitet, das ist extrem behindernd für Unternehmen in der
 394 Weiterentwicklung und im Vorankommen von neuen Ideen, von neuen Technologien,
 395 also das ist irrsinnig schwer. Es ist mitunter das Schwerste, dass man sagt, man
 396 braucht vier Überzeugte, damit man einen nicht Überzeugten ins Boot holen kann
 397 und das ist ein extremer Energieaufwand für uns in der Führungsebene, auch für
 398 meine meine Führungskräfte, Vorgesetzten. Und sie haben es auch noch nicht ganz
 399 herausgefunden: Wie kann ich jemanden motivieren? Es braucht jeder eine andere
 400 Behandlung. Wie in jeder Beziehungsebene ist es auch in der Firma so. Es gibt
 401 immer Geben und Nehmen und je ehrlicher und je transparenter ich meinem
 402 Gegenüber gegenüber trete, desto mehr Ehrlichkeit bekomme ich zurück. Und das
 403 müssen einmal die Führungskräfte lernen, dass sie ehrlicher und authentischer
 404 entgegentreten und sich wirklich Zeit für die Mitarbeiter nehmen, damit sie das
 405 was sie wollen auch durchbekommen, in Projektarbeiten. Und das Thema
 406 "motivierter sein", da hapert es halt gewaltig. Und das ist im Grunde auch für
 407 die Mitarbeiter so, ich muss mit jedem anders reden. Es ist ja jeder ein anderer
 408 Charaktertyp. Wir haben unterschiedliche Charakterstärken. Wir sind total
 409 durchgemischt. Es ist niemand gleich wie der andere. Und ich merke einfach, der
 410 eine braucht eine direktere Ansprache und er braucht es ein bisschen ehrlicher
 411 oder er braucht es mit einem gewissen Ton. Und der andere braucht es nicht so.
 412 Der ist da leichter zu überzeugen. Und er macht da schneller mit. Und da gehört
 413 einfach mehr Gefühl für die Mitarbeiter. Das ist das Um und Auf für die
 414 Führungskraft. Ich muss für Mitarbeiter Gefühle entwickeln. Ich kann nicht nur
 415 nach einem Schema oder nach einem Führungskräfte-seminar, nach einem Schema
 416 agieren. Sondern wir müssen uns auf die Leute einstellen und mit jedem
 417 unterschiedlich kommunizieren. Sonst wird es nicht funktionieren. Ich kann nicht
 418 mit allen über ein Schema drüber agieren, das geht nicht.

419 I: Wenn du an deine Mitarbeiter denkst, die wirklich von innerer Kündigung
 420 betroffen sind, kannst du diese Personengruppe irgendwie eingrenzen? Gibt es da
 421 eine Tendenz? Sind es eher Neueinsteiger, junge, ältere Mitarbeiter, Mitarbeiter,
 422 die vielleicht kurz vor der Pension stehen? Kannst du das irgendwie eingrenzen?

423 IP10: Ja, es fängt bei den Mitarbeitern an, die circa 20 bis 25 Jahre im
 424 Unternehmen sind. Da fängt es an mit der inneren Kündigung. Von den haben wir am
 425 meisten. Und die letzt Pensionierten, die wir gehabt haben, da waren wir froh,
 426 dass sie in Pension gegangen sind, weil die wurden schon innerlich komplett

427 gekündigt. Die haben halt leidertotes diese andere Truppe, diese anderen
 428 Mitarbeiter extrem mit hinuntergezogen. Wir haben da, ich glaube, ungefähr die
 429 Hälfte fast, die in Pension gegangen ist, da ist die Hälfte reduziert worden...
 430 Die haben extrem negativ agiert, das Unternehmen schon ziemlich hinuntergezogen
 431 oder unseren Abteilungsbereich und da die anderen natürlich mit der Negativität
 432 mit angesteckt. Eben den, der sich anstecken lässt, der dafür empfänglich ist.
 433 Und das war ganz, ganz krass. Jetzt sind sie alle in Pension und jetzt ist
 434 natürlich bei denen, die 20, 25 Jahre im Unternehmen sind, die so Mitte 40 sind
 435 sowie 50, die sind schon ein bisschen angesteckt. Die haben da natürlich ein
 436 bisschen etwas mitbekommen. Und die sind jetzt ein bisschen dabei, das weiter
 437 voranzutreiben, diese innerliche Kündigung. Es ist schon eine gewisse
 438 Frustration. Wenn man schon lange im Unternehmen ist und auch schon mehrere
 439 Führungskräfte miterlebt hat, weil sie immer wechselt. Wir haben ja alle 10
 440 Jahre eine neue Direktion. Die haben schon einiges miterlebt. Und natürlich ist
 441 es bis dato nicht wirklich viel besser geworden, in den letzten Jahren. Und das
 442 ist natürlich mehr von der innerlichen Kündigung getrieben. Wir haben recht
 443 wenig Junge. Es ist das Problem. Ich bin die Jüngste. Und es ist für mich
 444 tagtäglich eine Herausforderung. Erstens einmal, bist du die jüngste. Zweitens
 445 einmal bist du vorgesetzt auch noch, weil das junge Dirndl weiß ja eh nichts.
 446 Das war ja am Anfang das, mit dem ich zu kämpfen hatte. Da habe ich mich schon
 447 beweisen müssen. Ich habe mir da den Mund fusselig geredet, mit zigtausend
 448 Gesprächen. Und hinterher haben sie gesagt: "Du hast recht gehabt." Der Weg war
 449 extrem schwierig für mich. Und ich habe hinter mir auch keinen mehr, ich bin
 450 die Jüngste und das ist ein enormer Energieaufwand, die immer wieder positiv zu
 451 stimmen, immer wieder diese Wogen zu glätten, auf die Harmonie, auf das
 452 Miteinander einzugehen. Das ist mitunter das, was mir am meisten Energie kostet.
 453 Das merke ich natürlich, dass das auf meine eigene Gesundheit gegangen ist. Gebe
 454 ich ganz ehrlich zu. Das hat mich schon sehr viel Kraft gekostet, mich da
 455 durchzusetzen und dass ich noch dort bin, wo ich bin, sage ich einmal. Das ist
 456 nicht einfach gewesen, als Jüngste dann zur Betriebssektion Assistenz und dem
 457 Betriebsdirektor so Nahe zu sein und über die anderen zu agieren. Das war nicht
 458 einfach. Das hat viel gekostet, ja.

459 I: Du hast gesagt, du hast gesundheitliche Einschränkungen gehabt. Welche wären
 460 das?

461 IP10: Ich kann nur sagen, dass ich zwar nie vor den Mitarbeitern oder der
 462 Belegschaft geweint habe, aber natürlich habe ich ein paar Mal hinausgeweint.
 463 Weil es mir persönlich einfach total Nahe eingegangen ist. Weil du einfach
 464 gemerkt hast, du wirst anfangs nicht so anerkannt oder bist du einfach nur das
 465 junge Dirndl in dem Raum. "Du hast noch keine Erfahrung und du wirst schon auch
 466 noch sehen, du wirst schon auch noch draufkommen, wie es läuft im Leben." Und
 467 dann habe ich zu Hause nicht mehr schlafen können, weil es mich beschäftigt hat
 468 und mich ständig selbst in Zweifel gebracht hat. Ist es das Richtige für mich?
 469 Mache ich das gut? Soll ich das vielleicht lassen? Das habe ich des Öfteren
 470 gehabt. Natürlich mit Magenweh und schlecht teilweise bin ich damit in die Firma
 471 gegangen. Und dann denkst du dir: "Was erwartet dich heute wieder?" Natürlich
 472 hat mich das gesundheitlich schon beschäftigt. Das auf alle Fälle. Ich habe dann
 473 auch Gürtelrose bekommen. Es war schon eine psychische Belastung, muss ich sagen.
 474 Und so langsam jetzt eigentlich, merke ich, die letzten anderthalb Jahre, fängt
 475 es zu greifen an mein Durchhaltevermögen. Sie haben mich auf Herz und Nieren
 476 geprüft. Und was halt für mich total wichtig war oder ist, auch die Ehrlichkeit

477 und das Transparente und dass sie jetzt zu mir kommen und sagen: "XXX, was
 478 meinst du? Wie soll ich mit dem reden?" Wo du einfach merkst, sie legen auf
 479 meine Meinung und auf mein Handeln Wert und haben Wertschätzung dafür. Es war
 480 ein langer Weg bis dorthin, aber so langsam greift es und so langsam merke ich,
 481 dass ich / Es ist irgendwo schon schön, wenn Leute mit 50 Jahren zu dir kommen
 482 und sagen: "XXX, wie siehst du das? Wie meinst du das? Was soll ich da tun? Wie
 483 würdest du das machen? Oder wie würdest du mit dem reden? Oder was glaubst du,
 484 was er dazu sagt? Du kennst ihn am besten." Und langsam wird es greifbar. So
 485 langsam merke ich, dass diese Anerkennung stattfindet, aber das war ein breiter
 486 Weg. Und das würde ich meinem ärgsten Feind zum Teil nicht wünschen, was ich da
 487 erlebt habe.

