

Hochschule Hannover  
Fakultät IV – Abteilung Betriebswirtschaft  
Studiengang Betriebswirtschaftslehre  
Modul Analytisches Human Resource Management  
Sommersemester 2012  
Verfasserin: Katharina Schulze

Studienarbeit

**Lautloser Rückzug**  
**Innere Kündigung durch destruktive Führung**

# Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis.....	III
Tabellenverzeichnis.....	IV
1 Einleitung.....	1
2 Führung.....	2
2.1 Begriffsdefinitionen.....	2
2.2 Führungskonzepte .....	4
2.2.1 Management by Konzepte .....	4
2.2.2 Transaktionale und transformationale Führung .....	6
2.3 Führungsstile.....	8
2.3.1 Eindimensionale Betrachtung .....	8
2.3.2 Zweidimensionale Betrachtung.....	10
2.3.3 Mehrdimensionale Betrachtung .....	10
2.4 Auswahl durch die Führungskraft.....	12
2.4.1 Menschenbilder.....	12
2.4.2 Führungskompetenzen .....	13
3 Innere Kündigung.....	14
3.1 Begriffsdefinitionen.....	15
3.2 Indikatoren .....	17
3.3 Führung als Ursache.....	19
4 Diskussion.....	22
4.1 Zusammenfassende Bewertung.....	22
4.2 Grenzen dieser Arbeit und Ausblick.....	26
Literaturverzeichnis .....	28

## **Abbildungsverzeichnis**

Abbildung 1: Inhalte und Konsequenzen transaktionaler und transformationaler Führung .....	7
Abbildung 2: Kontinuum eindimensionaler Führungsstile.....	8
Abbildung 3: Mehrdimensionaler Führungsstil .....	11
Abbildung 4: Entstehung der inneren Kündigung.....	15
Abbildung 5: Hauptursachen innerer Kündigung.....	19

## **Tabellenverzeichnis**

Tabelle 1:	Zusammenhänge zwischen Mitarbeiter- und Aufgabenorientierung und Maßen des Führungserfolges.....	9
Tabelle 2:	Menschenbilder.....	12

# 1 Einleitung

„Schlechte Vorgesetzte: Jeder vierte Arbeitnehmer hat innerlich gekündigt“ – so titelte die Zeitung die ‚DIE WELT‘ im März 2012 (WELT ONLINE, 2012). Doch wie lässt sich herausfinden, ob ein Mitarbeiter innerlich gekündigt hat? Und durch welche Führungsfehler kann dieser Rückzug verursacht werden?

Das Phänomen der inneren Kündigung existiert begrifflich seit den frühen 80er Jahren. Eine Veröffentlichung von Reinhard Höhn (1982) führte damals zu großem Interesse an der Thematik. Doch auch heutzutage ist die Relevanz innerer Kündigung noch gegeben, wie der aktuelle WELT-Artikel zeigt. Zudem wird die Relevanz bei folgendem Zitat deutlich: „Innere Kündigung heißt: Ein Mitarbeiter hat endgültig beschlossen, die Firma nicht zu verlassen...“ (Comelli/von Rosenstiel, 2009: 121). Dieser Entschluss trägt auch negative Folgen für das Unternehmen mit sich. Innerlich gekündigte Mitarbeiter sind weniger produktiv und tragen im geringeren Maße zu Innovationen bei (Faller, 1993: 110).

In Bezug auf innere Kündigung besteht immer noch Klärungsbedarf. Weder existiert eine einheitliche Definition, noch gibt es eindeutige Indikatoren, die auf innere Kündigung schließen lassen. Bei den wenigen empirischen Forschungen auf dem Gebiet wurde jedoch deutlich, dass Führung eine mögliche Ursache innerer Kündigung ist (Brinkmann/Stapf, 2005: 89; Krystek et al., 1995: 67). In einem Unternehmen soll Führung dazu beitragen, Mitarbeiter für Leistungen zu motivieren. Um dieses zu erreichen, stehen in der Literatur zahlreiche Ansätze, Konzepte, Modelle und Stile als Anregung zur Verfügung. Dabei sehen sich Führungskräfte mit der Herausforderung konfrontiert, unter Berücksichtigung der jeweiligen Situation, der Wünsche und Bedürfnisse der Mitarbeiter sowie der eigenen Fähigkeiten und Überzeugungen, den Vorschlag aus den zahlreichen auszuwählen, der ihnen in Bezug auf das Ziel der Leistungserbringung am erfolgversprechendsten erscheint. Aufgrund der ansteigenden Dynamik im Arbeitsleben und den sich dadurch immer schneller verändernden Anforderungen an die Führungskräfte, gestaltet sich dieses jedoch zunehmend schwieriger.

Ziel dieser Hausarbeit ist es, aufzuzeigen, welche Führungsfehler zu innerer Kündigung beitragen. Dabei wird die Vermutung aufgestellt, dass diese vermeidbar sind. Für ein besseres Verständnis, finden zuerst eine Darstellung re-

relevanter Führungskonzepte und -stile sowie eine Betrachtung essentieller Führungskompetenzen statt. Zudem wird die Relevanz des Menschenbildes der Führungskraft aufgezeigt, bevor näher auf die Definitionen und Indikatoren innerer Kündigung eingegangen wird. Abschließend erfolgen eine zusammenfassende Bewertung, ein Aufzeigen der Grenzen dieser Hausarbeit sowie ein thematischer Ausblick.

## **2 Führung**

Führung findet in einem Unternehmen auf verschiedenen Ebenen statt. Die Unternehmensführung wird von der höchsten Führungsebene geprägt und „umfasst die Gesamtheit aller grundlegenden Handlungen, die sich auf zielgerichtete Steuerung des Unternehmens beziehen“ (Vahs, 2009: 20). Ein wesentlicher Teil der Unternehmensführung ist die Personalführung. Dieser Teilbereich gewinnt an Bedeutung, da effiziente Personalführung einen wichtigen Beitrag zum Erfolg des Unternehmens leistet (Nicolai, 2009: 210f; von Rosenstiel/Regnet/Domsch, 2009: V). Im Fokus steht hierbei nicht das Unternehmen als Ganzes, sondern die Beziehung zwischen einer Führungskraft und ihren Mitarbeitern (Vahs, 2009: 19). Nach Nicolai (2009: 211) ist diese Abgrenzung noch differenzierter zu treffen. Personalführung findet hauptsächlich als Einflussnahme der Führungskraft auf ihre Mitarbeiter statt. Darüber hinaus erfolgt sie aber auch umgekehrt von Mitarbeitern auf ihre Führungskraft sowie untereinander innerhalb einer Gruppe. Diese zuletzt beschriebene Betrachtungsweise findet im Folgenden jedoch keine Berücksichtigung, da sie für das Führungsverständnis dieser Arbeit nicht relevant ist.

### **2.1 Begriffsdefinitionen**

Unter Führung wird die zielgerichtete Einflussnahme einer Führungskraft auf ihre Mitarbeiter verstanden (Comelli/von Rosenstiel, 2009: 106), „die immer dann erforderlich ist, wenn das Verhalten mehrerer Personen koordiniert werden muss“ (Nicolai, 2009: 210). Ausgehend von diesem Verständnis ist die Definition von Zielen eine essentielle Voraussetzung für Führung. Das Erreichen eines bestimmten Umsatzes, die Produktion einer bestimmten Stückzahl oder das Gewinnen einer bestimmten Anzahl von Neukunden stellen mögliche Ziele dar. Diese können sowohl von höheren Hierarchieebenen der Führungskraft

vorgegeben als auch von ihr persönlich anversiert werden (Comelli/von Rosenstiel, 2009: 106). Die Realisierung der Ziele kann als Führungserfolg gesehen werden. Hierbei sagt der Erfolg jedoch nichts darüber aus, unter welchen Umständen er erreicht wurde. Dieses lässt sich nur anhand von subjektiven Beurteilungen aller beteiligten Personen feststellen. Des Weiteren können auch Faktoren wie Arbeitszufriedenheit oder Commitment für die Messung des Führungserfolges zu Rate gezogen werden (Hentze et al., 2005: 41). Hierbei wird jedoch die Schwierigkeit der Erfolgsmessung deutlich, da diese Faktoren nicht allein von Führung abhängen. Folglich muss jedes Unternehmen für sich definieren, welche Faktoren als ausschlaggebend für den Führungserfolg gesehen werden.

Die Beziehung zwischen einer Führungskraft und ihren Mitarbeitern stellt eine wichtige Dimension der Personalführung dar und bildet die Basis für Führungskonzepte. Diese verdeutlichen, wie durch den Einsatz bestimmter Instrumente und Techniken der Führung Mitarbeiterverhalten beeinflusst werden kann (Drumm, 2008: 435). In der Literatur wird in vielen Fällen keine klare Abgrenzung zwischen Führungskonzepten und Führungsansätzen gezogen. Im Folgenden wird der Begriff Führungskonzept verwendet, da Führungskonzepte eine detailliertere Darstellung bieten (Hentze et al., 2005: 563). Aufgrund der einfacheren Übertragbarkeit auf eine konkrete Situation können sie folglich den Führungskräften eine bessere Orientierungshilfe bieten als abstraktere Führungsansätze.

Führungsstile werden aus Führungskonzepten abgeleitet (Hentze et al., 2005: 60). Sie stellen ein situationsunabhängiges, regelmäßig wiederkehrendes Verhaltensmuster einer Führungskraft dar. Aufgrund der Regelmäßigkeit zeigt sich hier eine klare Abgrenzung zum Führungsverhalten, welches sich in einer konkreten Situation zeigt (Nicolai, 2009: 214).

Bei der Auswahl eines Führungskonzeptes oder Führungsstils spielen das Menschenbild der Führungskraft und ihre Kompetenzen eine entscheidende Rolle. Ein Menschenbild beschreibt dabei die Auffassung der Führungskraft von der Persönlichkeit ihrer Mitarbeiter (Stahle, 1999: 191). Unter Kompetenzen werden die Fähigkeiten und Fertigkeiten einer Person verstanden (Hentze et al., 2005: 101). Darüber hinaus bedeutet Kompetenz die Befugnis, Maßnahmen

zur Erfüllung von Aufgaben zu ergreifen, für deren Bewältigung die Person die Verantwortung trägt (Gabler, 2010: 1739). Nachfolgend wird von Kompetenz als Fähigkeit von Führungskräften ausgegangen.

