

Lauck, Gero

Article

Die Messung der Inneren Kündigung: Ein Vorschlag zur Operationalisierung mit Bezügen zur angloamerikanischen Personalforschung

Zeitschrift für Personalforschung (ZfP)

Provided in Cooperation with:

Rainer Hampp Verlag

Suggested Citation: Lauck, Gero (2005) : Die Messung der Inneren Kündigung: Ein Vorschlag zur Operationalisierung mit Bezügen zur angloamerikanischen Personalforschung, Zeitschrift für Personalforschung (ZfP), ISSN 1862-0000, Rainer Hampp Verlag, Mering, Vol. 19, Iss. 2, pp. 139-158

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/105210>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

Gero Lauck*

Die Messung der Inneren Kündigung. Ein Vorschlag zur Operationalisierung mit Bezügen zur angloamerikanischen Personalforschung**

Der Begriff Innere Kündigung ist inzwischen über die personalwirtschaftliche Fachliteratur hinaus verbreitet. Dem Konstrukt fehlen jedoch bislang eine Konzeption, die sich theoretisch von der ähnlicher Konzepte (z.B. Arbeits(un)zufriedenheit) unterscheidet und eine empirische Basis, die nicht nur auf sehr wenigen Studien mit jeweils unterschiedlichen Instrumenten beruht. In dieser Arbeit wird Innere Kündigung in Anlehnung an die Beschreibungen Höhns rekonstruiert und mit dem Ziel operationalisiert, Innere Kündigung von ähnlichen Konzepten abgrenzbar zu machen. Dabei wird durch einen Vergleich der Merkmale von Innerer Kündigung und Involvement sowie Commitment gezeigt, inwieweit mit den angloamerikanischen Konzepten und zugehörigen Instrumenten Phänomene thematisiert bzw. gemessen werden, die auch in der deutschen Diskussion zur Inneren Kündigung zentral sind. Eine an den von Höhn beschriebenen Phänomenen orientierte Zusammenstellung von Skalen wird an einer Stichprobe von N=333 Lehrern aus wirtschaftsberuflichen Schulen in Baden-Württemberg getestet.

The Measurement of Internal Withdrawal. A Suggestion Concerning Operationalization with References to Anglo-American HRM-Research

Today the term Innere Kündigung ("internal withdrawal") is widely widespread in German-speaking countries, and not just in HRM-literature. Nevertheless, up to now the construct lacks a conception which differs theoretically from those of similar constructs (e.g. job(dis)satisfaction). To date, there have only been a few empirical studies on the subject and each study has used different instruments. In this paper Innere Kündigung is reconstructed following the descriptions given by Höhn and operationalized by distinguishing Innere Kündigung from similar Anglo-American concepts. By comparing Innere Kündigung with Involvement as well as Commitment, we show the extent to which these well known constructs and their related instruments focus on the same phenomena that are central to Innere Kündigung. We argue that Innere Kündigung corresponds to low Job Involvement, to low Affective Commitment and high Continuance Commitment. This enables us to use instruments conceptualized and validated for Involvement and Commitment in order to gain data on Innere Kündigung. The scale derived from these instruments was tested with a sample of N = 333 teachers from vocational schools (economic and business education) in Baden-Württemberg.

Key words: **Internal Withdrawal, Involvement, Commitment, HRM-Research**

* Dr. rer. pol. Gero Lauck, Dipl.-Hdl., Wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Universität Mannheim, Lehrstuhl für Wirtschaftspädagogik, D – 68131 Mannheim. E-Mail: lauck@bwl.uni-mannheim.de.

** Artikel eingegangen: 15.3.2004
revidierte Fassung akzeptiert nach doppelt-blindem Begutachtungsverfahren: 11.3.2005.

„Die innere Kündigung eines Mitarbeiters ist 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 will zwar seine Stellung im Unternehmen behalten, beabsichtigt aber, sich in keiner Weise zu engagieren. Er distanziert sich vielmehr innerlich vom Betriebsgeschehen und verhält sich soweit wie möglich passiv.“ (Höhn 1983, 17)

1. Problemstellung

Der Begriff ‚Innere Kündigung‘ wurde Anfang der 80er Jahre von Reinhard Höhn erstmalig publiziert. Als Gründer und Leiter der Harzburger Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft hatte Höhn in den 60er Jahren mit dem von ihm vertretenen Führungsmodell „Führung im Mitarbeiterverhältnis“ Bekanntheit im deutschsprachigen Raum erlangt. Auf dieser Basis fand der Begriff ‚Innere Kündigung‘ schnelle Verbreitung. Anfang der 90er Jahre legten die Autoren Löhnert (1990) und Faller (1993) zwei Arbeiten vor, in denen sie die von Höhn beschriebenen Phänomene verhaltenswissenschaftlich rekonzeptualisierten, indem sie die Entstehung der Inneren Kündigung mit empirisch bewährten Theorien zu erklären suchten. Für die dabei aus der (Arbeits- und Organisations-) Psychologie bezogenen Konstrukte, u.a. Arbeitszufriedenheit und Leistungsmotivation, lagen zu dieser Zeit bereits validierte Instrumente vor – jedoch nicht für Innere Kündigung.

Daran hat sich bis heute nicht viel geändert, so dass weder Prävalenzen erhoben noch versucht wurde, Löhnerts und Fallers hypothetische Erklärungen der Genese zu falsifizieren. In den letzten Jahren wurden zwar einige empirische Arbeiten zum Thema Innere Kündigung veröffentlicht, die jeweiligen Fragestellungen und die jeweils eingesetzten Instrumente sind allerdings verschieden, oftmals unvollständig publiziert und in keinem Fall kriteriumsvalidiert. Mit den psychologischen Importen bei der Suche nach – anderen als den von Höhn gegebenen – Erklärungen der Inneren Kündigung, rückte auch die Notwendigkeit ins Bewusstsein, sie zu anderen Konstrukten abzugrenzen; insbesondere zu Arbeitsunzufriedenheit und Burnout. Dieses Bemühen wird in jüngsten Publikationen – und im Unterschied zu denjenigen von Löhnert und Faller – deutlich (Richter 1999; Massenbach 2000; Schmitz/Gayler/Jehle 2002; Lauck 2003). Im Zuge der weiteren Entwicklung wird die Innere Kündigung mit der Involvement- und Commitment-Forschung in je eigener Weise verknüpft (Gestmann 1995; Massenbach 2000; Schmitz/Gayler/Jehle 2002), jedoch ohne dabei das fortsetzungsbezogene Commitment einzubeziehen. Die von Höhn zum Ausdruck gebrachte Bewusstheit der Leistungszurückhaltung ist bisher ebenfalls in keiner Studie zur Inneren Kündigung berücksichtigt worden.

Es bedarf m.E. weiterer Anstrengungen, bis Innere Kündigung als hinreichend definiertes, spezifisches und in Bezug auf Definition und Spezifität empirisch bewährtes Konstrukt gelten kann. Mit den folgenden Ausführungen wird hierzu ein Beitrag geleistet. Innere Kündigung soll mit Referenz auf die (zu seiner Zeit theoretisch wenig gesättigten) Definitionsmerkmale in Höhns Texten re-konstruiert werden. Dabei wird Innere Kündigung von Phänomenen und Konstrukten abgegrenzt, die mit ihr in der jüngeren Diskussion verbunden wurden und es wird auf die Notwendigkeit hingewiesen, neuere Konzeptualisierungen daraufhin zu prüfen, ob mit ihnen Innere Kündigung als ein eigenständiges Konstrukt identifizierbar wird.

