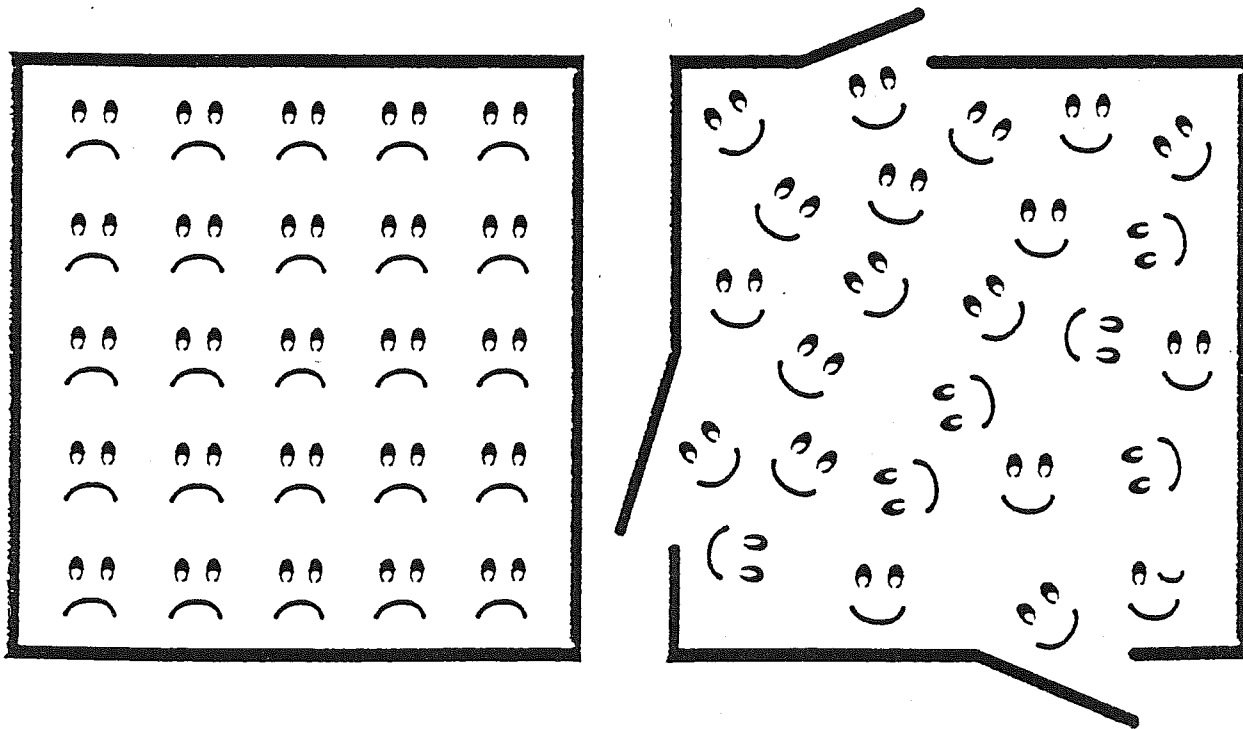


Herausgeber: Martin Hilb

Innere Kündigung

Ursachen und Lösungsansätze



Verlag Industrielle Organisation Zürich

Innere Kündigung

Ursachen und Lösungsansätze

Dieser Tagungsband behandelt die Unzufriedenheit am Arbeitsplatz in Betrieben und Verwaltungen. Die Mitarbeiter selbst, ihre Arbeitskollegen und Vorgesetzten ebenso wie die Firmen und Behörden leiden unter dem Phänomen der Inneren Kündigung. Deshalb sind Lösungen dringend nötig.

Teil 1 zeigt Zusammenhänge, Ursachen und Folgen auf Gesellschafts-, Unternehmens- und Arbeitsebene aus der Sicht der Wissenschaft.

In Teil 2 berichten betroffene Arbeitnehmer und Arbeitgeber. Ihre Einstellungen werden mit erstaunlicher Offenheit dargelegt.

Teil 3 gibt den Personalverantwortlichen ein Diagnoseinstrument in die Hand. Es erlaubt, auf Grund standardisierter Mitarbeitergespräche das Ausmass der Inneren Kündigung abteilungsweit festzustellen. Daraus lassen sich differenzierte Therapiestrategien entwickeln und gezielte Massnahmen einleiten.

In Teil 4 zeigt ein Soziologe deutlich die Grenzen der vorgestellten Ansätze: Innere Kündigung trifft alle, auf allen Hierarchiestufen, innerhalb und ausserhalb des Unternehmens. Nur ehrliches Bewusstmachen ermöglicht es, angemessene Lösungen zu finden.

Ein Buch für Betroffene und Personalverantwortliche.