488 I: Das glaube ich dir.

489 IP10: Also das zeigt mir jetzt auch /Jetzt bin auch fast über einer Woche in
 490 Quarantäne. Ich habe tagtäglich WhatsApp Firmen-Anrufe, in denen sie mich
 491 gefragt haben, wie es mir geht. Mein Chef bekommt es auch, aber mein Chef
 492 bekommt es, weil er es einfordert. Der sagt: "Ich will, dass du mich jeden Tag
 493 anrufst." Das habe ich nie getan. Ich habe nie gesagt, sie müssen mich anrufen.
 494 Ich habe nie gesagt, sie müssen mich über alles informieren, weil dafür gibt es
 495 eine Führungskraft. Aber sie tun es von sich aus. Sie mögen mich von sich aus.
 496 Und das merke ich schon, dass da Wertschätzung ist. Oder wenn sie mich einfach
 497 fragen, wie es mir geht. Ich weiß, meinen Chef werden sie niemals anrufen und
 498 ihn fragen, wie es ihm geht, obwohl er es gern hätte. Da mache ich es, wenn es
 499 so ist, weil er es von mir erwartet. Aber es ist halt aufgezwungen und das ist
 500 der Unterschied. Ich habe es niemandem aufgezwungen. Sie mögen mich von sich aus.
 501 Und das ist für mich Anerkennung, dass ich doch irgendetwas ganz richtig machen
 502 muss in meinem Unternehmen oder in der Position, in der ich jetzt bin.

503 I: Verstehe. XXX, warum glaubst du, vollziehen Mitarbeiter die innere Kündigung
 504 und verlassen das Unternehmen stattdessen nicht einfach? Welche Faktoren,
 505 glaubst du, sind da ausschlaggebend, dass sie in dem Zustand eher bleiben und
 506 die formale Kündigung nicht vollziehen?

507 IP10: Ich sage immer, die größten Faktoren sind, wenn man natürlich in einem
 508 öffentlichen Betrieb ist. Und das ist ein Fixposten und das ist fixes Geld und
 509 ein gewisser Kündigungsschutz ist ja auch gegeben. Es ist bequem und es ist
 510 sicher. Und wir wissen alle, dass jeder, der im öffentlichen Dienst arbeitet,
 511 ist sehr sicherheitsorientiert. Sonst würde er nicht dort arbeiten. Das sage ich
 512 ganz ehrlich. Der Großteil. Das ist absolute Sicherheit. Da kann mir nichts
 513 passieren. Sollte ich schwer krank sein und ich bin länger im Krankenstand, ich
 514 brauche mir keine Sorgen machen, dass ich meinen Job verliere. Ich müsste schon
 515 wirklich fahrlässig etwas verursachen, dass ich gekündigt werden könnte. Das ist
 516 mitunter die Sicherheit. Aber ich sage auch, diese Menschen, die innerlich
 517 gekündigt haben, die haben sehr viele Zweifel, die haben sehr viele Ängste und
 518 die trauen sich selbst oft nichts Neues zu. Die haben total Angst vor
 519 Veränderung, total Angst davor, etwas anderem nicht fähig zu sein, nicht
 520 gewachsen zu sein. Das muss ich auch sagen, das ist mir auch aufgefallen. Die
 521 können zwar viel jammern, sie haben aber kaum eine Idee, wie man es besser
 522 machen könnte, oder sie haben kaum Lösungen und haben eine gewisse Frustration.

523 Und das ist das Problem. Das bremst sie in der eigenen Entwicklung enorm. Und
 524 sie haben Angst, sich auf etwas Neues einzulassen. Es ist mir aufgefallen, weil
 525 ich gesagt habe: "Du, wenn es für dich gar nicht mehr passt. Dann überlege mal,
 526 was du anderes machen kannst." "Nein, nein, das schaffe ich nicht. Ich schaffe
 527 das nicht mehr, ich kann das nicht mehr, ich traue mir das nicht mehr zu. Ich
 528 habe keine Ahnung von dem. Ich weiß das nicht." Sie sind sehr, sehr von Angst
 529 behaftet und sind überhaupt nicht offen für Veränderung, zum Teil. Das, glaube
 530 ich, ist der Hauptfaktor, warum sie verharren, einfach in Schockstarre verweilen
 531 und hoffen, dass es schnell vergeht, dass sie bald in Pension kommen. Oder
 532 vielleicht auch hoffen, verfrüht in Pension zu gehen. Das ist einem Leid die
 533 sehr viele Selbstzweifel haben und sich selbst nicht viel zutrauen. Weil ein
 534 selbstbewusster Mensch sagt: "Ich gehe jetzt, weil ich gehen will." Und das war
 535 bei mir anders. Es wird irgendeine Lösung geben. Und es ist ein
 536 Generationswechsel, sage ich mal. Die Generation meiner Eltern und vielleicht
 537 mit Mitte 40 bis 50 sage ich noch, die sagen: "Ich beiße halt durch. Ich halte
 538 es halt aus." Und alles, das jetzt so an Jugend nach kommt, an jüngerer
 539 Generation, die tun das nicht mehr. Die sagen, wenn es mir nicht mehr passt,
 540 dann geht es woanders hin. Und der Arbeitsmarkt ist ja jetzt frei und offen. Man
 541 wird da wirklich dringend gesucht, wenn man gut ist in dem, was man kann und was
 542 man macht. Und die sagen: "Das halte ich nicht durch. Ich gehe halt meinen Weg."
 543 Und es ist jetzt hier schon im öffentlichen Dienst auch nicht mehr so sicher mit
 544 einem Fixvertrag. Es ist ja auch schon immer befristet, weil einfach
 545 Personaleinsparungen stattfinden. Und darum ist da ein ziemlicher Wandel, dass
 546 ich sage, die nächsten Generationen machen da nicht so mit. Glaube ich.

547 *I:* Kannst du mir vielleicht etwas über den Verlauf beziehungsweise den Prozess
 548 bis zur inneren Kündigung beschreiben? Hast du mal mitbekommen, dass es da
 549 vielleicht verschiedene Phasen gibt von - bis? Oder auch wie lange das dauert,
 550 bis endgültig dieser Zustand der inneren Kündigung erreicht ist?

551 *IP10:* Ja, das fängt mit Kleinigkeiten an, sage ich einmal. Es ist, wenn einem
 552 immer weniger Vertrauen in die Arbeitsweise geschenkt wird, immer mehr
 553 angezweifelt wird, man immer mehr überwacht wird und auch natürlich vielleicht
 554 kritisiert wird für Sachen, für die man gar nichts kann. Das sind so
 555 schleichende Prozesse. Immer so ein Stück, was dann am eigenen Selbstwert
 556 natürlich auch nagt. Das ist jetzt so schleichend. Und es kommt immer so
 557 Kleineweise etwas dazu an Kritik, an Misstrauen, an weniger Wertschätzung. Es
 558 ist ein schleichender Prozess. Es geht über Jahre. Ich glaube, das geht sogar
 559 über Jahrzehnte. Das Leute anfangen zu merken, sie werden nicht wertgeschätzt.
 560 Egal, wie sie sich bemühen, es gibt keine Anerkennung. Das, was ich mache, wird
 561 sowieso nie anerkannt. Es ist immer nur, wenn ein Fehler passiert, dass darauf
 562 hingehackt und kritisiert wird. "Steter Tropfen höhlt den Stein," sagt man. Das
 563 sind immer wieder so kleine Tröpfchen. Und das dauert über Jahre, bis das Fass
 564 voll ist. Und dann geht es eben sehr schnell. Dann kann es natürlich zu Burnout
 565 führen. Dass sie sagen: "Ich kann nicht mehr. Ich schaffe nichts mehr. Ich halte
 566 es nicht mehr aus. mir ist schlecht. Ich bekomme Bauchweh, wenn ich an die Firma
 567 denke. Mir ist in der Früh schlecht, wenn ich arbeiten fahre. Es passiert alles
 568 über Jahre und wenn es dann schon recht weit vorangeschritten ist, merkt man es
 569 natürlich an Krankenständen. Einfach sich auszugrenzen vom Team. Wir haben
 570 gemerkt, gewisse kommen nicht mehr zu Pausen zusammen. Gewisse verbringen die
 571 Mittagspause nicht mehr miteinander. Eine geht allein spazieren im Hof. Es
 572 werden keine Firmenveranstaltungen mehr besucht. Man grenzt sich selbst auch

573 extrem aus oder diejenigen grenzen sich selbst sehr stark aus. Es wird sich
 574 nicht einmal mehr in Gesprächen beteiligt. Das sind alles so schleichende
 575 Prozesse und wenn es dann wirklich ganz krass ist, dann führt es zu einem
 576 Burnout oder eben, dass man sagt: "Ich mache halt meine acht Stunden und gehe
 577 dann Heim. Und ob das passt, das ist mir eigentlich ziemlich egal." Und wenn es
 578 mir nicht gut geht, dann gehe ich in Krankenstand. Ich glaube, es braucht lange,
 579 bis man es wirklich mitkriegt. Wenn jemand nicht sehr kommunikativ ist und nicht
 580 sehr offen ist, dauert es schon, bis man es mitkriegt. Vor allem, man muss sehr
 581 viel Gefühl haben für das Gegenüber. Oder generell ein bisschen ein Gefühl haben
 582 für Leute, dann merkt man es schneller, aber es gibt wahrscheinlich ganz viele
 583 die sagen, sie können das über Jahre ganz gut verbergen. Sie machen die Arbeit
 584 noch und wir wissen alle, wir kennen uns darüber aus als Führungskräfte, aber in
 585 die Tiefe hinein hat ja meine Führungskraft keine Ahnung von der Buchhaltung. Er
 586 kann das ja gar nicht kontrollieren, wie gut die Arbeit wirklich ist. Wenn er
 587 nicht von der Innenrevision oder vom Wirtschaftsprüfer Rückmeldung bekommt. Und
 588 es ist mitunter / Was dann sehr schwer ist zu filtern, wenn einer wirklich
 589 innerlich kündigt und die Qualität abnimmt. Ich bekomme von der Buchhaltung am
 590 meisten mit, weil da war ich lang genug. Da merke ich sehr wohl, wie die
 591 Qualität abnimmt. Wie die Sachen einfach nicht mehr so genau gemacht werden. Er
 592 wahrscheinlich im Personalbüro, weil er recht lange in der Personalabteilung war.
 593 Das kriegt man halt nicht immer so genau mit am Anfang. Es dauert, bis es dann
 594 sehr offensichtlich wird.