Höhns Definition (1983, 17) enthält Komponenten, die im Betriebsalltag als Verhalten beobachtbar sind: „Verzicht auf Engagement und Eigeninitiative“, „...verhält sich soweit wie möglich passiv“ und sie umfasst Komponenten, die in alltäglichen Situationen eher nicht beobachtbar sind, weil sie Annahmen über psychische Prozesse darstellen: die Bewusstheit des Verzichts auf Engagement und „will [...] seine Stellung im Unternehmen behalten“ sowie „distanziert sich [...] innerlich vom Betriebsgeschehen“. Davon abweichend äußert sich Raidt, der (1989, 68) schreibt, dass die Innere Kündigung einen „Zustand der bewussten und/oder unbewussten Distanzierung von Engagement und Initiative“ darstelle und „in den meisten Fällen einer äußeren Kündigung vorangehe“. In einigen der späteren Veröffentlichungen werden die Aspekte Bewusstheit und Kündigungsabsicht willkürlich mit Innerer Kündigung assoziiert: Beispielsweise lassen Echterhoff u.a. (1997, 33) die Frage offen, wie die durch den Begriff ‚Kündigung‘ zum Ausdruck kommende ‚Handlungsorientierung‘ mit einem „auch unbewussten Verzicht auf Engagement“ zusammenpasst und bei Richter (1999, 125) wird Innere Kündigung gemessen, indem Fälle selektiert werden, die eine Kündigung bereits ernsthaft in Erwägung gezogen haben und bei denen die Gründe dafür noch akut sind. Die so ermittelte Fallgruppe dürfte hinsichtlich des Merkmals ‚aktuelle Kündigungsabsicht‘ gemischt besetzt sein. Auch hinsichtlich potenzieller Gesundheitsbeeinträchtigungen als Effekte der Inneren Kündigung ist in der Diskussion keine eindeutige Definition auszumachen. In Höhns Beschreibungen sind sie unbedeutend, Faller (1993, 186) erwähnt solche Beeinträchtigungen explizit als Folge der Inneren Kündigung und für Sieland (1991, 142) hat Innere Kündigung unter bestimmten Umständen positive Effekte auf die Lebenszufriedenheit, was gegen somatoforme Tendenzen spricht.

Neben den genannten definitorischen Unschärfen ist die Frage: ‚Was ist das Spezifische an der Inneren Kündigung?‘ klärungsbedürftig.

Die vorherrschende austauschtheoretische Erklärung der Inneren Kündigung findet sich auch im Zusammenhang mit Arbeitszufriedenheit, sei es in Form des Equity-Ansatzes oder auf Basis des psychologischen Vertrags. Auch Faller (1993, 147) nähert Innere Kündigung der Arbeits(un)zufriedenheit an, indem er einzelne Formen aus dem Modell von Bruggemann u.a. (1975) zu ihrer Beschreibung heranzieht und das von Hilb (1992, 53 ff.) vorgestellte „standardisierte Mitarbeitergespräch“ dient letztlich der Umsetzung dieser Idee, indem als Fall Innerer Kündigung gilt, wer auf Grund der Befragungsdaten z.B. als ‚fixiert Arbeitsunzufriedener‘ eingestuft wird.

Schmitz/Gayler/Jehle (2002, 54) validieren ihre Skala für Innere Kündigung u.a., indem sie die statistische Konvergenz zu den Dimensionen des Maslach-Burnout-Inventary feststellen. Die positiven Korrelationen von Innerer Kündigung und ‚Emotionaler Erschöpfung‘ (.67**) sowie ‚Dehumanisierung‘ (.59**) werfen m.E. die Frage der Spezifität Innerer Kündigung eher auf, als dass sie damit zu beantworten wäre.

Mit den folgenden Überlegungen wird dafür plädiert, nicht (im ersten Zugriff) eine zu Arbeitszufriedenheit oder Burnout ähnliche Erklärung bzw. Validierung zu suchen, sondern Innere Kündigung als spezifisches Konstrukt zu konzeptualisieren und die Affinität zu ähnlichen Konstrukten u.a. als potenzielles Konfundierungsproblem zu begreifen. Der hier unterbreitete Vorschlag berücksichtigt neben dem Problem der Spezifizierung die Forderung nach Anschlussfähigkeit zu international rezipierter For-

schung. Letzteres findet auch bei Richter (2003) und Fisch (2003) Berücksichtigung, dort allerdings ohne die hier angestrebte und explizierte ‚Treue‘ zum Pionierkonzept von Höhn. Auf dessen Basis wird im Folgenden eine Konzeption zur Messung der Inneren Kündigung entwickelt, die wesentliche Elemente aus den validierten Konstrukten ‚Commitment‘ und ‚Involvement‘ bezieht.

2. Konstitutive Merkmale der Inneren Kündigung

In der Definition Höhns (s.o.) sind folgende Merkmale enthalten:

1. Verzicht auf Engagement und Eigeninitiative im Unternehmen und
2. Kennzeichnung dieses Verhaltens als bewusst und intentional,
3. eine innerliche Distanz zum Betriebsgeschehen,
4. die Absicht, im Unternehmen zu verbleiben.

Darüber hinaus ist die Innere Kündigung des Mitarbeiters¹ nach Höhn an „Signalen“ in der Interaktion mit Vorgesetzten bzw. Kollegen zu erkennen. Mitarbeiter, die früher auch kritisch dem Vorgesetzten widersprochen haben, werden zu typischen Ja-Sagern. Sie ordnen sich mit ihrer Meinung bei der Mehrheit ein und umgehen jegliche Auseinandersetzung. Auch strategisches Verhalten bezüglich der Argumentationsbereitschaft sei zu erwarten: der Mitarbeiter meldet zunächst Bedenken an, in der Absicht, dann doch dem Vorgesetzten zuzustimmen und ihm so die Genugtuung zu verschaffen, dass dieser über die besseren Argumente verfügt (Höhn 1983, 35). Aber neben diesem verdeckten Konformismus existiere auch offen zur Schau getragene Illoyalität. Manche inneren Emigranten² sprächen mit ihren Kollegen über ihren Rückzug vom Engagement und versuchen so, „Sympathisanten“ zu gewinnen, womit sie die Arbeit der Vorgesetzten und die Entwicklung des Unternehmens „sabotieren“ (Höhn 1983, 48f). Die betroffenen Mitarbeiter schöpften ihre Kompetenzen nicht (mehr) aus, vielmehr würden sie dazu neigen, unter Hinweis auf die langjährige Erfahrung des Vorgesetzten, Aufgaben an diesen rückzudelegieren. Eingriffe in den eigenen Delegationsbereich und ungerechtfertigte Kritik werden von den inneren Emigranten hingenommen. Neue Aufgaben und sogar Aufstiegsmöglichkeiten werden abgelehnt. Die Fehlzeiten nehmen zu, selbst kleine Unpässlichkeiten werden zum Anlass für das Fernbleiben. Auch in der Interaktion mit den Kollegen ist abnehmende Auseinandersetzungsbereitschaft zu erkennen (Höhn 1983, 58ff).

Aus dieser kurzen Synopse lassen sich die Erkennungsmerkmale ergänzen um:

5. Kritiklosigkeit, abnehmende Auseinandersetzungsbereitschaft,
6. Bereitschaft, auf Kompetenzen zu verzichten,
7. kein Interesse an neuen Aufgaben und geringes Aufstiegspotenzial,
8. hohe Fehlzeiten.

Die im Zusammenhang mit Innerer Kündigung von anderen Autoren oft genannte Freizeitorientierung wird von Höhn nicht betont. Er äußert lediglich, dass Versuche,

¹ Höhn nennt außer der Inneren Kündigung des Mitarbeiters zwei weitere Varianten, die hier nicht thematisiert werden: Inneren Kündigung von Seiten des Chefs und die Selbst-Pensionierung des Mitarbeiters („Innere Kündigung ohne äußeren Anlass“).

² ‚Innere Emigranten‘ und ‚innere Emigration‘ werden synonym für Fälle Innerer Kündigung bzw. den Zustand Innerer Kündigung gebraucht.

für einen unerfüllten Arbeitsalltag Ausgleich in Hobbys zu finden, scheitern müssten, weil die Unzufriedenheit innerer Emigranten „eine schlechte Basis für die sinnvolle Gestaltung der Freizeit und für die Zufriedenheit im familiären Bereich“ darstelle (1983, 43). Löhnert dagegen nimmt für die von ihm beschriebenen inneren Emigranten des Typs A an, dass sie sich verstärkt im außerbetrieblichen Bereich engagierten. Dieses außerbetriebliche Engagement könne als ein Versuch interpretiert werden, durch dort erzielte Erfolge innerbetriebliche Misserfolge zu kompensieren (1990, 38). Faller (1993) äußert ebenfalls, dass innere Emigranten eine hohe Freizeitorientierung aufweisen könnten und ordnet dies emotionsorientiertem Coping zu (89, 165), welches den in der Arbeitssituation erlebten Verlust an Handlungskontrolle kompensieren könne (197).