**Verlag
Industrielle Organisation Zürich**

CIP-Titelaufnahme der Deutschen Bibliothek

Innere Kündigung: Ursachen und Lösungsansätze / hrsg. von Martin Hilb.
– Zürich: Verlag Industrielle Organisation, 1992

ISBN 3-85743-963-7

NE: Hilb, Martin [Hrsg.]

ISBN 3-85743-963-7

© Copyright by Verlag Industrielle Organisation, Stiftung für Forschung und Beratung am Betriebswissenschaftlichen Institut der ETH Zürich, Zürichbergstrasse 18, CH-8028 Zürich/Schweiz.

Telefon 01/261 08 00 Fax 01/261 24 68

Alle Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks und der Vervielfältigung, vorbehalten. Ohne schriftliche Genehmigung des Verlages ist es nicht gestattet, das Buch oder Teile daraus mit Hilfe irgendeines Verfahrens zu kopieren oder zu vervielfältigen oder in Maschinensprache zu übertragen, auch nicht für Zwecke der Unterrichtsgestaltung.

Inhaltsverzeichnis

Vorwort.....	VII
--------------	-----

Innere Kündigung: Eine Einführung

<i>Martin Hilb</i> Ursachen – Folgen – Lösungsansätze	3
--	---

Innere Kündigung: Stellungnahmen aus unterschiedlichen Perspektiven

<i>Ines Kündig (Pseudonym)</i> Innere Kündigung aus der Sicht einer Betroffenen	29
--	----

<i>Peter Hablützel</i> Innere Kündigung aus der Sicht eines Personalverantwortlichen in der öffentlichen Verwaltung	31
---	----

<i>Monika Weber</i> Innere Kündigung aus der Sicht einer Arbeitnehmervertreterin	37
---	----

<i>Heinz Allenspach</i> Innere Kündigung aus der Sicht eines Arbeitgebervertreters	43
---	----

Innere Kündigung: Instrumente zur Diagnose und Therapie

<i>Martin Hilb</i> Das standardisierte Mitarbeitergespräch als Instrument zur Diagnose der Inneren Kündigung.....	53
---	----

<i>Werner Büchi</i> Die aktive Laufbahngestaltung als Instrument zur Überwindung und Verhinderung der Inneren Kündigung	65
---	----

<i>Hartmut Volk</i> Vorschläge zur Verhütung der Inneren Kündigung	75
---	----

Innere Kündigung: Mehr als nur ein betriebliches Phänomen

Peter Gross

Ein Betrieb ist kein Aquarium! Innere Kündigung als gesellschaftliches Phänomen.....	87
Schlusswort.....	99
Autorenverzeichnis	101
Literaturverzeichnis.....	103

Ein Betrieb ist kein Aquarium!

Innere Kündigung als gesellschaftliches Phänomen

Peter Gross

1. Fragestellung

Die üppig blühende kulturkritische Literatur wird neuerdings mit einer ziemlich ungeteilt Zuspruch findenden Variante aufgefrischt: der mitarbeiterkritischen Literatur. Derzeit jammern die Führungskräfte aller Ebenen über die schlechte Arbeitsmoral ihrer Mitarbeiter und deren Motivationsprobleme. Auf die Frage, wie viele ihrer Mitarbeiter innerlich gekündigt hätten, kreuzen sie 50 Prozent an. Aber Innere Kündigung ist nicht nur ein innerbetriebliches Phänomen. Sie lässt sich daher auch nicht mit innerbetrieblichen Mitteln allein kurieren. Ausserdem sind Führungskräfte selbst gegen diese Krankheit keineswegs gefeit. Erst diese Einsicht kann die Geschäftsgrundlage für eine ehrliche und erfolgreiche Behandlung der Inneren Kündigung bilden.

2. Ein komplexes Phänomen

Die «innere» Kündigung meint im Gegensatz zur «äusseren» eine stille mentale Verweigerung engagierter Leistung. Mental ist sie, weil sie tief im Inneren sitzt, und still ist sie, weil sie sich nicht in einem offenen Akt der Kündigung niederschlägt, sondern in Arbeit und Leistung mit halbem Herz und halber Kraft. Sie ist darüber hinaus – der Begriff «Kündigung» ist hier irreführend – lautlos. Sie beginnt nicht mit einem heimlichen Schwur zur Sabotage, sondern ähnelt am ehesten einer schleichenden Krankheit, die weder vom Arzt klar diagnostiziert, noch vom Patienten bewusst reflektiert ist. Ihr Verlauf ist schwer fassbar, ihre Erscheinungsformen sind bunt und uneinheitlich, ihre Ursachen vielfältig. Die innere Kündigung ist – kurz gesagt – komplex.

