



Anna Seifert

Personalbindung als Führungsaufgabe

Handlungsempfehlungen
zum Umgang mit der Inneren Kündigung

Anna Seifert

Personalbindung als Führungsaufgabe

Anna Seifert

Personalbindung als Führungsaufgabe

**Handlungsempfehlungen zum Umgang
mit der Inneren Kündigung**

Mit einem Vorwort von Prof. Dr. Hans-Dieter Bamberg

Tectum Verlag

Anna Seifert
Personalbindung als Führungsaufgabe
Handlungsempfehlungen zum Umgang mit der Inneren Kündigung

© Tectum – ein Verlag in der Nomos Verlagsgesellschaft, Baden-Baden 2020
eBook 978-3-8288-7561-6
(Dieser Titel ist zugleich als gedrucktes Werk unter der ISBN
978-3-8288-4519-0 im Tectum Verlag erschienen.)

Umschlaggestaltung: Tectum Verlag, unter Verwendung des Bildes #1285134709
von fizkes | www.shutterstock.com

Alle Rechte vorbehalten

Informationen zum Verlagsprogramm finden Sie unter
www.tectum-verlag.de

Bibliografische Informationen der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Angaben
sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

Geleitwort

Anna Seifert ist es geglückt, ein sowohl für das Wirtschaftsleben als auch für persönliche Schicksale wichtiges Thema fundiert, verständlich und praktisch nützlich zu präsentieren: Welche Möglichkeiten haben Führungskräfte und Personalverantwortliche zur Verbesserung der betrieblichen Arbeitsbeziehungen, zum Erhalt der Mitarbeiterzufriedenheit und zur Steigerung der Produktivität, und was können Fachkräfte selbst tun, um im gemeinsamen Interesse produktiv, motiviert und zufrieden gute Arbeit zu leisten?

Zu Beginn wird eine auf den ersten Blick naive Referenz zur Einordnung der Qualität bzw. Störung einer einzelnen Beziehung zwischen Arbeitnehmern und Arbeitgebern und auch – verallgemeinert – von Unzulänglichkeiten ganzer Betriebe von der Autorin gewählt und mit sinnvollen Folgen für die einordnende Darstellung verknüpft: Es ist der für beide Seiten in der Regel optimistische Moment des Vertragsabschlusses – der Zeitpunkt also, an welchem beidseitige Erwartungen übereinstimmen. Sie bezieht sich dabei auf den „psychologischen Vertrag“, der die gegenseitigen Erwartungen von Arbeitgebern und Arbeitnehmern an das Arbeitsverhältnis und dessen Verlauf beinhaltet. Dieses Vorgehen lässt die Möglichkeiten der verschiedenen Sichten der Parteien deutlich werden und zeigt zugleich auch die Fülle von Missverständnissen, Schuldzuweisungen, aber auch äußeren Einflüssen. Dabei scheint die Richtung hin auf diese Basislinie sehr sinnvoll – inklusive auch der späteren Einsichten, dass manche Erwartungen unrealistisch waren oder durch neue Realitäten überholt sind.

Gerade im Dienstleistungsbereich, auf welchen sich die Autorin konzentriert, ist der Fachkräftemangel eine spürbare Last und es gibt wenig Anzeichen, dass sich das in absehbarer Zeit ändern wird. Gute Fachkräfte sind gesucht – anders können gute Kunden nicht gehalten wer-

den. Und wenn die Suche schließlich erfolgreich war, die Neueinstellung ins Team passt, möglicherweise zusätzlich qualifiziert oder weitergebildet wurde, dann ist an dieser Stelle wirksames Personalmanagement nötig, damit die Motivation, Leistungsbereitschaft und Zufriedenheit der Fachkraft langfristig erhalten bleibt.