Unabhängig von der Frage, ob innere Emigranten in der Freizeit Kompensation erreichen können, wird mit der Orientierung auf den außerbetrieblichen Bereich ein weiteres Merkmal eingeführt:

9. Freizeitorientierung

Die Erkennungsmerkmale wurden hier genannt, ohne auf die Entstehungsbedingungen näher einzugehen. Hinter diesem Vorgehen steht die Überlegung, dass es zur Beantwortung der Frage nach der Spezifität von Innerer Kündigung bzw. ihrer Abgrenzbarkeit von anderen Konstrukten dienlich ist, erst ein Merkmalsbündel zu rekonstruieren, das für den Zustand Innerer Kündigung stehen kann und dann nach Erklärungen für seine Entstehung zu suchen. Falls zwischen den Merkmalen des Zustands Innerer Kündigung auf der einen Seite und den Merkmalen des Zustands der Arbeits(un)zufriedenheit oder des Burnout auf der anderen Seite keine substanziellen Differenzen darstellbar sind, bräuchte man für den Begriff ‚Innere Kündigung‘ kein eigenes Konstrukt bzw. Instrument.

Im Vordergrund der vorgestellten Überlegungen steht als ein erster Schritt folglich die Identifikation der Inneren Kündigung, wobei ihre Spezifität durch enge Bezüge zur Ursprungsliteratur und die Idee, von Innerer Kündigung nur dann zu sprechen, wenn alle spezifischen Merkmale gemeinsam vorliegen, gewährleistet werden soll.

3. Ansätze in der angloamerikanischen Personalforschung mit Bezügen zu Merkmalen der Inneren Kündigung

Die von Höhn beschriebenen Merkmale der Inneren Kündigung werden auch in der angloamerikanischen Personalforschung als relevante Phänomene betrachtet. Im Folgenden wird argumentiert, dass es mit den Konstrukten aus diesem Kontext bzw. den zugehörigen Instrumenten möglich ist, das für Innere Kündigung spezifische Merkmalsbündel zu erheben.

Involvement und Commitment stehen im angloamerikanischen Raum für Engagement im Arbeitsleben. Darin besteht eine offensichtliche Ähnlichkeit mit Innerer Kündigung, wenngleich Involvement und Commitment im Unterschied zu Innerer Kündigung keine negative Ausprägung des Engagements bezeichnen. Sie werden gelegentlich sogar synonym für das positive Ende eines Kontinuums von Engagiertheit verwendet. Sie erscheinen auch deshalb geeignet, weil mit ihnen eine gleiche Erklärungs- bzw. Prognoseabsicht verfolgt wird (Absentismus, Fluktuation) und sie gleiche Korrelate (insbesondere Arbeitsleistung) aufweisen, wie sie für die Innere Kündigung

beschrieben werden. In diesem Abschnitt wird verdeutlicht, inwieweit die Dimensionen von Involvement und Commitment gestatten, Innere Kündigung zu modellieren und auf Basis einer Synthese komplementärer Teile der zugehörigen Instrumente empirisch zu beschreiben.

Greift man zur Erhebung von Innerer Kündigung auf die bewährten Instrumente zu o.g. Konstrukten zurück, dann hat dies die Vorteile, doppelte Entwicklung zu vermeiden sowie über geprüfte Instrumente und Vergleichsdaten zu verfügen.

3.1 *Involvement*

Kanungo präzisiert und operationalisiert das Involvement-Konstrukt. Die Beschreibungen der s. E. gleichen Phänomene, auf die ‚Alienation‘ und ‚Involvement‘ gerichtet sind, offenbaren, dass sie den Merkmalen der Inneren Kündigung weitgehend entsprechen. „Very often social scientists have used the concepts of alienation and involvement to describe and explain work-related problems, such as low productivity, low moral, absenteeism, and turnover [...]“ (1982, 59).

Im Laufe mehrerer Studien hat Kanungo zwei 27 Items umfassende Subskalen entwickelt, mit denen ‚psychische Identifikation mit der Arbeit‘ (Job Involvement) und die ‚Zentralität der Arbeit im Leben‘ (Work Involvement) gemessen werden sollen.

Die Skala für Work Involvement enthält u.a. Items wie die folgenden:

- „The most important things that happen to me involve my work“
- „Work should be a fulfilling experience“
- „People feel guilty if they don’t work“

Die Job Involvement – Skala umfasst u.a. folgende Items:

- „I’m very much involved personally in my work“
- „I live, eat, and breath my job“
- „I’ll stay overtime to finish my job, even if I’m not paid for it“

Diese beiden Dimensionen konnten – obwohl sie für mehr oder weniger affine Phänomene stehen – mehrfach faktorenanalytisch als selbstständig bestätigt werden. Die ‚Korrelationslage‘ zu angrenzenden Konstrukten (intrinsische Motivation, Commitment, Compliance, Arbeitszufriedenheit) ist von Überschneidungen gekennzeichnet (vgl. Conrad 1988, 232), wobei Job Involvement im Unterschied zu Work Involvement mit Arbeitszufriedenheit hoch korreliert ist und auch intrinsische Motivation stärker mit Job Involvement zusammenhängt (Lawler/Hall 1970). Zu Außenkriterien, die nach vorherrschender Meinung auch als Wirkungen des Involvements angesehen werden können, liefern 35 von Conrad (1988, 345) zusammengefasste Untersuchungen ein teilweise inhomogenes Bild:

- Für ‚Kündigungsverhalten/-neigung‘ ergaben sich dreimal positive und viermal negative Zusammenhänge,
- für ‚Absentismus‘ ergab sich einmal ein positiver und siebenmal ein negativer Zusammenhang mit Involvement,
- für ‚Leistung‘ ergaben sich zwölf Mal positive und keinmal negative Zusammenhänge.

Den von Conrad ausgewerteten Studien lag überwiegend die Lodahl/Kejner-Skala (1965) zu Grunde, welche der Skala Kanungos ähnlich ist.

Wiener/Gechmann (1977, 50) verwendeten diese Skala parallel mit einer Leistungsmessung durch Tagebuchaufzeichnungen von 54 Lehrerinnen. Die Involvement-Werte hängen in der Stärke .37 ($p < .01$) mit ‚Leistung‘ zusammen, die gemessen wurde als die für Arbeitsbelange aufgewandte Zeit, welche die formal geforderte Arbeitszeit übersteigt.

Als Zwischenbilanz kann festgehalten werden, dass zwei Formen des Involvements konzeptionell und empirisch unterschieden werden:

Unter Work Involvement wird die Einstellung (cognitive belief state) gegenüber der Arbeit im Allgemeinen verstanden. Work Involvement ist mit Einstellungen korreliert, die man als protestantische Arbeitsethik kennzeichnen kann.

Unter Job Involvement versteht man die Einstellung gegenüber der aktuellen Arbeitssituation. Job Involvement-Skalen korrelieren mit Arbeitszufriedenheit, Leistung und geringem Absentismus.

Als Merkmale hohen Involvements können die Bereitschaft zu Mehrarbeit, Sorgfalt sowie ausgeprägte kognitive und emotionale Beteiligung der Person gelten. Kanungo konnte zeigen, dass diese Merkmale bei Vorliegen von Work Involvement nicht vorhanden sein müssen, wenn die aktuelle Arbeitssituation unbefriedigend ist und entsprechend geringes Job Involvement besteht. In Bezug auf die Innere Kündigung können unter Verwendung der Skala für Involvement demnach die o.g. Merkmale a), c), e), f), h) und i) (in umgekehrter Ausprägung) gemessen werden.