## **2.2 Führungskonzepte**

Führungskonzepte bieten Handlungsempfehlungen für Personalführungsaufgaben (Staehele, 1999: 839), wie das Erreichen von Zielen. Ziele unterstützen dabei, Mitarbeitern Klarheit über die an sie gestellten Erwartungen und Transparenz über die erreichten Ergebnisse zu geben (Stroebe, 2010: 12). Über das Erreichen eines Zieles ergibt sich Zufriedenheit und darüber weitere Motivation der Mitarbeiter zur Zielerreichung (Wunderer/Küpers, 2003: 125). Die im Folgenden vorgestellten Konzepte Management by Exception und Management by Objectives basieren auf vereinbarten Zielen. Zudem finden sie sich zum Teil in den anschließenden Konzepten transaktionaler und transformationaler Führung wieder.

### **2.2.1 Management by Konzepte**

Management by Konzepte liefern Soll-Vorstellungen wie menschliches Verhalten im Unternehmen gesteuert werden kann. Die Beeinflussung soll hauptsächlich über verbindliche Regeln sowie feste Strukturen erreicht werden. Ziel ist es, Führungskräfte von Routineaufgaben zu entlasten, indem die Leistung der Mitarbeiter erhöht und Führungsarbeit effizienter gestaltet wird. Jedem dieser Konzepte liegt dabei „eine zur allgemeinen Maxime erhobene Idee zugrunde, deren Anwendung effektives Führen ermöglichen soll“ (Nicolai, 2009: 224).

#### **Management by Exception**

Der Grundgedanke des Konzeptes Management by Exception besteht in der Führung nach dem Ausnahmeprinzip. Als Voraussetzung ist in Abstimmung mit dem Mitarbeiter ein Handlungsrahmen zu definieren, in dem der Mitarbeiter eigenverantwortlich agiert und entscheidet. Das angestrebte Arbeitsergebnis innerhalb dieses Handlungsrahmens wird als eine Sollgröße festgelegt, wobei ein Erreichen dieser Größe als Normalfall deklariert wird. Kleinere Abweichungen vom Normalfall kann der Mitarbeiter selbst durch eine Veränderung seiner zukünftigen Arbeitsweise verhindern. Bei größeren Abweichungen oder unvorher-



gesehenen Ereignissen, die das Erreichen des Zieles und somit den Normalfall beeinflussen, interveniert die Führungskraft und unterstützt den Mitarbeiter. Grundlagen für eine effektive Anwendung von Management by Exception bilden folglich die Präzisierung von Zielen und die eindeutige Definition von Kompetenzen, Ausnahmefällen und Abweichungstoleranzen (Hentze et al., 2005: 586; Neuberger, 2002: 198; Nicolai, 2009: 225).

### **Management by Objectives**

Abgrenzend zum Management by Exception, wo die Führung an den Aufgaben orientiert ist, wird beim Konzept Management by Objectives der Fokus auf die Führung anhand von Zielvereinbarungen gelegt. Zielvereinbarungen implizieren, dass es sich nicht um Vorgaben der Führungskraft für den Mitarbeiter handelt, sondern dass der Mitarbeiter bei der individuellen Zielformulierung einbezogen wird (Nicolai, 2009: 226). Die Partizipation ist wichtig, damit der Mitarbeiter die festgelegten Ziele akzeptiert und sie als eine motivierende Herausforderung wahrnimmt. Darüber hinaus geben die Ziele dem Mitarbeiter Orientierung und schaffen Transparenz über die Leistung (Comelli/von Rosenstiel, 2009: 87ff; Nicolai, 2009: 228). Folgende Punkte sind bei der Formulierung von Mitarbeiterzielen zu beachten:

- Vereinbarkeit mit Unternehmenszielen
- Wichtigkeit und Dringlichkeit der Ziele
- repräsentativ für die Gesamtaufgabe
- den Qualifikationen des Mitarbeiters entsprechend
- eindeutige und präzise Formulierung
- keine zu starke Detaillierung
- messbar bezüglich Inhalt, Umfang und Zeit sowie Zielerreichung

(Comelli/von Rosenstiel, 2009: 87ff; Nicolai, 2009: 226f).

Die vereinbarten Ziele sollten regelmäßig überprüft und angepasst werden (Wunderer, 2007: 231). Die in den Zielen festgelegten Sollgrößen, kann der Mitarbeiter bei Abweichungen entweder durch Anpassungen in seiner Arbeit oder durch Unterstützung der Führungskraft erreichen. Hierbei lassen sich Parallelen zum Management by Exception finden. Somit wird deutlich, dass eine Anwendung der Konzepte sowohl eigenständig als auch in Kombination mög-

lich ist. Für den erfolgreichen Einsatz von Management by Objectives „sind der Aufbau eines Zielsystems, die Anpassung der Organisationsstruktur und die Implementierung eines passenden Kontrollsystems sowie die Einführung eines Personalbeurteilungssystems erforderlich“ (Nicolai, 2009: 225ff). Diese Voraussetzung stellen zum Teil strategische Entscheidungen dar. Es bedarf folglich einer genauen Analyse und langfristiger Planung, um alle Voraussetzungen für die Einführung von Management by Objectives zu schaffen.

## 2.2.2 Transaktionale und transformationale Führung

Dem transaktionalen Führungskonzept liegt das Austauschprinzip zwischen Führungskraft und Mitarbeiter zugrunde (Osterloh, 2006: 166). Sowohl das Handeln der Führungskraft als auch das der Mitarbeiter ist an spezifischen Zielen ausgerichtet (Comelli/von Rosenstiel, 2009: 128), wobei aus einem Abgleich der beiden Vorstellungen spezifische Ziele für den Mitarbeiter herausgearbeitet werden. Wenn die vereinbarten Ziele nicht erreicht werden, kommt es zu Sanktionen. Bei Realisierung dieser Ziele erhält der Mitarbeiter eine Belohnung. Aufgrund der Bedingung der Zielerreichung, an die die Belohnung geknüpft ist, wird in diesem Zusammenhang auch der Begriff der bedingten Belohnung verwendet. Diese basiert auf dem lerntheoretischen Prinzip der Verstärkung und sollte sich an den Präferenzen des Mitarbeiters orientieren. (Nerdinger, 2011: 88; Osterloh, 2006: 166; Treier, 2009: 300f; Wunderer/Küpers, 2003: 433).

Aufgrund der Selbständigkeit des Mitarbeiters bringt transaktionale Führung vor allem bei Routineaufgaben eine Entlastung der Führungskraft, die nur im Fall von Zielabweichungen unterstützend eingreift. Folglich ist transaktionale Führung als eine Kombination des **Management by Exception** Konzeptes und dem **Prinzip der bedingten Belohnung** zu verstehen (Nerdinger, 2011: 88).

Transaktionale Führung führt durch eine erwartete Anstrengung zu einer von dem Mitarbeiter erwarteten Leistung. Transformationale Führung setzt bei der erwarteten Anstrengung an und stellt somit eine Erweiterung der transaktionalen Führung dar. Dieser Zusammenhang wird in Abbildung 1 verdeutlicht. Durch die Anwendung vier verschiedener Aspekte soll der Mitarbeiter von der Führungskraft zu einer Leistung über den Erwartungen motiviert werden. Ihr **Charisma** erleichtert dabei die Vermittlung erreichbarer Missionen und motivieren-

der Visionen und führt zu einer Identifizierung des Mitarbeiters mit seiner Führungskraft und deren Nacheiferung. Ein verstärktes Bewusstsein für die angestrebten Ziele soll mithilfe von **Inspiration** des Mitarbeiters erreicht werden. Hierbei erfolgt ein gezielter Einsatz emotionaler Apelle und Symbole. Das Streichen der automatischen Arbeitszeiterfassung oder eine ständig offen stehende Tür der Führungskraft sind Beispiele, wie über Symbole die Werte des Unternehmens beziehungsweise der Führungskraft vermittelt werden. Zum Überdenken dieser Werte und Überzeugungen soll der Mitarbeiter durch **intellektuelle Stimulierung** ermutigt werden. Dabei geht es sowohl um ein Hinterfragen der Werte und Überzeugungen von Unternehmen und Führungskraft als auch der eigenen. Darüber hinaus ist die **individuelle Fürsorge** ein bedeutender Aspekt der transformationalen Führung. Dabei zeigt sich, inwieweit eine Führungskraft auf die Bedürfnisse des Mitarbeiters eingeht und ihn bei beruflichen Herausforderungen unterstützt (Nerdinger, 2011: 88ff; Neuberger, 2002: 198f; Osterloh, 2006: 169f). Bei Betrachtung der Aspekte, die das Konzept der transformationalen Führung bilden, wird deutlich, dass eine Führungskraft, die nicht über die nötigen Voraussetzungen wie beispielsweise Charisma verfügt, dieses Konzept nicht anwenden kann. Bei Anwendung trotz fehlender Voraussetzungen würde das Konzept schnell an Glaubhaftigkeit verlieren.

