

**Die Rolle von Persönlichkeit bei der Inneren Kündigung
im Bezug zu den Prädiktoren Psychologischer Vertrag
und Sensibilität für Ungerechtigkeit.**

DISSERTATION

zur Erlangung des Grades einer Doktorin bzw. eines Doktors der Philosophie
der Fakultät für Geistes- und Sozialwissenschaften der Helmut-Schmidt-
Universität / Universität der Bundeswehr Hamburg

vorgelegt von
Achim Wortmann
aus Rheda-Wiedenbrück

Hamburg, 6. Mai 2013

Betreuer: Prof. Dr. Peter Nieder
Prof. Dr. André Beauducel

Adresse des Autors:

Achim Wortmann
Meddelskamp 18
23843 Bad Oldesloe

homepage: www.akawipsy.de
mail: achim.wortmann@akawipsy.de

1. Auflage 2013
© 2013 Achim Wortmann

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung	7
2. Problemstellung und Vorgehensweise in der Arbeit	12
3. Begriffsklärung	23
3.1. Abgrenzung von anderen Begriffen	25
3.1.1. Burnout-Syndrom	27
3.1.2. Arbeitszufriedenheit	32
3.1.3. Arbeitsmotivation	36
3.2. Was ist Innere Kündigung?	40
4. Theoretische Konzepte und empirische Grundlagen	45
4.1. Höhn	47
4.2. Löhnert	51
4.3. Hilb	56
4.4. Faller	58
4.5. Krystek et al.	62
4.6. Massenbach	66
4.7. Lauck	70
5. Die Entstehung einer Inneren Kündigung	73
5.1. Entstehung und Einflüsse	79
5.1.1. Psychologischer Vertrag	84
5.1.2. Einfluss der Persönlichkeit	90
5.1.3. Gerechtigkeit	94
5.1.4. Commitment und Identifikation	98
5.2. Zusammenfassung der Einflüsse	103
6. Fragestellung	106
7. Empirie	117
7.1. Statistische Methoden und Analysen	119
7.2. Beschreibung der Stichprobe	126

7.3. Der Fragebogen nach Löhnert	138
7.3.1. Die Skala Erfolgsstreben	141
7.3.2. Die Skala Misserfolg meiden	143
7.3.3. Die Skala Innere Kündigung	145
7.3.4. Löhnerts Gesamtmodell	148
7.4. Der International Personality Item Pool	152
7.4.1. Neurotizismus	156
7.4.2. Extraversion	158
7.4.3. Offenheit für neue Erfahrungen	160
7.4.4. Verträglichkeit	163
7.4.5. Gewissenhaftigkeit	165
7.4.6. Das NEOVG-Modell	167
7.5. Sensibilität für Ungerechtigkeit	169
7.5.1. Perspektive Opfer	171
7.5.2. Perspektive Beobachter	172
7.5.3. Perspektive Nutznießer	173
7.5.4. Perspektive Täter	174
7.6. Skalen zum Psychologischen Vertrag	176
8. Innere Kündigung und Persönlichkeit	182
8.1. Vergleichsstichprobe "belasteter Psychologischer Vertrag"	186
8.2. Vergleichsstichprobe "erfüllter Psychologischer Vertrag"	189
8.3. Validierung des Modells	191
9. Das Prädiktoren-Modell	193
9.1. Regressionsanalysen der Gesamtstichprobe	195
9.2. Regressionsanalysen "belasteter Psychologischer Vertrag"	205
9.3. Regressionsanalysen "erfüllter Psychologischer Vertrag"	211
9.4. Validierung des Prädiktoren-Modells	215
10. Bewertung der Ergebnisse	218

11. Konsequenzen für das Personalmanagement	228
11.1. Diversity-Management	240
11.2. Fehlzeiten- und Gesundheitsmanagement	244
11.3. Personalentwicklung	247
12. Fazit	250
Literaturverzeichnis	254
Abbildungsverzeichnis	270
Tabellenverzeichnis	271
Anhang	274

1. Einleitung

Schon im wortwörtlichen Begriff *Innere Kündigung* zeigt sich die Schwierigkeit, das Phänomen eindeutig zu fassen und zu beschreiben. *Innere* deutet auf etwas hin, das für Außenstehende verborgen, für Betroffene subjektiv, innerlich und bedeutungsschwer erscheint. Offenbar hat es etwas mit Betroffenheit zu tun. Das Wort *Kündigung* wiederum weist auf eine Handlungs-, Verhaltens- oder Ereigniskomponente hin, die in der Regel von beiden Seiten eines optionalen Beschäftigungsverhältnisses durchgeführt oder erlebt werden kann.

Die Deutungsverknüpfung von innerlicher, subjektiver Einstellungs-, äußerlicher Verhaltens- sowie wechselseitiger Ereigniskomponente zeigt, wie wenig die oft schlagwortartige Verwendung des Begriffes *Innere Kündigung* als Motivationsmangel, Leistungsdefizit oder Unzufriedenheit, sowie ihre plakative und semantisch ungenaue Bezeichnung als Selbstpensionierung, Selbstbeurlaubung, Dienst-nach-Vorschrift-Mentalität, u.a. die tatsächlichen Eigenarten des Phänomens wiedergibt (Höhn, 1983; Raidt, 1988; Krystek et al., 1995; Brinkmann & Stapff, 2001; u.a.). Der Aspekt der Ereigniskomponente wird bislang in der wissenschaftlichen Auseinandersetzung mit dem Thema überhaupt nicht berücksichtigt. Das erschwert nicht nur die Darstellung des Phänomens selbst, sondern auch dessen wissenschaftliche Erforschung und den Umgang damit in der organisationalen Praxis.

Aktuelle Trends der Personal- und Unternehmensführung haben gemeinsam, dass Mitarbeitende als besonders wertvolles Gut bezeichnet werden. In vielen Unternehmen wird nach Wegen gesucht, neue Karriereperspektiven zu

eröffnen und dadurch u.a. Fachkräfte zu binden. Dabei werden nicht nur alternative Laufbahnkonzepte entwickelt, sondern auch ganze Unternehmensbereiche so neu gestaltet, dass Mitarbeitende mit unterschiedlichen Fähigkeitenprofilen unterschiedliche Laufbahnwege gehen können. So sind neben den Fachexperten- auch spezielle Führungs- oder Projektlaufbahnen im Fokus, je nachdem, welche beruflichen Qualitäten die jeweiligen Mitarbeitenden haben (Thom & Zaugg, 2008; Hölzle, 2009; Rohrschneider & Lorenz, 2011). Die dem zugrunde liegende Wertschätzung von Mitarbeitenden und die Entwicklung entsprechender Methoden, Verfahren zur Optimierung ihrer Mitarbeit wächst (Kokoschka, 2009). Diese Entwicklung unterstreicht die in den Unternehmen verbreitete Annahme, dass das Engagement der Mitarbeitenden einen wesentlichen Einfluss auf den Unternehmenserfolg hat (Bateman & Organ, 1983; Jung, 2010).

Die unbestrittenen finanziellen Folgen *Innerer Kündigung* für Unternehmen werden ohne Frage als immens angesehen. Gallup veröffentlicht dazu im Pressegespräch:

"Die volkswirtschaftlichen Kosten aufgrund von innerer Kündigung belaufen sich auf eine Summe zwischen 122,3 und 124,0 Milliarden Euro jährlich." (Nink, 2012, S.11).

Das bedeutet ein großes wirtschaftliches Wachstumspotential allein durch die Möglichkeit, Produktivitätsverluste durch Reduktion der *Inneren Kündigung* zu verringern. Dazu wären nach den Erkenntnissen dieser Arbeit nicht einmal großartige Investitionen notwendig.

Auch bei der Frage nach Kostenkontrolle und Unternehmenseffizienz rücken die Mitarbeitenden stärker in den Fokus der Betrachtungen von Entscheidungsträgern. Man spricht ihnen eine entscheidende Rolle dabei zu. So wurde z.B. beim 6. Roundtable der Zeitschrift "B4B Mittelstand" der Umstand besonders hervorgehoben, dass technische Softwarelösungen bei der Kostenkontrolle ohne das Engagement und die Eigenverantwortlichkeit der Mitarbeitenden nur unzureichend wirksam wären (Radecke, 2010).

Doch nicht nur die Produktivität von Mitarbeitenden, die von einer *Inneren Kündigung* betroffen sind, ist für die Unternehmensführung von Bedeutung. Auch ihre Zuverlässigkeit und Vertrauenswürdigkeit müssen in einer solchen Situation als erheblich geringer eingeschätzt werden. Die dadurch mögliche Gefahr von Wirtschaftsspionage oder gar Sabotageakten, motiviert durch die Umstände der eigenen Situation der Mitarbeitenden, können verheerende Folgen für Unternehmen und deren Geschäftsvorgänge haben. Einige Veröffentlichungen auf der Internetplattform WikiLeaks trafen nicht nur Regierungen und deren Behörden, sondern auch Wirtschaftsunternehmen. Teilweise wurden durch diese Veröffentlichung peinliche Geschäftsvorgänge publik, die nicht nur das öffentliche Ansehen der betroffenen Unternehmen stark beschädigten, sondern in einigen Fällen sogar Ermittlungen der jeweiligen nationalen Staatsanwaltschaften zur Folge hatten¹. Im Artikel "Griff nach den Daten", der Zeitschrift WirtschaftsWoche, heißt es dazu:

1 z.B. die Veröffentlichungen über die Schweizer Bank Julius Bär und die isländische Kaupthing-Bank, sowie der Minton-Report über die illegale Entsorgung von Abfällen des niederländischen Trifigura Konzerns vor der Elfenbeinküste (http://de.wikipedia.org/wiki/Veröffentlichungen_von_WikiLeaks – abgerufen: 11. März 2013).

"Das größte Zerstörungspotenzial jedoch haben illoyale Mitarbeiter. Laut einer Studie des Beratungsunternehmens Pricewaterhouse-Coopers ist der typische Wirtschaftskriminelle in Deutschland männlich, Mitte 40, deutsch, verheiratet, gebildet und seit längerem Führungskraft in einem Unternehmen. Aktiv wird er, wenn die Karriere stockt, die Unzufriedenheit Überhand nimmt und sich plötzlich Gelegenheit bietet – zum Datenklau beispielsweise. (...) Der beste Schutz gegen derartige Unterwanderung aber sind zufriedene Mitarbeiter." (Menn et al., 2010, S.87).

Vor diesem Hintergrund erscheint es um so schwerwiegender und verheerender, wenn geschätzte 20-40% der Belegschaften in Deutschland keine emotionale Bindung an ihr Unternehmen, bzw. innerlich gekündigt haben (vgl. Krystek et al., 1995; auch Gallup, 2011).

In der unternehmerischen Praxis spielt das Thema *unternehmensschädigendes Verhalten* im Allgemeinen und das Phänomen *Innere Kündigung* im Speziellen demnach offensichtlich eine nicht unwesentliche Rolle. Die Handlungsbedarfe sind seit Jahren bekannt. Dennoch gibt es keine ausreichenden Ansätze, die wissenschaftlichen Erkenntnisse dieser Themenfelder umfassend und vor allem wirkungsvoll in der Praxis des Erwerbsalltags umzusetzen. Eine Ursache dafür ist die Tatsache, dass nach über dreißig Jahren wissenschaftlicher Forschung noch immer keine ausreichende Operationalisierung des Phänomens *Innere Kündigung* gelungen ist. Nach Auffassung des Verfassers liegt dies hauptsächlich daran, dass eine beinahe schon dogmatische Fokussierung auf die Handlungs- und Einstellungskomponente einzelner Protagonisten vorliegt. Dass aber am

Entstehungsprozess einer *Inneren Kündigung* mehrere Parteien beteiligt sind und die fokussierte Handlungskomponente möglicherweise nur die Folge eines Prozesses mit spezifischen Ereignissen sein könnte, wird bislang nicht betrachtet.

Mit der vorliegenden Arbeit wird dieses Defizit aufgearbeitet. Anhand empirischer Daten wird ein neues Verständnis von *Innerer Kündigung* entwickelt. Es wird nachgewiesen, dass zentrale Merkmale des bisherigen Verständnisses des Phänomens einer empirischen Überprüfung nicht standhalten. Darüber hinaus werden Persönlichkeitseigenschaften auf ihren Zusammenhang mit wichtigen Prädiktoren hin untersucht. Dabei stellt sich heraus, dass Persönlichkeit nur einen geringfügigen, allenfalls moderierenden Einfluss auf eine *Innere Kündigung* hat. Die zentrale Bedeutung der Verhaltens- und Einstellungskomponenten im Verständnis der *Inneren Kündigung* ist damit in Frage zu stellen.

Aufgrund dieses Ergebnisses der vorliegenden Arbeit, wird unter näherer Betrachtung der Ereigniskomponente und der wechselseitigen Beteiligung der Protagonisten im Erwerbsprozess ein neues Begriffsverständnis der *Inneren Kündigung* vorgeschlagen. Darauf aufbauend werden dann Ansätze gezeigt, wie *unternehmensschädigendes Verhalten* als Folge von *Innerer Kündigung* sowohl im Umfang, als auch in den Auswirkungen durch Maßnahmen des Personalmanagements reduziert werden können.

2. Problemstellung und Vorgehensweise in der Arbeit

Empirische Daten in ausreichender Menge und aussagekräftiger Form zu erheben erfordert besondere Maßnahmen. Das vorhandene Material bietet erst in jüngerer Vergangenheit brauchbare empirische Befunde. Betroffene Organisationen stehen einem Phänomen gegenüber, das die Produktivität mindert, das Betriebsklima verschlechtert und nicht zuletzt großen wirtschaftlichen Schaden anrichtet. Betroffene Personen leiden dabei unter einer Situation, in der sich Aspekte von persönlicher Ausweglosigkeit bis zu wirtschaftlicher Zwangslage kombinieren und zu einer negativen psychischen Entwicklung führen können (Faller, 1993; Krystek et al., 1995; Lauck, 2003). Betroffene schützen sich deshalb selbst, indem sie sich sehr geschickt bedeckt halten, um nicht als innerlich Gekündigte aufzufallen (Brinkmann & Stapf, 2005). Und genau diese Zurückhaltung – von Mitarbeitenden wie von Unternehmen – erschwert eine direkte empirische Untersuchung (Weichbold et al., 2009; Häder & Häder, 2009).

Die Vernachlässigung einer genauen Untersuchung des Themas *Innere Kündigung* in einem Unternehmen führt zwar dazu, dass sich vordergründig erst einmal niemand für vorhandene und unbequeme Missstände verantworten muss. Andererseits ist eine vorbehaltfreie Auseinandersetzung mit tatsächlich vorhandenen Ursachen dadurch auch erheblich erschwert, wenn nicht gar unmöglich. Ob sie durch Untersuchungen offenbar werden oder nicht, spielt allerdings für die Auswirkungen keine Rolle.

Löhnert (1990) schildert in der einleitenden Beschreibung seiner Pilotstudie die Schwierigkeiten, von Unternehmensseite Unterstützung zu finden:

"Zunächst erklärte sich – trotz des hohen Aktualitätsgrades, den die Thematik für eine Vielzahl von Unternehmungen besitzt – keine der vom Verfasser angesprochenen Unternehmensleitungen bereit, eine empirische Studie zur Thematik 'innere Kündigung' unter den Mitarbeitern 'ihrer' Unternehmung durchführen zu lassen. Zur Begründung wurde teilweise (...) die Existenz 'innerer Kündigung' unter Mitarbeitern der eigenen Unternehmung dem Außenstehenden gegenüber schlichtweg bestritten." (Löhnert, 1990, S.201).

Folgt man den Umfrageergebnissen von Gallup, sollte man den dringenden Handlungsbedarf in diesem Forschungsfeld schnell erkennen. Im jährlich wiederkehrenden Engagement-Index wird von einer verhältnismäßig stabilen Zahl von etwa 20-24% aller Arbeitnehmer gesprochen, die betroffen sind (Gallup, 2011). Gallup spricht von einer Durchschnittszahl quer durch alle Branchen und alle Hierarchieebenen.

Gallup nutzt zur Ermittlung die sogenannte Q-12 Befragung (Vitzthum, 2005). Diese besteht aus zwölf Fragen, die allgemeine Bereiche der Arbeit und das Verhältnis zu Kollegen und Vorgesetzten zum Gegenstand haben. Nach Angaben von Gallup messen diese Items die emotionale Bindung an das Unternehmen. Die Ergebnisse aus der Befragung werden zum jährlichen Engagement-Index zusammengefasst. Da die Q-12 Befragung telefonisch nach Zufallsprinzip und anonymisiert durchgeführt wird, kann von einer guten Objektivität ausgegangen werden. Angaben zu Validität und Reliabilität sind allerdings nicht veröffentlicht worden. Hierzu kann also an dieser Stelle keine Aussage getroffen werden.

Allerdings kann in Hinblick auf Methodeneffekte bei telefonischen Befragungen von Betroffenen davon ausgegangen werden, dass die Q-12 Befragung eine nicht unerhebliche Dunkelziffer aufweist (Häder & Häder, 2009). Die zugesicherte Anonymität gemeinsam mit dem positiv wirkenden Effekt einer Telefonbefragung lässt zwar eine mögliche Antworttendenz zu vermeintlich sozial erwünschten Antworten hin grundsätzlich zu, die Ergebnisse können aber als weitgehend authentisch betrachtet werden (Weichbold et al., 2009). Die Übertragung der Ergebnisse auf die Untersuchung des Phänomens *Innere Kündigung* ist demnach plausibel (Gallup, 2011).

Wirkungsvolle Maßnahmen gegen eine *Innere Kündigung* sind jedoch nur dann möglich, wenn allen Beteiligten klar ist, dass reguläre Indikatoren, wie z.B. Fluktuation, Krankenstände oder Fehlzeiten allenfalls die Spitze eines Eisberges darstellen können und innerhalb eines rückgekoppelten Systems nur Teile von Kausalkreisen sind (Jiménez, 2006). Geht man ferner davon aus, dass die angewandten Personalauswahlprozesse in den meisten Unternehmen erfolgreich sind, muss also nach der Anstellung von fachlich qualifizierten, motivierten und passenden Mitarbeitenden innerhalb ihres Arbeitsumfeldes etwas geschehen sein, das zum Eintreten einer *Inneren Kündigung* geführt hat. Die Ursachen hierfür können sowohl individuell als auch organisational bedingt sein. Dabei stellen die oben aufgeführten möglichen Variablen nicht entweder Prädiktor oder Kriterium zur Erfassung der Situation dar, sondern wahrscheinlich sowohl als auch. Dieser Effekt der Rückkopplung zwischen Kriterium und Prädiktor führt dazu, dass nicht die jeweiligen Variablen einzeln betrachtet werden dürfen, sondern im systemischen Sinne das gesamte Wirkungsgefüge untersucht werden muss (Jiménez, 2006).

So ist z.B. Fluktuation als Indikator für die Verbreitung von *Innerer Kündigung* nur sehr bedingt brauchbar, da die Betroffenen meistens im Unternehmen verbleiben und eben nicht formell kündigen und damit fluktuieren (siehe dazu auch Abb.2, S.60). Dennoch eignet sich Fluktuation als Indikator, um mögliche generelle innerbetriebliche Missstände aufzuzeigen. Eine vernetzte Betrachtung von verschiedenen Indikatoren und auch von identifizierten innerbetrieblichen Missständen scheint also eher geeignet, passgenaue und wirksame Maßnahmen gegen *Innere Kündigung* zu entwickeln, ohne sich bei der Suche nach Betroffenen zu verzetteln (Hilb, 1992).

Jiménez (2006) schlussfolgert diesbezüglich, dass eine sinnvolle Aufarbeitung solcher Kausalkreise nicht ursachen- sondern lösungsorientiert sein muss. Eine empirisch eindeutige Ursachenfeststellung ist, so sagt er, kaum schlüssig möglich – und daher müßig. Bekannte Ursachegefüge können dagegen sehr wohl betrachtet werden, um zu sehen, wie ein solcher Rückkopplungseffekt sowohl präventiv als auch kurativ unterbunden und der Kausalkreis entsprechend durchbrochen werden kann (ebenda).

Diese Sichtweise scheint bei der Betrachtung von möglichen Gegenmaßnahmen zu *Innerer Kündigung* sinnvoll. Hilb (1992) schlägt deshalb verschiedene wissenschaftliche Nachbardisziplinen vor, die geeignet erscheinen, das Phänomen empirisch zu untersuchen. Er regt z.B. in seinem standardisierten Mitarbeitergespräch an, "Zufriedenheit mit" und "Wichtigkeit von" zur Beschreibung relevanter Aspekte des Arbeitsalltags zu nutzen. Eine deutliche Differenz zwischen diesen Werten soll Handlungsbedarfe aufzeigen, diese können auch als Indikatoren für drohende *Innere Kündigung* interpretiert werden.

Allerdings weist Hilb (1992) explizit darauf hin, dass dieses Instrument zu allgemein ist, als dass es ein geeignetes Diagnoseinstrument darstellen könnte. Im Gegenteil sollte dieses Instrument gar nicht individual-diagnostisch angewandt werden. Denn Hilb (1992) befürchtet eine Stigmatisierung der Betroffenen, was höchstwahrscheinlich zur formellen Kündigung durch den Arbeitgeber führen dürfte. Das aber würde weder die Ursachen des Phänomens beseitigen noch eine weitere Verbreitung von *Innerer Kündigung* innerhalb der Belegschaft vermindern. Angesichts der Forderungen von Welch und Welch (2009) scheint diese Befürchtung nur zu begründet. Sie fordern nämlich eine schnellstmögliche Entfernung, also Entlassung, der betroffenen Mitarbeitenden.

Krystek et al. (1995) erfassen bei ihrer empirischen Untersuchung des Phänomens die Einschätzungen von personalverantwortlichen Experten. Diese werden zum Verständnis des Begriffes *Innere Kündigung* zu vermuteten Indikatoren, Ursachen, Maßnahmen und zu grundsätzlichen Informationen über ihre Unternehmen befragt. Diese Daten stellen Krystek et al. theoretischen Erklärungsansätzen anderer Autoren gegenüber. Solch eine Methode unterfüttert bestehende Ansätze, eignet sich aber ebenfalls nur bedingt zur tieferen Erforschung des Phänomens. Sie kann allenfalls als Grundlagenforschung verstanden werden (Krystek et al., 1995).

Sie betrachten organisationale Ebenen in verschiedenen Branchen quantitativ. Individuelle Aspekte aber werden empirisch von ihnen überhaupt nicht erfasst. Damit entspricht ihr Vorgehen der Auffassung anderer Autoren (z.B. Nachbagauer & Riedl, 1999), die Fokussierung der Ursachensuche müsse zur Organisation hin und vom Individuum weg geschehen.

Auch eine Untersuchung von *Innerer Kündigung* auf der Grundlage der Konstrukte Motivation und Demotivation erfasst die Eigenarten des Phänomens nur unzureichend (Neuhold, 2006). Dabei nutzt die Autorin 16 Items, davon acht, um Motivation (positiv formuliert) und acht weitere, um Demotivation (negativ formuliert) zu erfassen. Die Ergebnisse validiert sie anhand des ABEL, des Fragebogens zur Analyse des Belastungserlebnisses (Platzer & Jiménez, 2001). Ihre Untersuchung bestätigt einen Zusammenhang zwischen empfundenem Kontrollverlust, emotionaler Erschöpfung, Sinnverlust und sozialem Rückzug mit demotivierenden Aspekten wie z.B. hoch empfundener Arbeitsbelastung (Neuhold, 2006).

Es ist aber kritisch festzustellen, dass ihr Untersuchungsschwerpunkt auf Konstrukten zur Erfassung von Motivation und Zufriedenheit basiert. Damit versucht sie den Nachweis eines Zusammenhangs, der an den theoretischen Zugang von Löhnert (1990) anknüpft (Erfolgstreben und Misserfolg meiden vs. Motivation und Demotivation). Allerdings betrachtet sie damit ausschließlich kognitive Aspekte. Zwar stellt ihre Arbeit eine empirische Grundlage für weitere Untersuchungen dar, aber eine aussagekräftige Analyse des Phänomens *Innere Kündigung* ist auch bei diesem Instrument nicht möglich, da

"(...) es durchaus nicht allein von der Zufriedenheit abhängt, inwieweit sich Mitarbeiter engagieren oder ob sie das Unternehmen verlassen. (...) Ebenso engagieren sich einige mehr als andere, obwohl sie sich hinsichtlich ihrer Zufriedenheit nicht unterscheiden." (Felfe & Franke, 2012, S.12)

Es wird durchaus zurecht angenommen, dass die *Innere Kündigung* negative Auswirkungen auf Arbeits- und Lebenszufriedenheit hat (Richter, 2003). Das

wurde durch die Studie von Neuhold (2006) auch bestätigt. Der Kausalitätsschluss jedoch, nach dem nun die Ursachen niedrige Arbeitszufriedenheit und niedrige Motivation die Wirkung *Innere Kündigung* nach sich ziehen, ist vor dem Hintergrund des beschriebenen Kausalkreises zumindest fraglich. Der Nachweis oder eine eindeutige Diagnose auf Ebene des Individuums steht an dieser Stelle aus. Auch geht Neuhold (2006) nicht auf die Frage ein, welcher Aspekt nun tatsächlich Auslöser und welcher Folge ist. In der vorliegenden Arbeit wird daher die Auffassung vertreten, dass die nachgewiesenen Zusammenhänge die Symptome, nicht aber die Ursachen darstellen.

Nimmt man nach der Verhaltens-Einstellungs-Theorie (Ajzen & Fishbein, 1972) an, dass Verhalten und Einstellung einander gegenseitig beeinflussen, könnte die Kausalität zwischen *Innerer Kündigung* und Arbeits- bzw. Lebenszufriedenheit durchaus als negativer Kreislauf angesehen werden oder sogar genau anders herum verlaufen. Eine Identifikation der tatsächlichen Ursachen im Rahmen des von Neuhold (2006) gewählten Ansatzes ist daher nicht möglich.

Zurecht weist Richter darauf hin, dass eine undifferenzierte Betrachtung nicht nur dem Phänomen nicht gerecht wird, sondern

"(...)indem man es letztlich auf beklagenswerte gesellschaftliche Umstände zurückführt- es somit aus dem Verantwortungsbereich des Unternehmens herausnimmt – [verbaut man] sich zudem die Chance, Erklärungen für das Auftreten Innerer Kündigung im eigenen Unternehmen zu finden und entsprechende Maßnahmen zu ihrer Vermeidung zu entwickeln." (Richter, 2003, S.56).

Zusammenfassend wird festgehalten, dass die *Innere Kündigung* zwar eine starke negative Wechselwirkung auf alle Beteiligten hat, diese aber kurzfristig aus ihrer jeweiligen Sicht nur wenig an einer individuellen Aufarbeitung interessiert scheinen. Langfristig im Sinne aller Beteiligten können beide Seiten jedoch von einer lösungsorientierten organisationalen Betrachtung des Phänomens nur profitieren, indem mögliche Ursachen so weit wie möglich beseitigt werden, womit auch eine schon vorhandene Verbreitung reduziert werden kann. Eine solche Reduktion kann die Leistungsfähigkeit einer Belegschaft erheblich steigern und kommt damit einer Ertragssteigerung des Unternehmens "aus dem Nichts" gleich. Der ehemaligen Präsident der Handelskammer Hamburg und Vorsitzende des Hanse-Parlamentes (2010), Dr. Jürgen Hogeforster, kommentierte im Rahmen der Veranstaltung "Die Ostsee – Wirtschaftsraum der Zukunft?" die Auswirkung einer möglichen Reduktion der Verbreitung von *Innerer Kündigung* in mittelständischen Unternehmen mit den Worten:

"Der Einfluss auf die Produktivität wäre enorm und kostet die Unternehmen keinen Pfennig extra." (Hogeforster, 2010)

Damit den zweifelsfrei vorhandenen negativen Auswirkungen von *Innerer Kündigung* in Zukunft besser begegnet werden kann, wird in der vorliegenden Arbeit das Phänomen empirisch untersucht. Das bisher übliche individuell-pathologische Begriffsverständnis wird dabei in Frage gestellt. Dementsprechend wird ein neues wechselseitiges Verständnis der *Inneren Kündigung* vorgeschlagen und dessen Gültigkeit empirisch gestützt.

In Kapitel 3 (S.23ff.) wird für ein klareres Verständnis zunächst eine Abgrenzung der in der vorliegenden Arbeit verwendeten Auffassung des Phänomens *Innere Kündigung* von solchen Themen vorgenommen, die oft synonym verwendet werden oder in ihren jeweiligen Ausprägungen oder Auswirkungen Ähnlichkeiten mit einer *Inneren Kündigung* aufweisen. Darauf aufbauend stellt Kapitel 4 (S.45ff.) eine Auswahl der für diese Arbeit wichtigsten wissenschaftlichen Publikationen über das Phänomen *Innere Kündigung* vor. Dort wird auch der jeweilige Zugangsweg und Operationalisierungsversuch diskutiert.

Im darauf folgenden Kapitel 5 (S.73ff.) werden weitere Einflüsse vorgestellt und die Entstehung einer *Inneren Kündigung* theoretisch erörtert. Hier wird auf die Rolle möglicher Prädiktoren eingegangen, die dann im empirischen Teil dieser Arbeit betrachtet werden.

Das Kapitel 6 (S.106ff.) fasst die bis dahin erfolgte theoretische Arbeit zusammen und stellt die Zielrichtung für eine weitere Untersuchung des Themas heraus. Dabei wird auch auf das Dilemma eingegangen, das der bisherige individuumbezogene Ansatz bietet, und die wissenschaftliche wie auch organisationale Notwendigkeit eines effektiveren und erfolgversprechenderen Zugangs hervorgehoben.

In Kapitel 7 (S.117ff.) werden eigene Erkenntnisse beschrieben, die einem solchen neuen Ansatz entsprechen. Dabei wird im empirischen Teil zunächst die Vorgehensweise bei der Datenerhebung geschildert, sowie die Stichprobe diskutiert. Eine bisher nicht überprüfte empirische Pilotstudie, die die Grundlage des Modells von aktiver und passiver *Innerer Kündigung* ist

(Löhnert, 1990), wird hier auf stabiler Datenbasis überprüft. Darüber hinausgehend wird in der vorliegenden Arbeit gezeigt, in welcher Weise dieses Modell von Löhnert mit der grundlegenden Annahme verknüpft ist, dass die *Innere Kündigung* ein spezifisches Verhalten ist.

Mit den Ergebnissen der Datenerhebung wird in Kapitel 8 (S.182ff.) ein neuer Zugangsweg zur wissenschaftlichen Erforschung des Phänomens untersucht. Eine Skala, die zentrale Merkmale der pathologisch-individuellen *Inneren Kündigung* beinhaltet, wird hier auf ihren Zusammenhang mit Persönlichkeitsmerkmalen hin untersucht. Die Ergebnisse legen nahe, dass der individuumsbezogene Zugang ohne die Berücksichtigung interaktionistischer Aspekte zu kurz greift.

Darüber hinaus wird in Kapitel 9 (S.193ff.) die Wertigkeit der Prädiktoren *Psychologischer Vertrag* sowie *Sensibilität für Ungerechtigkeit* und Persönlichkeitseigenschaften untersucht. Dabei wird anhand der genutzten Operationalisierung eine Verbindung zwischen der Belastung des Psychologischen Vertrags, der Sensibilität für Ungerechtigkeit, sowie der Persönlichkeit aufgezeigt. Diese Verbindung soll das Verständnis für die auslösenden wechselseitigen Mechanismen einer *Inneren Kündigung* verbessern, um wirksamere Wege für die Erforschung des Phänomens zu finden.

Die Ergebnisse aus der Modelldiskussion werden dann in Kapitel 10 (S.218ff.) betrachtet. Dabei wird, rückblickend auf die gewonnenen Erkenntnisse, erörtert, welche weiteren wissenschaftlichen Untersuchungen des Phänomens *Innere Kündigung* vorgenommen werden sollten.

Schließlich werden in Kapitel 11 (S.228ff.) die in der vorliegenden Arbeit gewonnenen Erkenntnisse in ihrem Bezug zu einer möglichen zukünftigen Arbeit im Personalmanagement und zur Umsetzung in die organisationale Praxis diskutiert. Diese Vorschläge sind exemplarisch und dienen der Veranschaulichung von möglichen Gegenmaßnahmen im Kontext der Wechselseitigkeit der *Inneren Kündigung*.

3. Begriffsklärung

Zurecht wird in der Literatur beklagt, dass schlagwortartige Nutzung, einseitige Schuldzuweisungen und oberflächliche Spekulationen die Verwendung des Begriffs *Innere Kündigung* prägen (Höhn, 1983; Raidt, 1988; Krystek et al., 1995; Brinkmann & Stapff, 2001, u.a.). Doch auch die wissenschaftliche Untersuchung des Phänomens sieht oft nicht weniger unzureichend aus. So verwenden frühe Arbeiten auf der Suche nach Diagnosewerkzeugen checklistenartige Aufzählungen mit dem hilflos wirkenden Zusatz, dass diese lediglich als Hinweise verstanden werden können (Höhn, 1983). Denn die aufgeführten Verhaltensweisen können zwar auf eine *Innere Kündigung* zurückzuführen sein, können aber auch völlig andere Ursachen haben.

Später entwickelte Untersuchungen verweisen ebenfalls auf den Charakter dieser Verhaltensweisen als Aufmerksamkeitsmerkmale, auch wenn ihre wissenschaftliche Tiefe bereits erheblich größer ist als die der checklistenartigen Ursprünge (Hilb, 1992). Individuelle Diagnostik scheint aufgrund dieses Stigmatisierungscharakters und der Verdecktheit einer tatsächlichen *Inneren Kündigung* kaum erfolgversprechend: Es steht zu erwarten, dass sich Betroffene wahrscheinlich durch Tarnung, Anpassung und sozial erwünschte Antworttendenzen schützen und durch diese Datenverfälschung eine zielgerichtete Diagnose und Identifizierung erheblich erschweren (Raidt, 1988; Hilb, 1992; Nachbagauer & Riedl, 1999; Häder & Häder, 2009; Weichbold et al., 2009).

Die meisten Ansätze zur Untersuchung und Erforschung des Phänomens befassen sich dennoch mit der ursächlichen Betrachtung des Individuums

allein. Die Ergebnisse reichen häufig nicht über den Versuch hinaus, über Indikatoren wie Arbeitszufriedenheit und Motivation die vorliegenden Symptome beim Individuum selbst zu betrachten (Neuhold, 2006). Organisationale Ursachen werden dabei, wenn überhaupt, nur nebensächlich erwähnt (Nachbagauer & Riedl, 1999; Brinkmann & Stapff, 2001). Dies ermöglicht zwar durchaus eine Vertiefung des grundlegenden Verständnisses des Phänomens auf der Ebene der betroffenen Einzelperson, hilft aber bei einer Suche nach Präventions- oder Lösungsmethoden insgesamt nur wenig, auch bei der nach möglichen organisationalen Ursachen (Löhnert, 1990; Faller, 1993; Nachbagauer & Riedl, 1999; Brinkmann & Stapff, 2001).

Vielversprechender erscheint hier der Ansatz einer Annäherung über die Indikatoren Commitment und Involvement (Massenbach, 2001; Lauck, 2003). Diese sind vor den Facetten der *Inneren Kündigung* als mögliche Anpassungsreaktion auf Missstände empirisch deutlich weniger störanfällig als Zufriedenheit oder Motivation (siehe dazu auch Kapitel 5.1.4. Commitment und Identifikation, S.98ff.).

3.1. Abgrenzung von anderen Begriffen

Durch die oft schlagwortartige Verwendung des Begriffes *Innere Kündigung* herrscht auch in der Fachliteratur eine gewisse begriffliche Ungenauigkeit vor, die einerseits unterschiedliche semantische Schwerpunkte setzt, andererseits durch ihre beinahe metaphorische Umschreibung den Kern des Untersuchungsgegenstandes schwer fassbar macht oder sogar dessen Sinnbedeutung verfälscht. Die Bezeichnung der *Inneren Kündigung* als "grassierende Lustlosigkeit", "Selbstbeurlaubung", u.a. (Derschka, 1988; Brinkmann & Stapf, 2005) wird dem Phänomen nicht gerecht und reduziert es lediglich auf einzelne Teil- oder Themenbereiche. Diese allenfalls plakativen Bezeichnungen, mit denen das Phänomen auch Laien gegenüber vereinfacht beschrieben werden soll, führt jedoch gleichzeitig zu einer Marginalisierung eines tiefgehenden und schwerwiegenden organisationalen Problems (Richter, 2003). Gerade das erschwert die Prävention, die Lösung und auch die wissenschaftliche Erforschung der eigentlichen Ursachen des Phänomens.

Die beinahe schon propagandistisch formulierte (Faller, 1993), vereinfachende Gleichsetzung von "Pessimismus" und *Innerer Kündigung* als eine

"besondere Ausdrucksform der inneren Kündigung (...) gegenüber dem Unternehmen" (Höhn, 1983, S.127),

stellt eine beinahe fahrlässige semantische Irreführung der Leserschaft dar. Interessanterweise führt Höhn (1983) noch im gleichen Abschnitt seiner Arbeit seine eigene semantische Fehlformulierung ad absurdum, indem er schreibt, die von ihm gemeinte Form des Pessimismus habe

"keinen Bezugspunkt zu den philosophisch-wissenschaftlichen Auseinandersetzungen über den Pessimismus etwa bei Hegel, Kant,

Schopenhauer oder Eduard von Hartmann. Er [sei] eher trivial und führ[e] zu einer Art Aussteiger-Mentalität, einem 'Ohne-mich'-Verhalten (...)" (ebenda, S.127f.).

Er schließt diesen Abschnitt mit einer checklistenartigen Aufzählung von angeblichen Identifikationsmerkmalen, die mit denen einer von ihm im selben Werk zuvor geschilderten "herkömmlichen" *Inneren Kündigung* vollständig übereinstimmen (ebenda). Solche semantischen Ungenauigkeiten suggerieren zwar eine vermeintlich größere wissenschaftliche Detailtiefe, sind tatsächlich aber sowohl für effektives wissenschaftliches Arbeiten als auch für die daraus abgeleiteten Konsequenzen für die organisationale Praxis kontraproduktiv.

Sinnvoller wäre hier ein Hinweis auf die mögliche Verbindung zwischen Einstellung und Verhalten bei der *Inneren Kündigung* eines Mitarbeitenden im Sinne der Fishbein-Ajzen-Theorie (Ajzen & Fishbein, 1972). Zwar deutet Höhns Hinweis auf Pessimismus einen solchen Bezug zur inneren Einstellung an, jedoch erläutert er seine Vermutung für eine wissenschaftliche Auseinandersetzung mit dem Thema zu vage und ungenau (Höhn, 1983).

Vorstellbar ist an dieser Stelle auch der Einfluss einer negativen Erwartungshaltung, die auf mehrfacher negativer Erfahrung basiert und damit schon im Vorfeld zu einer weitreichenden inneren Ablehnung aller organisationalen Veränderungen oder Anforderungen eines Arbeitsverhältnisses führt. Diese Ablehnung schlägt sich daraus folgend dann im gezeigten Verhaltensbild einer *Inneren Kündigung* nieder, wie sie in der vorliegenden Arbeit verstanden wird. Höhns künstliche Diversifizierung (1983) jedenfalls ist unnötig.

3.1.1. Burnout-Syndrom

Der Anglizismus *Burnout* bedeutet wörtlich übersetzt so viel wie "ausbrennen" und wird als "(...) '*Verschleißerscheinung*' der modernen Arbeitswelt (...)" verstanden (Poulsen, 2009, S.15). *Burnout* kann nach Poulsen auf dauerhafte Überlastung, eine menschenunwürdige Arbeitsgestaltung oder mangelnde betriebliche Gesundheitsförderung zurückgeführt werden (ebenda).

Während das Burnout-Syndrom einer starken emotionalen Erschöpfung, bzw. einem psychischen und physischen Zusammenbruch gleicht, der bei bestimmten Kriterien eintreten kann, handelt es sich bei der *Inneren Kündigung* dagegen eher um ein Einstellungs-Verhaltens-Ereignis-Konstrukt, das – durch Wahrnehmung und Bewertung äußerer Umstände oder Reaktionen bedingt – in einer Ausgleichshandlung in Form von fast vollständiger Zurückhaltung freiwilligen Arbeitsengagements münden kann.

Der Betroffene des *Burnout* kann meist den gewohnten Leistungsstandard nicht mehr halten, obwohl der Leistungsanspruch an sich selbst nach wie vor vorhanden ist (Riedl, 1996). Oftmals geht diese Entwicklung auch mit körperlichen Symptomen einher, die als gesteigerte Reizbarkeit, Kopfschmerzen, Schlaflosigkeit, Distanziertheit und mehr geschildert werden (Poppelreuter & Mierke, 2008).

Dem steht gegenüber, dass der Betroffene einer *Inneren Kündigung* den Leistungsstandard nicht mehr erfüllt, weil er den Leistungsanspruch aufgrund der vorgenommenen Bewertung entsprechend angepasst hat. Die *Innere Kündigung* kann daher als wechselseitig situativ beeinflusste individuelle

Anpassung verstanden werden, während das Burnout-Syndrom keineswegs individuelle Anpassung, dafür aber sehr wohl situativ beeinflusst ist (Faller, 1993; Burisch, 2006).

Zwar gibt es hinsichtlich der Ursachen und gezeigten Symptome (z.B. Rückgang des Engagements) durchaus oberflächliche Überschneidungen zwischen *Burnout* und *Innerer Kündigung*, aber in Kernaspekten bestehen große Unterschiede. *Burnout* und *Innere Kündigung* unterscheiden sich im Bereich der emotionalen Distanz erheblich.

Beim *Burnout* spricht man von emotionaler Erschöpfung (passiv) (Poulsen, 2009), bei *Innerer Kündigung* von emotionaler Distanzierung (aktiv) (Faller, 1993). Das bedeutet, dass ein von *Burnout* Betroffener eine oft chronifizierte Niedergeschlagenheit und innere Leere durchleidet – auch über das Berufliche hinaus – während ein von *Innerer Kündigung* Betroffener eine emotionale Distanz dem Beruflichen gegenüber aufbaut, ohne zwangsläufig dabei auch von Niedergeschlagenheit oder innerer Leere betroffen zu sein. Es wird ganz im Gegenteil sogar postuliert, dass eine emotionale Verlagerung vom Beruflichen weg und zum Privaten hin stattfindet (Poulsen, 2009; Faller, 1993; Höhn, 1983). Diese Verlagerung kann als aktive Ausgleichsreaktion im Sinne der Equity-Theorie nach Adams verstanden werden (Adams, 1965; Fischer & Wiswede, 2002).

Auch die Ursachen von *Innerer Kündigung* und *Burnout* scheinen sich grundlegend zu unterscheiden. Während für *Burnout* in der Regel chronischer unverarbeiteter Stress aufgrund äußerer Arbeitsbedingungen und die daraus resultierende Hilflosigkeit und Resignation verantwortlich gemacht wird

(Demerouti, 1999), scheint die *Innere Kündigung* auf der Differenz zwischen individuellem Anspruch an die gewünschte Soll-Situation und dem wahrgenommenen Ist-Zustand der Arbeitssituation, sowie der darauf basierenden Ausgleichsreaktion zu beruhen (Faller, 1993; Hilb, 1992).

Die schematische Darstellung in Abb.2 (siehe S.60) hebt den resignativen Charakter des *Burnout* noch einmal anschaulich hervor. In Phase drei teilt sich der Verlauf in die unterschiedlichen Bereiche "resignative Erschöpfung" und "bewusster Handlungsverzicht". Folgt man nun der Annahme, dass die *Innere Kündigung* ein reaktives Verhalten auf wahrgenommene Missstände ist, stellt das Phänomen die Wiederherstellung von Handlungskontrolle und wahrgenommener ausgleichender Gerechtigkeit dar. *Burnout* hingegen zeichnet sich als passive Resignation durch empfundenen Kontrollverlust und Hilflosigkeit aus, entsprechend dem Modell der erlernten Hilflosigkeit (Seligman & Maier, 1967; Seligman, 1975; Hilb, 1992; Meier, 2005).

"Eine Erklärung für dieses Bild könnte darin bestehen, dass diejenigen zu inneren Migranten werden, die ihre beruflichen Ziele inhaltlich neu ausrichten oder das mit ihren Zielen verbundene Anspruchsniveau an die wahrgenommenen Realisierungsmöglichkeiten anpassen. Ausbrennen werden diejenigen, die trotz persistierendem Misserfolgserleben keine auf Inhalte oder Satifikationsniveau bezogene Zieladaption vornehmen." (Lauck, 2003, S.223).

Beim Versuch die Burnout-Thematik verständlich zu formulieren und besser zu erfassen deutet auch Burisch (2006) auf die Verwechslungsgefahr mit der *Inneren Kündigung* hin. Das zeigt erneut, dass schlagwortartige und unpräzise

semantische Darstellungen der *Inneren Kündigung* die wissenschaftliche Untersuchung beider Themenbereiche unnötig erschweren.

Burisch (ebenda) weist in seinem Versuch den Begriff *Burnout* zu bestimmen auf die Bedeutung des psychischen Erschöpfungszustandes hin. Auch der von anderen Autoren vorgeschlagene Versuch, enttäuschte Rollenerwartungen als Ursachen für *Burnout* zu benennen, zeigt eine gewisse sprachliche Nähe zur *Inneren Kündigung* (Lauderdale, 1981). Dieser schildert als Ursachen des *Burnout* die Abweichung von Erwartung und erlebter Wirklichkeit an bzw. in einer bestimmten sozialen Rolle.

Lauderdales (1981) Darstellung der auslösenden Ursachen des *Burnouts* unterstreicht die Richtigkeit der Darstellung in Abb. 2 (S. 60), denn die Ursachen von *Innerer Kündigung* und den von ihm geschilderten *Burnout*-Ursachen sind durchaus ähnlich. Dann entspräche der individuelle Umgang mit den Auslösern in diesem Sinne der Verzweigung der Handlungswege in Phase drei. Während der Betroffene des *Burnout* resignativ hilflos in seiner Situation verharrt, bringt der Betroffene der *Inneren Kündigung* erfahrene Rolle und eigene Rollenerwartung (im Sinne von Lauderdale's Ursachendarstellung) durch seine persönliche Leistungszurückhaltung (also Anpassung seiner individuellen Rollenleistung an die erfahrene Rollenerwartung) wieder in Einklang. Damit wäre Lauderdale's auslösender Faktor eliminiert und das *Burnout* abgewendet.

Wenn man Lauderdale's (1981) Annahmen folgt, kann also die *Innere Kündigung* als Schutzreaktion verstanden werden, um in einer Situation starker Diskrepanz in der Rollensituation und der entsprechenden

Rollenerwartung nicht von *Burnout* betroffen zu werden. Der Scheideweg läge dementsprechend dann in der Frage der Reaktion auf die empfundenen organisationalen Missstände (Überforderung, soziale Diskrepanzen, etc.) der jeweiligen Situation eines Betroffenen (Lauderdale, 1981; Hilb, 1992).

3.1.2. Arbeitszufriedenheit

Im folgenden Abschnitt wird eine Abgrenzung des Konstruktes *Arbeitszufriedenheit*, genauer ihrer negativen Ausprägung, der *Arbeitsunzufriedenheit*, vom Phänomen *Innere Kündigung* vorgenommen.

Arbeitszufriedenheit beeinflusst sowohl das körperliche als auch das psychische Wohlbefinden eines Mitarbeitenden. Ein hohes Maß an Zufriedenheit hat nachweislich Einfluss auf die Fluktuation und Qualität der geleisteten Arbeit (Rosenstiel, 1999). Auch andere Autoren bestätigen die Auffassung, dass *Arbeitszufriedenheit* und *gezeigte Arbeitsleistung* zusammenhängen (Judge & Ilies, 2001; Schmidt, 2006). Dabei ist besonders interessant, dass auch die Bedeutung des Betrachtungsfokus auf die Organisation oder Teilorganisation hervorgehoben wird. Das unterstreicht die Annahme, dass positive oder negative Leistungsbereitschaft nicht nur individuell sondern auch organisational bedingt sein dürften:

"Neu hinzugekommen ist die Einsicht, dass nach Vorzeichen und Stärke vergleichbare Zusammenhänge auch auf der Ebene von Organisation bzw. organisatorischen Teilstrukturen nachweisbar sind."
(Schmidt, 2006, S.203).

Eine einheitliche Begriffsbestimmung von *Arbeitszufriedenheit* liegt derzeit in der Literatur noch nicht vor. Weitgehende Übereinstimmung gibt es allerdings bei der Darstellung, dass *Arbeitszufriedenheit* ein subjektives Gefühl oder ein emotionaler Zustand ist (Faller, 1993). Dem steht zur Abgrenzung gegenüber, dass es sich bei der individuell-pathologischen *Inneren Kündigung*, wie in

Kapitel 3. Begriffsklärung (S.23) geschildert, um die Verbindung aus Einstellung und einem bestimmten Verhaltenskonzept handelt, die Faller als

"zeitlich relativ stabiles Verhaltensmuster bzw. eine zeitlich andauernde Verhaltensintention, die mit einer ablehnenden (...) Grundhaltung gegenüber der Arbeitssituation in Verbindung steht" (Faller, 1993, S.84),

beschreibt. Die Wechselseitigkeit und die von Faller u.a. nicht erkannte Ereigniskomponente, sprechen ebenfalls gegen eine synonyme Verwendung.

Ob *Arbeitszufriedenheit* aber lediglich als Emotion verstanden werden kann, stellen andere Autoren in Frage. Sie weisen nämlich darauf hin, dass *Arbeitszufriedenheit*

"gewöhnlich als Einstellung einer Person aufgefasst [wird], die sowohl kognitive als auch emotionale Komponenten umfasst" (Wegge & van Dick, 2006, S.13).

Sie heben damit hervor, dass Emotionen zwar ein Bestandteil von Arbeitszufriedenheits-Konzepten sind, Untersuchungen aber ergeben haben, dass der kognitive Anteil daran erheblich höher ist als der emotionale Anteil. Sie weisen zudem darauf hin, dass *Arbeitszufriedenheit* eher auf längerfristigen Variablen wie kognitiven Bewertungen und Persönlichkeitsdispositionen basiert, als auf eher kurzfristigen Variablen wie Emotionen und Affekten (ebenda). Auch die von Weiss und Cropanzano formulierte Affective-Events-Theorie weist darauf hin, dass *Arbeitszufriedenheit* hauptsächlich auf der anschließenden kognitiven Bewertung von situativen Ereignissen oder affektiven Erlebnissen beruht (Weiss & Cropanzano, 1996).

Eine genaue Unterscheidung zwischen Arbeitszufriedenheit und *Innerer Kündigung* für die wissenschaftliche Untersuchung des letzteren Phänomens ist aufgrund der häufig plakativen Beschreibungen der *Inneren Kündigung* und den damit verbundenen Verwechslungsmöglichkeiten von großer Bedeutung.

Die wissenschaftliche Betrachtung des Phänomens *Innere Kündigung* greift durchaus auch auf Arbeitszufriedenheits-Konzepte als Grundlage zurück. Diese Untersuchungen können zwar als solche für das Verständnis von Entstehung, Verlauf und Etablierung von *Innerer Kündigung* als relevant angesehen werden, dürfen aber nicht mit dem Phänomen selbst gleichgesetzt werden.

Allerdings wird ein starker Zusammenhang zwischen Arbeitszufriedenheit und *Innerer Kündigung* postuliert (Näheres dazu in Kapitel 6. Fragestellung, S.106; sowie Neuhold, 2006). Folgt man der Annahme, dass die Einstellung einer Person zu einer Sache entsprechende Verhaltensintentionen hervorruft, die wiederum Verhalten generieren können (Ajzen & Fishbein, 1972), kann Arbeitszufriedenheit großen Einfluss darauf haben, ob eine *Innere Kündigung* eintritt. Das kann insbesondere dann der Fall sein, wenn Anspruchsniveau und Situationskontrolle auf die jeweilige Einstellung einen großen Einfluss haben (Gutknecht, 2007).

Hohes Anspruchsniveau, stark empfundene Diskrepanz zwischen gewünschter SOLL- und wahrgenommener IST-Situation, sowie geringe Situationskontrolle oder geringer Einfluss auf positive Veränderungen können das Eintreten einer *Inneren Kündigung* begünstigen (Hilb, 1992). Die Nähe des Konstruktes Arbeitszufriedenheit zu dem Phänomen *Innere Kündigung*

spiegelt sich darin wieder, dass die kognitiven Bewertungsverfahren und -einflüsse sehr ähnlich sind (Weiss & Cropanzano, 1996).

Daher kann Arbeitszufriedenheit allenfalls als Teil des Entstehungsprozesses einer *Inneren Kündigung* gesehen und somit bei der wissenschaftlichen Untersuchung als Prädiktor für leistungsrelevante Einstellungen herangezogen werden. Besser dazu eignen sich allerdings Messinstrumente für Commitment, da die Auswirkungen des Phänomens *Innere Kündigung* einen Gegenpol zum Konzept des *Organizational Citizenship Behavior* darstellen:

"(...)gelingt mit Arbeitszufriedenheit sogar eine bessere Vorhersage von leistungsrelevanten Einstellungen oder Verhaltensweisen als mit Commitment. Ausgenommen hiervon ist der Zusammenhang zu 'freiwilligem Absentismus' und Organizational Citizenship Behavior. In Bezug auf dieses Kriterium scheint Commitment bessere Vorhersagen anzubieten." (Felfe & Six, 2006, S.59).

Nimmt man die bereits angesprochene Equity-Theorie hinzu (Ajzen & Fishbein, 1972, siehe auch Kapitel 3.1.1. Burnout-Syndrom, S.27ff.), liegt die Vermutung nahe, dass Arbeitszufriedenheit als Indikator für die Messung von *Innerer Kündigung* sogar irreführend sein kann. Denn betroffene Mitarbeitende können durch die Herstellung eines empfundenen Gleichgewichts zwischen Soll- und Ist-Situation, sowie der damit reduzierten sozialen Diskrepanzen und kognitiven Dissonanzen, durchaus wieder mit ihrer Tätigkeit zufrieden sein oder ihre Zufriedenheit zumindest steigern.

3.1.3. Arbeitsmotivation

In der Literatur finden sich auch Gleichsetzungen des Phänomens *Innere Kündigung* mit verschiedenen negativen Motivations-Bezeichnungen. Stellvertretend für diese unzulässigen Gleichsetzungen wird hier eine Abgrenzung von Arbeitsmotivation, genauer der negativen Ausprägung des Konstruktes, der Demotivation oder Unmotiviertheit im Erwerbskontext, von *Innerer Kündigung* vorgenommen.

Bei Motivation, wie sie in der Erwerbsarbeitswelt verstanden wird, handelt es sich um die momentanen oder zeitstabilen inhaltlich zusammenhängenden Handlungsziele von Mitarbeitenden. Diese bestimmen, wie eine Situation bewertet und damit das eigene Handeln ausgerichtet wird (Nerdinger, 2003; Heckhausen, 2010). Die Handlungsmotive haben dabei Einfluss auf die persönlichen Handlungsintentionen und dem sich daraus ergebenden Verhalten von Mitarbeitenden im Sinne der Theorie des geplanten Verhaltens (Ajzen & Fishbein, 1972).

"Es ist nicht selbstverständlich, dass in Unternehmen von den Mitarbeitern Arbeitsleistungen erbracht werden. Das Leistungsverhalten eines Mitarbeiters hängt im Wesentlichen von drei Faktoren ab: den Leistungsbedingungen (...), dem Leistungsvermögen (...), der Leistungsbereitschaft oder Motivation (...)." (Jung, 2010, S.953).

Im Motivationsprozess können die latent vorhandenen Motive aktiviert werden. Dazu werden Leistungsanreize benötigt, die bestimmte Leistungsmotive

ansprechen und diese dann in Verhalten oder in diesem Fall in Leistungshandlungen münden lassen können (Comelli & Rosenstiel, 2009).

Eine Möglichkeit, Motive und Motivation zu beschreiben, folgt dem bedürfnistheoretischen Ansatz (Rosenstiel, 2010). Die Grundlagen der Motivation von Mitarbeitenden werden darin als die jeweiligen individuellen Bedürfnisse geschildert. Das Bestreben, diese unterschiedlichsten Bedürfnisse zu befriedigen, führt zu Verhaltensbereitschaften oder Handlungsmotiven (Jung, 2010).

Dem bedürfnistheoretischen Ansatz steht der prozesstheoretische Ansatz gegenüber. Bei diesem werden weniger einzelne Motivationsinhalte sondern eher das Zusammenwirken allgemeiner Motivationsvariablen betrachtet, um Motivationsprozesse zu erklären. Die bekanntesten Vertreter der Prozesstheorien dürften die Valenz-Erwartungs-Theorie (Vroom, 1964) und die Gleichgewichts- oder Equity-Theorie (Adams, 1965) sein.

Der Valenz- und Erwartungsansatz von Vroom geht davon aus, dass Leistungsmotivation der Mitarbeitenden dann entsteht, wenn hohe Arbeitsleistung das Erreichen persönlicher Ziele fördert. Dabei sind die Leistungsmotive und die persönlichen Ziele als zusammenhängender und zielorientierter Prozess zu verstehen. Diese Theorie wird als Grundlage aller modernen Prozesstheorien betrachtet, auch wenn sie als empirisch kaum gesichert kritisiert wird (Jung, 2010).

Der Ausgleichs- oder Gleichgewichtsansatz nach Adams (1965) folgt dagegen der Annahme, dass Mitarbeitende einen Input in das Beschäftigungsverhältnis

einbringen und nun eine entsprechende Gegenleistung, also einen Output, von Seiten des Arbeitgebenden erwarten. Zufriedenheit mit diesem Austauschverhältnis oder der kollegial-kameradschaftlichen Beziehung (Heidbrink et al., 2009) ist dann gegeben, wenn Mitarbeitende ein Gleichgewicht zwischen Input und Output empfinden. Diese Bewertung hängt maßgeblich von der wahrgenommenen Erfüllung persönlicher Erwartungen ab, aber auch vom Vergleich mit anderen Personen und deren Input-Output-Verhältnis im jeweiligen persönlich-sozialen Umfeld (Jung, 2010).

In Abgrenzung zum Phänomen *Innere Kündigung* bedeutet das, dass durch die Leistungsbedingungen im Arbeitsumfeld entweder die Erfüllung von persönlichen Leistungsmotiven verhindert oder kein adäquater, im Gleichgewicht befindlicher Austausch zwischen Leistungsinput und -output wahrgenommen wird. Das Eintreten der *Inneren Kündigung* und das daraus folgende Verhalten entsprechen damit nicht etwa einer verminderten Arbeitsmotivation, sondern einer Anpassung der Arbeitshaltung zur möglichst weitgehenden Erfüllung der eigenen Handlungsmotive.

Es kann bei Betroffenen durchaus eine ausgeprägte Leistungsmotivation vorhanden sein, wenn aber die Leistungsbedingungen, Jungs Zitat folgend, nicht gegeben sind, führt das nicht zu dem von der Organisation gewünschten Leistungsverhalten. Eine Konsistenz zwischen den drei Faktoren Leistungsbedingungen, -vermögen und -motivation muss dazu gegeben sein. Motivation allein führt nicht zu Leistung.

Innere Kündigung hängt daher eher mit den Leistungsbedingungen innerhalb der Organisation als mit der Leistungsmotivation der Betroffenen zusammen.

Eine synonyme und nicht trennscharfe Verwendung der Begriffe führt auch an dieser Stelle zu fehlerhaften und unwirksamen Lösungsstrategien in der betrieblichen Praxis einerseits, sowie irreführenden oder falschen wissenschaftlichen Erkenntnissen andererseits.

3.2. Was ist Innere Kündigung?

In der vorliegenden Arbeit wird vom bisher gebräuchlichen sehr vorwurfhaften Verständnis von *Innere Kündigung* abgewichen (vgl. Kapitel 4. Theoretische Konzepte und empirische Grundlagen, S.45ff.). Die Argumentation Massenbachs (2001) aufgreifend, soll hier die *Innere Kündigung* von einer stark wertenden, beinahe schon verurteilenden Ebene (Leistungsverweigerung oder Führungsfehler) auf eine neutralere Ebene verschoben werden. Das lässt in der Konsequenz eher wirksame lösungsorientierte Ansätze zu als das Festhalten an beinahe schon dogmatischen Vorwürfen.

Die am Ende dieses Kapitels vorgeschlagene Begriffsbestimmung berücksichtigt sowohl die Bemühungen von Mitarbeitenden, sich in die Organisationskultur einzubringen, als auch die von deren Kollegen und Führungskräften. Das gilt sowohl für das Bestreben sich selbst als auch die jeweils anderen Interaktionspartner zu integrieren. Darüber hinaus wird erfasst, dass auch die strukturelle Führung (Franken, 2010) seitens der Organisation selbst Rahmenbedingungen und Handlungsweisen zugunsten einer positiven oder negativen Integrationsentwicklung beeinflussen kann.

Eine missglückte Integration führt, vor dem hier vorgeschlagenen begrifflichen Hintergrund, zu Handlungsunsicherheiten. Das bezieht sich sowohl darauf, dass für die betroffene Person unklar ist, welche Handlungsweise die richtige ist, um positive Rückmeldungen zu bekommen, als auch, welche Handlungsweisen zu einem angemessenen Outcome im Sinne des gerechten Austausches von Leistung und Gegenleistung führen.

Die *Innere Kündigung* wird an dieser Stelle als längerer Prozess verstanden, der in ein Ereignis mündet, das zu einem spezifischem Effekt führt. Der Prozess ist dabei die fortwährende Integration von Personen in eine Organisation. Das Ereignis ist der Moment, in dem dieser Prozess erfolglos bzw. gescheitert ist. Der Effekt ist der darauf folgende Rückzug der betroffenen Person auf eine Ebene der garantierten Handlungssicherheit: der formale Vertrag. Aus dieser Verkettung leitet sich die plakative Beschreibung des Symptoms "Dienst-nach-Vorschrift-Mentalität" ab.

Der fortwährende Integrationsprozess erfolgt dadurch, dass im Beschäftigungszeitraum einer Person in einem Unternehmen ständige Veränderungen auftreten, an die sich die Mitarbeitenden anpassen müssen. Das können Personalwechsel genauso sein wie neue Arbeitsaufgaben, eine neue organisatorische Gestaltung, neue Arbeitsabläufe, neue Zuständigkeiten, u.v.m..

Jede Veränderung erfordert dabei eine neue Anpassung. Je größer die Veränderung, desto umfangreicher, langwieriger und schwieriger ist der Anpassungsprozess.

"Komplexe Wandlungsprozesse bedürfen eines 'ebenbürtigen' integrativen Managements, dass vielfältige Wirk- und Folgebeziehungen geplanter Veränderungen mit einbezieht und eine Gesamtarchitektur des Wandels anstrebt. Eckpfeiler dieser Gesamtarchitektur sind die Parameter Strategie, Struktur, Kultur und Personal, wobei in der Praxis die beiden ersten 'harten' Komponenten oft Vorrang haben." (Steinle et al., 2008, S.39).

Das Ereignis, an dem die *Innere Kündigung* auftritt, ist der Moment, in dem der fortwährende Integrationsprozess gescheitert ist. Über die gesammelten Erfahrungen während der Beschäftigung in einem Unternehmen bewerten Betroffene ihre Aktionen mit den Reaktionen und schließen aus positiven und negativen Rückmeldungen implizit, welche Handlungsweisen über das explizit formal festgelegte Maß (Arbeitsvertrag) hinaus erwünscht sind. Fortwährend negative oder häufig widersprüchliche Reaktionen können dann zu einer gefestigten Handlungsunsicherheit führen, da konsistente Erfahrungen zur Bewertung des eigenen und fremden Handelns kaum möglich sind (Mayerl, 2009).

Die Handlungsweise, die aus diesem Prozessergebnis resultiert, wurde bislang stets mit der *Inneren Kündigung* gleichgesetzt. In der vorliegenden Arbeit wird aber davon ausgegangen, dass dieser Blickwinkel zu kurz greift. Die Handlungsweise zeichnet sich durch einen stark resignativen Charakter aus, der sich auch in der englischsprachigen Annäherung des Themas wiederfindet: "inner resignation" (Schaper, 2011). Dieser Bezeichnung zufolge stellt sich bei gescheitertem Integrationsprozess Resignation ein, woraufhin die Betroffenen eine bestimmte Coping-Strategie anwenden.