Die anfängliche Bindung soll also nicht absinken – oder falls bereits geschehen, wieder aufgebaut werden – womit das Hauptanliegen von Seiferts Werk verdeutlicht ist. Ziel der Meta-Analyse des vorhandenen Wissens in der betriebswirtschaftlichen, psychologischen und sozialwissenschaftlichen Fach- und Beratungsliteratur ist die Bezugnahme auf konkrete Handlungsprobleme. Dabei verknüpft die Verfasserin die theoretischen Ausführungen mit eigenen professionellen Erfahrungen. In geschickter Abfolge entwickelt die Autorin aus den Störungen von Arbeitsbeziehungen mit dem Schwerpunkt der am wenigsten anschaulichen Inneren Kündigung konkrete Phänomene, die sie bezüglich Häufigkeiten, Muster und Intensitäten untersucht und nachfühlbar macht – um darauf aufbauend Einordnungen vorzunehmen, die je nach Sachverhalt dazu führen, die nicht lösbaren von den bearbeitbaren Konflikten zu trennen, und die auf beide Seiten der Arbeitsbeziehung gerichteten Möglichkeiten der Verbesserung des Verständnisses, Verhaltens und Vertrauens fundiert und mit Bezug auf die verschiedenen Wissenschaftszweige zu reflektieren sowie auch auf sachliche Veränderungen von Arbeitsgestaltungen, Gesundheitsfürsorge und Berücksichtigung persönlicher Umstände einzugehen. Sie weist dabei auch darauf hin, dass nicht alle solchen Probleme einvernehmlich lösbar sind. Die Diskussion beinhaltet dabei vielfältige Aspekte, die sowohl rechtliche und tatsächliche Gegebenheiten berücksichtigen, die Verantwortlichkeiten von Führungskräften betrachten sowie kommunikative Fähigkeiten und rechtliche Kenntnisse umfassen. Insbesondere wird immer wieder auf die Kommunikationsfähigkeit kompetenter Führungspersonen hingewiesen, die z. B. auch dann die „richtige“ und unterstützende Ansprache gegenüber dem Mitarbeitenden zu finden haben, wenn die ursächlichen Probleme zwar betrieblich wahrgenommen werden, aber im persönlichen und häuslichen Bereich liegen.

Für die Praxis von Führungskräften erscheint die detaillierte Zusammenstellung des möglichen Umgangs von Leitungen mit den verschiedenen Ausformungen von schwacher Personalbindung bis hin zur Inneren Kündigung eine gewinnbringende Unterstützung. Allein der Teil, der sich mit den Möglichkeiten der Gesundheitsfürsorge des Arbeitgebers und seiner Handlungsbereitschaft zur Stressbekämpfung befasst,

enthält wertvolles arbeitsrechtliches, medizinisches und psychologisches Handlungswissen. Zusätzlich zur Sicht der Führungskraft entwickelt die Autorin auch die Sicht der Fachkraft auf ihre eigene Verantwortung bezüglich einer realistischen und fairen Sichtweise auf vorhandene Betriebsprobleme. Hier zeigt die Verfasserin wichtige Ansätze auf, die genutzt werden können, Stress durch Einwirkung auf den Arbeitgeber und durch eigene Veränderungen in Arbeit und Freizeit abzubauen. In gewisser Weise kann sich auch die Führungskraft insofern als Arbeitnehmer sehen, als sie über die Verantwortung gegenüber den Mitarbeitenden hinaus auch selbst auf die längerfristige Arbeitsfähigkeit zu achten hat.

Das vorliegende Buch ist dabei kein Sesam-öffne-Dich mit Tipps für die „schnelle Lösung“, die sofort wirken, wann immer mal was im Betrieb hakt. Stattdessen erweitert es sowohl für Praktiker als auch für theoretisch Interessierte den Blick fürs Verständnis eigentlich alltäglicher, aber dann doch vielfach sehr komplexer Vorgänge. Es verbessert die Sicht unter reflektierter Berücksichtigung vieler einschlägiger Tatsachen und Erfahrungen bei Erfolgen und Misserfolgen. Es sucht Lösungen in ganz unterschiedlichen betrieblichen Themenfeldern und auf unterschiedlichen Ebenen und soll so zu einer ganzheitlichen Bearbeitung anregen. Und immer wieder wird dabei ersichtlich, wie produktiv gegenseitiger Respekt und eine konstante vertrauensvolle Kommunikation für die anvertrauten Menschen ist.

Praktikern ist das Buch für die Praxis zu empfehlen, Juristen, Betriebswirtschaftlern und Psychologen für die Weiterführung von offenen Fragen in ihren Studien, Studierenden als Anregung für ihre Qualifizierung und darüber hinaus allen, die ein gut recherchiertes, reflektiert argumentierendes und immerzu verständlich zu lesendes Sachbuch zu schätzen wissen, das eine Sache behandelt, die fast jeden auch persönlich angeht.