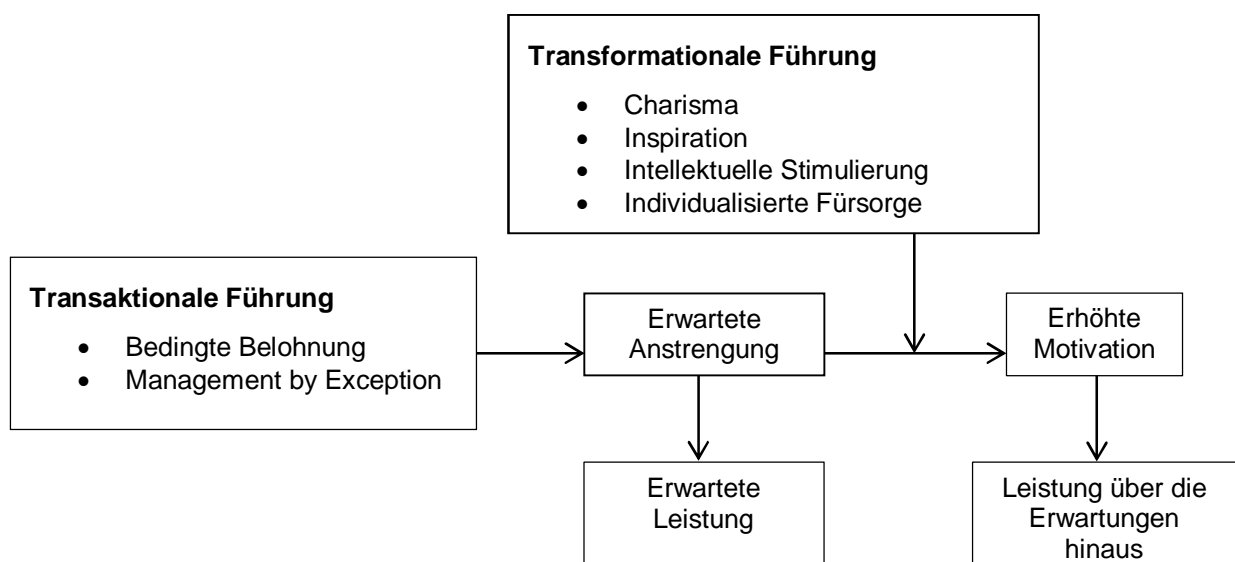


Abbildung 1: Inhalte und Konsequenzen transaktionaler und transformationaler Führung (nach Neuberger, 2002: 198)

## 2.3 Führungsstile

Führungsstile lassen sich aufgrund der betrachteten Kriterien in ein-, zwei- und mehrdimensionale Stile unterteilen (Nicolai, 2009: 214). Welcher Führungsstil praktiziert wird, „hängt von der persönlichen Qualifikation, situativen Bedingungen und den subjektiven Motiven und Zielen der Mitarbeiter ab“ (Hentze et al., 2005: 60). Um den Mitarbeitern über den Führungsstil Orientierung zu geben, ist Konstanz in der Anwendung ein entscheidender Faktor.

### 2.3.1 Eindimensionale Betrachtung

Bei eindimensionalen Führungsstilen steht das Ausmaß der Mitarbeiterbeteiligung an Entscheidungen im Fokus, wobei sieben verschiedene Abstufungen unterschieden werden. Die beiden Extrema bilden dabei der autoritäre und der kooperative Führungsstil (Neuberger, 2002: 493; Nicolai, 2009: 214; Tannenbaum und Schmidt, 1973). Abbildung 2 verdeutlicht die kontinuierliche Zunahme der Mitarbeiterpartizipation vom autoritären Führungsstil zum kooperativen Führungsstil.

Autoritärer Führungsstil				Kooperativer Führungsstil		
Entscheidungsspielraum der Führungskraft				Entscheidungsspielraum der Mitarbeiter		
1. Führungskraft entscheidet und teilt Entscheidung mit	2. Führungskraft leistet Überzeugungsarbeit, bevor sie anordnet	3. Führungskraft gestattet Fragen, um Akzeptanz zu erreichen, danach entscheidet sie allein	4. Führungskraft präsentiert vorläufige Entscheidung, Mitarbeiter können Meinung äußern, Führungskraft entscheidet allein	5. Führungskraft zeigt Problem auf, erhält Lösungsvorschläge von Mitarbeitern und entscheidet sich für den ihrer Meinung nach besten Vorschlag	6. Führungskraft definiert Entscheidungsspielraum und fordert Mitarbeiter auf, Entscheidung selbst zu treffen	7. Führungskraft gestattet den Mitarbeitern in systembedingten Grenzen frei zu entscheiden und zu handeln

Abbildung 2: Kontinuum eindimensionaler Führungsstile (nach Nicolai, 2009: 215)

Unter autoritärer Führung werden dem Mitarbeiter seine Aufgaben zugewiesen und die Art der Bearbeitung vorgeschrieben, wodurch die alleinige Entscheidungskompetenz der Führungskraft deutlich wird. Darüber hinaus zeigt sich die

Führungskraft gegenüber den Mitarbeitern distanziert. Bei kooperativer Führung hingegen versucht die Führungskraft die soziale Distanz zu verringern. Aufgrund des hohen Partizipationsgrades der Mitarbeiter werden Ziele in der Gruppe diskutiert und festgelegt und Aufgaben selbständig verteilt. Die Führungskraft nimmt weitestgehend nur noch eine Koordinationsfunktion wahr (Schreyögg/Koch, 2010: 276; Vahs, 2009: 102).

Ein autoritärer Führungsstil ist an der Erfüllung der Aufgabe ausgerichtet, während sich ein kooperativer Führungsstil an den Mitarbeitern orientiert (Nicolai, 2009: 216). Dabei bestimmt die Führungskraft über das Ausmaß der Mitarbeiterpartizipation (Treier, 2009: 306). Die Zusammenhänge zwischen Mitarbeiter- und Aufgabenorientierung und dem Führungserfolg werden in einer Metaanalyse (Judge et al., 2004), dargestellt in Tabelle 1, deutlich. Aufgrund der Metaanalyse sind die Werte als relativ stabil einzustufen.

Tabelle 1: Zusammenhänge zwischen Mitarbeiter-/Aufgabenorientierung und Maßen des Führungserfolges (nach Judge et al., 2004)

Führungserfolg (Kriterien)	$\rho$ Mitarbeiterorientierung	$\rho$ Aufgabenorientierung
Leistung (der Gruppe/der Organisation)	.28	.30
Mitarbeiterzufriedenheit	.46	.22

$\rho$  = korrigierte durchschnittliche Korrelation

Der Zusammenhang mit der Leistung zeigt sich bei mitarbeiterorientierter Führung und aufgabenorientierter Führung ähnlich hoch (.28 und .30). Ein mitarbeiterorientierter Führungsstil hat jedoch eine stärkere Auswirkung auf die Mitarbeiterzufriedenheit (.46) als ein aufgabenorientierter Führungsstil (.22).

In der Metaanalyse werden die beiden Extrema des Führungsstilkontinuums betrachtet. Grundsätzlich ist nach Tannenbaum und Schmidt (1973) jedoch keiner der sieben Führungsstile zu bevorzugen. Vielmehr spielen die Charakteristika der Führungskraft, beispielsweise ihr Wertesystem oder ihre Führungsqualitäten, und die Charakteristika der Mitarbeiter, zum Beispiel gesammelte Erfahrungen, Kompetenzen und die Eigeninitiative, eine wichtige Rolle bei der Wahl des Führungsstils. Darüber hinaus sind die Charakteristika der Situation, wie

die Eigenschaften der Mitarbeitergruppe und der zeitliche Abstand zur Handlung, bei der Wahl zu berücksichtigen. Je nach Konstellation der Merkmale ist eine andere Ausprägung des Führungsstils erforderlich (Hentze et al., 2005: 244).

### **2.3.2 Zweidimensionale Betrachtung**

Die Aufgaben- und Mitarbeiterorientierung bildeten die Basis für die Ohio Studien, die in den 50er und 60er Jahren durchgeführt wurden (Nikolai, 2009: 217). Auf Grundlage der Ergebnisse folgte eine voneinander unabhängige Betrachtung, so dass sich eine zweidimensionale Darstellung ergibt (Wunderer, 2007: 206). Mitarbeiterorientierung basiert in positiver Ausprägung auf vertrauensvoller, partizipativer Zusammenarbeit zwischen der Führungskraft und ihren Mitarbeitern, die sich durch gegenseitige Wertschätzung auszeichnet. Dabei ist die Führungsfunktion der Führungskraft durch Anweisungen und Kontrolle weiterhin vorhanden. Bei negativer Ausprägung kommt es zu gegenseitiger Geringschätzung und Feindseligkeiten. Bei der Aufgabenorientierung steht der Prozess der Leistungserstellung im Fokus. Um letztendlich eine festgelegte Zielgröße zu erreichen, definiert die Führungskraft die zu erfüllenden Aufgaben sowie die Rollen der Mitarbeiter im Prozess und gibt ihnen entsprechende Anweisungen (Nicolai, 2009: 217f; von Rosenstiel, 2009: 12).

Die Ergebnisse der Ohio Studien bilden die Basis für zahlreiche weitere Betrachtungen der beiden Dimensionen. Beispiele dafür wären das Führungsverhaltensgitter von Blake und Mouton (1964), die Grundstile für das dreidimensionale Modell von Reddin (1970) oder das Kontingenzmodell von Hersey und Blanchard (1977). Diese Modelle werden jedoch in der Literatur kritisch betrachtet und eher als Anregung gewertet (Hentze et al., 2005: 292ff; Neuberger, 2010: 510ff; Nikolai, 2009: 219ff; Schreyögg/Koch, 2010: 278ff), so dass von einer näheren Ausführung an dieser Stelle abgesehen wird.

### **2.3.3 Mehrdimensionale Betrachtung**

Die mehrdimensionale Führungsstilbetrachtung rückt neben der Aufgaben- und Mitarbeiterorientierung die Partizipation der Mitarbeiter weiter in den Fokus. Generell sind diese Faktoren auch beim eindimensionalen Führungsstil vorhan-

den, werden dort allerdings nicht als voneinander getrennt zu betrachtende Dimensionen gesehen. Abbildung 3 verdeutlicht diese veränderte Sichtweise.

