

Innerer Kündigung begegnen

Ziel : Mitarbeiter, die nur noch das Nötigste tun und keinerlei Engagement für die Arbeit und die Kollegen zeigen, stellen für ein Unternehmen eine große Belastung dar. In diesem Seminar lernen Führungskräfte wie sie der Mentalität „Griffel einfach fallen lassen“ wirksam begegnen können und die ersten Anzeichen der inneren Emigration erkennen.

Inhalt : Das Phänomen der inneren Kündigung breitet sich immer weiter aus. Experten schätzen, dass zwischen 20 und 60 % der Mitarbeiter nur das absolute Mindestmaß an Engagement aufbringen und weit unter ihren möglichen Spitzenleistungen bleiben. Als Ursache gilt vor allem mangelnde Motivation, aber auch andere Gründe können zur inneren Kündigung führen. Das Problem der inneren Kündigung beeinflusst aber nicht nur die Unternehmen negativ, es hat auch für die betroffenen Mitarbeiter selbst negative Auswirkungen. Der Erfolg von Unternehmen wird aber in der Zukunft ganz entscheidend von der Motivation der Mitarbeiter abhängen. Deshalb müssen sich Unternehmer und Führungskräfte verstärkt mit den Themen „Innere Kündigung, Mitarbeitermotivation und Führungsverhalten“ auseinandersetzen. Gliederungspunkte sind daher :

- ✂ Innere Kündigung als „Erfolg“ des Führungsverhaltens
- ✂ Woran Sie „innere Emigranten“ erkennen
- ✂ Der Prozeß der inneren Kündigung
- ✂ Warnsignale für Führungskräfte
- ✂ Was Sie gegen die eigene innere Kündigung tun können
- ✂ Systemische Führungsregeln in Organisationen

Methoden : Es wird eine breite Palette von Vermittlungstechniken eingesetzt : Theorievermittlung, praktische Übungen, Erfahrungsaustausch. Neben der Information wird Wert auf eine wirkungsvolle Aneignung der Seminarinhalte durch aktives Lernen gelegt. Umfangreiche Einzel- und Kleingruppenarbeit ermöglichen echte Lernfortschritte. Ausführliche Seminarunterlagen.

Zielgruppe : Vorgesetzte aller Ebenen.

Teilnehmer : maximal 14

Dauer : 2 Tage à 8 Stunden



Innerer Kündigung begegnen

SONNTAG



*Bitte
nicht ansprechen!*

*Lass diesen Tag
Endlich zu Ende sein!*



MONTAG



DIENSTAG

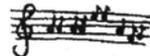


Ich kann nicht mehr!



MITTWOCH

Bald Wochenende!



DONNERSTAG



FREITAG



SAMSTAG

Seminarunterlagen

Inhaltsverzeichnis :

1.	Mitarbeiter-Engagement	3
1.1	Abschied auf Raten	5
1.2	Innere Kündigung als „Erfolg“ des Führungsverhaltens	5
2.	Woran Sie „innere Emigranten“ erkennen	6
3.	Menschenbild und Sinn des Lebens	7
3.1	Der langsame Tod der Leistungsfreude	8
3.2	Der Wunsch nach „Ganzheit“	8
3.3	Organisationsstruktur und Führungsstil können die innere Kündigung auslösen	10
4.	Was motiviert uns ?	11
5.	Der Prozeß der inneren Kündigung	17
5.1	Warnsignale für Führungskräfte	19
5.2	Persönliche Langzeitwirkungen bei innerer Kündigung	20
5.3	Wenn einem der eigene Chef innerlich kündigt	21
6.	Die Folgeschäden der inneren Kündigung	22
7.	Wie immun sind Sie gegen eine innere Kündigung ?	23
8.	Wie ist eine Organisation beschaffen, in der das Phänomen „innere Kündigung“ keinen Nährboden findet ?	25
9.	Was Sie gegen die eigene innere Kündigung tun können	29
10.	Systemische Führungsregeln in Organisationen	31

Engagement Index 2005

Unternehmen in Deutschland erzielten keine Verbesserung der emotionalen Bindung Ihrer Mitarbeiter in den letzten zwölf Monaten.