Berlin, 8. Juni 2020

Prof. Dr. Hans-Dieter Bamberg

Inhalt

1	Einleitung	1
2	Die Innere Kündigung – Beschreibung eines facettenreichen Phänomens	5
2.1	Begriffliche Klärung	5
2.2	Die Innere Kündigung als mehrstufiger Prozess	7
2.3	Erklärungsansätze aus der Stress- und Arbeitszufriedenheitsforschung	11
2.4	Der Bruch des psychologischen Vertrags als zentrale Ursache	15
2.5	Exit-Möglichkeiten und Coping-Strategien	17
3	Charakteristische Signale, Ursachen und Auswirkungen der Inneren Kündigung	23
3.1	Symptome und Auswirkungen auf den Betroffenen – Das individuelle Leiden an der Inneren Kündigung	23
3.2	Die Rolle von Persönlichkeit	26
3.3	Ursachen, Indikatoren und Auswirkungen auf Unternehmensebene	30
3.4	Mangelnde Mitarbeiterführung als zentrale Ursache	34
3.5	Gesellschaftliche Wechselwirkungen – Schlagwort: Wertewandel	41
4	Ausmaß der Inneren Kündigung in Deutschland	45
5	Zwischenfazit	49
6	Lösungsansätze zum präventiven und kurativen Umgang mit der Inneren Kündigung	53
6.1	Handlungsempfehlungen zur Selbstfürsorge für Betroffene	54
6.1.1	Selbstreflexion und Selbstwahrnehmung – Erkennen und Verändern von Einstellungen	55
6.1.2	Veränderungen im Alltag – Entschleunigung, Bewegung und Entspannung	60
6.1.3	Sich externe Unterstützung holen	63

6.2	Handlungsempfehlungen auf Führungs- und Unternehmensebene.....	65
6.2.1	Das eigene Führungsverhalten und positive Führungseigenschaften	66
6.2.2	Das 360°-Feedback zur systematischen Reflexion des Führungsverhaltens	82
6.2.3	Das Mitarbeitergespräch als zentrales Führungsinstrument.....	88
6.2.4	Vertrauensbasierende Organisationskultur.....	93
6.2.5	Diversity Management.....	101
6.2.6	Verbessertes Personalmanagement	110
7	Fazit.....	117
8	Ausblick.....	121
	Literaturverzeichnis.....	125
	Anhang 1: Angrenzende Themen – Burnout, Boreout, Arbeitssucht und Mobbing.....	141
	Anhang 2: Kommunikationspsychologische Basiskompetenzen der Gesprächsführung	153
	Anhang 3: Grundlagen Gewaltfreier Kommunikation	159

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1:	Erholung und Anspannung.....	13
Abb. 2:	Kostenfaktor Fluktuation.....	46
Abb. 3:	Verhaltensgitter nach Blake und Mouton.....	74
Abb. 4:	Die vier I transformationaler Führung.....	78
Abb. 5:	Mögliche Inhalte von Führungstrainings.....	81
Abb. 6:	Kommunikationsquadrat: Vier-Schnäbel- und Vier-Ohren-Modell.....	90
Abb. 7:	Unternehmenskulturelle Aspekte im Ebenenmodell nach Schein.....	95
Abb. 8:	Prozess der Personalauswahl.....	112

1 Einleitung

Aufgrund des demografischen Wandels¹, dem Wechsel vom Arbeitgeber- zum Arbeitnehmermarkt² sowie des Strukturwandels von einer Industrie- zur Wissenschafts- und Dienstleistungsgesellschaft werden zunehmend qualifizierte Mitarbeitende und Führungskräfte benötigt. Soziale Berufe befinden sich seit 2008 ganz oben auf der Liste der Sektoren mit höchstem Arbeitskräftebedarf in Deutschland – darunter insbesondere Stellen in der Sozialen Arbeit, in Kindertageseinrichtungen, Gesundheits- und Pflegeberufen. Die Studie *Fachkräftemangel*³ in der Sozialwirtschaft machte bereits 2012 deutlich, dass mindestens 82 Prozent der Unternehmen⁴ im sozialen Sektor Schwierigkeiten

