

# Die innere Kündigung im Unternehmen

**Ursache  
Folgen  
Gegenmaßnahmen**

Von  
Professor Dr. Reinhard Höhn



verlag wwt  
bad harzburg  
1986

## Inhalt

Vorwort . . . . .	11
Dank . . . . .	15
<b>A. Die innere Kündigung des Mitarbeiters . . .</b>	<b>17</b>
<b>I. Begriff und Wesen der inneren Kündigung . . . . .</b>	<b>17</b>
<b>II. Das Verhalten des Chefs als Grund für die innere Kündigung des Mitarbeiters . . . . .</b>	<b>20</b>
<b>III. Die Auswirkung der inneren Kündigung auf die tägliche Zusammenarbeit mit dem Chef . . . . .</b>	<b>34</b>
1. Die Spielregeln für das Verhalten des Mitarbeiters gegenüber dem Chef nach erfolgter innerer Kündigung . . . . .	34
2. Identifikation mit dem Unternehmen trotz innerer Kündigung gegenüber dem Chef . . . . .	37
3. Aufstieg im Unternehmen trotz innerer Kündigung . . . . .	38
<b>IV. Macht die innere Kündigung wirklich glücklich? . .</b>	<b>41</b>
<b>V. Innere Kündigung und Loyalität des Mitarbeiters . . . . .</b>	<b>45</b>
<b>VI. Die Auswirkungen der inneren Kündigung des Mitarbeiters auf die kollegiale Zusammenarbeit sowie das Zusammenspiel zwischen Stab und Linie .</b>	<b>50</b>
1. Die innere Kündigung und die kollegiale Zusammenarbeit . . . . .	51
2. Die innere Kündigung und das Zusammenspiel zwischen Stab und Linie . . . . .	53
<b>VII. Die Auswirkungen der inneren Kündigung eines Mitarbeiters in Vorgesetztenposition auf die Wahrnehmung seiner Führungsaufgaben . . . . .</b>	<b>57</b>

---

<b>VIII. Die innere Kündigung des Mitarbeiters in einer Krisensituation des Unternehmens . . . . .</b>	<b>59</b>
1. Die Bedeutung des kooperativen Führungsstils in der Krise . . . . .	60
2. Die Rückkehr zum autoritären Führungsstil in der Krise – Blockierung des Initiativpotentials. . . . .	61
3. Kreativitätskonkurs durch innere Kündigung der Mitarbeiter . . . . .	64
<b>IX. Signale für die innere Kündigung des Mitarbeiters – Das Frühwarnsystem . . . . .</b>	<b>67</b>
1. Signale in der Zusammenarbeit mit dem Vorgesetzten und seinen Kollegen . . . . .	68
2. Der Personalleiter im Frühwarnsystem . . . . .	72
<b>X. Die Maßnahmen zur Rücknahme der inneren Kündigung . . . . .</b>	<b>74</b>
1. Das offene Gespräch mit dem Mitarbeiter über sein verändertes Verhalten . . . . .	75
2. Die Ablehnung eines offenen Gesprächs durch den Mitarbeiter . . . . .	80
3. Die Vermeidung der Aussprache mit dem Mitarbeiter seitens des Vorgesetzten . . . . .	81
<b>XI. Positionen ohne Möglichkeit zur inneren Kündigung . . . . .</b>	<b>85</b>
<b>B. Die Selbst-Pensionierung des Mitarbeiters – Innere Kündigung ohne äußeren Anlaß . . . . .</b>	<b>89</b>
<b>C. Die innere Kündigung vonseiten des Chefs . . . . .</b>	<b>99</b>
<b>I. Die Auswirkungen der inneren Kündigung auf das Verhalten des Chefs gegenüber dem Mitarbeiter . . . . .</b>	<b>102</b>

---

1. Distanz zum Mitarbeiter im persönlichen Verkehr . . . . .	103
2. Ausschaltung des Mitarbeiters in sachlicher Hinsicht . . . . .	104
3. Die innere Kündigung – ein schwerer Führungsfehler des Chefs . . . . .	108
<b>II. Die Reaktion des Mitarbeiters auf die innere Kündigung des Chefs . . . . .</b>	<b>112</b>
1. Das klärende Gespräch mit dem Vorgesetzten .	113
2. Hemmungen des Mitarbeiters gegenüber einer Aussprache mit dem Chef . . . . .	116
3. Die bewußte Ignorierung der inneren Kündigung des Chefs durch den Mitarbeiter . . . . .	117
<b>D. Der Betriebsrat und die innere Kündigung im Unternehmen . . . . .</b>	<b>121</b>
<b>I. Der Betriebsrat und die innere Kündigung des Mitarbeiters . . . . .</b>	<b>121</b>
<b>II. Der Betriebsrat und die innere Kündigung des Vorgesetzten . . . . .</b>	<b>125</b>
<b>E. Der Pessimismus – die innere Kündigung an das Unternehmen . . . . .</b>	<b>127</b>
<b>I. Der Pessimismus des Mitarbeiters als innere Kündigung an das Unternehmen . . . . .</b>	<b>128</b>
1. Wohlstandskinder als Träger des Pessimismus. .	133
2. Die Auswirkungen des Pessimismus auf die eigene Persönlichkeit . . . . .	135
3. Pessimismus und Kreativität . . . . .	136
<b>II. Maßnahmen der Unternehmensführung gegen den Pessimismus . . . . .</b>	<b>138</b>
<b>III. Der Pessimismus an der Spitze . . . . .</b>	<b>143</b>

---

<b>F.</b>	<b>Zusammenfassung und Ausblick . . . . .</b>	<b>151</b>
<b>I.</b>	<b>Was kann die Unternehmensführung gegen die innere Kündigung des Mitarbeiters tun? . . . . .</b>	<b>151</b>
<b>II.</b>	<b>Wie kann die Unternehmensführung der inneren Kündigung des Vorgesetzten entgegenwirken? . . . . .</b>	<b>154</b>
<b>III.</b>	<b>Wie muß sich die Unternehmensführung gegen- über der „Selbst-Pensionierung“ des Mitarbeiters verhalten? . . . . .</b>	<b>156</b>
<b>IV.</b>	<b>Wie kann die Unternehmensführung dem Pessimismus begegnen? . . . . .</b>	<b>157</b>
<b>V.</b>	<b>Muß sich die Unternehmensführung in die geistige Auseinandersetzung mit den Zeitströmungen einschalten? . . . . .</b>	<b>158</b>
	Literaturverzeichnis . . . . .	161
	Sachverzeichnis . . . . .	163