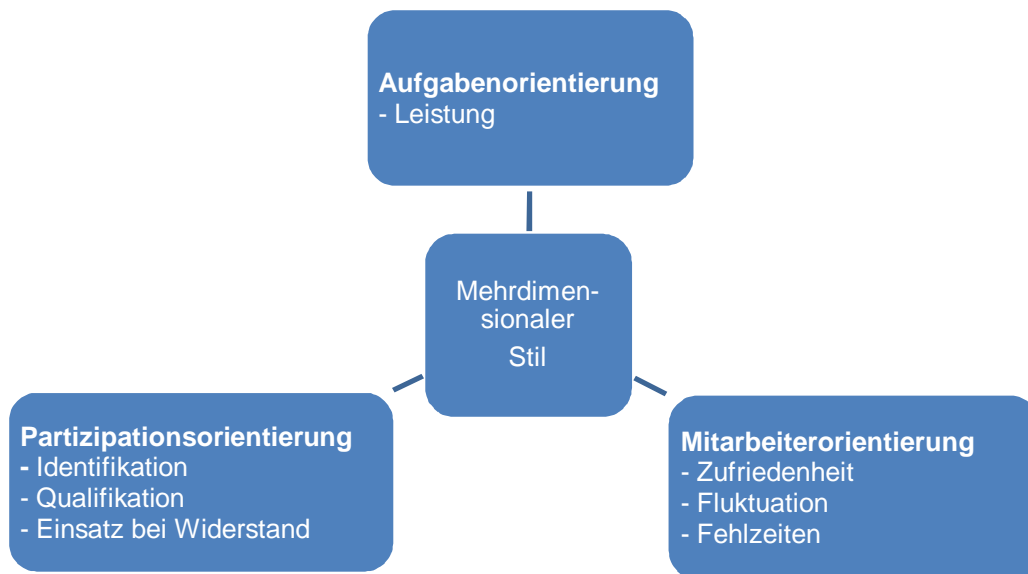


Abbildung 3: Mehrdimensionaler Führungsstil (nach von Rosenstiel, 2009: 13)

Die Partizipation der Mitarbeiter sollte entsprechend der individuellen Qualifikation vorgenommen werden. In dem Fall begünstigt sie eine höhere Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen sowie mit ihren jeweiligen Zielen. Darüber entsteht eine erhöhte Bereitschaft, sich auch gegen Widerstand im Unternehmen für diese Ziele einzusetzen. Des Weiteren fordert und fördert Partizipation durch neue Aufgaben und Herausforderungen die Qualifikationen der Mitarbeiter. Die Bedeutung von Partizipation zeigt sich auch in einer Studie des Geva-Institutes aus dem Jahr 2007. Dort gaben 73 Prozent der befragten Mitarbeiter an, nur eine Vorgabe grundlegender Handlungsrichtlinien und somit einen größeren eigenen Entscheidungsspielraum zu befürworten (Geva-Institut, 2007).

Insgesamt betrachtet trägt Partizipation, wenn sie an der Persönlichkeit der Mitarbeiter und den gegebenen Qualifikationen orientiert ist, zu einer größeren Arbeitszufriedenheit bei (von Rosenstiel, 2009: 12f). Diese wirkt sich positiv auf die Leistung der Mitarbeiter aus, so dass sowohl die Mitarbeiter als auch das Unternehmen von verstärkter Partizipation profitieren.

Abschließend lässt sich in Bezug auf Führungsstile feststellen, dass es nicht ein Ideal gibt. Je nach Ziel, Situation und zu führenden Mitarbeitern können ver-

schiedene Führungsstile erfolgversprechend sein. Die Entscheidung darüber obliegt der Führungskraft.

## 2.4 Auswahl durch die Führungskraft

Die Führungskraft spielt eine essentielle Rolle bei der Auswahl eines Führungskonzeptes beziehungsweise Führungsstils. Für eine langfristige, glaubhafte Anwendung, muss die Führungskraft hinter ihrer Wahl stehen und diese anwenden können. Dabei sind sowohl das Menschenbild der Führungskraft als auch ihre Kompetenzen entscheidend.

### 2.4.1 Menschenbilder

Je nachdem, welches Menschenbild den Entscheidungen einer Führungskraft zugrunde liegt, wird sie sich für ein anderes Führungskonzept beziehungsweise einen anderen Führungsstil entscheiden. Nach McGregor (1970: 47f; 61f) lassen sich zwei Menschenbilder unterscheiden.

Tabelle 2: Menschenbilder (nach McGregor, 1970: 47f; 61f)

Theorie X	Theorie Y
<ul style="list-style-type: none"> <li>• angeborene Abneigung gegen Arbeit</li> <li>• muss geführt und kontrolliert werden</li> <li>• vermeidet Verantwortung</li> <li>• strebt nach Sicherheit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Arbeit führt zu Zufriedenheit</li> <li>• möchte Verantwortung übernehmen</li> <li>• Streben nach Selbstdisziplin und Selbstkontrolle</li> <li>• Vereinbarkeit von Mitarbeiter- und Unternehmenszielen</li> </ul>

In Tabelle 2 wird deutlich, dass ein Mensch der Theorie Y als Gegensatz zu einem Menschen der Theorie X gesehen wird. Die Führungskraft wird je nach grundlegendem Menschenbild ihre Führung anders gestalten. Mitarbeiter der Theorie X werden autoritär geführt. Die Führung von Mitarbeitern der Theorie Y hingegen legt den Fokus auf das Schaffen von mitarbeiterorientierten Bedingungen. Mitarbeiter sollen ihre eigenen Ziele verwirklichen können, wenn sie ihren Beitrag zu den Unternehmenszielen leisten (McGregor, 1970: 63). Zudem zeigt sich durch die Art und Weise der Führung, wie sehr eine Führungskraft



ihre Mitarbeiter achtet und wertschätzt (Comelli/von Rosenstiel, 2009: 108). Mitarbeiter der Theorie Y erfahren demnach eine größere Wertschätzung als Mitarbeiter der Theorie X.

McGregor (1970: 47f; 61f) liefert mit seinen gegensätzlichen Menschenbildern eine eingängige, aber auch stark simplifizierte Beschreibung von Persönlichkeitsmerkmalen und den daraus resultierenden Konsequenzen im Umgang (Staehele, 1999: 191f). Eine Führungskraft sollte ergänzend berücksichtigen, dass Mitarbeiter nicht zwingend einem Extrem entsprechen müssen.

## **2.4.2 Führungskompetenzen**

Die Anforderungen, die an Führungskräfte gestellt werden, sind heutzutage vielfältig. Sie sollen analysieren, planen, umsetzen, bestimmte Ziele erreichen und dabei die Wünsche und Bedürfnisse der Mitarbeiter ausreichend berücksichtigen. Um diesen Anforderungen gerecht werden zu können, sind bestimmte Kompetenzen erforderlich. Dabei wird zwischen drei verschiedenen differenziert:

- Fachkompetenz
- Methodenkompetenz und
- soziale Kompetenz.

Diese Kompetenzen haben sich im Laufe der Zeit aufgrund veränderter Anforderungen entwickelt. Dabei impliziert Fachkompetenz sachgemäßes Wissen und die Fähigkeit, dieses Wissen situationsbezogen anwenden zu können. Neben der Anwendung ist zudem die Weiterentwicklung dieses Wissens entscheidend. Aufgrund der zunehmenden Komplexität der Aufgaben und den immer dynamischeren Entwicklungen sowohl innerhalb als auch außerhalb des Unternehmens ist die Methodenkompetenz essentiell. Diese beinhaltet die Anwendung von Techniken wie Planung, Zielsetzung und Gesprächsführung sowie Problemlösungs- und Entscheidungstechniken. Da Führung eine Interaktion zwischen Führungskraft und Mitarbeiter ist, hat die soziale Kompetenz einen hohen Stellenwert. Diese zeigt, inwieweit eine Person teamfähig ist und über Empathie-Vermögen verfügt (Comelli/von Rosenstiel, 2009: 111ff; Schreyögg/Koch, 2010: 24f).

Einer Studie zufolge ist die Fachkompetenz in beruflicher Hinsicht von größter Bedeutung (RKW, 2006). Diese Ansicht teilen 60,7 Prozent der befragten Führungskräfte. Die soziale Kompetenz wird von 37,8 Prozent der Befragten an dritter Stelle eingeordnet. Dessen ungeachtet, sollten sowohl bei Neueinstellung als auch bei Beurteilung einer Führungskraft stets alle drei Kompetenzen berücksichtigt werden, damit ein geeigneter Umgang mit den vielfältigen Anforderungen gewährleistet werden kann. Des Weiteren kann so bei Bedarf eine Förderung beziehungsweise Entwicklung der Kompetenzen initiiert werden (Comelli/von Rosenstiel, 2009: 117f).

Sowohl das Menschenbild als auch die Kompetenzen einer Führungskraft beeinflussen die Wahl eines Führungskonzeptes oder –stils. Neben der Person der Führungskraft sollten verschiedene Aspekte, wie die Unternehmenssituation und die Motive und Ziele der Mitarbeiter, bei der Wahl ergänzend berücksichtigt werden. Somit wird deutlich, dass die Anforderungen an eine Führungskraft sehr vielfältig sind. Aufgrund der Komplexität können Führungsfehler auftreten, die einen Beitrag zur inneren Kündigung von Mitarbeitern leisten. Um näher auf Führung als Ursache innerer Kündigung einzugehen, werden im folgenden Kapitel zuerst Begriffsdefinitionen vorgestellt und mögliche Indikatoren innerer Kündigung aufgezeigt.

### **3 Innere Kündigung**

Der Eintritt eines Mitarbeiters in ein Unternehmen erfolgt mit impliziten Erwartungen, die sich unter anderem auf die Zusammenarbeit mit der Führungskraft beziehen. Auch von Seiten des Unternehmens und speziell von der für ihn verantwortlichen Führungskraft werden Erwartungen und Ansprüche an den neuen Mitarbeiter formuliert. Einen Zusammenschluss aus beiden stellt der psychologische Vertrag dar, der eine Ergänzung zum Arbeitsvertrag bildet. Im Gegensatz zum Arbeitsvertrag werden die beiderseitigen Erwartungen und Ansprüche jedoch nicht schriftlich fixiert und bleiben oft unausgesprochen. Aufgrund ihrer Veränderung im Laufe der Beziehung zwischen Mitarbeiter und Unternehmen beziehungsweise Führungskraft, wird der psychologische Vertrag als ein dynamisches Konstrukt gewertet. Bei unzureichender Übereinstimmung zwischen den Erwartungen und Ansprüchen des Mitarbeiters und denen des Unterneh-

mens und der Führungskraft, sind Enttäuschungen und Arbeitsunzufriedenheit die Folge (Brinkmann/Stapf, 2005: 22ff; Wunderer/Küpers, 2003: 130f).