595 *I:* Wie wirst du denn überhaupt auf den Zustand der inneren Kündigung aufmerksam?

596 *IP10:* Wie ich auf den Zustand der inneren Kündigung aufmerksam werde? Ich habe
 597 es nicht ganz verstanden.

598 *I:* Genau, ja. Ist es dann eben diese verminderte Arbeitsleistung oder kommen
 599 auch Kollegen von den Betroffenen zu dir und sagen: "Der ist soweit."

600 *IP10:* Ja, ich habe schon Kollegen, die zu mir kommen, mittlerweile, die sagen:
 601 "Es geht mir gar nicht gut, ich kann nicht mehr, ich bin fertig, ich brauche das
 602 ganze Wochenende, damit ich mich erholen kann. Ich brauche einen ganzen Sonntag,
 603 dass es mir besser geht. Ich brauche im Urlaub schon mal eine Woche oder zwei,
 604 dass ich mich mal entspannen kann. Und ich habe vier und ich merke einfach, mir
 605 geht es generell nicht gut." Die kommen schon zu mir. Die sagen mir das
 606 natürlich auch. Natürlich versuche ich mit denen zu sprechen. Ich sage: "Du
 607 musst, wenn es gar nicht geht, dann musst du Krankenstand gehen. Ich kann nichts
 608 machen, wenn du sagst, du schaffst es nicht." Ich versuche sie durch ein
 609 Gespräch aufzubauen. Sie kommen natürlich dann mit dem: "Es tut mir so weh, dass
 610 ich die Wertschätzung nicht habe" und, und, und ... " Und ich bemühe mich und
 611 ich mache und es ist immer zu wenig. Und er sieht es nicht. Und er nimmt es
 612 nicht wahr." Da sage ich: "Er nimmt sehr vieles wahr." Auch wenn er es ihnen
 613 nicht sagt. Ich merke ja, er nimmt sehr vieles wahr. Er sagt ja auch mir: "Sie
 614 hat es super gemacht." Da sage ich: "Sagen sie es ihr, nicht mir." Und dann muss
 615 ich halt sagen: "Er sieht es schon und er nimmt es schon wahr." Und dann
 616 versuchst du sie durch Gespräche wieder aufzubauen. Dann geht es halt wieder für
 617 ein paar Tage gut. Aber dann merke ich halt wieder, es sinkt ab und es geht
 618 ihnen nicht gut. Aber ich versuche natürlich auch, denen zu sagen das ist etwas,

619 was mit eigener Reflektion zu tun hat. Ich sage: "Du warst seit Jahrzehnten im
620 Unternehmen, du weißt was du kannst, du weißt wie gut du immer gearbeitet hast.
621 Du hast immer wieder tolles Feedback von der Innenrevision bekommen. Von den
622 vorgehenden Führungskräften hin und wieder. Du bist nicht angewiesen auf die
623 Anerkennung von ihm. Du musst dir mal selber vertrauen, dass du weißt, dass du
624 das kannst." Und da versuche ich halt echt stark psychologisch, mit demjenigen
625 zu reden, dass er ein bisschen Motivation hat, dass es ihm ein bisschen besser
626 geht. Auch wenn es nur kurz anhält. Aber es sind halt immer die eigenen Gedanken
627 die Treiber von dem Ganzen. Wenn jemand von sich selber sehr im Zweifel ist oder
628 mit recht wenig Selbstwert ausgestattet ist, setzt es sie halt selber in der
629 Spirale. Da kann ich sie jetzt noch so aufmuntern und motivieren. Noch so tun.
630 Es hat schon viel mit dem eigenen Wert, den man sich selbst gegenüber hat, zu
631 tun. Es ist mitunter auch eine Sache, dass ich sage, viele zweifeln halt an sich
632 selber, obwohl sie es nicht müssten. Das tun wir alle mal, dass wissen wir auch.
633 Jeder hinterfragt sich oder zweifelt einmal an seinen Fähigkeiten und
634 Fertigkeiten. Das ist auch ganz normale, das soll auch sein. Da entwickelt man
635 sich weiter. Aber wenn sie zu mir kommen, sie sagen es mir schon. Aber in dem
636 Moment kann ich mit ihnen reden, kann Ihnen Sachen anbieten. Ich kann Ihnen
637 Sachen vielleicht einmal abnehmen. Oder ich sage: "Du, gib mir das. Dann mache
638 ich das einmal. Ich habe gerade Lust." Oder wie auch immer. Aber im Großteil
639 bist du da auch machtlos. Du kannst ein bisschen versuchen, es zu ebnen und dem
640 Feedback zu geben, dass es ihm gut tut, aber man kommt auch an Grenzen. Ich
641 versuche halt schon, immer wieder das Positive hervorzuheben. Und Gott sei Dank,
642 nimmt mir das keiner. Da bin ich recht gut ausgestattet. Dass ich sehr positiv
643 eingestellt bin und da jemand bin, der immer sehr gut drauf ist im Unternehmen
644 und der versucht, ein bisschen die Stimmung zu heben. Indem du mal einen Scherz
645 machst und versuchst, die Sache etwas locker zu nehmen. Das muntert dann schon
646 wieder viele auf. Aber es kostet mir auch sehr viel Energie, immer wieder das
647 Klima aufrecht zu halten. Immer wieder diese Harmonie zu haben. Das merke ich
648 halt schon. Das ist eines meiner größten Hauptaufgaben. Ich merke halt, sie
649 kommen ganz oft an meinem Büro vorbei und bleiben stehen. Und da merke ich
650 einfach, sie müssen jetzt mal reden mit mir. Sie müssen einfach etwas loswerden.
651 Sie müssen was anbringen. Ich bin da immer ein bisschen... Ich will nicht sagen
652 die Kummernummer, aber sie bleiben schon ganz gerne bei mir stehen. Und du
653 merkst dann gleich, wenn es dann nicht gut geht. Und dann sage ich: "Du, gehts
654 dir heut nicht gut, du schaust heute müde aus. Oder ist irgendetwas los?" Und
655 dann gehts eh schon los und dann fangen sie auch an zu reden. Und dann merke ich
656 schon: Gut, er hat das jetzt gebraucht. Da geht halt teilweise sehr viel Zeit
657 von meiner Arbeit drauf. Ich muss da hinten raus länger bleiben, weil sonst
658 werde ich mit meiner Arbeit nicht fertig. Aber ich habe halt ganz viele
659 Gespräche geführt, wo ich gemerkt habe, es ihnen einfach gut getan. Und das
660 merkt meine Führungskraft recht wenig, weil er am Nachmittag recht wenig hier
661 ist. Er kommt immer nur für ein paar Stunden. Und diese Dinge, sie kommen ja,
662 wenn er nicht da ist. Das kriegt er nicht mit. Wie viel ich dort mit Menschen
663 spreche, damit sie nicht frustriert sind. Indem ich sie immer wieder aufbaue.
664 Indem ich sie immer wieder teilweise auch schütze vor emotionalen Gesprächen
665 oder Eskapaden, in dem ich sage: "Du, bleib ruhig, du tust dir nichts Gutes,
666 wenn du mit deinem Zorn zu ihm gehst. Da triffst du nur auf Widerstand, wenn er
667 merkt, dass du da auf 180 Touren bist. Schlaf ein paar Nächte drüber, schreib
668 dir zusammen, was dir wichtig ist." Das bekommt er ja alles gar nicht mit. Wie
669 ich eigentlich versuche, dort die Harmonie zu wahren. Das ist eigentlich mein
670 täglich Brot, ganz ehrlich.

671 I: Du hast schon schön Auswirkungen beschrieben, die den Betroffenen betreffen.
 672 Gibt es auch Auswirkungen im privaten Bereich, von denen du vielleicht etwas
 673 mitbekommen hast? Nehmen die das vielleicht in den privaten Bereich mit?