1 Nach einer Prognose des Statistischen Bundesamtes (2009, S. 11 in Becker 2015, S. 1) sinkt die deutsche Bevölkerung bis zum Jahr 2020 auf nur mehr 77,3 Millionen Menschen. Die Fertilität stagniert bei 1,3 Kindern pro Frau und die Zahl der Gestorbenen übersteigt seit 2003 die Zahl der Geburten. Im Jahr 2050 wird jeder Dritte in Deutschland 60 Jahre oder älter sein (vgl. www.destatis.de in Palm 2006, S. 31), wobei die Lebenserwartungen von Frauen und Männern bis 2050 um 4,5 Jahre zunimmt und das Durchschnittsalter somit von gegenwärtig 42 Jahren auf 50 Jahre steigt (Statistisches Bundesamt 2006 in Becker 2015, S. 2). Dadurch verändert sich die Zahl der Erwerbspersonen drastisch. Die Bertelsmann Stiftung ermittelte, dass das Erwerbspersonenpotenzial ohne Zuwanderung bis zum Jahr 2050 in Deutschland um rund 16 Millionen Menschen und damit um 36 Prozent zurückgeht (vgl. Fuchs et al. 2015 in AI-Omary 2016, S. 5).

2 Schlagwort: „War of Talents“ – Heute sind es oft nicht mehr die Unternehmen, die sich aus einem großen Bewerber-Pool die Besten aussuchen können, sondern die Bewerber selbst, die sich entscheiden können, welches Stellenangebot sie annehmen möchte (vgl. AI-Omary 2016, S. 3).

3 *Fachkräftemangel* bedeutet in der Arbeitsmarktforschung, dass es im Verhältnis zur Nachfrage zu wenige passend und den Anforderungen entsprechend qualifizierte Arbeitskräfte gibt (vgl. BA 2018).

4 Zur Vereinfachung steht in der vorliegenden Arbeit der Begriff *Unternehmen* gleichbedeutend für alle Organisationsformen (z. B. Behörden, Betriebe). Der Begriff *Organisation* wird als theoretisches Konstrukt verwendet und soll nicht explizit als Organisationsform verstanden werden.

haben, offene Stellen zeitnah oder überhaupt zu besetzen (vgl. BIBB 2012, S. 1–18; BMWI 2019; Heckmann et al. 2009, S. 3; König et al. 2012, S. 11–13). So dauert es beispielsweise durchschnittlich 167 Tage, bis eine Stelle in der Altenpflege wieder besetzt ist. Aktuelle Studien sagen voraus, dass die Fachkräfteengpässe branchenübergreifend in den kommenden Jahren weiter zunehmen. Bis 2030 werden bundesweit 3 Millionen Fachkräfte fehlen (vgl. bspw. BA 2018, S. 6; BDI, AT Kearney 2017, S. 10; Böllhoff 2017; IW Köln 2017, S. 4, 6, 12; SZ 2017). Gleichzeitig ist der Grad der Mitarbeiterbindung, wie immer wieder durch den Gallup Engagement Index nachgewiesen, konstant niedrig. Zwischen 2001 und 2016 lag die Rate der Mitarbeitenden mit hoher emotionaler Bindung an ihr Unternehmen lediglich bei 11–16 Prozent. Der Großteil von 61–70 Prozent empfindet eine geringe Bindung, wobei vom „Dienst nach Vorschrift“ gesprochen werden kann. Bei 15–24 Prozent liegt die Rate der Mitarbeitenden, die sich gar nicht emotional an ihr Unternehmen gebunden fühlen. Dies entspricht mindestens jedem siebten Arbeitnehmer und bis zu 6 Millionen Berufstätigen (vgl. Gallup 2018a). Das Phänomen der Inneren Kündigung⁵ stellt dabei einen erheblichen Faktor in der Ursache für die fehlende Mitarbeiterbindung dar. Kommunikationsprobleme, Intransparenz, Führungsmängel, überflüssige Hierarchien, nicht vorhandenes Wir-Gefühl und eine Kultur des Misstrauens bereiten den Boden für bislang nur wenig beachtete Organisationspathologien wie die der Inneren Kündigung. Dies wirkt sich direkt sowohl auf Engagement, Zufriedenheit und Motivation der Mitarbeitenden als auf Fehlzeiten, Fluktuation und Außenwirkung des Unternehmens aus. Der jährliche volkswirtschaftliche Schaden durch geringe Bindung wird dabei auf bis zu 124 Milliarden Euro geschätzt (vgl. Badura et al. 2007, S. V–VII; Gallup 2018b u. 2019a u. 2019b; Kratz 2014, S. 10; Krystek et al. 1995, S. 25). Um das Überleben eines Unternehmens langfristig zu sichern, stellen der Erhalt der Leistungsbereitschaft und die Bindung⁶ von gutem Personal heute die größte Hausforderung im sozialen Sektor dar:

⁵ Im Folgenden wird für den Begriff *Innere Kündigung* die Großschreibung gewählt, da die Verfasserin der Auffassung ist, dass die Innerer Kündigung ein feststehendes Phänomen ist.