3.2 *Commitment*

Zu Commitment wird als Bezugsobjekt der Bindung überwiegend die Organisation genannt.³ Die Frage, worauf Personen ihre Überlegungen beziehen (z.B. Arbeitsgruppe, Vorgesetzte, Ziele), wenn sie z.B. nach ihrer Loyalität zur Organisation befragt werden, muss mangels diesbezüglicher Untersuchungsergebnisse offen bleiben. Similaritäten zur Inneren Kündigung bestehen in dem, mit (organisationalem) Commitment erklärten bzw. prognostizierten Verhalten (Absentismus, Fluktuation, Integrität, Anstrengungsbereitschaft). Da mit Involvement häufig auch diese Prognoseabsicht verbunden wird, verwundert es nicht, dass Involvement und Commitment korreliert sind (Lee/Mowday (1987): $r = .61$, $p < .05$; Moser/Schuler (1993): $r = .48$, $p < .01$). Dennoch bestehen über differente Bezugsobjekte der Bindung hinaus Unterschiede; sie liegen u.a. im Bereich der Ursachen und bei Zusammenhängen mit dritten Variablen. Mowday/Steers/Porter (1979, 226) definieren Commitment als eine Einstellung, die nicht nur in affektiver und kognitiver Weise besteht, sie beziehen konative Aspekte („willingness“) und Verhalten („commitment-related behaviours“) mit ein. Organisati-

³ Eskalierendes Commitment (Brockner/Rubin 1985) ist ein Beispiel für eine Variante, die nicht exklusiv auf Organisationen bezogen ist. Sie wird z.B. auch in Bezug auf Investitionsentscheidungen diskutiert. Eskalierendes Commitment wird z.B. angenommen, wenn Individuen ihre Investition in ein bisher erfolgloses Projekt erhöhen, obwohl es wenig chancenreich scheint. Sie tun das im Glauben, die bereits getätigten durch weitere Investitionen zu retten.

onsmitglieder hohen Commitments seien bereit, mehr für die Organisation zu leisten, als üblicherweise erwartet wird:

„For purposes of instrument development, organizational commitment was defined here as the relative strength of an individual's identification with and involvement⁴ in a particular organization. It can be characterized by at least three related factors: (1) a strong belief in and acceptance of the organization's goals and values; (2) a willingness to exert considerable effort on behalf of the organization; and (3) a strong desire to maintain membership in the organization.“

Mowday/Steers/Porter (1979) haben ihren Organizational Commitment Questionnaire (OCQ) bei 2563 Angehörigen verschiedener Berufe angewandt. Die Werte für interne Konsistenz ($\alpha=.90$) und erklärte Varianz (83,2 – 92,6 Prozent), der für die meisten Fallgruppen einfaktoriellen Varimaxlösung, verweisen auf ein den Items gemeinsam unterliegendes Konstrukt, für das der OCQ retest-reliable Werte liefert ($r=.53$ bis $.75$, 1- bis 4-Monatszeitraum). Zwei Beispiele aus den 15 Items der OCQ-Langversion sind:

- „I find that my values and the organization's values are very similar.“
- „I am proud to tell others that I am part of this organization.“

In dieser Skala werden „eher die emotionalen Aspekte betont, also mehr die Identifikation als das kalkulierte Akzeptieren einer Organisation – etwa mangels einer besseren Alternative“ (Moser/Schuler 1993, 30). Die Entstehung bzw. die Ursachen für Commitment hat Moser (1996) systematisiert und beschrieben. Er unterscheidet drei Arten von Commitment: fortsetzungsbezogenes, austauschbezogenes und affektives Commitment.

Fortsetzungsbezogenes Commitment wird von Becker (1960) mittels des Konzepts der Nebenwette („side bets“) erklärt. Die Bindung an eine Organisation bzw. das (innerliche) Verteidigen und Aufrechterhalten der Eintrittsentscheidung könne auf dem Einbezug von ‚zentripetalen‘ Interessen beruhen. Interessen, die man im übertragenen Sinne als den Einsatz einer Nebenwette ansehen kann, gelten dem Nutzen potenzieller ‚Gewinne‘, die an die Organisationszugehörigkeit geknüpft sind, oder dem Abwehren drohender ‚Verluste‘ bei Verlassen derselben. Eine derartige Verknüpfung kann auf vertraglicher Basis bestehen (Pensionsansprüche) oder psychisch basiert sein (Vertrauensverlust bei nur kurzer Organisationszugehörigkeit; kollegiale Beziehungen, die zum Erleben von gutem Betriebsklima beitragen). Der Wert einer Nebenwette kann als Investition in die eingegangene Bindung aufgefasst werden und dürfte für die einzelne Person aus einem Vergleich mit Alternativen hervorgehen. D.h. der Anreizwert von Alternativen wird bei drohendem Verlust einer Investition in die bestehende Bindung (Wert der Nebenwette) als geringer eingeschätzt. Fortsetzungsbezogenes Commitment wird also durch Aufrechterhalten der Organisationszugehörigkeit gezeigt, wenn zu ihr Alternativen bestehen, die ausgeschlagen werden, weil ihre Wahl Verluste in den Nebenwetten nach sich zöge.

⁴ Auf Grund des Kontexts ist nicht davon auszugehen, dass hiermit eine elaborierte Fassung des Involvements angesprochen ist, wie z.B. in den vorangegangenen Abschnitten.

Austauschbezogenes Commitment besteht auf Grund eines als günstig wahrgenommenen Anreiz-Beitragsverhältnisses. Während fortsetzungsbezogenes Commitment auf Verlustvermeidung beruht (vgl. Moser 1996, 5), geht es bei diesem 1970 von Stebbins vorgestellten Ansatz um Commitment als Korrelat von Belohnungen, die mit der aktuellen Position verbunden sind.

Affektives Commitment bezeichnet eine Art der Bindung, die nicht wegen des instrumentellen Wertes einer Organisationszugehörigkeit besteht. Als affektiv wird eine Bindung bezeichnet, die auf Übereinstimmung und Identifikation mit den Zielen und Werten der Organisation und/oder der individuellen Rolle in der Organisation basiert. Auch mit dem Unternehmensimage kommunizierte Inhalte, z.B. Unternehmenserfolg und Produktqualität können Grundlage affektiven Commitments sein.

Meyer u.a. (1989) konnten zeigen, dass affektives von fortsetzungsbezogenem Commitment empirisch zu trennen ist und dass beide Arten unterschiedliche Zusammenhänge mit Leistung (Ergebnis der Leistungsbeurteilung) aufweisen. Affektives Commitment ist schwach positiv ($r = .25$, $p < .05$) und fortsetzungsbezogenes Commitment schwach negativ ($r = -.27$, $p < .05$) mit Leistung korreliert. Bemerkenswert ist, dass bezüglich der Potenzialbeurteilung („promotability“) durch die unmittelbaren Vorgesetzten, die negative Korrelation mit fortsetzungsbezogenem Commitment höher ausfällt ($r = -.42$, $p < .01$). Als Prädiktor für Fluktuation war das Commitment-Konstrukt, gemessen mit der Skala von Mowday u.a., bereits bestätigt. Meyer u.a. belegen mit ihren Arbeiten, dass die Art des Commitments eine entscheidende Rolle spielt, will man auf Leistung und ‚Potenzial‘ schließen. Zugespielt formuliert kann man demnach folgern: Mit der Förderung fortsetzungsbezogenen Commitments (durch personalpolitische Maßnahmen) werde organisational funktionale Fluktuation verhindert.

Beispiele aus den jeweils acht Items umfassenden Skalen von Allen/Meyer (1990) sind:

- für affektives Commitment: „I enjoy discussing my organization with people outside it.“
- für fortsetzungsbezogenes Commitment: „I feel that I have too few options to consider leaving this organization.“

Die beiden Komponenten des Commitments konnten zuverlässig diskriminiert werden und im Hinblick auf Innere Kündigung können mit ihnen die eingangs genannten Merkmale a), d), g) und h) gemessen werden.