674 IP10: Natürlich. Das ist das nächste, dass viele das Privatleben mitbringen. Und
 675 nachdem ich sie schon so lange kenne, über Jahre auch schon kenne und ich
 676 anfangs nicht in der Position war, in der ich jetzt bin, sind sie mir immer
 677 schon sehr vertrauenswürdig gegenübergetreten. Natürlich habe ich vieles aus dem
 678 Privatleben mitbekommen. Ich verstehe natürlich auch bei vielen, warum sie so
 679 sind, wie sie sind. Mein Chef hat versucht über andere, über das Privatleben der
 680 Mitarbeiter etwas zu erfragen. Hat auch versucht, bei mir etwas zu erfragen. Und
 681 ich habe gesagt: "Du, das gehört da nicht her. Es gibt einen Grund, so wie er
 682 ist. Aber ich bin nicht dazu da, dass ich jetzt das Privatleben anderer aussage.
 683 " Er hat es sehr wohl bei mir versucht. Das habe ich gut abgeblockt. Ich habe
 684 gesagt: "Es hat damit nichts zu tun. Wenn, dann frage sie selbst. Und wenn sie es
 685 dir selbst erzählen, okay, ich nicht." Aber natürlich merke ich in dem Ganzen,
 686 dass das Privatleben extrem viel mitgespielt hat, ob das jetzt
 687 Beziehungsprobleme waren, ob das Probleme mit der Familie, mit den Eltern waren,
 688 mit dem Kindern waren. Das bleibt nicht zu Hause. Das wird mit rein genommen.
 689 Und wenn sie daheim mit niemandem über die Dinge reden können, habe ich
 690 natürlich versucht, Kollegen zu finden, mit denen sie über das sprechen können.
 691 Und natürlich ist es dann auch im Raum. Das Problem ist halt auch, wenn sie sich
 692 in die Haare bekommen, oder wenn sie sich damit gegenseitig anfeinden, dass sie
 693 es auch gegenseitig gegeneinander verwenden. Auch das hatten wir schon. Ich
 694 versuche halt zuzuhören, wenn sie es mir erzählen. Ich versuche, das auch
 695 objektiv zu betrachten und ich verstehe natürlich auch, warum jemand so ist. Da
 696 sage ich ganz ehrlich: "Du, ich verstehe deine Situation. Das ist aber keine
 697 Entschuldigung, dass du dem es so gibst, oder dass du dich so verhältst." Für das
 698 können andere gar nichts, dass es bei dir zu Hause nicht funktioniert. Natürlich
 699 versucht man aber generell, einen jeden zu unterstützen. Ich habe erst jetzt
 700 wieder eine Kollegin gehabt, der im Sommer kurzfristig 14 Tage Urlaub gebraucht
 701 hat, in der Haupturlaubszeit, weil sie eben Beziehungsprobleme oder Eheprobleme
 702 gehabt hat. Und da versucht man, Verständnis zu haben. Das wünscht man keinem.
 703 Dafür hat man Verständnis und da stehen wir dahinter als Kollegschaft. Ich habe
 704 gesagt: "Gut, da beißen wir jetzt zusammen, dass du dir die 14 Tage Auszeit
 705 nehmen kannst." Und zu einer anderen Zeit bekommen wir das sicher wieder von ihr
 706 zurück. Man versucht halt schon, sich auf die Situation ein bisschen
 707 einzustellen. Ich versuche schon, jemandem entgegenzukommen. Aber es hat halt
 708 Grenzen. Alles wird dann auch nicht entschuldigt. Aber natürlich ist das
 709 Privatleben immer dabei. Die Wenigsten haben wir da, die kein Privatleben von
 710 sich preisgeben, also wirklich ganz wenige. Die meisten erzählen schon in der
 711 Früh, was die Kinder gemacht haben, was der Mann tut. Ich glaube, viele brauchen
 712 das wirklich ganz stark, über das Privatleben mal zu sprechen.

713 I: Du hast schon erwähnt, es haben sich Betroffene an dich gewendet. Wie schaut
 714 denn ganz konkret dann deine Hilfe aus oder deine Hilfeversuche? Was machst du
 715 denn da ganz konkret?

716 IP10: Einfach ein Gespräch, einmal ein bisschen zu beruhigen. Oft sind sie sehr
 717 aufgebracht und sehr emotional. "Tust einmal durchatmen und mache dir einmal

718 wirklich klare Gedanken, was du möchtest." Und da kann es ein Gespräch beim
 719 Vorgesetzten oder bei unserem Direktor eben ausmachen. Natürlich gehe ich dann
 720 zu ihm und sage: "Wir brauchen für den und den einen Termin." "Um was geht es?"
 721 Und dann versuche ich halt schon / Er will immer wissen, um was es geht. Ich
 722 versuche dann alles so neutral wie möglich und diplomatisch zu schildern. Dass
 723 er nicht von vornherein negativ gestimmt ist, sondern dass er offen ist für das
 724 Gespräch und dass er halt Lösungen anbietet. Wenn es halt gerade um einen
 725 Urlaubsanspruch geht, dass man Lösungen findet, dass der kurzfristig gehen kann.
 726 Dass man vielleicht mit dem Vorgesetzten spricht, gewisse Arbeiten aufzugeben.
 727 Ich kann immer nur ein bisschen vermitteln und ich kann meinem Vorgesetzten
 728 Vorschläge machen, dass es demjenigen besser geht. Und mein Vorgesetzter ist
 729 dann im Endeffekt der, der sagt: "Ja" oder "Nein". Wenn ich versuche, es
 730 ausführlich und ehrlich zu schildern, dass er das sehr wohl bedacht hat und dass
 731 er immer sehr wohl auf meine Meinungen Wert gelegt hat. Und einfach demjenigen
 732 für eine gewisse Zeit Erleichterung zu geben. Dem halt eine gewisse Arbeit
 733 abnehmen und schauen, dass man das mal anders aufteilt. Dass man nach Lösungen
 734 sucht, wie können wir etwas verändern in der Arbeitsweise, dass man mit der
 735 Zentrale kommuniziert. Dass man dort nach Lösungen gesucht hat, wenn es für
 736 denjenigen leichter war. Ich habe mich bemüht, einen Konsens zu finden. Es
 737 gelingt nicht immer. Wir haben schon Gespräche gehabt, wo es gegangen ist um
 738 Räumlichkeiten, wo sie sich um Räumlichkeiten gestritten haben von
 739 Büroräumlichkeiten her, wo wir uns alle an den Tisch zusammengesetzt haben und
 740 gesagt haben, das für, das wider, wo sind die Vorteile, wo sind die Nachteile?
 741 Was ist für den dann leichter, wenn er das Büro bekommt? Was ist für den anderen
 742 die Problematik? Dass man sagt, man versucht einfach in einer Sitzung, in einem
 743 Gespräch, das auszuarbeiten, dass es für alle so in etwa passt. Das ist zwar
 744 schwer, dass das für alle passt, aber wenn man sich bemüht, dass man demjenigen
 745 schon entgegenkommt, das ist schon mein Faktor. Wie gesagt, der wichtigste
 746 Faktor ist oft bei mir wenn ich einfach nur zuhöre, oder wenn sie einfach nur
 747 meine Meinung dazu hören. Und natürlich sage ich auch das, was sie nicht hören
 748 wollen. Weil da habe ich gesagt: "Du, du musst schon bedenken: du kriegst auch
 749 immer deinen Urlaub, wenn du ihn haben willst. Das heißt, du muss ihn der
 750 anderen auch gewähren wenn sie ihn kurzfristig braucht." Sie bekommen schon
 751 Sachen von mir gesagt die sie oft nicht hören wollen, aber trotzdem stehen sie
 752 immer wieder bei mir und fragen nach meiner Meinung. Das Wichtigste ist fast
 753 einmal das Zuhören, die Probleme auch zu hören, zu verstehen, nach Lösungen zu
 754 suchen und ihnen Lösungen anzubieten. Das ist mitunter eine meiner größten
 755 Aufgaben, auch in Kooperation mit dem Chef, "Es ist okay, ich rede noch mal mit
 756 ihm" oder ich schlage ihm mal etwas vor, oder ich hole sie alle zusammen - ich
 757 bin immer dafür, dass er mit allen zugleich spricht. Also was er anfangs gemacht
 758 hat: Er hat sie immer unabhängig voneinander befragt über die andere, was
 759 natürlich totale Ausspielerei ist. Und es ist mir schon wichtig, dass wenn er um
 760 ein Gespräch bittet, passt, aber bitte alle auf den Tisch zusammen und alle
 761 zugleich und dann kann jeder am Tisch seine Meinung sagen und es ansprechen und
 762 nicht getrennt. Das sind schon so Punkte.

763 I: Mit welchen Maßnahmen kann denn der inneren Kündigung vorgebeugt oder auch
 764 entgegengewirkt werden? Was fällt dir denn da ein?