Diese Strategie veranlasst Betroffene der *Inneren Kündigung*, sich im Sinne der hier vorgeschlagenen Begriffsbestimmung resignativ auf eine Ebene der garantierten Handlungssicherheit, sowie des festgelegten transaktional gerechten Leistung-Gegenleistung-Austausches zurückzuziehen. Diese Ebene des verhandelten Mindestmaßes für die Austauschbeziehung stellt der formale Arbeitsvertrag dar.

Die bis heute gebräuchliche stigmatisierende Bezeichnung des *"bewussten Entschlusses zur Leistungsreduktion"* (Lauck, 2005, S.148) ist eher unglücklich gewählt. Treffender ist die Bezeichnung "bewusster resignativer Entschluss zur Engagementanpassung". Ein freiwilliges Engagement von Mitarbeitenden kann durchaus aus der Sicht des Unternehmens unerwünscht sein und sanktioniert (oder zumindest nicht belohnt) werden, wenn die Zielrichtung des Engagements nicht mit den Zielen des Unternehmens übereinstimmt.

Aus Sicht der Betroffenen aber entsteht dann der Eindruck, dass ihr individuelles Engagement, sei es durch interaktive oder strukturelle Führungsmaßnahmen bedingt, seitens der Organisation nicht erwünscht ist. Sie reduzieren ihren Einsatz dann nicht aus Mangel an Motivation oder gar Leistungsunwilligkeit, sondern als Ergebnis eines längeren Lern- und Bewertungsprozesses. Daher soll die *Innere Kündigung* aufgrund ihres wechselseitigen Charakters eher als spezifischer Prozess denn als pathologisches Individualverhalten verstanden werden.

Die in der vorliegenden Arbeit aufgeführten Aspekte von *Innere Kündigung* werden an dieser Stelle dieser Forderung folgend bewertet, um zu einer eigenen, neuen Begriffsbestimmung zu gelangen. *Innere Kündigung* hat offensichtlich etwas zu tun mit missglückter Einbindung von Mitarbeitenden, ihrer daraus resultierenden Reduktion von freiwilligem Engagement und den damit verbundenen negativen Auswirkungen. Daher wird hier folgende Begriffsbestimmung vorgeschlagen und in der weiteren Arbeit verwendet:

Die Innere Kündigung ist eine wechselseitig missglückte Integration von Mitarbeitenden in eine Organisationskultur, die zu einem Rückzug in Form von Reduzierung des persönlichen Engagements bei Betroffenen führt und dabei Arbeitsleistung, Kreativität und Produktivität negativ beeinflusst.

4. Theoretische Konzepte und empirische Grundlagen

Obwohl das Thema *Innere Kündigung* für betroffene Organisationen und Personen von großer wirtschaftlicher und persönlicher Bedeutung ist, wurde es doch bisher kaum mehr als oberflächlich erforscht. Grundlegende wissenschaftliche Untersuchungen stammen aus den späten 1980er und frühen 1990er Jahren (Höhn, 1983; Raidt, 1988; Löhnert, 1990; Faller, 1993; u.a.). Auf diesen Versuchen, einen wissenschaftlichen Grundstein zu legen, bauen viele Arbeiten der jüngeren Zeit auf (Massenbach, 2001; Schmitz et al., 2002; Lauck, 2003; Neuhold, 2006; u.a.). Die zahlreichen Untersuchungen aber spiegeln wider, wie dieses Phänomen Untersuchende und Betroffene gleichermaßen vor große Herausforderungen stellt.

Das Phänomen der *Inneren Kündigung* wird seit Anfang der 1980er Jahre untersucht. Eine der ersten Veröffentlichungen zu diesem Thema stammt von Reinhard Höhn aus dem Jahre 1982 und erschien in der F.A.Z., Blick durch die Wirtschaft, unter dem Titel "Die innere Kündigung – ein schlimmes Thema" (Höhn, 1982). In diesem Artikel schildert Höhn, wie er bei einem Seminar für Führungskräfte der Wirtschaft von einem Betroffenen auf dessen eigene *Innere Kündigung* aufmerksam gemacht wurde und wie dieser die Ursachen und Wirkungen wahrnimmt.

Spätere Arbeiten bauen auf Höhns gedanklichem Aufbau auf und versuchen, das Verständnis über das Phänomen über verschiedene Indikatoren quantitativ empirisch, aber auch theoretisch non-empirisch zu erweitern. Dabei stellt sich bei den meisten Annäherungsversuchen schnell heraus, dass die Erfassbarkeit der *Inneren Kündigung* schwierig ist (z.B. Löhnert, 1990,

Schmitz et al., 2002) und den spezifischen Eigenarten des Phänomens nur selten gerecht wird, wenn es ausschließlich behavioristisch betrachtet werden soll.

Im folgenden Abschnitt wird nun im Einzelnen eine Auswahl der bekannteren Arbeiten über das Phänomen vorgestellt. Die wesentlichen Ergebnisse daraus stellen auch für diese Arbeit eine wichtige Grundlage dar. Gravierend dabei ist, dass kaum ein Autor die vorwurfbehaftete Ebene der *Inneren Kündigung* als Täter-Opfer-Konflikt zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer (oder umgekehrt) verlässt, obwohl im Gegenzug die Tabuisierung der *Inneren Kündigung* und die Stigmatisierung der Beteiligten allgemein beklagt wird (Löhnert, 1990).

4.1. Höhn

Höhn bestimmt den Begriff *Innere Kündigung* als

"der bewußte Verzicht auf Engagement und Eigeninitiative im Unternehmen und damit die Ablehnung einer der wichtigsten Anforderungen, die an einen Mitarbeiter zu stellen sind. (...) Der Mitarbeiter [wolle] zwar seine Stellung in der Unternehmung behalten, beabsichtigt aber, sich in keiner Weise mehr zu engagieren." (Höhn, 1983, S.17).

Er unterstreicht weiter plausibel die verheerende Wirkung des Phänomens *Innere Kündigung* auf die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen. Höhn fordert sogar auf,

"Jede Unternehmensführung sollte sich einmal Gedanken darüber machen, wie viele ihrer Mitarbeiter dem Unternehmen die innere Kündigung ausgesprochen haben und was dies für ein Unternehmen im Wettbewerb mit der Konkurrenz (...) bedeutet." (Höhn, 1983, S.67).

Im Fokus seiner Untersuchung liegt das Verhalten von Führungskräften. Dabei arbeitet er stets die Wichtigkeit des kooperativen Führungsstils heraus. Dieser Fokus entspricht ganz dem Sinn des Harzburger Modells (Höhn, 1967), das auch an der von Höhn selbst in den Fünfziger Jahren des 20. Jahrhunderts gegründeten "Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft" gelehrt wurde. Höhn steht daher auch in der Kritik, das Thema *Innere Kündigung* eher hinsichtlich einer möglichst optimalen Vermarktbarkeit zu betrachten als tatsächlich wissenschaftliche Interessen zu verfolgen (Faller, 1993). Zwar ist die Vermarktung von wissenschaftlichen Erkenntnissen nicht grundsätzlich

negativ zu bewerten, jedoch darf die wissenschaftliche Qualität der Arbeit nicht darunter leiden.

Die methodische Grundlage für Höhns Erkenntnisse liefern die in seinen Seminaren zusammengetragenen Aussagen von Seminarteilnehmern, die er, im Stellenwert von qualitativen Interviews einordnet, auswertet und verallgemeinert. Vorzuwerfen ist ihm hier die Präsentation von sehr selektiv ausgewählten Gesprächsblöcken, die den Anschein von qualitativer Interviewarbeit suggerieren aber dessen methodische Grundlagen nicht einhalten (Nohl, 2012). Die daraus gezogenen Schlüsse stehen allesamt im Kontext seines Harzburger Modells und sind durchweg sehr einseitig betrachtet und bewertet.

Die Beschränkung auf das Vorgesetztenverhalten als Ursache für innere Emigration wirkt vorwurfhaft und greift zu kurz. In seinem Abschnitt über die *"Innere Kündigung ohne äußeren Anlaß"* (ebenda, S.89-98), zeigen die Antworten seines exemplarischen Seminarteilnehmers sehr deutlich die Rolle von Karriereaussichten, organisationalen Rahmenbedingungen oder das Missverhältnis von Geben zu Nehmen, die Höhn aber völlig ignoriert. Er sucht mit seinen Fragen zunächst nur nach Ursachen durch direktes Führungsverhalten, wechselt dann aber seinen Fokus und wettert gegen vermeintliche Leistungsfeindlichkeit und den Werteverfall der Gesellschaft allgemein, sowie der intellektuellen als auch der jungen Gesellschaft insbesondere:

"Zweifellos steht diese Grundhaltung in engem Zusammenhang mit dem in den letzten Jahren in wachsendem Maße ansteigenden Trend zu Abwertung der Leistung und der Verherrlichung einer fast

unbegrenzten persönlichen Freiheit (...) als eine willkommene Ausrede für den

«Haß auf jeden Fleiß und alle Pflichten und dazu eine Verbrämung des totalen Desinteresses an den Mitmenschen und am Lauf der Welt» [hier zitiert er Schneider, 1981, S.15]

Kennzeichnend für diese rein ichbezogene Haltung ist die 'Pseudo-Revolution' der Intellektuellen in den 60er und 70er Jahren." (Höhn, 1983, S.92f.)

Zu Lasten der jüngeren Generationen führt er ein weiteres Zitat an:

«Wenn die Älteren sehen, wie die Jüngeren die Wirtschaft verachten, die Leistung diskreditieren, sich durch Ausstieg entziehen und trotzdem gut in dieser Gesellschaft leben, kommt ihnen natürlich der Gedanke: Für wen soll ich mich anstrengen?» (ebenda, S.94; hier zitiert er Surminski, 1982, S.14)

Interessanterweise ignoriert er bei seinen Ausführungen die Tatsache, dass sein exemplarischer Seminarteilnehmer 52 Jahre alt, Familienvater von zwei studierenden Söhnen und in leitender Position ist, also keineswegs der jungen Generation zugeordnet werden kann. Das projiziert er auf die geschilderten Gespräche mit den Söhnen des Teilnehmers, die den Vater scheinbar inspiriert hätten, sich nicht mehr zu engagieren. Auch ignoriert Höhn die Aussage völlig, dass dieser Vater durchaus hohe Leistungen erbracht hat und diese hohen Leistungen auch durch die Unternehmensführung bescheinigt wurden. Die darauf folgenden Hinweise auf mangelnde Anerkennung im Geben-Nehmen-Ausgleich versteht Höhn an dieser Stelle leider lediglich als einseitiges, egoistisches Anspruchsdenken. Selbst die explizit formulierte Bereitschaft, die

Situation der *Inneren Kündigung* zu verlassen und sich wieder ins betriebliche Geschehen zu integrieren – wenn denn die Bedingungen verbessert würden – verfolgt er nicht. Die Möglichkeit weitergehender Zusammenhänge über Führungsfehler und Leistungsfeindlichkeit hinaus berücksichtigt er ebenfalls nicht.

Obwohl Höhn die Berichte seiner Seminarteilnehmer sehr einseitig betrachtet, so muss man seinem Werk doch zugute halten, dass es eine verstärkte Aufmerksamkeit auf die Arbeitsumstände von Mitarbeitenden in Unternehmen lenkte. Das Phänomen *Innere Kündigung* erhielt durch ihn seine Bezeichnung. Dadurch schuf er eine nicht zu unterschätzende Grundlage für weitere wissenschaftliche Untersuchungen. Diese Pionierleistung gilt es zweifelsfrei zu würdigen, trotz aller durchaus berechtigten Kritik an seiner Arbeitsweise, sowie an der Person Höhns selbst aufgrund dessen fragwürdiger Verstrickung in die NS-Vergangenheit (Rüthers, 2000; Grothe, 2005; Walter, 2011).

Zusammenfassend kann festgehalten werden: Höhn bereitet mit seiner Begriffsbestimmung und seinen Ergebnissen einen wegweisenden Zugang zum Phänomen *Innere Kündigung*. Seine Lösungsansätze sind zwar umstritten, dennoch bauen auf seiner Grundlagenarbeit die meisten weiteren Untersuchungen und Annäherungen auf. Im Wesentlichen folgen andere wissenschaftliche Arbeiten seiner ursprünglichen Begriffsbestimmung (Löhnert, 1990; Faller, 1993; Krystek et al., 1995; Massenbach, 2001; Lauck, 2003; u.a.). Darüber hinaus gelingt es ihm, das Thema einer breiten Öffentlichkeit zugänglich zu machen. Er schafft damit ein Bewusstsein für dessen Wichtigkeit nicht nur in der betrieblichen Wirklichkeit.

4.2. Löhnert

Während der Ansatz von Höhn (1983) der Annahme folgt, dass die *Innere Kündigung* ein einzelner bewusst-aktiver Vorgang ist, erweitert Löhnert ihn in zwei verschiedene Vorgänge: die *aktive* und die *passive Innere Kündigung*. Löhnert versteht unter *Innerer Kündigung* einen

"Entschluss (...) sich, quasi unfreiwillig, innerlich in einer bestimmten Weise [einzurichten], sodaß sie [die Betroffenen, Anm. d. Autors] glauben, [es] in der gegebenen Situation aushalten zu können."
(Löhnert, 1990, S.30f.).

Er betont dabei, dass diesem Entschluss, innerlich zu kündigen, eine in mehreren Phasen verlaufende Entwicklung vorangeht, bei dem aktive Lösungsversuche seitens des Betroffenen mehrfach scheitern. Er bezieht sich damit deutlich auf das Konzept des *Psychologischen Vertrages* und den Effekten des Bruches dieses Vertrages einerseits und der innerlichen, einseitigen Wiederherstellung desselben andererseits (siehe Kapitel 5.1.1. Psychologischer Vertrag, S.84ff.).

Löhnert (1990) nutzt in seiner Studie ebenfalls die Abweichung von IST- und SOLL-Zustand als Indikator. Er erfasst neben grundlegenden Daten zur Person und Arbeit – in Anlehnung an seine Probandengruppe, die sich ausschließlich aus Redakteuren zusammensetzte – Handlungs- und Kontrollspielräume, die im öffentlichen Bild stark mit dem genannten Beruf verbunden sind. Zusätzlich erfasst

er quantitativ die in der Gruppe vertretene Neigung, Erfolge anzustreben, bzw. Mißerfolge zu vermeiden. Der letzte Teil seiner Erhebung stellt direkte und offene Fragen zur Kündigungsabsicht und Zufriedenheit.

Löhnert betont ausdrücklich, dass es sich aufgrund der geringen Probandenzahl (N=21) allenfalls um eine Pilotstudie handle, die zwar Tendenzen aufzeige, aber keinen Nachweischarakter beanspruche. Die

"Befragungsergebnisse [können] nur in sehr beschränktem Umfang als aussagekräftig angesehen werden (...)" (Löhnert, 1990, S.209).

Dennoch stecken in seinen statistischen Auswertungen Hinweise auf einen möglichen Zusammenhang zwischen empfundenem Kontrollverlust in der Arbeitssituation und der Wiederherstellung der empfundenen Handlungskontrolle durch den Schritt in die *Innere Kündigung*. Er versteht die *Innere Kündigung* damit als Reaktion auf Missstände. Löhnerts Modell baut hierbei maßgeblich auf den Aspekten Erfolgsstreben und Vermeidung von Misserfolgsereignissen auf. Seine Studie wurde in der vorliegenden Arbeit noch einmal auf der Basis einer deutlich höheren Probandenzahl (N=456) geprüft (siehe Kapitel 7.3. Der Fragebogen nach Löhnert, S.84ff.).

Löhnert geht ferner davon aus, dass, wie bei einer formellen, offenen Kündigung, eine verdeckte oder innere Kündigung auch gegenseitig über verschiedene Ebenen vertikal, aber auch auf der selben hierarchischen Ebene horizontal vollzogen werden kann. Damit greift er das *Soziogramm der Inneren Kündigung* auf (Raidt, 1989):

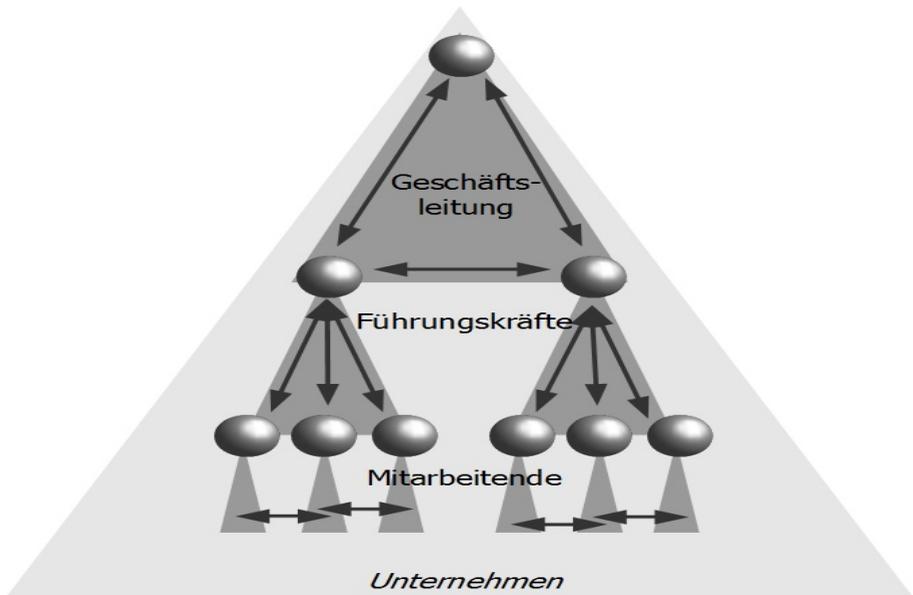


Abbildung 1: Soziogramm der Inneren Kündigung

(Raidt (1989), S.70 zitiert nach Hilb (1992), S.15)

Er schildert diesen Vorgang in Bezug auf das gegenseitige Beziehungskonstrukt von Arbeitgeber-Arbeitnehmer, bei dem beide Seiten zunächst einmal ihre eigenen Ziele zu verwirklichen versuchen. Diese Paarbeziehung zeichne sich aber auch durch ein gemeinsames Verhältnis aus, dass für die Zielerreichung des jeweils anderen Partners förderlich sei (Raidt, 1989, Löhnert, 1990).

Der bewusste Vollzug einer *Inneren Kündigung* kann nach Löhnert (1990) auf zwei Auslösefaktoren beruhen, einem aktiven und einem passiven. Die aktive Form entspricht dem Versuch die Veränderung einer als ungerecht oder unbefriedigend empfundenen Arbeitssituation oder eines eben solchen

Normenmodells zu bewirken, bzw. die subjektiv wahrgenommenen Misstände auszugleichen (ebenda). Die passive Form entsteht häufig aufgrund von Beobachtungen bei Kollegen, deren Leistungsveränderung, bzw. Leistungsanpassung im Sinne einer aktiven *Inneren Kündigung* eben keine negativen Konsequenzen mit sich brachte, sondern sogar positive bis hin zur Karriereförderung. Das führt zu einem resignativen Rückzug, ausgelöst durch die Erkenntnis, dass eine Veränderung des eigenen Verhaltens im Sinne einer *Inneren Kündigung* ebenfalls keine negativen, vielleicht sogar positive Konsequenzen mit sich bringen wird (Löhnert, 1990).

Dieser Prozess wird als "Ansteckung" interpretiert und als mögliche Gefahr einer Verbreitung innerhalb von betroffenen Organisationen verstanden. Einzelne Autoren vergleichen diese Art der passiven Verbreitung sogar mit einer betrieblichen Krankheit und greifen Höhns (1983) polemische Bezeichnung der *Inneren Kündigung* als "Virus" mit "unerhörte[r] Ansteckungskraft" auf (ebenda, S.13). Vor diesem Effekt, dass Mitarbeitende "*negative Energie auf die Kollegen (...) übertragen und sie mit ihrem schlechten Beispiel [anstecken].*" (Welch & Welch, 2009, S.84) warnen auch andere Autoren (Hilb, 1992; Krystek et al., 1995; u.a.). Sie betonen dabei den schädigenden Charakter dieses Effektes auf die Produktivität von Belegschaften und fordern eine schnelle Trennung von den Betroffenen (Höhn, 1983; Welch & Welch, 2009).

Die Einschätzung des ansteckenden Effektes kann als durchaus begrifflich angesehen werden. Welchs Fazit, die betroffenen Mitarbeitenden schlicht zu entfernen, ist dagegen substanzlos und sogar eher kontraproduktiv als tatsächlich problemlösend. Denn mit der simplen Entfernung des Betroffenen

werden vermutlich nur kurzfristig die sichtbaren, oberflächlichen Symptome einer meist tiefer gehenden Verkettung von auslösenden Umständen beeinflusst. Wenn die tieferen Ursachen, die zur *Inneren Kündigung* geführt haben, weiterhin bestehen bleiben, werden sie vermutlich neue Fälle von Betroffenen schaffen. Denn die Nachfolger von Entfernten werden unweigerlich auch weiterhin den selben auslösenden Bedingungen ausgesetzt sein. Die neuen Betroffenen werden sich dann aber sehr wahrscheinlich, durch das mahnende Beispiel ihrer Vorgänger gewarnt, noch besser tarnen.

4.3. Hilb

In seiner Tagungsschrift veröffentlicht Hilb (1992) Arbeitsergebnisse und Referate der Teilnehmenden, die sich mit dem Phänomen *Innere Kündigung* befasst haben. Darin bestimmt er die *Innere Kündigung* als

"bewusste[n] oder unbewusste[n] Verzicht auf Engagement am Arbeitsplatz von seiten der Mitarbeiter (...).

Die Innere Kündigung zeigt sich dabei in einem «lautlosen Protest» von Menschen, die den Konflikt weder offen austragen noch die äußere Kündigung einreichen können oder wollen. Sie sind somit ihrer Arbeitsrolle entfremdet. Dies führt zu einer dauerhaften

«Verweigerung gegenüber Arbeitsaktivitäten, die über (...) Minimalanforderungen hinausgehen»." (Hilb, 1992, S.5; hier zitiert er Löhnert, 1990, S.39)

Mit dieser Begriffsbestimmung folgt er nicht nur weitgehend derjenigen Höhns (1983), Raidts (1989) und Löhnerts (1990), sondern er zitiert sie dabei auch wörtlich. Neu ist hingegen, dass er die *Innere Kündigung* explizit im Bezug zu Konflikt und sozialer Rolle im Erwerbskontext bestimmt.

Hilb erweitert seine Ausführungen auch um die Begriffsbestimmung anderer Tagungsteilnehmer. Die *Innere Kündigung* sei demnach eine:

„(...) stille mentale Verweigerung engagierter Leistung. Mental ist sie, weil sie tief im Inneren sitzt, und still ist sie, weil sie sich nicht in einem offenen Akt der Kündigung niederschlägt, sondern in Arbeit und Leistung mit halbem Herzen und halber Kraft.“ (Gross, 1992, S.87).

Hier wird insbesondere die Verborgenheit des Aktes der *Inneren Kündigung* an sich, sowie den deutlichen Bezug auf Engagement hervorgehoben. Weiter arbeitet Hilb (1992) verschiedene Ursachengefüge und Konfliktfelder heraus. Dabei verlässt er den individual-diagnostischen Ansatz und weist darauf hin, dass die Diagnose vor dem Hintergrund der Verdecktheit des Phänomens und dem Schutzstreben der Betroffenen kaum hilfreich ist. Er bietet stattdessen als mögliche Lösungsansätze präventive Maßnahmen, wie Sinn-Management (Piwinger & Zerfaß, 2007) oder Job-Rotation-Maßnahmen an (Ulich & Wiese, 2011), die eher indirekt auf das Phänomen einwirken.

Das von ihm vorgeschlagene Diagnosewerkzeug soll explizit nicht herausfinden, ob oder wie stark *Innere Kündigung* im Unternehmen verbreitet ist, sondern einzig und allein Handlungsfelder aufzeigen. Dabei operationalisiert Hilb (1992) den Psychologischen Vertrag, in dem er Fragen zum IST-SOLL-Vergleich anbietet, anhand derer er dann in einer Art grafisch aufbereiteten Differenz-Profil die jeweiligen Handlungsfelder des Unternehmens aufzeigt. Seine Annahme ist: Wenn die Störfaktoren beseitigt sind, kommen innere Emigranten von selbst zurück und weniger Mitarbeitende kündigen innerlich.

4.4. Faller

Faller setzt sich in seiner 1991 erschienenen und 1993 überarbeiteten Dissertation "Innere Kündigung: Ursachen und Folgen" ebenfalls mit dem Phänomen auseinander. Er verbindet es mit dem Konstrukt des psychologischen Arbeitsvertrags. Bei dem geht es im Gegensatz zum formellen oder juristischen Arbeitsvertrag um ein meist unausgesprochenes, nicht-statisches, psychologisches Erwartungsgefüge der beiden Vertragsparteien gegeneinander.

Vor dem Hintergrund dieses Erwartungsgefüges stellt er das Phänomen *Innere Kündigung* als möglichen Ausgleichs- oder Reaktionsprozess als Folge gebrochener *psychologischer Verträge* dar und betrachtet diese Reaktionsprozesse vor dem Hintergrund verhaltenswissenschaftlicher Theorien. Aus der Verknüpfung dieser Untersuchungsgegenstände leitet er ein Ursachenmodell des Phänomens *Innere Kündigung* ab (Faller, 1993).

Faller (1993) betont in seiner Begriffsbestimmung den reaktiven Charakter des Phänomens *Innere Kündigung* und nimmt dabei besonderen Bezug auf das Misslingen von eigener Einflussnahme zur Verbesserung einer als unbefriedigend wahrgenommenen Situation. Der persönlichen Sichtweise sowie deren Bewertung durch den Betroffenen selbst kommt ihm zufolge im Zuge der Entstehungsphasen einer *Innere Kündigung* eine besondere Bedeutung zu. Er führt die *Innere Kündigung* auf den vergeblichen Versuch zurück, den *psychologischen Vertrag*, der den formellen Arbeitsvertrag begleitet, wieder gerecht zu gestalten. Dabei hebt er hervor:

Ein Betroffener, der

"innerlich kündigt, verbleibt also in der Organisation, distanziert sich aber von dieser." (Faller, 1993, S.80).

Nach Faller kann die aktive Form der *Inneren Kündigung* auch als Versuch gesehen werden, selbst ausgleichend in das Geschehen einzugreifen. Seinem Phasenmodell folgend (vgl. Abb. 2, S.60) versuchen Betroffene die bestehende Konfliktsituation oder Soll-Ist-Differenz zu lösen, indem sie den Versuch unternehmen, die erfahrene bzw. empfundene Nicht-Erfüllung des *psychologischen Vertrags* entsprechend der jeweiligen Situations- oder Handlungskontrolle wieder herzustellen.

Faller (1993) nimmt dabei an, dass es den Betroffenen durch Anpassung ihrer jeweiligen Arbeitsleistung an die empfundene IST-Situation gelingt, sowohl die Soll-Ist-Differenz zu verringern als auch die empfundene geringe Handlungskontrolle zu erhöhen. Dabei hebt er besonders die Bedeutung und Auswirkung empfundener Gerechtigkeitsdiskrepanz bei der Soll-Ist-Bewertung für die Arbeitszufriedenheit hervor (siehe auch Kapitel 5.1.3. Gerechtigkeit, S.94).

In seinem Ansatz erarbeitet Faller (1993) aber nicht nur die Bedeutung von Gerechtigkeitswahrnehmung und *Psychologischem Vertrag*, sondern auch den Umgang damit. Diese möglichen Ursachenfelder scheinen richtungsweisend und finden sich in den Ansätzen von jüngeren empirischen Studien (z.B. Massenbach, 2001; Schmitz et al., 2002) wieder. Auch in der vorliegenden Arbeit spielen diese Aspekte eine zentrale Rolle.

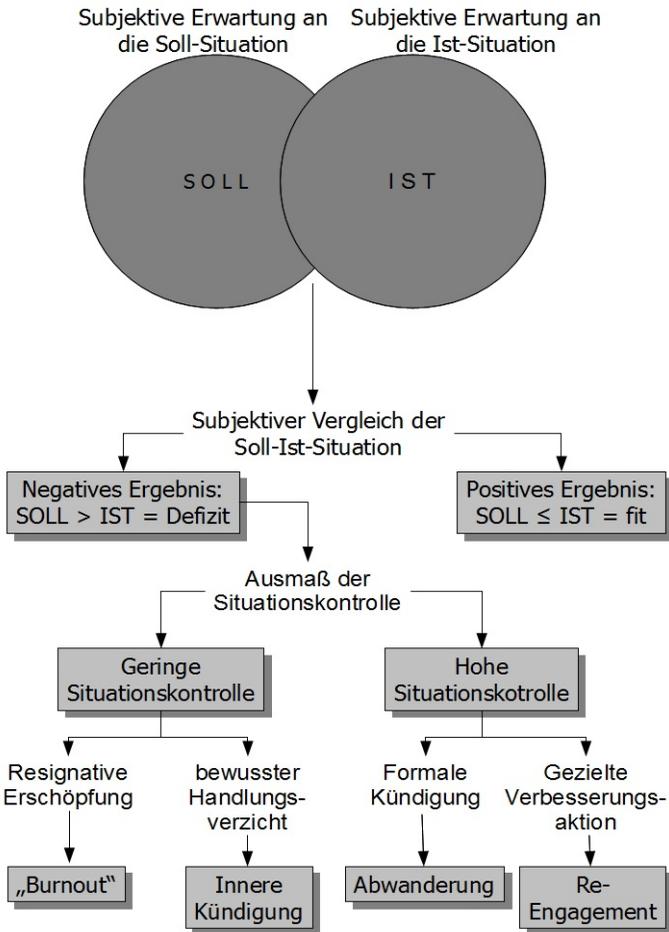


Abbildung 2: Faller's Phasenkonzept

(Faller (1993), zitiert aus Hilb (1992), S.9)

Bemerkenswert ist bei Faller (1993) insbesondere die Entgeneralisierung einer umfassenden *Inneren Kündigung*. Er differenziert in seinem Modell deutlich zwischen dem juristischen Arbeitsvertrag (der beibehalten wird) und dem psychologischen Arbeitsvertrag (der innerlich gekündigt wird):

"Gegenstand der Inneren Kündigung ist nicht das Arbeitsverhältnis als Ganzes wie bei der formalen Kündigung und die damit verbundene beidseitige Lösung vom Arbeitsvertrag, sondern er ist auf bestimmte Teile des Arbeitsverhältnisses beschränkt. Darunter sind vor allem die nicht justiziablen Teile des Arbeitsverhältnisses, die im psychologischen Vertrag ausgehandelt werden, zu verstehen. Im übrigen soll aber der Arbeitsvertrag aufrechterhalten bleiben." (Faller, 1993, S.99).

Das unterstreicht den qualitativen Charakter der möglichen Ursachen im Sinne der in der vorliegenden Arbeit verwendeten Begriffsbestimmung. Damit hebt Faller aber auch ein zentrales Merkmal im Wirkungsgefüge der *Inneren Kündigung* hervor, dass sich auch in den Schilderungen von Höhns exemplarischen Seminarteilnehmern wiederfindet (Höhn, 1983): Die an die Erwerbsarbeit gestellten Erwartungen werden nicht erfüllt.

Nach mehreren erfolglosen Versuchen, diese Missstände zu verbessern, passen die Betroffenen ihre Erwartungen an die individuell erfahrene und bewertete Realität an. Eine solche Anpassung der Erwartungen wird in der Auswertung der vorliegenden empirischen Daten dieser Arbeit eine Rolle spielen (siehe dazu auch Kap.7.6. Skalen zum Psychologischen Vertrag, S.176ff. und 10. Bewertung der Ergebnisse, S.218ff.).

4.5. Krystek et al.

Krystek et al. (1995) stellen in ihrer Untersuchung anschaulich dar, dass die Zahl der Mitarbeitenden, die von *Innerer Kündigung* betroffen sind, mit steigender Hierarchieebene abnimmt. Das führt zu der Annahme, dass die Ursachen dieses Phänomens in der organisationalen Situation der unteren Hierarchieebenen zu suchen sind, und unterstreicht die Annahme Löhnerts (1990), dass Autonomie hierbei eine Rolle spielt.

Obere Hierarchien jedenfalls scheinen sich demnach in einer Situation zu befinden, die das Auftreten des Phänomens nicht sonderlich fördert. Anders herum betrachtet scheinen sich dem entsprechend untere Hierarchien in einer Situation zu befinden, die das Auftreten einer *Inneren Kündigung* begünstigen.

Es ist allerdings auch denkbar, dass Krystek et al. (1995) hier ihrer eigenen Methode aufsitzen: Die Autoren befragten Personalverantwortliche in deutschen Unternehmen per postalischer Zusendung von Fragebögen.

Sie erfragten Meinungen und Einschätzungen zu verschiedenen Facetten des Phänomens *Innere Kündigung*. Sie stellten Fragen zum Begriffsverständnis, zu möglichen Ursachen, aussagekräftigen Indikatoren, sowie zur Einschätzung der Verbreitung. Damit befragten sie hauptsächlich höhere Hierarchieebenen, die sich selbst natürlich nicht als Betroffene bezeichnet haben.

Die Tendenz, das Problem eher außerhalb des eigenen Unternehmens zu sehen, stellten Krystek et al. (1995) auch dadurch fest, dass die Einschätzung

der Verbreitung bei anderen Unternehmen durchgehend höher lag als beim eigenen. Das Phänomen wird offenbar eher bei anderen als bei sich selbst wahrgenommen.

Auch die Autoren um Krystek folgen weitgehend der Begriffsbestimmung nach Höhn (1983) und greifen die Erweiterungen von Löhnert (1990) und Gross (1992) auf. Damit verzichten sie auf eine eigene Erweiterung und bauen ihre empirische Untersuchung auf der bis dahin bestehenden theoretischen Basis auf. Ziel ihrer Arbeit ist der Versuch, die Verbreitung von *Innerer Kündigung* in den Belegschaften deutscher Unternehmen zu erfassen. Dabei differenzieren sie die Verbreitung in verschiedenen Branchen, Hierarchieebenen und Betriebsgrößen (Krystek et al., 1995).

Die Auswertung (N=92) zeigt ein gutes Verständnis des Problemfeldes *Innere Kündigung* bei den Personalverantwortlichen. Als durchschnittlicher Verbreitungswert (arithmetisches Mittel) wird 24% angegeben (Modalwert: 20%). Die geschätzten Werte variieren von 2% bis 65%. Zwischen den einzelnen Branchen scheint es keine nennenswerten Unterschiede zu geben.

Interessanterweise schätzen die Personalverantwortlichen die Verbreitung im eigenen Unternehmen geringer (19%) ein als in Deutschland allgemein (24%). Die Autoren erkennen treffenderweise:

"An diesem Beispiel zeigt sich besonders der unterschiedliche Maßstab, der offensichtlich bei der allgemeinen Beurteilung des Problems einerseits und in der eigenen Unternehmung andererseits angelegt wird." (Krystek et al., 1995, S.42).

Als mögliche Indikatoren, woran die Verbreitung von *Innerer Kündigung* erkannt werden kann, werden in dieser Untersuchung "Fluktuationsquote" (42%), "Betriebsratsbeschwerden" (37%) und "Unmutsäußerungen" (22%) sehr niedrig bewertet. Damit wird der implizite und versteckte Charakter einer *Innenen Kündigung* noch einmal hervorgehoben. Dagegen werden "Fehlzeiten" (81%) und Krankenstand (78%) als wichtigste Indikatoren angegeben. Auch "Qualitätsniveau" (69%) wird als starker Indikator gewertet.

Neben den Handlungsmöglichkeiten von Führungskräften, bzw. von Entscheidungsträgern in den Unternehmen, betonen die Autoren ausdrücklich auch die Eigenverantwortlichkeit der Betroffenen selbst. Ihre aktive Mitarbeit an Lösungen sei unersetzbar. Sie fürchten, es

"(...)könnte der Eindruck entstehen, Innere Kündigung würde – jedenfalls von den Verfassern – eben doch als ein Virus betrachtet, der seine Opfer unverschuldet und mit nur begrenzten Möglichkeiten der Heilung überfällt. Innere Kündigung also als eine Art Krankheit, noch dazu infektiösen Charakters, die ansonsten hochmotivierte Mitarbeiter wie eine Heimsuchung überkommt.

Einer solch fatalistischen, wohl auch bequemen Grundhaltung soll hier nochmals – last but not least – ganz energisch entgegengetreten werden." (Krystek et al., 1995, S.213).

Darauf aufbauend weisen die Autoren auf zahlreiche Handlungsmöglichkeiten hin, die allerdings alle als Voraussetzung eine teils erhebliche Vertrauensbasis benötigen oder zumindest den Umstand, dass eine gefahrlose Öffnung möglich ist. Wenn andererseits aber die Aussicht auf erfolgreiche Gespräche

und Veränderungsversuche ebenso wie eine gute Vertrauensbasis gegeben ist, ist schon das Entstehen einer *Inneren Kündigung* fraglich (Hilb, 1992).

Damit bieten auch Krystek et al. (1995) lediglich Lösungsansätze innerhalb eines redundanten Kausalkreises an (Jiménez, 2006). Sie verpassen die Gelegenheit, die wertvollen Erkenntnisse ihrer Datenbasis zur Entwicklung eines eigenen neuen gedanklichen Ansatzes zum Verständnis des Phänomens umzusetzen. Statt dessen folgen sie erstaunlich unkritisch dem Begriffsverständnis, das sich nach Höhn (1983) etabliert hat.

Das erweckt den Eindruck, dass die Autoren zwar mit großer Sorgfalt und Gewissenhaftigkeit das gewonnene Zahlenmaterial bearbeitet haben, dabei aber die wissenschaftliche Weiterentwicklung des theoretischen Konzeptes der *Inneren Kündigung* vernachlässigt haben. Sinnvoller wäre hier ein Ansatz gewesen, der über die im Schwerpunkt deskriptive Zahlenbearbeitung hinausgeht und sie zum Belegen neuer theoretischer Gedanken nutzt.

4.6. Massenbach

In seiner Dissertation untersucht Massenbach (2001) ebenfalls das Phänomen *Innere Kündigung*. Er wählt einen Zugang über den Person-Environment-Fit Ansatz. Hier berücksichtigt er sowohl die von Faller (1993) aufgeworfenen Überlegungen zum *Psychologischen Vertrag* als auch die Überlegungen zu Hilflosigkeit, Commitment und Involvement.

Er berücksichtigt in seinen Abgrenzungen von *Innerer Kündigung* und Burnout die situative Hilflosigkeit und den Umgang damit. Das findet auch Eingang in das Design seiner Datenerhebung.

Die Konstrukte Commitment und Involvement fügt er in seiner Auswertung zu einer Matrix zusammen, aus der er das Ausmaß der Entfremdung von Mitarbeitenden von ihrer Arbeit ableitet. Hieraus zieht er Rückschlüsse, ob die Mitarbeitenden innerlich gekündigt haben oder nicht. Die Intensionsaspekte lässt er allerdings außer acht und beschränkt sich bei seiner Diagnose lediglich auf die Indizien "niedriges Commitment" und "niedriges Involvement" (Massenbach, 2001).

Mit diesem Ansatz meint er lediglich 6% (N=27) seiner Stichprobe (N=478) als innerlich gekündigt identifiziert zu haben. Damit unterschreitet er erheblich die Ergebnisse von anderen Verbreitungsuntersuchungen, die als Werte 20-24% angeben (vgl. Krystek et al., 1995, Gallup, 2011). Das könnte entweder ein Hinweis darauf sein, dass der rein quantitative Zugang über Commitment und Involvement zu kurz greift, oder dass die Ergebnisse von Krystek et al. (1995), sowie von Gallup (2011) zu hohe Zahlen zuschreiben. Hier weist von

Massenbach allerdings selbst noch einmal auf die Anfälligkeit seines Quantifizierungskonzeptes hin:

"Würde man eine Schwarzweisssicht anwenden und sagen, alle Mitarbeiter, die sich nicht ganz einsetzen und sich dem Unternehmen verpflichtet fühlen, haben innerlich gekündigt, wären es nicht 6%, sondern 39%. Man kann annehmen, dass die Mitarbeiter, die jegliches Interesse an ihrer aktuellen Stelle verloren haben, an dieser Befragung nicht teilgenommen haben. Damit muss man akzeptieren, dass die gewünschte Quantifizierung auf diesem Weg nicht vorgenommen werden kann." (Massenbach, 2001, S.179).

Sein durchaus recht umfangreiches Frageninventar setzt sich aus Anteilen bereits bestehender Inventare und Skalen zusammen. So nutzt er

SALSA (Rimann & Udris, 1997),

SUSA (Subjektive Unsicherheit der Arbeitsstelle, Borg, 1992),

SAZ (Skala Arbeitszufriedenheit, Fischer, 1991),

NEO-FFI (NEO -Fünf-Faktoren-Inventar, Borkenau & Ostendorf, 1993),

SVF (Stressverarbeitungsfragebogen, Janke et al., 1985),

MBI-D (Maslach Burnout Inventar – deutsche Übersetzung, Maslach & Jackson, 1986; Büssing & Perrar, 1992),

SCL-90-R (Symptom-Checkliste, Franke, 1995),

und andere Items (z.B. von Forster, 1978; Kanungo, 1982a und Löhnert, 1990)

Für die Auswertung bildet er zusammengesetzte Variablen für *Innere Kündigung*, Entfremdung und Job-Strain (Arbeitsstress). Dabei definiert er die Variable *Innere Kündigung* über

"die zwei Aspekte 'Bindung an die Stelle' (Commitment) und 'Involvement' (Leistungsorientierung) (...).

Von Innerer Kündigung wird hier gesprochen, wenn die Bindung an die Stelle gering ist und nur eine kleine Leistungsorientierung vorhanden ist." (Massenbach, 2001, S.178).

Bemerkenswert ist Massenbachs Zwischenergebnis der Auswertung. Er weist darauf hin, dass diejenigen Teilnehmer mit hohem Arbeitsstress und hoher qualitativer Überforderung die höchsten Werte bei Depressivität und Burnout erreichen. Das interpretiert er als möglichen

"Hinweis, [der] das Modell 'Innere Kündigung als geglückte Anpassung' [unterstützt]" (ebenda, S.185).

Erwartungsgemäß stellt Massenbach (2001) daher bei der Auswertung der Coping-Stile fest, dass sich die Gruppe der Inneren Emigranten hauptsächlich gegen Belastungen aus dem Betriebsklima schützt, indem sie es vermeidet, sich verstärkt einzubringen. Sie entwickelt dabei durch die individuelle Einschätzung der Wertigkeit von Erwerbsarbeit einen Schutz gegen Burnout und Unzufriedenheit. Der nachteilige Effekt für die Betroffenen ist, dass sie dadurch, nach Massenbach (2001), zwar ihre qualitative Überforderung reduzieren, aber im gleichen Maße ihre quantitative Überforderung steigern. Sie tauschen also eine Belastungsform gegen eine andere aus, während die eigentlichen Ursachen bestehen bleiben.

Abschließend kommt Massenbach (2001) zu dem Ergebnis, dass Commitment und Involvement zentrale Rollen bei der *Inneren Kündigung* spielen, die jeweiligen Ausprägungen aber stark von der Bewertung der Qualität der Arbeit

abhängen. Ganz im Sinne der Kritik am Harzburger Modell (Höhn, 1967) weist er nach, dass dabei die Rolle der Vorgesetzten, vor allem aber deren Einflussmöglichkeit, doch eher gering ist. Er schildert die *Innere Kündigung* frei von Schuldzuweisungen (Führungsfehler vs. Leistungsverweigerung) als missglückte Integration in die Arbeitswirklichkeit der Organisationskultur.

Daraus schließt er, dass der klassische Sinn des Begriffs *Innere Kündigung* mehr Verurteilungscharakter hat als tatsächlich lösungsdienlich ist. Er sieht diese Argumentation in Abgrenzung zu der These, dass die *Innere Kündigung* eine gelungene Anpassung an organisationale Umstände sein kann, indem er folgert, dass die *Innere Kündigung* eine misslungene Anpassung an eben diese Umstände ist.

Eine eigenständige Begriffsbestimmung abseits des Vorwurfscharakters bietet er aber dennoch nicht an. Der reaktive und beidseitige Charakter des Phänomens wird von ihm trotz seiner Erkenntnisse in der oben dargestellten Diskussion und seiner Befragungsergebnisse völlig außer Acht gelassen:

"Zusammenfassend wird unter Innerer Kündigung eine Distanzierung von der Stelle verstanden, die bewusst vollzogen wird und zu einem Verzicht auf Engagement führt." (Massenbach, 2001, S.9).

4.7. Lauck

In seiner 2003 erschienenen Arbeit untersucht Lauck vor allem die Zusammenhänge und Unterschiede von *Innerer Kündigung* und Burnout. Dabei nutzt er für seinen Operationalisierungsweg die Trennung in individuelle Perspektive (Burnout) und organisationale Perspektive (*Innere Kündigung*). Er folgt dabei der Einsortierung der *Inneren Kündigung* als Konstrukt, das "*der Managementlehre entstammt*" (ebenda, S.3) und übernimmt die Begriffsbestimmung von Höhn (1983) unverändert.

Lauck schildert "*Burnout und Innere Kündigung als die[] für diese Unteruchung zentralen Konstrukte*" (Lauck, 2003, S.3), sowohl in ihrer Ähnlichkeit miteinander als auch in Abgrenzung voneinander. Darauf aufbauend gestaltet er später eine 4-Felder-Matrix, in der er die Einzelgruppen seiner Untersuchung erfasst, aber auch Übereinstimmungen darstellen kann. Er diskutiert die unterschiedlichen Verteilungen und Zusammenhänge darin dann anhand theoretischer Grundlagen und Konzepte, die er einführend vorgestellt und auf ihre Relevanz hin geprüft hat (ebenda).

Nach einer übersichtlichen und umfangreichen Schilderung der Zusammensetzung seiner Stichprobe folgt der inhaltliche Diskurs über die Faktoren der Burnout-Skala, sowie der Commitment- und Involvement-Skalen. Die wissenschaftlichen Befunde dazu erarbeitet er sowohl aus einer recht umfangreichen Auswertung von empirischen wie non-empirischen Veröffentlichungen zu diesem Thema als auch aus eigener Datenerhebung. Dazu nutzt er eine Auswahl von Items, die er für das Konstrukt Burnout dem Maslach-Burnout-Inventory (nach Maslach et al., 1996) in eigener

Übersetzung entnimmt. Auch die Items zu den Konstrukten Commitment (nach Kanungo, 1982b) und Involvement (nach Allen & Meyer, 1990), die er in seiner Untersuchung zur Messung von *Innerer Kündigung* operationalisiert, lehnt er an bereits bestehende Werkzeuge an.

Die daraus gewonnenen Erkenntnisse interpretiert Lauck (2003) im Kontext zu den zuvor diskutierten Veröffentlichungen anderer Autoren. Er leitet daraus Rückschlüsse ab und zeigt Überschneidungen auf. Diese sind dann die Grundlage für sein Modell. Ob allerdings die bei der Trennschärfeanalyse angegebenen Cronbachs Alpha Werte von gerade einmal .55 (für kalkulatorisches Commitment) oder sogar nur .38 (für Leistungs-Selbstwert-Kontingenz) tatsächlich brauchbar sind, ist kritisch zu betrachten.

Richtigerweise stellt er die Ergebnisse zur Leistungs-Selbstwert-Kontingenz selbst in Frage und erklärt sie mit der geringen Itemzahl der Skalen (4, bzw. 2 Items). Sein Lösungsansatz ist dann, die zu kleine Skala zur Leistungs-Selbstwert-Kontingenz in die Skala Job Involvement zu integrieren. Die neue interne Skalenkonsistenz belegt er dann allerdings nicht mehr.

Die von ihm selbst entwickelte Skala *Intentionalitätsbewusstsein* besteht aus von ihm selbst gewählten "*Ergänzungitems zu Inneren Kündigung*" (Lauck, 2003, S.180). Er weist bei der Validierung dieser Skala eine befriedigende Itemtrennschärfe und Skalenreliabilität (Cronbachs-Alpha .62) aus. Rechnerisch allerdings beträgt die mittlere Itemtrennschärfe seiner Skala gerade einmal $r_{it}=.377$ und ist damit eher grenzwertig niedrig als befriedigend, wie er selbst sie bewertet.

Mit seinen Items möchte Lauck (2003) den *"Aspekt der Bewusstheit des Rückzugs vom Engagement"* (ebenda, S.180) messen. Er extrahiert aus seiner Skala zwei Faktoren, die er als *Potenzialbewusster Rückzug* ($\alpha=.66$) und *Anreizbewusste Leistungskognition* ($\alpha=.60$) definiert. Allerdings entscheidet er sich bei der quantitativen "Bestimmung der Population innerer Emigranten" (ebenda, S.182) gegen eine weiter diversifizierte Betrachtung der Skala. Statt dessen fasst er die Skala weiterhin als Skala "Ergänzungsisems" zusammen.

Abschließend diskutiert er die Ergebnisse seiner Studie und stellt die Abgrenzung der Konzepte Burnout und *Innere Kündigung* dar. Die Quantifizierung der Betroffenenengruppe *Innere Kündigung* liegt in seiner Studie ebenfalls bei rund 7% (Massenbach, 2001), was aber an der Ähnlichkeit der Operationalisierung liegen dürfte. Demnach gilt die Bewertung Massenbachs hier synonym (ebenda).

Für die weiteren Betrachtungen von Bedeutung ist dabei in der vorliegenden Arbeit auch die Erkenntnis, dass

"Merkmalsträger Innerer Kündigung (...) im Vergleich zur Nicht-IK-Gruppe signifikant höhere Werte in den Burnout-Dimensionen Depersonalisierung und reduziertes Wirksamkeitserleben [haben]."
(Lauck, 2003, S220).

5. Die Entstehung einer Inneren Kündigung

Bei der Beschäftigung mit dem Phänomen *Innere Kündigung* taucht zwangsläufig die Frage auf, wie sie denn genau in der betrieblichen Realität auftritt, wo sie zu finden ist und welche Faktoren sie mehr oder weniger beeinflussen. Betroffen sein können offenbar alle, die in einer sozialen Beziehung zu anderen stehen. Raidt (1989) zeigt z.B. die Vernetzung des Vorganges der Wechselseitigkeit in verschiedenen Beziehungsgefügen und die jeweiligen Konsequenzen in seinem Soziogramm anschaulich auf (siehe Abb. 1, S.53).

So können Kollegen einander gegenüber (Mitarbeiter-Mitarbeiter) betroffen sein, Kollegen und Vorgesetzte können wechselseitig auf die Betroffenheit reagieren, aber auch Vorgesetzte und Unternehmen selbst können wechselseitig in den Zustand der *Inneren Kündigung* übergehen (Raidt, 1988). Die Aussage, Unternehmen können Mitarbeitenden gegenüber die *Innere Kündigung* aussprechen, kann jedoch nur unter Vorbehalt gelten. Abgesehen von der Unvollständigkeit des behavioralen Ansatzes, der zu kurz greift, handelt es sich bei Unternehmen um abstrakte Organisationsformen, deren indirektes Handeln lediglich in der direkten zwischenmenschlichen Interaktion von menschlichen Stellvertretern (z.B. Führungskräften oder der Unternehmensführung) dargestellt wird.

Es sind hierbei nicht die Unternehmen selbst, sondern deren Handlungsvertreter – also Vorgesetzte oder Mitarbeitende – diejenigen, die von *Innere Kündigung* betroffen sein können (Faller, 1993). Solche Handlungsvertreter sind organisationsintern horizontal und vertikal verbunden.

Raidt (1989) entwickelte ein Soziogramm (Abb.1, S.53), in dem er die Interaktion der jeweiligen Handlungsvertreter darstellt. Die horizontale Verbindung zeigt sich darin, dass auch die Beziehung der Mitarbeitenden untereinander wechselseitig betroffen sein können. Hilb (1992) erläutert anhand des Soziogramms, dass die *Innere Kündigung* auf drei Ebenen stattfinden kann:

- Unternehmensebene
- Arbeitsteamebene
- Mitarbeiterebene

Dabei bedeutet nach Hilb (1992) die Unternehmensebene die Möglichkeit der wechselseitigen *Inneren Kündigung* zwischen Geschäftsleitung und Vorgesetzten. Die Arbeitsteamebene bedeutet die *Innere Kündigung* zwischen Vorgesetzten als Handlungsvertretern ihrer nachgeordneten Bereiche. Mitarbeiterebene dagegen bedeutet, die *Innere Kündigung* zwischen Mitarbeitenden und dem Unternehmen als solchem. An dieser Stelle muss kritisch angemerkt werden, dass der Begriff *Innere Kündigung* lediglich synonym für das Symptom *Reduktion freiwilligen Engagements* verwendet wird. Diese monodirektionale Wirkungsweise als spezifisches Verhaltensmuster wird dem Phänomen aber nicht gerecht.

"Verhalten, das die Ziele der Organisation unterstützt, kann als produktives Verhalten bezeichnet werden, ein die Organisation oder ihre Mitglieder potenziell schädigendes dagegen als kontraproduktives Verhalten." (Nerdinger, 2007, S.237).

Demnach handelt es sich bei den Auswirkungen des Phänomens *Innere Kündigung* um unternehmensschädigendes oder auch kontraproduktives Verhalten der Betroffenen, das zu Reduzierung des freiwilligen Engagements oder Nichterfüllung der Leistungsnorm führt. Damit stellt es also eine negative Beeinflussung von Extra-Rollenverhalten gemäß des Organizational Citizenship Behavior-Konzeptes (OCB) nach Organ dar (Organ, 1988; Felfe, 2007). Das Organizational Citizenship Behavior-Konzept erklärt das besondere Engagement und die Bedeutung von Eigeninitiative der Mitarbeitenden. Felfe sieht diese Leistung über die geforderte Mindestnorm hinaus als wichtig für langfristige Effizienz und Erfolg einer Organisation an:

"Das bedeutet, dass Mitarbeiter selbständig und eigenverantwortlich im Sinne des Unternehmens die Initiative ergreifen. Weil dieses Verhalten über das offiziell Vereinbarte hinausgeht, wurde hierfür der Begriff des 'Extra-Rollenverhaltens' geprägt." (Felfe, 2007, S.246).

Im Extra-Rollenverhalten stehen sich also der Effekt einer *Inneren Kündigung* und das Organizational Citizenship Behavior diametral gegenüber. Das Ereignis einer *Inneren Kündigung* darf aber nicht mit dessen Symptom gleichgesetzt werden. *Innere Kündigung* wäre sonst nämlich nichts anderes als kontraproduktives Verhalten. Das Erfordernis von semantischer Genauigkeit ist für die wissenschaftliche Betrachtung der *Inneren Kündigung* daher auch in diesem Fall von großer Wichtigkeit.

Zudem steht das gezeigte Verhalten von Betroffenen durchaus auch in Wechselwirkung mit Reaktionen der Umwelt auf der einen Seite (Schiefele, 1990; Mummendey, 1988) und auch den Einstellungen der betroffenen Person

auf der anderen Seite (Ajzen & Fishbein, 1972; Ajzen & Fishbein, 2005; Stroebe, 2007). Dabei spielt aber nicht nur das Individuum allein eine Rolle, sondern auch die Arbeitsgruppe als solche. Gruppenspezifische Verhaltensweisen hängen auch von der Kohäsion der Arbeitsgruppe ab (Rosenstiel, 2010) und können hier im Kontext qualitativer Bewertungen von Arbeitsbedingungen und Betriebsklima wechselseitig betrachtet werden.

"So sind Organisationen von Individuen geschaffene Gebilde, die als solche wiederum auf Einzelne zurückwirken. Das heißt, Individuen schaffen, erhalten und verändern Organisationen, wie auch umgekehrt Organisationen ihre Mitglieder in ihrem Handeln bestimmen, beeinflussen und entwickeln (...). Dabei stellen die Gestaltung von Organisationen durch Individuen und die Steuerung von Individuen durch Organisationen untrennbare und sich wechselseitig konstituierende Interaktionsprozesse dar." (Deeg & Weibler, 2008, S.15).

Mitarbeitende, die von *Innerer Kündigung* betroffen sind, verhalten sich angeblich überangepasst und unauffällig (Raidt, 1989). Dadurch werden nicht nur direkte empirische Untersuchungen erschwert, sondern auch sinnvolle kurative Maßnahmen. Das könnte daran liegen, dass die Umstände, die zur Beseitigung von *Innerer Kündigung* vorgeschlagen werden, die gleichen sein dürften, die zu einer *Inneren Kündigung* führen. Denn wäre die Arbeitsrealität von Bedingungen gekennzeichnet, die vertrauensvolle, offene und risikofreie Kommunikation möglich machten, wäre ein Eintreten der *Inneren Kündigung* eher unwahrscheinlich (Massenbach, 2001).

Die Angepasstheit und Unauffälligkeit der Betroffenen ist gleichzeitig Symptom und Folge, sowie Teil der Problematik und damit Ursache. Dieser Kausalkreis erschwert eine effektive Lösungssuche erheblich (Jiménez, 2006).

Als eine mögliche Strategie, die Betroffene der *Inneren Kündigung* zur Selbstrechtfertigung anwenden, kann auch eine Qualitäts- oder Sicherheitsargumentation dienen. Das eigene Verhalten wird dabei durch vermeintlich höhere Sicherheit und Wahrung von besserer Qualität begründet. Dabei dient der Verweis z.B. auf Rechts- oder Vorschriftenlage dem Argument von Fehlervermeidung und Risikominimierung.

Mit dieser Haltung wird auf individueller Ebene Handlungsunsicherheit und persönliche Unsicherheit abgebaut. Sie kann aber auch eine Legitimationsmöglichkeit darstellen, die gerade in solchen Organisationen, die von geringer Fehlertoleranz und hohem Regulierungs- oder Bürokratisierungsgrad gekennzeichnet sind, auf starke Akzeptanz der am Arbeitsprozess beteiligten Kollegen und auch Vorgesetzten stößt. Das erklärt die Tendenz von steigender *Innerer Kündigung* in Arbeitsumfeldern, die den Mitarbeitenden nur geringe Autonomie bieten (Löhnert, 1990; Krystek et al., 1995; Haller & Fink, 2006; Rigotti et al., 2008; Schreyögg & Sydow, 2009).

Im Zusammenhang mit der hier angebotenen Begriffsbestimmung heißt das, dass Organisationskulturen mit eng gefassten Erwartungsvorgaben aber nur geringen organisationalen Integrationsmaßnahmen besonders gefährdet sind:

"Besonders deutlich wird dies an den einseitigen Integrationsformen, die mit starken Zwängen und Verpflichtungen operierend, eine

„Vermachtung“ und Unterordnung des Individuums anstreben, das in formalisierte Strukturen eingepasst und weithin fremdbestimmt ist. Dieser hohe Grad an Anpasstheit, Fremdbestimmung und Verpflichtung zusammen mit strikter Kontrolle und ausgeprägten Sanktionen führt nicht nur zu Frustrationen, Demotivation und innerer Kündigung, sondern im Extrem auch zu Persönlichkeitsverformungen und -störungen. Dabei erzeugen diese rigiden Verhältnisse nicht nur Reaktanz bis hin zur Aggression, sondern führen bedingt durch das Autonomiestreben auch zu fortschreitenden Autoritätskrisen.“ (Deeg & Weibler, 2008, S.156).

5.1. Entstehung und Einflüsse

Betrachtet man das Phänomen *Innere Kündigung* näher, stellt man zunächst fest, dass es nahezu keine wissenschaftliche Arbeit gibt, die bei dessen Beschreibung von dem ursprünglichen vorwurfbehafteten Blickwinkel der "Leistungsverweigerung" einerseits und der "Führungsfehler" andererseits abweicht. Zwar gibt es einen breiten und plausiblen Expertenkonsens darüber, wie das Phänomen *Innere Kündigung* funktionieren könnte, und dass die Auswirkungen auf betroffene Personen und Organisationen negativ sind, konstruktive Lösungsansätze ohne Stigmatisierungscharakter bieten aber nur wenige (Höhn, 1983; Löhnert, 1990; Faller, 1993; Massenbach, 2001; Lauck, 2003, u.a.).

Löhnert (1990) und Faller (1993) schildern die Entstehung, Verbreitung und Etablierung einer *Inneren Kündigung* als einen vielschichtigen vernetzten Prozess, der in verschiedenen Phasen abläuft, wächst, sich entwickelt – und schließlich zur Haltung "innerlich gekündigt" führt. Im Verlauf dieses Prozesses gibt es viele Beteiligte und viele verschiedene zusammenhängende Ursachen. Sie betonen, bei der *Inneren Kündigung* handele es sich auch nicht um eine zu einem bestimmten Zeitpunkt durchgeführte affektive Handlung. Vielmehr handele es sich um einen Prozess, der schleichend stattfindet und sich anhand verschiedener Facetten betrachten und in verschiedene Phasen einteilen lasse.

Dieser Prozess durchläufe verschiedene Entwicklungsstufen und zeichne sich durch eine nachhaltige und andauernde Entwicklung hin zu einem betrieblich unerwünschten Mitarbeiterverhalten aus (Wiendieck, 1990). Damit ist die oben

genannte Leistungsverweigerung bereits früh in der wissenschaftlichen Betrachtung des Phänomens als Effekt eines Prozesses beschrieben, wird weiterhin aber fälschlicher Weise mit eben dieser *Inneren Kündigung* gleichgesetzt.

Schon Löhnert (1990) beklagt, dass die Auswirkungen dieses Phänomens bei betroffenen Arbeitnehmern und Arbeitgebern unterschätzt werden. Denn beide betroffenen Seiten erleiden unter der Wirkung einer *Inneren Kündigung* erhebliche Nachteile, auch dann, wenn paradoxer Weise Arbeitnehmer oft für ihr angepasstes Verhalten, das sie in der Haltung innerer Kündigung zeigen, mittelbar wie unmittelbar belohnt werden und ihnen ein süßes Leben nachgesagt wird (Höhn, 1983).

Ein vermeintlich angenehmer Untergebener wird eher befördert, oder er verbessert sogar durch eine gute verschleierte Scheinanpassung an die Eigenarten eines Unternehmens die vermeintliche Passgenauigkeit für Karriereposten (Hablützel, 1992). Persönlich und innerlich jedoch leiden solche Arbeitnehmer erheblich an der Situation. Die unbefriedigende Arbeitssituation infolge der wahrgenommenen Verhinderung von Eigenengagement wirkt deprimierend. Ein Ausweg scheint nicht in Sicht, das Selbstbewusstsein leidet und so eine Situation verunsichert (Krystek et al., 1995; Massenbach, 2001).

Diese Wechselseitigkeit und ihre Auswirkungen auf die jeweils betroffenen Individuen bedeuten für den gescheiterten Integrationsprozess (ergo die sogenannte *Innere Kündigung*) und den damit zusammenhängenden Führungsprozess, dass die Beziehungsgefüge nicht nur zweiseitig sind. Sie

sind in einer Unternehmensorganisation vielmehr ebenenübergreifend und netzwerkartig (Deeg & Weibler, 2008). Dabei dürften aber die Personen, mit denen intensiverer Kontakt besteht (also z.B. direkte Führungskräfte oder Kollegen, mit denen direkt zusammengearbeitet wird), deutlich größeren Einfluss haben, da sie im Beziehungsgefüge eher im Sinn einer engen Beziehung zueinander stehen (Aronson et al., 2008a).

Bezogen auf die wechselseitige Beziehung von Führenden und Geführten bedeutet dies, dass die Reduzierung von Engagement (also der nachgesagten Leistungsreduktion) eine Verhaltensanpassung auf die Mindestebene der Handlungssicherheit ist (z.B. den formalen Arbeitsvertrag oder die Vorschriftenebene). Damit stellt sie einen Führungsversuch von unten dar:

"Die Geführten konditionieren den Führenden positiv (Kreativität, Mitarbeit, Engagement, Initiative) wie negativ (Kritik, Widerstand, Sabotage) und wenden dazu verschiedene Einflusstategien (sog. Führung von unten) an." (Deeg & Weibler, 2008, S.85).