3.3 Fazit

Mit Involvement und Commitment werden in der angloamerikanischen Personalforschung Phänomene thematisiert, die jenen in der deutschsprachigen Diskussion zur Inneren Kündigung gleichen. Die Skalen zu diesen Konstrukten sind reliabel und in mehreren Studien validiert (z.B. Meyer et al 1989, Moser/Schuler 1993, Wiener/Gechman 1977). Ihr Vorzug gegenüber den vorliegenden Operationalisierungen der Inneren Kündigung ist insbesondere in der prognostischen Validität für geringes Engagement und Absentismus (Job Involvement, affektives Commitment) sowie für geringes Entwicklungspotenzial und die Absicht, die Organisationszugehörigkeit aufrecht zu erhalten (fortsetzungsbezogenes Commitment) zu sehen.

Bezüglich des für Innere Kündigung als charakteristisch herausgestellten bewussten Entschlusses zur Leistungsreduktion (Merkmal b) findet sich bei Involvement und Commitment keine Entsprechung. Dies soll durch eine Ergänzung der Skala mit Items zur Intentionalität berücksichtigt werden.

In der folgenden Übersicht wird die Deskription der Inneren Kündigung mittels der Dimensionen von Involvement und Commitment aus vorangegangener Argumentation zusammengefasst, um eine Einschätzung ihrer nomologischen Validität zu erleichtern. Die hauptsächlich aus den Texten von Höhn gewonnenen Merkmale der Inneren Kündigung werden den Merkmalen von Involvement und Commitment, d.h. den aus den berichteten Studien zu diesen Konstrukten bekannten Korrelaten, gegenübergestellt. Die Innere Kündigung entspricht:

- niedrigem Involvement,
- niedrigem affektivem Commitment,
- hohem fortsetzungsbezogenem Commitment.

Tab. 1: Vergleich der Merkmalsdimensionen und -ausprägungen für Innere Kündigung und Involvement und Commitment

	Innere Kündigung	job-/work-involvement	affektives Commitment	fortsetzungsbezogenes Commitment
Engagement und Eigeninitiative	-	+	+	-
Bewusstheit und Absicht	+			
Distanz zum Betriebsgeschehen	+	-	-	
Der Wille, die Stellung zu behalten	+			+
Auseinandersetzungsbereitschaft	-	+		
Bereitschaft, auf Kompetenzen zu verzichten	+	-		
Aufstiegspotenzial	-	+	+	-
Fehlzeiten	+	-		
Freizeitorientierung	+	-		

4. Methode

Der Item-Pool zur Inneren Kündigung setzt sich aus Statements zusammen, die entsprechend denen von Kanungo (Involvement) und Allen/Meyer (affektives und fortsetzungsbezogenes Commitment) formuliert wurden, sowie vier ergänzenden Items, mit denen die Intentionalität (Bewusstheit und Absicht) der Leistungszurückhaltung erfragt wird. Die Itemformulierungen sind auf den Untersuchungskontext, d.h. auf die Tätigkeit von Lehrerinnen und Lehrern an wirtschaftsberuflichen Schulen in Deutschland, bezogen. Die Befragung wurde im Rahmen eines Forschungsprojektes zu Belastung und Beanspruchung im Lehrerberuf im Sommer 2002 an 15 Schulen in Baden-Württemberg durchgeführt. Bei der Wahl der Schulen wurde auf gleichmäßige Verteilung auf städtischen und ländlichen Raum sowie auf die verschiedenen Schularten im Berufsfeld Wirtschaft und Verwaltung geachtet. Die Befragung wurde teilweise im Rahmen eines Vortrages den Lehrerkollegien vorgestellt und teilweise wurden die Fra-

gebogen postalisch versandt. Der Rücklauf aus 1000 verteilten bzw. versandten Fragebogen beträgt 33 Prozent (N=333).

5. Ergebnisse

5.1 Skaleneigenschaften

Von den ursprünglich 21 Items zur Diagnose der Inneren Kündigung werden 17 Items verwendet. Diese Auswahl basiert auf einer Hauptkomponentenanalyse (Varimaxrotation mit Kaiser Normalisierung, 6 Iterationen). Die Zuordnung zu den Subskalen ist gut nachvollziehbar, wenngleich die Faktorladungen bzw. Zweitladungen einzelner Items (JIV3, IT2) als Anlass genommen werden können, die Skalen bzw. die Itemformulierungen zu überarbeiten.

Die Reliabilitätsanalyse ergibt für die Faktoren alpha-Koeffizienten zwischen .61 und .84, welche angesichts der geringen Itemanzahl je Faktor als befriedigend bis gut anzusehen sind. Die Korrelation der Subskalen (Tab. 3) ist eher gering und weist auf relative Unabhängigkeit hin. Insgesamt spiegelt die Faktorenstruktur die theoriegestützte Argumentation zur inhaltlichen Unterscheidung der Komponenten, aus denen die Skala gebildet wurde. Aus weiteren Analysen, bei denen nur die faktorielle Struktur für Involvement unter Ausschluss aller anderen Items untersucht wurde, geht hervor, dass die Items JIV1 und JIV4 einen eigenen Faktor bilden, der von Kanungo unter der Bezeichnung „performance-self-esteem contingency“ (Leistungs-Selbstwert-Kontingenz) als Bestandteil des Job Involvements geführt wird.

Aus der Skala wurden zwei Items ausgeschlossen, die ursprünglich zur Dimension ‚Intentionalität‘ konstruiert worden waren, weil sie Struktur der Skala und die erklärte Gesamtvarianz beeinträchtigten: *„Ich frage mich häufig, ob die ‚geldwerten‘ Vorteile meiner Stellung (Bezahlung, Pensionsberechtigung, Ferien) meinem Einsatz für diese Schule überhaupt entsprechen.“* und *„Engagement in der Schule lohnt sich nicht, weil es dafür keine Gegenleistung gibt.“*

Bei einer Analyse, in die nur die Items zur Intentionalität einbezogen werden, zeigt sich, dass die beiden ausgeschlossenen Items einen eigenen Faktor bilden. Dabei wird m. E. deutlich, dass bewusste Reduzierung des Engagements in verschiedenen Sinnzusammenhängen geschehen könnte. Bewusstes Disengagement bzw. Gedanken daran haben wahrscheinlich immer eine Referenz für Engagiertheit, die für diese leistungsthematischen Kognitionen den notwendigen Kontrast bildet. Diese Referenz könnte z.B. in der wahrgenommenen Leistung von Kollegen bestehen. Sie kann auch durch den subjektiv möglichen eigenen Arbeitseinsatz (Potenzial) gebildet werden, oder sie kann aus einer gedanklichen Bewertung der (finanziellen) Anreize hervorgehen, welche weniger Leistung möglicherweise subjektiv rechtfertigt. Letzteres wird vermutlich mit den zwei ausgeschlossenen Items gemessen. In den meisten Publikationen zur Inneren Kündigung wird das Anreiz-Beitrags-Verhältnis im Zusammenhang mit der Entstehung von Innerer Kündigung erwähnt. Indirekt geschieht dies, wenn die Genese der Inneren Kündigung mithilfe des psychischen Vertrags erklärt wird und dabei der Vertragsinhalt weitgehend offen bleibt (vgl. z.B. Richter 2003); direkt argumentiert z.B. Hilb (1992) mit (u.a. finanziellen) Anreizen. In seinen Ausführungen zur Entstehung der Inneren Kündigung betont Höhn die (finanziellen) Anreize nicht und im Rahmen des hier gewählten Vorgehens sind sie auch deshalb entbehrlich, weil das

Phänomen Innere Kündigung auf Basis der Symptome erfasst werden soll, ohne dabei schon potenzielle Ursachen für Disengagement zu berücksichtigen.