765 IP10: Das Wichtigste ist, mit den Leuten zu sprechen, wirklich kommunizieren.
 766 Und zwar, für Mitarbeiter sollte es ganz selbstverständlich sein, bei Problemen
 767 oder bei Schwierigkeiten, bei Sorgen, dass er jederzeit kommen kann zur

768 Führungskraft und sie jederzeit auch ansprechen kann und ehrlich ansprechen kann.
769 Und ganz wichtig von der Führungskraft aus, dass, wenn mir etwas auffällt am
770 Mitarbeiter oder wenn mich etwas stört, das nicht zu kritisch aber sehr, sehr
771 sachlich ... "Du, schau her. Dies und jenes ist für mich nicht in Ordnung. Dies
772 und jenes gefällt mir nicht." Dieses aufeinander Zugehen und nicht sich etwas
773 einzubilden oder zu mutmaßen, was der andere denkt oder was der andere sagt oder
774 wie auch immer, sondern wirklich offen anzusprechen und sich die Zeit nehmen,
775 wirklich mit den Mitarbeitern einmal ehrlich zu kommunizieren und ehrlich und
776 transparent zu kommunizieren, wie geht es weiter, wenn ich etwas weiß. Und wenn
777 ich etwas nicht weiß, oder wenn ich mir unsicher bin, wie es zukünftig
778 weitergeht, dass ich auch das ehrlich sage als Führungskraft: "Es tut mir leid,
779 wir haben jetzt das Projekt, wir müssen da und da einsparen, ich habe aber keine
780 Ahnung, wo die Reise hingehet." Dass man es aber auch sagt, so ehrlich. Einfach
781 die Transparenz. Dann, Mitarbeiterbefragungen, das ist auch eine Sache. Wir
782 haben Mitarbeiterbefragungen, und zwar kriegen wir die per E-Mail mit einem Code.
783 Mit dem Code muss man bei dem Portal einsteigen, weil das ist anonymisiert, und
784 wir haben halt ganz viele Mitarbeiter, die dem nicht trauen, weil sie sagen:
785 "Jetzt habe ich da schon einen Code auf meinen Namen hin, wer sagt mir, dass das
786 anonym ist? Wer sagt mir, dass das nicht trotzdem ausgewertet wird, wer das
787 ausgefüllt hat?" Also da sind ganz viel Zweifel und ganz viel Misstrauen dem
788 Ganzen gegenüber und die Mitarbeiterbefragungen, so wie sie bei uns stattfinden,
789 nicht sehr sinnvoll, würde ich sagen. Weil einfach niemand dem traut, niemand
790 glaubt daran, dass es anonym abläuft, also trauen sie sich nicht, das, was sie
791 wirklich stört, reinzuschreiben. Und ich bin einfach der Meinung, das mit dem
792 Reinschreiben, was das ganze Jahr über nicht okay war, es bringt nichts. Ich bin
793 immer dafür, dass man sagt, wenn einem etwas auffällt oder wenn etwas ganz, ganz
794 Wichtiges ist und etwas nicht passt, das muss man zeitnah ansprechen. Dass man
795 zeitnah hingehet und sagt: "Das und das war, das und das hat mich belastet, das
796 und das stört mich." Und dann braucht man diese ganzen Mitarbeiterbefragungen
797 nicht alle drei Jahre, so wie wir es haben, wo jeder seinen Frust reinschreibt
798 und sagt: "Die ganze Sachen, die hätte man inzwischen schon längst lösen können
799 oder längst beseitigen können." Also ich halte von diesen anonymen
800 Mitarbeiterbefragungen nicht wirklich viel. Es ist halt rein für die Statistik
801 und fürs QM wichtig, weil dann hat man eine Statistik mehr und dann hoffen wir,
802 dass man da gut abschneidet, damit es gut ausschaut im Jahresbericht. Aber
803 sinnvoll, oder dem Mitarbeiter dient es in meinen Augen überhaupt nicht, auch
804 nicht der Führungskraft. Wenn, dann muss ich als Mitarbeiter persönlich hingehen
805 können und zeitnah hingehen können und ich als Führungskraft muss genauso
806 zeitnah meinem Mitarbeiter sagen, was mich vielleicht stört. Mit dem, glaube ich,
807 kann man am ehesten vorbeugen. Und was natürlich auch wichtig ist, gerade, wenn
808 ich jemanden neu einstelle, von vornherein die Regeln transparent zu machen. Das
809 erwarte ich mir, das wünsche ich mir und das nicht. Offen von vornherein auch zu
810 kommunizieren und auch die Transparenz. Und da braucht man halt auch fixe und
811 klare Regeln, die halt eingehalten werden. Gerade bei dem Beschäftigungsausmaß,
812 bei diesen Vergaben und bei den Erhöhungen. Es gilt immer noch, der Dienstältere
813 und immer der, der länger im Unternehmen ist, der hat den Vorrang. Und das ist
814 halt in den letzten Jahren auch nicht gelungen. Es sind halt da gewisse
815 Freunderlwirtschaften entstanden, weil die eine die Freundin von der
816 Personalistin war und die gute den Chef gekannt hat hat die halt früher das
817 Beschäftigungsausmaß bekommen wie die andere, die schon länger im Unternehmen
818 ist. Und genau diese Sachen haben total zu Problemen geführt und zu
819 Missverständnissen und zur Frustration. Es gehören einfach klare, gerechte
820 Regeln her. Und je ehrlicher und transparenter ich im Unternehmen bin, ich

821 glaube, desto mehr kann ich dem vorbeugen.

822 I: Werden denn bei euch auch regelmäßig Mitarbeitergespräche und/oder
823 Gruppengespräche geführt und wenn ja, wie wird es denn von den Mitarbeitern
824 angenommen?

825 IP10: Es werden direkte Mitarbeitergespräche nicht geführt von meinem
826 Vorgesetzten. Er macht einen Weihnachtskaffee mit allen gemeinsam, aber mit den
827 Leuten spricht er nicht über die Probleme, sondern generell über die Zukunft,
828 über das vergangene Jahr. Das ist das einzige Gespräch, das eigentlich
829 stattfindet im Jahr mit dem Vorgesetzten oder mit dem Direktor. Er verlässt sich
830 da auf diese Mitarbeiterbefragung, diese via E-Mail, die wir alle 3 Jahre
831 bekommen. Da schaut er sich die Statistik an und für ihn passt es meistens ganz
832 gut, weil keiner etwas Schlechtes reinschreibt, weil keiner dem Ganzen vertraut.
833 Aber direktes Mitarbeitergespräch gibt es nicht, nein. Das hat es einmal gegeben.
834 Aber das haben sie längst abgeschafft. Keine Ahnung, warum. Aber so direkt,
835 dass er sagt, er nimmt sich jetzt eine Stunde für die Mitarbeiter Zeit, schreibt
836 das mit und bespricht das, das gibt es nicht, nein. Das wäre mein Zugang ja.
837 Oder gar nicht so, sondern ich bin immer für das, dass ich sage, ich gehe
838 einfach durch die Abteilungen durch und frage, ob alles okay ist oder ob jemand
839 ein Anliegen hat und gebe ein bisschen Raum, dass wenn jemand ein Problem hat,
840 dass er zu mir kommen kann. Das ist mein Ziel. Wenn ich jemals in der Position
841 bin, dass man wirklich zeitnah an die Probleme kommt. Und da spare ich mir diese
842 ganzen Mitarbeiterbefragungen, wo sich in Wahrheit keiner richtig etwas sagen
843 traut, weil er Angst hat, dass es auf ihn negative Auswirkungen hat. Und das ist
844 auch von der Führungskraft abhängig. Und da muss die Führungskraft reflektieren:
845 Wie kritikfähig bin ich? Und das war halt bei mir am Anfang, nachdem mir so viel
846 entgegengebracht worden ist, so viel Gegenwind, habe ich mich halt total, sehr
847 früh reflektiert und sehr früh versucht, aus dem Ganzen heraus zu lernen oder
848 mir dann selber mit Büchern oder mit Führungskräfte-seminaren oder Online-Artikel
849 weiterzubilden. Und da habe ich mich sehr viel selber kennengelernt. Ich bin
850 halt sehr kritikfähig würde ich sagen und natürlich sind sie nicht mit allem
851 zufrieden, was ich tue, was ich sage. Aber ich weiß ganz genau, wenn ich mich am
852 Abend ins Bett lege, dass wenn ich etwas mache, dann ist das aus der Fairness,
853 aus der Hoffnung, dass ich es ehrlich mache und dass ich da niemanden irgendwie
854 ein Vorteil oder ein Nachteil beschaffe. Das ist einmal das Um und Auf, dass man
855 als Führungskraft versucht, das wirklich zu reflektieren und ehrlich zu sich
856 selber ist und sagt: "Man macht nicht immer alles gut und man macht es nicht
857 immer perfekt. Und man darf dann auch von Mitarbeitern Sachen gesagt bekommen,
858 die er vielleicht nicht hören will, aber die stimmen." Das ist halt das Um und
859 Auf, dass man sagt, man muss da sehr reflektiert sein.

860 I: Gäbe es denn in deinem Unternehmen für Betroffene die Möglichkeit für eine
861 unabhängige, kostenlose, psychologische Beratung?