Damit liegt eine völlig andere Form von "Führungsfehler" vor, als in anderen Werken dargestellt wird. Für die *Innere Kündigung* heißt das, sie tritt dann vermehrt auf, wenn die soziale Interaktion zwischen Führenden und Geführten im fortwährenden mehrschichtigen Integrationsprozess

"einen diskriminierenden, aversiven oder belohnenden Stimulus für einen anderen Akteur darstellt" (Deeg & Weibler, 2008, S.85),

oder

"ob sie [als] ausgewogen und gerecht" wahrgenommen wird (ebenda, S.85).

Denn eine

"gut gemeinte, vermeintlich humanorientierte Handlung muss nicht notwendigerweise von einem Interaktionspartner als solche wahrgenommen werden." (ebenda, S.85).

Damit hängt eine *Innere Kündigung* direkt damit zusammen, ob die Handlungserwartungen der jeweiligen Interaktionspartner erfüllt werden oder nicht. Das aber entsprechend des Modells vom *Psychologischen Vertrag*, da die meisten der Handlungserwartungen implizit vorhanden aber nur selten explizit formuliert werden, gerät der Versuch, die Erwartungen des Interaktionspartners zu erfüllen, zu einem Ratespiel (Rousseau, 1989; Rousseau, 1995; Raeder & Grote, 2012).

Misslingt dieses Ratespiel (z.B. durch die vielzitierten Führungsfehler), entsteht Handlungsunsicherheit, die zu einem Rückzug aus eben diesem "Spiel" führt. Die Rückzugsebene ist dann die Ebene der größtmöglichen Handlungssicherheit.

Diese finden Betroffene in klaren und berechenbaren Anweisungen, z.B. durch Verträge oder Vorschriften. Das findet sich in der pathologischen Bezeichnung "Dienst-nach-Vorschrift-Mentalität" wieder.

Im sozialen Miteinander neigen Interaktionspartner dazu, sich bei ihren Verhaltensweisen entsprechend ihrer sozialen Rolle zunächst an gängigen Werte- und Normenvorstellungen zu orientieren (Bierhoff, 2007). Dabei spielt die Interpretation der Reaktionen im sozialen Umfeld eine große Rolle, und zwar einerseits, um zu erkennen, welches Verhalten erwünscht, bzw. nicht

erwünscht ist und andererseits, welche soziale Rolle eine Person in diesem Organisationsgefüge überhaupt einnimmt (Eberhardt & Ott, 2010; Ullmann-Jungfer & Werkmann-Karcher, 2010).

Unklarheiten oder individuelle Unterschiede bei den jeweiligen Erwartungshaltungen, Rollenerwartungen oder Rollenbildern führen dabei zu fehlerhaften Attributionen und Dissonanz (Parkinson, 2007; Stroebe, 2007). Damit bergen diese Diskrepanzen ein nicht unerhebliches Potenzial an starker Verunsicherung bei denjenigen Interaktionspartnern, deren Selbstbild oder Selbst-Rollen-Bild im Sozialgefüge einer Organisation unklar ist.

Diese Rollen zu klären und damit Handlungssicherheit zu geben, ist eine wichtige Aufgabe von Führungskräften und Management einer Organisation. Es bleibt noch zu klären, welche weiteren Faktoren aus den verschiedenen beruflichen Beziehungsfeldern eine *Innere Kündigung* beeinflussen können.

5.1.1. Psychologischer Vertrag

Zu den weiteren Faktoren aus den beruflichen Beziehungsfeldern, die eine *Innere Kündigung* nachhaltig beeinflussen können, gehört der *Psychologische Vertrag*. Fallers (1993) Argumentation folgend, wird dieser wichtige Prädiktor in der vorliegenden Arbeit näher untersucht.

Darunter versteht man

*"individual beliefs in a reciprocal obligation between the individual and the organization. Implied contracts are mutual obligations characterizing interactions existing at the level of the relationship. (...) [It] is intrinsically a part of any agreement arising out of a relationship or interaction over time between parties."*² (Rousseau, 1989, S.121).

Das bedeutet, dass es abseits der materiellen Austauschbeziehung im Erwerbskontext zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer noch eine soziale Komponente gibt, die stark von impliziten Einflüssen geprägt ist. Insbesondere die informellen Kontakte und Beziehungsgeflechte haben in diesem Zusammenhang einen großen Einfluss auf die qualitative Bewertung der Arbeitsverhältnisse:

"Tragfähige Beziehungen am Arbeitsplatz, vor allem zu Vorgesetzten, gehen mit einem geringeren Maß an Stressempfinden und Krankheit

2 eigene Übersetzung: *„individuelle Überzeugungen in eine gegenseitige Verpflichtung zwischen dem Individuum und der Organisation. Implizite Verträge sind gegenseitige Verpflichtungen, charakterisiert durch Interaktionen, die auf der Ebene von Beziehungen stattfinden. Sie sind untrennbarer Bestandteil einer jeden Vereinbarung, die sich aus einer längerfristigen Beziehung oder Interaktion zwischen den Parteien ableitet.“*

einher. Dies stützt die Pufferhypothese (...), der zufolge konkrete soziale Unterstützung schädliche Auswirkungen einer krisenhaften Situation dämpft und verhindert. Hier wird insbesondere die erhaltene Unterstützung wirksam." (Heidbrink et al., 2009, S.93).

Damit wird ein wichtiger Unterschied zwischen formalen Arbeitsverträgen und *Psychologischen Verträgen* deutlich. Während formale Arbeitsverträge den transaktionalen Charakter einer Regelung materiellen Austausches haben, sind *Psychologische Verträge* von relationalen sozio-emotionalen Elementen geprägt. Erstere sind von kalkulatorischen und zweitere von affektiven Aspekten beeinflusst (Wilkens, 2006).

In Tab.1 (S.86) zeigen Raja et al. (2004) den Unterschied zwischen dem Einfluss der Persönlichkeit auf den Umgang mit und die Bewertung von formellen oder von Psychologischen Verträgen. Die gemessenen fünf Persönlichkeitsfaktoren Neurotizismus (N), Extraversion (E), Offenheit für neue Erfahrungen (O), Verträglichkeit (V) und Gewissenhaftigkeit (G) entsprechen dem BIG-FIVE Persönlichkeitsmodell (Allport & Odbert, 1936; Borkenau & Ostendorf, 1993 – siehe auch Kap.5.1.2. Einfluss der Persönlichkeit, S.90ff.). Dabei sind die Zusammenhänge bei der Bewertung von relationalen Verträgen mit denen von formellen Verträgen durchaus vergleichbar stark ausgeprägt aber gegensätzlich gerichtet (z.B. erleben Personen mit stärker ausgeprägtem Merkmal Neurotizismus transaktionale Verträge eher als erfüllt, im Gegensatz zu relationalen Verträgen).

Tabelle 1: Persönlichkeitsfaktoren und Psychologische Verträge

Art des Vertrags	N	E	O	V	G
Relationale (Psychologische) Verträge	-.26	.20	k.A.	k.A.	.40
Transaktionale (formelle) Verträge	.25	-.25	k.A.	k.A.	-.18

Quelle: Rahja et al. (2004)

Im Übereinstimmung mit den Arbeitsergebnissen von Lauck (2003) unterstreicht das, wie wichtig gute soziale Gefüge in Organisationen sind. Die Auswirkungen als stimmig bewerteter sozialer Interaktion sind daher mindestens ebenso bedeutend wie die gerechte Gestaltung der objektiv messbaren Transaktionen.

„[The] strongest reactions to organizational injustice occur when an employee perceives both unfair outcomes (distributive injustice) and unfair and unethical procedures and treatment.“³ (Kickul, 2001, S.289).

Mögliche aversiv erlebte Interaktionen, sei es als betroffene oder als beobachtende Person, können in einem vertrauensvollen, tragfähigen Beziehungsgefüge deutlich weniger Belastungen hervorrufen:

"Die wechselseitige Beeinflussung im Rahmen sozialer Interaktionen hat auch zur Folge, dass jede Aktivität eines Akteurs einen diskriminierenden, aversiven oder belohnenden Stimulus für einen

3 eigene Übersetzung: *„[Die] stärksten Reaktionen auf organisatorische Ungerechtigkeit treten auf, wenn ein Mitarbeiter sowohl unfaire Ergebnisse (Verteilungsgerechtigkeit), als auch unfaire und unethische Verfahren und Behandlungen wahrnimmt.“*

anderen Akteur darstellt (...) und so entsprechende Rückwirkungen zeitigt." (Deeg & Weibler, 2008, S.85).

Das bedeutet, dass die individuelle Wahrnehmung der Ereignisse und sozialen Interaktionen eine große Rolle dabei spielt, wie sie im Kontext der sozialen Rollen in der Organisationskultur, der gegenseitigen Erwartungen und impliziten Versprechen gewertet werden (Rousseau, 1995). Soziale Rollenerwartungen in Organisationen können daher für die jeweiligen Interaktionspartner durchaus unterschiedliche Bestandteile beinhalten.

Insbesondere dann, wenn diese aus jeweiliger Sicht als selbstverständlich angesehen werden und Nicht-Erfüllen der eigenen Erwartung auf Unverständnis stößt. Das Nicht-Erfüllen, Verletzen oder gar Brechen *Psychologischer Verträge* hat sehr unterschiedliche Auswirkungen auf spätere Verhaltensweisen (Rousseau, 1995).

Aber ob Entscheidungen, Handlungen oder Geschehnisse als gerecht wahrgenommen werden, hängt stark von der jeweiligen individuellen Bewertung durch die Interaktionspartner ab. Als ungerecht bewertete Erlebnisse führen dabei oftmals zu dem Verständnis, dass die implizite Übereinkunft verletzt wurde, und entsprechend reagieren die Betroffenen (Kickul et al., 2001; Kickul et al., 2005).

Die *Sensibilität für Ungerechtigkeit* beeinflusst dabei die Aktivierung von stärker empfindenden Personen entscheidend. Hier spielt die jeweilige Persönlichkeitsstruktur natürlich eine wichtige Rolle. So berichten Personen mit hohen Ausprägungen im Big-Five-Faktor Neurotizismus (emotionale

Stabilität) eher davon, ungerecht behandelt worden zu sein, als andere (Neumann & Kickul, 1998; Schmitt et al., 2009).

Für den Fall der *Inneren Kündigung* hat bereits Faller (1993) einen Bezug hergestellt, bei dem auch die Integration von Individuen in Unternehmen von Bedeutung ist. Er versteht und schildert den *Psychologischen Vertrag* als ergänzendes Gegenstück zum formalen Arbeitsvertrag (ebenda). Zudem hebt er die Rolle der vor Eintritt in die Organisation erlernten Verhaltenweisen, Werte und Normenvorstellungen für die Gestaltung des *Psychologischen Vertrags* hervor (Raeder & Grote, 2012). Obwohl die Wechselseitigkeit in dem schon frühzeitig veröffentlichten *Soziogramm der Inneren Kündigung* (Raidt, 1989) aufgezeigt wird, übersieht jedoch auch Faller (1993) diese konsequent und schildert seine Beschreibungen und Bezüge in Folge der übernommenen Höhnschen Begriffsbestimmung (1983) stets aus dem einseitigen Blickwinkel der Mitarbeitenden. Vor dem Hintergrund der in der vorliegenden Arbeit verwendeten Begriffsbestimmung der *Inneren Kündigung* (siehe S.44) bedeutet das, dass die eigenen Reaktionen durch das jeweilige Verhalten der Interaktionspartner wechselseitig beeinflusst werden.

Diese Einflüsse bewirken eine Anpassung des jeweiligen individuellen Verhaltens an die Reaktionen der sozialen Handlungspartner aller Ebenen vor dem Hintergrund des *Psychologischen Vertrages*. Dabei kann entweder eine Annäherung an die Fremd-Erwartungen oder eine Entfernung davon stattfinden. Gleichzeitig können aber auch die Erwartungshaltungen, bedingt durch die erfahrenen Situationen und Handlungen durch die Interaktionspartner oder zeitliche Entwicklungen, verändert und angepasst werden.

In dieser zeitlichen Entwicklung

"kann angenommen werden, dass Mitarbeitende mit der Zeit steigende Verpflichtungen aufseiten des Arbeitgebers sehen, aber abnehmende eigene Verpflichtungen." (Raeder & Grote, 2012, S.34).

Um diesen Verschiebungseffekt zu verhindern, sollte die Beschäftigungszeit als fortwährende implizite Erwartungsaushandlung betrachtet werden. Dabei ist die Existenz von Ansprechpartnern mit entsprechenden Befugnissen vorteilhaft, ebenso wie die Möglichkeit, in Kommunikationsstrukturen und Organisationskultur die gegenseitigen Erwartungen abseits der fachlich-quantitativen Ebene auch auf der Ebene sozialer Interaktion möglichst explizit zu machen (Raeder & Grote, 2012). Klar formulierte und vorgegebene gegenseitige Erwartungen erleichtern die Bestrebungen diese zu erfüllen erheblich. Hierbei ist zu berücksichtigen, dass die Interaktionen und Erwartungen stets mehrdirektional und ebenenübergreifend sind und sich in einem ständigen Anpassungsprozess befinden.

5.1.2. Einfluss der Persönlichkeit

Die Bewertung von Situationen und Erfahrungen vor dem Hintergrund von Gerechtigkeit und *Psychologischen Verträgen* kann individuell sehr unterschiedlich sein (Gollwitzer et al., 2005). Zu beachten sind dabei sowohl emotionale als auch kognitive Komponenten.

Unter Persönlichkeit wird in der hier vorliegenden Arbeit das komplexe Gefüge aus kognitiven, emotionalen und behavioralen Eigenschaften verstanden, das die Einstellungen und das Verhalten eines Individuums ausmacht (Laux, 2003). Dieses Gefüge wird im Folgenden mit einem Fünf-Faktoren-Inventar beschrieben (Goldberg, 1999; Goldberg et al., 2006).

Die gängigen Persönlichkeitsvariablen des BIG-FIVE-, oder Fünf-Faktoren-Modells dienen hierbei der Profilbildung von Prädiktoren von individuellem Verhalten (Allport & Odbert, 1936; Costa & McCrae, 1992; Borkenau & Ostendorf, 2008). Zwar gibt es durchaus berechtigte Kritik, dass das Fünf-Faktoren-Modell (FFM) zu allgemein und zu wenig differenziert sei. Dennoch bestätigen faktorenanalytische Untersuchungen anderer Skalen die gute Aussagekraft des Modells (Weinert, 2004). Da zur Beschreibung der individuellen Persönlichkeit im Kontext der vorliegenden Arbeit keine hochdifferenzierte Taxonomie benötigt wird, sondern nur eine gute Vergleichbarkeit mit anderen Untersuchungen über die Zusammenhänge zwischen Gerechtigkeitswahrnehmung (Schmitt et al., 2003), *Psychologischem Vertrag* (Raja et al., 2004) und Persönlichkeit erforderlich ist, wird in dieser Arbeit ebenfalls ein klassisches Fünf-Faktoren-Modell verwendet.

Diese Persönlichkeitsfaktoren oder -eigenschaften werden u.a. dazu genutzt Vorhersagen von bestimmten Verhaltensmustern in bestimmten Situationen statistisch möglich zu machen (Asendorpf, 2007). Persönlichkeit im Sinne der hier erfassten Persönlichkeitsfaktoren sollte daher die *Innere Kündigung*, wenn diese denn ein spezifisches Verhaltens- und Einstellungsmuster ist, abbilden können.

Die Situationen, denen Menschen im Arbeitskontext begegnen, können individuell zu sehr unterschiedlichen Erfahrungen führen. Unterschiedliche Auswirkungen und unterschiedliche persönliche Hintergründe führen oftmals dazu, dass ein und dieselbe Situation sowohl positiv als auch negativ bewertet und erlebt werden kann.

Für das Verhalten von Mitarbeitenden in Organisationen bedeutet das, dass deren individuelle Unterschiedlichkeit auch zu sehr unterschiedlichem Anpassungsverhalten führt. Die Persönlichkeit spielt dabei zwar als Prädiktor eine Rolle, darf aber nicht als Automatismus verstanden werden. Negative Affektivität, die sich in hoher Ausprägung des Merkmals *Neurotizismus* zeigt, hängt mit Rache- oder Vergeltungsverhalten im Arbeitskontext zusammen. Dennoch werden im Rahmen von Werte- und Normenkodizes bestimmte Erfahrungen auch generalisiert als Unfair oder Ungerecht bewertet (Skarlicki et al., 1999; Kickul et al., 2001).

Das Fünf-Faktoren-Modell bietet eine anschauliche Beschreibung von Verhaltensprädiktoren, die einen Zusammenhang mit *Sensibilität für Ungerechtigkeit* und *Psychologischen Verträgen* aufweisen. Wenn die *Innere Kündigung* dem bislang weithin gängigen Ansatz Höhns (1983) folgend ein

kontraproduktives, individuell-pathologisches Verhalten ist, müsste sich demnach eine breite Antwortvarianz der Prädiktoren insbesondere bei denjenigen Teilnehmenden der vorliegenden Stichprobe erklären lassen, die einen stark belasteten *Psychologischen Vertrag* aufweisen. Fraglich erscheint es an dieser Stelle, ob es einen generellen Typus innerlich Gekündigter gibt oder ob andere Prädiktoren einen größeren Einfluss auf *Innere Kündigung* haben (näheres siehe Kap.7.6. Skalen zum Psychologischen Vertrag, S.176ff., sowie Kap.10. Bewertung der Ergebnisse, S.218ff.).

Für individuelle Bewertungen spielt das jeweilige Persönlichkeitsmuster unweigerlich eine große Rolle. Eine gänzliche Objektivierung und Lösung vom Individuum erscheint daher bei der Betrachtung der *Inneren Kündigung* nicht sonderlich sinnvoll. Selbst objektiv vorteilhafte Ereignisse können aufgrund individueller Erfahrungen und Hintergründe, aber eben auch aufgrund der Persönlichkeitsstruktur individuell unterschiedlich ausgelegt werden (Weinert, 2004). Der Einfluss der Persönlichkeit hat bei der Betrachtung von Lösungsansätzen, die für das Personalmanagement von Organisationen brauchbar sind, eine zentrale Bedeutung (näheres siehe Kap.11. Konsequenzen für das Personalmanagement, S.228ff.).

Weinert (2004) stellt heraus, dass für die Interaktion zwischen Individuum und Umwelt die kognitiven Aspekte für die Bewertungsprozesse einen hohen Wert haben. Dennoch sind diese Prozesse weder objektiv noch rational, sie sind darüber hinaus auch nicht eindimensional. Die Erwartungen und Bedürfnisse zwischen Person und Organisation zu unterschätzen, wäre ein schwerwiegender Irrtum.

Das sogenannte Person-Environment-Fit benötigt eine gute Kenntnis über die Person als solche. Diese Kenntnis kann nur unzureichend einseitig über die Beschreibung der Persönlichkeit erhalten werden. Auch bestimmte Merkmale von Organisation, Beruf, Arbeitsrolle und Gruppe sind bei der Analyse wichtig (Lindau, 2010).

Zusammenfassend kann festgehalten werden: Die kognitive (Wissen) und emotionale (Spüren) Kenntnis einer Person um die Bedürfnisse des jeweiligen Interaktionspartners, bzw. über die jeweilige Interaktionsebene kann die Grundlage für integratives und prosoziales Verhalten sein. Die Persönlichkeit ist bei der Art und Weise, wie Kenntnisse gewonnen und umgesetzt werden, sehr wichtig. Die Basis für die selbstregulierten Verhaltensmuster einer Person ist deren Persönlichkeit (Weber & Rammsayer, 2012).

5.1.3. Gerechtigkeit

Für das Phänomen *Innere Kündigung* ist Gerechtigkeit ein weiterer wichtiger Einflussfaktor. Darüber hinaus kommt Fairness und Gerechtigkeitserleben in der menschlichen Interaktion generell eine wesentliche Bedeutung zu:

"Zu den integrativen sozialen Beziehungszielen gehören Aufbau und Aufrechterhalten guter sozialer Beziehungen, das Einhalten sozialer Regeln und das Akzeptieren sozialer Normen sowie das Gerechtigkeitserleben. Negativ besetzt und deshalb zu vermeiden wären soziale Isolation, erlebte Ungerechtigkeit, selbstsüchtiges Verhalten." (Kleinbeck, 2010, S.300).

Das (Un-)Gerechtigkeitserleben spielt im organisationalen, beruflichen Kontext eine wichtige Rolle. Die individuelle Wahrnehmung, ob innerhalb einer Organisation gerecht gehandelt wird, hat dabei auch Auswirkungen auf das produktive wie kontraproduktive Verhalten (Sturm et al., 2011). Als Folge für eine mögliche *Innere Kündigung* bedeutet das, dass der Integrationswille in eine Organisationskultur erheblich leidet, wenn diese als inkonsistent und ungerecht empfunden wird.

"In Unternehmen steht Kultur oftmals für das Selbstverständliche und Typische, aber auch für das Unerklärliche." (Raeder, 2010, S.90).

Der Hinweis auf 'das Unerklärliche' hebt den impliziten Charakter der Bewertung und des Erlebens von Werten und Normen im organisationalen Kontext hervor. Die Art und Weise, wie innerhalb eines Unternehmens

gehandelt wird, wird von den Menschen innerhalb der Organisation eingewertet und abgeschätzt. Daraus leiten sie die erwünschten und unerwünschten Verhaltensweisen ab. In Interaktion mit anderen Mitgliedern der Organisation bildet sich daraus eine gelebte Kultur, die durchaus auch im Widerspruch zur öffentlich propagierten sein kann (ebenda).

Da ein elementarer Bestandteil des Phänomens *Innere Kündigung* die Differenz zwischen der eigenen Erwartung und der erlebten Realität zu sein scheint, kann man die Grundlagen der sozialpsychologischen Konfliktbetrachtung ebenfalls näher hinzuziehen:

"Jeder Konflikt beginnt mit Differenzen – entweder im Bereich der Wahrnehmung oder des Denkens, des Fühlens oder Wollens – aber nicht jede Differenz ist schon ein Konflikt." (Glasl, 2003, S.123)

Bei der Betrachtung von Konflikten ist Beteiligten wie Unbeteiligten oft nicht sofort ersichtlich, um welche Art von Konflikt es sich handelt. Bei den eher sozial geprägten Ursachen von Konflikten, die im Zusammenhang der vorliegenden Arbeit bedeutend sind, ist das Empfinden für Gerechtigkeit ganz wesentlich. Denn:

"Erlebte Ungerechtigkeit kann kontraproduktives Verhalten (...) zur Folge haben." (Nerdinger et al., 2011, S.115).

Ob etwas als gerecht oder ungerecht angesehen wird, liegt im Auge des Betrachtenden. Das gilt allerdings nicht nur für individuelle, sondern auch für kollektive Bewertungen:

"Zusammenfassend können diese Befunde dahingehend gedeutet werden, dass organisationale Gerechtigkeit zwar eine subjektive Größe ist, aber auch als Gruppenaggregat Wirkung zeigt." (Rigotti et al., 2008, S.25).

Die individuelle Persönlichkeit sollte daher bei der Bewertung von Ungerechtigkeit in Bezug zur Erwartungserfüllung, also ob der Austausch zwischen Individuum und Organisation als gerecht wahrgenommen wird, in Anlehnung an die Ergebnisse von Schmitt et al. (2003; 2010) eine Rolle spielen. Der Einfluss sollte aber erwartungsgemäß eher als moderierende Größe im Kontext der intersituativen Konstanz (Asendorpf, 2007) stehen.

Hinsichtlich des befürchteten kontraproduktiven Verhaltens bei *Innere Kündigung* kann abgeleitet werden, dass die *Sensibilität für Ungerechtigkeit* aus der Perspektive der vermeintlichen Opfer zu eher antisozialen Verhalten in Form vom 'Gerechtigkeit für sich selbst herstellen' führt als aus der Perspektive von Nutznießer oder vermeintlichem Täter (Gollwitzer et al., 2005). Interessanterweise zeigen Nutznießer/Täter (Gollwitzer et al. haben anfangs noch nicht zwischen diesen beiden Facetten unterschieden) eher ein 'Gerechtigkeit für alle herstellen' Verhalten, das sich in dann prosozialen Handlungen spiegelt.

Für die Organisationskultur bedeutet das, dass Nutznießer/Täter im Zusammenhang mit erlebter Ungerechtigkeit für einen gerechten Ausgleich gegenüber den wahrgenommenen Opfern sorgen möchten. Dieses Verhalten ist aber unter Umständen wenig produktiv im Sinne der Unternehmensnorm.

Im Kontext mit Gerechtigkeit unterliegt die Wahrnehmung von Fairness und Unfairness auch der Umsetzung von Handlungen und Handlungskonsequenzen seitens der Organisation. Werden gewünschte Handlungen belohnt und unerwünschte Handlungen sanktioniert, hat auch das einen Effekt auf die Bewertung der Konsistenz der Unternehmenskultur durch die Mitarbeitenden. Die Sensibilität für Belohnungen und Bestrafungen ist dabei allerdings kein rein kognitiver Prozess (Beauducel et al., 2005). Insbesondere kann auch die prozedurale Gerechtigkeit bei der Führung von Mitarbeitenden deren Verhalten und Einstellung positiv beeinflussen (Streicher et al., 2008).

Die alltägliche Interaktion von Mitarbeitenden mit der Organisation kann als Grundlage für die Gerechtigkeitsbewertung der Organisationskultur verstanden werden. Dabei kommt den Handlungsvertretern der Organisation eine besondere Rolle zu. Abseits der strukturellen Führungsvorgaben durch die Rahmenbedingungen der Organisation gestalten sie die interaktive Führung. Dabei haben sie entscheidenden Einfluss auf das direkte Erleben der Mitarbeitenden (Franken, 2010). Die Art und Weise wie das geschieht beeinflusst dabei nicht nur die Beziehung zu den Führungskräften, sondern auch, ob diese als 'gerecht' beurteilt werden (Weibler & Feldmann, 2012). Führungskräften kommt eine entscheidende Rolle dabei zu, ob Mitarbeitende die Unternehmenskultur insgesamt als 'eher gerecht' oder 'eher ungerecht' empfinden.

5.1.4. Commitment und Identifikation

Der Anglizismus *Commitment* bedeutet ins Deutsche übersetzt *Verbundenheit*. Damit kann die Verbundenheit von Mitarbeitenden gegenüber ihrer Arbeit, ihrer Aufgabe im Berufsumfeld oder dem Arbeitgeber gemeint sein. Oft spricht man in diesem Zusammenhang auch von der Identifikation mit Unternehmen (Wegge & van Dick, 2006).

Die Herleitung des Begriffes Identifikation in den Berufskontext entwickelte sich basierend auf der Aussage, Identifikation sei ein emotionales Band zwischen Menschen (Freud, 1922). Das Konzept von Individuen auf abstraktere soziale Gruppierungen übertragen (Lasswell, 1965), bereitete schließlich den Weg hin zur erstmaligen Übertragung auf organisationale Identifikation (Patchen, 1970).

Allerdings unterscheiden Wegge und van Dick (2006) zwischen Commitment und Identifikation. Nach ihrer Auffassung besteht Commitment als

„Einstellung des Mitarbeiters zu der Organisation, der er angehört.“
(Wegge & van Dick, 2006, S.30),

während Identifikation noch weiter geht. Es

„bezeichnet das Gefühl der Einheit zwischen Mitarbeiter und Organisation.“ (ebenda, S.30).

Zudem unterscheiden sie die Entstehungsmechanismen. Commitment entsteht hauptsächlich aufgrund eines Leistungsaustausches. Das Unternehmen bietet den Mitarbeitenden gute Leistungen in verschiedener

Form. Darauf reagieren die Mitarbeitenden im Gegenzug mit der Entwicklung von Commitment. Es beschränkt sich weitestgehend auf materiellen Austausch.

Identifikation hingegen ist Teil des individuellen Selbstkonzeptes. Die Zugehörigkeit zu einer Organisation wird zum Bestandteil der eigenen persönlichen Identität. Materielle Austauschprozesse sind nicht notwendig. Die persönlichen Übereinstimmungen in Hinsicht auf ethische oder moralische Vorstellungen sind hierbei erheblich bedeutender (Wegge & van Dick, 2006).

Die emotionale Beteiligung ist bei der Identifikation demnach erheblich weitreichender als bei dem Konstrukt des Commitment. Weil sich die jeweilige Entstehungsbasen der Konstrukte unterscheiden, können die Auswirkungen auf das Engagement der Mitarbeitenden durchaus unterschiedlich sein (Moser, 1996, Nerdinger, 2003)

Während sich Mitarbeitende mit Commitment im Sinne der Organisation einsetzen, muss dies bei Mitarbeitenden, die sich identifizieren, nicht zwingend ebenfalls so sein. Mitarbeitende, deren Beziehung zu ihrem Unternehmen als committed bezeichnet werden kann, zeigen ein erheblich stabileres, konstanteres Engagement im Sinne des Unternehmens.

Mitarbeitende hingegen, die ihre persönliche Identität mit der Beziehung zu dem Unternehmen prägt, sind hierbei erheblich flexibler. Sie werden sich eher im Sinne ihrer Karriere engagieren, was zwar durchaus im Sinne der Organisation sein kann, aber nicht zwingend sein muss.

Das wird dadurch bedingt, dass die Sichtweise von sich mit der Organisation identifizierenden Mitarbeitenden von Identitätsüberschneidungen geprägt ist. Sie betrachten das Unternehmen als Teil ihrer selbst und umgekehrt. Daher ist ihre persönliche Karriere in ihrer Sichtweise weitgehend gleichbedeutend mit einem Vorankommen der Organisation selbst.

Dennoch stehen sich Identifikation und Commitment nicht unbedingt entgegen. Denn das Konzept der sozialen Identität mit seinen sozialpsychologischen Wurzeln ist eine Ergänzung zum Konzept des organisationalen Commitments. Die soziale Identifikation entspricht nämlich weitgehend dem affektiven Commitment mit seinen organisationspsychologischen Wurzeln (Wegge & van Dick, 2006).

Wegge & van Dick (2006) differenzieren organisationales Commitment in drei Aspekte. Der erste Aspekt ist das affektive Commitment, das die emotionale Bindung an eine Organisation darstellt. Der zweite Aspekt ist das normative Commitment, das einer moralisch-ethischen Bindung entspricht. Der dritte Aspekt ist schließlich das kalkulatorische oder fortsetzungsbezogene Commitment, das Aspekte des Wartekonflikts enthält (ebenda; Moser, 1996).

Moser (1996) unterscheidet das kalkulative vom emotionalen Commitment. Kalkulatives Commitment beschreibt er als berechnende Beziehung an eine Organisation aus profitorientierten Gesichtspunkten heraus. Ein Weggang käme einem beruflichen und wirtschaftlichen Abstieg gleich. Die Bindung an die Organisation beruht auf der Abwägung zwischen Aufwand und Ertrag der eigenen Arbeit, sowie auf berechneten Veränderungsperspektiven beim Verlassen der Organisation. Emotionales Commitment hingegen wird als

identifikationsorientierter Aspekt geschildert. Ein Verbleib in der Organisation geschieht aufgrund von persönlicher Identifikation, Verpflichtungsgefühl, befriedigter sozialer Beziehungen oder Sinnerfüllung (Moser, 1996).

Nerdinger fasst diese Unterscheidung zusammen als,

„wer kalkulatativ gebunden ist, der bleibt im Unternehmen, weil er bleiben muss.“,

sowie

„Wer (...) emotional an das Unternehmen gebunden ist, bleibt, weil er bleiben will“ (Nerdinger, 2003, S.13).

Hierbei sei kritisch auf die oft mangelnde Trennschärfe zwischen den Begriffen Identifikation und Verbundenheit hingewiesen, die Wegge und van Dick (2006) hervorgehoben haben. In der vorliegenden Arbeit wird daher zwischen Identifikation und Verbundenheit unterschieden und im Wesentlichen den Auslegungen der Autoren Wegge und van Dick gefolgt.

Nach Nerdinger (2003) kann sich Commitment nicht nur auf Organisationen, sondern auch auf bestimmte Ziele oder Vorgaben beziehen. Dabei hebt er die Beziehung zwischen Zielverbundenheit und Leistungsbereitschaft hervor. Die Leistungsbereitschaft ist danach mit der Möglichkeit verbunden, bei Zielen oder Vorgaben mitwirken zu können – sei es im Rahmen von Zielvereinbarungen oder in Form von verständlich und transparent erklärten Zielen. Eine einfache Zielmitteilung seitens der Führenden hingegen wird in diesem Zusammenhang meist befehlsartig empfunden, was in der Regel Ablehnung hervorruft (ebenda).

Als weitere Faktoren für die Zielverbundenheit nennt Nerding (2003) die Akzeptanz der Autorität des Vorgesetzten. Das allein reicht jedoch noch nicht für eine Zielverbundenheit aus. Die Grundvoraussetzung in diesem Fall ist das Vertrauen in die Führung und die Person des Vorgesetzten selbst. Zudem benennt Nerding (2003) Zustimmung der Öffentlichkeit zu den geplanten Zielen als wichtigen Verbundenheitsfaktor, da empfundene öffentliche Zustimmung anders als persönliche Zustimmung eher ein Verpflichtungsgefühl hervorruft (ebenda).

In Bezug zur *Inneren Kündigung* bedeutet das für das Konstrukt Commitment, dass davon betroffene Mitarbeitende durchaus immer noch als verbunden oder committed bezeichnet werden können. Der weitere Verbleib in einer Organisation trotz empfundener Missstände und möglicher Diskrepanzen kann in diesem Sinne als fortsetzungsbezogenes oder kalkulatorisches Commitment bezeichnet werden. Dagegen kann ein Verbleib aufgrund hohem affektiven oder emotionalen Commitments bei *Innerer Kündigung* schon per Definition ausgeschlossen werden (Gutknecht, 2007). Demnach wäre auch die Frage nach generellem Commitment kaum geeignet, um die Haltung eines Betroffenen der *Inneren Kündigung* zu erschließen. Hingegen können niedriges affektives und normatives Commitment bei gleichzeitig hohem fortsetzungsbezogenen bzw. kalkulatorischen Commitment in Kombination mit niedrigem Involvement als mögliche Indikatoren für eine *Innere Kündigung* angesehen werden (Lauck, 2003; Massenbach, 2001).

5.2. Zusammenfassung der Einflüsse

Zusammenfassend beschreiben die bisherigen Modelle:

Das Phänomen der *Inneren Kündigung*

- entsteht in Phasen,
- entwickelt sich schleichend,
- etabliert sich im Verborgenen (*und ist schwer beweisbar*),
- äußert sich in der Reduzierung von freiwilligem Engagement,
- die Reduzierung ist eine gewollte Folge.

Vor dem Hintergrund der Zusammenhänge von äußeren Einflüssen, Einstellungen und Verhalten von Betroffenen ist im Kontext der vorliegenden Arbeit die individuell wahrgenommene Gerechtigkeit und Chancengleichheit ein wichtiger Aspekt. Die schleichende Entwicklung in Phasen geschieht hauptsächlich dadurch, dass einzelne Missstände zunächst als nicht so schlimm hingenommen werden und situationsbedingt darauf reagiert wird.

Später werden nachhaltige Lösungen dann als nicht mehr möglich betrachtet. So entwickelt sich die Situation der betroffenen Personen bis zum Moment, an dem der Effekt der *Inneren Kündigung* auftritt. Der Zeitpunkt der Reduktion des eigenen Engagements hängt dabei von dem Moment der Entscheidung ab, an dem eine Lösung als unmöglich bewertet wird.

Inkonsistenzen in der betrieblichen Interaktion beeinflussen diesen Bewertungsprozess erheblich. Die erhobenen Daten der vorliegenden Arbeit bestätigen das. Sie zeigen erkennbare Unterschiede zwischen den

Erwerbsrealitäten der Geschlechter, sowie einzelner Alterskohorten (Domsch & Ladwig, 2009; Brandenburg, 2009 – näheres siehe auch in Kap.10. Bewertung der Ergebnisse, S.218ff.).

Wenn nun aber das Verhalten von Betroffenen durch äußere Faktoren beeinflusst ist, spielt gutes Führungsverhalten ebenso eine Rolle wie gutes Arbeitsverhalten der Mitarbeitenden selbst (Nieder, 2009). Das bedeutet im Kontext des hier verwendeten Begriffsverständnisses der *Inneren Kündigung*, dass sich sowohl Führungskräfte als auch Mitarbeitende fortwährend um wechselseitige Integration in die Organisationskultur bemühen müssen (Deeg & Weibler, 2008).

Dabei stehen Führungskräfte vor der besonderen Situation, dass ihr Handeln und Entscheiden sowohl ihrer Rolle als Handlungsvertreter der Organisation als auch ihrer Rolle als Mitarbeitende einer Organisation gerecht werden sollen. Daher müssen sich Führungskräfte zunächst einmal darüber bewusst werden, dass sie in diesem Gefüge eine Doppelrolle innehaben.

Diese Doppelrolle dann auch zu erfüllen ist oft schon aufgrund der sozialen Rahmenbedingungen sehr schwierig. Die verschiedenen und oft divergierenden Erwartungen von übergeordneter Führung, Eigeninteresse und nachgeordneten Mitarbeitenden in Übereinstimmung zu bringen ist für Führungskräfte oft unmöglich (Deeg & Weibler, 2008).

Darum sind geeignete strukturelle Rahmenbedingungen, die durch Entscheidungen des Managements geschaffen werden müssen, eine wichtige Grundlage zur Lösung der Problematik von *Innerer Kündigung*. Führungskräfte

können nur dann wirksam den Auslösern in ihrem Verantwortungsbereich entgegentreten, wenn sie dazu sowohl befähigt als auch befugt sind (näheres dazu siehe Kap.11. Konsequenzen für das Personalmanagement, S.228ff.).

6. Fragestellung

Seit über dreißig Jahren befassen sich Forschende mit dem Phänomen *Innere Kündigung*. Doch ist es bis heute nicht gelungen, eine sinnvolle Operationalisierung oder Quantifizierung zu erarbeiten, die zu plausiblen und umsetzbaren Lösungswegen führt.

Die Lückenhaftigkeit der bisherigen Forschung zeigt sich jedoch nicht nur im Mangel an empirischen Daten und Fakten. Auch der bis dato gewählte Forschungszugang zum Phänomen *Innere Kündigung* ist kritikwürdig und zeigt den Bedarf neuer Untersuchungen und Untersuchungswege auf. Es wird zurecht bemängelt, dass sich die bisherige Forschung im Schwerpunkt um einen pathologisch-individuellen Zugang bemüht:

"Mit dieser individuellen Verkürzung können weder organisatorische Beiträge zur Entstehung der Inneren Kündigung erfaßt, noch Lösungen angeboten werden, die über das Individuum und dessen Pathologisierung hinausreichen." (Nachbagauer & Riedl, 1999, S.10).

In der vorliegenden Arbeit wird daher die ausschließliche Rolle des einzelnen Individuums und dessen Verhaltens bei der Betrachtung des Phänomens *Innere Kündigung* in Frage gestellt. Bereits das von Raidt (1989) veröffentlichte *Soziogramm der Inneren Kündigung* (siehe Abb.1, S.53) legt nahe, dass es sich hierbei weniger um ein pathologisch-individuelles als eher um ein wechselseitig-systemisches Phänomen handelt. Dieser Annahme geht die vorliegende Arbeit nach.

Insbesondere der Ursachen-Lösungen-Kreislauf unterstreicht den ursächlichen Bezug zum System: Als eine mögliche Lösung von *Innerer Kündigung* wird z.B. die offene, vertrauensvolle (und risikofrei mögliche) Aussprache zwischen den Betroffenen, also Mitarbeitenden und Vorgesetzten, genannt.

Wäre diese Aussprache möglich oder würde sie praktiziert, träte jedoch sehr wahrscheinlich das Phänomen nicht oder weniger ausgeprägt auf. Alle bisherigen Lösungsvorschläge, die auf individueller und nicht auf organisationaler Ebene ansetzen, scheitern jedoch. Denn sie sind schlicht ein Teil des Wirkungskreislaufes und damit Ursache und Lösung zugleich (Jiménez, 2006).

Ein abschließender erfolgreicher Versuch, die *Innere Kündigung* zu operationalisieren, hat bis heute nicht stattgefunden. Eine mögliche Erklärung, weshalb selbst die vielversprechenden Ansätze scheitern, die sich über das Themenfeld Commitment dem Phänomen zu nähern versuchen, könnte auch hier der Individuen-zentrierte Ansatz sein. Es bleibt die Frage, inwieweit das Individuum oder dessen Persönlichkeit das Auftreten einer *Inneren Kündigung* überhaupt beeinflussen. Darauf gibt die vorliegende Arbeit eine Antwort.

Wenn die *Innere Kündigung* ein individuell-pathologisches Verhalten ist, müssten sich im Persönlichkeitsprofil von möglicherweise betroffenen Personen spezifische Muster wiederfinden. Da Persönlichkeit zur Beschreibung des Erlebens und Verhaltens relevant ist, ist sie auch als Prädiktor für Verhaltensmuster geeignet (Asendorpf, 2007). Die Rolle der Persönlichkeit im Vergleich zu anderen etablierten Prädiktoren der *Inneren*

Kündigung, der Sensibilität für Ungerechtigkeit (Schmitz et al., 2002; Schmitt et al., 2009), sowie dem *Psychologischen Vertrag* (Faller, 1993; Raeder & Grote, 2012) ist der zentrale Aspekt der vorliegenden Arbeit.

Zwar stellen neuere Forschungen fest, dass einige Persönlichkeitsfaktoren nach dem Big-Five-Modell (Allport & Odbert, 1936; Borkenau & Ostendorf, 2008), wie *Neurotizismus* (-.29), *Extraversion* (.25) und *Gewissenhaftigkeit* (.26), Prädiktoren für Arbeitszufriedenheit sein können (Gutknecht, 2007). Die Zufriedenheit selbst wiederum kann aber nur einen mäßig geeigneten Prädiktor für *Innere Kündigung* darstellen.

Der Versuch, eine Diagnostik für *Innere Kündigung* über den Prädiktor Arbeitszufriedenheit zu erstellen (Neuhold, 2006), ist vor dem Hintergrund der in der vorliegenden Arbeit vorgenommenen Abgrenzung nicht sinnvoll (siehe Abschnitt 3.1.2. Arbeitszufriedenheit, S.32ff.). Darüber hinaus stellt sich die Frage, ob das Gefühl eines Gerechtigkeitsausgleiches im Sinne der individuellen Wiederherstellung bzw. Neudefinition des *Psychologischen Vertrages* (siehe Kapitel 5.1.1. Psychologischer Vertrag, S.84ff.) möglicherweise sogar zu einer Steigerung der Arbeitszufriedenheit führen kann – ohne in diesem Falle die Betroffenheit durch *Innere Kündigung* zu verändern.

Das hieße, dass sich Betroffene mit ihrer jeweiligen Situation arrangiert haben könnten, ohne dass die Arbeitszufriedenheit (mittelfristig) litte (Richter, 2003; Löhnert, 1990; Massenbach, 2001). Arbeitszufriedenheit ist daher als valider Prädiktor für *Innere Kündigung* ebenfalls kritisch zu betrachten.

Die Rolle von Persönlichkeit verdient vor dem Hintergrund der Untersuchung von individueller oder organisationaler Herangehensweise besondere Beachtung. Da die *Innere Kündigung* zwar wechselseitig beeinflusst wird, aber offenbar mit der jeweils individuellen Bewertung von Missständen oder der jeweils wahrgenommenen Erfüllung des *Psychologischen Vertrags* auch vor dem Hintergrund von Gerechtigkeit (Kickul et al., 2001) zu tun hat, stellt sich die Frage, ob Persönlichkeit aufgrund der individuellen Bewertungsmuster und Wahrnehmungen eine zentrale Rolle spielt oder eher nur als Moderator im Entstehungsprozess einer *Inneren Kündigung* zu betrachten ist.

Persönlichkeitsmerkmale spielen beim Umgang mit erlebter Ungerechtigkeit durchaus eine Rolle (Schmitt et al., 2003; Schmitt et al., 2009). Die Autoren stellen fest, dass die *Sensibilität für Ungerechtigkeit* signifikant mit einzelnen Persönlichkeitsfaktoren des Big-Five Modells korreliert (siehe Tab.21, S.179). Zugleich gibt es auch eine signifikante Korrelation zwischen *Psychologischen Verträgen* und *Neurotizismus*, *Extraversion* und *Gewissenhaftigkeit* (siehe Tab. 1, S.86; Raja et al., 2004).

Ein systemisch-organisationaler Zugang zur Erforschung des Phänomens *Innere Kündigung* reicht weiter. Dieser untersucht, welche individuellen *und* welche organisationalen Faktoren bei dessen Entstehung und Etablierung eine Rolle spielen, um hieraus grundlegende und vor allem umfassende Antworten auf die Frage nach präventiven und kurativen Handlungsoptionen über die pathologisch-individuellen Zugänge hinaus bieten zu können.

Als möglichen organisationalen Zugang zur Untersuchung der *Inneren Kündigung* schlagen Nachbagauer und Riedl (1999) eine Erweiterung des

klassischen Transformationsprozesses vor, indem sie die Umsetzung von Arbeitsvermögen in Arbeit um den Schritt Arbeit zu Leistung ergänzen. Dies scheint auf den ersten Blick ein plausibles Erklärungsmodell für die Wirkung von *Innere Kündigung* zu sein. Denn Betroffene verrichten zwar nach wie vor Arbeit (und wirken dabei sogar fleißig und geschäftig), erbringen jedoch kaum Leistung im Sinne der vom Unternehmen gewünschten Leistungsnorm (Nachbagauer & Riedl, 1999).

Damit ließen sich wahrscheinlich nur Betroffene im monokausalen Modellverständnis identifizieren. Eine tatsächliche Ursachenbeseitigung von *Innere Kündigung* liefert aber auch dieser Ansatz nicht.

Leider betrachten Nachbagauer & Riedl (1999) diesen eigentlich vielversprechenden Ansatz jedoch hauptsächlich unter dem Gesichtspunkt der Stigmatisierung und Zuschreibung. Die Definition dessen, was in einer Organisation als gegenseitige Leistung erwartet wird, spielt sicherlich bei der objektiven Erfüllung wechselseitiger Erwartungen eine Rolle, geht aber über die alleinige Betrachtung von transaktionaler Arbeitsleistung hinaus. Subjektive relationale Bewertungen (Rousseau, 1989) werden in dem Ansatz von Nachbagauer & Riedl (1999) nicht berücksichtigt.

Der Kern des Problems *Innere Kündigung* erstreckt sich über individuelle Wahrnehmung der eigenen Arbeitssituation hinweg auch auf die geforderte Leistungsnorm, die selbst zum Problem innerhalb der Unternehmung werden kann, insbesondere im Verhältnis zwischen den Beschäftigten und Führungskräften in ihrer Rolle als Repräsentanten der Organisation. Intransparente Normerhöhungen, die "von oben herab" entschieden werden,

können die Innenwahrnehmung vor allem in Hinblick auf die Beziehung Mitarbeiter-Vorgesetzter, bzw. Mitarbeiter-Unternehmen, nachhaltig negativ beeinflussen. Das Gefühl, zur *"Manövriermasse im wechselnden Investorenkalkül"* (Reisach, 2007, S. 22) degradiert zu werden, verunsichert und führt zu starken sozialen Spannungen innerhalb des Unternehmens.

Normdefinition und Leistungsbewertung können daher durchaus eine zentrale Rolle bei der Frage nach den organisationalen Ursachen und der Verbreitung des Phänomens *Innere Kündigung* spielen. Diese Bewertung kann aus Sicht der Organisation als Machtinstrument im Rahmen eines Zuschreibungsprozesses überdies auch funktional sein. Der Vorwurf der *Inneren Kündigung* kann zur sozialen Stigmatisierung innerhalb des Kollegenkreises und somit zu höherem Leistungsdruck führen (Nachbagauer & Riedl, 1999). Ob dieser erhöhte Leistungsdruck langfristig auch zu höherer Arbeitsleistung und höherem freiwilligen Engagement im Sinne des Organizational Citizenship Behavior (Organ, 1988) führt, darf allerdings bezweifelt werden. Plausibler erscheint der Hinweis, dass diese Art von Druck zu Spannungen führt, die wiederum eher kontraproduktives als produktives Verhalten begünstigen (Reisach, 2007; Nerdinger et al., 2011; siehe auch Kapitel 11. Konsequenzen für das Personalmanagement, S.228ff.).

Das Konzept des Organizational Citizenship Behavior (OCB) unterteilt das Verhalten von Mitarbeitenden in rollenspezifisches Verhalten und positives Extra-Rollenverhalten. Unter Extra-Rollenverhalten wird solches verstanden, das über das zu erwartende einforderbare Mindestverhalten hinaus, eben extra, geleistet wird. Bei dieser Leistung spielt die Freiwilligkeit eine große Rolle, weshalb Spannungen und Druck dieses Verhalten nicht begünstigen.

Was damit zusammenhängt, dass ein positives Gruppenklima ein engagiertes, positives Rollenverhalten begünstigt und ein negatives Gruppenklima eher zu unengagiertem, negativem Rollenverhalten führt (Nerdinger, 2000).

Wenn sich allerdings ein direkter Zusammenhang zwischen *Innere Kündigung* und Organizational Citizenship Behavior im Sinne des hier verwendeten Begriffsverständnisses finden ließe, wäre weder ein individuumsbezogener, noch ein organisationsbezogener Ansatz allein ausreichend, um das Phänomen *Innere Kündigung* umfassend wissenschaftlich zu betrachten. Ein solcher Zusammenhang ist schon deshalb naheliegend, da die Auswirkung von *Innere Kündigung* lediglich Minimalleistung von Betroffenen ist, also ein in Vorschriften oder Regelungen fest definiertes Rollenverhalten zur Folge hat. Positives Extra-Rollenverhalten wird von Betroffenen des Phänomens *Innere Kündigung* nicht erbracht.

Um die Wechselseitigkeit des Phänomens *Innere Kündigung* zu bestätigen, muss also zunächst die Rolle des Individuums in diesem Gefüge geklärt werden. Wenn sich die untergeordnete Rolle der Persönlichkeit bestätigt, kann ein individueller Zugang zur wissenschaftlichen Untersuchung allein nicht ausreichen. Vielversprechend erscheint daher zunächst, die Zusammenhänge zwischen *Psychologischem Vertrag*, *Sensibilität für Ungerechtigkeit* und Persönlichkeit zu klären, da die ersten beiden Konzepte zentrale Prädiktoren des Phänomens *Innere Kündigung* darstellen (Faller, 1993; Schmitz et al., 2002).

Darauf aufbauend können dann spätere Untersuchungen die Rolle von Commitment in diesem Kontext näher betrachten. Die vielschichtigen

gegenseitigen Erwartungen von Individuum und Organisation in Einklang zu bringen, stellt dabei allerdings eine große Herausforderung dar:

"Wie angesichts der viel beschworenen wie real vorhandenen Flexibilisierung und Mobilisierung von Erwerbstätigen ausgerechnet durch die Organisationskultur weiterhin Bindung, Loyalität und Commitment erzeugt werden soll, mutet paradox an. Vielmehr entsteht dadurch ein widerspruchsvolles, dilemmatisches Erwartungsmuster mit einer eigentümlichen Gleichzeitigkeit von Gleich-Gültigkeit und Identifikation, Mobilitätsbereitschaft und Bindung sowie intrinsischer Motivation, dessen Ausfüllung nun dem Individuum aufgebürdet wird." (Deeg & Weibler, 2008, S.147)

Ausgehend von der Annahme, dass der *Psychologische Vertrag*, sowie die *Sensibilität für Ungerechtigkeit* (vgl. auch Schmitz et al., 2002) wichtige Prädiktoren für die *Innere Kündigung* sind, sollte der Zusammenhang zu Persönlichkeitsfaktoren dann signifikant sein, wenn das Individuum eine zentrale Rolle beim Auftreten dieses Phänomens spielt. Es müssten sich spezifische Persönlichkeitsmuster und starke signifikante Korrelationen identifizieren lassen.

Bei der Untersuchung der Rolle von Persönlichkeit wird in der vorliegenden Arbeit der o.g. Zusammenhang anhand von drei Vergleichsgruppen untersucht. Zunächst werden die Korrelationen anhand der gesamten Stichprobe (N=456) untersucht. Anschließend wird ein Vergleich mit zwei Teilstichproben durchgeführt. Die erste Teilstichprobe wird aus denjenigen Teilnehmenden gebildet, deren *Psychologischer Vertrag* weitgehend erfüllt ist

(N=130). Sie stellen das statistische obere oder positive Extrem der Stichprobe dar. Die zweite Teilstichprobe wird aus denjenigen Teilnehmenden gebildet, deren *Psychologischer Vertrag* belastet ist (N=114). Sie stellen das statistische untere oder negative Extrem der Stichprobe dar.

Bei der statistischen Auswertung zeigt sich, dass bei Belastung des *Psychologischen Vertrages* die erklärte Varianz des Modells durch Persönlichkeitsfaktoren sogar sinkt. Das heißt, die Bedeutung der Persönlichkeit bei der negativen Bewertung des *Psychologischen Vertrages* nimmt ab. Das hier verwendete Big-Five Persönlichkeitsmodell stellt keinen gleichwertigen Prädiktor neben *Sensibilität für Ungerechtigkeit* und dem *Psychologischen Vertrag* dar (siehe Kap.8 und 9., S.182ff. und S.193ff.).

Das stützt die Annahme, dass für das individuelle Erleben und Bewerten von Situationen und Bedingungen im Vorfeld einer *Inneren Kündigung* die Persönlichkeit sicherlich eine moderierende Rolle spielt, jedoch keine zentral dominierende als valider Prädiktor. Andere Aspekte haben mehr Einfluss auf die Entstehung und die darauf folgenden Handlungsweisen. Da Erlebnisse der Arbeitswelt aufgrund ihrer Bedeutung für die soziale Rolle sowie die individuelle wirtschaftliche Existenz erheblichen Einfluss auf die persönliche Situation haben, stellen sie starke Situationen dar, in denen Personen weitgehend unabhängig ihrer Persönlichkeit auf sehr ähnliche Weise agieren (Mischel, 1977).

Diese Annahme erscheint ganz im Sinne der Theorie des Interaktionismus (Mischel, 1968). Dabei kritisiert Mischel (ebenda), dass situative Einflüsse das Verhalten von Personen erheblich stärker beeinflusst als

Persönlichkeitsmerkmale es tun. Die in dieser Arbeit postulierte Wechselseitigkeit des Prozesses einer *Inneren Kündigung* berücksichtigt allerdings die transssituationale Konsistenz von Persönlichkeitsfaktoren. Die situative Stabilität von Persönlichkeitsmerkmalen bedeutet, dass bestimmte Situationen zwar bei Personen mit sehr unterschiedlichen Persönlichkeitsprofilen gleiche Verhaltensweisen auslösen können, diese aber in Abhängigkeit vom jeweiligen Persönlichkeitsprofil stärker oder schwächer ausfallen (Asendorpf, 2007). Durch die in der vorliegenden Arbeit durchgeführten Berechnungen anhand von Vergleichsstichproben mit jeweils positiv bzw. negativ ausgeprägtem *Psychologischen Vertrag* wird die situative Stabilität von Persönlichkeitsmerkmalen berücksichtigt (siehe Kap.8 und 9., S.182ff. und S.193ff.).

Der neue Zugangsweg zum Thema *Innere Kündigung*, der in dieser Arbeit vorgeschlagen wird, holt die wissenschaftliche Lösungssuche aus der stigmatisierenden Sackgasse des Wirkungskreislaufs heraus. Dabei wird davon ausgegangen, dass niedriges Commitment und niedriges Involvement (Massenbach, 2001 und Lauck, 2003), sowie Reduzierung von freiwilligem Engagement nur Auswirkungen sind.

Die *Innere Kündigung*, das zeigt die vorliegende Arbeit, geschieht bereits vorher als systemisch-wechselseitiger Effekt, und dieser führt schließlich zu den oben genannten Symptomen, Auswirkungen, Indikatoren. Grundlage dieser Annahme ist die hier vorgenommene Untersuchung des bisherigen Verständnisses der *Inneren Kündigung* sowie der Operationalisierung der Rolle der Persönlichkeit bei der Bewertung der beiden Prädiktoren *Sensibilität für Ungerechtigkeit* und *Psychologischer Vertrag* (siehe Kap.8. Innere

Kündigung und Persönlichkeit, S.182ff. und Kap.9. Das Prädiktoren-Modell, S.193ff.).

Zusammenfassend bleibt festzuhalten, dass in der vorliegenden Arbeit folgende Hypothesen untersucht bzw. falsifiziert werden:

- Wenn die bisherige Operationalisierung der *Inneren Kündigung* ein ausschließlich individuell-pathologisches Verhaltensmuster ist, lassen sich bestimmte Persönlichkeitsmerkmale damit in Bezug bringen. (*Falsifizierung*)
- Wenn sich keine spezifischen Persönlichkeitsmuster mit dem individuell-pathologischen Begriffsverständnis und dem hier gewählten Prädiktorenmodell in nennenswertem Ausmaß in Zusammenhang bringen lassen, spielen Persönlichkeitsfaktoren nur eine untergeordnete Rolle und sind keine gleichwertigen Prädiktoren, sondern nur Moderatoren mit eher mittelbaren Auswirkungen.
- Wenn Persönlichkeitsfaktoren in den hier untersuchten Modellen nur geringfügige Moderatoren sind, kann *Innere Kündigung* kein ausschließliches individuell-pathologisches Verhaltens- und Einstellungsmuster sein.

7. Empirie

Aufgrund der eingangs geschilderten Schwierigkeiten, eine *Innere Kündigung* bei einer betroffenen Person zu diagnostizieren und diese damit einer befürchteten Stigmatisierung auszusetzen, soll das in dieser Arbeit entwickelte Werkzeug die Verknüpfung von individuellen und organisationalen Ursachen aufzeigen. Dabei werden einerseits verschiedene schon bestehende Erhebungsverfahren vollständig oder auszugsweise, sowie selbst gestaltete Skalen miteinander kombiniert. Aufgrund des großen Umfangs an zu erhebenden Daten wird durch das Nutzen bereits vorhandener Inventare der Entwicklungsaufwand gegenüber einem vollständig eigenständigen Inventar erheblich reduziert. Zudem ist auf diese Weise die Übertragbarkeit, sowie die Vergleichbarkeit mit anderen Forschungsergebnissen gewährleistet.

Bei der Frage ob die Befragung in Papierform oder elektronisch durchgeführt werden sollte, fiel die Entscheidung auf eine web-basierte Befragung. Die erhofften Vorteile durch eine sehr schnelle und weitreichende Verbreitung, einfache Handhabung und individuelle Anonymität erwiesen sich im Befragungszeitraum zwischen dem 01.03.2012 und dem 31.05.2012 (92 Tage) als sehr günstig. Durch die Wahl eines web-basierten Inventars konnte eine mögliche Verschleierung der Antworten weitgehend ausgeschlossen werden. Es stand zu erwarten, dass aufgrund der Art des Verfahrens die Teilnehmenden entweder mit großer Wahrscheinlichkeit ehrlich antworten oder aufgrund der Freiwilligkeit die Teilnahme vollständig verweigern.

"Im Falle der Web-Befragung ist dies die computervermittelte Kommunikation. Diese verfügt über relativ wenige

Kommunikationskanäle, so dass insbesondere visuelle und auditive Informationen kaum bzw. überhaupt nicht übertragen werden. Diese Reduktion der übertragenen Informationen beeinflusst die Wahrnehmung der Kommunikationssituation. So kommt es zu einer verminderten sozialen Präsenz, aber erhöhten ‚perzipierten Anonymität‘.

Dadurch können einerseits offener und ehrlicher Antworten der Probanden in der Befragung erwartet werden. Die Effekte der sozialen Erwünschtheit werden minimiert. Insofern ist die Web-Befragung insbesondere für sensible Fragestellungen vorteilhaft." (Weichbold et al., 2009, S.85)

7.1. Statistische Methoden und Analysen

Die in der vorliegenden Arbeit erhobenen Daten werden über die deskriptiven Methoden hinaus mittels Trennschärfe- und Reliabilitätsanalysen, exploratorischer und konfirmatorischer Faktorenanalysen sowie Regressionsanalysen ausgewertet. Dazu wird die Statistik-Software IBM SPSS 20.0 und IBM SPSS AMOS 20.0 für Windows eingesetzt.

Die Hypothesen werden durch konfirmatorische Faktorenanalysen auf Basis der Maximum-Likelihood-Methode getestet. Dabei werden die Hauptladungen frei geschätzt, die Nebenladungen auf Null gesetzt (Bühner, 2011).

Zur Bewertung der Modellgüte werden der Comparative Fit Index (CFI), der Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) und der Standardized Root Mean Square Residual (SRMR) berichtet (Beauducel et al., 2005). Die Cut-Off-Werte orientieren sich an den postulierten Werten nach Raykov (1998) und Hu & Bentler (1999), zitiert in Beauducel & Wittmann (2005).

Zur Faktorenextraktion bei der explorativen Faktorenanalyse wird die Hauptachsen-Analyse als Extraktionsmethode gewählt. Zur besseren Interpretierbarkeit des Faktorenraums wird ein orthogonales Rotationsverfahren, die Varimax-Rotation mit Kaiser-Kriterium, eingesetzt. Die innere Konsistenz der untersuchten Skalen wird mittels Cronbachs-Alpha-Koeffizienten der Reliabilität sowie der Betrachtung der Item-Trennschärfen und mittleren Trennschärfe der Skalen überprüft (Moosbrugger & Kelava, 2012).

Bei den durchgeführten Regressionsanalysen wird eine multiple lineare Regression mit dem Einschluss-Verfahren berechnet. Damit wird sichergestellt, dass alle Prädiktoren in das Regressionsmodell aufgenommen und damit berücksichtigt werden. So können die jeweils relevanten Prädiktoren identifiziert werden (Bühner & Ziegler, 2009).

Die so gewonnenen Werte werden vor dem Hintergrund der theoretischen Herleitung in den vorangegangenen Kapiteln interpretiert. Ziel ist die Überprüfung des bislang vorherrschenden behavioralen und ausschließlich individuell-pathologischen Begriffsverständnisses der *Inneren Kündigung* im Vergleich mit dem wechselseitigen Begriffsverständnis, welches in der vorliegenden Arbeit postuliert wird (S.44).

Die Befragung dauerte vom 01.03.2012 bis zum 31.05.2012 und wurde auf verschiedenen Internetplattformen mit Berufsbezug beworben. Zur Vermeidung von automatisierten Bot-Antworten wurde der Fragebogen mit einem rudimentären Passwortschutz versehen.

Das Passwort wurde in den Plattformen ebenfalls publiziert. Damit wurde ein guter Kompromiss aus Sicherstellung der Brauchbarkeit der Daten und möglichst leichtem Zugang zur Umfrage gefunden.

Der weitere Vorteil dieses Umfrageverfahrens bestand darin, dass 77% der deutschen Haushalte über einen Internetanschluss verfügen. Darüber hinaus besteht für die anderen 23% die Möglichkeit, an anderen Orten Zugang zum Internet zu erhalten (z.B. Arbeitsstelle, öffentliche Internetzugänge, Internetcafés, etc.). Insgesamt erreicht dieses Medium etwa 55,7 Millionen

Menschen in Deutschland (Czajka, 2011). Die Wahrscheinlichkeit, dass Menschen im Erwerbskontext Zugang zu dieser Erhebung haben konnten, war daher sehr hoch und damit positiv für eine Zufallsstichprobe zu sehen (Schnell et al., 2011).

Zunächst wurde die Verbreitung in der im beruflichen Kontext aufgestellten "soziale Netzwerk Plattform XING" gestartet. Personen, die keine Registrierung bei XING haben, hätten dabei aber nur schwierig Zugang zu dieser Umfrage erhalten können.

Um diese Hürde zu reduzieren wurden zusätzlich Personen per Email direkt angeschrieben, die überdies gebeten wurden, in ihrem jeweiligen direkten persönlichen und beruflichen Umfeld auf die Umfrage aufmerksam zu machen. Darüber hinaus wurde die Umfrage über die Internetseiten und Facebook-Bekanntmachungen des Bildungservices der Handelskammer Hamburg (HKBiS gGmbH), sowie über die Rubrik "Mitmachen!" der Zeitschrift "Psychologie heute" bekannt gemacht.