Komplex nennen wir ein Phänomen dann, wenn es verschiedenste Zustände annehmen kann, wenn es eine Fülle von Realisierungs- oder Aktualisierungsmöglichkeiten gibt und wenn die Realisierungszustände so differieren, dass sie sich nicht mehr umstandslos miteinander verbinden lassen. Genau dies scheint beim Phänomen der Inneren Kündigung, betrachtet man die in der Literatur aufgelistete-

ten Symptome, der Fall zu sein. Fritz Raidt, der «Missionar der Inneren Kündigung», wie er sich selber nennt, hat eine Art «Checkliste» zusammengestellt, mit deren Hilfe formenintern und von Aussenstehenden die Innere Kündigung diagnostiziert werden kann¹⁾:

«Wenn ein Mitarbeiter innerlich gekündigt hat, dann

- hat er kein Interesse mehr an Auseinandersetzungen
- ist er zum typischen Ja-Sager geworden
- ist er stets bei der Mehrheit zu finden
- bringt er keine Vorschläge und keine Kritik mehr ein
- ist er zum angepassten Konformisten geworden
- stimmt er den Entscheidungen des Chefs zu oder nimmt sie kommentarlos hin
- schöpft er seine Kompetenz nicht mehr aus
- nimmt er Eingriffe in seinen Delegationsbereich gelassen hin
- hat er kein Interesse mehr an seiner Karriere
- fehlt er zunehmend wegen Krankheit oder Familienangelegenheiten
- hält er sich im Auftreten betont zurück.

Wenn die Innere Kündigung in der Firma schon um sich gegriffen hat, dann ist das selbst für Aussenstehende zu erkennen

- an der Art, wie man beim Empfang begrüsst wird
- an der Sprechweise und dem Umgangston in der Telefonzentrale und im Vorzimmer
- an den Gesprächen mit dem Fahrer der Firma
- an der Art, wie sich die Mitarbeiter verhalten: im Gang, ihrer Körperhaltung, ihrem Gesichtsausdruck
- an der Gestaltung von Hauszeitschriften
- an der Ausstattung der Flure und Räume (haben sie eine persönliche Note?)
- an der Art, wie die Mitarbeiter vor Dritten über ihre Firma und ihre Arbeit sprechen und wie sie die Zukunft einschätzen
- an Qualität und Quantität der Kundenreklamationen

¹⁾ Nuber (1988, S. 9f.)

- an der Ausschussquote
- an der Abwesenheitsquote
- am Ausmass von Eigeninitiative und den Vorschlägen zur Weiterbildung
- am Ausmass, in dem Angebote im sozialen Bereich von den Mitarbeitern wahrgenommen werden (Kantine, Sport, Kultur)
- an der Reaktion auf Wettbewerbe
- an der Qualität und Quantität der Wortmeldungen bei Tagungen und Betriebsversammlungen
- am Ausmass der Kritik von unten nach oben
- am Mangel von Beschwerden
- am Mangel von Humor im Betrieb
- an einem Klima der Distanz, der Unterkühlung, der Pseudoharmonie
- am Vermeiden von Überstunden und Sonderaufgaben.»

3. Schwache Diagnose

Dennoch erscheint es äusserst schwierig, aufgrund dieser Liste von Einzelmerkmalen Mitarbeiter, die innerlich gekündigt haben, zu identifizieren. Jedes genannte Symptom kann auch, wie etwa eine Verdauungsstörung, andere Ursachen als die Innere Kündigung haben. Zeichnet sich ein Mitarbeiter durch Mangel an Humor im Betrieb aus, so könnte dies ebensogut auf Charakter, Wohlerzogenheit, Bescheidenheit oder Intelligenz rückführbar sein wie auf Innere Kündigung. Die erwähnten Symptome stehen darüber hinaus nicht in einem zwingenden Zusammenhang. Ausserdem ist eine aktive Form der Inneren Kündigung denkbar, die sich weniger durch Schläftheit als durch Aggressivität, weniger durch Zurückhaltung als durch Renitenz und überhaupt nicht durch eine stumme «Alles-über-sich-ergehen-lassen-Haltung» auszeichnet. Wendet man sich den Ursachen zu, die zu einer Kündigung führen sollen, so beginnt das Zusammenspiel der Faktoren bei Sinn-Defiziten und endet bei schlechtem Arbeitsklima. Dazwischen findet sich alles, was innerbetrieblich von Bedeutung ist: erschwerte Kommunikation, erhöhte Geschwindigkeit, Verdichtung der Arbeit, unangenehme Vorgesetzte, unangenehme Mitarbeiter, bürokratische Entscheidungswege, Hierarchieblockade, Über- und Unterforderung. Auch die Verlaufsformen der Inneren Kündigung lassen sich nicht als logische Kurve in linearen Entwicklungen oder festen Folgen von Symptomen abbilden. Es ist nicht einmal auszuschliessen, dass auch das vollständige Fehlen der genannten Symptome als Symptom Innerer Kündigung zu nehmen ist. Schliesslich ist auch nicht klar, wer eigentlich wem gekündigt hat, zumindest sind eine ganze Reihe von Möglichkeiten denkbar.