862 IP10: Die gibt es sehr wohl in der Zentrale in der XXX. Man kann sich an die
863 Personalabteilung wenden, dort sitzen gewisse Psychologinnen. Das man sich an die
864 wendet, ja. Ich muss aber ganz ehrlich sagen, es hat bei uns noch niemand in
865 Anspruch genommen. Ich glaube einfach, dass das Vertrauen da ein bisschen fehlt,
866 in die XXX. Wir wissen alle, unsere Führungskraft ist irrsinnig vernetzt in der

867 Zentrale, ist sehr präsent in der Zentrale, war selber in der Personalabteilung,
 868 hat dort irrsinnige Connections. Ich glaube, dass sich das gar niemand wirklich
 869 traut, in der Angst, dass es nicht eingehalten wird, diese
 870 Verschwiegenheitspflicht, was sehr wohl sicher der Fall ist. Ich glaube schon
 871 daran, dass sie das natürlich vertraulich behandeln. Aber da fehlt einfach das
 872 Vertrauen. Es hat noch niemand diese Dienste in Anspruch genommen bei uns. Es
 873 war eher so, wir haben eine klinische Psychologin auch im Haus für unsere
 874 Patienten, die ist aber auch im Betriebsrat und zu denen haben sie schon eher
 875 einen Draht gefunden, dass sie gesagt haben, sie gehen zum Betriebsrat. Sie
 876 sprechen mit der Psychologin dort. Die versucht es zu verstehen. Sie hat dann
 877 auch Tipps und Ratschläge gegeben. Das ist dann eher der Weg gewesen, aber
 878 direkt in die Zentrale zu diesen Psychologinnen der Personalabteilung. Den Weg
 879 hat noch keiner beschritten, muss ich sagen. Das ist mir bis jetzt nicht bewusst
 880 geworden.

881 *I:* Was glaubst du, würde denn eine vollkommen unabhängige, externe
 882 Beratungsstelle mehr Sinn ergeben? Würde es dann möglicherweise besser
 883 angenommen werden? Oder genutzt werden?

884 *IP10:* Das glaube ich schon. Wenn es jetzt eine externe Beratungsstelle gibt, Ja,
 885 würde ich schon sagen, dass es sicher eher in Anspruch genommen wird. Es ist für
 886 mich die Frage, wie ehrlich oder wie ernsthaft nimmt dann das Unternehmen das?
 887 Wie geht es dann darum? Das kann ich jetzt schwer beurteilen. Wie geht zum
 888 Beispiel unser Unternehmen mit diesen Dingen um, wenn sie von externen Stellen
 889 solche Meldungen kriegen? Natürlich wird es im Qualitätsmanagement sicher auch
 890 bearbeitet oder aufgearbeitet, aber wie viel sich verändert ist für mich
 891 fraglich. Es kommt sicher auf die Menge an. Wir haben im gesamten Unternehmen 18.
 892 000 Mitarbeiter. Wenn es nur 10 betrifft oder wenn es 10 im ganzen Unternehmen
 893 diese externe Beratungsstelle in Anspruch nehmen, wird es schwierig, glaube ich,
 894 dass sich da wirklich konstruktiv da etwas verändert wird. Es ist sicher schwer.
 895 Es kommt da wirklich darauf an, wie gut es aufbereitet ist und wie bereit sie
 896 sind, auch das in die Öffentlichkeit zu tragen. Das hat dann auch am meisten
 897 gefruchtet, wenn etwas in die Öffentlichkeit gegangen ist. Dann hat die XXX oder
 898 unser Unternehmen am meisten agiert.

899 *I:* Gibt es denn in deinem Unternehmen die Möglichkeit für Fortbildungsmaßnahmen
 900 zur Prävention der inneren Kündigung oder zur Steigerung der
 901 Mitarbeitermotivation? Gibt es da irgendetwas dergleichen für
 902 Führungspersönlichkeiten vielleicht?

903 *IP10:* Ja. Wir haben ja diesen sogenannten Ask-Collector, das sind
 904 innerbetriebliche Fortbildungen, die kann jeder machen. Führungskräfte werden es
 905 machen, weil sie natürlich Führungskräfte... Aber wir haben ganz viel
 906 innerbetriebliche Fortbildungsmöglichkeiten, Seminare oder Seminarstandorte in
 907 XXX für "Wie führe ich?", Kommunikationstraining, Konfliktmanagement, "Wie
 908 bewahre ich mich vor dem Burnout?" Da gibt es ganz viele Fortbildungen, die man
 909 besuchen kann, die man mit seinem Fortbildungskontingent, das jeder Mitarbeiter
 910 hat, besuchen kann auf Kosten der XXX. Wird zum Teil in Anspruch genommen, aber
 911 ist sehr schleppend, sage ich mal. Das wird jetzt nicht übermäßig angenommen.

912 I: Das Interesse ist sehr gering, meinst du für solche Fortbildungsmaßnahmen?

913 IP10: Ja, es wird auch von der Führungskraft nicht wirklich an die Menschen
 914 herangetragen, dieser Kalender wird ausgeschickt. Dann kannst du dich da
 915 anmelden, weil es muss ja budgetiert werden, aber es wird nicht von der
 916 Führungskraft auch irgendwie zusätzlich geprüft, das nicht. Dass man mal sagt:
 917 "Macht das" oder "Probiert das." Das ist überhaupt nicht. Wenn, dann muss das
 918 von einem selber ausgehen. Und wenn man dann schon so jemanden hat, der
 919 innerlich sehr frustriert ist und sehr gekündigt ist, ist da recht wenig
 920 Motivation, so etwas zu machen, weil "das hilft ja alles nicht. Bringt ja eh
 921 nichts. Es ist ja eh nur Zeitvertreib." Es ist schon schwer, wenn das nicht
 922 wirklich gut kommuniziert wird und die Leute ein bisschen dahingehend motiviert
 923 werden. Dann ist es schwer, dass sie das annehmen. Ich bin schon so weit, ich
 924 habe schon gesagt: "Ich glaube, das ist gut, das Kommunikationstraining." Nur
 925 alle zugleich können wir auch nicht fahren, das ist halt nur einmal im Jahr. Es
 926 wäre vielleicht schon ganz gut, wenn wir uns dort anmelden würden. Das habe ich
 927 schon mal erwähnt. Hat natürlich für mich Früchte getragen. Ich selber habe mich
 928 da sehr wohl schon angemeldet, habe das sehr wohl gemacht, auch dieses
 929 Kommunikation, wie kommst du bei anderen an, wie spreche ich mit meinem
 930 Gegenüber, wie gehe auf eine gewisse Gefühlsebene ein, auf die emotionalen Werte
 931 auch. Ich habe das sehr wohl gemacht und versucht, es natürlich mit einzuführen
 932 ins Unternehmen, aber wenn dann andere nicht viel davon halten und nicht gewillt
 933 sind, so etwas zu besuchen, dann ist es wohl eher schwierig. Das ist ja keine
 934 Pflichtveranstaltung. Aber die Möglichkeit gibt es. Es ist halt immer die eigene
 935 Einstellung zu allem auch wichtig. Und wenn jemand innerlich gekündigt hat,
 936 teilweise auch schon fast mit seinem Leben, ist es halt schwer, dass du ihn dazu
 937 bringst, so etwas zu versuchen. Man kann reden, man kann das vorschlagen, aber
 938 der Weg dorthin ist immer noch selbst zu gehen.

939 I: Wir haben jetzt schon einige genannt. Gibt es sonst noch irgendwelche
 940 Maßnahmen, die dir einfallen, um der inneren Kündigung entgegenzuwirken oder
 941 präventiv vorzubeugen?

942 IP10: Ja, die größte Prävention ist natürlich auch, diese extremen Einsparungen,
 943 die wir jetzt haben. Es ist wirklich nicht mehr lustig und es ist jetzt wirklich
 944 schon sehr getrieben, sage ich einmal. Auch mit dem aufzuhören. Wenn wir da
 945 immer nur einsparen und Posten kürzen und noch pensionieren keinen nachbesetzen.
 946 Und wir haben jetzt mehr interdisziplinäre Mitarbeiter, einer muss schon gleich
 947 drei Abteilungen abdecken und das ist auf Dauer nicht durchzuhalten. Und es muss
 948 dahingehend wieder etwas passieren, dass man sagt, man muss sich schon wieder
 949 entlasten und man muss die Leute wieder, sich die Aufgaben, Tätigkeiten wirklich
 950 gut aufteilen und auch ein striktes Tätigkeitsprofil einhalten. Jeder macht
 951 schon gleich Alles bei uns, weil wir einfach so wenige sind. Und das Problem ist
 952 natürlich auch, weil wir so wenig sind, traut man sich nicht in den Krankenstand
 953 zu gehen, weil sie genau wissen, meine Arbeit wird in der Zwischenzeit nicht
 954 erledigt. Es bleibt womöglich etwas liegen. Ich habe hinterher noch mehr Arbeit
 955 als zuvor. Die wollen ja gar nicht krank sein, weil sie sagen: "Ich schaffe das
 956 ja hinterher nicht." Und das ist schon darauf zurückzuführen, dass einfach
 957 extreme Personalkürzungen stattgefunden haben. Man muss ganz ehrlich sein, es
 958 ist sicher im öffentlichen Dienst / Hatten wir sicher zu viele Dienstposten und
 959 viele sind da wirklich auch immer sehr mitgetragen worden vom System. Das, was

960 wir jetzt haben, das geht in die komplett gegengesetzt extreme Richtung, dass
 961 wir mittlerweile einfach nur mehr Notbesetzungen zum Teil haben. Es darf gar
 962 keiner wirklich krank sein oder krank werden und das hat uns die Pandemie immer
 963 mehr gezeigt, dass wir am Limit sind mit unserem Personal. Und dahingehend muss
 964 wieder etwas passieren. Auf Dauer funktioniert das so nicht. Trotz
 965 Digitalisierung. Es gibt noch immer genügend Tätigkeiten und Dinge, die die
 966 Digitalisierung nicht abfängt und wo wir einfach Menschen vor Ort brauchen,
 967 speziell wenn ich mit Menschen arbeite in einem XXX. Da ist Digitalisierung
 968 super, aber der Mensch, der dort sitzen muss und mit den Leuten kommunizieren
 969 muss, der ist immer noch wichtig. Und diese Personalkürzungen, wenn die nicht
 970 bald einmal aufhören, oder wenn das nicht bald einmal am Zenit ankommt, dann
 971 weiß ich nicht, wie wir das weiter durchführen. Das ist eines mitunter der
 972 größte Schwierigkeiten, wo ich sage, da gehören Maßnahmen her, dass wir
 973 vielleicht nicht komplett ausbrennen und verheizen. Weil das ist gerade der Fall.
 974 Egal in welchem Bereich, ob das im XXX ist, ob das in der XXX ist, ob das im
 975 XXX ist, das ist völlig egal. Es sind alle am Limit. Und das kann nicht gut
 976 gehen auf Dauer.

