

Wenn Mitarbeiter „im Geiste“ kündigen

Was ist die innere Kündigung?

Mitarbeiterzufriedenheit kann über eine anonyme Befragung, Vier-Augen-Gespräche oder mit anderen geeigneten Analyseverfahren gemessen werden. Defizite können sich z. B. durch ansteigende Fehlzeiten oder hohe Fluktuationsraten bemerkbar machen. Nach Untersuchungen von Gallup, einem der führenden Markt- und Meinungsforschungsinstitute, machen ca. 70 % aller Arbeitnehmer Dienst nach Vorschrift, und etwa 18 % haben innerlich bereits gekündigt.

Mit der inneren Kündigung ist eine extreme Form der Frustration gemeint. Die Mitarbeiterin nimmt ihre Leistungsbereitschaft und ihren Arbeitseinsatz bewusst, aber stillschweigend zurück. Auf erste Enttäuschungen wird zunächst mit Protest reagiert, dann mit Resignation und schließlich mit der Kündigung „im Geiste“. Dieser Prozess vollzieht sich in der Regel langsam und schleichend, so dass er häufig nicht bewusst wahrgenommen wird. Wenn aus einer früher einsatzbereiten und leistungsfähigen Praxismitarbeiterin eine Mitläuferin geworden ist, die täglich nur noch auf den Feierabend wartet, nicht auffällt und sich widerspruchslos der jeweiligen Praxiskultur anpasst, ist es an der Zeit zu handeln.

Anzeichen der inneren Kündigung

Da sich der Verlauf meist kaum merklich in kleinen Schritten zeigt, sollten Sie auf folgende Anzeichen achten:

- fehlendes Engagement und nachlassende Einsatzbereitschaft,
- Beschränkung der Arbeitsleistung auf ein Mindestmaß,
- keinerlei Eigeninitiative,
- Wandel einer kritischen Mitarbeiterin zu einer „Ja-Sagerin“,
- Teilnahmslosigkeit bzw. Passivität bei Teambesprechungen und in Diskussionen,

- Reduzierung der Kommunikation und Rückzug ins Private,
- Distanz und Kühle statt Humor und Harmonie,
- kommentarlose Akzeptanz und Ausführung von Chefentscheidungen,
- keine Teilnahme an Veranstaltungen außerhalb der Praxis, z. B. Betriebsausflüge,
- fehlendes Interesse an Weiterbildung sowie
- erhöhte Fehlzeiten, verweigerte Überstunden und verlängerte Pausen.

Ursachen

Die Gründe der inneren Kündigung sind vielfältig, und häufig spielen mehrere Ursachen gleichzeitig eine Rolle. Nachfolgend seien einige Beispiele für mögliche Ursachen einer inneren Kündigung aufgeführt:

- schon länger andauernde Unzufriedenheit mit der Arbeitssituation,
- schlechtes Praxisklima,
- Unter- oder Überforderung,
- fehlende Anerkennung, ausbleibendes Lob (mangelnde Würdigung der Leistungen),
- ständige Hektik und Zeitdruck,
- Mobbing, bewusste Missachtung (auch durch Kolleginnen),
- keine geregelten Verantwortlichkeiten,
- Nichterfüllung von Versprechen (Karriere, Gehalt),
- Depressionen, Burnout,
- als ungerecht empfundene Bewertung der Arbeitsergebnisse bzw. ungerechte Behandlung,
- ständige, vorschnelle oder verletzend Kritik,
- herabsetzende oder beleidigende Äußerungen sowie
- diskriminierende Maßnahmen.

Folgen

Meist hat die Mitarbeiterin zwar nicht vor, formal zu kündigen und ihre Arbeit in der Praxis sowie die damit



verbundenen persönlichen Vorteile aufzugeben, jedoch distanziert sie sich innerlich vom Praxisgeschehen. Soweit es ihre Position nicht ernsthaft gefährdet oder keine empfindlichen Konsequenzen drohen, verhält sie sich möglichst passiv oder täuscht Arbeiten nur vor. Sie wählt dann den Weg des geringsten Widerstandes.

Eine innere Kündigung kommt selten von einem Tag auf den anderen. Oft ist es eine Reihe von Ereignissen oder eine zunehmende Verschlechterung der Beziehung zum Praxisinhaber, die bei der betreffenden Mitarbeiterin eine latente Unzufriedenheit wachsen lässt. In der Folge ändert sich ihr allgemeines Verhalten, auch den Patienten gegenüber.

Natürlich wirkt sich eine solche Arbeitshaltung leistungsmindernd und damit negativ auf die Praxis aus. Die betroffene Mitarbeiterin ist unzufrieden, unglücklich, erlebt ihr Arbeitsleben nur noch negativ und stößt auch im Kolleginnenkreis auf Ablehnung und Unverständnis gegenüber ihrem Verhalten.

Was Sie tun können

Nehmen Sie Anzeichen wie erhöhter Krankenstand, häufige Fehlzeiten, nachlassende Qualität und fehlende Einsatzbereitschaft ernst. Lassen Sie sich ein Feedback geben und kommunizieren Sie häufiger. Stellen

Sie Ihre Mitarbeiterin zur Rede und fragen Sie nach den Gründen für nachlassendes Engagement. Nehmen Sie die Gründe ernst und treffen Sie mit Ihrer Mitarbeiterin Vereinbarungen, um die innere Kündigung zu überwinden. Prüfen Sie sich selbst hinsichtlich möglicher Führungsfehler und üben Sie mehr Anerkennung anstatt Kritik. Versuchen Sie gute Voraussetzungen für eine hohe Mitarbeiterzufriedenheit zu schaffen.

Fazit

Werden Anzeichen einer inneren Kündigung erkennbar, bietet nur ein freimütiges und aggressionsfreies Mitarbeitergespräch die Chance, die Entwicklung aufzuhalten. Es hat keinen Sinn, der Mitarbeiterin Vorwürfe zu machen oder zu drohen. Wichtig ist, dass die Betroffene in einem solchen Gespräch die Überzeugung gewinnt, dass man ihr helfen und sie als nützliche Mitarbeiterin nicht verlieren will.

Gabriele Oppenberg

GO Consulting Praxis- und Qualitätsmanagement e. K.
Ismaninger Straße 55
81675 München
E-Mail: info@go-consulting.de
Internet: www.go-consulting.de