Die unterschiedlichen Zugangs- und Verteilungswege ließen eine möglichst gute Erreichbarkeit der Umfrage sowie eine möglichst adäquate Heterogenität der zu gewinnenden Stichprobe erwarten. Aufgrund des Umfangreichtums des Inventars dauerte die durchschnittliche Bearbeitungszeit im Pre-Test bis zu 45 Minuten, abhängig von der Arbeitsgeschwindigkeit. Da die Teilnehmenden rein freiwillig ohne Aussicht auf Belohnungen an der Umfrage partizipierten und die Bearbeitungsdauer als recht hoch angesehen werden kann, konnte weiterhin davon ausgegangen werden, dass Mehrfachteilnahmen sehr unwahrscheinlich sind (Weichbold et al., 2009).

Bei der Erhebung wurde auf der ersten Seite folgende kurze Einführung in den Test gegeben:

"Liebe Teilnehmerin, lieber Teilnehmer,

Für die wissenschaftliche Untersuchung des Phänomens "Innere Kündigung" benötige ich Ihre Mithilfe. Bitte nehmen Sie sich etwas Zeit und beantworten Sie die Fragen nach bestem Wissen.

Seien Sie ganz beruhigt, es gibt keine falschen Antworten.

Beantworten Sie die Fragen bitte so, wie Sie die Fragen verstehen. Die Ergebnisse spiegeln wider, was Sie persönlich darunter verstehen. Spiegelt einmal eine Antwortmöglichkeit nicht genau Ihre Einstellung wider, wählen Sie bitte die Option, die Ihrer Meinung nach am Besten passt.

Die Beantwortung des Fragebogens dauert je nach Bearbeitungsgeschwindigkeit
etwa 30 Minuten.

Bitte beachten Sie, dass der Fragebogen nur in einem Stück beantwortet werden kann.

Ihre Angaben werden anonym gespeichert und vertraulich gehandhabt!"

Als Grundlage für die Entwicklung des Inventars diene zunächst ein Fragebogen, dessen vorgeschlagene Items hauptsächlich die in Verbindung mit der an die eigene berufliche Rolle gesetzten Erwartungen stehende empfundene Autonomie erfassen (Löhnert, 1990). Diese Erwartung-Wert-Form konnte bereits eine Tendenz bei der individuellen Diagnostik aufzeigen. Löhnert (ebenda) schildert aber Schwierigkeiten, bei den an der Untersuchung beteiligten Unternehmen auf zu geringe Akzeptanz oder zu geringes Problembewusstsein zu stoßen, wodurch seine Stichprobe zu klein für eine aussagekräftige Untersuchung wurde.

Eine aussagekräftige empirische Überprüfung von Löhnerts vorgeschlagenen Skalen ist bislang noch nicht erfolgt. Der durchaus interessante Ansatz von Misserfolg-Vermeidung, Erfolg-Suchen, Soll-Ist-Vergleich und einer Skala, die verschiedene Indikatoren einer *Inneren Kündigung* erfassen soll, verdient eine genauere empirische Betrachtung. Das ist in der vorliegenden Arbeit, eingebettet in das durchgeführte Befragungsverfahren, erfolgt.

Die Grundform des Fragebogens (Items 1-38) wird erweitert durch ein Big-Five-Instrument (Items 39-88), das aus dem International Personality Item Pool (IPIP) gebildet wurde, das vergleichbare Ergebnisse wie das NEO-Fünf Faktoren Inventar (NEO-FFI) verspricht (Borkenau & Ostendorf, 2008; IPIP, 2012). Die Verbindung zwischen Persönlichkeit und *Sensibilität für Ungerechtigkeit* wurde bereits nachgewiesen (Schmitt et al., 2003; Schmitt et al., 2009). Die in der individuellen Persönlichkeitsstruktur begründeten Vulnerabilitäten in Zusammenhang mit Einflussgrößen der *Inneren Kündigung* können auf diese Weise aufgezeigt werden (siehe Kap.5.1. Entstehung und Einflüsse, S.79ff.). Die Skalen stellte Prof. Schmitt dankenswerter Weise für

die vorliegende Arbeit zur Verfügung (Schmitt et al., 2009; 2010). Diese finden sich in dem Item 89, das aus 4 Teilen mit jeweils 10 Subitems besteht, wieder.

Damit lassen sich während der Untersuchung Zusammenhänge zwischen den von Löhnert (1990) aufgezeigten Tendenzen von mangelnder Autonomie, sowie starkes Streben nach sozialer Anerkennung im Rahmen eines sozialen Konfliktes (Glasl, 2003) als mögliche Ursachen des betrachteten Phänomens erkennen. Eine mögliche Korrelation zu Persönlichkeitsfaktoren kann sowohl die Verbindung hinsichtlich der Zusammenhänge von *Innere Kündigung* und Arbeitszufriedenheit (Neuhold, 2006), als auch von Arbeitszufriedenheit und Persönlichkeit (Gutknecht, 2007) stärken. Darüber hinaus können Zusammenhänge mit der durch Löhnerts Skalen erfassten *Innere Kündigung*, sowie der Persönlichkeit der Befragten abgeleitet werden. Das gibt Aufschluss auf die Rolle des Individuums im Wirkungskreis des Phänomens.

Da sich die meisten Items (9-89) ausschließlich mit individuell-diagnostischen Fragen befassen, droht eine wiederholte Subjektivierung der gesamten Erhebung. Damit ist zunächst der Blick noch nicht auf die organisationalen Einflüsse gerichtet. Den Zusammenhang zwischen individuellen Bewertungen, Sensibilitäten und Persönlichkeitsfaktoren, sowie organisationalen Rahmenbedingungen bilden schließlich die Skalen zum Soll-Ist-Vergleich (Items 7-8, sowie 90-91), die Löhnert (1990) und Hilb (1992) vorgeschlagen haben. Diese Items werden in der vorliegenden Arbeit genutzt, um die Variable *Psychologischer Vertrag* zu bilden, die die Einschätzung der organisationalen Rahmenbedingungen im Vergleich mit den persönlichen Erwartungen daran aufzeigen (siehe Kap.7.6. Skalen zum Psychologischen Vertrag, S.176).

So entsteht für die vorliegende Untersuchung ein Werkzeug, das den bis hier geschilderten Annahmen folgend, die möglichen Ursachen von *Innerer Kündigung* im Wechselspiel von Individuum und Organisation aufzeigen kann. Es soll darstellen, wie erlebte Gerechtigkeit oder Ungerechtigkeit mit individuellen Persönlichkeitsmerkmalen, sowie der Bewertung des *Psychologischen Vertrages* in Wechselwirkung zueinander stehen.

7.2. Beschreibung der Stichprobe

Insgesamt wurde in den 92 Befragungstagen die Internetseite des Fragebogens 851 mal aufgerufen. Darin sind Mehrfachaufrufe (z.B. durch Abbrecher), Aufrufe durch Suchmaschinen und versehentliche Aufrufe enthalten. Von den 851 Aufrufenden haben 218 die Seite ohne weitere Handlung verlassen. Das entspricht 25,6% der Aufrufe. Die größte Abbrecherquote trat auf den ersten vier Seiten auf: 40 Abbrüche auf Seite 2 (4,7%), 49 Abbrüche auf Seite 3 (5,8%), 33 Abbrüche auf Seite 4 (3,9%).

Wahrscheinlich haben aufgrund der langen Bearbeitungsdauer einige Teilnehmende zunächst in die Befragung "hineingeschnuppert", um zu einem anderen Zeitpunkt den Fragebogen vollständig auszufüllen. Die genaue Zahl der absolut Abbrechenden konnte aufgrund der anonymen Daten nicht ermittelt werden. Eine genaue Zuordnung ist nicht möglich.

Die Abbrecherquote sinkt ab der vierten Seite deutlich ab, von 33 Abbrüchen auf 13 (S.5), 7 (S.6) und schließlich 10 Abbrüche (S.7). Sie geht danach sogar noch weiter zurück (siehe Tab.2, S.127). Insgesamt haben 456 Personen den Fragebogen vollständig ausgefüllt. Das entspricht einer unerwartet hohen Rücklaufquote von ca. 53,6% (Poole & Loomis, 2009). Die Höhe der Rücklaufquote und die Größe der in so kurzer Zeit gewonnenen Stichprobe, zeigen einerseits die Möglichkeiten von web-basierten Befragungsinstrumenten, andererseits weisen die Quoten auf die Bedeutung hin, die dem Thema *Innere Kündigung* offenbar beigemessen wird. Zusammenfassend ist damit eine gute Erreichbarkeit, sowie ein vorteilhafter und bequemer Zugang zu der Umfrage gegeben.

Tabelle 2: Rücklaufstatistik zur Umfrage

Es wurden 456 Interviews abgeschlossen

Datensätze insgesamt: 633

	Abgeschlossene Interviews	Aufrufe gesamt
Fragebogen	456	851

Einzelstatistik zu Ausstiegsseiten

<i>Letzte ausgefüllte Seite</i>	Abgeschlossene Interviews	Aufrufe mit Abbrüchen
Seite 18	456	457
Seite 17		1
Seite 15		1
Seite 14		3
Seite 13		2
Seite 11		3
Seite 10		2
Seite 9		5
Seite 8		7
Seite 7		10
Seite 6		7
Seite 5		13
Seite 4		33
Seite 3		49
Seite 2		40
gleich wieder gegangen		218
gesamt	456	851

Insgesamt waren 54,8% (250) der Probanden Frauen, 44,3% (202) Männer. Nur 0,9% (4) machten zum Geschlecht keine Angaben. Von den Befragten gaben 97,4% an, dass sie zum Zeitpunkt der Befragung berufstätig waren, nur 2,6% gaben an, zu diesem Zeitpunkt ohne Erwerbsbeschäftigung zu sein.

Ferner gaben 21,9% an, jünger als 30 Jahre zu sein, 37,9% vermerkten ein Alter zwischen 31 und 40 Jahren. Der Anteil an Teilnehmenden an den über 50-Jährigen ist bemerkenswerter Weise mit 20,6% beinahe so hoch, wie die Anzahl der unter 30-Jährigen (21,9%). Im Durchschnitt (M) waren die Probanden 39,4 Jahre alt (S.D.=1.04).

Die meisten Teilnehmenden (60,3%) gaben an, insgesamt bereits länger als 10 Jahre berufstätig zu sein. Davon vermerkte der größere Anteil (30,5%) eine Dauer der Berufstätigkeit zwischen 11 und 20 Jahren. Nur 3,1% waren insgesamt weniger als ein Jahr lang beschäftigt. Die durchschnittliche Beschäftigungsdauer (M) betrug 12,6 Jahre (S.D.=1.68). Das ist im Kontext der Verteilung in den Alterskohorten ein erwartungskonformer Wert.

Die aktuelle berufliche Position der Teilnehmenden erreichten diese nach eigenen Angaben zum Großteil nach einem Wechsel des Arbeitgebers (35,5%). Bemerkenswert ist darüber hinaus auch, dass Erstbewerbung (27%) und andere Möglichkeiten (20,4%) öfter angegeben wurden als innerbetriebliche Wechsel (17,1%). Die sehr hohe Zahl an Erstbewerbungsstellen lässt hier auf eine gewisse berufliche Stagnation mit folgender Fluktuation bei berufserfahrenen Probanden schließen, da die Angabe erheblich höher ist als die Zahl der Berufsanfänger vermuten ließe. Auch zeigen diese Zahlen, dass berufliche Veränderung offenbar eher

außerhalb der eigenen Unternehmung gefunden wird (55,9% vs. 17,1%). Trotz des medial sehr aufmerksam betrachteten Fachkräftemangels zeigen diese Ergebnisse, dass die Fluktuation vom eigenen Unternehmen weg nach wie vor einen erheblichen Umfang hat.

Die Altersgruppen der Männer und Frauen unterscheiden sich insbesondere bei den Jüngeren (bis 30 Jahre) und den Teilnehmenden jenseits der 40 Jahre. Hier stehen sich in den jeweiligen Kategorien 62,4% Frauen und 35,6% Männer (bis 30 Jahre), 60,7% Frauen und 39,3% Männer (41 bis 50 Jahre), sowie 55,3% Frauen und 44,7% Männer (gesamt) gegenüber. Insbesondere im Bereich der bis 30-Jährigen und im Bereich der 41- bis 50-Jährigen nahmen deutlich mehr Frauen als Männer an der Umfrage teil.

Die über 50-jährigen machen etwa 50% der Gesamtbevölkerung aus. Von ihnen haben 44,9% einen Onlinezugang. Das entspricht etwa 22,4% der Gesamtbevölkerung. In der vorliegenden Erhebung ist diese Alterskohorte mit 20,8% der Teilnehmenden daher normal repräsentiert. Die geringe Differenz der Anteile ist akzeptabel. Auf die gleiche Art und Weise sind die hier auftretenden Verteilungen in den Alterskohorten mit den Verteilungen der Onlinenutzenden der deutschen Gesamtbevölkerung zu bewerten (Zimmers, 2011; DeStatis, 2011a).

Bei der Geschlechterverteilung ist interessant, dass die Onlinenutzung von Frauen und Männern in der Gesamtbevölkerung eher männlich dominiert ist. Zwar haben die Frauen bei der zahlenmäßigen Onlinennutzung in den letzten Jahren stark aufgeholt, Männer haben aber immer noch eine erheblich höhere Affinität zu diesem Medium (Zillien, 2009).

Tabelle 3: Altersgruppen in der Gesamtbevölkerung

Bevölkerung nach Altersgruppen

Altersgruppen	Einheit	2011
nach Altersgruppen von ... bis unter ... Jahren		
unter 6	1000	4 089,7
6 bis 15	1000	6 742,4
15 bis 25	1000	9 040,4
25 bis 45	1000	21 081,8
45 bis 65	1000	24 008,9
65 und mehr	1000	16 880,6
Insgesamt	1000	81 843,7

(DeStatis, 2011a)

Die Geschlechterverteilung in dieser Erhebung verhält sich aber mit 54,8% Frauen zu 44,3% Männern (in einigen Alterskohorten sogar bis zu 62,4% Frauen und 35,6% Männer) reziprok zur reinen Onlinenutzung der Geschlechter in der Gesamtbevölkerung (Zimmers, 2011). Im Bezug zur Gesamtbevölkerung (50,9% Frauen zu 49,1% Männer) sind die Teilnehmerinnen an dieser Befragung daher leicht höher repräsentiert (DeStatis, 2011b).

Tabelle 4: Geschlechterverteilung in der Gesamtbevölkerung

Bevölkerungsstand am 31.12. nach Geschlecht

	Einheit	2011
weiblich	1000	41 637,1
männlich	1000	40 206,7
Insgesamt	1000	81 843,7

(DeStatis, 2011b)

Tabelle 5: Erwerbstätige in Deutschland nach Alter und Geschlecht

Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte nach Altersgruppen am 31.12. 2011

Alter von ... bis unter ... Jahren	Insgesamt	weiblich	männlich
unter 20	868 837	363 221	505 616
20 bis 25	2 536 326	1 212 635	1 332 691
25 bis 30	3 021 990	1 438 462	1 583 528
<i>bis 30 Jahre</i>	<i>6 427 153</i>	<i>2 788 491</i>	<i>3 421 835</i>
30 bis 35	3 102 376	1 414 521	1 687 855
35 bis 40	2 906 346	1 298 432	1 607 914
<i>31 bis 40 Jahre</i>	<i>6 008 722</i>	<i>2 712 953</i>	<i>3 295 769</i>
40 bis 45	3 892 961	1 776 938	2 116 023
45 bis 50	4 378 037	2 043 636	2 334 401
<i>41 bis 50 Jahre</i>	<i>8 270 998</i>	<i>3 820 574</i>	<i>4 450 424</i>
50 bis 55	3 773 190	1 771 927	1 961 263
55 bis 60	2 844 710	1 344 298	1 500 412
60 bis 65	1 348 376	566 586	781 790
65 und mehr	154 340	52 744	101 596
<i>über 50 Jahre</i>	<i>8 120 616</i>	<i>3 735 555</i>	<i>4 345 061</i>
Insgesamt	28 827 489	13 057 573	15 513 089

(DeStatis, 2011c)

Im Vergleich zur Beschäftigungsstatistik weisen die Altersverteilungen in der vorliegenden Erhebung eine leicht geringere Anzahl bei den über 40-jährigen und einer höheren Anzahl an 31- bis 40-Jährigen Teilnehmenden aus (DeStatis, 2011c):

Tabelle 6: Beschäftigtenverteilung in den Alterskohorten im Vergleich

Alterskohorte	Gesamtbeschäftigte	Umfrage
bis 30 Jahren	22,3%	21,9%
31 bis 40 Jahre	20,9%	37,9%
41 bis 50 Jahre	28,7%	19,5%
über 50 Jahre	28,1%	20,6%

(DeStatis, 2011c)

Tabelle 7: Geschlechter- und Altersverteilung im Vergleich zu Gesamtbeschäftigten

Alterskohorte	Gesamtbeschäftigte		Umfrage	
	w	m	w	m
bis 30 Jahren	46,9%	53,1%	62,4%	35,6%
31 bis 40 Jahre	45,1%	54,9%	47,6%	52,4%
41 bis 50 Jahre	46,2%	53,8%	60,7%	39,3%
über 50 Jahre	46,2%	53,8%	55,3%	44,7%
Gesamt:	46,1%	53,9%	55,3%	44,7%

(DeStatis, 2011c)

Es kann davon ausgegangen werden, dass aufgrund der Verteilungen von Geschlecht und Alter die Stichprobe zwar ausreichend heterogen, aber nicht repräsentativ für die Gesamtbevölkerung und auch nicht repräsentativ für die Grundgesamtheit der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten in der Gesamtbevölkerung ist. Die üblicherweise beobachteten Verzerrungen in Online-Umfragen zugunsten junger Männer (Blasius & Brandt, 2009) treten in dieser Umfrage jedoch erfreulicherweise nicht auf.

Keine Alterskohorte sowie kein Geschlecht ist in der Umfrage relevant unterrepräsentiert. Verzerrungen der Stichprobe in der für Geschlechter üblichen medienbedingten Weise konnten über die unterschiedlich gewählten Verbreitungswege vermieden werden. Die gehäuften Fallzahlen im Bereich der 31- bis 40-Jährigen lassen sich über die jeweiligen Zielgruppen der Verbreitungswege erklären.

Insgesamt liegt also eine gute, heterogene Stichprobe vor, die unter Beachtung der Kriterien der "Total-Design-Method" (Schnell et al., 2011) erreicht wurde. Obwohl es einige Unsicherheiten gibt, die technisch bedingt nicht völlig auszuschließen aber aufgrund des großen Umfangs des Fragebogens sehr unwahrscheinlich sind (z.B. einzelne Mehrfachteilnahmen), kann vor dem Hintergrund der hohen Fallzahlen, insbesondere aufgrund der aufgezeigten Abbruchmuster, der guten Zugänglichkeit und der guten Heterogenität von einer guten Aussagekraft der Stichprobe ausgegangen werden.

Zum besseren Verständnis erfolgte bei Einführung in die Thematik der Erhebung die Frage, was die Teilnehmenden unter *Innerer Kündigung* verstünden. Hierbei gab es mehrere vorgegebene Antwortmöglichkeiten sowie freie Antwortfelder. Mehrfachnennungen waren möglich. Die Antworten verteilten sich wie folgt:

Tabelle 8: Was ist Innere Kündigung?

Was verstehen Sie unter dem Begriff „Innere Kündigung“ bzw. können Sie sich vorstellen was damit gemeint sein könnte?

	Prozent	Anzahl
Reduzierung des freiwilligen Arbeitsengagements	62,9%	287
Reaktion auf empfundene Missstände	44,7%	204
Ausdruck persönlicher Probleme	8,3%	38
Emotionaler Rückzug von der Arbeit	82,7%	377
Erschöpfung	23,2%	106
Leistungsunwilligkeit	25,9%	118
Anderes	6,4%	29

Die sehr hohe Nennung der Antwortmöglichkeit des "emotionalen Rückzugs von der Arbeit" in Zusammenhang mit den hohen Nennungen des Effektes der "Reduzierung des freiwilligen Arbeitsengagements" und dem Hinweis der "Reaktion auf empfundene Missstände" ist hierbei besonders interessant. Die deutliche Häufung in dieser Kombination kann als erstes bestätigendes Indiz dafür interpretiert werden, dass Betroffene ihre individuellen Bemühungen um Integration in die Organisationskultur aufgeben, sich also zurückziehen aufgrund unklarer oder fehlerinterpretierbarer Reaktionen auf ihre Bemühungen. Ob sich dieser Verdacht bestätigt, wird eine nähere Betrachtung zeigen (siehe Kap.10. Bewertung der Ergebnisse, S.218ff.).

Um sich darüber hinaus ein besseres Bild der Stichprobe machen zu können, wurde die Kündigungsabsicht der Teilnehmenden (Item 9) erfragt. Dabei gaben 55,9% (255) der Teilnehmenden an, dass sie aufgrund von Problemen

in Arbeitssituationen bereits ernsthaft erwägt haben zu kündigen. Dem stehen 44,1% (201) der Teilnehmenden gegenüber, die entweder grundsätzlich nicht erwägt haben zu kündigen oder zumindest nicht aufgrund von Problemen in der Arbeitssituation.

Die Hintergründe dieser Überlegungen zu einer möglichen Kündigung erfassen die Items 10-11. Hierbei wurde erfragt, ob innerbetriebliche Schwierigkeiten/Probleme in der augenblicklichen Stellung oder außerbetriebliche Gründe zu diesen Überlegungen geführt hätten. Dabei nannten 83,1% (212) innerbetriebliche und 16,9% (43) außerbetriebliche Probleme. Diejenigen, die eine Kündigung im Sinne der Fragestellung ernsthaft erwägt haben, wählten (Item 11) folgende Charakteristika der zugrundeliegenden Probleme:

Tabelle 9: Charakteristika der Probleme

	Prozent	Anzahl
Arbeitstechnische Probleme (sachlicher Art)	25,1	64
Strukturelle Probleme (z.B. unklare Kompetenzregelungen, mangelnde Flexibilität in der Unternehmung)	73,3	187
Informationsprobleme	41,2	105
Führungsprobleme	69,4	177
Probleme mit Mitarbeitern	19,6	50
Persönlich bedingte Probleme	17,6	45

Von denjenigen, die schließlich doch beim Unternehmen geblieben sind (Item 12), blieb der überwiegende Teil mit 61% (139) aus kalkulatorischen Gründen, da ein Weggang zu große negative Konsequenzen gehabt hätte. Aufgrund von Verbesserungen in Unternehmen entschieden sich 30,7% (70) für einen weiteren Verbleib im Unternehmen. Lediglich 8,3% (19) stellten fest, dass die Probleme, die zu den Kündigungserwägungen geführt haben, schließlich doch keinen ernsthaften Kündigungsgrund darstellten.

Trotz ernsthafter Probleme in der Arbeitssituation verblieben demnach immerhin 61% (139) der Teilnehmenden aus kalkulatorischen Gründen. Das sind immerhin 30,5% der hier vorliegenden Stichprobe. Vergleicht man nun diese Zahl mit den Ergebnissen von Massenbach (2001) oder Lauck (2003), die je nach Konzeptualisierung zwischen 6% – 39% bzw. 7,8% quantifizierten, oder den Ergebnissen von Krystek et al. (1995), die als bundesweites Mittel 24% quantifizierten, kann davon ausgegangen werden, dass in der hier vorliegenden Stichprobe bis zu 30,5% der Mitarbeitenden nicht vollständig in die Betriebskultur integriert sind. Für eine genauere Quantifizierung eignet sich die hier gewählte Operationalisierung allerdings nicht. Es handelt sich höchstens um eine tendenziöse Schätzung.

Interessant stellen sich daran folgend die Ergebnisse der Items 13-14 dar, die die Bewertung der jeweiligen Arbeitsstelle zeigen. Darin wurde gefragt, ob sich die Teilnehmenden noch einmal auf ihre Arbeitsstelle bewerben würden, bzw. ob sie ihren Kindern ihre aktuelle Tätigkeit empfehlen würden. Von den Probanden, die nur aus kalkulatorischen Gründen bei ihrem Arbeitgeber verblieben waren, verneinten immerhin 22,4% die Frage nach erneuter Bewerbung und 32,6% würden ihren Kindern ihre Tätigkeit nicht empfehlen.

Dieses Ergebnis zeigt, dass in den betroffenen Unternehmen z.B. ein wichtiger Bereich des aktiven Personalmarketings wegfällt (Marcus, 2011). Gerade in Zeiten des Fachkräftemangels gewinnen aber Mitarbeiterempfehlungsprogramme immer mehr an Stellenwert (Trost, 2012). Wenn nun aber 32,6% der Teilnehmenden dieser Untersuchung ihren Kindern ihre jeweilige Tätigkeit nicht empfehlen würden, bestünde schon allein aus diesem Grunde bei dieser Personengruppe dringender Handlungsbedarf im Sinne einer Verbesserung der Arbeitsbedingungen.

7.3. Der Fragebogen nach Löhnert

Löhnert (1990) schildert die mangelnde Unterstützung seitens der von ihm angeschriebenen Unternehmen als sehr problematisch. Keines dieser Unternehmen erklärte sich bereit, seine Studie offiziell zu unterstützen, so dass er schließlich eine erheblich kleinere Stichprobe wählen musste. Ihm gelang es, zumindest eine Pilotstudie mit N=21 Teilnehmenden durchzuführen. Deren Aussagekraft reicht allerdings nicht aus, um das von ihm entwickelte Modell der aktiven und passiven *Inneren Kündigung* als validiert zu betrachten.

Eine seiner großen Hürden scheint der Ansatz zu sein, in Unternehmen die jeweiligen Belegschaften zu befragen. Das ist vor dem Hintergrund der Ende der 1980er Jahre möglichen Befragungswege sicherlich eine schwierige Situation. Seitdem haben sich die technischen Möglichkeiten zur Datenerhebung jedoch erheblich erweitert, sodass sich auch abseits offizieller Unternehmensunterstützung ausreichend große und aussagekräftige Stichproben ziehen lassen. Dennoch hat sich bisher kein Autor weiter mit Löhnerts Studie (1990) befasst oder eine ausreichende empirische Datengrundlage zur Überprüfung seines Modells geschaffen. Das wird in dieser Arbeit geändert.

Der hier verwendete Fragebogen wurde dazu aus drei Teilen konstruiert und orientiert sich dabei zur Vergleichbarkeit der Ergebnisse eng am Original von Löhnert (1990). Der erste Teil soll wahrgenommene

"Handlungs- und Kontrollspielräume (...) in der Arbeitssituation" erfassen, der zweite Teil die *"vorhandene[n] Neigungen, Erfolge*

anzustreben / Mißerfolge zu vermeiden" Der dritte Teil schließlich soll *"Merkmale, die auf eine 'innere Kündigung' der Mitarbeiter schließen lassen"* (ebenda, S.203)

erheben.

Dabei nutzt Löhnert (1990) eine Skala zum Soll-Ist-Vergleich, die der Erfassung von wahrgenommenen Diskrepanzen zwischen rollenspezifisch erwarteten Kontroll- und Handlungsspielräumen einerseits sowie den erlebten Spielräumen andererseits dient, die in der vorliegenden Untersuchung in den Fragen zu Item 7 und 8 übernommen wurden. Im Zuge der Modellberechnung wurde diese Skala herangezogen, um das Konstrukt des *Psychologischen Vertrags* hinsichtlich der Erfüllung von Erwartungen zu berechnen (näheres siehe Kap.7.6. Skalen zum Psychologischen Vertrag, S.176 ff.).

Die Original-Items zur Erfassung von Erfolgstreben oder Misserfolgsvermeidung wurden in die Fragebogen-Items 15-38 übernommen. Auch die Mischung der Items wurde ebenfalls vom Original übernommen. Das Item 37, dem Original-Item 51 entsprechend, wurde ebenfalls keiner Skala zugeordnet, aber aufgrund des Anspruches der möglichst optimalen Vergleichbarkeit mit aufgeführt. Die Items in der vorliegenden Arbeit sind daher wie folgt nummeriert und gemischt:

15	Erfolgstreben	27	Erfolgstreben
16	Erfolgstreben	28	Innere Kündigung
17	Misserfolg meiden	29	Erfolgstreben
18	Innere Kündigung	30	Innere Kündigung
19	Erfolgstreben	31	Erfolgstreben

20	Erfolgstreben	32	Erfolgstreben
21	Erfolgstreben	33	Erfolgstreben
22	Innere Kündigung	34	Innere Kündigung
23	Innere Kündigung	35	Misserfolg meiden
24	Misserfolg meiden	36	Misserfolg meiden
25	Misserfolg meiden	37	<i>nicht zugeordnet</i>
26	Innere Kündigung	38	Erfolgstreben

Beim Vergleich zwischen Löhnerts Pilotstudie (1990) und der Auswertung der für diese Arbeit erhobenen Daten, zeigten sich teilweise Übereinstimmungen mit seinen Tendenzen, teilweise aber auch erhebliche Differenzen in der Bewertung der vorgeschlagenen Skalen. Im Folgenden werden die Ergebnisse der Auswertung im Vergleich zu Löhnerts Arbeit vorgestellt.

Die Operationalisierung der *Inneren Kündigung* nach Löhnert (1990) ist durch die in dieser Arbeit durchgeführten Analysen als gescheitert zu betrachten (siehe Kap.7.3.3. Die Skala Innere Kündigung, S.145f.). Das bedeutet nicht nur, dass empirische Belege für die theoretischen Annahmen, die dem Modell Löhnerts zugrunde liegen, auch über zwanzig Jahre nach der Veröffentlichung noch ausstehen. Darüber hinaus müssen auch andere Arbeiten, die auf Löhnerts Modell aufbauen, hinsichtlich ihrer Gültigkeit neu betrachtet werden.

7.3.1. Die Skala Erfolgsstreben

Löhnert (1990) untersucht mit dieser aus 11 Items bestehenden Skala die Tendenz, Erfolge zu suchen oder Bestätigung durch Erfolg anzustreben. Er entlehnt diese Items den Arbeiten anderer Autoren und fügt diese zu einer eigenen Skala zusammen (Gjesme & Nygard, 1970; Götttert & Köhl, 1982). Dabei stellt er in seiner Pilotstudie eine gute interne Konsistenz dieser Skala mit einem berechneten Cronbachs-Alpha-Koeffizienten von $\alpha=.881$ fest.

In der vorliegenden Untersuchung ergibt die Reliabilitätsanalyse derselben Skala ein vergleichbar hohes Ergebnis von $\alpha=.801$, dieses Mal allerdings mit einer aussagekräftigen Stichprobe ($N=456$). Der Mittelwert beträgt $M=3.161$ ($S.D.=.644$), die Trennschärfeanalyse (Bühner, 2011; Moosbrugger & Kelava, 2012) weist eine Trennschärfe der Items zwischen $.311$ und $.666$ auf und eine mittlere Trennschärfe von $r_{it}=.466$. Eine konfirmatorische Faktorenanalyse bestätigt allerdings die Güte dieser Skala nicht. Die berechneten Model-Fit-Werte werden anhand gängiger Cut-Off-Kriterien interpretiert und zeigen erhebliche Schwächen dieser Skala auf.

Tabelle 10: Model-Fit Skala Erfolgsstreben

	CFI	RMSEA	SRMR
Erfolgsstreben	.809	.111	.076
Cut-Off	> .90	< .08	< .10

Anmerkung: Cut-Off-Kriterien nach Raykov, 1998 und Hu & Bentler, 1999 zitiert in Beauducel & Wittmann, 2005

Insgesamt muss Löhnerts Skala *Erfolgstreben* daher für wissenschaftliche Untersuchungen als unbrauchbar bewertet werden. Die genaue Untersuchung in der vorliegenden Arbeit ergibt, dass die Reliabilitätsanalyse zwar auf eine gute interne Konsistenz der Skala hindeutet, das Modell allerdings bei genauerer faktorenanalytischer Testung nicht valide ist. Die Skala ist daher nicht geeignet, den Faktor Erfolgstreben zu operationalisieren. Mit den hier vorliegenden Daten ist die von Löhnert (1990) genutzte Skala damit als widerlegt anzusehen.

7.3.2. Die Skala Misserfolg meiden

Mit dieser aus fünf Items bestehenden Skala versucht Löhnert (1990) bei seinen Probanden die Tendenz nachzuweisen, Misserfolge zu vermeiden. Die Güte seiner Skala weist er ebenfalls nur über die Berechnung des Cronbachs-Alpha-Koeffizienten aus. Dieser beträgt bei seiner Untersuchung $\alpha=.777$ (für standardisierte Items $\alpha=.786$), woraus er eine gute Skalengüte postuliert. Er entlehnt auch diese Items den Arbeiten anderer Autoren (Gjesme & Nygard, 1970; Göttert & Kühl, 1982) und fügt sie zu seiner eigenen Skala zusammen.

Die Untersuchung der Löhnertschen Skala anhand einer ausreichend großen Stichprobe ($N=456$) bestätigt die Validierung. Diese Skala ist ebenfalls für wissenschaftliche Untersuchungen geeignet.

Der ursprünglich von Löhnert (1990) angegebene Reliabilitätskoeffizient weicht von dem in dieser Untersuchung berechneten Wert von $\alpha=.554$ deutlich ab. Dieser ist aber noch ausreichend. Die Trennschärfeanalyse fällt allerdings schlechter aus. Die Werte liegen zwischen .157 und .493 bei einer mittleren Trennschärfe von $r_{it}=.324$. Der Mittelwert der Skala liegt bei $M=2.059$ ($S.D.=.690$).

Trotz des mäßigen Reliabilitätskoeffizienten und der ebenso mäßigen Item-Trennschärfen bestätigt die konfirmatorische Faktorenanalyse die Validität dieser Skala. Die Model-Fit-Werte sind sehr gut und erfüllen gängige Cut-Off-Kriterien.

Tabelle 11: Model-Fit Skala Misserfolg meiden

	CFI	RMSEA	SRMR
Misserfolg meiden	.969	.056	.034
Cut-Off	> .90	< .08	< .10

Anmerkung: Cut-Off-Kriterien nach Raykov, 1998 und Hu & Bentler, 1999 zitiert in Beauducel & Wittmann, 2005

Insgesamt ist Löhnerts Skala *Misserfolg meiden* mit der hier vorliegenden Analyse anhand einer aussagekräftigen Stichprobe validiert. Dennoch sollte diese Skala für weitere wissenschaftliche Untersuchungen nicht unverändert übernommen werden, auch wenn sie in einer konfirmatorischen Faktorenanalyse bestätigt wurde. Sie bedarf hinsichtlich ihrer internen Konsistenz und ihrer Item-Trennschärfe deutlicher Verbesserung.

7.3.3. Die Skala Innere Kündigung

Mit der Skala *Innere Kündigung* versucht Löhnert (1990) Merkmale zu erfassen, die auf eine Betroffenheit der Probanden schließen lassen. Er operationalisiert den Faktor mit acht Items. Diese Skala nimmt eine zentrale Position in seiner Untersuchung ein.

"Die Items basieren im wesentlichen auf den theoretischen Überlegungen zur Entstehung von 'innerer Kündigung' (...)." (ebenda, S.208f.).

Diese Überlegungen basieren auf den Themenfeldern "Arbeitsbedingungen", "Motivation" und "gelernter Hilflosigkeit". Hier findet sich der rein individuumsbezogene Zugang zum Thema *Innere Kündigung* wieder.

Löhnert (1990) berechnet für diese Skala einen Reliabilitätskoeffizienten von $\alpha=.441$ (für standardisierte Items $\alpha=.410$), und räumt selbst bei der internen Konsistenz der Skala erhebliche Mängel ein. Er vermutet als Grund für die schlechten Ergebnisse dieser Skala die geringe Größe seiner Stichprobe. Daher wird in der vorliegenden Arbeit eine genauere Überprüfung mit einer ausreichend großen und aussagekräftigen Stichprobe durchgeführt.

Die Reliabilitätsanalyse ergibt dabei einen Cronbachs-Alpha-Koeffizienten von $\alpha=.225$ und liegt damit erheblich unter den für wissenschaftliche Arbeiten empfohlenen Werten und ebenfalls erheblich unter dem Wert, den Löhnert (1990) in seiner Arbeit errechnet hat (Moosbrugger & Kelava, 2012).

Die Trennschärfeanalyse bestätigt die schlechte Qualität dieser Skala. Die Werte liegen zwischen $-.181$ und $.197$ bei einer mittleren Trennschärfe von $r_{it}=.090$. Der Mittelwert der Skala beträgt $M=2.359$ ($S.D.=.781$).

Der von Löhnert (1990) postulierte vermeintliche Grund für den niedrigen Alpha-Koeffizienten liegt also nicht nur an der geringen Stichprobengröße seiner Pilotstudie. Auch die konfirmatorische Faktorenanalyse weist die Schwächen dieser Skala nach. Die Model-Fit-Werte erfüllen gängige Cut-Off-Kriterien nicht. Die Validität dieser Skala ist damit eindeutig widerlegt.

Tabelle 12: Model-Fit Skala Innere Kündigung

	CFI	RMSEA	SRMR
Innere Kündigung	.736	.084	.065
Cut-Off	> .90	< .08	< .10

Anmerkung: Cut-Off-Kriterien nach Raykov, 1998 und Hu & Bentler, 1999 zitiert in Beauducél & Wittmann, 2005

Zusammenfassend ist Löhnerts Skala *Innere Kündigung* damit als unbrauchbar anzusehen. Es konnten sowohl keine ausreichende interne Konsistenz als auch sehr ungünstige Item-Trennschärfen nachgewiesen werden. Die konfirmatorische Faktorenanalyse bestätigt darüber hinaus, dass die Operationalisierung der *Inneren Kündigung* durch die hier gewählten Items nicht gelungen ist.

Für die wissenschaftliche Untersuchung des Phänomens bedeutet das, dass wesentliche theoretische Merkmale, die sich in den Items der von Löhnert postulierten Skala wiederfinden trotz ihrer augenscheinlichen Plausibilität kein

konsistentes Bild erfassen. Die ungeprüfte Verwendung seiner Annahmen über gut zwanzig Jahre hinweg erweist sich dadurch als Fehler. Das bisherige Verständnis von *Innerer Kündigung* muss daher überdacht werden.

7.3.4. Löhnerts Gesamtmodell

In der Auswertung seiner Pilotstudie validiert Löhnert (1990) seine Skalen ausschließlich mittels Reliabilitätsanalyse. Darüber hinaus untersucht er aber weder die Item-Trennschärfen, noch führt er eine Faktorenanalyse durch. Löhnert (1990) interpretiert seine Stichprobe mittels Clusteranalysen und diskutiert die Verteilungen und Häufigkeiten.

Dabei berücksichtigt er Mittelwerte, die die jeweiligen Subgruppen bei der Beantwortung seiner Fragen angegeben haben. Diese Werte diskutiert und interpretiert er vor dem Hintergrund des von ihm postulierten Modells. Die Zusammenhänge von *Erfolgsstreben*, *Misserfolg meiden* und *Innerer Kündigung* weist Löhnert (1990) aber lediglich durch plausible theoretische Diskussionen nach. Eine objektive Modellvalidierung führt er nicht durch. Auch er übernimmt damit ungeprüft die Zuschreibungen vorheriger Arbeiten in sein Verständnis von *Innerer Kündigung* (Höhn, 1983; Raidt, 1989).

In der vorliegenden Arbeit wird dieses bislang ungeprüfte Modell infrage gestellt und einer genaueren statistischen Untersuchung unterzogen. Die von Löhnert (1990) entwickelten Skalen wurden einzeln bereits betrachtet und zum Teil widerlegt. Darüber hinaus erfolgt an dieser Stelle nun eine confirmatorische Faktorenanalyse für das gesamte Modell.

Die drei Faktoren *Erfolgsstreben*, *Misserfolg meiden* und *Innere Kündigung* werden dabei mit ihren jeweiligen Items in AMOS zu einem Modell zusammengefügt und berechnet (siehe Anhang, Abb.3, S.151). Die Model-Fit-Werte bestätigen die Ergebnisse der zuvor durchgeführten einzelnen

Faktorenanalysen. Die Werte erfüllen gängige Cut-Off-Kriterien nicht. Das bedeutet, dass auch Löhnerts Gesamtmodell die statistische Überprüfung nicht besteht.

Tabelle 13: Model-Fit Löhnerts Gesamtmodell

	CFI	RMSEA	SRMR
Löhnerts	.714	.075	.078
Gesamtmodell			
Cut-Off	> .90	< .08	< .10

Anmerkung: Cut-Off-Kriterien nach Raykov, 1998 und Hu & Bentler, 1999 zitiert in Beauducel & Wittmann, 2005

Zusammenfassend ist Löhnerts Versuch, ein Modell der *Inneren Kündigung* zu entwickeln, als gescheitert zu bewerten. Es ist ihm weder gelungen, den Zusammenhang zwischen *Erfolgsstreben*, *Misserfolg meiden* und *Innere Kündigung* nachzuweisen, noch eine valide Operationalisierung der *Inneren Kündigung* zu bilden. Auch wenn die Cluster-Analyse der Antworten seiner Probanden sowie deren Zusammenfassung in verschiedene Subgruppen durchaus interessante Ergebnisse liefert, ist die Grundlage seiner Interpretationen durch die in der vorliegenden Arbeit durchgeführten Analysen zu verwerfen.

Für die weitere wissenschaftliche Untersuchung der *Innere Kündigung* bedeutet dieses Ergebnis, dass die bisherige Auffassung des Phänomens hinterfragt werden muss. Die Gültigkeit zentraler theoretischer Annahmen, die Löhnerts Operationalisierung zugrunde liegen, werden in der hier vorliegenden Arbeit widerlegt. Insbesondere der Umstand, dass die Skala *Innere Kündigung*

bei einer faktorenanalytischen Überprüfung nicht besteht, zeigt, dass ein neues Verständnis der *Inneren Kündigung* erforderlich ist. Die in der vorliegenden Arbeit entwickelte Begriffsbestimmung ist daher als erster Verbesserungsversuch zu verstehen.

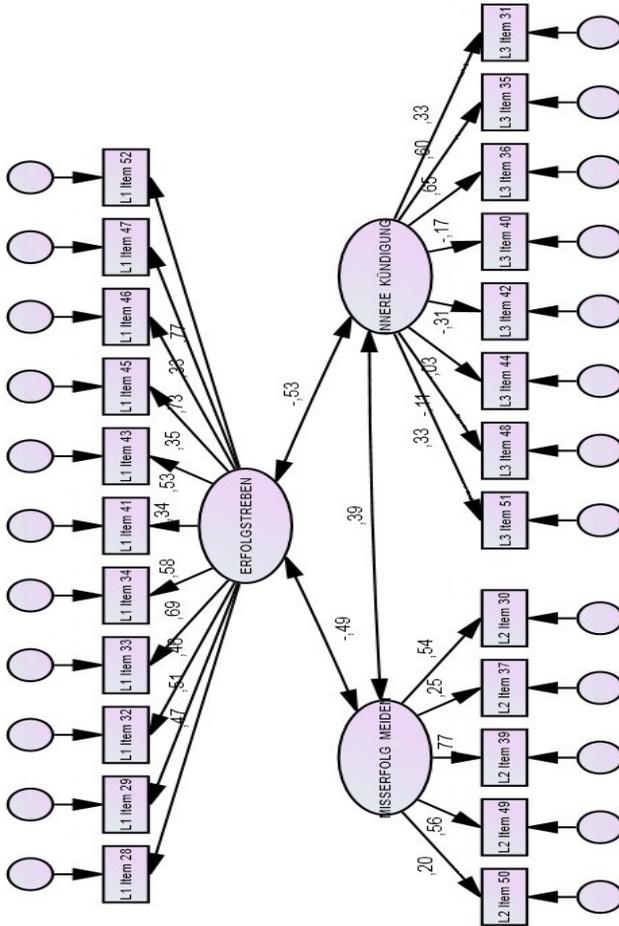


Abbildung 3: Ladungsdiagramm – Löhnert Gesamtmodell

7.4. Der International Personality Item Pool

Der International Personality Item Pool (IPIP) ist ein web-basiertes Projekt für gemeinsame Forschungsarbeit und freien Zugang zu wissenschaftlichen Erkenntnissen der Persönlichkeitsforschung (IPIP, 2012). Der Item Pool wurde Ende der 1990er Jahre auf einer Internet-Webseite zugänglich gemacht (Goldberg, 1999). Er wurde von mehreren Items aus der niederländischen Sprache ins Englische übersetzt und mit eigenen englischsprachigen Items ergänzt.

Diese Items lehnen sich inhaltlich an verschiedene nicht-web-basierte Inventare an (z.B. NEO-PI-R, CPI, TCI, 16PF – Goldberg, 1999). Im Rahmen wachsender Möglichkeiten des Internets auch für die wissenschaftliche Arbeit wurde hier eine umfangreiche Itemauswahl für psychometrische Testverfahren in Form von Selbstbeobachtungsfragebögen zur Verfügung gestellt, deren Messergebnisse sich durchaus mit denen der renommierten Inventare vergleichen lassen (Buchanan et al., 2005).

Im Rahmen der vorliegenden Arbeit wurden Items ausgewählt, die an das Messmodell des NEO-FFI angelehnt sind. Das NEO-FFI basiert auf dem psycho-lexikalischen Ansatz, Begriffe zur Beschreibung individueller Eigenarten zu sammeln und zu analysieren. Die wichtigsten Arbeiten hierzu stammen aus den 1930er und 1940er Jahren (Allport & Odbert, 1936; Cattell, 1943; Eysenck, 1947). Während Cattell 16 verschiedene Persönlichkeitsfaktoren identifizierte, reduzierten Allport und Odbert die sprachliche Auswertung auf fünf Faktoren, die Eysenck dann in einem Persönlichkeitsinventar zu erfassen suchte.

Diese Arbeiten führten schließlich zur Entwicklung des NEO-Personality Inventory (NEO-PI), das als NEO-Personality Inventory Revised (NEO-PI-R) überarbeitet wurde (Costa & McCrae, 1985; Costa & McCrae, 1992). Das *NEO-Five-Factor Inventory* (NEO-FFI) wurde schließlich als *NEO-Fünf Faktoren Inventar* ins Deutsche übersetzt (Costa & McCrae, 1989; Borkenau & Ostendorf, 1993). Relevante Itemanalysen und Nachweise zu den Testgütekriterien können im Manual des vollständigen Testverfahrens NEO-FFI eingesehen werden (Borkenau & Ostendorf, 2008).

Für die vorliegende Untersuchung wurde ein 5x10 Items umfassendes Inventar verwendet. Aus dem Item-Pool zur Beschreibung von Persönlichkeiten nach dem Fünf-Faktoren-Modell wurden in das hier entwickelte Werkzeug die Items zunächst in die deutsche Sprache übersetzt und übernommen.

Die Implementierung dient dem Versuch, relevante Aspekte der Persönlichkeit nach einem einfachen und gängigen Persönlichkeitsmodell mit einer einfachen Operationalisierung von wahrgenommener Erwartungserfüllung und *Sensibilität für Ungerechtigkeit* in Bezug zu bringen. Die Skalen zum Soll-Ist-Vergleich (Erwartungserfüllung) sollen hierbei die organisational-situativen Umstände einer *Inneren Kündigung* berücksichtigen (Nachbagauer & Riedl, 1999).

Im Rahmen der Konstruktion des Fragebogens werden für die fünf Persönlichkeitsfaktoren *Neurotizismus*, *Extraversion*, *Offenheit für neue Erfahrungen*, *Gewissenhaftigkeit* und *Verträglichkeit* jeweils zehn Items ausgewählt. Was genau unter diesen Faktoren verstanden wird, wird in den

folgenden Kapiteln genauer beschrieben, in denen die einzelnen Faktoren im Detail dargestellt werden. Von diesen zehn Items sind jeweils fünf positiv und fünf negativ formuliert. Die entsprechende Kodierung ist bei der Gestaltung des Web-Fragebogens berücksichtigt worden, so dass im Rahmen der Berechnungen mit SPSS keine Rekodierung mehr vorgenommen werden musste.

Bei den hier verwendeten IPIP-Items geben die Probanden in fünf Abstufungen den Grad ihrer Zustimmung oder Ablehnung an. Die Kodierung erfolgt wie beim NEO-FFI von 0 bis 4 und bei den negativ formulierten Items entsprechend von 4 bis 0. Zur besseren Verständlichkeit wird die Darstellung der Skala davon abweichend mit den Werten -2 (starke Ablehnung) bis +2 (starke Zustimmung) gewählt. Die dargestellten Werte im Fragebogen (-2 bis +2) entsprechen dabei den korrekten Kodierungen für SPSS (0 bis 4, bzw. 4 bis 0).

Die Faktorenanalyse des hier verwendeten IPIP-Inventars erforderte, dass die Skalen um einige Items bereinigt werden musste. Dazu wurden Hauptachsen-Rotationen nach dem Varimax-Kriterium durchgeführt (Bühner, 2011). Nach Auswahl der eindeutigen Items konnte mit diesem Verfahren nur noch ein Faktor identifiziert werden. Einige Skalen erwiesen sich hierbei als besser ausgewählt als andere, die stärker korrigiert werden mussten.

Das führte zu Skalen, die zwischen 4 und 9 Items aufwiesen. Um eine Unterrepräsentanz der Ergebnisse einer 4-Item-Skala gegenüber einer 9-Item-Skala zu vermeiden, wurden die Skalenlängen auf maximal 6 Items beschränkt. Das führte schließlich zu einer nutzbaren Itemauswahl mit den

eindeutigen Faktorenladungen (siehe Anhang, Tab.51, S.280). Diese fünf Faktoren klären insgesamt 47,07% der Gesamtvarianz auf. Das ist im Vergleich zu der mit 37,39% angegebenen erklärten Gesamtvarianz des NEO-FFI ein gutes Ergebnis (Borkenau & Ostendorf, 2008).

7.4.1. Neurotizismus

Der Persönlichkeitsfaktor *Neurotizismus* beschreibt die Eigenschaft von emotionaler Robustheit bei schwacher Ausprägung und emotionaler Empfindsamkeit bei starker Ausprägung. Er umfasst die Fähigkeit, Gefühle wie Nervosität, Angst und Trauer stärker zu empfinden. Personen mit einer starken Ausprägung in Neurotizismus gelten als leichter erregbar und unsicherer als andere. Sie machen sich mehr Sorgen und reagieren stärker auf Stress. Sie sind allgemein vorsichtiger und weniger risikobereit als Personen mit geringer Ausprägung (Borkenau & Ostendorf, 2008; Weller & Matiaske, 2009; Asendorpf, 2007).

Für diese Skala wurden insgesamt fünf Items aufgrund der Ergebnisse der exploratorischen Faktorenanalyse und der Reliabilitätsanalyse aussortiert und bei der weiteren Auswertung nicht mehr berücksichtigt (siehe Anhang, Tab.46, S.276). Insbesondere bei den Items 47 und 88 zeigte sich eine Schwierigkeit bei der Übertragung englischsprachiger Items in die deutsche Sprache. Nach der Korrektur besteht diese Skala aus fünf Items (siehe Anhang, Abb.11, S.290).

Die Reliabilitätsanalyse bestätigt, dass die Skala nach der Bereinigung entsprechend den Ergebnissen der exploratorischen Faktorenanalyse eine gute interne Konsistenz hat (Bortz & Schuster, 2010; Bühner, 2011). Der Reliabilitätskoeffizient nach Cronbachs-Alpha ergibt einen Wert von .887 bei fünf Items. Der Mittelwert beträgt $M = -.557$ (S.D.=.883). Die Trennschärfe der Skalenitems liegt zwischen .568 und .833 und erreicht damit gute Werte (Moosbrugger & Kelava, 2012). Die mittlere Trennschärfe beträgt $r_{it} = .727$ und

ist damit im Vergleich zu den im NEO-FFI angegebenen .55 ein gutes Ergebnis (Borkenau & Ostendorf, 2008).

Bei eingehender Untersuchung der Skala im Rahmen einer konfirmatorischen Faktorenanalyse ergeben sich gute Model-Fit-Werte, die auch den bei der Untersuchung der Löhnertschen Skalen zugrunde gelegten Cut-Off-Kriterien genügen. Die Validierung mittels Reliabilitäts-, Trennschärfe- sowie exploratorischer und konfirmatorischer Faktorenanalyse ist damit gelungen. Für die weitere wissenschaftliche Arbeit ist die selbst entwickelte Skala des Persönlichkeitsfaktors Neurotizismus gut verwendbar.

Tabelle 14: Model-Fit NEOVG-Neurotizismus

	CFI	RMSEA	SRMR
Neurotizismus	.989	.079	.021
Cut-Off	> .90	< .08	< .10

Anmerkung: Cut-Off-Kriterien nach Raykov, 1998 und Hu & Bentler, 1999 zitiert in Beauducel & Wittmann, 2005

7.4.2. Extraversion

Der Persönlichkeitsfaktor *Extraversion* erfasst bei hoher Ausprägung die Eigenschaften, verstärkt die Interaktion mit anderen zu suchen sowie positive Emotionen zu erleben. Extrovertierte gelten als aktiver, optimistischer und geselliger. Personen mit niedriger Ausprägung versuchen, intensive Interaktionen mit anderen zu vermeiden. Sie handeln überlegter, warten eher erst einmal ab. Der Persönlichkeitsfaktor Extraversion korreliert negativ mit Neurotizismus (Borkenau & Ostendorf, 2008; Weller & Matiaske, 2009; Asendorpf, 2007).

Um den Persönlichkeitsfaktor Extraversion zu messen, wird eine Skala aus ursprünglich zehn Items aus dem IPIP-Pool gebildet. Diese Auswahl wird im weiteren Vorgehen statistisch validiert und entsprechend der Analyseergebnisse angepasst.

Aufgrund der Ergebnisse der exploratorischen Faktorenanalyse und der Reliabilitätsanalyse wird das Item 75 aussortiert. Darüber hinaus werden die Items 46, 56 und 76 bei der Kürzung der Skala auf maximal sechs Items entfernt. Bei der konfirmatorischen Faktorenanalyse erweist sich das Item 85 ebenfalls als problematisch und wird aussortiert (siehe Tab.47, S.277).

Die Auswahl begründet sich mit den nächst schwächeren Faktorladungen. Die aussortierten Items werden bei der weiteren Auswertung nicht mehr berücksichtigt. Damit besteht diese Skala aus fünf Items. Die Fünf anderen Items werden nicht weiter verwendet (siehe Anhang, Abb.10, S.290).

Die Reliabilitätsanalyse bestätigt, dass die Skala nach der Item-Auswahl entsprechend dem Ergebnis der exploratorischen Faktorenanalyse eine gute interne Konsistenz hat (siehe Anhang, Tab.51, S.280; Bortz & Schuster, 2010). Der Reliabilitätskoeffizient nach Cronbachs-Alpha ergibt einen Wert von $\alpha=.801$ bei fünf Items. Der Mittelwert wird mit $M=3.014$ (S.D.=.940) berichtet. Die Trennschärfe der Skalenitems liegt zwischen .529 und .698 bei einer mittleren Trennschärfe von $r_{it}=.587$ und erreicht damit im Vergleich zu den im NEO-FFI angegebenen .46 ein gutes Ergebnis (Borkenau & Ostendorf, 2008).

Bei der Untersuchung dieser Skala durch eine konfirmatorischen Faktorenanalyse ergeben sich ebenfalls gute Model-Fit-Werte. Damit ist die Skala Extraversion validiert und für weitere wissenschaftliche Arbeiten verwendbar.

Tabelle 15: Model-Fit NEOVG-Extraversion

	CFI	RMSEA	SRMR
Extraversion	.986	.065	.025
Cut-Off	> .90	< .08	< .10

Anmerkung: Cut-Off-Kriterien nach Raykov, 1998 und Hu & Bentler, 1999 zitiert in Beauducel & Wittmann, 2005

7.4.3. Offenheit für neue Erfahrungen

Der Persönlichkeitsfaktor *Offenheit für neue Erfahrungen* erfasst die Bereitschaft und das Streben nach neuen Eindrücken, Erfahrungen und Erlebnissen. Personen mit hoher Ausprägung dieses Faktors zeigen größeres Interesse für neue Ideen, gelten als kreativer und phantasievoller. Sie probieren eher neue Lösungswege aus, auch wenn diese vielleicht nicht funktionieren. Bei niedriger Ausprägung werden bekannte Sachverhalte bevorzugt und eher bewährte Erfahrungen umgesetzt (Borkenau & Ostendorf, 2008; Weller & Matiaske, 2009; Asendorpf, 2007).

Zur Messung dieses Persönlichkeitsfaktors werden zehn Items aus dem IPIP-Pool ausgewählt, die in Formulierung und Sinn geeignet sind. Die Skala wird dann entsprechend der beiden vorherigen Skalen *Neurotizismus* und *Extraversion* mittels Reliabilitäts-, Trennschärfe- sowie exploratorischer und konfirmatorischer Faktorenanalyse validiert.

Die Ergebnisse der exploratorischen Faktorenanalyse und der Reliabilitätsanalyse zeigen bei den Items 43, 44, 53, 63, 73 und 74 Schwächen. Diese werden daraufhin aussortiert. Diese Items werden bei der weiteren Auswertung nicht mehr berücksichtigt. Insgesamt besteht die Skala damit aus vier Items (siehe Anhang, Abb.13, S.291).

Bei der Konstruktion dieser Skala zeigt sich die Schwierigkeit der Übersetzung von einer Sprache in eine andere für die wissenschaftliche Arbeit. Das genaue Verständnis verschiedener Begriffe spielt dabei eine erhebliche Rolle. Im deutschen Sprachraum ist die Bedeutung der Formulierungen "liberal

candidate" (dt.: "liberaler Kandidat", Item 74) und "conservative candidate" (dt.: "konservativer Kandidat", Item 53) offenbar eine andere als in der amerikanischen Gesellschaft. Auch die Bedeutung von Kunstmuseen (amerik.: "art museum", Item 43) scheint im deutschen Sprachraum anders konnotiert zu sein. Die Items erweisen sich als inkonsistent und werden daher bei der Korrektur der Skalen aussortiert.

Die Reliabilitätsanalyse bestätigt, dass die Skala nach Korrektur der Item-Auswahl entsprechend dem Ergebnis der exploratorischen Faktorenanalyse eine gute interne Konsistenz hat (siehe Anhang, Tab.51, S.280). Der Reliabilitätskoeffizient nach Cronbachs-Alpha weist einen Koeffizienten von $\alpha=0.683$ bei einer Skalenlänge von vier Items aus. Der Mittelwert beträgt $M=1.184$ (S.D.=.556).

Bei der weiteren Untersuchung der Skala *Offenheit für neue Erfahrungen* durch eine konfirmatorischen Faktorenanalyse ergeben sich gute Model-Fit-Werte. Die Trennschärfe der Skalenitems liegt zwischen .349 und .576 und ist bei drei von vier Items als gut, bei einem Item noch als ausreichend anzusehen (Moosbrugger & Kelava, 2012). Die mittlere Trennschärfe beträgt $r_{it}=0.486$ und ist damit im Vergleich zu den im NEO-FFI angegebenen .39 ein besseres Ergebnis (Borkenau & Ostendorf, 2008). Trotzdem weist die konfirmatorische Faktorenanalyse ein nicht signifikantes Modell aus ($p=.175$). Die Irrtumswahrscheinlichkeit zeigt die rechnerische Wahrscheinlichkeit an, mit der die Ergebnisse nicht systematisch sondern zufällig zustande gekommen sind. Der Wert erfüllt kein gängiges wissenschaftliches Kriterium und ist damit für eine valide Einzelskala zu hoch.

Tabelle 16: Model-Fit NEOVG-Offenheit für neue Erfahrungen

	CFI	RMSEA	SRMR
Offenheit für neue Erfahrungen	.996	.040	.018
Cut-Off	> .90	< .08	< .10

Anmerkung: Cut-Off-Kriterien nach Raykov, 1998 und Hu & Bentler, 1999 zitiert in Beauducel & Wittmann, 2005

Obwohl der Validitätsnachweis zur Skala für die Messung des Faktors *Offenheit für neue Erfahrungen* weitgehend gelungen ist, zeigen sich einige Schwächen der hier diskutierten Skala. Die Item-Trennschärfe ist zwar ganz ordentlich, doch sollte bei einer erneuten Konstruktion ein größeres Augenmerk auf die sprachlichen Unterschiede im englisch/amerikanischen sowie im deutschen Sprachraum gelegt werden. Darüber hinaus muss das Einzel-Modell dieses Faktors aufgrund des nicht ausreichenden Signifikanztests abgelehnt werden. Für die weitere wissenschaftliche Arbeit ist diese Skala daher nicht alleinstehend verwendbar. Eine Verwendung im Rahmen des hier entwickelten Fünf-Faktoren-Persönlichkeitsmodells (NEOVG) wird an späterer Stelle noch einmal geprüft.

7.4.4. Verträglichkeit

Mit *Verträglichkeit* wird ein Persönlichkeitsfaktor bezeichnet, der bei hoher Ausprägung die Neigung beschreibt, sich altruistisch, wohlwollend und mitfühlend zu verhalten. Personen mit hoher Ausprägung vertrauen anderen öfter und zeigen eine stärkere Empathiefähigkeit. Bei niedriger Ausprägung neigen solche Personen eher zu Misstrauen, sind weniger leichtgläubig und können sich besser von anderen abgrenzen (Borkenau & Ostendorf, 2008; Weller & Matiaske, 2009; Asendorpf, 2007).

Der Persönlichkeitsfaktor *Verträglichkeit* wird bei der Konstruktion des Fragebogens durch eine zehn Items umfassende Skala gebildet. Die Items werden zunächst aus dem IPIP-Pool entnommen und aus der englischen in die deutsche Sprache übersetzt. Die Validitätsnachweis erfolgt mittels Reliabilitäts-, Trennschärfen- sowie exploratorischer und konfirmatorischer Faktorenanalysen.

Die exploratorische Faktorenanalyse und die Reliabilitätsanalyse führen zur Korrektur der Skala. Dabei werden die Items 41, 42, 51, 61, 71 und 81 aussortiert (siehe Anhang, Tab.49, S.278). Diese Items werden bei der weiteren Auswertung nicht mehr berücksichtigt. Insgesamt besteht diese Skala damit noch aus vier Items (siehe Anhang, Abb.12, S.291).

Die Reliabilitätsanalyse bestätigt, dass die Skala nach der Item-Auswahl entsprechend dem Ergebnis der exploratorischen Faktorenanalyse eine gute interne Konsistenz hat (siehe Anhang, Tab.51, S.280). Der Reliabilitätskoeffizient nach Cronbachs-Alpha ergibt einen Wert von $\alpha=.713$ bei

einer Skalenlänge von vier Items. Der Mittelwert beträgt $M=1.035$ ($S.D.=.621$). Die Trennschärfe der Skalenitems liegt zwischen $.458$ und $.551$ und kann als durchgehend gut angesehen werden (Moosbrugger & Kelava, 2012). Die mittlere Trennschärfe beträgt $r_{it}=.506$ und ist damit im Vergleich zu den im NEO-FFI angegebenen $.35$ ein gutes Ergebnis (Borkenau & Ostendorf, 2008).

Die weitere Untersuchung der Skala *Verträglichkeit* durch eine konfirmatorische Faktorenanalyse zeigt ausreichende Model-Fit-Werte. Diese Skala verpasst das Cut-Off-Kriterium für den RMSEA nur sehr knapp ($.082 > .080$), übererfüllt aber SRMR und CFI sehr deutlich. Aufgrund der darüber hinaus erzielten guten Reliabilität sowie der Trennschärfen im Vergleich zum NEO-FFI wird diese Skala zwar als verbesserungsbedürftig aber dennoch brauchbar bewertet.

Tabelle 17: Model-Fit NEOVG-Verträglichkeit

	CFI	RMSEA	SRMR
Verträglichkeit	.965	.082	.022
Cut-Off	> .90	< .08	< .10

Anmerkung: Cut-Off-Kriterien nach Raykov, 1998 und Hu & Bentler, 1999 zitiert in Beauducel & Wittmann, 2005

Für die weitere wissenschaftliche Arbeit sollte diese Skala aufgrund des knapp verfehlten RMSEA-Kriteriums dennoch nicht einzeln verwendet werden. Sie sollte dafür überarbeitet und optimiert werden. Die Anwendung im Rahmen des in der vorliegenden Arbeit verwendeten Fünf-Faktoren-Persönlichkeitsmodells (NEOVG) wird darüber hinaus noch einmal gesondert geprüft.