977 I: Wer sollte denn deiner Meinung nach in einem Unternehmen dafür Sorge tragen,
 978 dass der inneren Kündigung vorgebeugt oder entgegengewirkt wird? Wer sollte denn
 979 da der Ansprechpartner sein dafür?

980 IP10: Die Führungskraft selbst sollte Sorge tragen. Die Führungskraft selbst
 981 sollte dafür verantwortlich sein, dass das nicht passiert. Ich kann natürlich
 982 Psychologen dazu einstellen oder einen Betriebsrat. Aber die Entscheidungen im
 983 Unternehmen trifft immer die Führungskraft, die Direktion und der Vorgesetzte.
 984 Der hat immer alles in der Hand und der kann nur dann agieren, wenn er über
 985 alles Bescheid weiß. Oder wenn er auch die Mitarbeiter kennt und die
 986 Problematiken kennt. Und in meinen Augen hat immer nur die Führungskraft das
 987 Zepter in der Hand. Und auch die ist da meines Erachtens dazu zuständig, das zu
 988 verhindern und auch die Prävention zu machen. Es ist ganz klar für mich die
 989 Führungskraft. Das ist eine der größten Aufgaben. Das hat sie auch zu Genüge
 990 gelernt im Leadership oder in Führungskräfte-seminaren: Wie bekomme ich meine
 991 Mitarbeiter ins Boot? Wie motiviere ich sie? Das ist neben allen anderen
 992 kaufmännischen Entscheidungen oder wichtigen Erfolgsfaktoren ist das mit die
 993 Aufgabe der Führungskraft.

994 I: Welche Rolle spielt dabei eine stabile Vertrauensbasis zwischen Mitarbeiter
 995 und Führungskraft?

996 IP10: Eine ganz wichtige Rolle. Wie gesagt, die Ehrlichkeit und die Transparenz
 997 ist das Allerwichtigste. Wenn ich mich auf meine Mitarbeiter verlassen will und
 998 wenn ich meinen Mitarbeiter vertrauen möchte, dann müssen sie wissen, dass sie
 999 mir vertrauen können. Das ist immer ein Geben und ein Nehmen. Wie gesagt, eine
 1000 lebende Beziehung besteht aus Geben und Nehmen und es ist nichts anderes wie in
 1001 einer normalen Paarbeziehung. Ich muss dem Partner vertrauen. Er muss mir
 1002 vertrauen. Es ist ein gegenseitiges Verständnis und es ist nichts anderes mit
 1003 Mitarbeitern. Und natürlich gibt es vielleicht Mitarbeiter, die das ein bisschen
 1004 ausnutzen, wenn man ihnen sehr, sehr viel Vertrauen entgegenbringt. Das mag
 1005 natürlich auch sein. Da muss ich halt das Gefühl haben, das muss ich halt dann

1006 gut beobachten. Es ist da die Aufgabe der Führungskraft, das zu beobachten und
1007 zu sehen, wie geht er mit meinem Vertrauen um? Missbraucht er es oder
1008 wertschätzt er es? Und wenn ich merke, er missbraucht das oder nimmt es nicht
1009 ernst, dann muss ich irgendwo halt ein bisschen in Kommunikation anders
1010 gegenüber dem und sagen: "Ich gebe dir mein Vertrauen, aber ich merke, da kommt
1011 nichts zurück oder du missbrauchst es. Dann tut es mir leid, da muss ich jetzt
1012 das Verhalten verändern." Es ist immer, wie ehrlich und transparent bin ich zu
1013 meinem Mitarbeiter? Ich finde, mir hat es bis dato nur Vorteile gebracht. Je
1014 ehrlicher ich geworden sind / Natürlich hat es auf Frust ausgeartet. Natürlich
1015 sind sie mit meiner Meinung nicht immer zufrieden. Unterm Strich glaube ich aber,
1016 dass sie immer gemerkt haben, dass ich meine Dinge so entscheide oder meine
1017 Sachen so sage, damit es für die Allgemeinheit passt und damit eine gewisse
1018 Fairness bleibt. Und das wertschätzen sie halt irgendwie schon an mir, dass ich
1019 versuche in Konflikten beide Seiten zu verstehen. Das ist auch ganz wichtig. Und
1020 auch beiden Seiten meine ehrliche Meinung sage. Wie jeder damit umgeht, ob es
1021 ihnen passt oder nicht, das ist auch nicht mehr mein Problem. Aber immerhin
1022 kommen sie immer wieder und kommen immer wieder zu mir. Die Vertrauensbasis ist
1023 total wichtig. Das Ehrliche, das Offene. Und je mehr Macht man da ausübt, desto
1024 schlechter ist es. Als Führungskraft brauche ich die Macht nicht. Ich brauche
1025 Augenhöhe und ich brauche einen gewissen Respekt vor meinen Mitarbeitern nur
1026 dann werde ich Respekt von meinen Mitarbeitern bekommen. So wertschätzend,
1027 respektvoll wie ich ihnen gegenüber trete, nur dann werden sie mir wertschätzend
1028 und respektvoll geegnetretreten. Das ist eigentlich eine ganz simple Sache. Mit
1029 Macht und mit Information zurückhalten und mit Irreführungen teilweise und
1030 Unsicherheiten streuen, das geht immer nach hinten los. Es ist erstaunlich, dass
1031 es damit noch gut das Unternehmen funktioniert. Aber wenn man hinter die Fassade
1032 blickt sieht man wie es bröckelt. Je ehrlicher und je offener, desto besser.

1033 *I:* Du hast in deiner Funktion als Personalverantwortliche ja jetzt schon einige
1034 Erfahrungen mit Betroffenen gemacht. Gibt es jetzt ganz speziell rückblickend
1035 gesehen irgendwas, was du in Bezug auf die Prävention oder eben die
1036 Hilfestellung gegen die innere Kündigung etwas anders machen würdest? Im
1037 Nachhinein betrachtet.

1038 *IP10:* Im Nachhinein, was ich anders machen würde...?

1039 *I:* Wenn nicht, dann nicht. Das ist nur eine ganz offene Frage.

1040 *IP10:* Muss ich mal nachdenken... Fällt mir jetzt auf die Schnelle nicht viel ein.
1041 Man muss immer spontan agieren. Jeder ist anders, der Mitarbeiter, und du
1042 kannst da nicht sagen: "Ich mache das immer nach dem Schema so und so." Jeder
1043 kommt mit anderen Ängsten, mit anderen Sorgen. Der eine sagt: "Ich will mit dir
1044 darüber reden und deine Meinung wissen. Rede mal mit dem Chef noch nicht." Der
1045 andere sagt: "Ich will gleich mit dem Chef reden." Da gibt es kein Schema, nach
1046 dem man / Das ist immer individuell, womit die Mitarbeiter kommen. Was gerade
1047 das Problem ist. Und bei einem hat sich halt bewährt, dass wir das vielleicht
1048 ohne unseren Vorgesetzten gelöst haben. Das war von Vorteil. Beim anderen haben
1049 wir vielleicht gedacht, es wäre besser gewesen, wir hätten den Vorgesetzten
1050 gleich mit eingebunden. Dann hätte es uns vielleicht vieles erspart an
1051 Konflikten. Das ist immer individuell, finde ich, wie die Mitarbeiter auch sind,

1052 oder was das Problem ist. Man weiß es erst / Hinten nach ist man immer
 1053 gescheitert, das muss man schon auch sagen. Aber das ist einfach unterschiedlich,
 1054 das zu handhaben. Es kommt immer darauf an, was ist das Problem, wie groß ist
 1055 das Problem? Muss man die Führungskraft und die Vorgesetzten nicht mit
 1056 einbinden? Kann man es unter uns lösen? Ich bin immer für die unter uns Lösung,
 1057 weil es einfach, finde ich, leichter ist und ich denke auch nicht, dass unsere
 1058 Vorgesetzten alles mitbekommen müssen an Diskrepanzen, weil das sind wieder
 1059 Punkte zum Einhacken für ihn. Weil das ist schon der Eindruck gewesen, dass er
 1060 das ein bisschen gern tut, dieses Konflikte streuen. Ich weiß nicht, ob das
 1061 bewusst oder unbewusst passiert, aber sie haben schon oft da einen Wirbel
 1062 reingebracht, der nicht notwendig gewesen wäre. Und dann bin ich ganz klar dafür,
 1063 dass wir die Dinge lösen ohne ihn. Und da waren Situationen, wo ich gesagt habe,
 1064 da wäre es ohne ihn nicht gegangen. Das ist individuell. Ich kann da überhaupt
 1065 nicht sagen nach welchem Schema, rückblickend, was gescheitert ist.