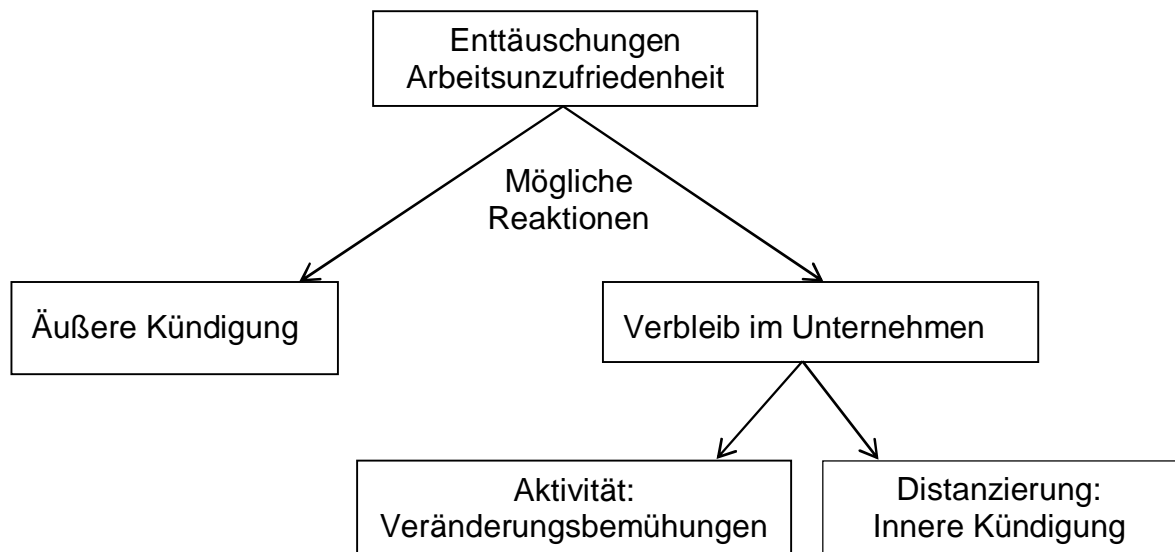


Abbildung 4: Entstehung der inneren Kündigung (nach Brinkmann/Stapf, 2005: 25; Massenbach, 2001: 27)

In Abbildung 4 wird deutlich, dass Arbeitsunzufriedenheit nicht automatisch zu innerer Kündigung führt. Der Mitarbeiter kann sich auch gegen den Verbleib im Unternehmen entscheiden oder sich bei Verbleib aktiv um Veränderungen bemühen. Innere Kündigung ist vielmehr als eine mögliche Folge von Arbeitsunzufriedenheit zu sehen. In diesem Kapitel wird innere Kündigung unter Berücksichtigung der thematischen Schwerpunktsetzung dieser Arbeit erläutert.

### 3.1 Begriffsdefinitionen

In der Literatur finden sich zahlreiche Definitionen zu dem Begriff innere Kündigung. Darüber hinaus erschweren zahlreiche verwendete Synonyme wie ‚innere Verweigerung‘ oder ‚Selbstbeurlaubung‘ eine eindeutige Zuordnung der Thematik (Brinkmann/Stapf, 2005: 18; Massenbach, 2001: 7). Mit den nachfolgenden Definitionen wird somit kein Anspruch auf Vollständigkeit erhoben. Vielmehr sollen sie dabei unterstützen, die verschiedenen Facetten der inneren Kündigung zu verstehen.

Höhn (1989: 21) sieht die innere Kündigung als einen bewussten Verzicht auf Engagement und Einsatzbereitschaft im Beruf. Für ihn werden damit die wich-

tigsten Anforderungen an einen Mitarbeiter nicht erfüllt. Die Definition des Begriffes bezieht Höhn dabei auf Beamte, wodurch seine Fokussierung auf den Bereich der öffentlichen Verwaltung deutlich wird. Die Anforderungen hingegen stellt er als allgemeingültig dar. Auch für Hilb (1992: 5) bedeutet innere Kündigung einen Verzicht auf Engagement am Arbeitsplatz. Er bezieht sich jedoch allgemein auf Mitarbeiter, so dass die Fokussierung auf die öffentliche Verwaltung hier nicht mehr gegeben ist. Des Weiteren macht er deutlich, dass der Verzicht sowohl bewusst als auch unbewusst vollzogen werden kann. Unterstützt wird diese Aussage von Massenbach (2001: 9). Darüber hinaus ist innere Kündigung für Massenbach (2001: 75) durch die fehlende Bindung an die Stelle beziehungsweise die Organisation und das Fehlen von Involvement definiert.

Löhnert (1990: 109f) differenziert eine aktive und eine passive Form der inneren Kündigung, die das Resultat einer psychischen Verarbeitung bestimmter äußerer Arbeitsbedingungen darstellen. Zwischen diesen Extremfällen kann es zu einer Reihe von Mischformen kommen. Eine aktive innere Kündigung resultiert aus dem Gefühl, in einer Situation ungerecht behandelt worden zu sein und dies nicht ändern zu können. Der Mitarbeiter möchte durch eine bewusst vollzogene innere Kündigung einen Ausgleich für die von ihm als ungerecht empfundene Situation schaffen. Damit soll die für ihn fehlende Gerechtigkeit wiederhergestellt werden. Bei einer passiven inneren Kündigung hingegen reagiert der Mitarbeiter eher resignativ. Er gelangt zu der Überzeugung, dass er keinen Einfluss mehr auf seine Arbeitssituation hat und zieht sich aufgrund dessen zurück. Dabei bestärken die fehlenden oder gar positiven Konsequenzen auf seine bewusste Entscheidung ihn in seiner „Dienst-nach-Vorschrift-Mentalität“ (Hilb, 1992: 7). Positive Konsequenzen können sich beispielsweise ergeben, wenn die Führungskraft ihren Mitarbeiter nicht mehr als ‚Nörgler‘ sondern als ‚Ja-Sager‘ wahrnimmt (Brinkmann/Stapf, 2005: 16) und somit davon ausgeht, dass der Mitarbeiter verstanden hat, was erreicht werden soll (Hilb, 1992: 7). Im Gegensatz zu Hilb und Massenbach geht Löhnert sowohl bei der aktiven als auch bei der passiven Form der inneren Kündigung von einem bewussten Rückzug des Mitarbeiters aus.

Nach Faller (1993: 84) ist innere Kündigung als ein zeitlich relativ stabiles Verhaltensmuster beziehungsweise eine zeitlich andauernde Verhaltensintension

zu verstehen, „die mit einer ablehnenden, später auch depressiv-resignativen Grundhaltung gegenüber der Arbeitssituation in Verbindung steht“. Für Gross stellt innere Kündigung eine stille, mentale Verweigerung engagierter Leistung dar. „Mental ist sie, weil sie tief im Inneren sitzt, und still ist sie, weil sie nicht in einem offenen Akt der Kündigung niederschlägt, sondern in Arbeit und Leistung mit halbem Herzen und halber Kraft“ (Gross, 1992: 87). In der Definition von Gross, die auch von Krystek et al. (1995:11) favorisiert wird, zeigt sich, dass es aufgrund des stillen Rückzuges schwierig ist, innere Kündigung festzustellen. Elsik (1994: 993) kommt zu der Definition, dass im Gegensatz zur offenen Kündigung bei der inneren Kündigung das Arbeitsverhältnis nicht aufgelöst wird. Der Mitarbeiter kündigt stattdessen die Erbringung von Leistung auf, die über das rechtlich durchsetzbare und somit vorgeschriebene Mindestmaß hinausgehen. Hierbei wird die Abgrenzung zur äußeren Kündigung deutlich. Außerdem verweist Elsik auf die Problematik, dass innerlich Gekündigte trotz Reduzierung der Leistung das rechtlich bindende Mindestmaß nicht unterschreiten und somit eine Kündigung aufgrund von Schlechtleistung nicht möglich ist.

Insgesamt betrachtet treten je nach Autor unterschiedliche Merkmale für innere Kündigung in den Vordergrund (Brinkmann/Stapf, 2005: 40). Die Aussage von Hilb und Massenbach, innere Kündigung könne auch unbewusst erfolgen, wird aufgrund der Entscheidung des Mitarbeiters für eine Distanzierung als nicht zutreffend gesehen. Des Weiteren spricht auch die Langfristigkeit innerer Kündigung, die vor allem bei der Definition von Faller zum Ausdruck kommt, gegen einen unbewussten Verlauf. Daher wird innere Kündigung im Folgenden als ein bewusster, lautloser Rückzug definiert, der mit einer Reduzierung der Arbeitsleistung auf das rechtlich erforderliche Mindestmaß einhergeht.

### **3.2 Indikatoren**

Die verschiedenen Definitionen verdeutlichen, wie schwierig eine eindeutige Feststellung der inneren Kündigung ist. Daher werden anhand von Symptomen und Indikatoren Rückschlüsse auf innere Kündigung gezogen. Symptome beziehen sich dabei auf persönliche Anzeichen bei Mitarbeitern, Indikatoren lassen auf der Ebene des Unternehmens auf innere Kündigung schließen (Brinkmann/Stapf, 2005: 40; Krystek et al., 1995: 44). Aufgrund der großen Über-

schneidung zwischen den beiden, wird im Folgenden von einer ausführlichen Darstellung einzelner Symptome abgesehen.

Indikatoren lassen sich in sechs verschiedene Gruppen zusammenfassen (Brinkmann/Stapf, 2005: 44):

- Passivität von Mitarbeitern
- mangelnde Qualität der Arbeit
- Interesselosigkeit von Mitarbeitern
- negative Kommunikationstendenzen bei Mitarbeitern
- schlechtes Betriebsklima
- individueller Wertewandel bei Mitarbeitern.