Tab. 3: Subskalen (Faktoren)

Ska- len	M	SD	Alpha	Work Involve- ment	Job Involve- ment	affektives Commit- ment	fortset- zungs- bezogenes Commit- ment	Intentiona- lität
WIV	9,39	3,50	0,84	1				
JIV	21,26	3,62	0,66	.143*	1			
ACM	15,25	4,33	0,79	.181**	.337**	1		
CCM	12,15	4,55	0,61	.091	.029	.150**	1	
IT	10,45	4,45	0,72	-.024	-.310**	-.407**	.153**	1
* p < 0,05 , ** p < 0,01								

5.2 Bildung der Fallgruppe innerer Emigranten

Für die weitere Analyse der Inneren Kündigung wird eine Fallgruppe gebildet, um die Validierung durch Vergleiche zu den übrigen Fällen der Stichprobe zu ermöglichen. Es sollen in die Analyse der Inneren Kündigung nur Fälle eingehen, bei denen alle aufgeführten prominenten Merkmale gemeinsam vorliegen. Zur Zusammensetzung der entsprechenden Konstruktvariablen ‚Innere Kündigung‘ werden deshalb durch Mediansplits generierte Subskalenintervalle kombiniert, wonach niedrige Ausprägungen des Job- bzw. Work Involvements, niedriges affektives – und hohes fortsetzungsbezogenes Commitment sowie hohe Intentionalität der Inneren Kündigung zugeordnet werden. Kompensatorische Effekte zwischen den Ausprägungen einzelner Subskalen, wie sie bei der Bildung eines Skalen-Summscores entstehen können, werden so ausgeschlossen.

Die Zusammensetzung der dichotomen Variable Innere Kündigung ist folgender Tabelle zu entnehmen:

Tab. 4: Bildung der Fallgruppe innerer Emigranten

Subskala	Subskalen min/max	Intervallgrenzen (nach Mediansplits)	N
WIV	3 – 21	3 – 9	173
JIV	4 – 28	4 – 21	163
ACM	3 – 21	3 – 16	170
CCM	3 – 21	12 – 21	188
Intentionalität	4 – 28	10 – 28	177
Fälle innerhalb der Intervallgrenzen aller Subskalen:			25

Demnach werden 25 Fälle, das sind rund 7,5 Prozent der antwortenden Lehrerinnen und Lehrer, als Population innerer Emigranten in die weiteren Analysen eingehen.

5.3 Demografie

Tab. 5: Demografie

	Dienstalter		Geschlecht (%) (N)		Mitglied der Schulleitung (%) (N)		Deputatsumfang (Wochenstunden) (%) (N)			
	M	SD	m	w	ja	nein	<=11	12	13-23	24
IK	21,63	8,23	80,0	20,0	4,0	96,0	0,3	0,3	28,5	6,1
			20	5	1	24	1	1	3	20
Nicht-IK	18,85	10,06	58,3	41,7	11,5	88,5	5,2	7,6	0,9	51,2
			176	126	35	269	17	25	94	169
Gesamt	19,05	9,95	59,9	40,1	10,9	89,1	5,4	7,9	29,4	57,3
			196	131	36	293	18	26	97	189

Die Gruppe innerer Emigranten unterscheidet sich nur bezüglich der Variable ‚Geschlecht‘ von den übrigen Fällen der Stichprobe ($p=.018$): Innere Emigranten sind häufiger männlich. Bezüglich der anderen demografischen Variablen kann man vermuten, dass innere Emigranten tendenziell länger den Beruf ausüben, relativ häufiger ein volles Deputat haben und eher nicht der Schulleitung angehören.

5.4 Unterschiede zwischen inneren Emigranten und der ‚übrigen‘ Stichprobenpopulation bei Außenkriterien

Zur Validierung der Messung wurden schwerpunktmäßig objektivierte Sachverhalte erfragt, die Aussagen über Engagement und Leistung im Lehrerberuf zulassen. Im Unterschied zu Auskünften zu Einstellungen (z.B. Arbeitszufriedenheit) und Gefühlen (z.B. im Zusammenhang mit Burnout) ist mit dieser Qualität der Prüfkriterien eine stärkere Orientierung an praktischen Aspekten der Tätigkeit sowie an der für Innere Kündigung spezifischen Deskriptions- bzw. Prognoseintention gewährleistet.

Insgesamt wurden zu 10 von 18 erfragten Aspekten aus den Bereichen Schulorganisation und Unterricht Unterschiede zwischen den Fallgruppen gefunden.

Die inneren Emigranten unterscheiden⁵ sich nicht signifikant von den Nicht-IK-Fällen hinsichtlich ihrer Selbstauskünfte zu Wochenarbeitspensum, krankheitsbedingten Fehltagen und gesundheitlichen Beschwerden (Summe einer Auswahl von 14 Items aus den Klinischen Selbstbeurteilungsskalen von Zerssen 1975, höhere Werte bedeuten weniger gesundheitliche Beschwerden).

Tab. 6: Wochenarbeitspensum, Fehltage und gesundheitliche Beschwerden

	Wochenarbeitspensum		Krankheitsbedingte Fehltage		gesundheitliche Beschwerden	
	M	SD	M	SD	M	SD
IK	40,8	13,4	5,2	8,2	51,9	8,4
Nicht-IK	41,9	14,5	4,4	11,1	55,3	7,6

⁵ Die Angaben zu den hier berichteten Unterschieden zwischen den Gruppen (IK vs. Nicht-IK) beruhen auf T-Tests (bei Varianzinhomogenität korrigierte Werte aus dem SPSS 12.0) oder U-Tests nach Mann/Whitney, jeweils mit $p < .05$.

Die Befragten sollten zu verschiedenen Merkmalen der Arbeitssituation angeben, wie wichtig ihnen diese sind. In Tab. 7 sind die Items wiedergegeben, für die signifikante Gruppenunterschiede bestehen. Der IK-Gruppe sind potenziell intrinsisch belohnende Aspekte weniger wichtig: Der entsprechende T-Test für eine zusammengesetzte Variable, die ein Kontinuum von intrinsisch zu extrinsisch bildet, ergibt, dass inneren Emigranten extrinsische Aspekte ihrer Tätigkeit, die durch die Organisation vermittelt sind (z.B. Bezahlung, Ferien), hochsignifikant wichtiger sind als intrinsische Aspekte, die über die Kontakte mit Schülern erfahrbar werden (z.B. Wahrnehmen von Lehrerfolg, Dankbarkeit).

Tab. 7: Tätigkeitsaspekte (1=absolut unwichtig / 7=sehr wichtig)

Items	Gruppe	MW	T	df	Sig.
...didaktisch kreativ arbeiten zu können	IK	4,9	-2,89	326	.004
	Nicht-IK	5,7			
...die Möglichkeit, Schule gestalten zu können	IK	3,5	-3,39	327	.001
	Nicht-IK	4,6			
...nicht ständig kontrolliert zu werden	IK	5,7	2,07	328	.046
	Nicht-IK	5,2			
...die Möglichkeit, hinzu lernen zu können	IK	5,1	-2,26	330	.025
	Nicht-IK	5,7			

Von Lehrkräften wird erwartet, dass sie auch Aufgaben außerhalb des Unterrichts wahrnehmen. Es wurde für eine Reihe solcher schultypischen Aufgaben nach der Beteiligung gefragt (Antwortmöglichkeit: ja oder nein). Im Vergleich zu den Nicht-IK-Fällen beteiligen sich innere Emigranten seltener an organisationsbezogenen Projekten und Arbeitsgruppen, wie z.B. der Vorbereitung und Umsetzung curricularer Innovationen, dem Qualitätsmanagement oder der Unterrichtsevaluation (vgl. Tab. 8).

Tab. 8: Außerunterrichtliche Aktivitäten

Variable	Gruppe	MW	T	df	Sig.
Summen-Score aus einer Liste von 8 möglichen dienstlichen Aktivitäten außerhalb des Unterrichts (z.B. Qualitätszirkel, Unterrichtsevaluation, Erstellen eines pädagogischen Leitbildes)	IK	0,84	-2,74	331	.006
	Nicht-IK	1,62			

Neben diesen eher temporären Aufgaben gibt es Daueraufgaben/Funktionen, die Lehrkräfte an Schulen übernehmen. Es wurde gefragt, ob eine Daueraufgabe/Funktion übernommen wurde. Wenn dies der Fall ist, wurde gefragt, ob diese Aufgabe mit einer Minderung des Lehrdeputats verbunden ist und ob die Lehrkräfte sich für diese Aufgabe beworben haben oder sie per Anordnung erhielten. Mit Chi-Quadrat-Tests wurden folgende überzufällige Unterschiede festgestellt: Innere Emigranten übernehmen seltener Daueraufgaben ($CQ=5,82$, $p=.016$, $\Phi=.13$), und sie nehmen seltener zusätzliche Aufgaben wahr, für die es keinen Deputatserlass gibt ($CQ=4,20$, $p=.040$, $\Phi=-.112$). Diejenigen, die besondere Aufgaben übernehmen, er-

hielten diese häufiger per Anordnung als ihre nicht als innere Emigranten identifizierten Kolleginnen und Kollegen.