1066 *I:* Was würdest du den Betroffenen der inneren Kündigung im Umgang mit diesem
 1067 Phänomen raten? Was würdest du ihnen gern auf den Weg mitgeben?

1068 *IP10:* Schon auch einmal sich selbst zu reflektieren. Was möchte ich, was wünsche
 1069 ich mir im Unternehmen? Und wenn es heißt, mangelnde Wertschätzung, warum
 1070 brauche ich die so sehr? Das haben wir auch immer wieder gehabt, da habe ich
 1071 gesagt: "Warum brauchst du diese Wertschätzung so sehr vom Vorgesetzten? Du
 1072 weißt, du kriegst sie nicht. Er ist nicht der Typ dazu. Vertraue doch dir selbst."
 1073 " Dass sie anfangen, sich selbst weiterzuentwickeln und dass sie sich mit sich
 1074 selber auseinandersetzen, sich selbst reflektieren auch. Und auch ganz klar
 1075 reflektieren: Ist es immer ein Problem im Unternehmen oder mit Kollegen? Oder
 1076 ist es vielleicht auch das Problem im Privatleben? Wie wir schon gesagt haben,
 1077 es wird sehr viel Privates mit hineingenommen und ich muss da wirklich mal ganz
 1078 ehrlich zu mir selbst sein und sagen: Ist es wirklich das Problem in der Firma?
 1079 Oder ist es mein Gesamtkonstrukt, mein Gesamtproblem, das ich in meinem privaten
 1080 Bereich habe? Weil ich bin einfach darauf gekommen, wenn es bei jemandem privat
 1081 recht gut läuft, dann ist er natürlich in der Firma für Probleme einfach ein
 1082 bisschen widerstandsfähiger oder ein bisschen entspannter. Oder es ist oft halb
 1083 so schlimm. Wenn jemand aber privat totale Schwierigkeiten hat und es kommt in
 1084 der Firma auch noch was dazu, dann ist es fast unerträglich und überhaupt nicht
 1085 mehr machbar. Also man muss schon so fair auch zu sich selber sein und sagen:
 1086 "Okay, vielleicht muss ich ja mal mein Privatleben anfangen aufzuräumen und
 1087 einmal auch für Ordnung schaffen, damit ich einfach in der Firma mit Konflikten
 1088 besser umgehen kann und mit Problemen besser umgehen kann und vielleicht auch
 1089 nicht alle anderen für das Ganze verantwortlich mache, wo ich auch sehr viel
 1090 selbst Schuld mittrage." Das hat immer mit der eigenen Reflektion zu tun, ich
 1091 muss mich auch immer selbst hinterfragen, mein Tun und mein Handeln und einmal
 1092 hinterfragen: "Habe ich jetzt dem Unrecht getan? Habe ich jetzt vielleicht
 1093 jemanden beleidigt? War ich jetzt ungerecht?" Eigentlich sollte es jeder Mensch,
 1094 egal ob im Privat- oder im Berufsleben, jeden Tag tun: "War ich jetzt vielleicht
 1095 unfair zu meiner Kollegin? Habe ich ihr jetzt Unrecht getan? Habe ich jetzt
 1096 einfach nur meine Laune an ihr ausgelassen?", dazu gehört auch ganz viel
 1097 Ehrlichkeit zu sich selbst, und das ist eine Entwicklung, die hat nicht jeder,
 1098 kann nicht jeder so schnell umsetzen, das ist das Nächste. Es kommt jeder mit
 1099 einem gewissen Päckchen auf die Welt und muss ein gewisses Päckchen tragen in
 1100 seinem Leben. Das ist halt ganz schwer sich selbst so viel einzugestehen, aber
 1101 das wäre mal ein Schlüssel zur Erkenntnis, ein ganz wichtiger. Wenn man es

1102 wirklich alleine nicht schafft, dass man sich natürlich dann auch Hilfe holt im
 1103 psychologischen Bereich, oder einfach Menschen hat um sich, mit denen man
 1104 einfach offen und ehrlich reden kann. Aber im Endeffekt muss auch jeder ganz
 1105 viel selbst bereit sein, etwas zu verändern. Also du kannst keinen dazu nötigen,
 1106 zwingen schon mal gar nicht, aber du kannst keinen davon überzeugen, wenn er das
 1107 nicht selbst will, dass er an sich arbeitet oder an der Situation arbeitet und
 1108 dass er mal anfängt, nicht die Schuld ständig bei anderen zu suchen. Weil es
 1109 gibt ganz viele, die sagen, "Es ist immer alles andere schuld. Es ist der schuld,
 1110 es ist der Chef schuld, es ist die Kollegin schuld. Es ist der Partner daheim
 1111 schuld", aber nur nicht er selbst, also es ist immer, wie reflektiert jemand ist.

1112 *I:* Und was würdest du vielleicht anderen Personalverantwortlichen eben zum
 1113 Umgang mit der inneren Kündigung raten?

1114 *IP10:* Meinem Vorgesetzten zum Beispiel?

1115 *I:* Zum Beispiel, ja.

1116 *IP10:* Dass er wirklich nicht pauschal führt, über alle Mitarbeiter gleich agiert,
 1117 weil einfach jeder anders ist, jeder anders denkt und wir sind jetzt ein
 1118 überschaubarer Haufen sage ich einmal. Dass er sich schon Zeit nimmt oder mal
 1119 sich hinsetzt und sagt: "Okay, ich schaue mir die Leute wirklich mal an, ich
 1120 hinterfrage es mal. Ich gehe mit ein bisschen mehr Gefühl an das Ganze heran und
 1121 nicht pauschal mit meinem Führungsschema "F", was ich damals gelernt habe und
 1122 was mir damals nahegelegt worden ist, sondern einfach mit ein bisschen Gefühl
 1123 für die Leute und auch als Führungskraft das objektiv zu betrachten und sich
 1124 auch immer in den anderen hineinzusetzen: "Warum geht es dem jetzt so? Warum
 1125 hat er Ängste?" Auch das zu hinterfragen und auch zu merken: "Der hat ganz
 1126 andere Ausgangspunkte. Der hat nicht das Gehalt was die Führungskraft hat. Der
 1127 kann nicht einfach mal sagen: "Ich reduziere heute einfach einmal auf 75 Prozent
 1128 anstatt auf 100." Ein bisschen Gefühl für die Leute. Und einfach von vornherein
 1129 ohne Vorurteile an das Ganze heranzugehen und jedem die gleiche Chance zu geben.
 1130 Und auch nichts persönlich nehmen. Auch, wenn es jetzt Kritik war, für die die
 1131 Führungskraft auch nichts kann. Ich kann es nicht persönlich nehmen. Ich kann
 1132 sagen: "Gut, das verstehe ich. Das ist aber der und der Grund. Wie kann man das
 1133 Ihrer Meinung nach verändern?" Einfach konstruktiver auf die Leute zugehen.
 1134 Einfach durch Gespräche. Und dann nicht immer gleich mit Vorurteilen und immer
 1135 gleich sich etwas selber zusammenzudenken, was da gar nicht so ist. Und auch als
 1136 Führungskraft jedem selbst die Chance zu geben, sich zu zeigen und
 1137 kennenzulernen und nicht mich über andere Menschen zu informieren. Weil das hat
 1138 er auch ganz gerne gemacht. Dass er einfach 100.000 andere Leute gefragt hat,
 1139 wie ist der und was macht er? Und warum ist es so? Ist er verheiratet oder ist
 1140 er vielleicht geschieden? Dass er so ist? Das ist furchtbar. Ich muss als
 1141 Führungskraft selber so viel sein und mir selber ein Bild von den Mitarbeitern
 1142 machen, ohne Beeinflussung anderer.

1143 *I:* Danke! Wir sind grundsätzlich am Schluss angelangt. Möchtest du vielleicht
 1144 abschließend noch etwas hinzufügen?

1145 *IP10:* Ja, das Wichtigste ist immer die Kommunikation in allen Bereichen. Das ist
1146 die Quintessenz des Ganzen. Wenn ich nicht kommuniziere, nicht offen anspreche,
1147 werde ich nie wissen, wie es dem anderen geht, werde ich nie wissen, was der
1148 andere denkt. Und das gilt für beide Seiten absolut. Für mich ist das
1149 Allerwichtigste die Kommunikation. Die ehrliche Kommunikation.

1150 *I:* Dann bedanke ich mich für das großartige Interview. Vielen Dank.

1151 *IP10:* Bitte, gerne. Ich hoffe, es war verständlich.

1152 *I:* Wir beenden das Interview um 11:40 Uhr und ich beende die Aufnahme.