Die Passivität der Mitarbeiter zeigt sich durch mangelndes Interesse an Auseinandersetzungen sowie einer Reduzierung von Vorschlägen und geäußelter Kritik. Darüber hinaus tendieren die Mitarbeiter stets zur Meinung der Mehrheit. Eine sinkende Produktivität, ein Rückgang des Qualitätsniveaus sowie zunehmende Bearbeitungszeiten und Kundenreklamationen können zu der Indikatoren-Gruppe mangelnde Qualität der Arbeit zusammengefasst werden. Diese ist für das Unternehmen besonders schädlich, da aufgrund des zunehmenden Wettbewerbs zwischen den Unternehmen die Qualität einen entscheidenden Abgrenzungsfaktor darstellt. Für die Interesselosigkeit der Mitarbeiter stellen unter anderem hohe Fehlzeiten einen Indikator dar. Bei einer Bewertung dieser Größe sollten jedoch die unterschiedlichen Belastungen in den einzelnen Berufsgruppen berücksichtigt werden. Des Weiteren lassen stärkere Freizeitorientierung, zurückgehende Bereitschaft für die Teilnahme an Fortbildungen, die Hinnahme von Eingriffen in den Kompetenzbereich sowie häufige Abwesenheit bei Betriebsversammlungen und Betriebsfesten auf mangelndes Interesse der Mitarbeiter deuten (Brinkmann/Stapf, 2005: 44f; Krystek et al., 1995: 45ff)

Die negativen Kommunikationstendenzen der Mitarbeiter bilden einen weitere Indikatoren-Gruppe. Dazu zählen sowohl die Reduzierung der für die Arbeit relevanten Kommunikation als auch häufigere Beschwerden beim Betriebs- und Personalrat und zunehmende Unmutsäußerungen. Letztgenannter Indikator kann ebenso wie die nicht vollständige Ausschöpfung der eigenen Kompetenz zu einem schlechten Betriebsklima beitragen. Außerdem wird im zunehmenden

Wechsel von Mitarbeitern eine Ursache für schlechtes Betriebsklima gesehen. Bei Brinkmann und Stapf (2005: 45) erfolgt jedoch keine genaue Erläuterung, ob der Wechsel aufgrund einer Kündigung von Seiten des Unternehmens oder auf Wunsch des kündigenden Mitarbeiters erfolgt. Letzteres wäre mit Fluktuation gleichzusetzen, die in der Praxis lange als einziges Indiz für innere Kündigung betrachtet wurde. Dieser Zusammenhang ist jedoch widersprüchlich, da sich wechselnde Mitarbeiter im Gegensatz zu innerlich gekündigten für ein Verlassen des Unternehmens entschieden haben. Zuletzt stellt der individuelle Wertewandel von Mitarbeitern, zum Beispiel beim Wert ‚Spaß bei der Arbeit‘, einen Indikator für die innere Kündigung dar. Diesbezüglich wird deutlich, dass innerlich Gekündigte ihre Motivation weitestgehend verloren haben (Brinkmann/Stapf, 2005: 44f; Krystek et al., 1995: 45ff; Wunderer/Küpers, 2003: 146).

Abschließend lässt sich festhalten, dass Indikatoren stets nur als Anzeichen für innere Kündigung gesehen werden können. Ihre Relevanz wird von jedem unterschiedlich gewertet. Zudem verdeutlicht die Vielzahl der Indikatoren, dass nicht anhand von einem auf innere Kündigung geschlossen werden kann, sondern immer mehrere Indikatoren berücksichtigt werden sollten.

### 3.3 Führung als Ursache

Bezüglich der Ursachen für innere Kündigung lassen sich vier verschiedene Ebenen unterscheiden. Sie „können im einzelnen Mitarbeiter selbst begründet sein, sie sind aber auch in den wechselseitigen Beziehungen zu seinem Arbeitsumfeld, der betrieblichen Organisation und der Gesellschaft zu suchen“ (Brinkmann/Stapf, 2005: 52). Im Bereich des Arbeitsumfeldes lässt sich zwischen der Arbeitsgruppe und dem Vorgesetzten als Ursache differenzieren (Hilb, 1992: 14f).

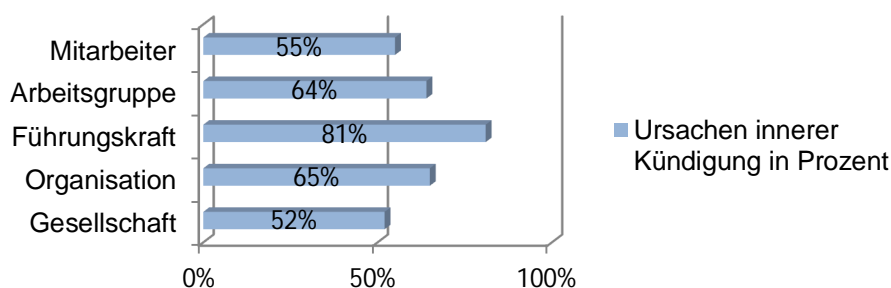


Abbildung 5: Hauptursachen innerer Kündigung (nach Krystek et al., 1995: 67)

Abbildung 5 zeigt als Ergebnis einer Studie (Krystek et al., 1995) die Relevanz der vier Ebenen als Ursache für die innere Kündigung. Aufgrund der thematischen Ausrichtung dieser Arbeit, wird nachfolgend nur die Führungskraft als Ursache betrachtet. Diese stellt jedoch mit 81 Prozent in der Studie auch den häufigsten Grund für innere Kündigung dar.

Nach Brinkmann (1998: 23) ergeben sich im Bereich der Führungskraft mehrere potentielle Fehlerquellen:

- wenig Gesprächsbereitschaft
- mangelnde oder fehlerhafte Kommunikation
- Eingriffe in den Kompetenzbereich des Mitarbeiters
- schlechtes Informationsverhalten
- unzureichende Partizipation des Mitarbeiters.

Bei der Betrachtung dieser Führungsfehler sollte jedoch bedacht werden, dass ein vereinzelt Vorkommen in der Regel nicht zu innerer Kündigung führt. Erst bei häufigem Auftreten können sie sich negativ auf die Beziehung zwischen Mitarbeiter und Führungskraft auswirken, mit dem Resultat, dass der Mitarbeiter sich zurückzieht (Höhn, 1989: 46).

Um effizient zu führen, bietet die **Gesprächsbereitschaft** der Führungskraft eine entscheidende Basis. Nur im direkten Kontakt mit dem Mitarbeiter können eventuelle Schwierigkeiten aufgedeckt und anschließend beseitigt werden, so dass letztendlich die angestrebten Leistungsziele erreicht werden. Zur Verbesserung der Zusammenarbeit sind regelmäßig durchgeführte Mitarbeitergespräche ein geeignetes Führungsinstrument (Nerdinger, 2009: 193). Sie „haben Informations- und Motivationsfunktion, dienen aber auch der Äußerung möglichst konstruktiver Kritik“ (Hentze et al., 2005: 393). Dabei sollten die Aspekte der Motivation und Kritik von Seiten der Führungskraft in getrennten Gesprächen erfolgen, um den gewünschten Erfolg zu erzielen. Bei der Anbringung von Kritik spielt die Art und Weise der **Kommunikation** eine wesentliche Rolle. Eine fehlerhafte Anwendung lässt sich beispielsweise bei der Äußerung von Kritik mit verletzenden Werturteilen oder der Äußerung vor Dritten erkennen. Darüber hinaus kann ein andauerndes Hinweisen auf einen einmaligen Fehler des Mitarbeiters oder die fehlende Möglichkeit zu der Kritik Stellung zu nehmen, die



Zusammenarbeit zwischen Führungskraft und Mitarbeiter belasten (Höhn, 1989: 84ff).

Einen weiteren Führungsfehler stellen die **Eingriffe in den Kompetenzbereich des Mitarbeiters** dar. Besonders bei einem gemeinsam festgelegten Handlungsrahmen, in dem ein Mitarbeiter frei entscheiden kann, wirkt sich so ein Eingriff demotivierend aus. Der Mitarbeiter sieht in den willkürlichen Eingriffen der Führungskraft eine unzulässige Einengung seiner Wirkungsmöglichkeiten und verliert jede Entscheidungsfreude (Höhn, 1989: 48).

Das Informieren von Mitarbeitern ist eine klassische Führungsaufgabe. Hierüber soll Wissen vermittelt werden, das für die Erreichung der vereinbarten Ziele essentiell ist (Brinkmann/Stapf, 2005: 85). Generell gilt: „Wissen ist Macht“ (Francis Bacon). Je nach Informationsgrad zeigt sich folglich, wie sehr eine Führungskraft ihren Mitarbeitern vertraut, indem sie die Macht mit ihnen teilt. Die Bedeutung des Zitates zeigt sich auch in den Fehlern, die Führungskräfte in Bezug auf ihr **Informationsverhalten** machen. Dabei lassen sich nach Brinkmann und Stapf (2005: 85f) folgende Fehler unterscheiden:

- Zurückhalten von Informationen, um die eigene Position zu stärken
- Informieren der Mitarbeiter nach Sympathie und Antipathie
- Umdefinieren der Informationspflicht der Führungskraft in eine Holschuld der Mitarbeiter.

Bei Betrachtung dieser Einflussfaktoren wird deutlich, dass es durch die Fehler der Führungskraft auch zu Unstimmigkeit innerhalb der Gruppe kommen kann, wenn einige Mitarbeiter bevorzugt werden.

Die **unzureichende Partizipation der Mitarbeiter** ist ein weiterer Führungsfehler. Hierbei ist die Einstellung der Führungskraft ein entscheidender Faktor, da Partizipation nur bei einer wertschätzenden Haltung gegenüber den Mitarbeitern angewendet wird (Brinkmann/Stapf, 2005: 88). Mitarbeiter suchen jedoch zunehmend nach Möglichkeiten, sich in die Arbeit einzubringen und Entwicklungen zu beeinflussen (Krystek et al., 1995: 83). Hieraus ergeben sich neue Voraussetzungen, die Mitarbeiter erfüllen müssen. Zum einen müssen die Mitarbeiter die Verantwortungsübernahmen wollen und die dafür benötigten Fähigkeiten haben. Zum anderen stellen die Bereitschaft zur Selbstkontrolle und der

Mut, dieses Kontrollrecht einzufordern, wesentliche Voraussetzungen für eine verstärkte Partizipation der Mitarbeiter dar (Brinkmann/Stapf, 2005: 88).

Die erläuterten Führungsfehler wirken sich sowohl negativ auf die Zusammenarbeit zwischen Führungskraft und Mitarbeiter als auch auf den Mitarbeiter selbst aus. Die Mitarbeiter erfahren durch das Fehlverhalten eine Demotivation in ihrer Arbeit. Diese fällt umso stärker aus, je langfristiger und häufiger die Enttäuschungen sind und je stärker die spezifische Motivation eingeschränkt wird (Wunderer/Küpers, 2003: 11). Langfristig gesehen führen die Führungsfehler zu einer inneren Kündigung der betroffenen Mitarbeiter, die somit eine Extremform von Demotivation darstellt (Wunderer/Küpers, 2003: 146). In einer Studie wurde zudem deutlich, dass schlechte Führung einen Anstieg von Fehlzeiten bewirkt (Fehlzeiten-Report 2011). Dabei wurden besonders mangelnde Information der Mitarbeiter sowie fehlende Anerkennung der Leistung als Ursachen benannt. Führungsfehler können somit weitreichende Folgen haben.