Die subjektive Bedeutung der Unterstützung durch Kollegen ist für innere Emigranten geringer als für die übrigen Fälle (vgl. Tab. 9). Die entsprechende Frage für Unterstützung seitens der Schul- oder Abteilungsleitung ergab keinen signifikanten Unterschied.

Tab. 9: Unterstützung durch Kollegen (1=unwichtig / 4=wichtig)

Item	Gruppe	MW	T	df	Sig.
Wie wichtig ist Ihnen die Unterstützung durch Kollegen bei arbeitsbezogenen Problemen ?	IK	3,04	-2,59	324	.010
	Nicht-IK	3,42			

Für den Bereich der Fortbildung wurde eine Auswahl gängiger Themen präsentiert und danach gefragt, wie wichtig sie für die eigene Fortbildung sind. Die Population innerer Emigranten äußert demnach in Bezug auf einige Angebote einen geringeren Bedarf an Fortbildung, der Unterschied zur Nicht-IK-Gruppe ist hochsignifikant (vgl. Tab. 10). Dieses Ergebnis spiegelt überdies der signifikante Gruppenunterschied bei der durchschnittlichen Anzahl an besuchten Fortbildungsmaßnahmen in einem 12-Monatszeitraum (IK= 1,4 und Nicht-IK= 1,9).

Tab. 10: Wichtigkeit der Fortbildung

Variable	Gruppe	MW	T	df	Sig.
Summen-Score aus einer Liste von 14 möglichen Fortbildungsthemen (1=unwichtig / 4=wichtig)	IK	2,55	-4,05	286	.000
	Nicht-IK	2,94			

Um Information aus dem Kernbereich der Lehrertätigkeit zu erheben, wurden einige Items formuliert, die Anhaltspunkte zur Qualität der Lehrer-Schüler-Beziehung bieten, und solche, die Hinweise auf die methodische Qualität des Unterrichts geben. Die signifikant stärkere Zustimmung innerer Emigranten zum ersten und zweiten Item aus Tabelle 11 kann als Hinweis auf weniger problemfreie Lehrer-Schüler-Beziehungen (häufigere Konflikte, geringere Empathie) interpretiert werden.

Tab. 11: Tätigkeitsaspekte (1 = „stimme überhaupt nicht zu“ – 7 = „stimme voll zu“)

Items	Gruppe	MW	T	df	Sig.
In meiner täglichen Praxis erfordern Motivationslosigkeit und mangelnde Disziplin der Schüler Maßnahmen bzw. Reaktionsweisen, die es unmöglich machen, Sympathie und Anerkennung von den Schülern zu erhalten.	IK	3,36	2,45	327	.015
	Nicht-IK	2,53			
Es ist mir egal, was die Schüler von mir denken, solange der Unterricht reibungslos abläuft.	IK	3,00	2,62	328	.009
	Nicht-IK	2,24			
Es gibt nur ein kleines Repertoire an Methoden, das wirklich praxistauglich ist.	IK	4,32	2,72	325	.007
	Nicht-IK	3,28			

Methodenvielfalt und metakognitive Momente (Items 3/Tab.11 und 1/Tab.12) gelten als Merkmale besonders lernförderlichen Unterrichts. Die Ergebnisse lassen für beide Merkmale vermuten, dass sie von inneren Emigranten in geringerem Maße realisiert werden.

Tab. 12: Tätigkeitsaspekte (1=nie / 4=immer)

Items	Gruppe	MW	T	df	Sig.
Ich rege die Schüler dazu an, über ihr Wissen und über ihre Arbeitsstrategien nachzudenken und zu sprechen.	IK	2,56	-2,39	330	.017
	Nicht-IK	2,89			
Ich beteilige mich an Programmbeiträgen zum Schul-/Abschlussfest oder zu Aktions- bzw. Projekttagen etc.	IK	2,20	-2,55	327	.011
	Nicht-IK	2,69			
Ich beteilige mich an Angeboten zur Hausaufgabenbetreuung oder am Förderunterricht an unserer Schule bzw. biete diese in Eigeninitiative an.	IK	1,04	-2,24	316	.026
	Nicht-IK	1,37			

Mit den letzten beiden Items aus Tabelle 12 wird deutlich, dass sich innere Emigranten seltener an zusätzlichen Programmen an ihrer Schule beteiligen.

Insgesamt wurden für rund die Hälfte der durch Fragen angesprochenen Tätigkeitsaspekte signifikante Unterschiede zwischen inneren Emigranten und den übrigen Fällen gefunden. Keine Unterschiede wurden festgestellt bezüglich: Nutzung informeller Weiterbildungsmöglichkeiten, Ausüben einer Nebentätigkeit, fünf weiteren Items zu didaktischem Wissen und Erziehungseinstellungen.

Anhand objektivierter Sachverhalte kann gezeigt werden, dass die Fallgruppe ‚Innere Kündigung‘ sich in geringerem Maße an schulischen Aufgaben beteiligt. Aussagen zur Unterrichtsqualität über schriftliche Selbstauskünfte von Lehrpersonen zu treffen ist methodisch schwierig. Der hier unternommene Versuch liefert Hinweise darauf, dass der von inneren Emigranten bereitgestellte Unterricht methodisch und hinsichtlich der Lehrer-Schüler-Beziehungen die pädagogisch wünschenswerte Qualität in geringerem Maße erreicht.

6. Diskussion

In diesem Beitrag wurde Innere Kündigung mit dem Ziel definiert und operationalisiert, ihre Konturen als eigenständiges Konstrukt zu schärfen. Im Folgenden werden die Argumentation zusammengefasst und die Ergebnisse der Studie insbesondere im Hinblick auf Fragen der externen Validität diskutiert.

Höhn bezieht sich auf Gespräche mit Führungskräften, die ihm Belege für die Existenz und Relevanz der Phänomene liefern, die er mit Innerer Kündigung auf den Begriff gebracht hat. Diese Bezugnahmen stellen keine wissenschaftlichen Standards genügende Empirie dar. Dies und die mangelnde theoretische Fundierung seines Konzepts wurden mehrfach zum Anlass für Kritik genommen. Im Anschluss an Höhn waren es vor allen Lohnert und Faller, die Innere Kündigung plausibel mit psychologischen Theorien in Beziehung setzten. Die damit einhergehende Assoziierung Innerer Kündigung mit anderen arbeitspsychologischen Konzepten schwächte das Profil der Inneren Kündigung als spezifisches Konstrukt. Ausgangspunkt der hier

vorgestellten Argumentation war die Überlegung, dass es sinnvoll ist, das Konstrukt Innere Kündigung in der einschlägigen Diskussion beizubehalten, wenn es einem spezifischen Phänomen entspricht, welches beispielsweise von Arbeitszufriedenheit und Burnout unterscheidbar ist. In der hier präsentierten Modellierung, u.a. mit den genannten Dimensionen aus der Involvement- und Commitment-Forschung, liegt m.E. die Chance

- zu verdeutlichen, dass Innere Kündigung Teil des Kernproblems betrieblicher Personalpolitik ist, welches darin besteht, individuelle arbeitsbezogene Ziele und Organisationsziele in Einklang zu bringen,
- Innere Kündigung an die internationale Forschung zu Einbindung und Engagement anzuschließen und
- das Set spezifischer Merkmale: ‚Intentionalität‘, ‚herabgesetzte Bereitschaft zur Aufgabenerfüllung‘, ‚Distanz zur Organisation‘ und ‚Absicht, die Stellung zu behalten‘ auch bei empirischen Untersuchungen zu erhalten.