7.4.5. Gewissenhaftigkeit

Der Persönlichkeitsfaktor *Gewissenhaftigkeit* beschreibt die Neigung zu Ordnung, die Fähigkeit an Plänen festzuhalten und die Selbstdisziplin von Personen. Probanden mit hoher Ausprägung bevorzugen geplante Abläufe, sind organisierter und disziplinierter als solche mit niedriger Ausprägung. Gewissenhaftigkeit wird oft als prototypisch für den idealen Mitarbeiter angesehen, dabei hat eine hohe Ausprägung in diesem Persönlichkeitsfaktor in bestimmten Arbeitsbereichen auch erhebliche Nachteile. Denn es geht bei dem Faktor *Gewissenhaftigkeit* bei hoher Ausprägung auch um Verhaltensweisen wie Rigidität, Unflexibilität und Pedanterie im Gegensatz zu Spontanität, Flexibilität und Kreativität bei niedriger Ausprägung (Borkenau & Ostendorf, 2008; Weller & Matiaske, 2009; Asendorpf, 2007).

Aus dem IPIP-Itempool werden für die Konstruktion dieser Skala zehn Items ausgewählt und übersetzt. Die Validierung wird entsprechend der o.g. Vorgehensweise vorgenommen.

Nach erfolgter exploratorischer Faktorenanalyse und Reliabilitätsanalyse wird die Skala um die Items 39, 40, 69 und 79 korrigiert. Die entfallenen Items werden bei der weiteren Auswertung nicht mehr berücksichtigt. Insgesamt besteht diese Skala damit noch aus sechs Items (siehe Anhang, Abb.14, S.292).

Die Reliabilitätsanalyse bestätigt, dass die Skala nach der Item-Auswahl entsprechend dem Ergebnis der exploratorischen Faktorenanalyse eine gute interne Konsistenz hat (siehe Anhang, Tab.51, S.280). Der

Reliabilitätskoeffizient nach Cronbachs-Alpha ergibt einen Wert von $\alpha=.776$. Der Mittelwert beträgt $M=.706$ (S.D.=.608). Die Trennschärfe der Skalenitems liegt zwischen .453 und .621 und ist als durchgehend gut zu bewerten (Moosbrugger & Kelava, 2012). Die mittlere Trennschärfe beträgt $r_{it}=.529$ und ist damit im Vergleich zu den im NEO-FFI angegebenen .51 ein gutes Ergebnis (Borkenau & Ostendorf, 2008). Bei der weiteren Untersuchung der Skala *Gewissenhaftigkeit* durch eine konfirmatorische Faktorenanalyse können gute Model-Fit-Werte nachgewiesen werden.

Tabelle 18: Model-Fit NEOVG-Gewissenhaftigkeit

	CFI	RMSEA	SRMR
Gewissenhaftigkeit	.982	.049	.028
Cut-Off	> .90	< .08	< .10

Anmerkung: Cut-Off-Kriterien nach Raykov, 1998 und Hu & Bentler, 1999 zitiert in Beauducel & Wittmann, 2005

Für die weitere wissenschaftliche Arbeit ist diese Skala gut geeignet. Sie kann unverändert auch einzeln verwendet werden. Die Validität ist mit den hier dargestellten Ergebnissen nachgewiesen.

7.4.6. Das NEOVG-Modell

Nachdem die einzelnen Skalen der fünf Persönlichkeitsfaktoren untersucht wurden, um sie zu validieren, wird nun das gesamte Fünf-Faktoren-Modell betrachtet. Die Validierung wird durch eine Modellberechnung mit AMOS nachgewiesen. Dazu werden die einzelnen oben beschriebenen Faktoren mit ihren Items zu einem Gesamtmodell zusammengefügt.

Die konfirmatorische Faktorenanalyse ergibt gute Model-Fit-Werte und weist die Validität des NEOVG-Modells nach. Obwohl einzelne Skalen sich als zu schwach für die Einzelverwendung erwiesen haben, ist das Gesamtmodell damit für die weiteren Untersuchungen in der vorliegenden Arbeit geeignet.

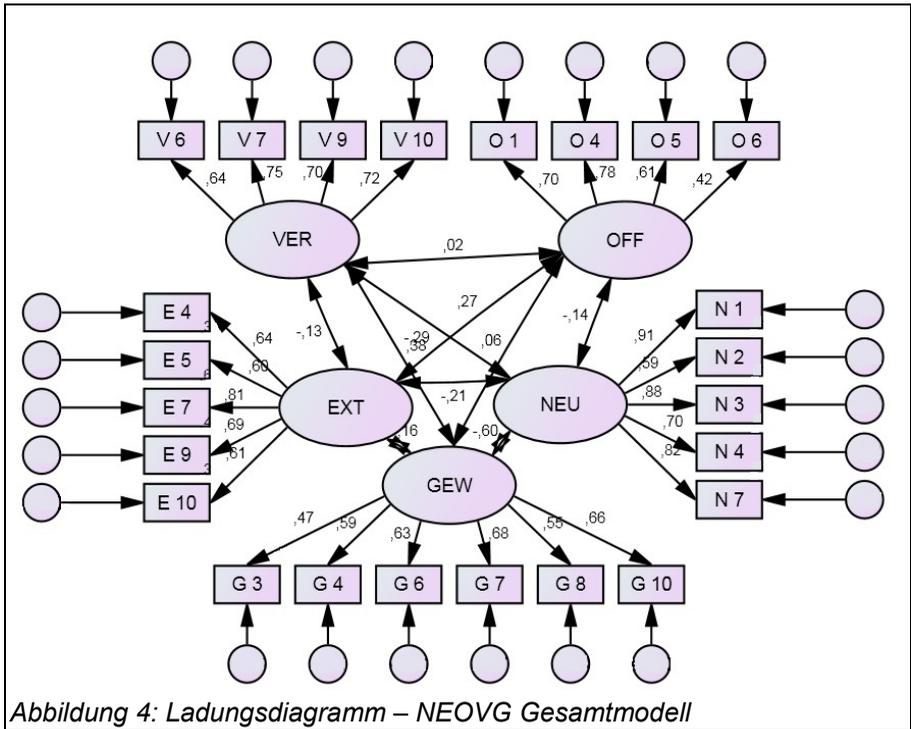
Tabelle 19: Model-Fit NEOVG-Modell

	CFI	RMSEA	SRMR
NEOVG-Modell	.927	.051	.056
Cut-Off	> .90	< .08	< .10

Anmerkung: Cut-Off-Kriterien nach Raykov, 1998 und Hu & Bentler, 1999 zitiert in Beauducel & Wittmann, 2005

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass es im Laufe der hier präsentierten Untersuchung gelungen ist, aus dem Pool der IPIP-Items ein geeignetes Inventar zur Erfassung des Fünf-Faktoren-Modells zu entwickeln. Dennoch bleibt kritisch anzumerken, dass bei einzelnen Skalen vor zukünftigen weiteren Anwendungen eine Optimierung ratsam ist.

Da in der vorliegenden Arbeit nun ein validiertes Inventar zur Messung von Persönlichkeitsmerkmalen nachgewiesen ist, kann die Rolle der Persönlichkeit bei der *Inneren Kündigung* sowie den Prädiktoren *Psychologischer Vertrag* und *Sensibilität für Ungerechtigkeit* näher untersucht werden. Wenn die *Innere Kündigung* entgegen der vom Verfasser vertretenen Auffassung ein spezifisches Verhaltensmuster darstellt, müssten bestimmte Merkmale oder sogar Profilmuster der Persönlichkeitsfaktoren mit der Skala *Innere Kündigung* oder den Prädiktoren in deutlichem Umfang korrelieren (Asendorpf, 2007). Sollte sich das nicht nachweisen lassen, ist das ein Indiz für das in dieser Arbeit vorgeschlagene Verständnis des Phänomens.



7.5. Sensibilität für Ungerechtigkeit

In der vorliegenden Arbeit wird auf die bereits von Schmitt et al. (2010) veröffentlichten Skalen zur Erfassung von *Sensibilität für Ungerechtigkeit* zurückgegriffen. Die erhobenen Daten werden mit denen des Justice Sensitivity Inventory (JSI) verglichen und bewertet (ebenda).

Bei den Skalen des JSI handelt es sich um ein Inventar zur Eigenbeobachtung mit vier Skalen. Diese Skalen bestehen aus jeweils zehn Items und erfassen die Perspektiven *Sensibilität für Ungerechtigkeit* als *Opfer*, als *Beobachter*, als *Nutznießler* und als *Täter*. Die in englischer Sprache publizierten Items des JSI werden für die hier vorliegende Arbeit, vom ursprünglichen Autorenteam ins Deutsche übersetzt, zur Verfügung gestellt. Die Probanden geben ihre Einschätzung auf einer fünfstufigen Intervallskala von 0 (trifft überhaupt nicht zu) bis 4 (trifft voll und ganz zu) an.

Das JSI basiert auf den vorangegangenen Studien zur Erfassung von *Sensibilität für Ungerechtigkeit* in Deutschland nach der deutschen Einheit. Diese beinhalteten zunächst nur drei Skalen. Die Perspektive *Nutznießler/Täter* wurde dabei zunächst nicht differenziert (Schmitt et al., 1995; Gollwitzer et al., 2005). Mit dem ursprünglichen Inventar für drei Skalen wurden auch Korrelationen zu verschiedenen Persönlichkeitstests untersucht (Schmitt et al., 2003). Für die vorliegende Arbeit sind die Ergebnisse bezüglich des Fünf-Faktoren-Inventars (NEO-FFI) von Interesse:

Tabelle 20: Korrelation zwischen Persönlichkeitsfaktoren und Sensibilität für Ungerechtigkeit

Perspektive	N	E	O	V	G
Opfer	.36	-.15	.02	-.19	-.11
Beobachter	.20	.07	.28	.16	-.11
Nutznieser/Täter	.16	.02	.04	.19	-.03

Im Rahmen der hier vorgenommenen Testkonstruktion wurden die Skalen und Items für vier Perspektiven unverändert übernommen. Die statistische Bewertung findet aufgrund der validen Nachweise in den Arbeiten von Schmitt et al. (2009) an dieser Stelle weniger umfangreich statt als z.B. die Überprüfung der Skalen nach Löhnert (1990) und dient lediglich der anschaulichen Beschreibung. Im Folgenden werden die Skalen zu den vier Perspektiven vorgestellt und die Stichprobenergebnisse diskutiert.

7.5.1. Perspektive Opfer

Wie Schmitt et al. (2009) darstellen, hängt Ungerechtigkeitsempfinden immer mit verschiedenen Varianten der Betroffenheit zusammen. So gibt es neben Tätern und Opfern auch jene Personen, die Ungerechtigkeiten an anderen Personen als Zeugen beobachten (Beobachter) und solche, die von den Ungerechtigkeiten an anderen passiv profitieren (Nutznießer). In der ersten hier untersuchten Skala wird die Sensibilität für Ungerechtigkeit aus der Perspektive der Opfer erfasst. Es geht dabei um die Einschätzung der Personen, die eine bestimmte Situation als persönliche Benachteiligung empfinden.

Diese Skala umfasst zehn Items zur Selbstbeobachtung von als ungerecht empfundenen Situationen. Diese Items werden unverändert übernommen. Die Gütekriterien und die Validierung der Skala können im Detail in der Veröffentlichung zum JSI nachgelesen werden (Schmitt et al., 2010).

In der vorliegenden Arbeit ergibt die Reliabilitätsanalyse einen Cronbachs-Alpha-Koeffizienten $\alpha=.870$ und Trennschärfen zwischen $.469$ und $.652$ bei einer mittleren Trennschärfe von $r_{it}=.589$ der Gesamtskala. Der Mittelwert beträgt $M=.342$ (S.D.=.858). Die innere Konsistenz kann daher als insgesamt gut angesehen werden. Aufgrund der bereits erfolgten Validierung der Originalskala wird im Rahmen dieser Arbeit auf weitere faktorenanalytische Untersuchungen verzichtet. Diese mit dem Original vergleichbaren guten Werte stützen das Ergebnis der Beschreibung der vorliegenden Stichprobe (S.126ff.).

7.5.2. Perspektive Beobachter

Die Skala zur Untersuchung der *Sensibilität für Ungerechtigkeit* als *Beobachter* erfasst die Einschätzung derjenigen Personen, die als Zeugen eine ungerechte Situation beobachten. Dabei wird erhoben, inwieweit sie diese Situation emotional belastet.

Die Skala umfasst ebenfalls zehn Items zur Selbstbeobachtung. Diese Items werden unverändert übernommen. Die Gütekriterien und Validierung der Skala können im Detail in der Veröffentlichung zum JSI nachgelesen werden (Schmitt et al., 2010).

In der vorliegenden Arbeit ergibt die Reliabilitätsanalyse einen Cronbachs-Alpha-Koeffizienten von $\alpha=.891$ und Trennschärfen zwischen $.526$ und $.696$ bei einer mittleren Trennschärfe von $r_{it}=.631$ der Gesamtskala. Der Mittelwert beträgt $M=.390$ ($S.D.=.807$). Die interne Konsistenz kann daher als insgesamt sehr gut angesehen werden. Aufgrund der bereits erfolgten Validierung der Originalskala wird im Rahmen dieser Arbeit auf weitere faktorenanalytische Untersuchungen verzichtet. Diese Skala erreicht vergleichbar gute Werte wie die im Original veröffentlichte Skala des JSI (Schmitt et al., 2010).

7.5.3. Perspektive Nutznießer

Die dritte Skala zur Messung von *Sensibilität für Ungerechtigkeit* folgt der Perspektive des *Nutznießers*. Es handelt sich dabei um die Bewertung, inwieweit es Personen belastet, wenn sie von Ungerechtigkeiten gegenüber anderen profitieren.

Die Skala umfasst zehn Items zur Selbstbeobachtung. Diese Items werden unverändert aus den Originalskalen übernommen. Die Gütekriterien und die Validierung der Skala können im Detail in der Veröffentlichung zum JSI nachgelesen werden (Schmitt et al., 2010).

In der vorliegenden Arbeit ergibt die Reliabilitätsanalyse einen Cronbachs-Alpha-Koeffizienten $\alpha=.902$ und Trennschärfen zwischen $.552$ und $.757$ bei einer mittleren Trennschärfe von $r_{it}=.655$ der Gesamtskala. Der Mittelwert beträgt $M=.211$ (S.D.=.892). Die interne Konsistenz kann daher als insgesamt gut angesehen werden. Aufgrund der bereits erfolgten Validierung der Originalskala wird im Rahmen dieser Arbeit auf weitere faktorenanalytische Untersuchungen verzichtet.

7.5.4. Perspektive Täter

In frühen Veröffentlichungen von Schmitt et al. (1995) zum Thema *Sensibilität für Ungerechtigkeit* wurde die Perspektive von *Tätern* und *Nutznießern* zunächst gleichgesetzt. Später differenzieren sie, da Nutznießer auch passiv profitieren können und Täter nicht zwingend auch Profiteure sein müssen (Schmitt et al., 2009). In dieser Skala wird die Perspektive der Täter erfasst, die ihrem Opfer gegenüber aktiv ungerecht handeln.

Die Skala zur Untersuchung der *Sensibilität für Ungerechtigkeit* als Täter umfasst ebenfalls zehn Items zur Selbstbeobachtung. Diese Items werden auch unverändert übernommen. Die Gütekriterien und die Validierung der Skala können im Detail in der Veröffentlichung zum JSI nachgelesen werden (Schmitt et al., 2010).

In der vorliegenden Arbeit ergibt die Reliabilitätsanalyse einen Cronbachs-Alpha-Koeffizienten von $\alpha=.916$ und Trennschärfen zwischen $.649$ und $.738$ bei einer mittleren Trennschärfe von $r_{it}=.692$ der Gesamtskala. Die interne Konsistenz kann daher als insgesamt sehr gut angesehen werden. Aufgrund der bereits erfolgten Validierung der Originalskala wird im Rahmen dieser Arbeit auf weitere faktorenanalytische Untersuchungen verzichtet.

Der Mittelwert beträgt $M=1.04$ (S.D.=.832) und fällt damit gegenüber den anderen Skalenmittelwerten (Opfer $M=.342$, Beobachter $M=.390$, Nutznießer $M=.211$) deutlich höher aus. Das deutet darauf hin, dass sich die Probanden selbst als gerecht handelnd wahrnehmen. Eigene Ungerechtigkeiten anderen gegenüber belasten die Probanden der hier durchgeführten Untersuchung

stärker als z.B. Ungerechtigkeiten, die sie selbst erleiden oder die sie beobachten. Interessanterweise möchten sie zwar selbst gerne gerecht handeln, fühlen sich aber nicht sonderlich belastet, wenn sie von Ungerechtigkeiten gegenüber anderen profitieren.

Die Mittelwerte, die Schmitt et al. (1995) für die drei damals gewählten Perspektiven angeben, betragen $M=2.42$ (Opfer), $M=2.88$ (Beobachter) und $M=2.76$ (Täter/Nutznieser). Insgesamt ist daher die *Sensibilität für Ungerechtigkeit* mit Mittelwerten von $M=1.04$ und weniger in der hier ausgewerteten Stichprobe eher gering ausgeprägt.

7.6. Skalen zum Psychologischen Vertrag

Die Gesamtskala zur erlebten Erfüllung von Erwartungen an die Rahmenbedingungen der Erwerbstätigkeit besteht aus vier Teilskalen, von denen jeweils zwei Skalen eine IST-Bewertung und zwei Skalen eine SOLL-Bewertung operationalisieren. Ein Soll-Ist-Vergleich ist aus den Fragebögen von Löhnert (1990) übernommen und ein Soll-Ist-Vergleich wurde anhand der Vorschläge von Hilb (1992) entwickelt. Diese werden zur Operationalisierung des *Psychologischen Vertrags* verwendet.

Die Skalen zum Soll-Ist-Vergleich nach Löhnert enthalten jeweils 16 Items, die die aktuelle Tätigkeit bewerten bzw. die Wünsche an eine zukünftige Tätigkeit ausdrücken. Im Fokus der Beobachtung und Bewertung der Teilnehmenden steht dabei die Tätigkeit an sich (siehe Anhang – Tab.52, S.281). Der zweite Teil operationalisiert die Vorschläge zur Erfassung von Handlungsbedarfen in Unternehmen nach Hilb (1992). Die Skalen bestehen jeweils aus 20 Items und erfassen verschiedene Umstände und Rahmenbedingungen der Beschäftigung im Unternehmen (siehe Anhang – Tab.53, S.282).

Zudem haben die Skalen unterschiedliche Intervallbreiten. Die Originalskalen bestehen aus einem Antwortintervall von 0-6 (Löhnert), bzw. von 0-4 (Hilb). Das wurde durch eine Gewichtung der Angaben zur Hilb-Skala mit dem Faktor 1,4 berücksichtigt. Damit dieser Ausgleich der Range keinen Einfluss durch Gewichtung auf die weitere Modellrechnung hat, wird im weiteren Analyse-Verfahren mit z-transformierten Werten für die verwendeten Items gearbeitet (Bortz & Schuster, 2010).

Im Zuge der Reliabilitäts- und Trennschärfen- und Faktorenanalysen wurden die Skalen um problematische Items korrigiert. Einige Items werden nach der Korrektur aus der betroffenen Skala direkt entfernt. Andere Items fallen dadurch indirekt aus der Vergleichsskala heraus, da sich das Gegenstück als problematisch herausgestellt und nach der Skalenkorrektur keine weitere Verwendung mehr gefunden hat.

Die korrigierten Skalen umfassen schließlich noch 2x4 und 2x5 Items. Die Reliabilitätsanalyse für die korrigierten Skalen ergibt daraufhin einen guten Reliabilitätskoeffizienten von $\alpha=.723$ für die Bewertung der Tätigkeiten nach Löhnert (1990) und von $\alpha=.814$ für die Bewertung der Arbeitsbedingungen nach Hilb (1992).

Die Trennschärfen der Skala zur Bewertung der Tätigkeit sind brauchbar und liegen zwischen .371 und .614 bei einer mittleren Trennschärfe von $r_{it}=.520$. Bei der Skala zur Bewertung der Arbeitsbedingungen liegen die Trennschärfewerte zwischen .523 und .683 bei einer mittleren Trennschärfe von $r_{it}=.605$. Diese Werte sind damit ebenfalls akzeptabel (Bortz & Schuster, 2010).

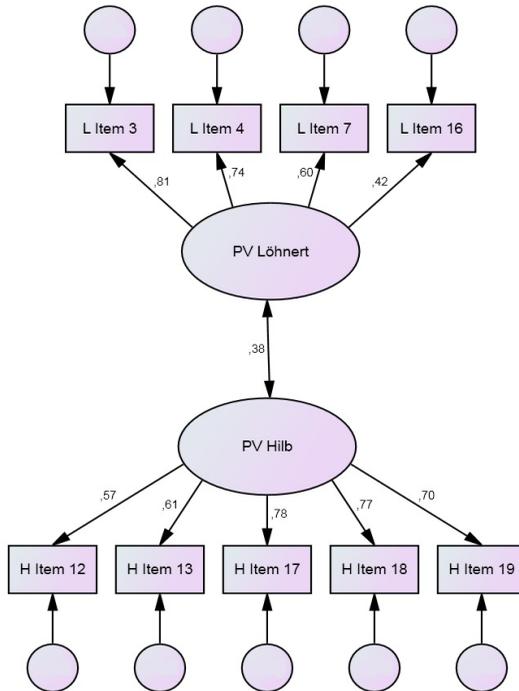


Abbildung 5: Ladungsdiagramm – Psychologischer Vertrag

Die Fragen nach der Bewertung von Tätigkeit und Arbeitsbedingungen werden in der vorliegenden Stichprobe in vergleichbaren Tendenzen beantwortet. Die einzelnen Bewertungen werden dann in dem Faktor Psychologischer Vertrag zusammengeführt. Das Gesamtmodell für den *Psychologischen Vertrag* wird ebenfalls in einer konfirmatorischen Faktorenanalyse mittels AMOS überprüft. Das Modell zeigt sich valide. Die errechneten Model-Fit-Werte erfüllen durchweg die gängigen Anforderungen.

Tabelle 21: Model-Fit-Werte Psychologischer Vertrag

	CFI	RMSEA	SRMR
PV-Gesamtmodell	.968	.057	.053
Cut-Off	> .90	< .08	< .10

Anmerkung: Cut-Off-Kriterien nach Raykov, 1998 und Hu & Bentler, 1999 zitiert in Beauducel & Wittmann, 2005

Immerhin etwa 25% der Teilnehmenden erleben ihren *Psychologischen Vertrag* als belastet. Die übrigen ca. 75% erleben ihren *Psychologischen Vertrag* als erfüllt. Respektable 28,5% erleben ihn sogar als übererfüllt. Die rund 25% der Befragten, die ihren *Psychologischen Vertrag* als belastet, sowie die etwa 28% der Befragten, die ihren *Psychologischen Vertrag* als übererfüllt erleben, werden im weiteren Verlauf der vorliegenden Arbeit als Subgruppe näher betrachtet.

Interessant sind darüber hinaus die Wahrnehmungen von Männern und Frauen, die quer durch alle Alterskohorten hinweg erkennbar auffällig differieren. Offenbar erleben Frauen öfter Diskrepanzen bei ihrer Erwerbstätigkeit als Männer. Insgesamt zeigt sich ein reziprokes Erleben von Frauen und Männern. Diese Diskrepanzen spiegeln sich vor allem in der Alterskohorte der 31- bis 40-jährigen Männer sowie der 41- bis 50-jährigen Frauen (siehe Anhang, Abb.16, S.294). Das könnte ein Indiz dafür sein, dass die Stagnation der beruflichen Karrieren von Frauen in dieser Alterskohorte verstärkt wahrgenommen wird und auch vorher schon erhebliche Hürden aufweist:

"Ihr berufliches Engagement und ihre Investitionen in Aus- und Weiterbildung, die häufig auch mit hohen Folgekosten für den privaten Lebenszusammenhang verbunden waren, stehen in keinem positiven Verhältnis zur beruflichen Anerkennung und Lebensqualität. Mehr noch: die Karrieren der meisten erfolgreichen Managerinnen um die Fünfzig stagnieren." (Funken, 2011, S.9)

Das deckt sich auch mit den Erkenntnissen, die bei der vergleichenden Untersuchung von Frauen- und Männerkarrieren in den sogenannten MINT-Berufen (Mathematik, Informatik, Naturwissenschaften, Technik) gewonnen wurden. Hierbei stellte sich heraus, dass Frauen dieser Alterskohorte deutlich eher von Hemmnissen auf ihrem Karriereweg berichten als ihre männlichen Kollegen (Haffner, 2007)

Zusammenfassend kann hier festgestellt werden, dass es mit der vorliegenden Untersuchung gelungen ist, ein konsistentes und plausibles Instrument zur Operationalisierung der Wahrnehmung und Bewertung des *Psychologischen Vertrags* zu gestalten. Für die weitere Betrachtung ist dieses Instrument sehr wichtig. Den Ansätzen von Faller (1993) und anderen (z.B. Fisch, 2003) folgend, ist die Bewertung des *Psychologischen Vertrages* ein wichtiger Prädiktor für die *Innere Kündigung*.

Eine genauere Betrachtung verdient hier die Rolle des Individuums. Werden die wahrgenommenen Differenzen zwischen Erwartung und Erwartungserfüllung als neutrale Sachverhalte oder als Ungerechtigkeiten bewertet? Das ist eine Kernfrage der vorliegenden Untersuchung. Darauf baut die nächste Frage auf, ob eben diese Bewertung schließlich generalisiert

vorgenommen wird oder ob die Bewertung von der Persönlichkeitsstruktur eines Menschen abhängt. Dass es grundsätzliche Zusammenhänge zwischen *Persönlichkeitsprofil*, *Sensibilität für Ungerechtigkeit* und *Psychologischem Vertrag* gibt, ist soweit unstrittig. Insbesondere die Arbeiten über *Sensibilität für Ungerechtigkeit* von Schmitt et al. (2003, 2009, 2010) zeigen eine Korrelation mit Persönlichkeitsfaktoren auf.

Wie diese sich im aufgezeigten Zusammenhang beeinflussen und wie sie mit der *Inneren Kündigung* zusammenhängen, wird im Kap.10. Bewertung der Ergebnisse (S.218ff) vor dem Hintergrund der hier aufgestellten Thesen genauer betrachtet. Dabei steht die Frage im Vordergrund, ob und wie sich die Persönlichkeitsfaktoren durchsetzen. Daraus lässt sich dann ableiten, welche der hier untersuchten Variablen die *Innere Kündigung* stärker beeinflusst.

Da die Bewertung von Ungerechtigkeiten durch individuelle, emotionale und kognitive Komponenten beeinflusst wird (Streicher et al., 2008), wird an dieser Stelle erwartet, dass sich der Faktor *Neurotizismus* als von Bedeutung erweisen wird. Den Untersuchungen von Schmitt et al. (2010) entsprechend, sollte dieser allerdings eher nachrangigen, moderierenden Einfluss haben. Das ist dann als Indiz dafür zu verstehen, dass generalisiert bewertete Ungerechtigkeiten einen größeren Einfluss auf den Psychologischen Vertrag haben als das individuelle Persönlichkeitsprofil (näheres dazu siehe Kap.10. Bewertung der Ergebnisse, S.218ff).

8. Innere Kündigung und Persönlichkeit

Die zentrale Fragestellung der vorliegenden Arbeit ist, welche Rolle die Persönlichkeit bei der *Inneren Kündigung* spielt. Wesentliche Merkmale des Begriffsverständnisses über das Phänomen folgen der Stichpunktaufzählung von Höhn (1983) und finden sich in der Operationalisierung von Löhnert (1990) wieder. Auch spätere Arbeiten greifen dieses Begriffsverständnis auf. Darin wird die *Innere Kündigung* stets als spezifisches Verhaltensmuster geschildert.

Die Brauchbarkeit dieser Einzelskala sowie die Validität des Gesamtmodells von Löhnert (1990) ist in den vorangegangenen Kapiteln bereits widerlegt worden. Nun folgt darüber hinaus noch eine direkte Überprüfung des Zusammenhangs zwischen Persönlichkeitsfaktoren eines Fünf-Faktoren-Modells und den von Löhnert übernommenen Merkmalen der *Inneren Kündigung* im Rahmen einer Regressions- sowie einer konfirmatorischen Faktorenanalyse. Dazu wird das Modell *Innere Kündigung* und Persönlichkeit gebildet, kurz IK-NEOVG-Modell, und mit SPSS sowie AMOS berechnet.

Um die multiple Korrelation zwischen *Innerer Kündigung* und Persönlichkeit zu untersuchen wird zunächst eine Berechnung für die Gesamtstichprobe durchgeführt. Dann werden als Vergleichsgruppen zwei Teilstichproben mit einmal N=114 Probanden sowie einmal N=130 Probanden gebildet. Diese unterscheiden sich hinsichtlich ihrer Erwartungserfüllung.

Die eine Kontrollgruppe (N=114) zeichnet sich durch niedrige Erwartungserfüllung, also einen belasteten *Psychologischen Vertrag* aus,

während sich die andere Kontrollgruppe (N=130) durch eine hohe Erwartungserfüllung, also einen erfüllten *Psychologischen Vertrag* auszeichnet.

Bei der Beantwortung der *Skala Innere Kündigung* durch die Gesamtstichprobe zeigt sich keine nennenswert große Gruppe mit Tendenz zur *Inneren Kündigung*. Der Mittelwert beträgt $M=-.546$ (S.D.=.553). Nur N=6 Personen, das sind gerade einmal 1,3% der Probanden, erfüllen überhaupt eine Tendenz, von *Innerer Kündigung* betroffen zu sein (Wert -1 auf einer Skala von -2 bis +2). Das sind selbst im Vergleich mit den geringen Zahlen von Lauck (2003) und Massenbach (2001) sehr wenige. Dieser Umstand weist ebenfalls darauf hin, dass Löhnerts Operationalisierung der *Inneren Kündigung* als spezifisches Verhaltensmuster kritisch betrachtet werden muss.

Die Berechnung der multiplen Korrelation wird mit dem Einschluss-Verfahren durchgeführt, um zu gewährleisten, dass alle unabhängigen Variablen bei der Analyse berücksichtigt werden. Für das Regressionsmodell wird als abhängige Variable die *Skala Innere Kündigung* aus Löhnerts Studie (1990) und als unabhängige Variablen die NEOVG-Skalen ausgewählt. Das Modell erklärt 21,2% der Antwortvarianz und ist auf dem 1%-Niveau signifikant. Die Einzelvariablen *Offenheit für neue Erfahrungen* und *Gewissenhaftigkeit* leisten dabei den größten Beitrag zur Varianzaufklärung und erweisen sich auf dem 1%- bzw. auf dem 5%-Niveau als signifikant.

Tabelle 22: Regressionsanalyse Innere Kündigung – NEOVG

	R ²	β	p
Modell	.212		.001
Offenheit für neue Erfahrungen		.163	.001
Gewissenhaftigkeit		-.110	.031

Anmerkung: Die Variablen Neurotizismus, Extraversion und Verträglichkeit erweisen sich als nicht signifikant.

Darüber hinaus werden Regressionsanalysen mit der abhängigen Variable *Innere Kündigung* sowie den unabhängigen Variablen der fünf Persönlichkeitsfaktoren, den vier Skalen zur *Sensibilität für Ungerechtigkeit*, sowie dem *Psychologischen Vertrag* berechnet. Dabei wird untersucht, welcher Prädiktor einen größeren Anteil zur geleisteten Varianzaufklärung beiträgt. Das ist ebenfalls ein Indiz dafür, welchen Einfluss Persönlichkeit auf die *Innere Kündigung* hat.

Das Regressionsmodell erweist sich auf dem 1%-Niveau als signifikant und klärt 24,7% der Antwortvarianz auf. Der Persönlichkeitsfaktor *Offenheit für neue Erfahrungen* trägt mit einem Regressionskoeffizienten $\beta = .158$ den größten Anteil zur Varianzaufklärung bei.

Tabelle 23: Regressionsanalyse Innere Kündigung – PV, NEOVG, JSI

	R ²	β	p
Modell	.247		.002
Offenheit für neue Erfahrungen		.158	.001

Anmerkung: Die Variablen Psychologischer Vertrag, Neurotizismus, Extraversion, Verträglichkeit, Gewissenhaftigkeit, Sensibilität für Ungerechtigkeit – Opfer, Sensibilität für Ungerechtigkeit – Beobachter, Sensibilität für Ungerechtigkeit – Nutznießer, Sensibilität für Ungerechtigkeit – Täter erweisen sich als nicht signifikant.

Es gibt demnach einen Zusammenhang zwischen einzelnen Persönlichkeitsfaktoren und *Innere Kündigung*. Welcher Art dieser Zusammenhang genau ist und ob er überhaupt aussagekräftig ist, werden weitere Untersuchungen zeigen. Zum näheren Vergleich werden daher die gleichen Regressionsanalysen mit den auf S.182 beschriebenen Vergleichsstichproben durchgeführt. Eine konfirmatorische Faktorenanalyse klärt schließlich die Aussagekraft des Modells *Innere Kündigung* und Persönlichkeit.

8.1. Vergleichsstichprobe "belasteter Psychologischer Vertrag"

Die Regressionsanalyse mit der Vergleichsstichprobe derjenigen Probanden, die einen belasteten *Psychologischen Vertrag* erleben, wird nach dem gleichen Verfahren durchgeführt wie die Analyse mit der Gesamtstichprobe. Die Auswahl der abhängigen und unabhängigen Variablen ist ebenfalls identisch.

Für diese Teilstichprobe erweist sich das Regressionsmodell als nicht signifikant. Systematische, nicht zufällige multiple Zusammenhänge zwischen den Persönlichkeitsfaktoren und der *Skala Innere Kündigung* sind nicht nachweisbar. An dieser Stelle sei auf den Effekt der Varianzeinschränkung hingewiesen: Die Stichprobe nach positiver und negativer Antworttendenz zu filtern schränkt die Varianz auf lediglich zwei Items pro Teilstichprobe ein. Dadurch kann es geschehen, dass ein eigentlich gültiges Modell trotzdem ein nicht signifikantes Ergebnis aufweist (Moosbrugger & Kelava, 2012).

Durch die Verkleinerung der Stichprobe werden die Ergebnisse der Berechnungen ebenfalls ungenauer. (Moosbrugger & Kelava, 2012). Da die Teilstichprobe mit N=114 noch immer ausreichend groß ist, ist der Effekt durch Verkleinerung der Stichprobe jedoch weitgehend vernachlässigbar. Dennoch sollte dieses Analyseergebnis in zukünftigen Arbeiten ggf. noch einmal mit einer größeren Teilstichprobe und ggf. einer höheren Antwortvarianz überprüft werden.

Die untersuchten multiplen Korrelationen weisen eine erklärte Antwortvarianz von 26,1% aus. Die dabei auf dem 1%-Niveau signifikant angezeigte

Einzelvariable *Gewissenhaftigkeit* zeigt mit einem Regressionskoeffizienten $\beta = -.282$ einen erwartungskonformen Wert. Diese Variable trägt zum größten Teil der Varianzaufklärung bei. Die leicht erhöhte erklärte Antwortvarianz im Vergleich zur Gesamtstichprobe deutet darauf hin, dass Personen mit einem ausgeprägteren Persönlichkeitsmerkmal *Gewissenhaftigkeit* weniger schnell zu den erfragten Verhaltensweisen der Löhnerschen Skala neigen als andere.

Tabelle 24: Regressionsanalyse Innere Kündigung – NEOVG (PV -)

	R ²	β	p
Modell	.261		.172
Gewissenhaftigkeit		-.282	.011

Anmerkung: Die Variablen Neurotizismus, Extraversion, Offenheit für neue Erfahrungen und Verträglichkeit erweisen sich als nicht signifikant.

Man sollte sich aber vor Augen führen, dass die Items dieser Skala Verhaltensweisen erfragen, die den vorwurfhaften Begriffsauffassungen einer *Inneren Kündigung* nach Höhn (1983) und Raidt (1989) entsprechen. Höhns Idealbild entspricht dem der fleißigen, selbstdisziplinierten, organisierten und gehorsamen Mitarbeitenden. Die Verhaltensweisen von innerlich Gekündigten stehen aber offensichtlich den Verhaltensweisen dieser prototypisch optimalen Mitarbeitenden nach Höhn diametral gegenüber.

Solche idealtypischen Mitarbeitenden können schon per Definition nur eine hohe Ausprägung im Persönlichkeitsfaktor *Gewissenhaftigkeit* haben. Das Ergebnis der Regressionsanalyse weist nun nach, dass Mitarbeitende mit einem niedrigen Persönlichkeitsmerkmal *Gewissenhaftigkeit* eher hohe Werte

in Löhnerts Skala *Innere Kündigung* angeben. Dadurch wirkt die hypothetisch signifikante Einzelvariable in diesem Kontext eher als selbst erfüllende Prophezeiung denn als Nachweis eines Ursache-Wirkungs-Prinzips.

Da die multiple Korrelation zwischen der *Skala Innere Kündigung* und den fünf Persönlichkeitsvariablen nicht signifikant ist, kann der Zusammenhang mit dem Faktor Gewissenhaftigkeit auch zufällig und nicht systemisch aufgetreten sein. Ein Zusammenhang zwischen *Innere Kündigung* und *Persönlichkeit* lässt sich mit dieser Untersuchung jedenfalls nicht wissenschaftlich haltbar nachweisen.

8.2. Vergleichsstichprobe "erfüllter Psychologischer Vertrag"

Zum weiteren Vergleich der multiplen Korrelationen zwischen *Innere Kündigung* und Persönlichkeit wird im Folgenden die Regressionsanalyse mit der Teilstichprobe derjenigen Probanden durchgeführt, die von einem erfüllten *Psychologischen Vertrag* berichten. Die Auswahl der abhängigen und unabhängigen Variablen ist mit der Berechnung der Gesamtstichprobe identisch.

Auch dieses Regressionsmodell wird als nicht signifikant ausgewiesen. Der Zusammenhang zwischen einzelnen Persönlichkeitsfaktoren ist nicht nachweisbar. Zwar wird eine erklärte Antwortvarianz von immerhin 22,4% errechnet, dieses Ergebnis ist aber nicht nachweisbar systematisch sondern kann auch zufällig entstanden sein. Selbst wenn aufgrund der Effekte der Varianzeinschränkung von einem falschen Signifikanztest ausgegangen wird, wird keine Einzelvariable als signifikant ausgewiesen.

Tabelle 25: Regressionsanalyse Innere Kündigung – NEOVG (PV +)

	R^2	β	p
Modell	.224		.265

Anmerkung: Keine der Variablen Neurotizismus, Extraversion, Offenheit für neue Erfahrungen, Verträglichkeit, Gewissenhaftigkeit erweist sich als signifikant.

Aufgrund des Ergebnisses der an dieser Stelle berechneten Regressionsanalyse lässt sich kein multipler Zusammenhang zwischen

Persönlichkeitsfaktoren und der *Skala Innere Kündigung* nachweisen. Das Regressionsmodell selbst ist nicht ausreichend signifikant. Die postulierte Veränderung des Zusammenhanges zwischen den Variablen kann nicht bestätigt werden. Das stützt die in dieser Arbeit vertretene Hypothese, dass Persönlichkeit die *Innere Kündigung* nicht ausreichend stark beeinflusst, als dass diese als spezifisches Verhaltensmuster nachgewiesen werden kann.

8.3. Validierung des Modells

Über den Zusammenhang zwischen *Persönlichkeit* und *Innerer Kündigung* kann auf Grundlage der obigen Regressionsanalysen keine valide Aussage getroffen werden. Zwar zeigt die Berechnung für die Gesamtstichprobe eine signifikante Korrelation mit bestimmten Einzelvariablen an, für die beiden Vergleichsstichproben allerdings erweist sich das Modell als nicht signifikant. Immerhin deutet die erklärte Antwortvarianz von 21,2%, die das Regressionsmodell für die Gesamtstichprobe aufweist, auf einen Zusammenhang zwischen Persönlichkeitsfaktoren und *Innerer Kündigung* unabhängig vom Erwartungserleben der Probanden hin.

Nachdem die multiplen Zusammenhänge der Skalen berechnet wurden, wird nun die Validität des Modells *Innere Kündigung und Persönlichkeit* (IK-NEOVG) überprüft. Sie wird durch eine Modellberechnung mit AMOS durchgeführt. Dazu werden die geprüften Items der Persönlichkeitsfaktoren zu Variablen zusammengefasst und schließlich in Bezug zum Faktor *Innere Kündigung* gebracht, der seinerseits aus den Items der Löhnertschen Skala gebildet wird (siehe Anhang, Abb.17, S.295).

Die konfirmatorische Faktorenanalyse ergibt keine ausreichend guten Modell-Fit-Werte. Sie erreichen geforderte Mindestkriterien nicht. Daher ist das Modell als nicht aussagekräftig abzulehnen.

Das bedeutet, dass die Operationalisierung der *Inneren Kündigung* mit der Skala aus Löhnerts Arbeit (1990) in Bezug auf die Persönlichkeit nicht aussagt, dass die Persönlichkeitsfaktoren die Neigung zur *Inneren Kündigung*

oder davon weg systematisch beeinflussen. Das ist ein weiteres Indiz dafür, dass das Phänomen entgegen gängiger Begriffsbestimmungen eben kein spezifisches Verhaltensmuster ist. Ein solches müsste sich der zeitlichen und intersituativen Konstanz mittels eines Persönlichkeitsprofils der Probanden vorhersagen, bzw. identifizieren lassen (Asendorpf, 2007).

Tabelle 26: Model-Fit-Werte Innere Kündigung & NEOVG

	CFI	RMSEA	SRMR
PV-Gesamtmodell	.871	.062	.116
Cut-Off	> .90	< .08	< .10

Anmerkung: Cut-Off-Kriterien nach Raykov, 1998 und Hu & Bentler, 1999 zitiert in Beauducel & Wittmann, 2005

Die *Skala Innere Kündigung* nach Löhnert (1990) baut maßgeblich auf den Kriterien auf, die Höhn (1983) mit seiner Pionierleistung vorgibt und die in späteren Arbeiten weitgehend unverändert übernommen werden. Daher kann eine ungeeignete Item-Auswahl durch Löhnert als Ursache für die mangelhafte Validität dieser Skala ausgeschlossen werden. Es handelt sich daher weniger um einen konstruktionsbedingten als um einen semantikbedingten Fehler. Um einen solchen konstruktionsbedingten Fehler weiter auszuschließen wird im folgenden Kapitel der Zusammenhang untersucht zwischen Persönlichkeit, den wichtigsten Prädiktoren für die *Innere Kündigung*, dem *Psychologischen Vertrag* und der *Sensibilität für Ungerechtigkeit*.

9. Das Prädiktoren-Modell

Im folgenden Kapitel wird der Zusammenhang zwischen *Persönlichkeit* (P), *Sensibilität für Ungerechtigkeit* (S) und *Erwartungserfüllung* (E) genauer betrachtet. Die hier durchgeführten Berechnungen basieren auf den Datensätzen der bereits diskutierten Stichprobe (S.126ff.). Zur Untersuchung der Zusammenhänge der hier operationalisierten Variablen kommen im Folgenden Regressionsanalysen zum Einsatz (Bortz & Schuster, 2010). Das untersuchte Modell (kurz P-S-E-Modell) wird zudem mittels AMOS berechnet und der Einfluss der Persönlichkeit auf den *Psychologischen Vertrag* sowie die *Sensibilität für Ungerechtigkeit* als zentrale Prädiktoren der *Inneren Kündigung* analysiert (Faller, 1993; Schmitz et al., 2002).

Dabei wird untersucht, inwieweit die JSI-Skalen im Vergleich zu den Big-Five Persönlichkeitsfaktoren des NEOVG-Modells zur Vorhersage der Bewertung von *Psychologischen Verträgen* geeignet sind. Die Berechnung der multiplen Korrelationen bestätigen zwar zunächst einen Zusammenhang zwischen den drei Faktoren, weisen diesen aber als sehr gering nach.

Die Regressionsanalysen des P-S-E-Modells zeigen zudem weitere interessante Zusammenhänge. Die Regressionsmodelle der Teilstichproben mit den positiven und negativen Bewertungen des *Psychologischen Vertrages* sind nicht signifikant. Das entspricht den Berechnungen für das IK-NEOVG-Modell. Aufgrund der möglichen Auswirkungen der Varianzeinschränkung werden bei den Regressionsanalysen mit den kleineren Teilstichproben die möglicherweise signifikanten Einzelvariablen auch in den nicht signifikanten Modellen aufgeführt und interpretiert.

Über die Gesamtstichprobe kann darüber hinaus mit dem hier vorgestellten Modell trotzdem eine Aussage getroffen werden. Denn obwohl die vorgestellten Modelle nur eine recht geringe erklärte Varianz aufweisen, kann ein Vergleich zwischen den beiden Prädiktoren *Gerechtigkeitssensibilität* und *Persönlichkeit* gemacht werden. Dabei soll jedoch nicht der Anspruch erhoben werden, die nachgewiesenen multiplen Korrelationen allein könnten einer umfassenden Vorhersage des *Psychologischen Vertrags* dienen. Diese Aussagekraft überprüft an späterer Stelle die Testung des Gesamtmodells mittels konfirmatorischer Faktorenanalyse (S.215ff.).

9.1. Regressionsanalysen der Gesamtstichprobe

Die folgenden Berechnungen werden mit den Datensätzen der Gesamtstichprobe (N=456) durchgeführt. Bei der Regressionsanalyse des *Psychologischen Vertrages* als abhängiger Variablen mit den NEOVG-Variablen sowie den Variablen der *Sensibilität für Ungerechtigkeit* als unabhängigen Variablen kann nur eine geringe Antwortvarianz von 12,2% durch die untersuchten Zusammenhänge erklärt werden.

Das Rechenmodell ist auf dem 1%-Niveau signifikant. Bei der Berechnung wurde mit dem Einschlussverfahren gearbeitet, um sicherzustellen, dass auch alle unabhängigen Variablen bei der Analyse berücksichtigt werden. Es stellt sich heraus, dass die Variablen *Neurotizismus* sowie *Sensibilität für Ungerechtigkeit als Opfer* und *Sensibilität für Ungerechtigkeit als Täter* entsprechend der ausgewiesenen standardisierten Regressionskoeffizienten den größten Beitrag zur Varianzaufklärung leisten. Sie sind als Einzelvariablen jeweils auf dem 1%-Niveau signifikant, während die anderen berechneten Variablen sich als nicht signifikant erweisen.

Die Regressionskoeffizienten β der signifikanten Einzelvariablen weisen auf die Art hin, wie die jeweiligen Faktoren das Erleben des *Psychologischen Vertrags* moderieren. Die negative Ladungsrichtung zeigt, dass eine hohe Ausprägung im Faktor *Neurotizismus* die erlebte Erwartungserfüllung geringfügig negativ beeinflusst. Das gleiche gilt für die Faktoren *Sensibilität für Ungerechtigkeit als Opfer* und *Sensibilität für Ungerechtigkeit als Täter*. Das bedeutet, Probanden mit höheren Ausprägungen in diesen drei Faktoren berichten häufiger über einen belasteten *Psychologischen Vertrag* als solche

mit niedrigerer Ausprägung. Allerdings stellt sich heraus, dass *Sensibilität für Ungerechtigkeit als Täter* ein besserer Prädiktor für den *Psychologischen Vertrag* ist, als es *Neurotizismus* oder *Sensibilität für Ungerechtigkeit als Opfer* sind.

Tabelle 27: Regressionsanalyse Psychologischer Vertrag – NEOVG und JSI

	R ²	β	p
Modell	.122		<.001
Neurotizismus		-.166	.001
Sensibilität für Ungerechtigkeit – Opfer		-.128	.012
Sensibilität für Ungerechtigkeit – Täter		-.204	<.001

Anmerkung: Die Variablen Extraversion, Offenheit für neue Erfahrungen, Verträglichkeit, Gewissenhaftigkeit, Sensibilität für Ungerechtigkeit – Beobachter und Sensibilität für Ungerechtigkeit – Nutznießer erweisen sich als nicht signifikant.

Auf die gemeinsame Untersuchung der NEOVG- mit den JSI-Variablen zur Erklärung des *Psychologischen Vertrags* folgt die getrennte Untersuchung beider Variablen damit. Die erste Berechnung ist die Regressionsanalyse mit dem *Psychologischen Vertrag* als abhängiger und den NEOVG-Faktoren als unabhängigen Variablen.

Mittels dieses Modells kann wieder nur eine geringe Antwortvarianz von sogar lediglich 6,3% erklärt werden. Auch dieses Modell erweist sich auf dem 1%-Niveau signifikant. Den größten Beitrag zur Varianzaufklärung leisten die Einzelvariablen *Neurotizismus* und *Offenheit für neue Erfahrungen*. Beide

Variablen sind signifikant, *Neurotizismus* auf dem 1%-Niveau, *Offenheit für neue Erfahrungen* auf dem 5%-Niveau.

Die signifikanten Einzelvariablen lassen einen Schluss darauf zu, wie die erlebte Erwartungserfüllung von Persönlichkeitsfaktoren allein beeinflusst wird. Die Ladungsrichtungen der Regressionskoeffizienten β bestätigen, dass eine hohe Ausprägung im Faktor *Neurotizismus* ebenso wie im Faktor *Offenheit für neue Erfahrungen* die Bewertung des *Psychologischen Vertrags* negativ moderiert. Der Effekt ist allerdings gering.

Tabelle 28: Regressionsanalyse Psychologischer Vertrag – NEOVG

	R^2	β	p
Modell	.063		<.001
Neurotizismus		-.219	<.001
Offenheit für neue Erfahrungen		-.097	.040

Anmerkung: Die Variablen Extraversion, Verträglichkeit und Gewissenhaftigkeit erweisen sich als nicht signifikant.

Bei der Berechnung der JSI-Skalen in Abhängigkeit von der Variablen *Psychologischer Vertrag* erweist sich das Modell für die Gesamtstichprobe ebenfalls auf dem 1%-Niveau signifikant und trägt zur Aufklärung von gerade einmal 8,7% der Antwortvarianz bei. Den größten Beitrag dazu leisten die Einzelvariablen *Sensibilität für Ungerechtigkeit als Opfer* sowie *Sensibilität für Ungerechtigkeit als Täter*. Beide Variablen erweisen sich auf dem 1%-Niveau als signifikant.

Anhand der Regressionskoeffizienten β ist erkennbar, dass Probanden mit einer hoch ausgeprägten *Sensibilität für Ungerechtigkeit als Opfer* oder *Sensibilität für Ungerechtigkeit als Täter* eher zu einer negativen Bewertung des *Psychologischen Vertrags* neigen als solche mit einer niedrigen Ausprägung. Der Effekt ist ebenfalls nur geringfügig erkennbar und deutet auf eine Moderation der Bewertung durch *Sensibilität für Ungerechtigkeit* hin. Ein dominierender Einfluss ist bei so geringer Korrelation auszuschließen.

Tabelle 29: Regressionsanalyse Psychologischer Vertrag – JSI

	R ²	β	p
Modell	.087		<.001
Ungerechtigkeit – Opfer		-.168	.001
Ungerechtigkeit – Täter		-.218	<.001

Anmerkung: Die Variablen Sensibilität für Ungerechtigkeit – Beobachter und Sensibilität für Ungerechtigkeit – Nutznießer erweisen sich als nicht signifikant.

Zusammenfassend ergibt sich die in Tab.31 dargestellte Varianzaufklärung mit den signifikanten und stärksten Einzelvariablen. Für die Vergleichsgruppen erweist sich die Vorhersagekraft der jeweiligen Modelle als nicht ausreichend. Keine der hier berechneten Varianten ist signifikant.

Tabelle 30: erklärte Varianzen (PSyV – Big-5 – JSI-Skalen)

	PsyV nicht belastet	Gesamtstichprobe	PsyV belastet
NEOVG (<i>sign. Variablen</i>)	n.s.	6,3% (<i>NEU, OFF</i>)	n.s.
JSI (<i>sign. Variablen</i>)	n.s.	8,7% (<i>Opfer, Täter</i>)	n.s.
NEOVG & JSI (<i>sign. Variablen</i>)	n.s.	12,2% (<i>NEU, Opfer, Täter</i>)	n.s.

Anmerkung: *PsyV = Psychologischer Vertrag, NEU = Neurotizismus, OFF = Offenheit für neue Erfahrungen, Opfer = Sensibilität für Ungerechtigkeit – Opfer, Täter = Sensibilität für Ungerechtigkeit – Täter*

Für den Vergleich zwischen Persönlichkeitsfaktoren nach dem Big-Five Modell und den Skalen zur Erfassung von *Sensibilität für Ungerechtigkeit* aus den vier Perspektiven *Opfer, Beobachter, Nutznießer* und *Täter* zur Vorhersage der hier gewählten Operationalisierung des *Psychologischen Vertrages* decken die JSI-Skalen den größeren Anteil der erklärten Antwortvarianz auf. Die aufgezeigten signifikanten Vorhersagemodelle zwischen NEOVG-Faktoren als unabhängigen Variablen und *Ungerechtigkeitssensibilität* als abhängiger Variablen, zeigen in Übereinstimmung mit den Ergebnissen von Schmitt et al. (2009) den moderierenden Effekt von Persönlichkeit bei der Bewertung von Ungerechtigkeit.

Bei der Regressionsanalyse mit der abhängigen Variable *Sensibilität für Ungerechtigkeit als Opfer* mit den NEOVG-Faktoren zeigen sich signifikante Zusammenhänge mit den Einzelvariablen *Neurotizismus* und *Gewissenhaftigkeit*. Die mit 8,5% sehr geringe Varianzklärung dieses Modells

deutet trotz der ausgewiesenen Signifikanz auf dem 1%-Niveau darauf hin, dass die erwähnten Persönlichkeitsfaktoren zwar mittelbaren Einfluss auf die Opfersensibilität haben, jedoch insgesamt nur eine nachrangige Rolle spielen. Die Untersuchungen vom Schmitt et al. (2003) bestätigen das Ergebnis.

Die Regressionskoeffizienten β zeigen, dass Probanden mit einer höheren Ausprägung in *Neurotizismus* eher auch eine höhere Ausprägung in *Sensibilität für Ungerechtigkeit als Opfer* aufweisen, während sie gleichzeitig eine geringere Ausprägung in *Gewissenhaftigkeit* haben. Die Effekte sind allerdings sehr gering und deuten eher auf einen moderierenden als auf einen dominierenden Einfluss der Persönlichkeit bei der Bewertung von Gerechtigkeitserleben hin.

Tabelle 31: Regressionsanalyse JSI-Opfer – NEOVG

	R ²	β	p
Modell	.085		<.001
Neurotizismus		.221	<.001
Gewissenhaftigkeit		-.120	.016

Anmerkung: Die Variablen Extraversion, Offenheit für neue Erfahrungen und Verträglichkeit erweisen sich als nicht signifikant.

Bei einer weiteren Regressionsanalyse, mit der die Rolle der Persönlichkeitsfaktoren untersucht werden, zeigt sich ebenfalls ein übereinstimmendes Ergebnis mit den Arbeiten von Schmitt et al. (2003). Die Berechnung eines Regressionsmodells mit der abhängigen Variablen *Sensibilität für Ungerechtigkeit als Beobachter* weist lediglich den

Persönlichkeitsfaktor *Neurotizismus* als Einzelvariable in diesem Modell als signifikant aus. Auch hier ist die durch Persönlichkeit erklärte Antwortvarianz mit gerade einmal 3,9% sehr gering.

Die Beobachtersensibilität wird ebenfalls moderierend durch Persönlichkeit beeinflusst. Das zeigt der Regressionskoeffizient β der signifikanten Einzelvariable *Neurotizismus*. Probanden mit einer höheren Ausprägung darin neigen gleichzeitig auch zu einer höheren *Sensibilität für Ungerechtigkeit als Beobachter*. Auch dieser Einfluss ist aufgrund seiner geringen Ausprägung nicht dominant. Er zeigt lediglich eine Tendenz auf.

Tabelle 32: Regressionsanalyse JSI-Beobachter – NEOVG

	R ²	β	p
Modell	.039		.003
Neurotizismus		.204	<.001

Anmerkung: Die Variablen Neurotizismus, Extraversion, Offenheit für neue Erfahrungen, Verträglichkeit und Gewissenhaftigkeit erweisen sich als nicht signifikant.

Die folgende Regressionsanalyse mit der abhängigen Variablen *Sensibilität für Ungerechtigkeit als Nutznießer* bestätigt den geringfügigen Zusammenhang zwischen Nutznießersensibilität und Persönlichkeit. In diesem Modell, das auf dem 1%-Niveau signifikant ist, erweisen sich die vier Einzelvariablen *Neurotizismus, Extraversion, Verträglichkeit* und *Gewissenhaftigkeit* als signifikant. Dennoch ist die erklärte Antwortvarianz mit gerade einmal 6,9% sehr niedrig.

Die signifikanten Einzelvariablen weisen Regressionskoeffizienten β aus, die erwartungskonform ausfallen. In der untersuchten Teilstichprobe neigen Probanden mit höher ausgeprägtem *Neurotizismus*, geringerer *Extraversion*, höherer *Verträglichkeit* und höherer *Gewissenhaftigkeit* eher zu einer höheren *Sensibilität für Ungerechtigkeit als Nutznießer*.

Das bedeutet, Personen, die negative Emotionen stärker empfinden, weniger gesellig, mitfühlender oder wohlwollender sowie selbstdisziplinierter sind, profitieren nur ungern auf Kosten anderer. Der Einfluss auf die Bewertung des *Psychologischen Vertrags* ist allerdings sehr klein und allenfalls moderierend.

Tabelle 33: Regressionsanalyse JSI-Nutznießer – NEOVG

	R ²	β	p
Modell	.069		<.001
Neurotizismus		.164	.001
Extraversion		-.104	.023
Offenheit für neue Erfahrungen			
Verträglichkeit		.138	.004
Gewissenhaftigkeit		.174	<.001

Die letzte Regressionsanalyse mit der Gesamtstichprobe berechnet den Zusammenhang zwischen der abhängigen Variablen *Sensibilität für Ungerechtigkeit als Täter* und den NEOVG-Skalen als unabhängigen Variablen. Das Modell erweist sich auf dem 1%-Niveau als signifikant. Es klärt 7,1% der Antwortvarianz auf. Als signifikante Einzelvariablen stellen sich

Neurotizismus, sowie *Extraversion* aber auch *Verträglichkeit* und *Gewissenhaftigkeit* heraus. Die Varianzaufklärung dieses Modells ist ebenfalls sehr gering und weist auf moderierende Effekte der Persönlichkeitsfaktoren in Übereinstimmung mit den Ergebnissen von Schmitt et al. (2003) hin.

Tabelle 34: Regressionsanalyse JSI-Täter – NEOVG

	R ²	β	p
Modell	.071		<.001
Neurotizismus		.133	.009
Extraversion		-.126	.008
Offenheit			
Verträglichkeit		.142	.003
Gewissenhaftigkeit		.168	.001

Wird nun die Stichprobe erhoben, die die Belastung des *Psychologischen Vertrags* als künstliche Vergleichsgruppe spezifiziert, stehen für die vergleichenden Betrachtungen zwei Teil-Stichproben mit jeweils N=114 Probanden (belasteter *Psychologischer Vertrag*) und N=130 (erfüllter *Psychologischer Vertrag*) zur Verfügung. Diese Teilstichproben sind mit denen zur Berechnung des IK-NEOVG-Modells identisch. Sie repräsentieren die beiden Viertel der Gesamtstichprobe mit besonders positiver oder besonders negativer Erwartungserfüllung.

Den aufgestellten Hypothesen (S.116) entsprechend müsste sich nun eine Veränderung der Korrelationskoeffizienten R² für die multiplen Korrelationen

zeigen. Der Einfluss müsste im Vergleich zur Gesamtstichprobe zunehmen, wenn Persönlichkeitsfaktoren oder die *Sensibilität für Ungerechtigkeit* einen schwerwiegenden Einfluss auf die Bewertung des *Psychologischen Vertrags* haben. Das wird in den folgenden Abschnitten untersucht.

9.2. Regressionsanalysen "belasteter Psychologischer Vertrag"

Für die folgenden Regressionsanalysen werden ausschließlich die Datensätze der Teilstichprobe mit einem belasteten *Psychologischen Vertrag* verwendet. Der Mittelwert dieser Teilstichprobe beträgt $M=-1.21$ (S.D.=.416). Die Varianzeinschränkung kann zu ungenaueren Ergebnissen führen (Moosbrugger & Kelava, 2012). Da die Teilstichprobe mit $N=114$ noch immer ausreichend groß ist, ist der Effekt der Varianzeinschränkung wahrscheinlich vernachlässigbar. Der Vollständigkeit halber werden dennoch auch in nicht signifikanten Modellen die Einzelvariablen, die sich als möglicherweise signifikant erweisen, aufgeführt und interpretiert.

Bei der Berechnung der multiplen Korrelationen zwischen dem *Psychologischen Vertrag* als abhängiger und den NEOVG-Skalen sowie den JSI-Skalen als unabhängigen Variablen erweist sich das Regressionsmodell als nicht signifikant. Die Analyse wurde ebenso wie im vorherigen Kapitel mit dem Einschlussverfahren durchgeführt, um sicherzustellen, dass alle Variablen bei der Berechnung berücksichtigt werden.

Als signifikante Einzelvariablen werden bei der Teilstichprobe derjenigen Probanden mit belastetem *Psychologischen Vertrag* die Faktoren *Neurotizismus* und *Sensibilität für Ungerechtigkeit als Täter* ausgewiesen. Sie werden auf dem 1%- und auf dem 5%-Niveau als signifikant angegeben. Die erklärte Antwortvarianz ist mit 12,1% gering. Die Aussagekraft der Signifikanz der beiden Einzelvariablen in diesem Regressionsmodell kann nicht weiter beurteilt werden.

Der Zusammenhang zwischen dem Faktor *Psychologischer Vertrag*, den Persönlichkeitsfaktoren sowie den Faktoren der *Sensibilität für Ungerechtigkeit* verändert sich für diese Teilstichprobe im Vergleich zur Berechnung mit der Gesamtstichprobe nicht. Die überzufälligen Zusammenhänge können allerdings aufgrund der Tatsache, dass das Regressionsmodell sich als nicht signifikant erwiesen hat, nicht nachgewiesen werden.

Entsprechend der formulierten Hypothesen (S.116) hätte sich eine Verstärkung des Zusammenhanges zeigen müssen, wenn das Verständnis von *Innerer Kündigung* als spezifisches Verhalten korrekt ist. Statt dessen ist das hier dargestellte Ergebnis ein weiteres Indiz, das die Hypothesen stärkt. Persönlichkeit muss zwar als Moderator berücksichtigt werden, da es als eine bewertende subjektive Erlebensebene ohne Zweifel von Bedeutung ist, allerdings ist der Einfluss für eine zentrale Rolle viel zu gering.

Die Einzelkorrelation des Persönlichkeitsfaktors *Neurotizismus* in einem nicht signifikanten Vergleichsmodell allein reicht für den Nachweis eines spezifischen Verhaltensmusters nicht aus. Darüber hinaus ist es selbsterklärend, dass Personen, die unsicherer sind und sich mehr Sorgen machen, auch eher den Eindruck haben, dass ihre Erwartungen nicht erfüllt werden.

Dieser Effekt ist natürlich vorhanden. Wichtig für die hier vorliegende Frage ist aber nicht ob, sondern einerseits wie stark dieser Effekt ist und andererseits wie sehr er sich unter bestimmten Voraussetzungen verändert. Der geringe Zusammenhang und die nicht nachweisbare Veränderung deutet hierbei

darauf hin, dass eine negative Bewertung des Prädiktors *Psychologischer Vertrag* stärker von anderen Bedingungen abhängt, nämlich von solchen, die in diesem Modell nicht erfasst werden.

