

Abschlussarbeit

im Rahmen der Ausbildung zum „Systemischen Coach“ bei *InKonstellation*
zum Thema

„Kann ich meine innere Kündigung kündigen? - Möglichkeiten und Grenzen von systemischem Coaching bei Resignation im Beruf“



von André Siebeneck

im März 2024

Einleitung

Innere Kündigungen sind sowohl für Arbeitgeber eine Herausforderung, die mit ernst zu nehmenden Befindlichkeiten ihrer Mitarbeiter* umgehen müssen, als auch für die Betroffenen selbst. Wurde das Geflecht an Erwartungen eines Mitarbeiters einmal stark beschädigt, ist es schwer dieses so zu reparieren, dass bei der Arbeit wieder Freude, Motivation und Selbsterfüllung die Oberhand gewinnen. Allerdings können sich auch Bedingungen im Umfeld des betroffenen Mitarbeiters so verändern, dass die noch vor kurzem als aussichtslos wahrgenommene Situation plötzlich in ein positiveres Licht gerückt wird. So hatte der Mitarbeiter vielleicht nach einem langen schwelenden Konflikt bereits innerlich gekündigt. Wird der Konflikt allerdings nach einer Reflektion als weniger belastend wahrgenommen oder durch andere (positive) Ereignisse überlagert, kann ein neues Gefühl der Hoffnung und Zuversicht entstehen.

In dieser Facharbeit werden geeignete Methoden aus dem systemischen Coaching benannt und abgewogen, die bei unentschlossenen Klienten mit schwankenden Gefühlszuständen aufgrund von unerfüllten Erwartungen im beruflichen Kontext zum Einsatz kommen könnten.

Davor wird das Phänomen der inneren Kündigung näher beschrieben und das systemische Coaching als adäquater Begleitungsprozess für dieses Thema legitimiert.

***Gender-Disclaimer:**

In der vorliegenden Arbeit wird darauf verzichtet, bei Personenbezeichnungen sowohl die weibliche als auch die männliche und diverse Form zu nennen. Das generische Maskulinum adressiert alle Leserinnen und Leser und gilt in allen Fällen, in denen dies nicht explizit ausgeschlossen wird, für alle Geschlechter.

Das Phänomen der inneren Kündigung

Die Leistungsbereitschaft von Mitarbeitern ist ein zentraler Erfolgsfaktor für jedes Unternehmen. Sie zumindest zu erhalten oder im besseren Fall noch zu steigern, dies setzen sich viele Führungskräfte zum Ziel.¹ In diesem Kontext gibt es eine wichtige informelle Grundlage für die Beziehungen zwischen Mitarbeitern und Unternehmen, die besonders stark auf die Leistungsbereitschaft einzahlt. Dabei stehen nicht etwa Vergütung, Arbeitszeiten oder Dienstwagenregelungen im Vordergrund, die in Arbeitsverträgen oder Betriebsvereinbarungen geregelt sind. Mit dem sogenannten *psychologischen Vertrag* entsteht über die Dauer des Arbeitsverhältnisses ein „Geflecht an tatsächlichem und versprochenem bzw. erhofftem Geben und Nehmen“² zwischen dem Arbeitnehmer und dem Arbeitgeber. Zum Beispiel erhofft sich ein Unternehmen Loyalität und Eigeninitiative, der Mitarbeiter erwartet Wertschätzung in Form von Lob oder die Entwicklung seiner Kompetenzen. Der psychologische Arbeitsvertrag wird nicht schriftlich fixiert, er bewegt sich eher auf der Metaebene.³ Darüber hinaus werden die wechselseitigen Erwartungen nicht immer klar kommuniziert oder geraten zumindest zeitweise aus dem Fokus der Betrachtung.

Mit regelmäßigen (strukturierten) Mitarbeitergesprächen schaffen zwar viele Unternehmen einen Raum, in dem sich Vorgesetzte und Mitarbeiter über Erwartungen und Vorstellungen der Zusammenarbeit austauschen können. Wie gut dies allerdings dabei und darüber hinaus im Arbeitsalltag gelingt, hängt von vielen weiteren Faktoren ab. Ist z.B. der Führungsstil eines Vorgesetzten sehr aufgabenbezogen, werden persönliche Bedürfnisse oder Erwartungen wenig bis gar nicht thematisiert. Das gleiche Resultat tritt ein, wenn ein Mitarbeiter seine Erwartungen nicht oder nicht klar genug kommuniziert. Unabhängig davon, ob und wie kommuniziert wird, kann es dazu kommen, dass die Erwartungen eines Mitarbeiters nicht erfüllt oder vermeintliche Versprechen gebrochen werden. In dem Fall spricht man von einem *Bruch des psychologischen Vertrages*.⁴ Ursachen dafür sind beispielsweise:

- Vorgesetzte, die zu viel Druck auf ihre Mitarbeiter ausüben
- Fehlende Wertschätzung für geleistete Arbeit oder nicht gewährte Gehaltserhöhungen
- Unterforderung und fehlende Entwicklungsmöglichkeiten
- Konflikte im Team oder regelmäßige Unstimmigkeiten zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten

¹ Vgl. Brinkmann u. Stapf, 2005, S. 9

² Raeder und Grote, 2012, S. 1

³ Vgl. <https://www.arbeit-und-arbeitsrecht.de/fachmagazin/fachartikel/phaenomen-innere-kuendigung.html>

⁴ Vgl. Raeder und Grote, 2012, S. 1

Die aktive Wahrnehmung dieser Umstände führt dazu, dass sich der Mitarbeiter entmutigt, enttäuscht und verbittert fühlt. Seine Motivation sinkt und die Frustration nimmt zu.⁵

Die innere Kündigung ist allerdings ein langsamer Prozess und oft schwer oder nicht sofort erkennbar. Anzeichen für eine innere Kündigung sind z. B.:

- Häufige Fehlzeiten oder Krankheitstage
- Negative Haltung oder Gleichgültigkeit gegenüber den eigenen Aufgaben (passiv-aggressives Verhalten)
- Nachlassen von Engagement und Eigeninitiative
- Mitarbeiter wirkt gelangweilt, lustlos oder reagiert genervt
- Leistung nimmt ab, Mitarbeiter wird unproduktiver
- Eingreifen in das Aufgabenfeld wird ohne Widerspruch hingenommen
- Kein Einbringen von Ideen und Zurückhaltung bei Diskussionen.⁶

„Innere Kündigung entsteht also dadurch, dass Individuen auf Arbeitsunzufriedenheit in einer spezifischen persönlichen Form reagieren.“⁷ Sie könnten zwar einerseits durch eine formelle Kündigung die Organisation verlassen. Andererseits wird durch Verbleib im Unternehmen die Möglichkeit bewahrt, Unzufriedenheit zu artikulieren und aktiv Veränderungen herbeizuführen. Tritt die gewünschte Veränderung nicht ein, kann man später immer noch kündigen.⁸ Die Wahrnehmung der gewünschten Veränderung sowie die Bewertung der eigenen Unzufriedenheit kann von Zeit zu Zeit jedoch schwanken. Dementsprechend schwierig und komplex kann für den Betroffenen die Abwägung bei der Entscheidung sein, im Unternehmen zu bleiben oder es zu verlassen.

Die nachfolgende Grafik verdeutlicht auf Basis einer empirischen Untersuchung mit 651 Personen die zeitliche Dimension der inneren Kündigung. Dabei wurde zu 74,1 % die innere Kündigung als ein dauerhafter Prozess verstanden, der, sofern er eingetreten ist, nur mit externer Hilfe überwunden werden kann.

⁵ Vgl. <https://www.arbeit-und-arbeitsrecht.de/fachmagazin/fachartikel/phaenomen-innere-kuendigung.html>

⁶ Vgl. <https://www.personio.de/hr-lexikon/innere-kuendigung>

⁷ Brinkmann u. Stapf, 2005, S. 19

⁸ Vgl. Brinkmann u. Stapf, 2005, S. 19

Tab. 2: Auswertung der Aussagen zur zeitlichen Dimension der inneren Kündigung

Rangfolge der Nennungen zum Item: «Meiner Meinung nach handelt es sich bei der inneren Kündigung um einen Zustand ...»		Gesamtstichprobe N = 651
Rang	Item	
1.	... der ohne fremde Hilfe nicht verändert werden kann.	74,1 %
2.	... der vorübergehend ist.	24,1 %
3.	... der, wenn er eingetreten ist, nicht mehr behebbar ist.	18,1 %

Brinkmann u. Stapf, 2005, S. 21

Wenn also Betroffene der Meinung sind, dass der Zustand der inneren Kündigung ohne fremde Hilfe nicht verändert werden kann, bietet systemisches Coaching ihnen diverse Unterstützungsmöglichkeiten. Unter Coaching im professionellen Sinne versteht man einen Begleitungsprozess, der von einem ausgebildeten Coach personenzentriert geführt und interaktiv gestaltet wird. Anwendungsgebiete sind vornehmlich berufliche Themen, können aber auch zum Teil oder ausschließlich privater Natur sein.⁹