Seit dem Jahre 2001 misst die forschungsbasierte Unternehmensberatung Gallup GmbH mit dem Engagement-Index regelmäßig die Stärke der emotionalen Bindung von Arbeitnehmer in Deutschland. Die Ausprägung wird dabei anhand von Gallups zwölf Aussagen zum Arbeitsplatz bzw. –umfeld, den so genannten Q12[®], gemessen. Basierend auf dem Ausmaß der Zustimmung zu den Aussagen werden die für die repräsentative Befragung zufällig ausgewählten Arbeitnehmer ab 18 Jahre den Kategorien „ohne emotionale Bindung“, „geringe emotionale Bindung“ und „hohe emotionale Bindung“ zugeordnet.

Jetzt liegen die aktuellen Ergebnisse für das Jahr 2005 auf Basis der Befragung von 1.863 Arbeitnehmer in der Bundesrepublik Deutschland vor.

27,5 Millionen der insgesamt 31,660 Millionen Arbeitnehmer hierzulande spüren keine echte Verpflichtung gegenüber ihrer Arbeit (87 %) : 21,845 Millionen Beschäftigte machen lediglich Dienst nach Vorschrift (69 %), 5,699 Millionen haben die innere Kündigung bereits vollzogen (18 %). Damit bleibt der Anteil der Beschäftigten, bei denen sich nur eine geringe oder keine emotionale Bindung im Job ausmachen lässt, auf hohem Niveau stabil (2004 : 87 % - 2003 : 88 % - 2002 : 85 % - 2001 : 84 %). Ein bedeutsamer Unterschied zwischen den alten und neuen Bundesländern lässt sich hierbei nicht ausmachen.

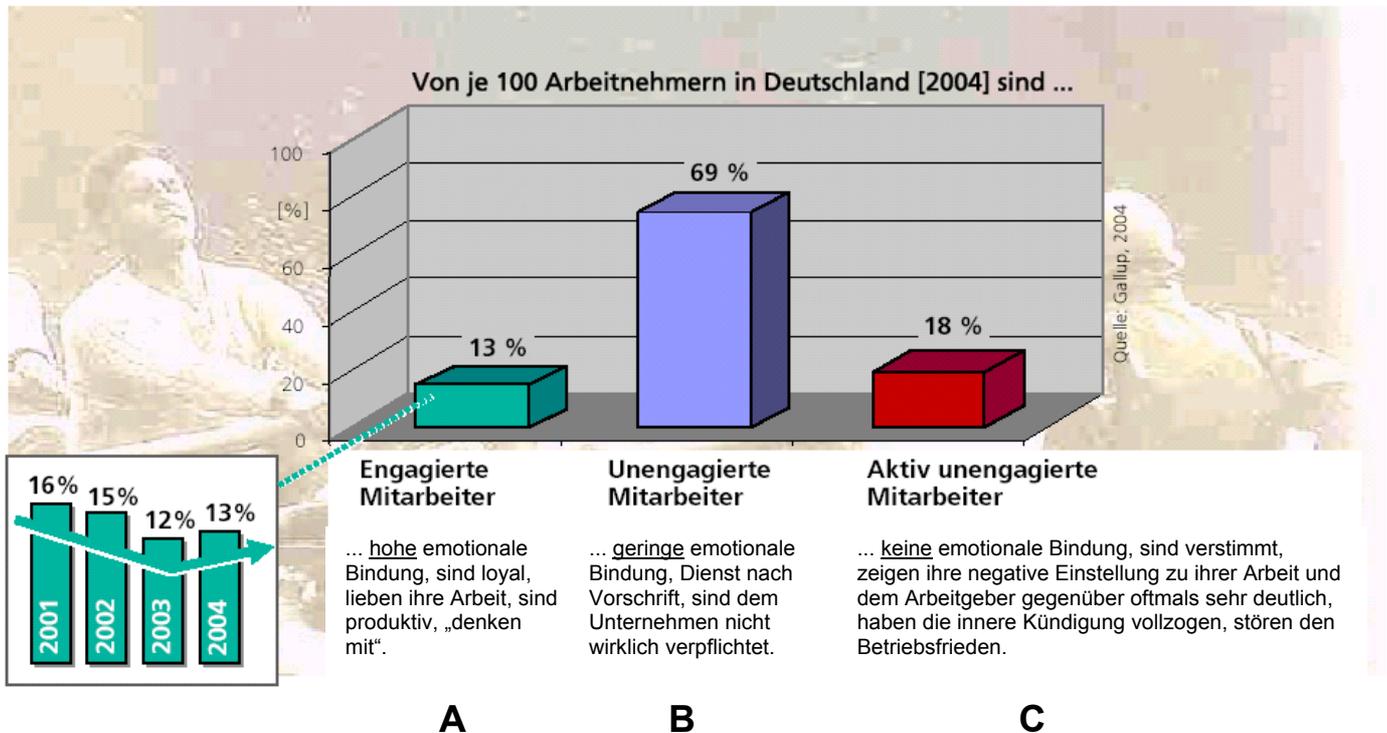
Der Anteil der Arbeitnehmer in Deutschland, die eine hohe emotionale Bindung an ihre berufliche Aufgabe und zum Arbeitsumfeld bzw. gegenüber ihrem Arbeitgeber aufweisen, fällt mit 13 % deutlich geringer aus als im restlichen deutschsprachigen Raum. In der Schweiz weisen (im Jahr 2005) 22 % der Beschäftigten eine derartige Bindung auf, in Österreich sind es 19 %. Spitzenreiter unter den von Gallup untersuchten Ländern sind die Vereinigten Staaten von Amerika mit 29 % (Dezember 2004).