4. Generalistische Therapie

Weil die Kündigung multisymptomatisch und multifaktoriell verursacht ist, finden sich in der Literatur wenig Therapien oder Rezepte gegen die Ausbreitung oder gar zur Heilung dieser Krankheit. Angepriesen werden die klassischen Rezepte der Mitarbeiterführung und -entwicklung wie die Forderungen nach Teamarbeit, lateraler Kooperation, Autonomiespielräumen für die Mitarbeiter, kooperativer Führung, flachen Hierarchien, Ausbau der Information, Einführung des betrieblichen Vorschlagwesens, Unternehmenskultur und Unternehmensidentität. Damit schadet man nicht, aber man rückt der Inneren Kündigung auch nicht ursächlich zu Leibe. Ein wirklichkeitsnahes Bild der Inneren Kündigung muss sie aus dem innerbetrieblichen Kontext herauslösen. Der Betrieb wird in seiner Umwelt und der Vorgesetzte im Kreis seiner Mitarbeiter betrachtet. Damit können sich Mitarbeiter und Vorgesetzte von der üblichen innerbetrieblichen Suche nach Auslösern, Symptomen und Therapien lösen, und es öffnet sich der Blick auf die grossen gesellschaftlichen Zusammenhänge, in denen ein Betrieb steht. Werden die Unterschiede zwischen System (Betrieb) und Umwelt herausgearbeitet, zeigt sich die offensichtliche Unvereinbarkeit von gesellschaftlich gültigen kulturellen Idealen und deren Realisierungsmöglichkeiten im Betrieb. Mit diesem Vorgehen wird eine Grundlage erarbeitet, auf der die Innere Kündigung erst korrekt zu analysieren und damit – zumindest – auch zu entdramatisieren ist.

5. Der Betrieb ist kein Aquarium

Tagungen über Innere Kündigung demonstrieren Hilflosigkeit. Human Resources Developer, Personalmanager und Personalwissenschaftler erinnern an Zoo-besucher. Getrennt durch dicke Scheiben, stehen sie vor den hell erleuchteten Aquarien, in denen Fische nach Luft schnappen, Gliederfüssler vor- und rückwärts zuckeln und Weichtiere sich krampfartig zusammenziehen. Sie fragen sich, ob es am Futter, am Sauerstoff oder am Wasser liegt. Im eigenen Betrieb wenden sie die gleiche Sichtweise an und befragen die Experten, wieviel Prozent der Mitarbeiter ihrer Meinung nach in ihrem Betrieb innerlich gekündigt hätten. Diese Sichtweise muss korrigiert werden. Der Betrieb ist kein Aquarium.

Erster blinder Fleck: Der Personalmanager steht nicht ausserhalb des betrieblichen Geschehens. Beobachtung ist auch Selbstbeobachtung. Innere Kündigung nistet auch im Herzen des Vorgesetzten. Auch er ist Teil der Belegschaft. Innere Kündigung als Distanzierung ist fluid, ja normal. Es gibt sie auch bei jenen, die die Innere Kündigung der Belegschaft bejammern. Es könnte gar sein, dass man eigene Probleme dadurch kompensiert, dass man sie auf die Mitarbeiter projiziert.

Der zweite blinde Fleck: Die Unternehmungen sind mit der Gesellschaft vernetzt. Zu häufig wird das gesellschaftliche Umfeld aber verkürzt auf die betriebliche Konkurrenz. Betriebe sind vorwiegend an ihrem eigenen Überleben interessiert, obwohl diese vollständig davon abhängen, wie sie an der Erhaltung ihrer Mitarbeiter interessiert sind. Mitarbeiter – und dies gilt ja auch wieder für die Führungsebenen – leben aber keineswegs nur in ihren Betrieben. Sie bewegen sich zwischen gesellschaftlichem Umfeld und betrieblichem Kern. Jeder Mitarbeiter trägt unter seinem grauen, weissen oder blauen Kittel einen unsichtbaren Rucksack mit sich herum. In diesem befinden sich seine Fragen, Probleme und Nöte, die ausserbetrieblich relevant sind. So ist der Betrieb eingesperrt in ein gesellschaftliches Feld, dessen Strömungen er nicht entkommen kann.