Ein systemischer Coach betrachtet im Laufe des Prozesses immer das gesamte System, in dem sich der Klient bewegt – Beruf, Familie, Freundeskreis, Verein, etc. Zum einen weitet sich dadurch der Blick und somit auch der Handlungsbereich des Klienten. Zum anderen können im Systemischen Coaching durch Aktivierung vorhandener Ressourcen beim Klienten z. B. Selbstmanagementfähigkeiten verbessert oder mentale Stärke aufgebaut werden. Ebenfalls können Methoden zum Einsatz kommen, die für den Klienten das Treffen schwieriger Entscheidung vereinfachen.

Im folgenden Kapitel werden konkrete Methoden aufgezeigt, die in Coachings zur Anwendung kommen könnten, in denen der Klient die *innere Kündigung* als Fokusthema benennt. Dabei wird nicht die genaue Durchführung der Methoden im Coaching beschrieben, sondern lediglich der Bezug zum Anwendungsfall *innere Kündigung* hergestellt. Neben den aufgezählten können sich je nach Coachingsituation selbstverständlich auch noch weitere Methoden für den Anwendungsfall eignen.

⁹ <https://www.rauen.de/coaching-report/definition-coaching/was-ist-coaching.html>

Mögliche Coaching-Methoden beim Thema „Innere Kündigung“

Narrativer Ansatz

Bei dieser Methode erzählt der Klient von der Geschichte seines Problems und den Lösungsversuchen. Bei Bedarf lenkt der Coach den Fokus auf die konkrete Situation, in der das Problem auftrat. Nun kommt als zentraler Schritt der Perspektivenwechsel. Der Klient wird vom Coach gebeten, die gleiche Geschichte aus der Perspektive einer anderen am Problem beteiligten Person zu erzählen. Dabei bekommt der Klient im Erfolgsfall eine Idee über mögliche Motive, die die andere Person angetrieben haben. Mit der neuen Sichtweise aus dem Perspektivwechsel kann anschließend einfacher eine Lösungsstrategie entwickelt werden.¹⁰

Affektbilanz

Ein guter Weg, überlegt oder dennoch intuitiv zwischen zwei Alternativen zu entscheiden, ist die Affektbilanz. Dabei werden Bewertungen des Verstandes mit Körpersignalen vereint. Im Fall der inneren Kündigung können auf den zwei Skalen die unangenehmen Gefühle den angenehmen Gefühlen gegenübergestellt werden. Der Bezug auf die ausstehende Entscheidung „Soll ich kündigen?“ oder „Soll ich bleiben?“ kann die Gefühle sichtbar machen und sie zuordnen.¹¹

Für sehr analytische Klienten eignet sich auch die **gewichtete Entscheidungsmatrix** mit einer Abwägung von Kriterien, ob man kündigen soll oder nicht. Allerdings müsste als Vergleich zum aktuellen Job entweder ein fiktives anderes Arbeitsverhältnis oder noch besser ein alternatives Job-Angebot herausgezogen werden. Sieht sich der Klient dazu in der Lage dies zu vergleichen, könnte die gewichtete Entscheidungsmatrix wie folgt aussehen:

Kriterien, die mir bei der Arbeit wichtig sind:	Gewichtung	Aktueller Job	Alternatives Job-Angebot	
Vorgesetztenverhalten	0,35	5	7	1 = sehr schlecht 10 = sehr gut
Unternehmenskultur	0,2	3	8	
Kollegialität	0,2	6	7	
Gehalt	0,15	5	5	
Arbeitszeiten	0,1	5	6	
Summe	1	4,8	6,8	

Eigene Darstellung

¹⁰ Vgl. <https://www.coaching-magazin.de/coaching-tools/methoden/coaching-geschichten>

¹¹ Vgl. <https://www.resilienz-akademie.com/affektbilanz/>

Das **Innere Team** kann als Methode angewendet werden, wenn der Klient über verschiedene innere Positionen und Ambivalenzen berichtet, die in Konkurrenz miteinander stehen. Die visuelle Darstellung der inneren Stimmen kann dabei helfen, die dominantesten Stimmen herauszustellen. So kann dem Klienten verdeutlicht werden, welcher Teil in ihm aus welchen Motiven zu welcher Lösung tendiert. Je nachdem in welcher Verfassung oder Situation sich der Klient befindet besteht die Gefahr, dass er sich in seiner inneren Zerrissenheit verliert. Durch die Arbeit mit verschiedenen inneren Stimmen oder Teammitgliedern kann eine anfänglich nur zweidimensionale Problemstellung (Soll ich kündigen oder soll ich bleiben?) ungewollt komplexer werden. Auf der anderen Seite können durch das Herausfinden der inneren Teammitglieder dem Klienten seine Werte und Bedürfnisse in Bezug auf seinen Arbeitsplatz verdeutlicht werden.