Tabelle 35: Regressionsanalyse bei belastetem Psychologischem Vertrag

	R ²	β	p
Modell	.121		.128
Neurotizismus		-.242	.038
Ungerechtigkeit – Täter		-.209	.054

Anmerkung: Die Variablen Extraversion, Offenheit für neue Erfahrungen, Verträglichkeit, Gewissenhaftigkeit, Sensibilität für Ungerechtigkeit – Opfer, Sensibilität für Ungerechtigkeit – Beobachter und Sensibilität für Ungerechtigkeit – Nutznießer erweisen sich als nicht signifikant. Die ebenfalls nicht signifikante Variable Sensibilität für Ungerechtigkeit – Täter wird aufgrund der erwähnten Varianzeinschränkung aufgeführt.

Die gesonderte Berechnung der multiplen Korrelationen zwischen dem *Psychologischen Vertrag* und den JSI-Skalen weist das Regressionsmodell ebenfalls als nicht signifikant aus. Wird das Ergebnis dennoch näher betrachtet, so tragen die JSI-Skalen zur Aufklärung von gerade einmal 4,7% der Antwortvarianz bei.

Es stellt sich keine Einzelvariable als hypothetisch signifikant heraus. Die *Sensibilität für Ungerechtigkeit* spielt offenbar eine erheblich untergeordnete Rolle bei der Bewertung von *Psychologischen Verträgen*, selbst wenn diese als belastet erlebt werden.

Dieses Ergebnis würde überraschen, wenn *Innere Kündigung* von einem subjektiven Bewertungsmuster abhinge und Betroffene sich ungerecht behandelt fühlten (Höhn, 1983; Schmitz et al., 2002). Entsprechend den Ergebnissen der Regressionsanalysen mit der Gesamtstichprobe wäre an dieser Stelle eine Verstärkung des Einflusses der JSI-Faktoren auf die erklärte Antwortvarianz zu erwarten gewesen.

Insbesondere die zuvor als signifikant aufgefallenen Einzelvariablen *Sensibilität für Ungerechtigkeit als Opfer* und *Sensibilität für Ungerechtigkeit als Täter* müssten an dieser Stelle eine erneute Signifikanz aufweisen. Dem ist aber nicht so. Statt dessen erweist sich der Einfluss der JSI-Faktoren bei den Probanden mit belastetem *Psychologischen Vertrag* als nicht signifikant. Das deutet darauf hin, dass die Bewertung der Erwartungserfüllung weniger ein subjektiver denn eher ein genereller kollektiver Vorgang ist.

Tabelle 36: Regressionsanalyse belasteter Psychologischer Vertrag – JSI

	R ²	β	p
Modell	.047		.260

Anmerkung: Die unabhängigen Variablen Sensibilität für Ungerechtigkeit – Opfer, Sensibilität für Ungerechtigkeit – Beobachter, Sensibilität für Ungerechtigkeit – Nutznießer und Sensibilität für Ungerechtigkeit – Täter erweisen sich als nicht signifikant.

Die Regressionsanalyse zur Berechnung der multiplen Korrelation zwischen dem belasteten *Psychologischen Vertrag* und den NEOVG-Skalen erweist sich ebenfalls als nicht signifikant. Wenn das Ergebnis des Regressionsmodells

dennoch betrachtet wird, erweist sich einzig der Faktor *Neurotizismus* auf dem 5%-Niveau als signifikant. Die erklärte Antwortvarianz dieser Regression wäre mit 7,7% vergleichbar gering wie bei vorherigen Berechnungen. Aufgrund des sehr geringen Zusammenhangs kann auch hier nur ein sehr geringer, moderierender Effekt der Persönlichkeit vermutet werden. Ein tatsächlicher Zusammenhang ist nicht nachweisbar.

Tabelle 37: Regressionsanalyse belasteter Psychologischer Vertrag – NEOVG

	R ²	β	p
Modell	.077		.119

Anmerkung: Die Variablen Neurotizismus, Extraversion, Offenheit für neue Erfahrungen, Verträglichkeit und Gewissenhaftigkeit erweisen sich als nicht signifikant.

Insgesamt bestätigt die Durchführung der Regressionsanalysen mit der ausgewiesenen Teilstichprobe die Berechnungen für die Gesamtstichprobe. Es konnten keine nennenswerten Veränderungen des Einflusses von Persönlichkeit oder *Sensibilität für Ungerechtigkeit* auf die Bewertung des *Psychologischen Vertrags* nachgewiesen werden.

Da der *Psychologische Vertrag* ein zentraler Prädiktor bei der *Inneren Kündigung* als spezifisches Verhaltensmuster ist (Faller, 1993), sollte sich bei belastetem Vertrag eine Verstärkung des Zusammenhanges mit der Persönlichkeit, zumindest aber mit einzelnen Faktoren nachweisen lassen. Es zeigt sich aber ganz im Gegenteil keine Veränderung bei Einzelfaktoren wie *Neurotizismus*. Im Gegenteil: der Zusammenhang mit dem Faktor

Gewissenhaftigkeit verschwindet sogar. Die Signifikanz der Regressionsmodelle ist darüber hinaus nicht ausreichend, und systematische Zusammenhänge sind nicht nachweisbar.

9.3. Regressionsanalysen "erfüllter Psychologischer Vertrag"

Für die folgenden Regressionsanalysen werden ausschließlich die Datensätze der Teilstichprobe mit einem erfüllten *Psychologischen Vertrag* verwendet. Der Mittelwert dieser Teilstichprobe beträgt $M=1.039$ ($S.D.=.193$).

Die Varianzeinschränkung kann zu ungenaueren Ergebnissen führen. Die Stichprobe nach positiver und negativer Antworttendenz zu filtern schränkt die Varianz auf lediglich zwei Items pro Teilstichprobe ein (Moosbrugger & Kelava, 2012).

Da die Teilstichprobe mit $N=130$ Probanden noch immer ausreichend groß ist, ist der Effekt durch Verkleinerung weitgehend vernachlässigbar. Der Vollständigkeit halber werden dennoch auch in nicht signifikanten Modellen die Einzelvariablen, die sich als möglicherweise signifikant erweisen, aufgeführt und interpretiert.

Die Berechnung der multiplen Korrelation zwischen der abhängigen Variablen *Psychologischer Vertrag* und den unabhängigen Variablen der NEOVG-Skalen sowie der JSI-Skalen ergibt ein nicht signifikantes Regressionsmodell. Trotz der nicht ausreichenden Signifikanz werden der Vollständigkeit halber im Folgenden mögliche Teil-Ergebnisse näher betrachtet.

Die erklärte Antwortvarianz dieser Regression beträgt 6,5% und ist sogar erheblich geringer als die erklärte Antwortvarianz (12,2%) der gleichen Regression, die mit den Fällen der Gesamtstichprobe berechnet wurde (siehe Tab.28, S.197). Es erweist sich wieder keine Einzelvariablen als signifikant.

Das deutet darauf hin, dass, um einen *Psychologischen Vertrag* als erfüllt zu bewerten, weder Persönlichkeitsfaktoren noch *Sensibilität für Ungerechtigkeit* eine signifikante Rolle spielen. Dabei ist es egal, ob die Ausprägungen der einzelnen Faktoren hoch oder niedrig ist. Diese Tatsache stützt die aufgestellten Hypothesen (S.116) ebenfalls.

Tabelle 38: Regressionsanalyse bei erfülltem Psychologischem Vertrag

	R ²	β	p
Modell	.065		.502

Anmerkung: Die Variablen Neurotizismus, Extraversion, Offenheit für neue Erfahrungen, Verträglichkeit, Gewissenhaftigkeit, Sensibilität für Ungerechtigkeit – Opfer, Sensibilität für Ungerechtigkeit – Beobachter, Sensibilität für Ungerechtigkeit – Nutznießer und Sensibilität für Ungerechtigkeit – Täter erweisen sich als nicht signifikant.

Die Regressionsanalyse von *Psychologischem Vertrag* als abhängiger Variable und den Skalen des JSI erweist sich als deutlich nicht signifikant. Die Differenz zu einem signifikanten Wert ist so erheblich, dass diese Skala nicht weiter betrachtet wird. Daher kann eine mögliche Verfälschung des Ergebnisses des Signifikanztests aufgrund von Ungenauigkeiten durch Varianzeinschränkung mit großer Wahrscheinlichkeit ausgeschlossen werden.

Tabelle 39: Regressionsanalyse erfüllter Psychologischer Vertrag – JSI

	R^2	β	p
Modell	.009		.892

Anmerkung: Die Variablen Sensibilität für Ungerechtigkeit – Opfer, Sensibilität für Ungerechtigkeit – Beobachter, Sensibilität für Ungerechtigkeit – Nutznießer und Sensibilität für Ungerechtigkeit – Täter erweisen sich als nicht signifikant.

Auch das Regressionsmodell mit der abhängigen Variablen *Psychologischer Vertrag* und den NEOVG-Skalen als unabhängigen Variablen erweist sich als nicht signifikant. Da sich bei dieser Berechnung ebenfalls keine Einzelvariable als signifikant erweist, wird dieses Modell konsequenterweise nicht näher betrachtet.

Die Tatsache, dass die Persönlichkeitsfaktoren keine signifikanten Einzelkorrelationen mit der abhängigen Variable *Psychologischer Vertrag* aufweisen, stützt die in der vorliegenden Arbeit postulierten Annahmen. Die Rolle der Persönlichkeitsfaktoren ist offenkundig so geringfügig, dass sie bei der positiven Bewertung des individuellen Erwartungserlebens keine nennenswerte Bedeutung hat.

Tabelle 40: Regressionsanalyse erfüllter Psychologischer Vertrag – NEOVG

	R ²	β	p
Modell	.058		.189

Anmerkung: Die Variablen Neurotizismus, Extraversion, Offenheit für neue Erfahrungen, Verträglichkeit und Gewissenhaftigkeit erweisen sich als nicht signifikant.

Insgesamt zeigt auch die Teilstichprobe derjenigen Probanden mit einem erfüllten *Psychologischen Vertrag* keine nennenswerten Einflüsse von Persönlichkeitsfaktoren oder JSI-Faktoren. Das deutet darauf hin, dass das Erwartungserleben erstaunlich objektiv bewertet wird. Diese Erkenntnis stützt wiederum die Annahmen, die in der vorliegenden Arbeit untersucht werden.

Für die wechselseitige Beziehung zwischen Mitarbeitenden und Unternehmen ist der *Psychologische Vertrag* sehr wichtig. Der verlässliche und reibungslose Austausch bestimmter gegenseitiger Leistungen reduziert Unsicherheiten auf beiden Seiten erheblich (Raeder & Grote, 2012). Daher ist der *Psychologische Vertrag* in Übereinstimmung mit den Ausführungen von Faller (1993) ein wesentliches, zentrales Merkmal im Entstehungsprozess einer *Inneren Kündigung*, so wie sie in der vorliegenden Arbeit verstanden wird. Die nachgewiesene Tatsache, dass die Bewertung des *Psychologischen Vertrages* erstaunlich objektiv und weitgehend unabhängig von Persönlichkeitsmerkmalen geprägt ist, bestätigt das Ergebnis aus der an dieser Stelle durchgeführten Untersuchung der möglichen Verbindung von *Innerer Kündigung* und Persönlichkeit.

9.4. Validierung des Prädiktoren-Modells

Auf Basis der Regressionsanalysen allein kann über den *Psychologischen Vertrag* keine valide Aussage über die Zusammenhänge mit den JSI-Skalen oder den NEOVG-Faktoren gemacht werden. Die untersuchten Vorhersagemodelle für die beiden Vergleichsgruppen mit belastetem oder nicht belastetem Psychologischem Vertrag haben kein signifikantes Modell ergeben. Das Modell wird daher an dieser Stelle auf seine Validität hin genauer untersucht.

Die gezeigten geringen Varianzaufklärungen für die Gesamtstichprobe von 6,3% durch die NEOVG-Faktoren allein, sowie die erklärte Gesamtvarianz von 12,2% durch NEOVG-Faktoren gemeinsam mit den JSI-Skalen deuten darauf hin, dass bei der Bewertung der erlebten Erwartungserfüllung weder Ungerechtigkeitssensibilität noch Persönlichkeitsfaktoren einen zentralen Einfluss haben. Die Tatsache, dass darüber hinaus lediglich aussagekräftige Vorhersagemodelle für die Gesamtstichprobe, nicht aber für themenbezogen spezifischeren Vergleichsstichproben aufgestellt werden konnten, stützt das Ergebnis. Für die Bewertung der in Kap.2 aufgestellten Hypothesen (S.116) kann in Kap.8 und 9 gezeigt werden, dass die untersuchte multiple Korrelation von Persönlichkeitsfaktoren mit dem *Psychologischen Vertrag* und der *Inneren Kündigung* zu gering ist, um ein spezifisches Verhaltensmuster nachweisen zu können.

In der vorliegenden Arbeit soll jedoch nicht der Eindruck entstehen, dass *Innere Kündigung* und belasteter *Psychologischer Vertrag* gleichgesetzt werden. Stattdessen dienen die Faktoren *Sensibilität für Ungerechtigkeit* sowie

Psychologischer Vertrag als Hilfsvariablen, um Indizien zu belegen, dass Persönlichkeitsfaktoren weder mit der *Inneren Kündigung* selbst, noch mit den beiden zentralen Prädiktoren dominante Korrelationen aufweisen. Darauf muss an dieser Stelle Rücksicht genommen werden, um die nachgewiesenen Konstruktionsmängel der Löhnertschen Skala *Innere Kündigung* als Fehlerquelle ausschließen zu können.

Die Operationalisierung der *Inneren Kündigung* von Löhnert (1990) beinhaltet zentrale Annahmen, die dem bisherigen Begriffsverständnis des Phänomens entstammen. Er übernimmt weitgehend die Merkmale von Höhn (1983), die auch in folgenden Arbeiten weitgehend unverändert Verwendung finden. Die von Löhnert (1990) dafür entwickelte Skala zerfällt in der hier durchgeführten Reliabilitätsanalyse allerdings mit einem schlechten Cronbachs-Alpha-Koeffizienten von $\alpha=.222$ und erfasst damit keinen konsistenten Faktor. Deshalb kann sie für weitere wissenschaftliche Berechnungen keine valide Grundlage darstellen (siehe Kap.7.3.3. Die Skala Innere Kündigung, S.145ff.).

Der Vollständigkeit halber wird das Vorhersagemodell der Prädiktoren an dieser Stelle mittels konfirmatorischer Faktorenanalyse untersucht. Dafür wird die Validierung durch eine Modellberechnung mit AMOS durchgeführt. Dazu werden die beschriebenen Faktoren für Persönlichkeit, *Sensibilität für Ungerechtigkeit* und *Erwartungserfüllung* mit ihren jeweiligen Items zum P-S-E-Modell zusammengefügt (siehe Anhang, Abb.18, S.296).

Die konfirmatorische Faktorenanalyse ergibt keine ausreichend guten Modell-Fit-Werte. Die Validität des Prädiktorenmodells kann nicht nachgewiesen werden. Obwohl die Skalen für den *Psychologischen Vertrag*, die *Sensibilität*

für *Ungerechtigkeit* sowie die NEOVG-Skalen für sich validiert werden können, muss das P-S-E-Modell als falsifiziert abgelehnt werden. Die Validität ist nicht nachgewiesen.

Tabelle 41: Model-Fit P-S-E-Modell

	CFI	RMSEA	SRMR
NEOVG-Modell	.801	.054	.062
Cut-Off	> .90	< .08	< .10

Anmerkung: Cut-Off-Kriterien nach Raykov, 1998 und Hu & Bentler, 1999 zitiert in Beauducel & Wittmann, 2005

Zusammenfassend bedeutet das, dass die in der vorliegenden Arbeit durchgeführten Untersuchungen den geringfügigen Effekt der Persönlichkeit auf die *Innere Kündigung*, sowie auf die Prädiktoren *Psychologischer Vertrag* und *Sensibilität für Ungerechtigkeit* belegen. Es ist nicht gelungen, ein valides Modell zu entwickeln, das auf Basis der Operationalisierung von Höhns Begriffsverständnis der *Inneren Kündigung* einen belastbaren Bezug zu Persönlichkeitsfaktoren nachweist. Das bestätigt die in der vorliegenden Arbeit aufgestellten Hypothesen (S.116) und stützt die Annahme, dass es sich bei der *Inneren Kündigung* nicht um ein spezifisches Verhaltensmuster handeln kann. Es ist vielmehr ein wechselseitiger Prozess, der als Symptom ein spezifisches Verhalten hervorruft. Das ist jedoch unabhängig von individueller Persönlichkeit, sondern wird von anderen, äußeren Faktoren beeinflusst.

10. Bewertung der Ergebnisse

Der individuumsorientierte, verhaltenswissenschaftliche Ansatz, die *Innere Kündigung* zu beschreiben, ist spätestens mit den Arbeiten von Löhnert (1990) und Faller (1993) etabliert. Die plausible Verknüpfung von psychologischen Theorien zu dem Phänomen *Innere Kündigung* stellt bis heute die theoretische Basis für Forschungsansätze dar (Lauck, 2005).

In Löhnerts Arbeit (1990) wird eine der bisher grundlegenden Konzeptionalisierungen des klassischen Begriffsverständnisses der *Inneren Kündigung* umgesetzt. Er folgt dabei dem Begriffsverständnis von Höhn (1983) und Raidt (1989). Löhnert (1990) fügt zentrale Merkmale, die die *Innere Kündigung* als pathologisches Verhalten klassifizieren, zu einer Skala zusammen.

Diese Skala hat einer umfassenden faktorenanalytischen Untersuchung in der hier vorliegenden Arbeit nicht standgehalten (siehe Kap.7.3. Der Fragebogen nach Löhnert, S.138ff.). Das stützt die Annahme, dass das klassische Verständnis der *Inneren Kündigung* unzulänglich ist und überdacht werden muss.

Aktuelle Forschungen verfolgen mittlerweile gut etablierte Annäherungen über die Themen Commitment und Involvement (Massenbach, 2001; Lauck, 2003; 2005). Diese eignen sich konzeptionell grundsätzlich sehr gut, um diejenigen Betroffenen zu erfassen, die tatsächlich kein hohes affektives Commitment (mehr) aufweisen. Damit bleibt vor dem Hintergrund der hier vorgeschlagenen Begriffsbestimmung des untersuchten Phänomens allerdings offen, auf

welchem Weg die affektive Entfremdung ausgelöst wurde. Das erkennen zu können ist aber sowohl für kurative als auch für den präventive Maßnahmen notwendig.

"Affektives Commitment bezieht sich auf die emotionale Bindung zwischen der Organisation und ihren Mitarbeitern. Es beinhaltet jedoch nicht nur die passive Loyalität und Treue des Mitarbeiters zu der Organisation, sondern meint auch die aktive Bereitschaft, sich für die Organisation einzusetzen." (Sturm et al., 2011, S.142).

Nicht in die Organisationskultur integriert zu sein heißt aber nicht automatisch, keine affektive Verbundenheit zum Unternehmen zu haben. Betroffene können durchaus noch eine emotionale Bindung zum Unternehmen haben. Aber aufgrund des durchlaufenen Bewertungsprozesses von Interaktionen mit dem Unternehmen (strukturell) und Mitarbeitenden oder Führungskräften (interaktiv) kann freiwilliges Engagement vom Betroffenen als nicht erwünscht bewertet und daher nicht in die Tat umgesetzt werden. Das bedeutet aber nicht, dass diese Personen grundsätzlich nicht bereit sind, sich für das Unternehmen einzusetzen. Das bedeutet nur, dass sie diese Bereitschaft nicht in die Tat umsetzen.

"[Involvement] ist definiert als die psychologische Identifikation mit der Arbeit, d. h. das Ausmaß, indem die Arbeit für das personale Selbstkonzept eine wichtige Rolle spielt. (...) Es umfasst (...) sowohl affektive als auch kognitive Elemente, bezieht sich sowohl auf den Stellenwert der Arbeit allgemein, als auch [auf] den der aktuellen (spezifischen) Tätigkeit und umfasst intrinsische Elemente der

Motivation und des Sich-Beteiligens (...)." (Sturm et al., 2011, S.145 – sie verweisen hier auf Kanungo, 1982a; Brown, 1996).

Von *Innerer Kündigung* betroffene Mitarbeitende können aber durchaus ihrer Arbeit einen hohen Stellenwert beimessen. Auch kann die Erwerbsarbeit für ihr Selbstkonzept eine wichtige Rolle spielen.

Da sie sich in ihrer eigenen Bewertung – der Annahme des in der vorliegenden Arbeit verwendeten Begriffsverständnisses folgend – in einem ausgewogenen und erwünschten Rahmen am Arbeitsprozess beteiligen, steht die Betroffenheit durch *Innere Kündigung* einem individuell bewerteten hohen Maß an Involvement nicht grundsätzlich entgegen. Allein der Aspekt des Sich-Beteiligens stellt hier keinen geeigneten Hinweis dafür dar, dass jemand betroffen sein kann.

Die Paradoxie des Phänomens *Innere Kündigung*, dass Betroffene befähigt sind, sich über das geforderte Mindestmaß hinaus zu engagieren, dies wahrscheinlich grundsätzlich auch wollen, aber trotzdem nicht umsetzen, ist schwierig zu erfassen. Der Denkipuls, den Gross (1992) bereits mit seiner Aussage "*Ein Betrieb ist kein Aquarium*" (in Hilb, 1992, S.87) gab, setzt sich leider in der wissenschaftlichen Untersuchung des Phänomens bislang nicht konsequent fort. Denn entsprechend der von Gross (1992) genutzten Analogie steht das Verhalten von Betroffenen nicht rein opportunistisch für sich selbst, sondern variiert je nach Interaktion mit dem Umfeld.

Über die in der vorliegenden Arbeit erfolgte Falsifizierung des Ansatzes von Löhnert (1990) hinaus erfolgt die Untersuchung von zwei bislang als Prädiktor

angesehenen Variablen: *Sensibilität für Ungerechtigkeit* und *Psychologischer Vertrag* (Schmitz et al., 2002). Sowohl die Analyse des IK-NEOVG-Modells als auch die Analyse des P-S-E-Modells zeigen, dass Persönlichkeit entsprechend den aufgestellten Hypothesen (S.116) weder zur validen Vorhersage von *Innerer Kündigung* noch der genannten Prädiktoren geeignet ist. Sie stellt auch keinen gleichwertigen Prädiktor dar, sondern hat allenfalls moderierenden Einfluss. Die berechneten Modelle erreichen die geforderten Model-Fit-Werte nicht und müssen daher als ungültig abgelehnt werden.

Die aufgeklärte Varianz für den *Psychologischen Vertrag* beträgt nur 4% für die Gesamtstichprobe, 8,5% für die *Sensibilität für Ungerechtigkeit* aus der Perspektive des Opfers und 7,1% für die *Sensibilität für Ungerechtigkeit* aus der Perspektive des Täters. Für die *Innere Kündigung* beträgt die aufgeklärte Varianz durch Persönlichkeitsfaktoren immerhin 21,1%. Für die spezifischen Teilstichproben der Probanden mit belastetem *Psychologischen Vertrag* und derjenigen mit erfülltem *Psychologischen Vertrag* lassen sich keine signifikanten Regressionsmodelle nachweisen.

Da Persönlichkeit ein wichtiger Prädiktor für spezifische Verhaltensmuster ist, stützen diese Ergebnisse die Annahme, dass es sich bei der *Inneren Kündigung* eben nicht um ein individuelles spezifisches Verhalten handelt. Es ist viel eher davon auszugehen, dass äußere, situative Umstände, die weitgehend unabhängig von individuellen Persönlichkeitsmerkmalen sind, als Auslöser für den Prozess der *Inneren Kündigung* wirken.

Das legt die Vermutung nahe, dass bei der Betrachtung der *Inneren Kündigung* bislang sehr oft Symptome und Nebeneffekte dem Phänomen

selbst zugeschrieben wurden. Das zeigt sich z.B. bei der von Höhn (1983) geschilderten besonders negativen Erwartungshaltung in Kombination mit einem starken verbalen Problematisieren von Sachverhalten. Inkonsistent bewertete Sachverhalte der Arbeitsbedingungen werden, so Höhn, problematisiert und Veränderungen aufgrund häufiger negativer Erfahrungen abgelehnt.

Dieses Problematisieren ist aber ein Sendungsverhalten zur Reduktion kognitiver Dissonanz (Aronson et al., 2008a). Wie sich in den Untersuchungen der vorliegenden Arbeit zeigt, spielen sowohl *Sensibilität für Ungerechtigkeit* aus der Perspektive als Opfer als auch als Täter im Umgang mit negativem Erwartungserleben eine (wenn auch untergeordnete) Rolle. Das zeigt, dass eine Ursache der kognitiven Dissonanz die gleichzeitige Rolle als Opfer widriger Umstände und als Täter nicht adäquater Leistungserbringung ist.

Durch das geschilderte Sendungsverhalten können andere Kollegen hinsichtlich möglicher Unterlassungshandlungen aber auch in Bezug auf ein vermeintliches Problembewusstsein beeinflusst werden. Dies kann dann sogar zu einer Legalisierung der eigenen Haltung führen, da Kollegen und selbst Vorgesetzte davon überzeugt werden können, dass die Erbringung bestimmter Arbeitsleistungen unsinnig ist oder im Extremfall sogar einen Vorschriftenverstoß darstellt.

Mögliche kognitive Dissonanz ist reduzierbar durch die Beeinflussung der Leistungsnormdefinition in Form einer Art Legalisierung und Normalisierung der eigenen Leistungszurückhaltung, da die Selbstwahrnehmung als Täter entfällt. Durch die auf diese Weise beeinflusste neudefinierte Leistungsnorm

ist dann auch eine neue Kognition als Möglichkeit zur Dissonanzreduktion hinzugefügt (Aronson et al., 2008a). Der Betroffene wäre in diesem Sinne dann unvernünftig, wenn er keine Leistungszurückhaltung betriebe.

Durch dieses Verhalten schaffen sich die Betroffenen soziale Verbündete und damit ein Umfeld mit gemeinsamen Werten und Normen, also einer gemeinsamen Kultur. Damit beseitigen sie mittelbar organisatorische Ursachen für die Integrationshemmnisse. Sie bilden sozusagen eine kleinere Sub- oder Parallelkultur in der größeren Organisationskultur und legitimieren diese Minderheit über juristische Rahmenbedingungen, wie Arbeitsverträge, Vorschriften oder Gesetze. Sie grenzen sich gleichzeitig aber von der Majorität ab und manifestieren so die misslungene Integration.

Dieses Sendungsverhalten wird mit der aktiven und die Folgen davon mit der passiven *Inneren Kündigung* gleichgesetzt. Es ist jedoch viel mehr ein Nebeneffekt davon, das der Reduktion von kognitiver Dissonanz dient. Die dem zugrunde liegende negative Erwartungshaltung ist darüber hinaus ebenfalls keine Folge der *Inneren Kündigung*, sondern das schlichte Ergebnis eines Lern- und Bewertungsprozesses. Betroffene erleben inkonsistente oder negative Rückmeldungen ihrer Interaktionspartner.

Dadurch werden sie verunsichert und wissen nicht, welches Verhalten in ihrer Organisationskultur gewünscht ist. Wenn dieser Umstand gehäuft oder dauerhaft auftritt, erwarten betroffene Personen natürlich nicht plötzlich eine positive oder konsistente Interaktion. Aber auch das ist lediglich ein Nebeneffekt und kein Bestandteil der *Inneren Kündigung*.

Die geringe Rolle der Persönlichkeitsfaktoren für die Vorhersage des Phänomens *Innere Kündigung* bedeutet, dass das Persönlichkeitsprofil für die Betroffenheit nur eine untergeordnete, moderierende aber keine entscheidende Rolle spielt. Es gibt demnach auch keinen Typus *Innerer Emigrant*.

Darüber hinaus deuten die nicht signifikanten Regressionsmodelle darauf hin, dass *Sensibilität für Ungerechtigkeit* und Persönlichkeitsstruktur tatsächlich keine entscheidende Rolle für *Innere Kündigung* oder die Bewertung des *Psychologischen Vertrages* spielen, selbst dann nicht, wenn dieser als belastet wahrgenommen wird. Das Phänomen tritt offenkundig weitgehend unabhängig vom Persönlichkeitsprofil der Betroffenen auf. Damit liegt der Verdacht nahe, dass es sich vielmehr um ein wechselseitiges Problem in der Interaktion zwischen Individuum und Organisation handelt.

Dieses Verständnis der *Inneren Kündigung* als spezifischem Prozess im Organisationsgeschehen unterstützt der Stewardship-Ansatz. Dieser liefert eine weitere vielversprechende Erklärung und stützt die Annahme der Wechselseitigkeit (Fisch, 2003). Bei diesem Ansatz geht Fisch davon aus, dass die *Innere Kündigung* eine Folge von unterschiedlichen gegenseitigen Erwartungen bei der Annahme des Menschen- und Rollenbildes innerhalb einer Organisation ist.

"Wünscht sich ein Mitarbeiter bei seinem Eintritt in das Unternehmen eine Stewardship-Beziehung, trifft dort jedoch auf situative Rahmenbedingungen, die nach Maßgabe der Agency-Theorie ausgestaltet sind (Feld 2), so werden die Erwartungen des

Mitarbeiters enttäuscht. Der Mitarbeiter fühlt sich unverstanden und letztendlich dazu gezwungen, die vom Unternehmen angebotene Agency-Beziehung einzugehen; er passt sich den gegebenen Rahmenbedingungen an (Feld 2 nach Feld 4). Diese Entwicklung des Mitarbeiters von einem Steward hin zu einem Agent wird als Prozess der Inneren Kündigung interpretiert, in deren Rahmen der Mitarbeiter Ausgleichshandlungen vornimmt, um wieder zu einem gerechten psychologischen Vertrag zu gelangen." (ebenda, S.220).

Die Annahme, dass im Feld Agent-Agent (siehe Abb.6, S.226) sowohl Mitarbeitende mit erfülltem als auch solche mit belastetem *Psychologischen Vertrag* zu finden sind, klingt plausibel. Der Erklärungsversuch, dass die Divergenz zwischen den jeweiligen Rollenkonzepten und den gegenseitigen Rollenerwartungen zum wechselseitigen Rückzug führen kann, unterstreicht die Wichtigkeit, über bloße Momentaufnahmen hinaus zu operationalisieren. Denn die Divergenz zwischen den Rollenkonzepten ist ein impliziter Vorgang, der auf der jeweils beidseitigen Interaktion der unterschiedlichen Handlungspartner beruht.

Fisch (2003) zeigt damit sehr richtig auf, dass die *Innere Kündigung* eben nicht als Verhalten, sondern als Prozess zu verstehen ist, der auf eine sehr spezifische Art und Weise abläuft. Die in dieser Arbeit gewonnen Erkenntnisse stützen diese Annahme.

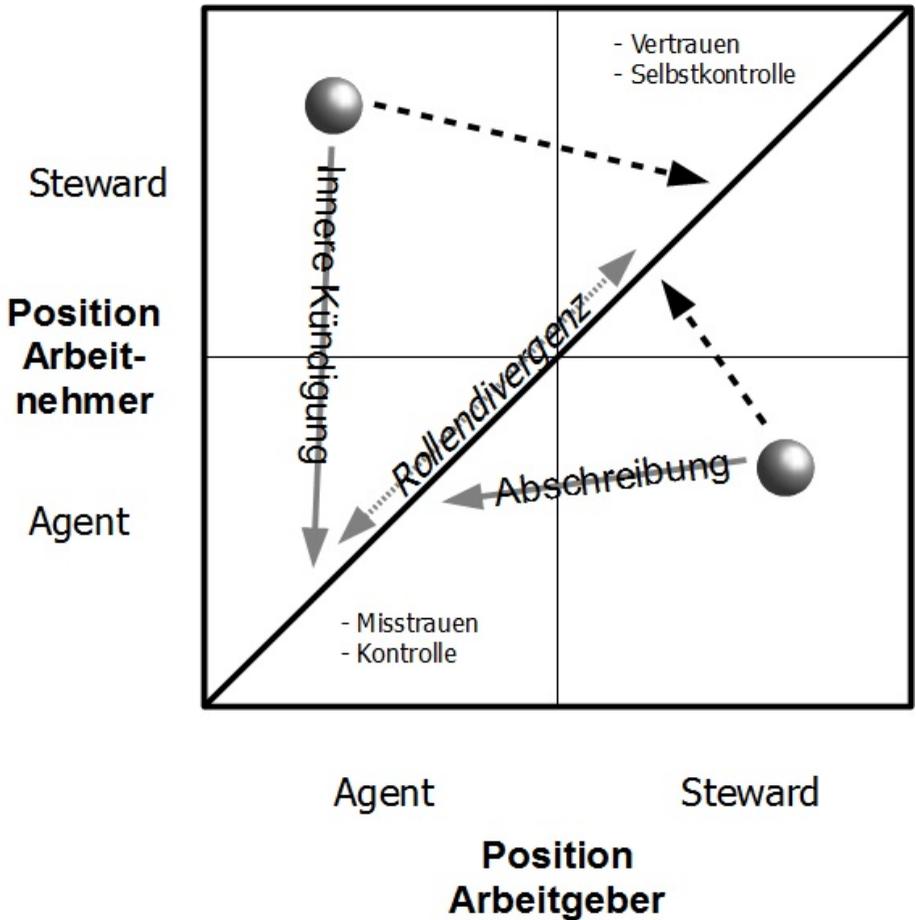


Abbildung 6: Steward-Agent-Divergenz bei der Inneren Kündigung

(Fisch (2003), S.219)

Die bloße Betrachtung von Momentaufnahmen ist nach den Erkenntnissen der vorliegenden Arbeit wenig zielführend, da die *Innere Kündigung* weniger als individuelles Verhalten, denn mehr als spezifischer Prozess verstanden werden muss. Ein möglicher Operationalisierungsansatz für die weitere

Untersuchung der *Inneren Kündigung* könnte demnach die Betrachtung von Situationskontext und -entwicklung, sowie deren Bewertung im Rahmen einer Längsschnittstudie sein.

Dabei können für die quantitative Untersuchung z.B. Rollendivergenzen, affektives Commitment, Involvement, *Sensibilität für Ungerechtigkeit* und *Psychologischer Vertrag* aussagekräftige Variablen sein. Bei einer qualitativen Annäherung können auch standardisierte Interviews interessante Ergebnisse liefern. Insbesondere das Verständnis über affektive und stabile Komponenten hinsichtlich der Situations- und Eigenwahrnehmung im Verlauf der Entstehung einer *Inneren Kündigung* kann dadurch verbessert werden.

11. Konsequenzen für das Personalmanagement

Die wirksamste Möglichkeit, dem Phänomen *Innere Kündigung* sowohl präventiv als auch kurativ zu begegnen und gute Grundlagen zur Problemlösung zu schaffen, ist die Etablierung einer Organisationskultur, in die sich Personen einfach, schnell und nachhaltig integrieren lassen. Allerdings sollte hierbei auf eine wechselseitige Integrationsform geachtet werden, bei der sowohl individuelle als auch kollektive Interessen berücksichtigt werden (Deeg & Weibler, 2008).

Die Konsequenzen des Phänomens *Innere Kündigung* für ein Unternehmen können fatal sein. Mitarbeitende, die davon betroffen sind, beteiligen sich nur noch bedingt am Wertschöpfungs- oder Produktionsprozess. Dadurch entstehen dem Unternehmen sowohl Kosten durch mindere Leistung Betroffener, als auch durch die indirekte, negative Beeinflussung der Arbeitsergebnisse anderer. Beides kann durch langsamere, unkreative oder unengagierte Zuarbeit erfolgen oder auch durch eine erhöhte Fehlerquote.

Da die Verminderung des eigenen Engagements als Folge einer *Inneren Kündigung* in der Regel auf die Handlungsebene der möglichst risikolosen Handlungssicherheit, also des formellen Arbeitsvertrages führt, ist eine Entlassung der Betroffenen mit rechtlich zulässigen Methoden kaum möglich. Unzulässige Methoden, die dann zur tatsächlichen Trennung führen können, belasten aber das Betriebsklima nachhaltig. Ein Erfolg der Forderung von Autoren wie Welch & Welch (2009), die Betroffenen schlichtweg zu entfernen, wäre allein deswegen schon fraglich und überdies kaum ohne Schaden zu realisieren.

Auch über rein formaljuristische Aspekte hinweg führt nicht nur die Ursachen-Lösungs-Suche, sondern auch eine rein pragmatische wirtschaftliche Betrachtung zu dem Ergebnis, dass das Entlassen von Betroffenen sowohl wenig zielführend ist als auch erhebliche Kosten nach sich zieht. Das können juristische Kosten oder auch solche durch Aufhebungsverträge oder Abfindungen sein. Zusätzlich entstehen Kosten dadurch, dass die freigewordene Stelle zeitnah und möglichst passgenau nachzubesetzen ist. Das Unternehmen steht nach einem möglicherweise langwierigen und teuren Trennungsprozess mit all seinen Auswirkungen auf das Betriebsklima schließlich vor den gleichen Herausforderungen wie bei einer herkömmlichen organisationsinitiierten Fluktuation.

Dabei entstehen dem Unternehmen natürlich auch bei der veränderungslosen Weiterbeschäftigung sowohl transaktionale (volles Gehalt) als auch Opportunitätskosten (Mindestarbeitsleistung). Bei einem Trennungsprozess werden die Opportunitätskosten durch verringerte Arbeitsleistung auch ohne befürchtete Ansteckungseffekte (z.B. durch Fehltage) vergrößert, während der Erfolg fraglich ist. Darüber hinaus müsste in der Vakanzzeit von durchschnittlich 75 Tagen (Zeitraum November 2011 bis Oktober 2012; Agentur für Arbeit, 2012) die liegengebliebene Arbeit der vakanten Stelle von anderen Mitarbeitenden übernommen werden.

Daher stellt sich die Frage, ob die Verschärfung der Kostensituation durch einen mit zweifelhaftem Erfolg gekennzeichneten ressourcen- und zeitintensiven Trennungsprozess vermieden werden kann. Denn die Betroffenen gehen dem Wertschöpfungsprozess nicht verloren, weil sie innerlich kündigen, sondern sie kündigen innerlich, weil sie bereits verloren

gegangen sind. Sie stellen sozusagen eine apokryphe Form von Personalbewegungen dar, die zu einer weitgehenden Nicht-Teilhabe am Wertschöpfungsprozess führt, ohne das Unternehmen physisch zu verlassen.

Ähnlich einer formellen Kündigung kann die *Innere Kündigung* deshalb als nicht gewünschte Fluktuation oder Personalbewegung verstanden werden (Nieder, 2006a). Es handelt sich dabei um eine psychische, verdeckte Fluktuation. Die Betroffenen sind zwar noch im Unternehmen physisch anwesend und formell angestellt, innerlich aber erheblich vom Wertschöpfungsprozess distanziert.

"Der Umstand [Fluktuation, Anm. d. Verf.] an sich ist nicht wirklich problematisch. Strategisch bedeutsam wird er dann, wenn die Fluktuation erhebliche Transaktions- und Opportunitätskosten produziert und darüber hinaus den Verlust von (Spezialisten-)Wissen verursacht." (Meifert, 2008, S.269)

Bei der *Inneren Kündigung* entstehen den Unternehmen aber nicht nur Kosten im Bereich der Opportunitäten (Minder-, Minimal-, oder sogar Fehlleistungen), sondern auch durch die fortdauernde Gehaltsleistung, höhere Fehltag und möglicherweise auch durch wirkungslose Incentives. Dabei sind teure Motivationsveranstaltungen, ein Dienstwagen oder andere Statussymbole als Versuch zur Lösung von *Innerer Kündigung* eher eine hilflose Symptombekämpfung denn eine echte Lösungsmaßnahme, von den Auswirkungen aktiver Arbeit gegen das eigene Unternehmen ganz zu schweigen. Es besteht also großer Handlungsbedarf abseits der scheinbar effektiven und äußerst fragwürdigen Trennungsforderung.

Als Konsequenz für das Personalmanagement sind daher auch im Rahmen einer Kosten-Nutzen-Abwägung die Themen *Unternehmenskultur* und *Unternehmensethik* bedeutend. Dabei spielt der innerbetriebliche Spielraum des Personalmanagements eine große Rolle, dessen Tragweite besonders in schwierigen Zeiten oft unterschätzt wird:

"Nicht zuletzt ist es auch in schwierigen Zeiten notwendig, die Glaubwürdigkeit einer Unternehmenskultur zu bewahren, um langfristigen Schaden vom Unternehmen fern zu halten." (Meifert, 2008, S.320)

In Anbetracht der in dieser Arbeit gewonnenen Erkenntnisse ist die innerbetriebliche Gestaltung des sozialen zwischenmenschlichen Gefüges zwischen den Beschäftigten, den Hierarchieebenen, den Funktionsbereichen und der Organisation als Ganzem als zentrales Merkmal für eine zukunftsfähige Produktivität eines Unternehmens zu werten. Das soziale Gefüge stellt die Grundlage dar, auf die die Tätigkeiten und Interaktionen der Beschäftigten aufbauen. Denn an den entscheidenden Positionen in einem Unternehmen arbeiten nach wie vor Menschen mit ihren jeweils unterschiedlichen individuellen Eigenschaften, Fähigkeiten und Perspektiven.

Die Handlungsmöglichkeiten des Personalmanagements erstrecken sich sowohl über die Mikroebene der interaktiven, direkten Menschenführung durch die Führungskräfte, als auch auf die Makroebene der strukturellen, indirekten Führung im Rahmen von Organisationsgestaltung und -kultur, sowie dessen Leitbild. Diese beiden Ebenen müssen sich dabei stringent und konsistent ergänzen. Sonst drohen alle Bemühungen, das soziale Gefüge der

Organisation optimal zu gestalten als Lippenbekenntnisse abgestempelt und damit wirkungslos zu werden.

Die in dieser Arbeit gewonnenen Erkenntnisse belegen, dass es keinen besonders anfälligen Persönlichkeitstypus gibt, der bereits bei der Personalauswahl gefiltert werden könnte. Die Lösungsarbeit muss also organisationsintern erfolgen und die individuellen Bewertungen und Erwartungen der Mitarbeitenden, aber auch die kollektiven Interessen der Organisation berücksichtigen (Deeg & Weibler, 2008).

Die Verschiedenartigkeit der Menschen auch abseits ihrer Persönlichkeitsstruktur ist für die Unternehmensführung und dessen Personalmanagement aber nicht nur Herausforderung sondern auch Chance zugleich. Dabei spielen individuelle Wünsche, Arbeitsweisen, Ziele und auch soziale oder bildungstechnische Hintergründe der Mitarbeitenden durchaus eine Rolle. Die bekannten Mechanismen des Diversity-Managements können also einige nützliche Antworten bei der Bekämpfung von *Innerer Kündigung* geben. Individuen, die nicht vollständig von einer vorgegebenen Unternehmenskultur assimiliert werden, können ihre individuellen Fähigkeiten, Arbeitsweisen und auch ihre Netzwerke im Sinne und zum Nutzen eines Unternehmens einsetzen (Michalk, 2009). Wenn rigide Führungskulturen diese Freiräume schließen oder individuelle Vorstöße als unerwünscht sanktionieren, stehen solche Optionen selbstredend nicht mehr zur Verfügung.

Diese Möglichkeiten zur Gestaltung einer Organisationskultur, die die wechselseitigen Integrationsbemühungen fördert, beginnen bereits auf der Mikroebene des Verhaltens von Führungskräften. Doch diese Ebene hat auch ihre Grenzen. Da der Entstehungsprozess einer *Innen Kündigung* von der

Interaktion mit verschiedenen Handlungspartnern abhängt, können Führungskräfte nur bestimmte Interaktionen beeinflussen.

Insgesamt sind diese vier Interaktionsebenen:

1. die strukturelle Führung durch das Management,
2. die interaktive Führung durch die Führungskraft,
3. die Interaktion mit Kolleginnen und Kollegen,
4. die Anpassungsfähigkeit und der -wille von den Betroffenen selbst.

Von diesen vier entscheidenden Ebenen können Führungskräfte aber nur eine einzige unmittelbar, zwei mittelbar und eine nahezu gar nicht beeinflussen. Die Möglichkeiten von Führungskräften hat demnach deutliche Grenzen. Die eigene interaktive Führung können Führungskräfte natürlich verändern, dabei sind aber durch die übergeordnete strukturelle Führung Einschränkungen gegeben. Diese Einschränkungen können sogar u.U. die Bemühungen der Führungskraft konterkarieren. Eine Einflussnahme ist hier nur sehr begrenzt möglich. Auf die Interaktion von Mitarbeitenden untereinander können Führungskräfte zwar einwirken, das aber nur mittelbar. Die vierte Ebene ist ebenfalls nur mittelbar durch Führungskräfte steuerbar. Die Anpassungsfähigkeit entzieht sich sogar weitgehend allen Möglichkeiten der Wirkung von Führungshandlungen.

Um eine Gleichschaltung der individuellen Eigenarten von Mitarbeitenden zu vermeiden, sollten Führungskräfte die Methoden des Diversity-Managements in ihr Methodenrepertoire übernehmen. Dadurch wird die Freiwilligkeit nicht nur möglich gemacht, sondern auch gefördert. Individuelle Vorstöße in Form

von Eigenengagement werden nicht unterdrückt, sondern mit den Interessen der Führungskraft, der Organisation oder des jeweiligen Arbeitsauftrags in Einklang gebracht (Michalk, 2009).

Beschäftigte, die in ihrer individuellen Besonderheit auch abseits der Nicht-Diskriminierung akzeptiert und wertgeschätzt werden, entwickeln eher Vertrauen in ihre Führungskräfte und in die Organisation, der sie angehören. Dieses Vertrauen ist eine wesentliche Voraussetzung für das Funktionieren von Führungsprozessen. Ohne Vertrauen müssten erhebliche Ressourcen für Kontrolle und Überwachung eingesetzt werden (Nieder, 2006b).

Darüber hinaus wirkt das gegenseitige Misstrauen und die damit einhergehende Kontrolle der eigenen Beschäftigten als Verstoß gegen die kulturell übliche Wechselseitigkeit und Fairness: 'Wir vertrauen euch nicht, aber ihr sollt uns vertrauen'. Warum sollten die Beschäftigten das den Führungskräften gegenüber bei einer solchen Handlungsweise tun? Diese selbst erfüllende Prophezeiung beschränkt sich aber nicht nur auf die zwischenmenschliche Ebene zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden, sondern auch auf die Ebene des strukturellen Vertrauens, also des Vertrauens in die Organisation an sich und in deren Strukturen (Nieder, 2006b).

Die Aufgabe von Führungskräften ist zu führen. Das Personalmanagement von Unternehmen muss daher ebenfalls dahingehend verstanden werden, dass die Führungskräfte durch ihre direkte Interaktion eben auch Handlungsträger der Personalarbeit sind. Sie haben Vorbildfunktion und prägen als Vertreter des Unternehmens die Wahrnehmung der Mitarbeitenden, wie das Leitbild der Unternehmenskultur ist (Raeder, 2010). Ihr Verhalten wird

folglich von den Mitarbeitenden als Indiz für die organisationsinternen impliziten Spielregeln oder Normen gedeutet. Es muss mit dem propagierten Leitbild übereinstimmen.

Das bedeutet für die Gestaltung der Führungsaufgaben und die strukturell definierten Aufgaben der Führungskräfte in einem Unternehmen, dass sie Methoden und Freiräume brauchen, damit sie dieser Leitbild-Funktion auch gerecht werden können. Ihre kommunikativen und sozialen Fähigkeiten sollten daher stärker im Fokus der Personalentwicklung momentaner und zukünftiger Führungskräfte liegen. Denn:

"Vorgesetzte können nicht nicht führen. (...) Vorgesetzte verhalten sich immer, und ihr Verhalten beeinflusst das ihrer Mitarbeiter." (Nieder, 2009, S.332).

Über kommunikative und soziale Fähigkeiten hinaus sollte Führung von Mitarbeitenden aber auch explizit und formell ausgebildet werden. Führung ist eine Kernkompetenz von Vorgesetzten.

Diese benötigen ohne Zweifel fachliche und organisatorische Befähigung. Darüber hinaus ist es unstrittig, dass die Hauptaufgabe von Führungskräften eben in ständiger Führung liegt. Das ist eine anspruchsvolle Aufgabe mit ganz eigenen Anforderungen.

Die notwendigen Fähigkeiten und Kenntnisse sind jedoch nicht allen Führungskräften 'in die Wiege gelegt'. Diesen wichtigen Personenkreis Erkenntnisse und Erfahrungen im Bereich Mitarbeiterführung ausschließlich

implizit durch 'Versuch und Irrtum' lernen zu lassen ist fahrlässig. Eine passende Eignungsfeststellung bei der Besetzung von Führungspositionen auch bei innerbetrieblichen Personalbewegungen ist daher eine wichtige Maßnahme des Personalmanagements. Die Nachfolgeplanung und Maßnahmen zur geeigneten (Weiter-)Qualifizierung von Führungskräften gehört ebenso dazu.

Physische Fluktuation von Mitarbeitenden ist eine allgegenwärtige Situation in einem Unternehmen. Für die Arbeitsprozesse in einzelnen Bereichen oder Projekten bedeutet das, dass die Gruppe, die zur Bewältigung der gestellten Aufgaben zusammengestellt wird, zuerst einmal als Gruppe formiert werden muss.

Diese Formung ist dabei rechtlich und strukturell in der Regel gut organisiert und meist schnell abgeschlossen. Die sozialen Abläufe werden dabei im Drängen auf schnelle Performance aber oftmals vernachlässigt.

Dabei erfordert die soziale Gruppenbildung zumindest soviel Aufmerksamkeit, dass die Aufgabenerledigung nicht später an gruppeninternen Konflikten oder Widerständen scheitert (Pashen & Dihmaier, 2011). Insbesondere bei Entscheidungen, die die Mitarbeitenden stark betreffen oder besonders weitreichende Auswirkungen auf sie haben, sollten diese eher verstärkt mit einbezogen werden.

Besonders in Krisenzeiten hängt nicht nur die wirtschaftliche Existenz des Unternehmens als abstrakter Organisationsform, sondern die jedes einzelnen Menschen, der darin beschäftigt ist, von solchen schwerwiegenden

Entscheidungen ab. Eine Einbeziehung der Mitarbeitenden in die Entscheidungsprozesse, sei es aktiv durch Diskussionsbeteiligungen oder passiv durch transparente Nachvollziehbarkeit der Informationswege und Entscheidungsfindungen, kann Vorbehalte und Widerstände wirkungsvoll abbauen:

"Rückschläge durch Fehlentscheidungen und Widerstand kosten am Ende weitaus mehr Zeit und Aufwand als ein integratives Vorgehen, welches auf den ersten Blick durch den notwendigen Abstimmungs- und Koordinationsbedarf langsamer erscheinen mag. Was zählt, ist nicht die Scheingeschwindigkeit der Entscheidungsfindung, sondern die Realgeschwindigkeit der Umsetzung." (Brandenburg & Nieder, 2009, S.147f.)

Zu einem effektiven Herangehen an das Phänomen *Innere Kündigung* braucht es aber noch mehr als nur die individuellen Fähigkeiten, Methoden und Verhaltensweisen von Führungskräften. Die strukturellen Rahmenbedingungen im Unternehmen müssen eine widerspruchsfreie Reflexion der direkten interaktiven Führung darstellen. Dazu gehören verschiedene Maßnahmen auf Ebene der strukturellen Führung.

Im Rahmen eines kurativen und präventiven Personalmanagementes spielt die Signalwirkung einiger Maßnahmen eine große Rolle. Die Gestaltung der Makroebene darf dabei natürlich nicht die Zielsetzung des Unternehmens gefährden. Dem durchaus legitimen Gewinnstreben stehen die im Folgenden vorgeschlagenen Maßnahmen daher nicht entgegen, sondern unterstützen diese sogar.

Ein belasteter *Psychologischer Vertrag* wirkt sich verheerend auf die Verbundenheit zum Unternehmen aus. Die drei Vergleichsstichproben Gesamtstichprobe, nicht belasteter *Psychologischer Vertrag* und belasteter *Psychologischer Vertrag* zeigen hinsichtlich ihrer jeweiligen ernsthaften Kündigungsabsicht und der Empfehlung des Arbeitgebers nach außen hin deutliche Unterschiede. Eine positive Gestaltung von *Psychologischen Verträgen* führt direkt zu einer höheren Unterstützung des Unternehmens nach außen und zu mehr Verbundenheit (siehe Anhang, Tab.61-63, S.285).

Zentrale Merkmale bei der Bewertung des *Psychologischen Vertrages* sind Fairness, Gerechtigkeit, Vertrauen und Wertschätzung. Dabei liegt in einigen Unternehmen eine größere Schwierigkeit im Umgang mit prozeduraler und interaktionaler Gerechtigkeit, als in dem mit transaktionaler oder distributiver Gerechtigkeit (Raeder & Grote, 2004). Insbesondere der Umgang mit Versprechungen oder Aussagen, die als Versprechungen wahrgenommen werden, bieten weite und damit oft divergente Interpretationsmöglichkeiten, wenn keine transparente und stringente Kommunikation innerhalb des Unternehmens gepflegt wird (Huf, 2011). Denn die Signalwirkung von Maßnahmen und Entscheidungen, die aus Sicht der Beschäftigten wahrgenommen und bewertet werden, kann genauso zur Interpretation des *Psychologischen Vertrages* beitragen wie direkte Interaktion:

"(...) workers can derive their understanding of the psychological contract from a variety of sources presumed to represent the employer. These 'contract makers' include first line supervisors, senior managers and human resource professionals as well as structural signals , that is, practices of the firm, which can be interpreted by the

workers to create obligations on the part of the employer or themselves (...).⁴ (Dabos & Rousseau, 2004, S.68).

Exemplarisch seien an dieser Stelle das bereits oben angesprochene Diversity-Management, Fehlzeiten- und Gesundheitsmanagement, sowie Personalentwicklung als geeignete Maßnahmen mit Signalwirkung genannt. Sicherlich gibt es darüber hinaus noch weitere Möglichkeiten, auf die aber an dieser Stelle nicht vollzählig aufgelistet werden können, weil das den Rahmen der Arbeit sprengen würde. Daher werden in den folgenden Abschnitten lediglich einige mögliche Handlungsoptionen des Personalmanagements als Maßnahme gegen die *Innere Kündigung* anhand der exemplarischen Themen diskutiert.

4 eigene Übersetzung: „(...) Mitarbeitende leiten ihr Verständnis des psychologischen Vertrags aus einer Vielzahl von Quellen ab, von denen sie vermuten, dass sie den Arbeitgeber repräsentieren. Zu diesen "Vertrags-Herstellern“ zählen in erster Linie Vorgesetzte, Führungskräfte und Fachkräfte des Personalwesens sowie strukturelle Signale, das heißt, Praktiken der Firma, die von den Arbeitern interpretiert werden können, um Verpflichtungen seitens des Arbeitgebers oder sich selbst abzuleiten (...).“

11.1. Diversity-Management

Freiwilliges individuelles Extra-Rollenverhalten von Mitarbeitenden hervorzurufen und gleichzeitig gewinnbringend für die Effizienz des Unternehmens einzubinden ist eine wichtige Führungsaufgabe. Mitarbeitende im Prozess der *Inneren Kündigung* zu verlieren bedeutet letztendlich nichts anderes, als das freiwillige, individuelle Extra-Rollenverhalten nicht einzubinden oder sogar brach liegen zu lassen.

Unter Diversity-Management versteht Michalk (2009):

„Diversity-Management als Konzept der Unternehmensführung ist das Paket aller personalwirtschaftlichen Maßnahmen und Methoden, welche darauf abzielen, die (...) personelle Vielfalt, die Unterschiedlichkeit und Andersartigkeit der Belegschaft in der Organisation zu etablieren, anzuerkennen, wertzuschätzen und zur Steigerung der Effizienz und des Unternehmenserfolges zu nutzen, und zwar unter interner und externer Berücksichtigung aller am Unternehmen beteiligten Personen (...).“ (ebenda, S.79).

Der Einsatz von Maßnahmen des Diversity-Management eignet sich darum sowohl als Möglichkeit auf der Mikro- als auch auf der Makro-Ebene, den Auswirkungen von *Innerer Kündigung* entgegen zu treten. Beginnend mit der Gestaltung eines Leitbildes und einer Zielformulierung für das Unternehmen wird damit zunächst ein Signal gesendet, wie die Zusammenarbeit unter weitestgehender Berücksichtigung der menschlichen Vielfalt und individueller Interessen aussehen soll. Diese Ausformulierung ist bereits der erste Schritt

zu einem klareren und erkennbareren Umgang mit den Erwartungshaltungen und den damit verbundenen *Psychologischen Verträgen* aller Beteiligten.

Als nächster Schritt kann dadurch die Fähigkeitenvielfalt der Belegschaft auch abseits der formalen Abschlüsse und Qualifikationen betrachtet und ausgewertet werden. Dabei spielen Maßnahmen und Entscheidungen für die zukünftige Personalbeschaffung ebenso eine Rolle wie die Weiterentwicklung und Qualifikation des bereits vorhandenen Personalbestandes (Michalk, 2009). Hier wirkt die Gestaltung des Diversity-Management richtungsweisend auf die Personalentwicklung ein.

Die Regelungen des Leitbildes haben schließlich mittelbaren Einfluss auf die Führungsmethoden der Vorgesetzten. Dafür sollten diese idealerweise bereits im Vorfeld in die Gestaltungsprozesse eingebunden werden, und sie müssen ausreichend informiert sein, um im Sinne des Leitbildes zu führen (Homma & Bauschke, 2010).

Die Verschiedenartigkeit der Mitarbeitenden eines Unternehmens findet sich nicht nur im Bereich der Qualifikationen, Altersgruppen oder Geschlechter wieder. Auch ethnische und religiöse Aspekte können eine Rolle spielen und müssen zumindest soweit betrachtet werden, dass der Umgang mit unterschiedlichen Ausprägungen weitgehend objektiv und fair geregelt wird (Lindau, 2010).

Im Zusammenhang mit dem Phänomen *Innere Kündigung* sollten daher die vielfältigen Wünsche, Zukunftspläne und Erwartungen an eine Arbeitsstelle im Fokus des Diversity-Managements stehen. Mitarbeitende, die keine große

Karriere im hierarchischen System eines Unternehmens machen möchten, benötigen eine andere Förderung und Aufgabenstruktur als solche, die höhere hierarchische Ebenen anstreben und gerne erreichen möchten.

Fähigkeiten und Aufgaben, die von Mitarbeitenden außerbetrieblich, z.B. im Rahmen von ehrenamtlicher Tätigkeit, erworben und ausgeführt werden, können bei einer aufmerksamen Betrachtung der Beschäftigten mit den Anforderungen des Unternehmens übereinstimmen, auch dann, wenn keine formale Ausbildung vorliegt. Mit dem Signalisieren von Akzeptanz seitens der Führenden bringt man diese Mitarbeitenden in ihrer sozialen Rolle als Erwerbsperson gleichzeitig auch in positive Nähe zu ihrer sozialen Rolle als Privatperson. Das führt zu geringeren inneren Rollenkonflikten und erfüllt damit erste Erwartungsbereiche. Eine transparente mehrdirektionale Kommunikation beugt dabei einer Divergenz im Sinne der Steward-Agent-Theorie vor (Velte, 2009; Fisch, 2003).

Die Aufgaben der Führungskräfte liegen bei der Umsetzung des Diversity-Managements hauptsächlich in ihren Rollen als Vorbilder und als Multiplikatoren. Sie setzen die Leitbilder in ihren täglichen Arbeiten um und leben die Inhalte vor. Die Führungskräfte sind damit Schlüsselpersonen für das Gelingen oder Scheitern einer glaubwürdigen Unternehmensethik (Rowold & Borgmann, 2009).

Die Vorgaben des Personalmanagements hinsichtlich Unternehmenskultur, -leitbild, -ziele und -visionen können von den Führungskräften nur dann umgesetzt werden, wenn diese für ihre Führungsaufgaben ausreichend Spielraum haben. Dazu gehören über die reine Information hinaus auch

Entscheidungsbefugnisse, fachliche Qualifikationen (Führungsqualifikationen) und zeitlich-organisatorische Freiräume (Wagner & Voigt, 2007).

Wenn Führungskräfte wissen, was sie von ihren Mitarbeitenden fordern können und was diese wiederum von ihnen erwarten, können sie entsprechend führen. Für die transaktionale Gerechtigkeit von Leistung und Gegenleistung benötigen sie dafür aber die Möglichkeiten, sich diese Erkenntnisse auch beschaffen und sie anschließend berücksichtigen zu können. Das gleiche gilt natürlich auch für die Mitarbeitenden. Sie können die Erwartungen von Führungskräften und Unternehmen nur dann erfüllen, wenn sie wissen, in welche Richtung ihre Fähigkeiten und ihr Engagement gelenkt werden sollen. Prozedurale und interaktive Gerechtigkeit braucht darüber hinaus genau so klare Regeln. Hierbei können Leitlinien, die im Rahmen von Diversity Management entstanden sind, wichtige Kriterien sein.

11.2. Fehlzeiten- und Gesundheitsmanagement

Als zweites exemplarisches Beispiel für Maßnahmen zur mittelbaren Gestaltung einer integrationsfördernden Organisationskultur wird in diesem Abschnitt das betriebliche Fehlzeiten- und Gesundheitsmanagement diskutiert. Es eignet sich sehr gut, um betriebliche und individuelle Interessen gleichzeitig zu erfüllen. Damit ist es eine wirkungsvolle Maßnahme zur Reduktion von *Innerer Kündigung*, während es gleichzeitig auch direkt dem Unternehmenserfolg dient.

Den Mitarbeitenden gegenüber Wertschätzung und Fairness auszudrücken bedarf bei den heute üblichen hohen Anforderungen an deren Leistungsbereitschaft mehr als nur einer gerechten Entlohnung. Viele Beschäftigte sind einer hohen Belastung während ihrer Erwerbstätigkeit ausgesetzt und benötigen dafür spezifische Ausgleiche (Nieder & Michalk, 2009). Dafür eignen sich Fehlzeiten- und Gesundheitsmanagements in Unternehmen. Diese bieten nämlich eine gute Möglichkeit, die transaktionale Gerechtigkeit des monetären Entlohnungssystems noch um weitere relationale Facetten zu erweitern: Fairness, Wertschätzung und Loyalität.

Eine erhöhte Zahl von Mitarbeitenden, die häufig krank sind, können ein Hinweis auf gesundheitsschädigende Situationen im Betriebsablauf sein. Wenn Geschädigte nun in die Verbesserung dieser Situationen einbezogen werden, zeugt das von Wertschätzung gegenüber Gesundheit und Person der Betroffenen selbst und ermöglicht zusätzlich mit relativ geringem Aufwand die Diagnose von betrieblichen Schwachstellen (Brandenburg & Nieder, 2009).

Nach längerer Krankheit, insbesondere nach arbeitsbedingter Krankheit, können Eingliederungsmaßnahmen eine starke Signalwirkung haben (Nieder & Michalk, 2007). Bei den Mitarbeitenden kann so eher der Eindruck entstehen, dass das gesetzliche Mindestmaß nicht das Anspruchsniveau des Unternehmens ist, sondern letzteres in seinem Fürsorgeanspruch noch darüber hinaus geht. Diese Bewertung wird dann mit dem eigenen Beitrag zum *Psychologischen Vertrag* verglichen und ggf. ausgeglichen, z.B. durch stärkeres Engagement.

Darüber hinaus ist das Eingliederungs- und Gesundheitsmanagement ein starkes Signal, dass die Mitarbeitenden nicht nur als biologische Arbeitsmaschinen oder als Produktionsmasse bewertet, sondern als lebende Menschen mit Sorgen und Bedürfnissen wahrgenommen werden. Das führt zu einer besseren Bewertung des *Psychologischen Vertrages*, was wiederum die Verbundenheit mit dem Unternehmen fördert, weil es als gegenseitige faire Loyalität wahrgenommen wird (Huf, 2011; Raeder & Grote, 2012). Die Wahrnehmung, dass Wertschätzung gegenüber den Beschäftigten kein Lippenbekenntnis ist, sondern sich in tatsächlich umgesetzten realen Maßnahmen widerspiegelt, stärkt auch das Vertrauen in die Unternehmensführung (Brandenburg & Nieder, 2009).