6. Gesellschaftliche Turbulenzen

Ganz unabhängig vom Betriebsklima, von Unternehmenskultur, von der Büroeinrichtung und von der Zugänglichkeit oder Kompetenz der Vorgesetzten und auch von imperativen, integrativen oder kooperativen Führungsstilen gibt es grosse gesellschaftliche Entwicklungslinien und kulturelle Brüche, welche die Innere Kündigung beeinflussen können. Als für die Arbeitsmotivation und Arbeitskultur bedeutsame Tendenzen lassen sich nennen:

- a) Trend zur Freizeitgesellschaft: Freizeit nimmt – bezogen auf die Lebensarbeitszeit, die Jahresarbeitszeit und die Wochenarbeitszeit – zu.
- b) Trend zur Multioptionsgesellschaft: Die Wahlmöglichkeiten werden in allen Lebensbereichen und auf allen Seinsebenen erhöht.
- c) Trend zur Miniobligationsgesellschaft: Die kulturellen Leitbilder und normativen Selbstverständlichkeiten schmelzen weg.
- d) Trend zum globalen Dorf: Die Informationstechniken lassen Kontinente und Räume zusammenwachsen. Weltweit werden telematisch die gleichen (übergrossen) Erwartungen übertragen.
- e) Trend zur Technisierung und Verwissenschaftlichung: Das abendländische «Projekt der Moderne» (Steigerung der Optionen durch die Wirtschaft und Steigerung der Teilhabe an den vorhandenen Optionen durch die Politik) entwickelt durch den Zusammenbruch der Kommandowirtschaften imperiale Kraft.
- f) Trend zur riskanten Tempogesellschaft: Alles muss schneller gehen, die Entwicklung zur Tempogesellschaft scheint unaufhaltbar – und Risiko wird gefordert.

- g) Gleichzeitig Trend zur Multirisikengesellschaft: Jede Option schliesst ein Risiko mit ein. Risikovermeidungsstrategien spielen ebenfalls eine grosse Rolle.

Filtert man die Arbeiten, die sich mit den gesellschaftlichen Trends und Megatrends befassen, findet man ein Konzentrat, das in der Regel – besonders jenes aus liberaler Sicht – die grossartige Erweiterung der technischen, konsumerischen, sozialen und kulturellen Möglichkeiten in der modernen Gesellschaft herausstellt. Die Erweiterung von Angebot und Wahlmöglichkeiten wird als zentraler Fortschritt von niemandem im Ernst bestritten. Weit weniger ist die Rede davon, dass diese Angebotsvielfalt Hand in Hand mit der Entkernung und Vernichtung von gesellschaftlichen Verpflichtungen geht. Produktion ist – das hat schon Schumpeter festgestellt – schöpferische Zerstörung! Seltsam, häufig sind es dieselben – in Politik und Wirtschaft wie im Privatleben –, die auf der einen Seite hemmungslos und neophil die Multioptionsgesellschaft begrüssen und auf der andern den Untergang von Religion, Kultur und Tradition beklagen^{*)}. *Das ist der zentrale Vorgang, das ist die ganz grosse Vernetzung! Das ist der Wirkungskreislauf zwischen Gewinn an Freiheiten in allen Lebensbereichen und dem Verlust an Bindungen, wobei echter Gewinn nur auf dem Hintergrund der Emanzipation von Bindungen erfolgen kann.*

Die Massenmedien propagieren eine global einheitliche Version guten Lebens. Sie wecken und versprechen weltweit immer neue konsumgesellschaftliche Hoffnungen und das Himmelreich auf Erden als multioptionales Schlaraffenland.

Der Druck der vielfältigen Wahlmöglichkeiten wird verstärkt durch die Verkürzung der Arbeitszeit und die neuen Möglichkeiten von Technik und Wissenschaft. Der Zug zur alles riskierenden Tempogesellschaft ist nicht nur, aber vielleicht doch im wesentlichen ein Resultat von Optionierung auf der einen, Deregulierung auf der andern Seite. Dereguliert, abgebaut, erledigt ist der Glaube an eine von uns mit erlebte und mitgetragene Weltzeit oder Ewigkeit. Heute definiert die Lebenszeit die Weltzeit; die Lebenszeit wiederum wird nur als kleiner Sektor in der Mitte des Lebens gesehen, der zudem immer stärker von verlängerten Ausbildungszeiten und vorzeitigem Ausscheiden aus dem Arbeits- und Lebensprozess beschnitten wird.