Des Weiteren gibt es **Fragetechniken**, die im Kontext der inneren Kündigung beim Coachee eine positive Wirkung zeigen könnten:

Mit kurzen und wirkungsvollen **Powerfragen** kann dem Klienten dabei geholfen werden, den Blick zu heben und ihn auf das Wesentliche in seinem Leben zu richten. Beispielhafte Fragen sind: „Wie will ich leben?“, „Welches Talent möchte genutzt werden?“ oder „Was inspiriert mich?“¹²

Das **Reframing** hilft dabei, neue Perspektiven auf bestehende Probleme oder Situationen zu bekommen. Auch die Wahrnehmung der unerfüllten Erwartungen des Klienten ist in einen Kontext eingebunden. Wenn dem Klienten dieser Kontext im Coaching bewusst wird, kann er diesen auch ändern. Seine Wahrnehmung würde dann eine andere – möglicherweise positivere - Bedeutung bekommen. Ein Beispieldialog:

Der Klient sagt: „Mir hat keiner erklärt, wie ich meine neue Aufgabe machen soll!“

Der Coach sagt daraufhin: „Verstehe ich Sie richtig? Ihnen hat bis jetzt noch keiner Ihre neue Aufgabe erklärt?“

Allein durch die Wörter „bis jetzt noch“ bekommt die Äußerung eine andere Wirkung. Mit der Betonung auf die zeitliche Dimension kann im Klienten ein Gefühl von Hoffnung und Zuversicht erzeugt werden, dass ihm in näherer Zukunft jemand die neue Aufgabe erklären wird.

¹² Vgl. <https://coaching.cards/produkt/mindset/>

Fazit

Die innere Kündigung stellt für den betroffenen Mitarbeiter eine herausfordernde Situation dar. Ist der *psychologische Vertrag* aus gegenseitigen Erwartungen und vermeintlichen Versprechen einmal gebrochen, stellt sich beim Mitarbeiter schnell die Frage: Direkt kündigen oder (zunächst) unter den erschwert wahrgenommenen Bedingungen weiterarbeiten. Die daraus resultierende Gefühlslage kann sehr komplex sein. Die Gedanken können im Negativstrudel verharren bis sie zu ernsthaften gesundheitlichen Schäden führen.

Systemisches Coaching kann dagegen bewirken, beim betroffenen Mitarbeiter vorhandene Ressourcen wieder zu aktivieren, Blickwinkel zu verändern, Dinge neu einzuordnen und dadurch eine klientenzentrierte Lösung zu schaffen. Geeignete Methoden wären beispielsweise der narrative Ansatz, die Affektbilanz, eine gewichtete Entscheidungsmatrix, das innere Team oder im Coaching-Prozess begleitende Fragetechniken, die beim Klienten einen Perspektivwechsel herbeiführen können. Entfalten die Methoden ihre Wirkung, führen sie beim Mitarbeiter zu einer veränderten Wahrnehmung der eigenen Situation. Dies kann zu einer positiven Wendung führen, sodass die innere Kündigung doch wieder aufgekündigt werden kann. Die Grenzen werden jedoch dort erreicht, wo z.B. Wertekonflikte oder negative Erfahrungen so tief verankert sind, dass sie selbst bei veränderter Perspektive den Bruch im psychologischen Vertrag nicht wieder reparieren können.

Literatur und Quellenverzeichnis:

Ralf D. Brinkmann und Kurt H. Stapf, **Innere Kündigung**, München, C.H. Beck, 2005

Sabine Raeder und Gudela Grote, **Der psychologische Vertrag**, Göttingen, Hogrefe, 2012

<https://www.arbeit-und-arbeitsrecht.de/fachmagazin/fachartikel/phaenomen-innere-kuendigung.html>, 27.03.2024

<https://www.personio.de/hr-lexikon/innere-kuendigung>, 27.03.2024

<https://www.rauen.de/coaching-report/definition-coaching/was-ist-coaching.html>, 28.03.2024

<https://www.coaching-magazin.de/coaching-tools/methoden/coaching-geschichten>, 28.03.2024

<https://coaching.cards/produkt/mindset/>, 28.03.2024

<https://www.resilienz-akademie.com/affektbilanz/>, 28.03.2024