Das Personalmanagement in Unternehmen kann auf die dargestellte Weise mit verhältnismäßig geringem Aufwand die Arbeitssituation verbessern, was sowohl eine Reduzierung der Fehlzeiten als auch eine Stärkung der Mitarbeitendenverbundenheit nach sich zieht. Die Erwartung an ethisch korrektes oder sozial angemessenes Verhalten von Seiten des Unternehmens kann damit gut erfüllt werden (Eigenstätter & Trimpop, 2009).

Eine Integration von Mitarbeitenden in die Organisationskultur einfacher zu gestalten kann auch dadurch gelingen, dass die kulturellen Besonderheiten des Unternehmens an die kulturellen Gegebenheiten außerhalb der Organisation angepasst werden. Je *normaler* der Unternehmensalltag in dieser Hinsicht ist, desto leichter fällt es den Beschäftigten, Zugang zu dieser Kultur zu finden (Deeg & Weibler, 2008). Darüber hinaus ist eine Unternehmenskultur, die ethische Fragen berücksichtigt und den Mitarbeitenden gegenüber eine höhere Wertschätzung entgegenbringt, attraktiver und bietet so den Beschäftigten automatisch mehr Anreize, sich auch selbst stärker um Integration zu bemühen.

Eine Verbindung zwischen betrieblichem Gesundheitsmanagement und Diversity-Management kann das sogenannte *Disability-Management* sein. Damit ist die (Re-)Integration von Menschen mit Handicap in die Wertschöpfungsprozesse des Unternehmens gemeint (Ulich & Wülser, 2012). Maßnahmen von Disability-Management können eine schrittweise (Re-)Integration, aber auch eine individuelle Neugestaltung von Arbeitsplatz oder Aufgabe sein, die den aktuellen Leistungsmöglichkeiten der betreffenden Mitarbeitenden entsprechen (ebenda).

11.3. Personalentwicklung

Die richtige Gestaltung der Personalentwicklung ist die nächste Möglichkeit, eine Organisationskultur zu schaffen, die eine möglichst optimale Integration von Mitarbeitenden fördert. Die Aussicht, entsprechend der eigenen Lebensplanung gefördert zu werden einerseits und sich eben dieser Lebensplanung entsprechend einbringen zu können, stellt gute Anreize dar, sich auch als Mitarbeiter um Integration zu bemühen.

Die Personalentwicklung beschränkt sich allerdings nicht nur auf die Betrachtung der einzelnen Mitarbeitenden oder der Arbeitsteams. Mit Personalentwicklung ist immer auch die Entwicklung der gesamten Organisation gemeint (Brüggmann, 2009).

Dabei fügen sich die hier angesprochenen Bereiche zu einem Ganzen zusammen: Die Gestaltung von Leitbildern und Unternehmensethik, aus denen sich Führungsmaßnahmen und Methoden ableiten, das Diversity-Management, das die individuellen Eigenheiten der Beschäftigten vorteilhaft in den Wertschöpfungsprozess integriert, und das Gesundheitsmanagement, das die Wertschätzung gegenüber den Beschäftigten als Menschen zum Ausdruck bringt. Die Gestaltung der Schnittstellen und Berührungspunkte zwischen funktionsorientiertem Unternehmen und personenorientierten Beschäftigten birgt viel Konfliktpotenzial:

"Das Verhältnis von Individuum und Organisation war deswegen von Beginn an spannungsgeladen, weil Organisation ein a priori kollektiver Begriff ist (..), gegen den sich Individualität zu behaupten hat. Denn

die in jeder Form der Organisation beinhaltet Zweckorientierung hat notwendigerweise zur Folge, dass die spezifischen, individuellen Ziele der Mitglieder oder Teilnehmer nicht oder nur partiell erfüllt werden können (...). Hieraus resultiert die Gefahr einer mehr oder minder großen Frustration des Einzelnen, die sich nicht immer vollständig vermeiden lässt." (Deeg & Weibler, 2008, S.13).

Dieses Konfliktpotenzial gilt es bei der Gestaltung der Integration von Individuen in die kollektive Organisation zu berücksichtigen und geeignete Maßnahmen zur Konfliktminimierung zu ergreifen. Das bedeutet im Kontext dieser Arbeit, dass die Personalentwicklung ein entscheidender Faktor ist, wenn es darum geht die Dissonanz aus Erhalt von Individualität und Anpassung an die Organisation zu verringern (ebenda). Entgegengebrachte Fairness und Wertschätzung durch die hier vorgeschlagenen Maßnahmen sind dafür geeignete "Vertrags-Hersteller" (Dabos & Rousseau, 2004).

Die Personalentwicklung kann darüber hinaus auch die Aspekte des *Psychologischen Vertrages* gestalten, die aus persönlichen Erwartungen vor dem Hintergrund der eigenen Perspektiven bestehen (Rohrschneider & Lorenz, 2011). Individuelle Entwicklungsmaßnahmen stärken bei guter Gestaltung und Berücksichtigung der gegenseitigen Bedürfnisse und Erwartungen die Verbundenheit von Mitarbeitenden mit dem Unternehmen und können *Innerer Kündigung* vorbeugen. Mitarbeitende fühlen sich wahrgenommen und eingebunden, ohne dabei vereinnahmt zu werden. Das Unternehmen kann risikoarm Stellenplanungen vornehmen und behält vakanzfrei bereits eingearbeitete Beschäftigte. Die daran anknüpfende Signalwirkung an die Belegschaft lautet *gegenseitige Loyalität und Fürsorge*.

Über die Signalwirkung hinaus hat eine gut positionierte Personalentwicklung auch stark integrativen Charakter. Mentoring-, kollegiale Beratungs- und Multiplikatorenprogramme seien an dieser Stelle nur stellvertretend für die Vielzahl an weiteren möglichen Methoden genannt, um Mitarbeitende erfolgreich und konfliktarm in die Arbeits- und Organisationsstruktur zu integrieren (Rohrschneider & Lorenz, 2011).

All diese Methoden dienen im Sinne einer Win-Win-Strategie gleichzeitig den Unternehmenszielen wie den Zielen der Beschäftigten. Diese stehen sich nicht zwangsläufig entgegen. Die postulierten Vorteile beider Verhandlungspartner im Zusammenwirken von Unternehmen und Gesellschaft im Corporate-Citizenship und Corporate Social Responsibility Ansatz (Habisch et al., 2008) gelten nach außen dabei ebenso wie nach innen gegenüber der Belegschaft.

Die in der vorliegenden Arbeit nachgewiesene Tatsache, dass es sich bei der *Inneren Kündigung* um einen Prozess handelt, der im wesentlichen von erstaunlich objektiven Bewertungen abhängt, unterstreicht die Bedeutung einer stringenten Umsetzung kultureller Werte und Normen in der Unternehmensethik. Personen, die eine Organisationskultur wahrnehmen, die mit gängigen kulturellen Werten und Normen divergiert, brauchen erhebliche äußere Anreize, um sich zumindest oberflächlich zu integrieren. Eine affektive Verbundenheit kann ein unethisches Unternehmen aber kaum erwarten (Deeg & Weibler, 2008).

12. Fazit

Ziel der vorliegenden Arbeit ist die Untersuchung der Bedeutung von Persönlichkeitsmerkmalen für die *Inneren Kündigung* im Vergleich mit den Prädiktoren *Psychologischer Vertrag* und *Sensibilität für Ungerechtigkeit*. Dabei geht es nicht darum die *Innere Kündigung* für diagnostische Zwecke neu zu operationalisieren. Ziel ist vielmehr das bisher nach wie vor gängige Begriffsverständnis des Phänomens als spezifisches individuell-pathologisches Verhaltensmuster zu überprüfen (Höhn, 1983; Löhnert, 1990; Faller, 1993; Massenbach, 2001; Lauck, 2003).

Die empirische Untersuchung belegt dabei, dass die Operationalisierung der *Inneren Kündigung* als eben solches individuell-pathologisches Verhaltensmuster nicht haltbar ist. Die oft beklagte Vielschichtigkeit, sowie die Tatsache, dass seit nunmehr 30 Jahren keine geeignete Operationalisierung vorliegt, begründet sich darin, dass das bisherige Begriffsverständnis von *Innerer Kündigung* zu kurz greift. Oftmals werden darin nur die Symptome oder sogar Nebeneffekte beschrieben. Das Phänomen selbst ist bisher wissenschaftlich nicht ausreichend erfasst.

Zum Nachweis der in der vorliegenden Arbeit vertretenen Annahme werden verschiedene Modelle, die die direkte wie indirekte Bedeutung von Persönlichkeitsfaktoren für die *Innere Kündigung* darstellen, untersucht. Keines dieser Modelle erfüllt die für eine erfolgreiche Validierung notwendigen Gütekriterien. Ein entscheidender Einfluss der Persönlichkeit auf die *Innere Kündigung* lässt sich nicht nachweisen.

Damit ist der individuell-pathologische Zugang zum Phänomen widerlegt. Im Gegensatz dazu wird die in dieser Arbeit vertretene Auffassung der *Inneren Kündigung* als Prozess wechselseitig misslungener Integration von Individuen in eine kollektive Organisationsform durch die Falsifizierung des seit Höhn (1983) unverändert üblichen Begriffsverständnisses gestützt. Daraus leiten sich sowohl für die weitere wissenschaftliche Untersuchung des Phänomens als auch für die betriebliche Praxis neue Maßnahmen ab.

Zukünftige wissenschaftliche Annäherungen an die *Innere Kündigung* müssen den organisationalen Aspekt berücksichtigen und die bisherige Fokussierung auf individuelle Symptome aufgeben. Auf die Besonderheiten von Unternehmen als besondere Kulturbereiche mit eigenen Maßstäben bei Werten und Normen einzugehen ist dabei essentiell.

Bis sich neue Mitarbeitende in einem Unternehmen zurechtfinden, vergeht oft ein ganzes Jahr (Lorenz & Rohrschneider, 2009). Inwieweit das aber von fachlichen und organisatorischen oder von sozialen Umständen abhängt, gilt es bei der weiteren Untersuchung von *Innere Kündigung* ebenfalls zu erforschen. Eine inhaltliche Anleihe kann dabei z.B. auch die soziologisch oder kulturwissenschaftlich orientierte Integrationsforschung bieten (Heitmeyer & Imbusch, 2012).

Für die betriebliche Praxis bedeutet die Erkenntnis der vorliegenden Arbeit, dass das Phänomen *Innere Kündigung* nicht über die Klärung der Schuldfrage gelöst werden kann. Forderungen wie die von Höhn (1983) oder Welch & Welch (2009), betroffene Mitarbeitende einfach zu entlassen, verschärfen höchstens die Problematik und beseitigen allenfalls die Symptome.

Wirklich nachhaltige Lösungsansätze bieten darüber hinaus aber weder unmittelbare Motivationsanreize noch die Fokussierung auf vermeintliche Führungsfehler. Viel mehr dürfen die Lösungsmethoden nicht auf die Bekämpfung der Symptome ausgerichtet sein.

Eine mittelbare Fokussierung auf die wechselseitigen Interessen von Individuum und Organisation ist vor dem Hintergrund des hier vorliegenden Ergebnisses langfristig erheblich erfolgversprechender. Dazu tragen Maßnahmen, die die affektive Attraktivität der Unternehmenskultur steigern, sowie eine intuitive Eingängigkeit derselben, erheblich zu einer Erleichterung der Integrationsbemühungen aller Beteiligten bei.

Die Ähnlichkeit der Organisationskultur mit den gängigen Werten und Normen der gesellschaftlichen Kultur der Mitarbeitenden ist für die affektive Attraktivität sehr wichtig. Wenn diese Attraktivität gegeben ist und die persönliche Identität nicht gefährdet wird, streben Individuen die Zugehörigkeit zur Gruppe von ganz allein an (Aronson et al., 2008b).

Selbstverständlich wäre es naiv anzunehmen, dass es in einer größeren kollektiven Organisationsform möglich sei, die Existenz von *Innerer Kündigung* vollständig zu vermeiden. Konflikte und Divergenzen können sich schon allein aufgrund der schieren Anzahl an teilweise sehr unterschiedlichen Erwartungen und Interessen aller Beteiligten nicht vermeiden lassen (Deeg & Weibler, 2008). Dennoch können geeignete Maßnahmen den Integrationswillen fördern und selbst solche Personen erreichen, die keine besonders ausgeprägten Integrationsfähigkeiten besitzen (Heitmeyer & Imbusch, 2012).

Die nachteiligen Folgen der *Inneren Kündigung* für Betroffene – Mitarbeitende wie Unternehmen – sind unbestritten. Der in der vorliegenden Arbeit postulierte wechselseitige Ansatz bietet sowohl neue Möglichkeiten diese negativen Effekte in der betrieblichen Praxis nachhaltig zu minimieren, als auch neue wissenschaftliche Zugangswege zur Erforschung der *Inneren Kündigung*.

Literaturverzeichnis

Adams, J.S. (1965): *Inequity in social exchange*. (in: Advances in Experimental Social Psychology), 2, 267-299.

Agentur für Arbeit (2012): Statistik Datenzentrum: Analyse der gemeldeten Arbeitsstellen - Oktober 2012 (<http://statistik.arbeitsagentur.de/Statistischer-Content/Statistik-nach-Themen/Statistik-nach-Berufen/Generische-Publikationen/Analyse-Stellenangebot.pdf>).

Ajzen, I. & Fishbein, M. (1972): *Attitudes and normative beliefs as factors influencing behavioral intentions*. (in: Journal of Personality and Social Psychology), 21 (1), 1-9.

Ajzen, I. & Fishbein, M. (2005): *Theory-based behavior change interventions: Comments on Hobbis and Sutton*. (in: Journal of Health Psychology), 10 (1), 27-31.

Allen, N.J. & Meyer, J.P. (1990): *The measurement of affective continuance and normative commitment to the organization*. (in: Journal of Occupational Psychology), 63, 1-18.

Allport, G.W. & Odbert, H.S. (1936): *Trait names: A psycho-lexical study*. (in: Psychological Monographs), 211, gesamte Ausgabe.

Aronson, E; Wilson, T.D. & Akert, R.M. (2008a): Das Bedürfnis, unser Verhalten zu rechtfertigen: Kosten und Nutzen der Dissonanztheorie. (in: Aronson et al.(Hrsg.): Sozialpsychologie). München: Pearson.

Aronson, E.; Wilson, T.D. & Akert, R.M. (2008b): Sozialpsychologie. München: Pearson.

Asendorpf, J.B. (2007): Psychologie der Persönlichkeit. Heidelberg: Springer.

Bateman, T.S. & Organ, D.W. (1983): *Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee citizenship*. (in: Academy of Management Journal), 26, 587-595.

Beauducel, A. & Wittmann, W.W. (2005): *Simulation Study on Fit Indexes in CFA Based on Data With Slightly Distorted Simple Structure*. (in: Structural Equation Modeling), 12(1), 41-75.

- Beauducel, A.; Kersting, M. & Liepmann, D.** (2005): *A Multitrait-Multimethod Model for the Measurement of Sensitivity to Reward and Sensitivity to Punishment.* (in: Journal of Individual Differences), 26 (4), 168-175.
- Bierhoff, H.W.** (2007): Prosoziales Verhalten. (in: Jonas et al.(Hrsg.): Sozialpsychologie). Heidelberg: Springer.
- Blasius, J. & Brandt, M.** (2009): Repräsentativität in Online-Befragungen. (in: Weichbold et al.(Hrsg.): Umfrageforschung). Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften.
- Borg, I.** (1992): *Überlegungen und Untersuchungen zur Messung der subjektiven Unsicherheit der Arbeitsstelle.* (in: Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie), 36 (3), 107-116.
- Borkenau, P. & Ostendorf, F.** (1993): NEO-Fünf-Faktoren-Inventar (NEO-FFI) nach Costa und McCrae. Göttingen: Hogrefe.
- Borkenau, P. & Ostendorf, F.** (2008): NEO-Fünf Faktoren Inventar (NEO-FFI). Göttingen: Hogrefe.
- Bortz, J. & Schuster, C.** (2010): Statistik für Human- und Sozialwissenschaftler. Heidelberg: Springer.
- Brandenburg, U.** (2009): Demografischer Wandel: Ältere Mitarbeiter im Unternehmen. (in: Nieder, P. & Michalk S.(Hrsg.): Modernes Personalmanagement - Grundlagen, Konzepte, Instrumente). Weinheim: Wiley-VCH.
- Brandenburg, U. & Nieder, P.** (2009): Betriebliches Fehlzeitenmanagement - Instrumente und Praxisbeispiele für erfolgreiches Anwesenheits- und Vertrauensmanagement. Wiesbaden: Gabler.
- Brinkmann, R. & Stapf, K.** (2001): *Die Innere Kündigung aus der Sicht von Arbeitnehmern - Ergebnisse einer empirischen Untersuchung zur Inneren Kündigung bei genossenschaftlichen Bankinstituten und in der Öffentlichen Verwaltung.* (in: Personal - Zeitschrift für Human Resource Management), 12, 688-693.
- Brinkmann, R. & Stapf, K.** (2005): Innere Kündigung – Wenn der Job zur Fassade wird. München: Beck.
- Brown, S.P.** (1996): *A meta-analysis and review of organizational research on job involvement.* (in: Psychological Bulletin), 120, 235-255.

- Brüggmann, H.** (2009): Grundlagen der Personalentwicklung. (in: Michalk, S. & Nieder, P.(Hrsg.): Modernes Personalmanagement). Weinheim: WILEY-VCH.
- Buchanan, T.; Johnson, J.A. & Goldberg, L.R.** (2005): *Implementing a Five-Factor Personality Inventory for Use on the Internet*. (in: European Journal of Psychological Assessment), 21 (2), 116-128.
- Bühner, M.** (2011): Einführung in die Test- und Fragebogenkonstruktion. München: Pearson.
- Bühner, M. & Ziegler, M.** (2009): Statistik für Psychologen und Sozialwissenschaftler. München: Pearson.
- Burisch, M.** (2006): Das Burnout-Syndrom. Berlin: Springer.
- Büssing, A. & Perrar, K.M.** (1992): *Die Messung von Burnout. Untersuchung einer deutschen Fassung des Maslach Burnout Inventory (MBI-D)*. (in: Diagnostica), 38 (4), 328-353.
- Cattell, R.B.** (1943): *The description of personality: Basic traits resolved into clusters*. (in: Journal of Abnormal and Social Psychology), 38, 476-506.
- Comelli, G. & Rosenstiel, L. von** (2009): Führung durch Motivation. Mitarbeiter für Unternehmensziele gewinnen. München: Vahlen.
- Costa, P.T. & McCae, R.R.** (1985): The NEO Personality Inventory. Manual. Form S and Form R. Odessa (FL): Psychological Assessment Resources.
- Costa, P.T. & McCrae, R.R.** (1989): NEO PI/FFI manual supplement for use with the NEO Personality Inventory and the NEO Five-Factor Inventory. Odessa (FL): Psychological Assessment Resources.
- Costa, P.T. & McCrae, R.R.** (1992): Revised NEO Personality Inventory (NEO-PI-R) and NEO Five Factor Inventory (NEO-FFI). Professional manual.. Odessa (FL): Psychological Assessment Resources.
- Czajka, S.** (2011): *Internetnutzung in privaten Haushalten in Deutschland*. (in: Wirtschaft und Statistik), August, 709-718.
- Dabos, G.E. & Rousseau, D.M.** (2004): *Mutuality and Reciprocity in the Psychological Contracts of Employees and Employers*. (in: Journal of Applied Psychology), 89 (1), 52-72.
- Deeg, J. & Weibler, J.** (2008): Die Integration von Individuum und Organisation. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften.

Demerouti, E. (1999): Burnout. Eine Folge konkreter Arbeitsbedingungen bei Dienstleistungs- und Produktionstätigkeiten. Frankfurt a.M.: Lang.

Derschka, P. (1988): *Die innerlich gekündigten*. (in: Management Wissen), 9, 5.

DeStatis (2011a): Statistisches Bundesamt: Bevölkerung nach Altersgruppen, Familienstand und Religionszugehörigkeit (<https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/GesellschaftStaat/Bevoelkerung/Bevoelkerungsstand/Tabellen/AltersgruppenFamilienstand.html>).

DeStatis (2011b): Statistisches Bundesamt: Bevölkerung am 31.12. nach Geschlecht und Staatsangehörigkeit (<https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/GesellschaftStaat/Bevoelkerung/Bevoelkerungsstand/Tabellen/GeschlechtStaatsangehoerigkeit.html>).

DeStatis (2011c): Statistisches Bundesamt: Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte am Arbeitsort nach Altersgruppen am 31. Dezember 2011 (<https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/GesamtwirtschaftUmwelt/Arbeitsmarkt/Erwerbstaetigkeit/Beschaeftigungsstatistik/Tabellen/Altersgruppen.html>).

Domsch, M.E. & Ladwig, D.H. (2009): Gender Mainstreaming und Chancengleichheit. (in: Rosenstiel et al.(Hrsg.): Führung von Mitarbeitern - Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement). Stuttgart: Schäffer-Poeschl.

Eberhardt, D. & Ott, P. (2010): Human Resource Management als Kooperationspartner der Führungskräfte. (in: Werkmann-Karcher, B. & Rietiker, J.(Hrsg.): Angewandte Psychologie für das Human Resource Management). Berlin: Springer.

Eigenstätter, M. & Trimpop, R. (2009): *Ethisches Klima in Organisationen: Ansätze und Messinstrumente*. (in: Wirtschaftspsychologie), 4, 63-70.

Eysenck, H.J. (1947): Dimensions of Personality. London: Routledge and Kegan Paul.

Faller, M. (1993): Innere Kündigung: Ursachen und Folgen. München: Hampp.

Felfe, J. (2007): Besonderes Engagement bei der Arbeit. (in: Schuler, H. & Sonntag, K.(Hrsg.): Handbuch der Arbeits- und Organisationspsychologie). Göttingen: Hogrefe.

Felfe, J. & Franke, F. (2012): Commitment-Skalen (COMMIT). Fragebogen zur Erfassung von Commitment gegenüber Organisationen, Beruf/Tätigkeit, Führungskraft und Beschäftigungsform. Huber: Huber.

- Felfe, J. & Six, B.** (2006): Arbeitszufriedenheit und Commitment. (in: Fischer, L.(Hrsg.): Arbeitszufriedenheit - Konzepte und empirische Befunde). Göttingen: Hogrefe.
- Fisch, J.H.** (2003): *Innere Kündigung als Folge einer sich selbsterfüllenden Prophezeiung - Wenn Stewards mit Agents verwechselt werden.* (in: Zeitschrift für Personalforschung), 17 (2), 215-223.
- Fischer, L.** (1991): Arbeitszufriedenheit. Stuttgart: Verlag für Angewandte Psychologie.
- Fischer, L. & Wiswede, G.** (2002): Grundlagen der Sozialpsychologie. München: Oldenbourg.
- Forster, W.** (1978): Das Konzept und die Dimension des Organisationsklimas. Zürich: Juris.
- Franke, G.** (1995): SCL-90-R - Die Symptom-Checkliste von Derogatis. Zürich: Juris.
- Franken, S.** (2010): Verhaltensorientierte Führung - Handeln, Lernen und Diversity in Unternehmen. Wiesbaden: Gabler.
- Freud, S.** (1922): Group psychology and the analysis of ego. London: International Psycho-analytic Press.
- Funken, C.** (2011): Managerinnen 50plus - Karrierekorrekturen beruflich erfolgreicher Frauen in der Lebensmitte. Berlin: Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend.
- Gallup GmbH** (2011): Gallup Engagement Index 2011. Berlin: Gallup GmbH.
- Gjesme, T. & Nygard, R.** (1970): Achievement-related motives: Theoretical considerations and construction of measuring instrument. University of Oslo: Unveröffentlichtes Manuskript.
- Glasl, F.** (2003): Konfliktmanagement. (in: Auhagen, E. & Bierhoff, H.W. (Hrsg.): Angewandte Sozialpsychologie). Weinheim: Beltz.
- Goldberg, L.R.** (1999): A Broad-Bandwith Public-Domain Personality Inventory Measuring the Lower-Level Facets of several Five-Factor Models . (in: Mervielde et al.(Hrsg.): Personality Psychology in Europe, Band 7). Tilburg: Tilburg University Press.

Goldberg, L.R.; Johnson, J.A.; Eber, H.W.; Hogan, R.; Ashton, M.C.; Cloninger, C.R. & Gough, H.G. (2006): *The international personality item pool and the future of public-domain personality measures.* (in: Journal of Research in Personality), 40, 84-96.

Gollwitzer, M; Schmitt, M.; Schalke, R.; Maes, J. & Baer, A. (2005): *Asymmetrical Effects of Justice Sensitivity Perspectives on Prosocial and Antisocial Behavior.* (in: Social Justice Research), 18 (2), 183-201.

Göttert, R. & Köhl, J. (1982): LM-Fragebogen. Deutsche Übersetzung des Achievement Motives Scale von Gjesme und Nygard. Universität Bochum: Unveröffentlichtes Manuskript.

Gross, P. (1992): Ein Betrieb ist kein Aquarium. (in: Hilb, M.(Hrsg.): Innere Kündigung - Ursachen und Lösungsansätze). Zürich: Verlag Industrielle Organisation.

Grothe, E. (2005): Zwischen Geschichte und Recht - Deutsche Verfassungsgeschichtsschreibung 1900 - 1970. (entnommen aus: Walter, A. (2011): Das Unbehagen in der Verwaltung - Warum der öffentliche Dienst denkende Mitarbeiter braucht. Berlin: edition sigma.). München: Oldenbourg.

Gutknecht, S. P. (2007): Arbeitszufriedenheit und Commitment. Saarbrücken: VDM.

Habisch, A.; Schmidpeter, R. & Neureiter, M. (2008): Handbuch Corporate Citizenship - Corporate Social Responsibility für Manager. Heidelberg: Springer.

Hablützel, P. (1992): Innere Kündigung aus Sicht der Personalverantwortlichen in der öffentlichen Verwaltung. (in: Hilb, M.(Hrsg.): Innere Kündigung: Ursachen und Lösungsansätze). Zürich: Verlag Industrielle Organisation.

Häder, M. & Häder, S. (2009): Telefonbefragungen über das Mobilfunknetz. München: Verlag für Sozialwissenschaften.

Haffner, Y. (2007): Mythen um männliche Karrieren und weibliche Leistung. Opladen: Budrich.

Haller, U. & Fink, D. (2006): Von der Schuldfrage zur Fehlerkultur in der Medizin - Risiken, Fehler und Patientensicherheit. (in: Berg, D. & Ulsenheimer, K.(Hrsg.): Patientensicherheit, Arzthaftung, Praxis- und Krankenhausorganisation). Berlin: Springer.

- Heckhausen, H.** (2010): Motivation und Handeln. Berlin: Springer.
- Heidbrink, H.; Lück, H.E. & Schmidtman, H.** (2009): Psychologie sozialer Beziehungen. Stuttgart: Kohlhammer.
- Heitmeyer, W. & Imbusch, P.** (2012): Desintegrationsdynamiken - Integrationsmechanismen auf dem Prüfstand. Wiesbaden: Springer.
- Hilb, M.** (1992): Innere Kündigung - Ursachen und Lösungsansätze. Zürich: Verlag Industrielle Organisation.
- Hogeforster, J.** (2010): Kommentar zur Inneren Kündigung. (Tagung: Die Ostsee – Wirtschaftsraum der Zukunft?). Hamburg: Hanseparlament.
- Höhn, R.** (1967): Das Harzburger Modell in der Praxis - Rundgespräch über Erfahrungen mit dem neuen Führungsstil in der Wirtschaft. Bad Harzburg: Verlag für Wissenschaft, Wirtschaft und Technik.
- Höhn, R.** (1982): *Die innere Kündigung – ein schlimmes Thema.* (in: Frankfurter Allgemeine Zeitung - Blick durch die Wirtschaft), 11, 1.
- Höhn, R.** (1983): Die innere Kündigung im Unternehmen - Ursachen, Folgen, Gegenmaßnahmen. Bad Harzburg: Verlag für Wissenschaft, Wirtschaft und Technik.
- Hölzle, K.** (2009): Die Projektleiterlaufbahn - Organisatorische Voraussetzungen und Instrumente für die Motivation und Bindung von Projektleitern. Wiesbaden: Gabler.
- Homma, N. & Bauschke, R.** (2010): Unternehmenskultur und Führung. Wiesbaden: Gabler.
- Hu, L. & Bentler, P.M.** (1999): *Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis.* (in: Structural Equation Modeling), 3, 1-55.
- Huf, S.** (2011): *Der Psychologische Vertrag - Personalmanagement als Erwartungsmanagement.* (in: Zeitschrift für Personalführung), 3, 28-35.
- IPIP** (2012): International Personality Item Pool: A Scientific Collaboratory for the Development of Advanced Measures of Personality Traits and Other Individual Differences (<http://ipip.ori.org/> (Abfrage am 14.08.2012))Internet Web Site.
- Janke, W.; Erdmann, G. & Kallus W.** (1985): Stressverarbeitungsfragebogen (SVF). Göttingen: Hogrefe.

- Jiménez, P.** (2006): Arbeitszufriedenheit als Mittlervariable in homöostatischen Feedbackprozessen. Eine kybernetische Perspektive. (in: Fischer, L.(Hrsg.): Arbeitszufriedenheit - Konzepte und empirische Befunde). Göttingen: Hogrefe.
- Judge, T.A. & Ilies, R.** (2001): *Relationship of personality to performance motivation: a meta-analytic review*. (in: Journal of Applied Psychology), 87(4), 797-807.
- Jung, H.** (2010): Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. München: Oldenbourg.
- Kanungo, R.N.** (1982a): *Measurement of job and work involvement*. (in: Journal of Applied Psychology), 67 (3), 341-349.
- Kanungo, R.N.** (1982b): Work alienation - an integrative approach. New York: Praeger Publishers.
- Kickul, J.R.** (2001): *When Organizations Break Their Promises: Employee Reactions to Unfair Processes and Treatment*. (in: Journal of Business Ethics), 29, 289-307.
- Kickul, J.R.; Gundry, L.K.; Posig, M.** (2005): *Does Trust Matter? The Relationship Between Equity Sensitivity and Perceived Organizational Justice*. (in: Journal of Business Ethics), 56, 205-218.
- Kickul, J.R.; Neuman, G.; Parker, C. & Finkl, J.** (2001): *Settling the Score: The Role of Organizational Justice in the Relationship Between Psychological Contract Breach and Anticitizenish Behavior*. (in: Employee Responsibilities and Rights Journal), 13 (2), 77-93.
- Kleinbeck, U.** (2010): Handlungsziele. (in: Heckhausen, J. & Heckhausen, H. (Hrsg.): Motivation und Handeln). Heidelberg: Springer.
- Kokoschka, S.** (2009): *Alternative zur Führungslaufbahn*. (in: Personalmagazin - Management, Recht und Organisation), 6, 24-25.
- Krystek, U.; Becherer, D. & Deichmann, K.H.** (1995): Innere Kündigung – Ursachen, Wirkungen und Lösungsansätze auf Basis einer empirischen Untersuchung. München: Hampp.
- Lasswell, H.D.** (1965): World politics and personal insecurity. New York (NY): Free Press.
- Lauck, G.** (2003): Burnout oder Innere Kündigung - Theoretische Konzeptualisierung und empirische Prüfung am Beispiel des Lehrerberufs. München: Hampp.

- Lauck, G.** (2005): *Die Messung der Inneren Kündigung. Ein Vorschlag zur Operationalisierung mit Bezügen zur angloamerikanischen Personalforschung.* (in: Zeitschrift für Personalforschung), 19 (2), 139-158.
- Lauderdale, M.** (1981): Burnout. Austin (TX): Learning Concepts.
- Laux, L.** (2003): Persönlichkeitspsychologie. Stuttgart: Kohlhammer.
- Lindau, A.** (2010): Verhandelte Vielfalt. Die Konstruktion von Diversity in Organisationen. Wiesbaden: Gabler.
- Löhnert, W.** (1990): Innere Kündigung – Eine Analyse aus wirtschaftspsychologischer Perspektive. Frankfurt, a.M.: Lang.
- Lorenz, M. & Rohrschneider, U.** (2009): Erfolgreiche Personalauswahl. Sicher, schnell und durchdacht. Wiesbaden: Gabler.
- Marcus, B.** (2011): Personalpsychologie. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften.
- Maslach, C. & Jackson, S.E.** (1986): Maslach Burnout Inventory manual. Palo Alto (CA): Consulting Psychologists Press.
- Maslach, C.; Jackson, S. & Leitner, M.P.** (1996): Maslach Burnout Inventory, 2nd Edition. Palo Alto (CA): Consulting Psychology Press.
- Massenbach von, K.** (2001): Die Innere Kündigung - zwischen Burnout und Hilflosigkeit. Zürich: Orgalife.
- Mayerl, J.** (2009): Kognitive Grundlagen sozialen Verhaltens. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften.
- Meier, P.** (2005): *Burnout - fehlende "seelische" Gesundheit.* (in: Technische Rundschau), 6, 44-47.
- Meifert, M.T.** (2008): Strategische Personalentwicklung - ein Programm in acht Etappen. Heidelberg: Springer.
- Menn, A.; Berke, J.; Engeser, M.; Kroker, M.; Matthes, S. & Schlesiger, C.** (2010): *Griff nach den Daten.* (in: WirtschaftsWoche), 49, 86-87.
- Michalk, S.** (2009): Das Konzept Diversity-Management. (in: Michalk, S. & Nieder, P.(Hrsg.): Modernes Personalmanagement - Grundlagen, Konzepte, Instrumente). Weinheim: Wiley-VCH.
- Mischel, W.** (1968): Personality and Assessment. New York (NY): Wiley-VCH.

- Mischel, W.** (1977): The Interaction of Person and Situation. (in: Magnusson, D. & Endler, N.S.(Hrsg.): Personality at The Crossroads). Hilldale (NJ): Lawrence Erlbaum Associates.
- Moosbrugger, H. & Kelava, A.** (2012): Testtheorie und Fragebogenkonstruktion. Heidelberg: Springer.
- Moser, K.** (1996): Commitment in Organisationen. Bern: Huber.
- Mummendey, H.D.** (1988): Verhalten und Einstellung. Berlin: Springer.
- Nachbagauer, A. & Riedl G.** (1999): *Leistungszurückhaltung zwischen individueller Motivationsblockade und organisatorischer Normsetzung.* (in: Zeitschrift Führung und Organisation), 68 (1), 10-15.
- Nerdinger F.W.; Blickle, G. & Schaper, N.** (2011): Arbeits- und Organisationspsychologie. Berlin: Springer.
- Nerdinger, F.W.** (2000): *Extra-Rollenverhalten - Operationalisierung des Konstrukts und Überprüfung affektiver Antezedenzen.* (in: Gruppendynamik), 2 (31), 155-167.
- Nerdinger, F.W.** (2003): Motivation von Mitarbeitern. Göttingen: Hogrefe.
- Nerdinger, F.W.** (2007): Produktives und kontraproduktives Verhalten. (in: Schuler, H. & Sonntag, K.(Hrsg.): Handbuch der Arbeits- und Organisationspsychologie). Göttingen: Hogrefe.
- Neuhold, Y.** (2006): Innere Kündigung - Entwicklung einer Skala zur empirischen Messung. Saarbrücken: VDM.
- Neumann, G.A. & Kickul, J.R.** (1998): *Organizational Citizenship Behaviors: Achievement Orientation and Personality.* (in: Journal of Business and Psychology), 13 (2), 263-279.
- Nieder, P.** (2006a): Fluktuation. (in: Handelsblatt(Hrsg.): Wirtschafts-Lexikon: das Wissen der Betriebswirtschaftslehre. Bd. 4). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Nieder, P.** (2006b): *Fundamentales Vertrauen.* (in: Personalwirtschaft), 10, 22-24.
- Nieder, P.** (2009): Mitarbeiterführung. (in: Nieder, P. & Michalk, S.(Hrsg.): Modernes Personalmanagement - Grundlagen, Konzepte, Instrumente). Weinheim: Wiley-VCH.
- Nieder, P. & Michalk, S.** (2007): *"Wer sich gut fühlt, bringt gute Leistung." - Entwicklung und Realisierung eines betrieblichen Gesundheitsmanagements.* (in: Zeitschrift für Personalführung), 1, 44-51.

- Nieder, P. & Michalk, S.** (2009): Das Konzept 'Work-Life-Balance'. (in: Nieder, P. & Michalk, S.(Hrsg.): Modernes Personalmanagement - Grundlagen, Konzepte, Instrumente). Weinheim: WILEY-VCH.
- Nink, M.** (2012): Engagement Index Deutschland 2011. Berlin: Gallup GmbH.
- Nohl, A.-M.** (2012): Interview und dokumentarische Methode : Anleitungen für die Forschungspraxis. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften.
- Organ, D.W.** (1988): Organizational citizenship behaviour. Toronto: Lexington Books.
- Parkinson, B.** (2007): Soziale Wahrnehmung und Attribution. (in: Jonas et al. (Hrsg.): Sozialpsychologie). Heidelberg: Springer.
- Pashen, M. & Dihmaier, E.** (2011): Psychologie der Menschenführung. Berlin: Springer.
- Patchen, M.** (1970): Participation, achievement an involvement on the job. Englewood Cliffs (NJ): Prentice-Hall.
- Piwinger, M. & Zerfaß, A.** (2007): Handbuch Unternehmenskommunikation. Wiesbaden: Gabler.
- Platzer, A. & Jiménez, P.** (2001): Profile Analysis of Work Satisfaction - Validation of a new instrument for queries on work satisfaction. The 10th european Congress on Work and Organizational Psychology. Prag: am 16.-19. Mai.
- Poole, B.D. & Loomis, D.K.** (2009): *A Comparative Analysis of Mail and Internet Surveys*. (in: Proceedings of the 2009 Northeastern Recreation Research Symposium), 1, 231-234.
- Poppelreuter, S. & Mierke, K.** (2008): Psychische Belastungen am Arbeitsplatz: Ursachen - Auswirkungen - Handlungsmöglichkeiten. Berlin: Schmidt.
- Poulsen, I.** (2009): Burnoutprävention im Berufsfeld Soziale Arbeit. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften.
- Radecke, H.-D.** (2010): *Die Kostenverächter*. (in: B4B Mittelstand), 11/2010, 5-15.
- Raeder, S.** (2010): Organisationskultur - Analyse, Gestaltung und Entwicklung. (in: Werkmann-Karcher, B. & Rietiker, J.(Hrsg.): Angewandte Psychologie für das Human Ressource Management). Berlin: Springer.

Raeder, S. & Grote G. (2004): Fairness als Voraussetzung für die Tragfähigkeit psychologischer Verträge. (in: Schreyögg, G. & Conrad, P. (Hrsg.): *Gerechtigkeit und Management. Managementforschung, Bd. 14*). Wiesbaden: Gabler Verlag.

Raeder, S. & Grote, G. (2012): *Der Psychologische Vertrag*. Göttingen: Hogrefe.

Raidt, F. (1988): Die Innere Kündigung. (in: Bundesvereinigung der deutschen Arbeitgeberverbände(Hrsg.): *Leistung und Lohn (Nr. 204-206)*). Bergisch-Gladbach: Heider.

Raidt, F. (1989): Innere Kündigung. (in: Strutz, H.(Hrsg.): *Handbuch Personalmarketing*). Wiesbaden: Gabler.

Raja, U.; Johns, G. & Ntalianis, F. (2004): *The Impact of Personality on Psychological Contracts*. (in: *The Academy of Management Journal*), 47 (3), 350-367.

Raykov, T. (1998): *On the use of confirmatory factor analysis in personality research*. (in: *Structural Equation Modeling*), 6, 291-293.

Reisach, U. (2007): *Irgendwann ist die Zitrone ausgequetscht (im Interview mit Schwarz, P.)*. (in: *VDI Nachrichten*), 34, 22.

Richter, G. (2003): *Über Verträge, die brechen können, ohne dass sie je zustande gekommen sind*. (in: *Personal - Zeitschrift für Human Resource Management*), 9, 56-59.

Riedl, G. (1996): Leistungserbringung im Krankenhaus zwischen Burnout und Innerer Kündigung. (in: Müller, M.(Hrsg.): *Personalmanagement im Unternehmen Krankenhaus*). Wien: Manz.

Rigotti, T.; Otto, K. & Mohr, G. (2008): *Die Bedeutung organisationaler Gerechtigkeit für das Beanspruchungserleben in Abhängigkeit von Kontextbedingungen: ein Mehrebenenansatz*. (in: *Wirtschaftspsychologie*), 2, 24-33.

Rimann, M. & Udris, I. (1997): Subjektive Arbeitsanalyse: Der Fragebogen SALSA. (in: Strohm, O. & Ulich, E. (Hrsg.): *Unternehmen arbeitspsychologisch bewerten*. (S.281-298)). Zürich: vdf.

Rohrschneider, U. & Lorenz, M. (2011): *Der Personalentwickler - Instrumente, Methoden, Strategien*. Wiesbaden: Gabler.

Rosenstiel, L. von (1999): Motivation von Mitarbeitern. (in: von Rosenstiel et al.(Hrsg.): Führung von Mitarbeitern). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Rosenstiel, L. von (2010): Motivation im Betrieb. Leonberg: Rosenberger.

Rousseau, D.M. (1989): *Psychological and Implied Contracts in Organizations*. (in: Employee Responsibilities and Rights Journal), 2 (2), 121-139.

Rousseau, D.M. (1995): Psychological Contracts in Organizations - Understanding Written and Unwritten Agreements. Thousand Oaks (CA): SAGE Publications.

Rowold, J. & Borgmann, L. (2009): *Zum Zusammenhang zwischen ethischer Führung, Arbeitszufriedenheit und affektivem Commitment*. (in: Wirtschaftspsychologie), 2, 58-66.

Rüthers, B. (2000): *Reinhard Höhn, Carl Schmitt und andere - Geschichten und Legenden aus der NS-Zeit. (entnommen aus: Walter, A. (2011): Das Unbehagen in der Verwaltung - Warum der öffentliche Dienst denkende Mitarbeiter braucht. Berlin: edition sigma.)*. (in: Neue Juristische Wochenschrift), 39, 2866 ff..

Schaper, N. (2011): Wirkungen der Arbeit. (in: Nerdinger et al.(Hrsg.): Arbeits- und Organisationspsychologie). Berlin: Springer.

Schiefele, U. (1990): Einstellung, Selbstkonsistenz und Verhalten. Göttingen: Hogrefe.

Schmidt, K.H. (2006): Arbeitszufriedenheit und Leistung - Neue Perspektiven. (in: Fischer, L.(Hrsg.): Arbeitszufriedenheit - Konzepte und empirische Befunde). Göttingen: Hogrefe.

Schmitt, M.; Baumert, A.; Fetchenhauer, D.; Gollwitzer, M.; Rothmund, T. & Schlösser, T. (2009): *Sensibilität für Ungerechtigkeit*. (in: Psychologische Rundschau), 60 (1), 8-22.

Schmitt, M.; Baumert, A.; Gollwitzer, M. & Maes, J. (2010): *The Justice Sensitivity Inventory: Factorial Validity, Location in the Personality Facet Space, Demographic Pattern, and Normative Data*. (in: Social Justice Research), 23, 211-238.

Schmitt, M.; Gollwitzer, M; Maes, J. & Arbach, D. (1983): Die innere Kündigung im Unternehmen - Ursachen, Folgen, Gegenmaßnahmen. Bad Harzburg: Verlag für Wissenschaft, Wirtschaft und Technik.

Schmitt, M.; Maes, J. & Schmal, A. (1995): Gerechtigkeit als innerdeutsches Problem - Analyse der Meßeigenschaften von Meßinstrumenten für Einstellungen zu Verteilungsprinzipien, Ungerechtigkeitssensibilität und Glaube an eine gerechte Welt. Trier: Universität Trier - Fachbereich 1 - Psychologie.

Schmitz, E.; Gayer, B. & Jehle, P. (2002): *Gütekriterien und Strukturanalyse zur Inneren Kündigung.* (in: Zeitschrift für Personalforschung), 16 (1), 39-61.

Schneider, W. (1981): *Selbstverwirklichung - nichts weiter als ein Wahn* (entnommen aus: Höhn, R.: *Die Innere Kündigung - Ursachen, Folgen, Gegenmaßnahmen.* Verlag wwt. Bad Harzburg, 1983.) . (in: FAZ), 259 v. 7. Nov. 1981, 15.

Schnell, R.; Hill, P.B. & Esser, E. (2011): Methoden der empirischen Sozialforschung. München: Oldenbourg.

Schreyögg, G. & Sydow, J. (2009): Verhalten in Organisationen. Wiesbaden: Gabler.

Seligman, E.P. (1975): Helplessness: On Depression , Development and Death. San Francisco (CA): W.H. Freeman.

Seligman, E.P.; Maier S.F. (1967): *Failure to escape traumatic shock.* (in: Journal of Experimental Psychology), 74-1, 1-9.

Skarlicki, D.P.; Folger, R. & Tesluk, P. (1999): *Personality as a Moderator in the Relationship between Fairness and Retaliation.* (in: The Academy of Management Journal), 42 (1), 100-108.

Steinle, C.; Eggers, B. & Ahlers, F. (2008): Change Management. Wandlungsprozesse erfolgreich planen und umsetzen. München: Hampp.

Streicher, B.; Maier, G.W.; Jonas, E. & Reisch, L. (2008): *Organisationale Gerechtigkeit und Qualität der Führungskraft-Mitarbeiter-Beziehung.* (in: Wirtschaftspsychologie), 2, 54-64.

Stroebe, W. (2007): Strategien zur Einstellungs- und Verhaltensänderung. (in: Jonas et al.(Hrsg.): Sozialpsychologie). Berlin: Springer.

Sturm, A.; Opterbeck, I. & Gurt, J. (2011): Organisationspsychologie. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften.

Surminski, A. (1982): *Die doppelte Leistungsverweigerung.* (entnommen aus: Höhn, R.: *Die Innere Kündigung - Ursachen, Folgen, Gegenmaßnahmen.* Verlag wwt. Bad Harzburg, 1983.) (in: FAZ), 225 v. 29.09.1982, 14.

- Thom, N. & Zaugg, R.J.** (2008): *Moderne Personalentwicklung - Mitarbeiterpotenziale erkennen, entwickeln und fördern*. Wiesbaden: Gabler.
- Trost, A.** (2012): *Talent Relationshipmanagement - Personalgewinnung in Zeiten des Fachkräftemangels*. Heidelberg: Springer.
- Ulich, E. & Wiese, B.S.** (2011): *Life Domain Balance - Konzepte zur Verbesserung der Lebensqualität*. Wiesbaden: Gabler.
- Ulich, E. & Wülser, M.** (2012): *Gesundheitsmanagement in Unternehmen - Arbeitspsychologische Perspektiven*. Wiesbaden: Gabler.
- Ullmann-Jungfer, G. & Werkmann-Karcher, B.** (2010): *Gruppen und Teams in Organisationen*. (in: Werkmann-Karcher, B. & Rietiker, J.(Hrsg.): *Angewandte Psychologie für das Human Resource Management*). Berlin: Springer.
- Velte, P.** (2009): *Stewardship-Theorie*. (in: *Zeitschrift für Planung & Unternehmenssteuerung*), 20, 285-293.
- Vitzthum, Gräfin T.** (2005): *Motivation und Führung von Mitarbeitern*. (in: Gallup Deutschland GmbH(Hrsg.): *Konferenz "Psychische Belastungen im Betrieb" der IG Metall Baden-Württemberg*). Princeton (NJ): The Gallup Organization.
- Vroom, V.H.** (1964): *Work and Motivation*. New York (NY): Wiley-VCH.
- Wagner, D. & Voigt, B.-F.** (2007): *Diversity-Management als Leitbild von Personalpolitik*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Walter, A.** (2011): *Das Unbehagen in der Verwaltung - Warum der öffentliche Dienst denkende Mitarbeiter braucht*. Berlin: edition sigma.
- Weber, H. & Rammsayer, T.** (2012): *Differentielle Psychologie - Persönlichkeitsforschung*. Göttingen: Hogrefe.
- Wegge, J. & van Dick, R.** (2006): *Arbeitszufriedenheit, Emotion und Identifikation*. (in: Fischer, L.(Hrsg.): *Arbeitszufriedenheit - Konzepte und Empirische Befunde*). Göttingen: Hogrefe.
- Weibler, J. & Feldmann, M.** (2012): *Gerechtigkeit und Arbeitskontext - Zur Bedeutung situativer Merkmale für die Gerechtigkeitswahrnehmung von Führungskräften*. (in: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*), 82, 75-94.
- Weichbold, M.; Bacher J. & Wolf, C.** (2009): *Umfrageforschung - Herausforderungen und Grenzen*. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften.

Weinert, A.B. (2004): Organisations- und Personalpsychologie. Weinheim: Beltz.

Weiss, H.M. & Cropanzano, R. (1996): *Affective events theory: A theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work.* (in: Research in Organizational Behavior), 18, 1-74.

Welch, J. & Welch, S. (2009): *Minderleister vergiften das Klima.* (in: Wirtschaftswoche), 37, 84.

Weller, I. & Matiaske, W. (2009): *Persönlichkeit und Persönlichkeitsforschung. Vorstellung einer Kurzskala zur Messung der "Big Five".* (in: Zeitschrift für Personalforschung), 23(3), 258-266.

Wiendieck, G. (1990): Kölner Arbeiten zur Wirtschaftspsychologie, Bd.5. Frankfurt a.M.: Lang.

Wilkens, U. (2006): Der psychologische Vertrag hochqualifizierter Arbeitskraftunternehmer als Herausforderung für die Personalpolitik wissensintensiver Unternehmen. (in: Nienhüser, W.(Hrsg.): Beschäftigungspolitik von Unternehmen - Theoretische Erklärungsansätze und empirische Erkenntnisse). München: Hampp.

Zillien, N. (2009): Digitale Ungleichheit. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften.

Zimmers, B. (2011): Internetnutzung - Generationen im Vergleich. (in: Hunke, G.(Hrsg.): Best Practice Modelle im 55plus Marketing). Wiesbaden: Gabler.

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Soziogramm der Inneren Kündigung.....	53
Abbildung 2: Fallers Phasenkonzept.....	60
Abbildung 3: Ladungsdiagramm – Löhnert Gesamtmodell.....	151
Abbildung 4: Ladungsdiagramm – NEOVG Gesamtmodell.....	168
Abbildung 5: Ladungsdiagramm – Psychologischer Vertrag.....	178
Abbildung 6: Steward-Agent-Divergenz bei der Inneren Kündigung.....	226
Abbildung 7: Ladungsdiagramm – Löhnert Misserfolg meiden.....	288
Abbildung 8: Ladungsdiagramm – Löhnert Erfolgstreben.....	289
Abbildung 9: Ladungsdiagramm – Löhnert Innere Kündigung.....	290
Abbildung 10: Ladungsdiagramm – NEOVG Extraversion.....	291
Abbildung 11: Ladungsdiagramm – NEOVG Neurotizismus.....	291
Abbildung 12: Ladungsdiagramm – NEOVG Verträglichkeit.....	292
Abbildung 13: Ladungsdiagramm – NEOVG Offenheit für neue Erfahrungen.....	292
Abbildung 14: Ladungsdiagramm – NEOVG Gewissenhaftigkeit.....	293
Abbildung 15: Antwortverteilung – Psychologischer Vertrag.....	294
Abbildung 16: Psychologischer Vertrag nach Alter und Geschlecht.....	295
Abbildung 17: Ladungsdiagramm - Modell IK-NEOVG.....	296
Abbildung 18: Ladungsdiagramm – P-S-E-Modell.....	297

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Persönlichkeitsfaktoren und Psychologische Verträge.....	86
Tabelle 2: Rücklaufstatistik zur Umfrage.....	127
Tabelle 3: Altersgruppen in der Gesamtbevölkerung.....	130
Tabelle 4: Geschlechterverteilung in der Gesamtbevölkerung.....	130
Tabelle 5: Erwerbstätige in Deutschland nach Alter und Geschlecht.....	131
Tabelle 6: Beschäftigtenverteilung in den Alterskohorten im Vergleich.....	132
Tabelle 7: Geschlechter- und Altersverteilung im Vergleich zu Gesamtbeschäftigten.	132
Tabelle 8: Was ist Innere Kündigung?.....	134
Tabelle 9: Charakteristika der Probleme.....	135
Tabelle 10: Model-Fit Skala Erfolgstreben.....	141
Tabelle 11: Model-Fit Skala Misserfolg meiden.....	144
Tabelle 12: Model-Fit Skala Innere Kündigung.....	146
Tabelle 13: Model-Fit Löhnerts Gesamtmodell.....	149
Tabelle 14: Model-Fit NEOVG-Neurotizismus.....	157
Tabelle 15: Model-Fit NEOVG-Extraversion.....	159
Tabelle 16: Model-Fit NEOVG-Offenheit für neue Erfahrungen.....	162
Tabelle 17: Model-Fit NEOVG-Verträglichkeit.....	164
Tabelle 18: Model-Fit NEOVG-Gewissenhaftigkeit.....	166
Tabelle 19: Model-Fit NEOVG-Modell.....	167
Tabelle 20: Korrelation zwischen Persönlichkeitsfaktoren und Sensibilität für Ungerechtigkeit.....	170
Tabelle 21: Model-Fit-Werte Psychologischer Vertrag.....	179
Tabelle 22: Regressionsanalyse Innere Kündigung – NEOVG.....	184
Tabelle 23: Regressionsanalyse Innere Kündigung – PV, NEOVG, JSI.....	185
Tabelle 24: Regressionsanalyse Innere Kündigung – NEOVG (PV -).....	187
Tabelle 25: Regressionsanalyse Innere Kündigung – NEOVG (PV +).....	189
Tabelle 26: Model-Fit-Werte Innere Kündigung & NEOVG.....	192
Tabelle 27: Regressionsanalyse Psychologischer Vertrag – NEOVG und JSI.....	196

Tabelle 28: Regressionsanalyse Psychologischer Vertrag – NEOVG.....	197
Tabelle 29: Regressionsanalyse Psychologischer Vertrag – JSI.....	198
Tabelle 30: erklärte Varianzen (PSyV – Big-5 – JSI-Skalen).....	199
Tabelle 31: Regressionsanalyse JSI-Opfer – NEOVG.....	200
Tabelle 32: Regressionsanalyse JSI-Beobachter – NEOVG.....	201
Tabelle 33: Regressionsanalyse JSI-Nutznieser – NEOVG.....	202
Tabelle 34: Regressionsanalyse JSI-Täter – NEOVG.....	203
Tabelle 35: Regressionsanalyse bei belastetem Psychologischem Vertrag.....	207
Tabelle 36: Regressionsanalyse belasteter Psychologischer Vertrag – JSI.....	208
Tabelle 37: Regressionsanalyse belasteter Psychologischer Vertrag – NEOVG.....	209
Tabelle 38: Regressionsanalyse bei erfülltem Psychologischem Vertrag.....	212
Tabelle 39: Regressionsanalyse erfüllter Psychologischer Vertrag – JSI.....	213
Tabelle 40: Regressionsanalyse erfüllter Psychologischer Vertrag – NEOVG.....	214
Tabelle 41: Model-Fit P-S-E-Modell.....	217
Tabelle 42: Model-Fit-Werte der Löhnert Skalen.....	276
Tabelle 43: Model-Fit-Werte der IPIP-Skalen.....	276
Tabelle 44: Model-Fit-Werte der Modelle (IK-NEOVB; P-S-E).....	277
Tabelle 45: Items der Skala Neurotizismus.....	277
Tabelle 46: Items der Skala Extraversion.....	277
Tabelle 47: Items der Skala Offenheit für neue Erfahrungen.....	278
Tabelle 48: Items der Skala Verträglichkeit.....	278
Tabelle 49: Items der Skala Gewissenhaftigkeit.....	279
Tabelle 50: Rotierte Faktorenmatrix IPIP-Skalen.....	280
Tabelle 51: Skala zur Bewertung der Tätigkeit nach Löhnert.....	281
Tabelle 52: Skala zur Bewertung der Arbeitsbedingungen nach Hilb.....	282
Tabelle 53: Antwortverteilung Psychologischer Vertrag.....	283
Tabelle 54: Antwortverteilung Innere Kündigung.....	283
Tabelle 55: Kündigungsabsicht bei positivem PV.....	283
Tabelle 56: Kündigungsabsicht bei negativem PV.....	284
Tabelle 57: Kündigungsabsicht bei normalem PV.....	284
Tabelle 58: Empfehlung der Tätigkeit, Gesamtstichprobe.....	285

Tabelle 59: Empfehlung der Tätigkeit bei negativem PV.....	285
Tabelle 60: Empfehlung der Tätigkeit bei positivem PV.....	286
Tabelle 61: Unterstützung des Unternehmens – Verteilung absolut.....	286
Tabelle 62: Unterstützung des Unternehmens – Verteilung in Prozent.....	287
Tabelle 63: Unterstützung des Unternehmens – Veränderung.....	287

A N H A N G

Tabelle 42: Model-Fit-Werte der Löhnert Skalen

Model	Chi ²	df	CFI	RMSEA	SRMR	Chi ² /df	p
Löhnert Erfolgstreben	290.308	44	.809	.111	.076	6.598	<.001
Löhnert Misserfolg meiden	12.126	5	.969	.056	.034	2.425	.033
Löhnert Innere Kündigung	84.641	20	.736	.084	.065	4.232	<.001
Löhnert Gesamtmodell	880.111	249	.714	.075	.078	3.535	<.001
Cut-Off			> .90	< .08	< .10		< .05

Anmerkung: Cut-Off-Kriterien nach Raykov, 1998 und Hu & Bentler, 1999 zitiert in Beauducel & Wittmann, 2005

Tabelle 43: Model-Fit-Werte der IPIP-Skalen

Model	Chi ²	df	CFI	RMSEA	SRMR	Chi ² /df	p
Neurotizismus	19.217	5	.989	.079	.021	3.843	.002
Extraversion	14.607	5	.985	.065	.025	2.921	.012
Offenheit für neue Erfahrungen	3.481	2	.996	.040	.018	1.741	.175
Verträglichkeit	8.063	2	.988	.082	.022	4.031	.018
Gewissenhaftigkeit	19.013	9	.982	.049	.028	2.113	.025
NEOVG-Gesamtmodell	527.237	242	.927	.051	.056	2.179	<.001
Cut-Off			> .90	< .08	< .10		< .05

Anmerkung: Cut-Off-Kriterien nach Raykov, 1998 und Hu & Bentler, 1999 zitiert in Beauducel & Wittmann, 2005

Tabelle 44: Model-Fit-Werte der Modelle (IK-NEOVG; P-S-E)

Model	Chi ²	df	CFI	RMSEA	SRMR	Chi ² /df	p
IK & NEOVG	1272.277	460	.871	.062	.116	2.766	<.001
P-S-E	5764.971	2500	.801	.054	.062	2.306	<.001
Cut-Off			> .90	< .08	< .10		< .05

Anmerkung: Cut-Off-Kriterien nach Raykov, 1998 und Hu & Bentler, 1999 zitiert in Beauducel & Wittmann, 2005

Tabelle 45: Items der Skala Neurotizismus

positiv formuliert	negativ formuliert
Ich fühle mich oft traurig	<i>Ich bin selten irritiert.</i>
Ich mag mich nicht	Ich fühle mich selten traurig.
Ich bin oft niedergeschlagen	<i>Ich fühle mich mit mir selbst wohl.</i>
Ich habe häufig Stimmungsschwankungen	<i>Ich bin nicht leicht durch Dinge gestört.</i>
<i>Ich gerate leicht in Panik</i>	<i>Ich bin sehr zufrieden mit mir.</i>

Anmerkung: Verwendete Items in Fettschrift, aussortierte Items in Normalschrift

Tabelle 46: Items der Skala Extraversion

positiv formuliert	negativ formuliert
<i>Ich fühle mich unter Menschen wohl.</i>	Ich habe wenig zu sagen.
<i>Ich finde leicht Freunde.</i>	Ich bleibe lieber im Hintergrund.
<i>Ich kann geschickt mit sozialen Situationen umgehen.</i>	<i>Ich würde mein Leben als eher dumpf bezeichnen.</i>
Ich bin der Mittelpunkt jeder Feier.	Ich mag es nicht zu viel Aufmerksamkeit auf mich zu ziehen.
Ich kann Menschen faszinieren.	Ich spreche nicht viel.

Anmerkung: Verwendete Items in Fettschrift, aussortierte Items in Normalschrift

Tabelle 47: Items der Skala Offenheit für neue Erfahrungen

positiv formuliert	negativ formuliert
Es bereitet mir Freude über neue Dinge nachzudenken.	Ich bin nicht an abstrakten Ideen interessiert.
<i>Ich habe eine lebhaftere Fantasie.</i>	<i>Ich bin nicht an theoretischen Diskussionen interessiert.</i>
<i>Ich neige dazu für eher liberale politische Kandidaten zu stimmen.</i>	<i>Es fällt mir schwer abstrakten Ideen zu folgen.</i>
Ich diskutiere gern über neue Ideen.	<i>Ich gehe nicht gerne in Kunstmuseen.</i>
Ich genieße es neue Ideen zu hören.	<i>Ich neige dazu für eher konservative politische Kandidaten zu stimmen.</i>

Anmerkung: Verwendete Items in Fettschrift, aussortierte Items in Normalschrift

Tabelle 48: Items der Skala Verträglichkeit

positiv formuliert	negativ formuliert
Ich habe für jeden ein gutes Wort übrig.	<i>Ich habe anderen gegenüber eine scharfe Zunge.</i>
<i>Ich glaube, dass andere gute Absichten haben.</i>	<i>Ich setze andere oft herab.</i>
Ich respektiere andere.	<i>Ich vermute bei anderen verborgene Motive.</i>
Ich akzeptiere Menschen wie sie sind.	<i>Ich stoße anderen oft vor den Kopf.</i>
Ich verhalte mich so, dass Menschen sich wohl fühlen.	<i>Ich beleidige andere oft.</i>

Anmerkung: Verwendete Items in Fettschrift, aussortierte Items in Normalschrift

Tabelle 49: Items der Skala Gewissenhaftigkeit

positiv formuliert	negativ formuliert
Ich bin immer vorbereitet. <i>Ich achte auf Details.</i>	<i>Ich verschwende meine Zeit.</i> Ich finde es schwierig mit meiner Arbeit zu beginnen.
Ich erledige Aufgaben sofort.	<i>Ich erledige gerade genug Arbeit um damit durchzukommen.</i>
Ich führe meine Pläne aus.	<i>Ich blicke oft nicht durch.</i>
Ich mache Pläne und halte mich daran.	Ich entziehe mich meinen Pflichten.

Anmerkung: Verwendete Items in Fettschrift, aussortierte Items in Normalschrift

Table 50: Rotierte Faktorenmatrix IPIP-Skalen

Rotierte Faktorenmatrix^a der exploratorischen Faktorenanalyse des IPIP Persönlichkeitsinventars

	Faktor				
	N	E	O	V	G
Ich fühle mich oft traurig.	.882				
Ich mag mich nicht.	.567				
Ich bin oft niedergeschlagen.	.818				
Ich habe häufig Stimmungsschwankungen.	.663				
Ich fühle mich selten traurig.	.803				
Ich bin der Mittelpunkt jeder Feier.		.646			
Ich kann Menschen faszinieren.		.616			
Ich bleibe lieber im Hintergrund.		.788			
Ich mag es nicht zu viel Aufmerksamkeit auf mich zu ziehen.		.666			
Ich spreche nicht viel.		.617			
Es bereitet mir Freude über neue Dinge nachzudenken.			.729		
Ich diskutiere gern über neue Ideen.			.738		
Ich genieße es neue Ideen zu hören.			.559		
Ich bin nicht an abstrakten Ideen interessiert.			.411		
Ich habe für jeden ein gutes Wort übrig.				.571	
Ich respektiere andere.				.625	
Ich akzeptiere Menschen wie sie sind.				.660	
Ich verhalte mich so, dass Menschen sich wohl fühlen.				.576	
Ich bin immer vorbereitet.					.517
Ich erledige Aufgaben sofort.					.572
Ich führe meine Pläne aus.					.619
Ich mache Pläne und halte mich daran.					.773
Ich verschwende meine Zeit.					.501
Ich entziehe mich meinen Pflichten.					.493

Anmerkung: a. Die Rotation ist in 6 Iterationen konvergiert. Extraktionsmethode: Hauptachsen-Faktorenanalyse. Rotationsmethode: Varimax mit Kaiser-Normalisierung.