## **4 Diskussion**

Abschließend erfolgen eine Zusammenfassung und die Darstellung wechselseitiger Bezüge. Darüber hinaus werden Vermeidungsmöglichkeiten zur inneren Kündigung durch destruktive Führung aufgezeigt. Am Schluss wird auf die Grenzen dieser Hausarbeit hingewiesen und ein Ausblick auf einen zukünftigen Umgang mit der Thematik im Unternehmen gegeben.

### **4.1 Zusammenfassende Bewertung**

Bei der Auseinandersetzung mit Führung lässt sich ein grundlegender Einflussfaktor erkennen: das Rollenverständnis. Aufgrund der hierarchischen Position hat die Führungskraft das Recht, Macht auszuüben und den Mitarbeiter zu belohnen oder zu sanktionieren. Das gewählte Ausmaß beeinflusst bei Akzeptanz der Hierarchie die Arbeitssituation des Mitarbeiters maßgeblich. Durch die Machtausübung zeigt sich, welches Menschenbild grundlegend für die Führungskraft ist. Bei einem grundlegenden Verständnis vom Menschen als Theorie X, wird die Führungskraft ihre Macht stark ausüben. Werden Menschen zuerst der Theorie Y zugeordnet, fällt die Machtausübung geringer aus. Folglich beeinflusst das vorliegende Menschenbild die Führungskraft in ihrem Umgang mit den Mitarbeitern und somit die Art und Weise der Führung. In vielen Fällen

lässt sich der Effekt beobachten, dass die Wahrnehmung der Führungskraft über die MitarbeiterEinstellung zur Arbeit und das daraus resultierende Arbeitsverhalten sich bestätigen. Diese sich selbst erfüllende Prophezeiung (Comelli/von Rosenstiel, 2009: 108) wird von der Führungskraft unbewusst durch eigenes Verhalten herbeigeführt, so dass sich das vorher angenommene Menschenbild bestätigt und verstärkt. Dies verdeutlicht anschaulich die Einflussmöglichkeit der Führungskraft. Es kann erhebliche Folgen haben, wenn die Mitarbeiter nach einer Theorie geführt werden, der sie nicht entsprechen. Eine mögliche Folge kann die innere Kündigung sein.

Je nachdem, welches Menschenbild im Unternehmen oder bei der Führungskraft vorliegt, hat dies Auswirkungen auf die Wahl eines Führungskonzeptes beziehungsweise Führungsstils. Eine konstante Linie des gewählten Konzeptes oder Stils ist ein entscheidender Faktor, um den Mitarbeitern Orientierung und die Möglichkeit zur vorausschauenden Einschätzung der Führungskraft zu geben. Die Führungskraft sollte sowohl von ihren Überzeugungen als auch von ihren Kompetenzen her das Konzept oder den Stil dauerhaft anwenden können. Doch auch die Mitarbeiter leisten einen entscheidenden Beitrag für eine erfolgreiche Führung im Sinne von Zielerreichung. Wenn sie die gegebenen Werte und Überzeugungen nicht mittragen, können jegliche Bemühungen der Führungskraft für eine erfolgreiche Führung vergeblich sein.

Fehler der Führungskraft können die Zielerreichung und die Zusammenarbeit zwischen Mitarbeiter und Führungskraft negativ beeinflussen. Voraussetzung für eine Vermeidung von Führungsfehlern ist das Bewusstsein über gemachte Fehler. Dieses Bewusstsein wird jedoch nur mit Gesprächen geschaffen, deren Nichtführen eine potentielle Fehlerquelle darstellt. Zudem ist eine Vermeidung von Führungsfehlern nur möglich, wenn die Bereitschaft für Selbstreflektion von Seiten der Führungskraft gegeben ist und die Voraussetzungen dafür im Unternehmen bestehen. Eine Möglichkeit dafür ist das 360° Feedback, wo die Führungskraft von Seiten des Vorgesetzten, der Kollegen, des unternehmerischen Umfeldes wie beispielsweise Lieferanten und von den ihr unterstellten Mitarbeitern bewertet wird. Außerdem findet eine Selbsteinschätzung statt, um einen Abgleich der Selbst- und Fremdeinschätzung vornehmen zu können. Da Führungskräfte aufgrund ihrer hierarchischen Position selten ein umfassendes

Feedback über sich erhalten, besteht hierin eine gute Rückmeldungsmöglichkeit. Allerdings ist eine Ergebnis-Partizipation der an dem Feedback beteiligten Personen wichtig, um dieses Instrument langfristig erfolgreich einsetzen zu können. Deshalb muss ein Unternehmen zwischen verschiedenen Möglichkeiten abwägen und sich anschließend für eine entscheiden. Wenn nur die Führungskraft die Ergebnisse der Analyse erhält, ist dieses Vorgehen gesichtswahrend. Die Kommunikation über die Ergebnisse entfällt jedoch und damit die Chance auf eine Veränderung, an der alle mitgewirkt haben. Eine gemeinsame Mitwirkung kann zu einem größeren Zusammengehörigkeits- und Wertschätzungsgefühl beitragen und sich somit positiv auf die Motivation und die Leistung der Mitarbeiter auswirken. Davon profitiert wiederum das Unternehmen.

Die in Abschnitt 3.3 erläuterten Führungsfehler verhindern eine erfolgreiche Anwendung der Führungskonzepte und Führungsstile. Beispielsweise stehen Gespräche zwischen Führungskraft und Mitarbeiter beim kooperativen Führungsstil im Mittelpunkt. Erst auf dieser Grundlage kann dem Mitarbeiter Entscheidungsspielraum gegeben werden. Für eine Nutzung des Entscheidungsspielraumes, benötigt der Mitarbeiter Informationen. Ebenso entscheidet die Art und Weise der Kommunikation. Konstruktive Kritik vermeidet zukünftige Fehler und entlastet somit auch die Führungskraft. Je nach Häufung der Führungsfehler, ist der kooperative Führungsstil nicht oder nur mit zunehmender Unzufriedenheit der Mitarbeiter praktikabel. Unzufriedenheit kann zu innerer Kündigung beitragen. Die Vermeidung von Führungsfehlern und somit die Anwendung kooperativer Führung bietet die Möglichkeit, einer inneren Kündigung vorzubeugen.

Für eine Einschätzung der vorgestellten Konzepte, werden die jeweiligen Vor- und Nachteile kurz skizziert. Management by Exception bietet den Vorteil, dass Zuständigkeiten eindeutig geregelt sind und somit Entscheidungen schneller getroffen werden können. Nachteilig ist jedoch, dass der Mitarbeiter nur bei unerfreulichen Ereignissen Kontakt zum Vorgesetzten hat. Über positive Leistungen findet keine Kommunikation statt. Des Weiteren verbleiben die interessantesten Aufgaben in der Verantwortung der Führungskraft. Insgesamt überwiegen bei diesem Konzept die Nachteile, aufgrund derer die Zusammenarbeit negativ beeinflusst wird. Das Konzept Management by Objectives hingegen, wirkt sich

bei richtiger Anwendung positiv auf die Zusammenarbeit aus. Die Partizipation führt zu einer erhöhten Motivation. Somit fühlt sich der Mitarbeiter stärker den Zielen verpflichtet und seine Leistungsbereitschaft steigt. In Bezug auf die innere Kündigung ist Management by Objectives dem Konzept Management by Exception vorzuziehen. Letzteres trägt aufgrund der destruktiven Führung zur Arbeitsunzufriedenheit der Mitarbeiter bei, wodurch innere Kündigung verursacht werden kann.

Bei der Betrachtung des Führungskonzeptes transaktionaler Führung lässt sich eine Fokussierung auf die Leistungserfüllung erkennen. Transformationale Führung hingegen weist eine höhere Mitarbeiterorientierung auf. Da Mitarbeiterorientierung zu einer höheren Arbeitszufriedenheit führt und innere Kündigung dadurch vermieden werden kann, ist die transformationale Führung der transaktionalen vorzuziehen.

Die Konzepte Management by Objectives und transformationale Führung sowie ein kooperativer Führungsstil sind folglich am besten geeignet, um innerer Kündigung vorzubeugen. Führungsfehler wirken sich auf diese jedoch negativ aus. Allerdings können Führungskräfte einen entscheidenden Beitrag zur Vermeidung dieser Fehler leisten. Dabei ist die Reflektion der eigenen Überzeugungen und des eigenen Verhaltens ein wichtiger erster Schritt. Dieser ist jedoch nur möglich, wenn im Unternehmen die entsprechenden Voraussetzungen, wie Feedback Möglichkeiten, gegeben sind oder initiiert werden. Des Weiteren stellt bei Feststellung von Fehlern die Entwicklung von Führungskompetenzen einen wichtigen Ansatzpunkt dar. Hierfür müssen ebenfalls die Voraussetzungen geschaffen werden. Eine Vermeidung von Fehlern bringt sowohl für die Führungskraft als auch für das Unternehmen positive Konsequenzen mit sich, so dass sich dieser Einsatz lohnt. Die Zusammenarbeit zwischen Führungskraft und Mitarbeiter intensiviert sich, so dass letztendlich höher gesteckte Ziele erreicht werden können. Die erreichten Ziele bilden die Basis für die Bewertung der Führungskraft und sind nicht selten mit einem finanziellen Bonus verbunden. Auch das Unternehmen profitiert von der Zielerreichung, weil es insgesamt leistungsfähiger wird. Daher sollten Unternehmen die Möglichkeiten zur Vermeidung destruktiver Führung nutzen. Auf diese Weise wirken sie dem lautlosen Rückzug in Form von innerer Kündigung entgegen.