*) Nicht unterschlagen werden soll an dieser Stelle der die globale Vernetzung ansprechende Einwand, die Innere Kündigung sei sogar positiv einzuschätzen, da sie – mit Blick auf die ökologischen Probleme und die Situation der Entwicklungsländer – den Wachstumspfad abschwäche. Dieser Einwand ist sehr ernst zu nehmen. Er funktionalisiert aber die Innere Kündigung über die Köpfe der Betroffenen hinweg in eine List einer globalen Vernunft, welche in der Regel völlig aus dem Erlebnis und Erfahrungsschatz der Betroffenen herausfällt. Dieser Einwand ist, aus der Sicht der Betroffenen, rein akademisch.

7. Was resultiert für den einzelnen?

Die Lebensbereiche Arbeit, Freizeit, Familie, Hobby, Geselligkeit u.a.m. konkurrieren sich in einer ganz neuartigen Weise. Sie sind mehr oder weniger frei wählbare Optionen, da der Selektionsdruck von Traditionen (das hat man immer so getan) abnimmt und die Kontingenz (es kann alles ganz anders kommen, jede Entscheidung für etwas ist ein Risiko) zunimmt, ganz abgesehen davon, dass sich dank staatlicher Vorsorge in den modernen Wohlfahrtsstaaten die existenzsichernde Erwerbsarbeit im Prinzip erübrigt. Mit anderen Worten: Wir erleben das ganze Leben und nicht nur den Konsumbereich als Multioption. Wir müssen mehr selber entscheiden. Der einzelne wird in immer mehr Fragen allein gelassen und lässt den andern in existenziellen Seinslagen auch allein. «Das musst du selber wissen», ist eine stereotype Antwort der Eltern auf die drängenden Fragen der Kinder. «Sie wissen, was Sie zu tun haben», lautet das Patentrezept, das Tom Peters, Mitautor des Weltbestsellers «Auf der Suche nach Spitzenleistungen» in seinem Buch «Thriving on Chaos» dem Leser anempfiehlt.

Allein gelassen zu werden ist eine traurige Erfahrung, die gleichzeitig stählt, schmiedet, aktiviert. Allein-sein, allein entscheiden, allein tun müssen ersetzt die Initiationsriten vorindustrieller Gesellschaften, die Taufe des Christentums, das Stahlbad des Krieges, wie es Ernst Jünger verherrlicht hat. Die «Selbsthilfe»-Formel ist in politischen Diskussionen nicht nur Rhetorik, sondern gehört schon zu jedem politischen Programm. Auch die Managementtheorien saugen deren Essenz in den «Selbstorganisationsansätzen» auf.

Es glänzt ein ferner Widerschein der Aufklärung. Diese fordert – von Berkeley bis Kant –, sich selber zu helfen, sich des eigenen Verstandes zu bedienen, sich selber zu bestimmen. Selbstbestimmung ist der Motor der Moderne. In drei Punkten lässt sich diese Megaformel unserer Zeit konkretisieren:

- Steigerung der Handlungsmöglichkeiten und Wahlchancen auf allen Ebenen und in allen Bereichen
- Steigerung der Teilhabe an den neu eröffneten Optionen für alle
- Garantierung minimaler Standards der Teilhabe für diejenigen, die nicht, noch nicht oder nicht mehr in der Lage sind, an den Segnungen der Zivilisation teilzunehmen.

8. Inkohärenz von Lebens- und Arbeitswirklichkeit

Nach diesen allgemeinen Einsichten zurück zur Inneren Kündigung! Die Betriebe wollen technisch schneller, in ihren Produkten origineller, in ihren Marketingstrate-

gien differenzierter und in ihrem Firmenbild moderner und attraktiver werden. In ihrem Personalmanagement indes sind sie lethargisch. Die sogenannte Miss-trauenskultur, die Visionslosigkeit und die Palastorganisation als Ursachen der Inneren Kündigung resultieren aus der Inkohärenz zwischen den Anforderungen draussen in der Lebenswirklichkeit und den Anforderungen drinnen im Betrieb und aus der Blindheit der Führungsebene gegenüber dieser Inkohärenz.

Besonders drastisch lässt sich der Bruch zwischen Lebenswirklichkeit und Betrieb im Militärdienst zeigen. Der Familienvater wird wie ein Kind behandelt. Der wirtschaftlich Selbständige muss die Zahnbürste nach rechts ausrichten und auf Kommando schlafen, der Universitätsdozent oder Nationalrat wird von einem Feldweibel angeschrien. Die Liste lässt sich beliebig erweitern. Aber selbst der militärische Führer hat einen Ausweg. Er heisst: Rechtfertigung des militärischen Drills als militärische Notwendigkeit zur Abwehr einer Bedrohung von aussen! Über den Tellerrand der Kompanie hinaus sehen und die Soldaten zum Hinaussehen einladen, Reflexion der Rolle des Militärs in der Gesellschaft. Das ist auch die Lösung für die Unternehmung.