Tabelle 51: Skala zur Bewertung der Tätigkeit nach Löhnert

Ich habe eine abwechslungsreiche Tätigkeit.

Ich habe eine Tätigkeit, die den Einsatz meiner gesamten Kenntnisse und Fähigkeiten erfordert.

Ich habe die Möglichkeit, mir während der Arbeitszeit die Zeit selbst einzuteilen.

Ich habe die Möglichkeit, mir im Rahmen meiner Tätigkeit selbständig Anfang und Ende der Arbeitszeit festzulegen.

Ich fühle mich für den Erfolg/Mißerfolg meiner Tätigkeit selbst verantwortlich.

Ich bin über alle wesentlichen Ergebnisse im Rahmen meiner Arbeitstätigkeit informiert.

In meiner beruflichen Tätigkeit bin ich ganz mein eigener Herr.

Ich kenne genau meine Funktion im Rahmen der Gesamtorganisation des Unternehmens.

Ich habe im Rahmen meiner Tätigkeit ausreichend Gelegenheit zum fachlichen Kontakt mit meinen Kollegen.

Ich habe im Rahmen meiner Tätigkeit ausreichend Gelegenheit zum persönlichen Kontakt mit meinen Kollegen.

Bei meiner Tätigkeit habe ich die Möglichkeit, einen guten Verdienst zu erzielen.

Ich habe einen sicheren Arbeitsplatz.

Meine Tätigkeit genießt hohes Ansehen bei anderen.

Bei meiner Tätigkeit besteht die Möglichkeit, mich persönlich gut zu entwickeln.

Bei meiner Tätigkeit habe ich gute Mitsprachemöglichkeiten gegenüber der Betriebsleitung.

Meine Tätigkeit läßt mir genug Freizeit.

Anmerkung: Verwendete Items in Fettschrift, aussortierte Items in Normalschrift

Tabelle 52: Skala zur Bewertung der Arbeitsbedingungen nach Hilb

gesicherte Beschäftigung

gute Aufstiegsmöglichkeiten

guter Verdienst

attraktive Arbeitszeitregelung

gute Verpflegungsmöglichkeiten

umfassende Information über das Firmengeschehen

gute Weiterbildungsmöglichkeiten

gute Sozialleistungen

gute Organisation in der Abteilung

angenehme Arbeitsplatzgestaltung

Klarheit der Geschäftsziele

sinnvolle und befriedigende Arbeit

gutes Verhältnis zum Vorgesetzten

guter Name der Firma in der Öffentlichkeit

grosse Selbständigkeit in der Arbeit

gutes Verhältnis zu Arbeitskollegen

gerechte Beurteilung der Leistungen

echte Mitsprachemöglichkeiten am Arbeitsplatz

gerechte Arbeitsauslastung

grosses Engagement des Vorgesetzten für die Firma

Anmerkung: Verwendete Items in Fettschrift, aussortierte Items in Normalschrift

Tabelle 53: Antwortverteilung Psychologischer Vertrag

	Häufigkeit	Prozent
-2	25	5,5
-1	89	19,5
0	212	46,5
1	125	27,4
2	5	1,1
Gesamt	456	100,0

Tabelle 54: Antwortverteilung Innere Kündigung

	Häufigkeit	Prozent
-2	7	1,5
-1	241	52,9
0	202	44,3
1	6	1,3
2		
Gesamt	456	100,0

Tabelle 55: Kündigungsabsicht bei positivem PV

	Häufigkeit	Prozent	Differenz zu Gesamt	Differenz zu negativem PV
ja	47	36,2	-19,7%	-47,1%
nein	83	63,8	+19,7%	+47,1%
Gesamt	130	100,0		

Tabelle 56: Kündigungsabsicht bei negativem PV

	Häufigkeit	Prozent	Differenz zu Gesamt	Differenz zu positivem PV
ja	95	83,3	+27,4%	+47,1%
nein	19	16,7	-27,4%	-47,1%
Gesamt	114	100,0		

Tabelle 57: Kündigungsabsicht bei normalem PV

	Häufigkeit	Prozent	Differenz zu negativm PV	Differenz zu positivem PV
ja	255	55,9	-27,4%	+19,7%
nein	201	44,1	+27,4%	-19,7%
Gesamt	456	100,0		

Tabelle 58: Empfehlung der Tätigkeit, Gesamtstichprobe

N=456		Tätigkeit empfehlen					Gesamt
		Ja, ganz sicher	ja, vermutlich	weiß nicht genau	nein, vermutlich nicht	nein, ganz sicher nicht	
noch einmal	Ja, ganz sicher	23	50	35	15	3	126
bewerben	ja, vermutlich	7	58	54	34	7	160
	weiß nicht genau	3	15	16	28	6	68
	nein, vermutlich nicht	3	12	20	20	12	67
	nein, ganz sicher nicht	1	4	6	8	16	35
Gesamt		37	139	131	105	44	456

Tabelle 59: Empfehlung der Tätigkeit bei negativem PV

N=114		Tätigkeit empfehlen					Gesamt
		Ja, ganz sicher	ja, vermutlich	weiß nicht genau	nein, vermutlich nicht	nein, ganz sicher nicht	
noch einmal	Ja, ganz sicher	2	4	5	2	0	13
bewerben	ja, vermutlich	1	10	8	6	3	28
	weiß nicht genau	0	4	7	8	2	21
	nein, vermutlich nicht	2	6	7	6	8	29
	nein, ganz sicher nicht	0	4	1	7	11	23
Gesamt		5	28	28	29	24	114

Tabelle 60: Empfehlung der Tätigkeit bei positivem PV

N=130		Tätigkeit empfehlen					Gesamt
		Ja, ganz sicher	ja, vermutlich	weiß nicht genau	nein, vermutlich nicht	nein, ganz sicher nicht	
noch einmal	Ja, ganz sicher	15	21	14	4	0	54
bewerben	ja, vermutlich	1	23	10	7	2	43
	weiß nicht genau	0	3	2	7	3	15
	nein, vermutlich nicht	1	2	6	5	1	15
	nein, ganz sicher nicht	0	0	0	1	2	3
Gesamt		17	49	32	24	8	130

Tabelle 61: Unterstützung des Unternehmens – Verteilung absolut

Psychologischer Vertrag	Tätigkeit empfehlen	noch einmal bewerben	
		+	-
Positiv	+	87	
	-		25
Negativ	+	34	
	-		50
gesamt	+	245	
	-		116

Tabelle 62: Unterstützung des Unternehmens – Verteilung in Prozent

Psychologischer Vertrag	Tätigkeit empfehlen	noch einmal bewerben	
		+	-
Positiv	+	66,9%	
	-		19,2%
Negativ	+	29,8%	
	-		43,9%
gesamt	+	53,7%	
	-		25,4%

Tabelle 63: Unterstützung des Unternehmens – Veränderung

Psychologischer Vertrag	Tätigkeit empfehlen	noch einmal bewerben	
		+	-
Positiv	+	+13,2%	
	-		-6,2%
Negativ	+	-23,9%	
	-		+18,5%
gesamt	+	0	
	-		0

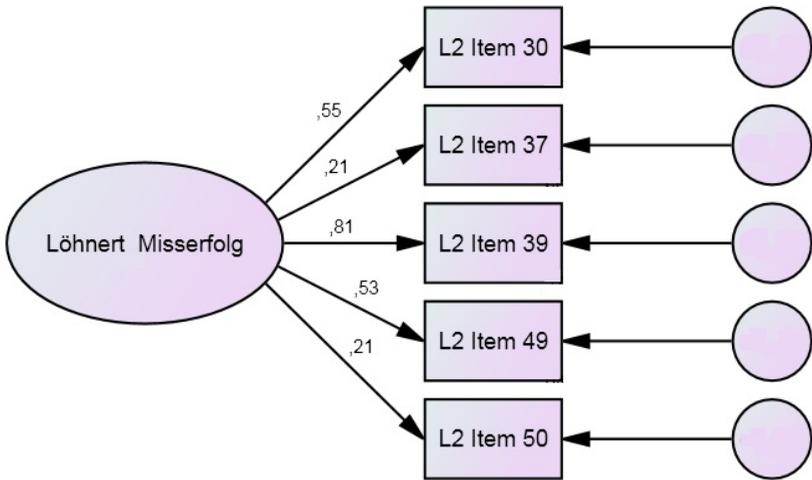


Abbildung 7: Ladungsdiagramm – Löhnert Misserfolg meiden

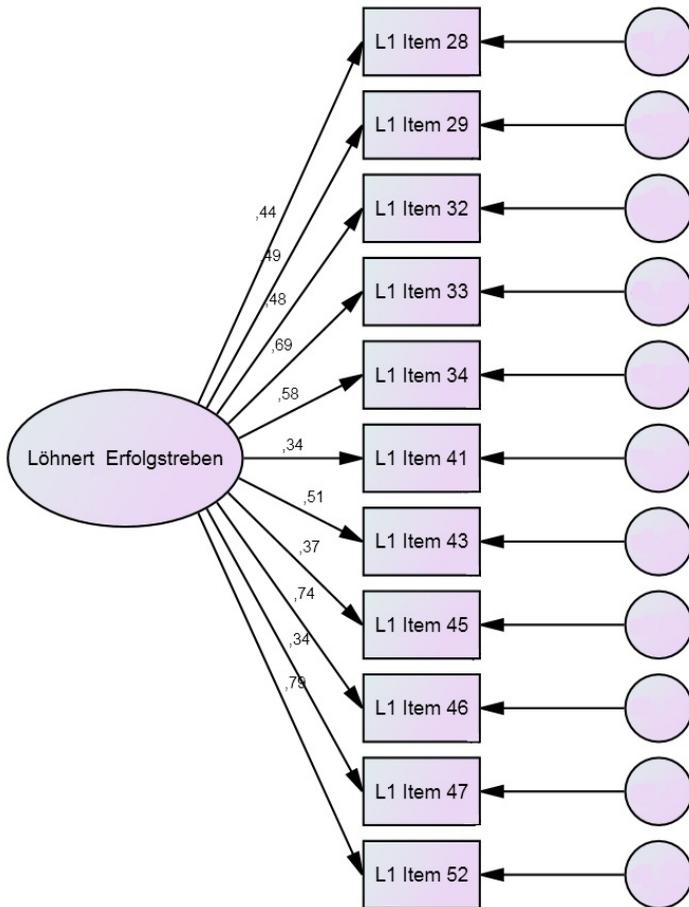


Abbildung 8: Ladungsdiagramm – Löhner Erfolgstreben

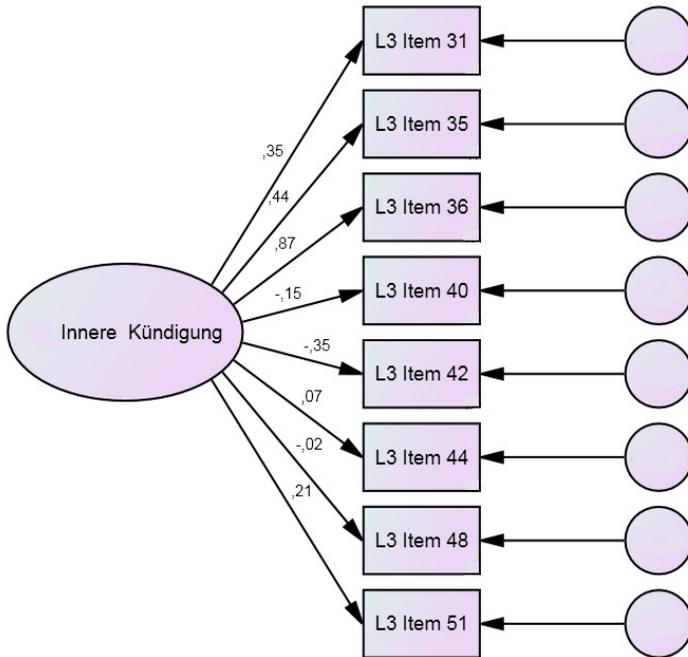
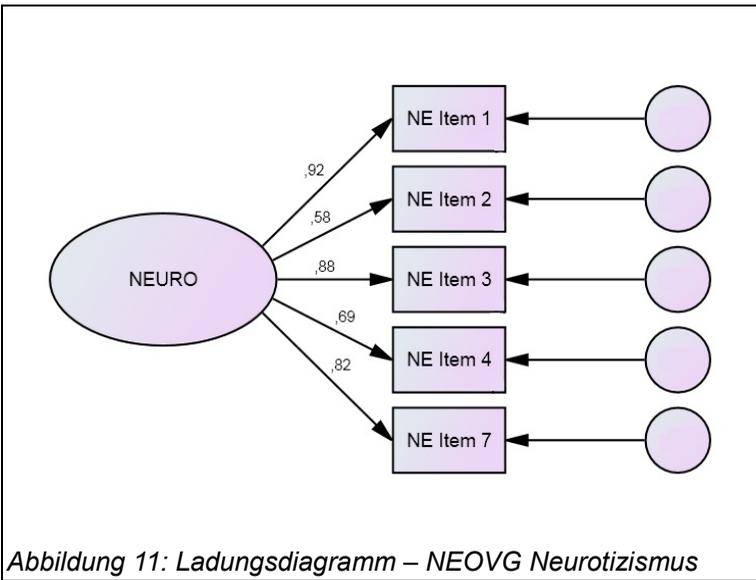
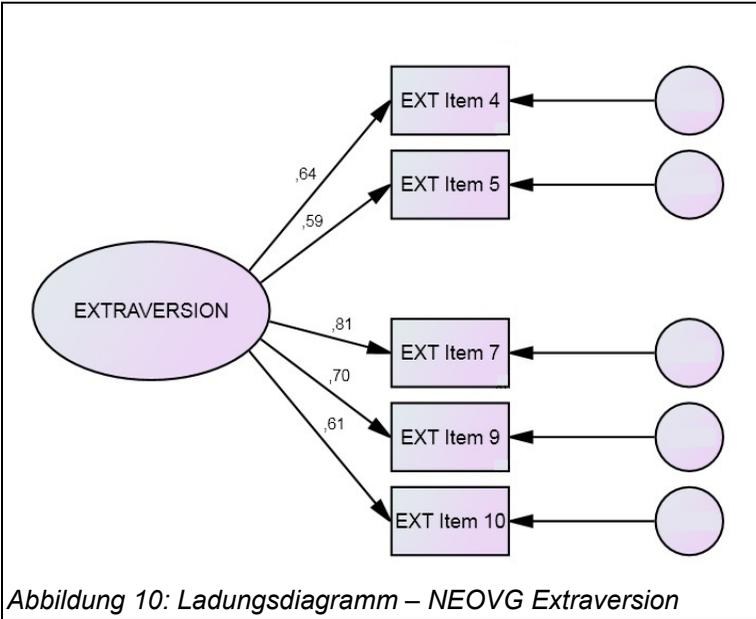
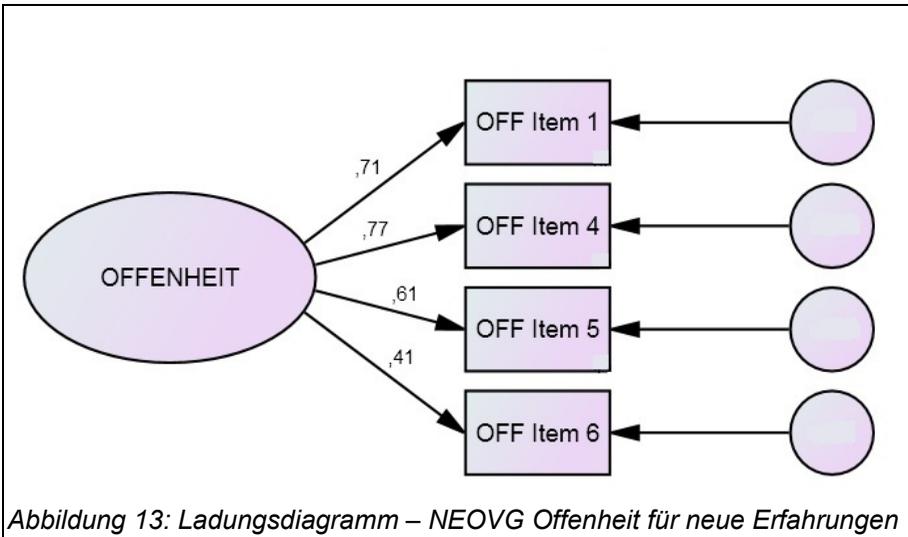
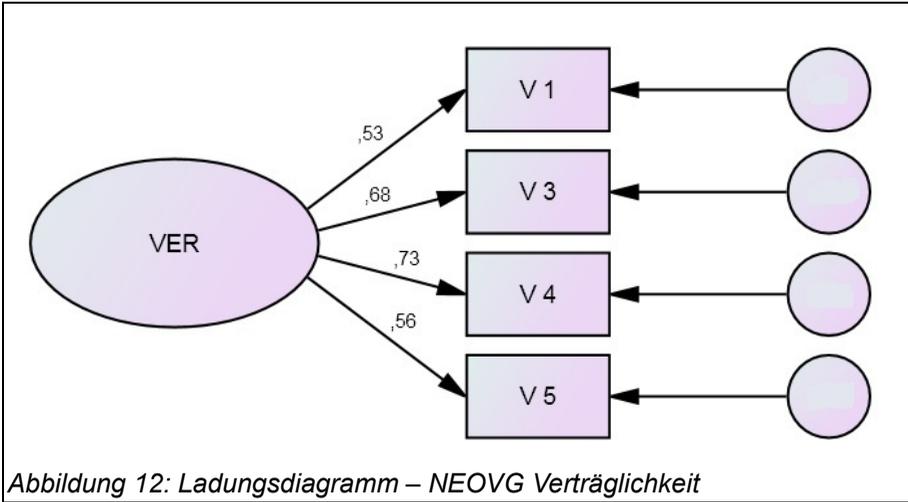
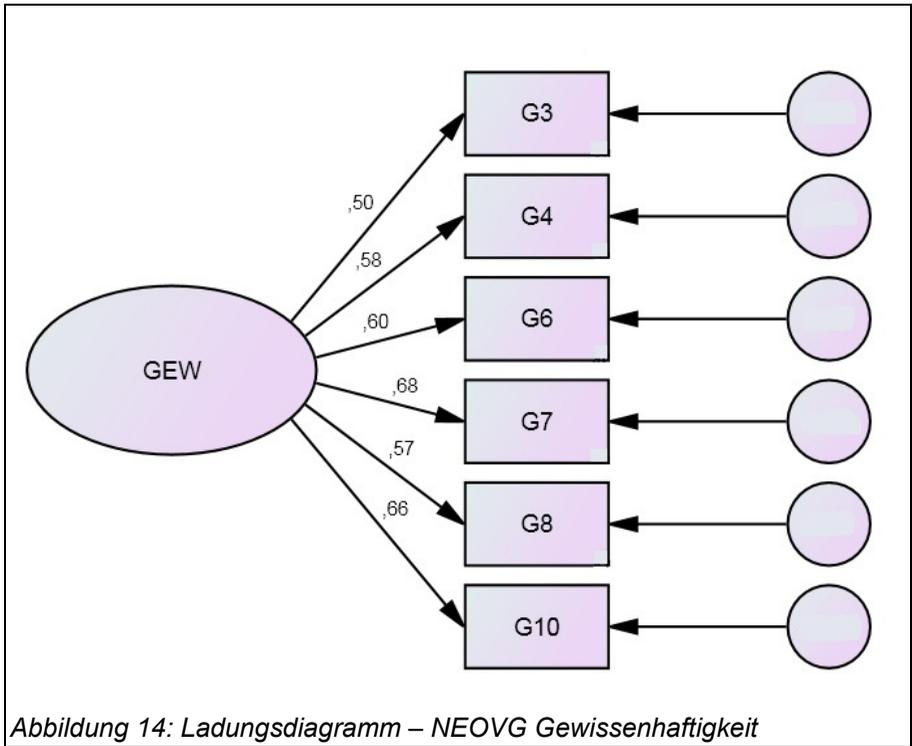
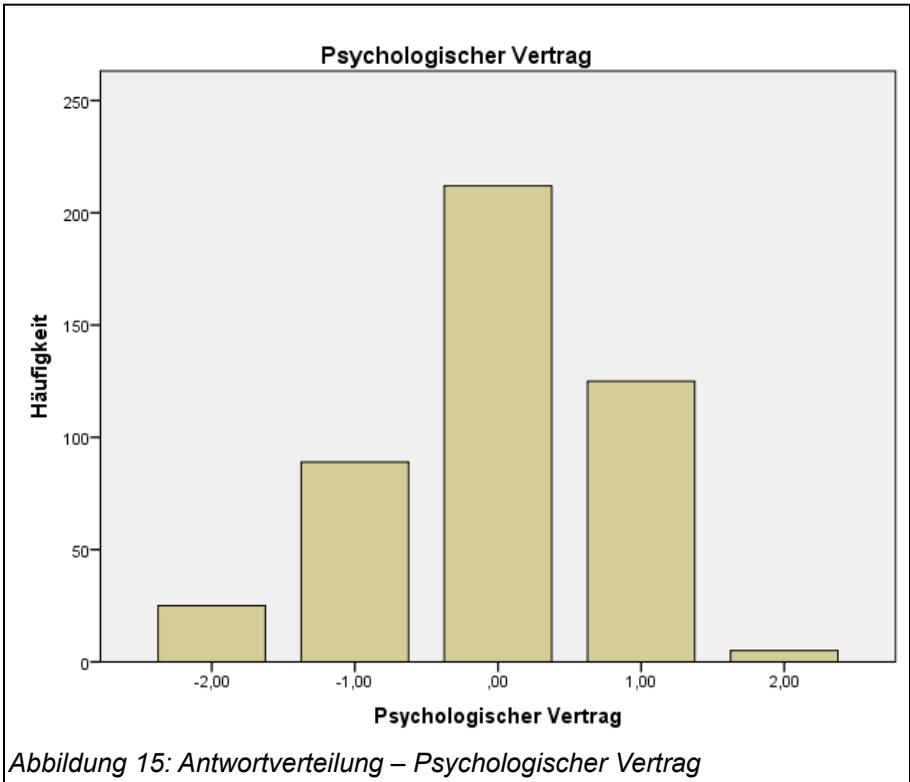


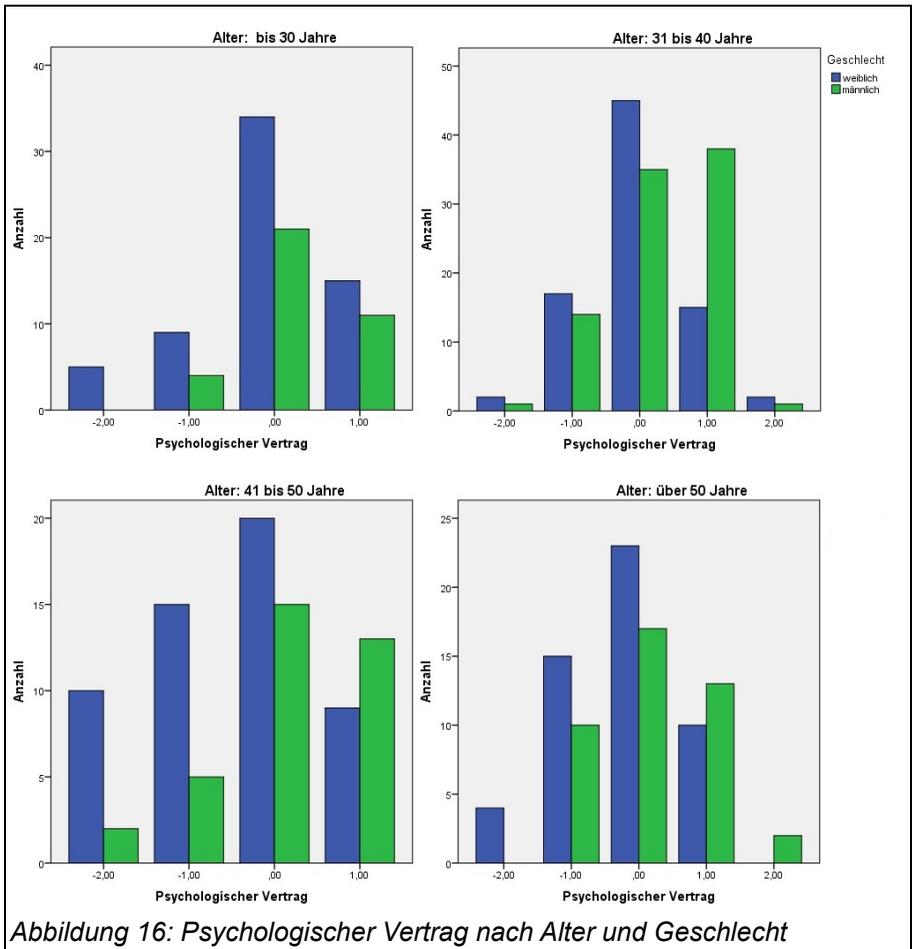
Abbildung 9: Ladungsdiagramm – Löhnert Innere Kündigung

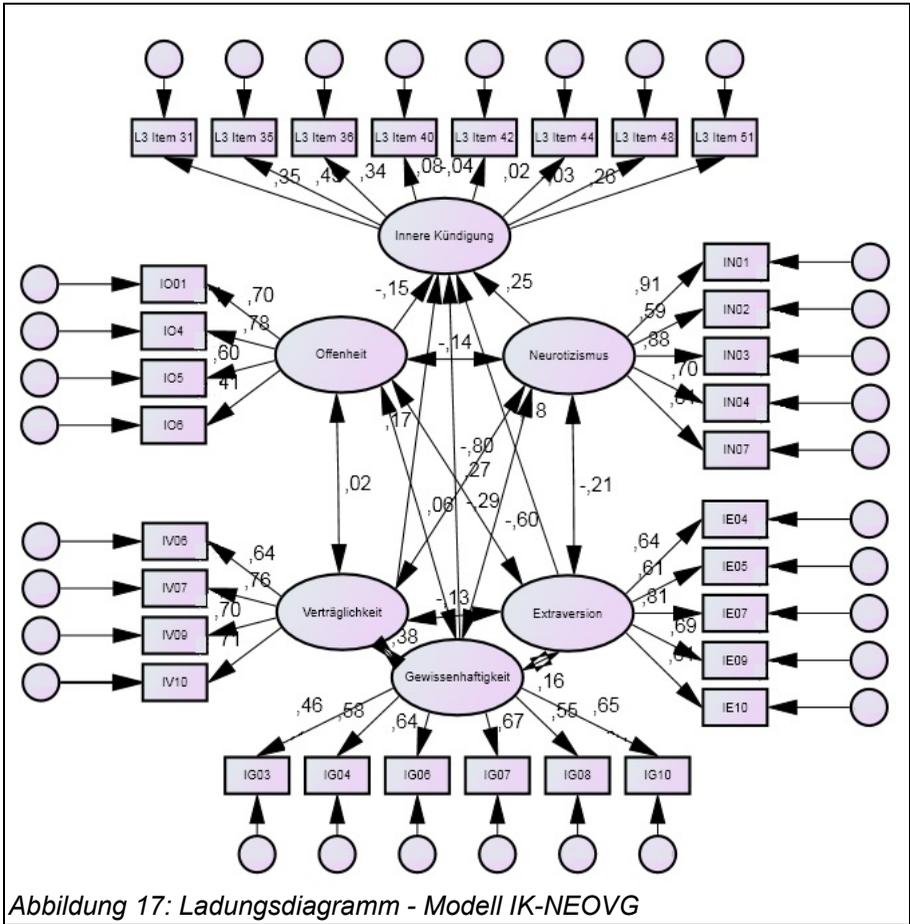












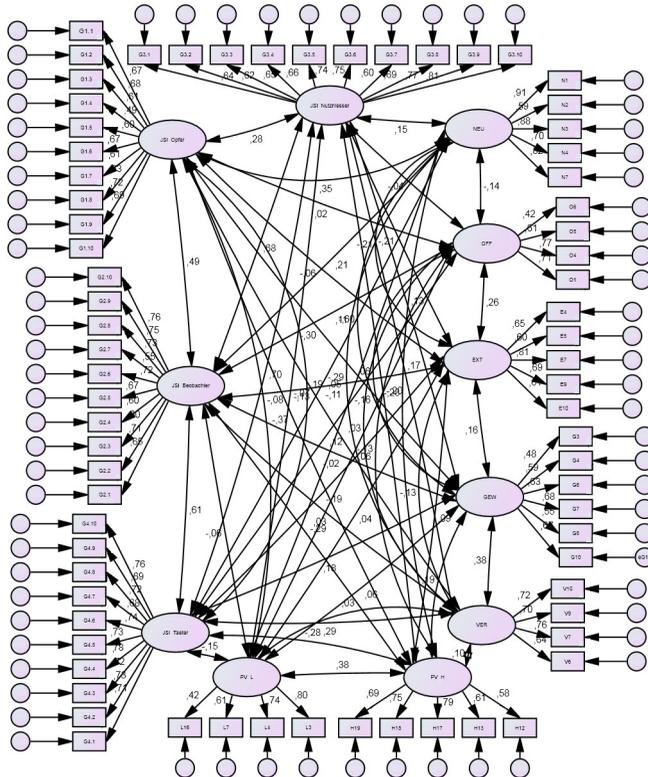


Abbildung 18: Ladungsdiagramm – P-S-E-Modell



Liebe Teilnehmerin, lieber Teilnehmer,

Für die wissenschaftliche Untersuchung des Phänomens "Innere Kündigung" benötige ich Ihre Mithilfe. Bitte nehmen Sie sich etwas Zeit und beantworten Sie die Fragen nach bestem Wissen.

Seien Sie ganz beruhigt, es gibt keine falschen Antworten.

Beantworten Sie die Fragen bitte so, wie Sie die Fragen verstehen. Die Ergebnisse spiegeln wider, was Sie persönlich darunter verstehen. Spiegelt einmal eine Antwortmöglichkeit nicht genau Ihre Einstellung wider, wählen Sie bitte die Option, die Ihrer Meinung nach am Besten passt.

Die Beantwortung des Fragebogens dauert je nach Bearbeitungsgeschwindigkeit

etwa 30 Minuten.

Bitte beachten Sie, dass der Fragebogen nur in einem Stück beantwortet werden kann.

Ihre Angaben werden anonym gespeichert und vertraulich gehandhabt!

Weiter

[Kontakt](#)

Nähere Informationen finden Sie [HIER](#).



39. Ich blicke oft nicht durch.

Starke Ablehnung Ablehnung Neutral Zustimmung Starke Zustimmung

40. Ich achte auf Details.

Starke Ablehnung Ablehnung Neutral Zustimmung Starke Zustimmung

41. Ich stoße anderen oft vor den Kopf.

Starke Ablehnung Ablehnung Neutral Zustimmung Starke Zustimmung

42. Ich glaube, dass andere gute Absichten haben.

Starke Ablehnung Ablehnung Neutral Zustimmung Starke Zustimmung

43. Ich gehe nicht gerne in Kunstmuseen.

Starke Ablehnung Ablehnung Neutral Zustimmung Starke Zustimmung

44. Ich habe eine lebhaftere Fantasie.

Starke Ablehnung Ablehnung Neutral Zustimmung Starke Zustimmung

45. Ich mag es nicht zu viel Aufmerksamkeit auf mich zu ziehen.

Starke Ablehnung Ablehnung Neutral Zustimmung Starke Zustimmung

46. Ich finde leicht Freunde.

Starke Ablehnung Ablehnung Neutral Zustimmung Starke Zustimmung

47. Ich bin nicht leicht durch Dinge gestört.

Starke Ablehnung Ablehnung Neutral Zustimmung Starke Zustimmung

48. Ich mag mich nicht.

Starke Ablehnung Ablehnung Neutral Zustimmung Starke Zustimmung

49. Ich entziehe mich meinen Pflichten.

Starke Ablehnung Ablehnung Neutral Zustimmung Starke Zustimmung

50. Ich bin immer vorbereitet.

Starke Ablehnung Ablehnung Neutral Zustimmung Starke Zustimmung

51. Ich beleidige andere oft.

Starke Ablehnung Ablehnung Neutral Zustimmung Starke Zustimmung

52. Ich habe für jeden ein gutes Wort übrig.

Starke Ablehnung Ablehnung Neutral Zustimmung Starke Zustimmung

53. Ich neige dazu für eher konservative politische Kandidaten zu stimmen.

Starke Ablehnung Ablehnung Neutral Zustimmung Starke Zustimmung

54. Es bereitet mir Freude über neue Dinge nachzudenken.

Starke
Ablehnung

Ablehnung

Neutral

Zustimmung

Starke
Zustimmung

55. Ich spreche nicht viel.

Starke
Ablehnung

Ablehnung

Neutral

Zustimmung

Starke
Zustimmung

56. Ich fühle mich unter Menschen wohl.

Starke
Ablehnung

Ablehnung

Neutral

Zustimmung

Starke
Zustimmung

57. Ich bin sehr zufrieden mit mir.

Starke
Ablehnung

Ablehnung

Neutral

Zustimmung

Starke
Zustimmung

58. Ich fühle mich oft traurig.

Starke
Ablehnung

Ablehnung

Neutral

Zustimmung

Starke
Zustimmung

Zurück

Weiter

[Kontakt](#)

Nähere Informationen finden Sie [HIER](#).



59. Ich finde es schwierig mit meiner Arbeit zu beginnen.

Starke
Ablehnung

Ablehnung

Neutral

Zustimmung

Starke
Zustimmung

60. Ich führe meine Pläne aus.

Starke
Ablehnung

Ablehnung

Neutral

Zustimmung

Starke
Zustimmung

61. Ich setze andere oft herab.

Starke
Ablehnung

Ablehnung

Neutral

Zustimmung

Starke
Zustimmung

62. Ich akzeptiere Menschen wie sie sind.

Starke
Ablehnung

Ablehnung

Neutral

Zustimmung

Starke
Zustimmung

63. Ich bin nicht an theoretischen Diskussionen interessiert.

Starke
Ablehnung

Ablehnung

Neutral

Zustimmung

Starke
Zustimmung

64. Ich diskutiere gern über neue Ideen.

Starke
Ablehnung

Ablehnung

Neutral

Zustimmung

Starke
Zustimmung

65. Ich bleibe lieber im Hintergrund.

Starke
Ablehnung

Ablehnung

Neutral

Zustimmung

Starke
Zustimmung

66. Ich bin der Mittelpunkt jeder Feier.

Starke Ablehnung Ablehnung Neutral Zustimmung Starke Zustimmung

67. Ich fühle mich selten traurig.

Starke Ablehnung Ablehnung Neutral Zustimmung Starke Zustimmung

68. Ich habe häufig Stimmungsschwankungen.

Starke Ablehnung Ablehnung Neutral Zustimmung Starke Zustimmung

69. Ich erledige gerade genug Arbeit um damit durchzukommen.

Starke Ablehnung Ablehnung Neutral Zustimmung Starke Zustimmung

70. Ich erledige Aufgaben sofort.

Starke Ablehnung Ablehnung Neutral Zustimmung Starke Zustimmung

71. Ich vermute bei anderen verborgene Motive.

Starke Ablehnung Ablehnung Neutral Zustimmung Starke Zustimmung

72. Ich respektiere andere.

Starke Ablehnung Ablehnung Neutral Zustimmung Starke Zustimmung

73. Es fällt mir schwer abstrakten Ideen zu folgen.

Starke Ablehnung Ablehnung Neutral Zustimmung Starke Zustimmung

74. Ich neige dazu für eher liberale politische Kandidaten zu stimmen.

Starke Ablehnung Ablehnung Neutral Zustimmung Starke Zustimmung

75. Ich würde mein Leben als eher dumpf bezeichnen.

Starke Ablehnung Ablehnung Neutral Zustimmung Starke Zustimmung

76. Ich kann geschickt mit sozialen Situationen umgehen.

Starke Ablehnung Ablehnung Neutral Zustimmung Starke Zustimmung

77. Ich fühle mich mit mir selbst wohl.

Starke Ablehnung Ablehnung Neutral Zustimmung Starke Zustimmung

78. Ich bin oft niedergeschlagen.

Starke Ablehnung Ablehnung Neutral Zustimmung Starke Zustimmung

Zurück

Weiter

[Kontakt](#)
Nähere Informationen finden Sie [HIER](#).



79. Ich verschwende meine Zeit.

Starke Ablehnung Ablehnung Neutral Zustimmung Starke Zustimmung

80. Ich mache Pläne und halte mich daran.

Starke Ablehnung Ablehnung Neutral Zustimmung Starke Zustimmung

81. Ich habe anderen gegenüber eine scharfe Zunge.

Starke Ablehnung Ablehnung Neutral Zustimmung Starke Zustimmung

82. Ich verhalte mich so, dass Menschen sich wohl fühlen.

Starke Ablehnung Ablehnung Neutral Zustimmung Starke Zustimmung

83. Ich bin nicht an abstrakten Ideen interessiert.

Starke Ablehnung Ablehnung Neutral Zustimmung Starke Zustimmung

84. Ich genieße es neue Ideen zu hören.

Starke Ablehnung Ablehnung Neutral Zustimmung Starke Zustimmung

85. Ich habe wenig zu sagen.

Starke Ablehnung Ablehnung Neutral Zustimmung Starke Zustimmung

86. Ich kann Menschen faszinieren.

Starke Ablehnung Ablehnung Neutral Zustimmung Starke Zustimmung

87. Ich bin selten irritiert.

Starke Ablehnung Ablehnung Neutral Zustimmung Starke Zustimmung

88. Ich gerate leicht in Panik.

Starke Ablehnung Ablehnung Neutral Zustimmung Starke Zustimmung

Zurück

Weiter

67% ausgefüllt

89. Menschen reagieren in unfairen Situationen sehr unterschiedlich. Wie ist es bei Ihnen?

Zunächst geht es um Situationen, die zum Vorteil anderer und zu Ihrem Nachteil ausgehen.

	trifft überhaupt nicht zu					trifft voll und ganz zu
	0	1	2	3	4	
Es macht mir zu schaffen, wenn andere etwas bekommen, was eigentlich mir zusteht.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Es ärgert mich, wenn andere eine Anerkennung bekommen, die ich verdient habe.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Ich kann es schlecht ertragen, wenn andere einseitig von mir profitieren.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Wenn ich Nachlässigkeiten anderer ausbügeln muss, kann ich das lange Zeit nicht vergessen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Es bedrückt mich, wenn ich weniger Möglichkeiten bekomme als andere, meine Fähigkeiten zu entfalten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Es ärgert mich, wenn es anderen unverdient besser geht als mir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Es macht mir zu schaffen, wenn ich mich für Dinge abrackern muss, die anderen in den Schoß fallen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Wenn andere ohne Grund freundlicher behandelt werden als ich, geht mir das lange durch den Kopf.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Es belastet mich, wenn ich für Dinge kritisiert werde, über die man bei anderen hinwegsieht.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Es ärgert mich, wenn ich schlechter behandelt werde als andere.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

Zurück

Weiter

[Kontakt](#)

Nähere Informationen finden Sie [HIER](#).



Nun geht es um Situationen, in denen Sie mitbekommen oder erfahren, dass jemand anderes unfair behandelt, benachteiligt oder ausgenutzt wird.

	trifft überhaupt nicht zu					trifft voll und ganz zu
		0	1	2	3	4
Es macht mir zu schaffen, wenn jemand nicht das bekommt, was ihm eigentlich zusteht.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich bin empört, wenn jemand eine Anerkennung nicht bekommt, die er/sie verdient hat.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich kann es schlecht ertragen, wenn jemand einseitig von anderen profitiert.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wenn jemand die Nachlässigkeiten anderer ausbügeln muss, kann ich das lange Zeit nicht vergessen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Es bedrückt mich, wenn jemand weniger Möglichkeiten bekommt als andere, seine Fähigkeiten zu entfalten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich bin empört, wenn es jemandem unverdient schlechter geht als anderen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Es macht mir zu schaffen, wenn sich jemand für Dinge abrackern muss, die anderen in den Schoß fallen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wenn jemand ohne Grund freundlicher behandelt wird als andere, geht mir das lange durch den Kopf.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Es belastet mich, wenn jemand für Dinge kritisiert wird, über die man bei anderen hinwegsieht.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich bin empört, wenn jemand schlechter behandelt wird als andere.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Zurück

Weiter

[Kontakt](#)

Nähere Informationen finden Sie [HIER](#).



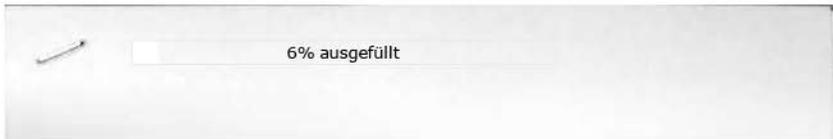
Nun geht es um Situationen, die zu Ihren Gunsten und zum Nachteil anderer ausgehen.

	trifft überhaupt nicht zu					trifft voll und ganz zu				
	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4
Es macht mir zu schaffen, wenn ich etwas bekomme, was eigentlich anderen zusteht.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich habe ein schlechtes Gewissen, wenn ich eine Anerkennung bekomme, die andere verdient haben.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich kann es schlecht ertragen, wenn ich einseitig von anderen profitiere.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wenn andere meine Nachlässigkeiten ausbügeln müssen, kann ich das lange Zeit nicht vergessen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Es bedrückt mich, wenn ich mehr Möglichkeiten bekomme als andere, meine Fähigkeiten zu entfalten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich habe Schuldgefühle, wenn es mir unverdient besser geht als anderen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Es macht mir zu schaffen, wenn mir Dinge in den Schoß fallen, für die andere sich abrackern müssen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wenn ich ohne Grund freundlicher behandelt werde als andere, geht mir das lange durch den Kopf.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Es belastet mich, wenn man bei mir über Dinge hinwegsieht, für die andere kritisiert werden.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich habe Schuldgefühle, wenn ich besser behandelt werde als andere	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Zurück

Weiter

[Kontakt](#)
Nähere Informationen finden Sie [HIER](#).



1. Was verstehen Sie unter dem Begriff „Innere Kündigung“ bzw. können Sie sich vorstellen was damit gemeint sein könnte?

(es können mehrere Antworten ausgewählt werden)

- Reduzierung des freiwilligen Arbeitsengagements
- Reaktion auf empfundene Missstände
- Ausdruck persönlicher Probleme
- emotionaler Rückzug von der Arbeit
- Erschöpfung
- Leistungsunwilligkeit
- etwas anderes, und zwar:
- etwas anderes, und zwar:

2. Waren Sie bereits einmal oder sind Sie zur Zeit berufstätig? (keine „Jobs“, aber z.B. eine Lehre ist hiermit gemeint)

- ja
- nein

3. Nur, wenn Sie die Frage 2a) mit „ja“ beantwortet haben: Wie viele Jahre waren Sie oder sind Sie bereits berufstätig?

- weniger als 1 Jahr
- 1 bis 5 Jahre
- 6 bis 10 Jahre
- 11 bis 20 Jahre
- mehr als 20 Jahre

4. Sind Sie ...

- weiblich
- männlich

[Zurück](#)

[Weiter](#)

[Kontakt](#)

Nähere Informationen finden Sie [HIER](#).



Zuletzt geht es um Situationen, in denen Sie selbst jemanden unfair behandeln, benachteiligen oder ausnutzen.

	trifft überhaupt nicht zu					trifft voll und ganz zu
	0	1	2	3	4	
Es macht mir zu schaffen, wenn ich mir etwas nehme, was eigentlich anderen zusteht.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Ich habe ein schlechtes Gewissen, wenn ich anderen eine Anerkennung versage, die sie verdient haben.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Ich kann das Gefühl schlecht ertragen, andere auszunutzen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Wenn ich mir bewusst auf Kosten anderer Nachlässigkeiten erlaube, kann ich das lange Zeit nicht vergessen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Es bedrückt mich, wenn ich anderen die Möglichkeit nehme, ihre Fähigkeiten zu entfalten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Ich habe Schuldgefühle, wenn ich mich auf Kosten anderer bereichere.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Es macht mir zu schaffen, wenn ich mir durch Tricks Dinge verschaffe, für die sich andere abrackern müssen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Wenn ich jemanden ohne Grund unfreundlicher behandle als andere, geht mir das lange durch den Kopf.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Es belastet mich, wenn ich jemanden für Dinge kritisiere, über die ich bei anderen hinwegsehe.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Ich habe Schuldgefühle, wenn ich jemanden schlechter behandle als andere.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

Zurück

Weiter

[Kontakt](#)
Nähere Informationen finden Sie [HIER](#).



90. Wie wichtig sind Ihnen die folgenden Aspekte bei Ihrer Arbeit?

Beziehen Sie Ihre Antworten auf Ihre aktuelle Tätigkeit.

Falls Sie zur Zeit nicht erwerbstätig sind, beziehen Sie sich auf Ihre letzte Tätigkeit.

	unwichtig	es geht so			wichtig
	0	1	2	3	4
gesicherte Beschäftigung	<input type="radio"/>				
gute Aufstiegsmöglichkeiten	<input type="radio"/>				
guter Verdienst	<input type="radio"/>				
attraktive Arbeitszeitregelung	<input type="radio"/>				
gute Verpflegungsmöglichkeiten	<input type="radio"/>				
umfassende Information über das Firmengeschehen	<input type="radio"/>				
gute Weiterbildungsmöglichkeiten	<input type="radio"/>				
gute Sozialleistungen	<input type="radio"/>				
gute Organisation in der Abteilung	<input type="radio"/>				
angenehme Arbeitsplatzgestaltung	<input type="radio"/>				
Klarheit der Geschäftsziele	<input type="radio"/>				
sinnvolle und befriedigende Arbeit	<input type="radio"/>				
gutes Verhältnis zum Vorgesetzten	<input type="radio"/>				
guter Name der Firma in der Öffentlichkeit	<input type="radio"/>				
grosse Selbständigkeit in der Arbeit	<input type="radio"/>				
gutes Verhältnis zu Arbeitskollegen	<input type="radio"/>				
gerechte Beurteilung der Leistungen	<input type="radio"/>				
echte Mitsprachemöglichkeiten am Arbeitsplatz	<input type="radio"/>				
gerechte Arbeitsauslastung	<input type="radio"/>				
grosses Engagement des Vorgesetzten für die Firma	<input type="radio"/>				

Zurück

Weiter

Kontakt

Nähere Informationen finden Sie HIER.



91. Wie zufrieden sind Sie mit den folgenden Kategorien?

Beziehen Sie Ihre Antworten auf Ihre aktuelle Tätigkeit.

Falls Sie zur Zeit nicht erwerbstätig sind, beziehen Sie sich auf Ihre letzte Tätigkeit.

	unzufrieden	es geht so			zufrieden
	0	1	2	3	4
gesicherte Beschäftigung	<input type="radio"/>				
gute Aufstiegsmöglichkeiten	<input type="radio"/>				
guter Verdienst	<input type="radio"/>				
attraktive Arbeitszeitregelung	<input type="radio"/>				
gute Verpflegungsmöglichkeiten	<input type="radio"/>				
umfassende Information über das Firmengeschehen	<input type="radio"/>				
gute Weiterbildungsmöglichkeiten	<input type="radio"/>				
gute Sozialleistungen	<input type="radio"/>				
gute Organisation in der Abteilung	<input type="radio"/>				
angenehme Arbeitsplatzgestaltung	<input type="radio"/>				
Klarheit der Geschäftsziele	<input type="radio"/>				
sinnvolle und befriedigende Arbeit	<input type="radio"/>				
gutes Verhältnis zum Vorgesetzten	<input type="radio"/>				
guter Name der Firma in der Öffentlichkeit	<input type="radio"/>				
grosse Selbständigkeit in der Arbeit	<input type="radio"/>				
gutes Verhältnis zu Arbeitskollegen	<input type="radio"/>				
gerechte Beurteilung der Leistungen	<input type="radio"/>				
echte Mitsprachemöglichkeiten am Arbeitsplatz	<input type="radio"/>				
gerechte Arbeitsauslastung	<input type="radio"/>				
grosses Engagement des Vorgesetzten für die Firma	<input type="radio"/>				

Zurück

Weiter

[Kontakt](#)

Nähere Informationen finden Sie [HIER](#).



Sie haben es geschafft!

Selbstverständlich werden außer Ihren Antworten keinerlei weitere Daten von Ihnen gespeichert. Die Verarbeitung Ihrer Antworten erfolgt absolut anonym und ausschließlich im Rahmen dieser wissenschaftlichen Arbeit.

Ihre Daten und Angaben helfen wichtige Erkenntnisse über das Phänomen Innere Kündigung zu gewinnen. Vielleicht gelingt es dadurch dieses Phänomen besser zu verstehen.

Bitte geben Sie die Adresse für diesen Fragebogen, sowie das Passwort gern auch an Freunde und Bekannte weiter.

Vielen Dank für Ihre Teilnahme!

Fenster schließen

[Kontakt](#)

Nähere Informationen finden Sie [HIER](#).



11% ausgefüllt

5. Wie alt sind Sie?

Hier finden Sie einige Fragen zu Ihrer Person. Diese sind zur Wahrung ihrer Anonymität so gehalten, dass anhand der Antwortmarkierung keine Zuordnung zu einer Person erfolgen kann. Kreuzen Sie bitte jeweils nur eine Antwort an.

- bis 30 Jahre
- 31 bis 40 Jahre
- 41 bis 50 Jahre
- über 50 Jahre

6. Sie haben Ihre derzeitige berufliche Position ...

- ... durch Erstbewerbung erlangt
- ... nach innerbetrieblichem Arbeitsplatzwechsel eingenommen
- ... durch Wechseln des Arbeitgebers eingenommen
- ... andere Möglichkeit

Zurück

Weiter

[Kontakt](#)

Nähere Informationen finden Sie [HIER](#).

7. Jetzige Tätigkeit:

Kreuzen Sie bei den folgenden Aussagen an, was für Ihre jetzige Tätigkeit Ihrer Ansicht nach zutrifft.

Falls Sie zur Zeit nicht erwerbstätig sind, beziehen Sie sich auf Ihre letzte Tätigkeit.

	trifft überhaupt nicht zu							trifft voll zu	
		0	1	2	3	4	5	6	
Ich habe eine abwechslungsreiche Tätigkeit.		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Ich habe eine Tätigkeit, die den Einsatz meiner gesamten Kenntnisse und Fähigkeiten erfordert.		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Ich habe die Möglichkeit, mir während der Arbeitszeit die Zeit selbst einzuteilen.		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Ich habe die Möglichkeit, mir im Rahmen meiner Tätigkeit selbständig Anfang und Ende der Arbeitszeit festzulegen.		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Ich fühle mich für den Erfolg/Mißerfolg meiner Tätigkeit selbst verantwortlich.		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Ich bin über alle wesentlichen Ergebnisse im Rahmen meiner Arbeitstätigkeit informiert.		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
In meiner beruflichen Tätigkeit bin ich ganz mein eigener Herr.		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Ich kenne genau meine Funktion im Rahmen der Gesamtorganisation des Unternehmens.		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Ich habe im Rahmen meiner Tätigkeit ausreichend Gelegenheit zum fachlichen Kontakt mit meinen Kollegen.		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Ich habe im Rahmen meiner Tätigkeit ausreichend Gelegenheit zum persönlichen Kontakt mit meinen Kollegen.		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Bei meiner Tätigkeit habe ich die Möglichkeit, einen guten Verdienst zu erzielen.		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Ich habe einen sicheren Arbeitsplatz.		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Meine Tätigkeit genießt hohes Ansehen bei anderen.		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Bei meiner Tätigkeit besteht die Möglichkeit, mich persönlich gut zu entwickeln.		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Bei meiner Tätigkeit habe ich gute Mitsprachemöglichkeiten gegenüber der Betriebsleitung.		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Meine Tätigkeit läßt mir genug Freizeit.		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

Zurück

Weiter

Kontakt

Nähere Informationen finden Sie HIER.

8. Wunsch für die zukünftige Tätigkeit:

Kreuzen Sie bei den folgenden Aussagen an, was Sie sich beruflich für die Zukunft wünschen.

	trifft überhaupt nicht zu							trifft voll zu
		0	1	2	3	4	5	6
Ich habe eine abwechslungsreiche Tätigkeit.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich habe eine Tätigkeit, die den Einsatz meiner gesamten Kenntnisse und Fähigkeiten erfordert.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich habe die Möglichkeit, mir während der Arbeitszeit die Zeit selbst einzuteilen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich habe die Möglichkeit, mir im Rahmen meiner Tätigkeit selbständig Anfang und Ende der Arbeitszeit festzulegen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich fühle mich für den Erfolg/Mißerfolg meiner Tätigkeit selbst verantwortlich.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich bin über alle wesentlichen Ergebnisse im Rahmen meiner Arbeitstätigkeit informiert.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
In meiner beruflichen Tätigkeit bin ich ganz mein eigener Herr.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich kenne genau meine Funktion im Rahmen der Gesamtorganisation des Unternehmens.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich habe im Rahmen meiner Tätigkeit ausreichen Gelegenheit zum fachlichen Kontakt mit meinen Kollegen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich habe im Rahmen meiner Tätigkeit ausreichend Gelegenheit zum persönlichen Kontakt mit meinen Kollegen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bei meiner Tätigkeit habe ich die Möglichkeit, einen guten Verdienst zu erzielen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich habe einen sicheren Arbeitsplatz.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Meine Tätigkeit genießt hohes Ansehen bei anderen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bei meiner Tätigkeit besteht die Möglichkeit, mich persönlich gut zu entwickeln.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bei meiner Tätigkeit habe ich gute Mitsprachemöglichkeiten gegenüber der Betriebsleitung.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Meine Tätigkeit läßt mir genug Freizeit.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

[Zurück](#)
[Weiter](#)

9. Gab es Probleme in Arbeitssituationen, die Sie veranlaßt haben, ernsthaft zu erwägen, Ihr derzeitiges Arbeitsverhältnis zu kündigen?

- ja (weiter bei Frage 10)
 nein (weiter bei Frage 13)

10. Was hat vor allem zu diesen Überlegungen geführt?

(nur beantworten, wenn Frage 9 mit „ja“ beantwortet wurde. Sonst bitte überspringen.)

- Schwierigkeiten / Probleme in der augenblicklichen Stellung
 bessere Möglichkeiten außerhalb der Unternehmung

11. Wodurch lassen sich diese Probleme Ihrer Meinung nach am ehesten charakterisieren?

(Mehrfach-Nennungen möglich!)

(nur beantworten, wenn Frage 9 mit „ja“ beantwortet wurde. Sonst bitte überspringen.)

- arbeitstechnische Probleme (sachlicher Art)
 strukturelle Probleme (z.B. unklare Kompetenzregelungen, mangelnde Flexibilität in der Unternehmung)
 Informationsprobleme
 Führungsprobleme
 Probleme mit Mitarbeitern
 persönlich bedingte Probleme

12. Was war der Hauptgrund, warum Sie schließlich doch bei dem derzeitigen Arbeitgeber geblieben sind?

(nur beantworten, wenn Frage 9 mit „ja“ beantwortet wurde. Sonst bitte überspringen.)

- Ein Ausscheiden hätte zu viele negative Konsequenzen gehabt.
 Die Schwierigkeiten in der augenblicklichen Stellung/die Möglichkeiten
 außerhalb der Unternehmung erwiesen sich bei genauerem Hinsehen als nicht so wichtig.
 Verbesserungen die zwischenzeitlich eingeleitet wurden, haben mich zum Bleiben bewegt.

13. Nehmen Sie an, Sie würden heute noch einmal vor der Entscheidung stehen, zu Ihrem Arbeitgeber zu gehen, würden Sie dies noch einmal tun?

- nein, ganz sicher nicht
 nein, vermutlich nicht
 weiß nicht genau
 ja, vermutlich
 Ja, ganz sicher

14. Nehmen Sie an, Sie hätten eine/n Tochter/Sohn, welche/r Sie bei der Berufswahl um Rat fragt. Würden Sie ihr/ihm empfehlen, eine Tätigkeit wie die Ihre anzustreben?

- nein, ganz sicher nicht
 nein, vermutlich nicht
 weiß nicht genau
 ja, vermutlich
 Ja, ganz sicher

Zurück

Weiter

15. Mir gefallen Probleme, von denen ich nicht genau weiß, ob ich sie schaffe.

- | | | | |
|------------------------------------|--|---|--------------------------|
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| trifft auf mich überhaupt nicht zu | trifft weniger (nur teilweise) auf mich zu | trifft überwiegend (größtenteils) auf mich zu | trifft genau auf mich zu |

16. Mir gefällt es, etwas Neues und Unbekanntes auszuprobieren, auch wenn es daneben gehen kann.

- | | | | |
|------------------------------------|--|---|--------------------------|
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| trifft auf mich überhaupt nicht zu | trifft weniger (nur teilweise) auf mich zu | trifft überwiegend (größtenteils) auf mich zu | trifft genau auf mich zu |

17. Mit gefällt es nicht, an etwas zu arbeiten, wenn ich nicht sicher bin, ob es klappt.

- | | | | |
|------------------------------------|--|---|--------------------------|
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| trifft auf mich überhaupt nicht zu | trifft weniger (nur teilweise) auf mich zu | trifft überwiegend (größtenteils) auf mich zu | trifft genau auf mich zu |

18. Wenn ich ehrlich bin, ist mir meine Freizeit wichtiger als meine berufliche Tätigkeit.

- | | | | |
|------------------------------------|--|---|--------------------------|
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| trifft auf mich überhaupt nicht zu | trifft weniger (nur teilweise) auf mich zu | trifft überwiegend (größtenteils) auf mich zu | trifft genau auf mich zu |

19. Wenn mir eine Aufgabe gestellt wird, die ich möglicherweise lösen kann, dann reizt es mich, sofort damit anzufangen.

- | | | | |
|------------------------------------|--|---|--------------------------|
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| trifft auf mich überhaupt nicht zu | trifft weniger (nur teilweise) auf mich zu | trifft überwiegend (größtenteils) auf mich zu | trifft genau auf mich zu |

20. Es macht mir Spaß, an Problemen zu arbeiten, die für mich ein bißchen schwierig sind.

- | | | | |
|------------------------------------|--|---|--------------------------|
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| trifft auf mich überhaupt nicht zu | trifft weniger (nur teilweise) auf mich zu | trifft überwiegend (größtenteils) auf mich zu | trifft genau auf mich zu |

21. Ich mag Situationen, in denen ich feststellen kann, wie gut ich bin.

- | | | | |
|------------------------------------|--|---|--------------------------|
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| trifft auf mich überhaupt nicht zu | trifft weniger (nur teilweise) auf mich zu | trifft überwiegend (größtenteils) auf mich zu | trifft genau auf mich zu |

22. Ich sehe meiner beruflichen Zukunft mit Zuversicht entgegen.

- | | | | |
|------------------------------------|--|---|--------------------------|
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| trifft auf mich überhaupt nicht zu | trifft weniger (nur teilweise) auf mich zu | trifft überwiegend (größtenteils) auf mich zu | trifft genau auf mich zu |

[Zurück](#)[Weiter](#)

39% ausgefüllt

23. Wenn ich Aufgaben in der Arbeitssituation löse, komme ich dadurch auch meinen persönlichen Zielen näher.

trifft auf mich überhaupt nicht zu

trifft weniger (nur teilweise) auf mich zu

trifft überwiegend (größtenteils) auf mich zu

trifft genau auf mich zu

24. Situationen, in denen ich meine Fähigkeiten anwenden kann, gehe ich am liebsten aus dem Weg.

trifft auf mich überhaupt nicht zu

trifft weniger (nur teilweise) auf mich zu

trifft überwiegend (größtenteils) auf mich zu

trifft genau auf mich zu

25. Es gefällt mich nicht, an etwas zu arbeiten, wenn ich nicht sicher bin, daß ich es schaffe.

trifft auf mich überhaupt nicht zu

trifft weniger (nur teilweise) auf mich zu

trifft überwiegend (größtenteils) auf mich zu

trifft genau auf mich zu

26. Wenn ich wollte, könnte ich in der Arbeitssituation eine Menge Verbesserungen in Angriff nehmen.

trifft auf mich überhaupt nicht zu

trifft weniger (nur teilweise) auf mich zu

trifft überwiegend (größtenteils) auf mich zu

trifft genau auf mich zu

27. Mir gefällt es, etwas Neues zu lernen, auch wenn es nicht gerade nützlich ist.

trifft auf mich überhaupt nicht zu

trifft weniger (nur teilweise) auf mich zu

trifft überwiegend (größtenteils) auf mich zu

trifft genau auf mich zu

28. Mein berufliches Fortkommen hängt wesentlich davon ab, ob ich in der Arbeitssituation Aufgaben erfolgreich bewältige.

trifft auf mich überhaupt nicht zu

trifft weniger (nur teilweise) auf mich zu

trifft überwiegend (größtenteils) auf mich zu

trifft genau auf mich zu

29. Ich merke, daß mein Interesse sehr schnell erweckt, wenn ich vor einem Problem stehe, das ich nicht auf Anhieb verstehe.

trifft auf mich überhaupt nicht zu

trifft weniger (nur teilweise) auf mich zu

trifft überwiegend (größtenteils) auf mich zu

trifft genau auf mich zu

30. Es gelingt mir, alle Aufgaben in der Arbeitssituation auch ohne besonderes Engagement zu lösen.

trifft auf mich überhaupt nicht zu

trifft weniger (nur teilweise) auf mich zu

trifft überwiegend (größtenteils) auf mich zu

trifft genau auf mich zu

Zurück

Weiter

Kontakt

Nähere Informationen finden Sie **HIER**.

31. Es ist wichtig, Aufgaben, die ich mir vertraue, auch zu schaffen.

- trifft auf mich überhaupt nicht zu
 trifft weniger (nur teilweise) auf mich zu
 trifft überwiegend (größtenteils) auf mich zu
 trifft genau auf mich zu

32. Ich fühle mich zu Aufgaben hingezogen, in denen ich die Möglichkeit habe, meine Fähigkeiten zu prüfen.

- trifft auf mich überhaupt nicht zu
 trifft weniger (nur teilweise) auf mich zu
 trifft überwiegend (größtenteils) auf mich zu
 trifft genau auf mich zu

33. Bei dem, was ich mache, will ich erfolgreich sein, auch wenn es niemand zur Kenntnis nimmt.

- trifft auf mich überhaupt nicht zu
 trifft weniger (nur teilweise) auf mich zu
 trifft überwiegend (größtenteils) auf mich zu
 trifft genau auf mich zu

34. Wenn ich in der Arbeitssituation bei wichtigen Aufgaben keinen Erfolg habe, fällt es mir nicht schwer, neue Aufgaben anzugehen.

- trifft auf mich überhaupt nicht zu
 trifft weniger (nur teilweise) auf mich zu
 trifft überwiegend (größtenteils) auf mich zu
 trifft genau auf mich zu

35. Wenn ich etwas nicht auf Anhieb schaffe, verliere ich schnell die Lust daran.

- trifft auf mich überhaupt nicht zu
 trifft weniger (nur teilweise) auf mich zu
 trifft überwiegend (größtenteils) auf mich zu
 trifft genau auf mich zu

36. Wenn ich etwas nicht geschafft habe, ist es mir auch dann peinlich, wenn es sonst keiner merkt.

- trifft auf mich überhaupt nicht zu
 trifft weniger (nur teilweise) auf mich zu
 trifft überwiegend (größtenteils) auf mich zu
 trifft genau auf mich zu

37. Ich denke, daß sich in den kommenden Jahren die Lebensqualität allgemein weiter verschlechtern wird.

- trifft auf mich überhaupt nicht zu
 trifft weniger (nur teilweise) auf mich zu
 trifft überwiegend (größtenteils) auf mich zu
 trifft genau auf mich zu

38. Mich reizen Situationen, in denen ich meine Fähigkeiten testen kann.

- trifft auf mich überhaupt nicht zu
 trifft weniger (nur teilweise) auf mich zu
 trifft überwiegend (größtenteils) auf mich zu
 trifft genau auf mich zu

Zurück

Weiter

Kontakt

Nähere Informationen finden Sie HIER.