Eingangs wurde in dieser Arbeit die Vermutung formuliert, dass sich durch destruktive Führung verursachte innere Kündigung vermeiden lässt. Dieses wird durch die abschließende Betrachtung als bewiesen angesehen. Bei der Bewertung der Konzepte und Stile spiegelt sich jedoch die Grundeinstellung der Autorin zum Menschen als Theorie Y wieder. Jemand mit einem anderen Menschenbild, könnte zu abweichenden Schlüssen kommen.

## **4.2 Grenzen dieser Arbeit und Ausblick**

Sowohl Führung als auch innere Kündigung stellen sehr komplexe Themengebiete dar, so dass in beiden Fällen kein Anspruch auf eine vollständige Darstellung erhoben wird. Vielmehr werden die Gebiete entsprechend der Schwerpunktsetzung der Arbeit fokussiert. Die zur Vermeidung innerer Kündigung nur kurz thematisierten Möglichkeiten des Mitarbeitergespräches und der Kompetenzentwicklung bieten die Basis für weitere Arbeiten. Darüber hinaus wurde bei der Betrachtung von Führung als Ursache innerer Kündigung die (nachvollziehbare) Fokussierung auf die Interaktion zwischen Führungskraft und Mitarbeiter deutlich. Ein Bezug zum unternehmerischen Kontext fehlt in den meisten Fällen. Hier könnte eine weitere Arbeit ansetzen. Dabei bietet die Überlegung, wie mit der inneren Kündigung einer Führungskraft umgegangen wird, einen interessanten Ausgangspunkt. Die innere Kündigung einer Führungskraft würde zu einer Negativ-Spirale führen. Die vorherrschende Gleichgültigkeit der Führungskraft wäre mit einem Laissez-faire Führungsstil gleichzusetzen. Dieser trägt die Bezeichnung Führungsstil eigentlich zu Unrecht, da die Führungskraft die Mitarbeiter gewähren lässt und nicht eingreift. Sowohl für die Mitarbeiter als auch für das gesamte Unternehmen hätte dies negative Folgen.

Insgesamt wird innere Kündigung häufig sehr pessimistisch betrachtet. Entsprechende Darstellungen in den Medien verstärken diese Sichtweise noch. Zudem wird in vielen Fällen die Meinung vertreten, dass innere Kündigung zwar existiert, aber in dem eigenen Unternehmen, wenn überhaupt, nur begrenzt vorhanden ist. Dabei wird außer Acht gelassen, dass ein offener Umgang mit der Thematik auch neue Ansatzpunkte bietet, um den Unternehmenserfolg zu sichern und zu verbessern. Die Analyse von Beweggründen des lautlosen Rückzuges in Form von innerer Kündigung kann zu einer Veränderung in

Denkansätzen führen. Daher sollte die Thematik nach Meinung der Autorin eher als Chance für neue Ziele wahrgenommen werden.

## Literaturverzeichnis

- Blake, R.R./Mouton, J.S. (1964). *The Managerial Grid: The Key to Leadership Excellence*. Houston: Gulf Publishing.
- Brinkmann, R.D. (1998). *Vorgesetzten-Feedback. Rückmeldungen zum Führungsverhalten. Grundlagen und Anleitungen für die Praxis*. Heidelberg: Sauer.
- Brinkmann, R.D./Stapf, K.H. (2005). *Innere Kündigung. Wenn der Job zur Fassade wird*. München: Beck.
- Comelli, G./von Rosenstiel, L. (2009). *Führung durch Motivation. Mitarbeiter für Unternehmensziele gewinnen* (4. Auflage). München: Vahlen.
- Drumm, H. J. (2008). *Personalwirtschaft* (6. Auflage). Berlin: Springer.
- Elsik, W. (1994). Innere Kündigung. In E. Dichtl und O. Issing (Hrsg.), *Vahlens Großes Wirtschaftslexikon*. Bd. 2. München: Beck.
- Faller, M. (1993). *Innere Kündigung. Ursachen und Folgen* (2. Auflage). München: Hampp.
- Fehlzeiten Report (2011). Verfügbar unter: [http://www.wido.de/fzr\\_2011.html](http://www.wido.de/fzr_2011.html); <http://www.tagesschau.de/inland/krankimjob100.html> [11.06.2012]
- Gabler (2010). *Gabler Wirtschaftslexikon* (17. Auflage). Wiesbaden: Gabler.
- Geva-Institut (2007). *Studie Arbeitszufriedenheit und Führungsstil. Länderportrait Deutschland*. Verfügbar unter: [http://www.mitarbeiterbefragungen.de/angebot/ unser\\_angebot\\_266.htm](http://www.mitarbeiterbefragungen.de/angebot/ unser_angebot_266.htm) [08.06.2012]
- Gross, P. (1992). Ein Betrieb ist kein Aquarium! Innere Kündigung als gesellschaftliches Phänomen (S. 87-97). In M. Hilb (Hrsg.), *Innere Kündigung. Ursachen und Lösungsansätze*. Zürich: Industrielle Organisation.
- Hentze, J./Graf, A./Kammel, A./Lindert, K. (2005). *Personalführungslehre* (4. Auflage). Stuttgart: Haupt.
- Hersey, P./Blanchard, K.H. (1977). *Management of Organizational Behavior*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Hilb, M. (1992). *Innere Kündigung. Ursachen und Lösungsansätze*. Zürich: Industrielle Organisation.



Höhn, R. (1982). *Die innere Kündigung im Unternehmen. Ursachen, Folgen, Gegenmaßnahmen*. Bad Harzburg: Verlag für Wissenschaft, Wirtschaft und Technik.

Höhn, R. (1989). *Die innere Kündigung in der öffentlichen Verwaltung. Ursachen, Folgen, Gegenmaßnahmen*. Stuttgart: Moll.

Judge, T.A./Piccolo, R.F./Ilies, R. (2004). *The forgotten ones? The Validity of Consideration and Initiating Structure*. Verfügbar unter: <http://www.timothy-judge.com/Judge,%20Piccolo,%20&%20Ilies%20%28JAP%202004%29.pdf>  
[08.06.2012]

Klimmer, M. (2009). *Unternehmensorganisation. Eine kompakte und praxisnahe Einführung* (2. Auflage). Herne: Neue Wirtschafts-Briefe.

Krystek, U./Becherer, D./Deichmann, K.H. (1995). Innere Kündigung. Ursachen, Wirkungen und Lösungsansätze auf Basis einer empirischen Untersuchung. In T.R. Hummel/D. Wagner/E. Zander (Hrsg.), *Hochschulschriften zum Personalwesen* (2. Auflage). Bd. 20. München; Mering: Hampp.

Löhnert, W. (1990). Innere Kündigung. Eine Analyse aus wirtschaftspsychologischer Perspektive. In G. Wiendieck (Hrsg.), *Kölner Arbeiten zur Wirtschaftspsychologie*. Bd. 5. Frankfurt am Main: Lang.

McGregor, D. (1970). *Der Mensch im Unternehmen. The Human Side of Enterprise*. Düsseldorf: Econ.

Nerdinger, F.W. (2009). Formen der Beurteilung. In L. von Rosenstiel/E. Regnet/M.E. Domsch (Hrsg.), *Führung von Mitarbeitern. Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement* (6. Auflage). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Nerdinger, F.W. (2011). Führung von Mitarbeitern. In F.W. Nerdinger/G. Blickle/N. Schaper (Hrsg.), *Arbeits- und Organisationspsychologie* (2. Auflage). Berlin: Springer.

Neuberger, O. (2002). *Führen und führen lassen* (6. Auflage). Stuttgart: Lucius und Lucius.

Nicolai, C. (2009). *Personalmanagement* (2. Auflage). Stuttgart: Lucius und Lucius.

- Osterloh, M./Weibel, A. (2006). *Investition Vertrauen: Prozesse der Vertrauensentwicklung in Organisationen*. Wiesbaden: Gabler.
- Reddin, W.J. (1970). *Managerial Effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
- RKW (2006). *Deutsche Führungskräfte. Länderstudie Deutschland*. Verfügbar unter: [http://www.rkw-kompetenzzentrum.de/fileadmin/media/Dokumente/Publicationen/2006\\_Studie\\_Fuehrungskraefte.pdf](http://www.rkw-kompetenzzentrum.de/fileadmin/media/Dokumente/Publicationen/2006_Studie_Fuehrungskraefte.pdf) [08.06.2012]
- Schreyögg, G./Koch, J. (2010). *Grundlagen des Managements. Basiswissen für Studium und Praxis* (2. Auflage). Wiesbaden: Gabler.
- Staehele, W.H. (1999). *Management* (8. Auflage). München: Vahlen.
- Stroebe, A.I./Stroebe, R.W. (2010). Motivation durch Zielvereinbarungen. Engagement in der Arbeit – Erfolg in der Umsetzung. In E. Crisand/G. Raab (Hrsg.) *Arbeitshefte Führungspsychologie* (3. Auflage). Bd. 56. Hamburg: Windmühle.
- Tannenbaum, R./Schmidt W.H. (1973). *How to choose a leadership pattern*. Verfügbar unter: <http://hbr.org/1973/05/how-to-choose-a-leadership-pattern/ar/1> [08.06.2012]
- Treier, M. (2009). *Personalpsychologie im Unternehmen*. München: Oldenbourg.
- Vahs, D. (2009). *Organisation. Ein Lehr- und Managementbuch* (7. Auflage). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- von Massenbach, K. (2001). *Die innere Kündigung zwischen Burnout und Hilflosigkeit* (2. Auflage). Zürich: Orgalife.
- von Rosenstiel, L. (2009). *Grundlagen der Führung*. In L. von Rosenstiel/E. Regnet/M.E. Domsch (Hrsg.), *Führung von Mitarbeitern. Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement* (6. Auflage). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- WELT ONLINE (2012). *Schlechte Vorgesetzte: Jeder vierte Arbeitnehmer hat innerlich gekündigt*. Verfügbar unter: <http://www.welt.de/wirtschaft/article/13932521/Jeder-vierte-Arbeitnehmer-hat-innerlich-gekuendigt.html> [16.06.2012]
- Wunderer, R. (2007). *Führung und Zusammenarbeit. Eine unternehmerische Führungslehre* (7. Auflage). Köln: Luchterhand.

Wunderer, R./Küpers, W. (2003) *Demotivation – Remotivation. Wie Leistungspotenziale blockiert und reaktiviert werden*. München: Luchterhand.