⁶ Der Begriff *Personalbindung* steht für die (emotionale) Gebundenheit eines Mitarbeitenden an das Unternehmen sowie für alle Maßnahmen eines Unternehmens, Mitarbeitende dahingehend zu beeinflussen, im Unternehmen zu verbleiben und die Beziehung zum Unternehmen zu festigen (vgl. Hofe 2005 in Marahrens 2009, S. 4).

„Die Zukunft der Unternehmen wird sich auf den Personalmärkten entscheiden.“ (Frank Häuser, Leiter des Great Place to Work Institut Deutschland)

Daraus leitet sich ein aktuelles Problem mit zunehmender Bedeutung und dringendem Handlungsbedarf für Unternehmen und deren Führungskräfte⁷ ab. Folglich erscheint es notwendig und chancenreich, sich mit dem Phänomen der Inneren Kündigung hinsichtlich ihrer Ursachen, Wirkungen und Lösungsansätze auseinanderzusetzen.

Die Arbeit befasst sich dabei mit folgenden Fragen: Was können Führungskräfte tun, dass dem einzelnen Mitarbeitenden und dem gesamten Unternehmen im Umgang mit der Inneren Kündigung zugutekommt? Was muss auf Unternehmensebene passieren, um diesem Phänomen entgegenzuwirken? Und wie können Betroffene selbst aktiv werden, um der Gefahr einer Inneren Kündigung entgegenzuwirken oder sich von einem bereits vorhandenen Zustand Innerer Kündigung wieder loszulösen? Das Ziel dieser Arbeit ist es also in einem ersten Schritt, begrifflich zu machen, was die Innere Kündigung ist, welche charakteristischen Anzeichen zu beobachten sind und welche zentralen Ursachen und Auswirkungen sie sowohl für den betroffenen Mitarbeitenden, das kollegiale Umfeld und die Beziehung zum Vorgesetzten als auch für das Unternehmen als betriebswirtschaftliches und soziales System hat. Anhand des aktuellen Forschungsstandes wird im zweiten Schritt untersucht, welche praxisorientierten Maßnahmen insbesondere Führungskräfte, Vorgesetzte und die Unternehmensleitung ergreifen können, um Anzeichen der Inneren Kündigung zu erkennen, sie zu begrenzen und ihr präventiv und kurativ entgegenzuwirken, und wie sich diese Maßnahmen in das vorhandene Unternehmen integrieren lassen. Dabei wird vorerst auf die Mitwirkung der Betroffenen selbst

⁷ In dieser Arbeit wird unter den Begriffen *Führungskraft* und *Vorgesetzte** jede Person verstanden, die in jedweder Form anderen Mitarbeitenden hierarchisch übergeordnet oder weisungsbefugt ist bzw. diese anleitet (z. B. Teamleitung, Stationsleitung, Hausleitung). Auch die Begriffe *Führung*, *Leitung* und *Management* werden synonym verwendet. Führung meint nach Wegge und Rosenstiel (2007, S. 476 in Schüpbach 2013, S. 159) ein „Sammelbegriff für alle Interaktionsprozesse, in denen eine absichtliche soziale Einflussnahme von Personen auf andere Personen zur Erfüllung gemeinsamer Aufgaben im Kontext einer strukturierten Arbeitssituation zu Grunde liegt“. Führung stellt dabei auch ein formales Steuerungs- und Managementinstrument dar (vgl. Kals, Gallenmüller-Roschmann 2017, S. 101). Die Aufgaben der Personalbindung und des Umgangs mit der Inneren Kündigung finden sowohl auf Sachebene (Management) wie auch auf persönlich-emotionaler Ebene (Führung) statt (vgl. Bliefert 2018; Minis 2016; Sarges 2015). Demnach ist eine klare Abgrenzung hier nicht notwendig.