Der gesamtwirtschaftliche Schaden (u.a. aufgrund hoher Fehlzeiten und niedriger Produktivität), der sich durch das derzeitige Bindungsniveau ergibt, ist erheblich. Er beläuft sich auf eine Summe zwischen 250,6 und 254,2 Milliarden Euro pro Jahr.

Hierzu Gerald Wood, Geschäftsführer der Gallup GmbH : „Die emotionale Bindung der Arbeitnehmer in Deutschland an ihren Arbeitsplatz ist immer noch erschreckend niedrig. Betrachtet man die erheblichen negativen Auswirkungen auf die Produktivität der Unternehmen und die hieraus resultierenden wirtschaftlichen Schäden, müssen die Unternehmen endlich reagieren. Aus unserer Forschung sowie unserer Arbeit für eine Vielzahl von Unternehmen wissen wir, dass sich die Produktivität von Unternehmen durch entsprechende Maßnahmen zur Steigerung der emotionalen Mitarbeiterbindung nachweisbar und erheblich verbessern lässt.“

Aber es zeigen sich nicht nur unternehmensinterne Auswirkungen. So hat zum Beispiel die Ausprägung der emotionalen Mitarbeiterbindung auch einen erheblichen Einfluss auf die „Mund-zu-Mund“ Propaganda : lediglich 20 % der Mitarbeiter, die keine emotionale Bindung aufweisen, sind gewillt, die Produkte oder Dienstleistungen ihres Arbeitgebers ohne Einschränkung weiterzuempfehlen, verglichen mit 71 % der Mitarbeiter mit einer hohen emotionalen Bindung.

1. Mitarbeiter-Engagement



Das Phänomen der inneren Kündigung breitet sich immer weiter aus. Experten schätzen, dass zwischen 20 und 60 % der Mitarbeiter nur das absolute Mindestmaß an Engagement aufbringen und weit unter ihren möglichen Spitzenleistungen bleiben. Als Ursache gilt vor allem mangelnde Motivation, aber auch andere Gründe können zur inneren Kündigung führen. Das Problem der inneren Kündigung beeinflusst aber nicht nur die Unternehmen negativ, es hat auch für die betroffenen Mitarbeiter selbst negative Auswirkungen.

Der Erfolg von Unternehmen wird aber in der Zukunft ganz entscheidend von der Motivation der Mitarbeiter abhängen. Deshalb müssen sich Unternehmer und Führungskräfte verstärkt mit den Themen „Innere Kündigung, Mitarbeitermotivation und Führungsverhalten“ auseinander setzen.

Den Begriff „innere Kündigung“ prägte in den achtziger Jahren des vorigen Jahrhunderts Dr. Reinhard Höhn. Er beschrieb damals ein Phänomen, das er vor allem in staatlichen Verwaltungsorganisationen beobachtete : „Die innere Kündigung eines Beamten ist der bewusste Verzicht auf Engagement und Einsatzbereitschaft in seinem Beruf und damit die Ablehnung der wichtigsten Anforderungen, die heute in Wirtschaft und Verwaltung an einen Mitarbeiter zu stellen sind.“ (R. Höhn, 1983)