9. Innerbetriebliche Therapie oder Sozialkompetenz?

Innerbetriebliche Instrumente sind kein Mittel gegen die Innere Kündigung. Weder mit Auszeichnungen noch durch family business und Spass-Kultur, noch durch das feierliche Aufrichten des Firmenzeichens sind die Mitarbeiter bereit, ihre Innere Kündigung, sofern sie gekündigt haben oder am Kündigen sind, zurückzunehmen.

Wenn niemand merkt, dass sich die Einstellung der Mitarbeiter geändert hat, dann nutzt der beste Sozialsound im Betrieb nichts. Keine betriebliche Kontrolle kann die Mitarbeiter danach abtasten, ob sie gesellschaftliche Denkreise mit sich führen. Es gibt keine Überkleider, in die man die Mitarbeiter beim Eintritt in den Betrieb stecken kann und die den Austritt von Widerstand verhindern, schon gar nicht, wenn an der betrieblichen Garderobe Kinderkleidchen für Erwachsene hängen.

Die Therapie muss an die Diagnose anschliessen. Sagt der Sozialwissenschaftler, dass der Betrieb keine autarke Einheit darstellt, sondern mit der Gesellschaft vernetzt ist (und nicht nur in seinen Produktions- und Finanzströmen, sondern unmittelbar im Personal), so hat die Therapie hier einzusetzen. Unglückliche Ehen sind zu scheiden, verhängnisvolle Partnerschaften zu trennen. Der Zusammenhang von Betrieb und Gesellschaft ist weder unglücklich noch verhängnisvoll, sondern symbiotisch notwendig. Das gesamte Personal eines Betriebes wandert zwischen beiden Welten. Der Versuch einer Trennung würde die Krankheit in diesem Fall verstärken. Was also tun?

Noch einmal: Schwache und spezifische Diagnosen werden heute kompensiert durch immer gültige und starre Therapien, deren Überzeugungskraft darauf beruht, dass sie irgendwie unbestreitbar, immer wahr sind. Sie verlangen von den Führungsebenen einen pfleglichen, kooperativen, verständnisvollen, netten Umgang mit dem Personal. Aktivieren, initiieren, koordinieren, motivieren – eine bekannte Litanei. Handelt es sich aber dabei nicht um die Grundvoraussetzung jedes zwischenmenschlichen Umgangs? Viele halten sich zwar nicht daran. Doch um die Notwendigkeit eines anständigen und humanen Umgangs miteinander wissen alle. Es ist wie beim Rauchen, wie beim riskanten Autofahren – das Wissen allein genügt nicht immer, manchmal ist es sogar kontraproduktiv.

Unter der Annahme, dass der Betrieb mit der Gesellschaft verhängt und vernetzt ist, aber die kulturellen Ideale der Gesellschaft sich im innerbetrieblichen Geschehen nicht verwirklichen lassen, ist darüber nachzudenken, warum dies nicht möglich ist. Weshalb werden die Grundsätze kooperativer, integrativer und verständnisvoller Führung immer wieder ausser Kraft gesetzt? Warum wird etwas, das jeder weiss, nicht realisiert? Die Problemstellung ist immer dieselbe. Folgender, im Alltag bewährter Weg bietet sich in dieser Situation an: Man erarbeitet gemeinsam, warum die Gemeinsamkeit im Betrieb nicht immer möglich ist. Man arbeitet diskursiv und integrativ heraus, dass und warum die Diskursivität und Integrativität betrieblich häufig zurückgestellt werden muss. Kurz gesagt, man führt vor Augen, dass man auf turbulenter See gemeinsam in einer Nussschale sitzt, die immer weiter abtreibt, wenn nicht alle gemeinsam rudern.

Führungstheoretisch ausgedrückt heisst das: Wir müssen metatheoretisch denken lernen! Eine Metatheorie denkt über Theorien nach. Die gängigen Führungstheorien handeln edle Führungsgrundsätze ab. Die Führungs-Metatheorie zeigt, warum Führungstheorien in der betrieblichen Alltagswirklichkeit versagen. Sie verlangt die Einsicht, dass Betrieb und Lebenswirklichkeit nicht eins sind. Bezogen auf die Innere Kündigung heisst dies, dass ihre Anerkennung Innere Kündigung unschädlich macht. Im Extremfall werden dann selbst «Ich oben – Du unten»-Drehbücher akzeptiert, wenn sich ihre Notwendigkeit begründet, ihre Effizienz und Effektivität (wie offenbar neuerdings für Produktionsprozesse und Absatzprozesse, in denen der Faktor «Zeit» eine entscheidende Rolle spielt) sich hinsichtlich eines übergeordneteren Unternehmensziels als dem diskursiven Vorgehen überlegen erweist.