eingegangen. Die Handlungsmöglichkeiten der Mitarbeiter- und Unternehmensführung bilden den Hauptteil der Arbeit. Nach einem kritischen Fazit wird abschließend der Blick in die Zukunft gerichtet – sowohl auf eine weiterführende wissenschaftliche Auseinandersetzung als auch auf die Entwicklung der Unternehmensführung. Die Basis der vorliegenden Literaturarbeit bildet eine ausführliche Recherche der aktuellen Fachliteratur und des Forschungsstands. Die Bedeutung dieser Arbeit liegt dabei nicht in spektakulären, neuen Erkenntnissen, sondern vielmehr in einer knappen und zentrierten Übersicht über das Phänomen und in einer Orientierungshilfe über die bestehenden Handlungsoptionen, die handhabbarer ist und vielfältigere Ebenen einbezieht als dies in Praxisratgebern und Fachliteratur der Fall scheint.

Die Auseinandersetzung mit dem vorliegenden Thema soll dabei auch mir persönlich als angehende Führungskraft im Umgang mit dem einzelnen – möglicherweise von der Inneren Kündigung betroffenen – Mitarbeitenden sowie mit dem gesamten Team zugutekommen und nicht zuletzt für mein künftiges Unternehmen einen wertvollen Beitrag leisten. Zudem erhoffe ich mir, durch die gewonnenen Erkenntnisse und gleichzeitige Reflexion persönlicher Erfahrungen zukünftig in der Lage zu sein, dieses Phänomen gegebenenfalls an mir selbst frühzeitig erkennen und ihm entgegenwirken zu können.

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird bei der Benennung von Personen eine geschlechtsneutrale Formulierung verwendet (z. B. Mitarbeitende). In Zitaten und wenn dies nicht möglich ist, wird gegebenenfalls auf die kürzere, männliche Schreibweise ausgewichen. Auch diese Verwendung soll explizit als geschlechtsunabhängig verstanden werden, da selbstverständlich jeweils alle Geschlechter gemeint sind.

2 Die Innere Kündigung – Beschreibung eines facettenreichen Phänomens

In diesem Kapitel wird versucht, das Phänomen theoretisch zu durchdringen. Es wird der Frage nachgegangen, was die Innere Kündigung auszeichnet, und versucht, Wirkungszusammenhänge plausibel zu machen. Nach den Forschungen von Faller (1991, S. 125) bieten hier besonders die verhaltenstheoretischen Erklärungsansätze der Arbeitszufriedenheits- und Stressforschung, der Forschung zu Kontrollverlust, Hilflosigkeit und Frustration sowie zu angrenzenden Themen wie dem Burnout-Syndrom, Boreout, Arbeitsucht und Mobbing (Anh. 1) besonderen Aufschluss. Dabei sollen Theorieansätze und Schilderungen des Handlungsverlaufs später Hilfestellung in der Identifikation eines schwer auszumachenden Zustands geben.

2.1 Begriffliche Klärung

Betrachtet man die vielzählige Fachliteratur zum Thema Innere Kündigung, zeigt sich, dass keine einheitliche Definition des Phänomens vorhanden ist. Hingegen werden jeweils unterschiedliche Aspekte hervorgehoben. Synonym verwendet werden Begriffe wie „informelle Kündigung“, „unausgesprochene Kündigung“, „innere Verweigerung“ oder „innere Emigration“ (vgl. Faller 1991, S. 1). Im Folgenden wird eine Übersicht über die im aktuellen Forschungsstand gängigsten und aufschlussreichsten Definitionen gegeben.

Der Begriff der Inneren Kündigung stammt ursprünglich aus der Personalwirtschaftslehre und wurde von den Gründern des Harzburger Führungsmodells⁸ Reinhard Höhn und Fritz Raidt Anfang der 1980er Jahre geprägt. Erste empirische Untersuchungen wurden von Winfried H. Löhnert ab 1989 und Michael Faller ab 1990 durchgeführt (vgl. Brinkmann, Stapf 2005, S. 14; Krystek et al. 1995, S. 1; Massenbach 2001, S. 3 in Prammer 2013, S. 44). In der populärwissenschaftlichen Literatur der Managementpraxis hat die Definition von Höhn (1983, S. 17 in Lauck 2003, S. 3) einen festen Platz gefunden:

„Die Innere Kündigung des Mitarbeiters ist der bewusste Verzicht auf Engagement und Eigeninitiative im Unternehmen. Der Mitarbeiter will seine

⁸ Bedeutsames Führungsmodell der 1960er Jahre: „*Führung durch Delegation von Verantwortung*“ (Bartscher, Nissen 2018)