Schliesslich wird unter «Sozialkompetenz» in der betriebswirtschaftlichen Diskussion gemeinhin eine direkte, interaktive, integrative und kooperative Führung verstanden, eine Führung, die im wesentlichen verständnisvoll agiert und die Mitarbeiter ernst nimmt. Sozialkompetent führen bedeutet indes auch, die genannte Sozialkompetenz, die Fähigkeit zu einer sanften, interaktiven Führung gerade aufgrund der Einsicht in den Zusammenhang von Betrieb und Gesellschaft zu relativieren. Sanfte, sozialkompetente Führung weckt auch Verständnis dafür, dass sanfte Führung nicht immer möglich ist. Damit wird die Innere Kündigung ent-

dramatisiert und normalisiert. Es entsteht ein neuer Konsens. Wird in den Führungsgrundsätzen berücksichtigt, dass

- die Menschen zu akzeptieren sind, wie sie sind und nicht, wie wir sie haben möchten,
- man sich selber so akzeptieren soll, wie man ist, und man sich nicht zur Schau stellen soll, wie man sich gerne haben möchte,
- der Betrieb zu akzeptieren ist, wie er ist und nicht als grosse Familie oder Spass-Anstalt,

dann kann die Innere Kündigung sogar ein grossartiges Mittel der Konsensherstellung und Konsensfindung sein, die Geschäftsgrundlage für die unabwendbaren Fragen nach dem Sinn der Arbeit. Und worin besteht das Führungsmittel? In der kontinuierlichen, nicht nur an Firmenfesten praktizierten Kommunikation und Information ohne Glasscheiben. In der verständnisvollen Diskussion und Erarbeitung von Konkurrenz und Wettkampf als dem harten «Tarif» betrieblicher Wirklichkeit!

Kontinuierliche Kommunikation ohne Glasscheiben braucht Ehrlichkeit und Zeit. Muss man sich nicht soviel Zeit für die Mitarbeiter nehmen wie für die Kunden? Ist diese Zeit wirklich verloren, wenn man das Wohlbefinden der Mitarbeiter als Gewinn betrachtet? Sind Führungskräfte in den letzten Jahrzehnten nicht zu sehr ziel-, sach- und leistungsorientiert ausgebildet worden? Werden Grundsätze nur hochgehalten und nicht praktiziert, fällt man schnurstracks wieder in die Aquariumperspektive zurück, von der wir ausgegangen sind und deren Beschränktheit mit diesen Erörterungen aufgezeichnet werden sollte.

10. Fazit

Bei den Mitarbeitern war bislang die Qualifikation das Problem, heute ist es die Motivation. Bei den Führungskräften ist es vielleicht eher umgekehrt, zumindest im Bereich der Sozialkompetenz. Bennis sagt hübsch: «Manager tragen quadratische Hüte und fragen nach dem Wann, Wie, Wo. Führungskräfte tragen Sombreros und fragen nach dem Warum»²⁾. Wenn sie nach dem Warum der Inneren Kündigung fragen, so können sie sich im Grunde selbst befragen. Sie erhalten dann die Antwort, die sie auch in einer überlegten Befragung und Betrachtung der Mitarbeiter erhalten, nämlich, dass die Innere Kündigung darum so schwer fassbar ist, weil sie allgegenwärtig ist. Sie betrifft alle, in mehr oder weniger grossem Ausmass. Die Innere Kündigung ist keine Krankheit, oder dann eine, an der alle leiden. Sie kann nicht einfach ausgegrenzt und besiegt werden.

²⁾ Bennis (1990, S. 48f.)

Die Mitarbeiter sind das Kapital des Betriebs. Sie ernst nehmen bedeutet, sich in den menschlichen Belangen auf die gleiche Stufe zu begeben. Es gibt dafür keine Patentrezepte. Der Aussenstehende kann helfen, blinde Flecken wahrzunehmen. Der Sozialwissenschaftler macht lediglich die simple Feststellung, dass die Innere Kündigung in der Regel kein innerbetriebliches Phänomen ist und auch keine Krankheit des Mitarbeiters. Sie kann deshalb auch nicht allein innerbetrieblich diagnostiziert und therapiert werden. Aus der Differenz zwischen innerbetrieblichem System und gesellschaftlicher Umwelt – und allein darauf wird hier abgestellt – und der Bewusstmachung ihrer Inkohärenz resultiert noch nicht eine Verbesserung der Motivation, aber eine Geschäftsgrundlage für die Anerkennung der Inneren Kündigung. Anerkennung ermöglicht eine angemessene Verhandlung und Behandlung der Inneren Kündigung. Nicht mehr, aber auch nicht weniger.