In der engen Bezugnahme auf Höhns vorwissenschaftliche Darstellung des Phänomens Innere Kündigung liegt einer von mehreren möglichen Problemzugängen. In der Folge dieses Zugangs ergibt sich ein Definiens aus Merkmalen der Inneren Kündigung, die in anderen Kontexten, z.B. dem der Arbeitszufriedenheit, den Status abhängiger Variablen haben (herabgesetzte Bereitschaft zur Aufgabenerfüllung). Die Kompatibilität der so konstruierten Inneren Kündigung mit Arbeitszufriedenheit bestünde in der kausalen und fallweisen Differenzierbarkeit dieser Konstrukte: Unzufriedenheit könnte zur bewussten Reduktion des Engagements führen (IK; Herstellen von Equity-Erleben) oder zu der Absicht, die Organisation zu verlassen (Nicht-IK; aus dem Felde gehen, Exit-Option).

Die vorgestellten Ergebnisse zur Güte der Skalen und zur Validierung mit dem Kriterium ‚Engagement für berufliche Aufgaben‘ sind als zufriedenstellend zu bewerten. Die Reliabilität der Subskalen für Job Involvement und fortsetzungsbezogenes Commitment ist vermutlich zu verbessern, indem man die Items auf jeweils ein Bezugsobjekt der Bindung beschränkt bzw. die Anzahl der Items pro Subskala erhöht. So wurde beispielsweise in zwei Items zu fortsetzungsbezogenem Commitment die Schule und in einem Item die Laufbahn im öffentlichen Dienst als Bezugsobjekt angeboten. Hier wäre ein anderer Kompromiss unter Berücksichtigung der Reliabilität, verschiedener Bezugsobjekte und der Itemanzahl möglich.

Für weitere Untersuchungen ist auch die Frage nach der Generalisierbarkeit der Ergebnisse – innerhalb der Berufsgruppe der Lehrer und in Bezug auf andere Berufe – bedeutsam.

In dieser Untersuchung ist es nicht primär die geringe Rücklaufquote selbst, die Zweifel an der Repräsentativität aufkommen lässt, als vielmehr die Vermutung, den Daten könnte ein erheblicher Non-Response-Bias anhaften. Innere Emigranten, die ja konzeptionsgemäß nicht als solche auffallen wollen, könnten insbesondere angesichts der Items zur absichtlichen Leistungszurückhaltung die Beantwortung verweigert haben.

Einen Vorzug für die Messung der Inneren Kündigung mag die Stichprobe aus Lehrpersonen dennoch bieten: Der hohe Kündigungsschutz, den die überwiegend be-

amteten Lehrer genießen, stellt eine ‚günstige‘ Rahmenbedingung für Innere Kündigung wie auch für mit offenem Protest verbundene Formen der Opposition dar. Die aktuelle betriebliche Situation außerhalb von Schule ist anders, und sie entspricht nicht mehr dem Erfahrungshintergrund Höhns, der sich in Beispielen zur Inneren Kündigung oft auf die Stab-Linien-Organisation bezog. Sie ist vielmehr von hohem Wettbewerbsdruck, häufigen Umstrukturierungen, teamgebundener Arbeitsorganisation mit flachen Hierarchien und Personal, das eine Selektion nach Stellenabbau und mit hoher subjektiver Arbeitsplatzunsicherheit darstellt, gekennzeichnet. In Bezug auf solche Arbeitssituationen ist zu fragen, ob das Problem ‚Innere Kündigung‘ eine relevante Größe darstellt. Es ist davon auszugehen, dass für Disengagement ohne aufzufallen wie auch für offensichtliche Opposition in unbefriedigenden Arbeitssituationen ‚die Luft dünner wird‘. Der in den letzten Jahren rückläufige Krankenstand in Betrieben der deutschen Wirtschaft wird in den Medien auch in diesem Sinne erklärt, anstatt eine durchschnittlich verbesserte Gesundheit der Beschäftigten in Betracht zu ziehen.

Weitere Forschungsdesiderate bestehen hinsichtlich der Einflussfaktoren bzw. Genese Innerer Kündigung in Unterscheidung zu Arbeitsunzufriedenheit und Burnout: Die Suche nach potenziellen Personmerkmalen, die relativ stabil sind und sich möglicherweise vor Eintritt in die Organisation herausgebildet haben, könnte für betriebliche Präventionsmaßnahmen im Zuge der Selektion wichtige Information liefern. Als Ansatzpunkte für kurative Maßnahmen sind die jeweils wichtigen Bezugsobjekte der Bindung bzw. Austauschebenen (Arbeitsgestaltung, Kollegen, Vorgesetzte, Kunden oder Bezahlung und Status) von Bedeutung. Mögliche Zusammenhänge zwischen ihnen und Innerer Kündigung zu erkennen, setzt neben theoretisch präzisierter Empirie die Anpassung der Instrumente an das jeweilige Untersuchungsfeld voraus.

Literatur

- Allen, N. J. /Meyer, J. P. (1990): The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. In: *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Becker, H. S. (1960): Notes on the concept of commitment. In: *American Journal of Sociology*, 66, 32-40.
- Brockner, J. /Rubin, J. Z. (1985): *Entrapment in escalating conflicts*. New York.
- Bruggemann, A. /Groskurth, P. /Ulich, E. (1975): *Arbeitszufriedenheit*. Bern, Stuttgart, Wien.
- Conrad, P. (1988): *Involvement-Forschung: Motivation und Identifikation in der verhaltenswissenschaftlichen Organisationstheorie*. Berlin; New York.
- Echterhoff, W. /Poweleit, D. /Schindler, U. /Krenz, A. (1997): Innere Kündigung. Überwindung von Motivationsblockaden in Wirtschaft und Verwaltung. In: *Zeitschrift Führung + Organisation*, 66, 33-37.
- Faller, M. (1993): *Innere Kündigung. Ursachen und Folgen*. 2. Aufl., München, Mering.
- Fisch, J. H. (2003): Innere Kündigung als Folge einer selbsterfüllenden Prophezeiung – Wenn Stewards mit Agents verwechselt werden. In: *Zeitschrift für Personalforschung*, 17, 215-223.
- Gechman, A. S. /Wiener, Y. (1975): Job involvement and Satisfaction as related to mental health and personal time devoted to work. In: *Journal of Applied Psychology*, 60, 521-523.
- Gestmann, M. (1995): Stoppt sie – die ‚innere Kündigung‘. In: Schelten, A. /Girke, U. (Hg.): *Burnout bei Lehrern, Innere Kündigung, Schülerunfälle nach Discobesuchen. Dokumentation der Hochschultage für Berufliche Bildung 1994*. Neusäß, 49-75.
- Hilb, M. (1992): Das standardisierte Mitarbeitergespräch als Instrument zur Diagnose der Inneren Kündigung. In: Hilb, M. (Hg.): *Innere Kündigung: Ursachen und Lösungsansätze*. Zürich, 53-64.
- Höhn, R. (1983): Die innere Kündigung im Unternehmen. Ursache. Folgen. Gegenmaßnahmen. In: Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft eV (Hg.): *Menschenführung und Betriebsorganisation*, Band 29. Bad Harzburg.

- Kanungo, R. N. (1982): *Work Alienation – An Integrated Approach*. New York.
- Lauck, G. (2003): *Burnout oder Innere Kündigung? Theoretische Konzeptualisierung und empirische Prüfung am Beispiel des Lehrerberufs*. München, Mering.
- Lee, T. W. /Mowday, R. T. (1987): Voluntarily leaving an organization: An empirical investigation of Steers and Mowday's model of turnover. In: *Academy of Management Journal*, 30, 721-743.
- Lodahl, T. M. /Kejner, M. (1965): The definition and measurement of job involvement. In: *Journal of Applied Psychology*, 49, 24-33.
- Löhnert, W. (1990): *Innere Kündigung – Eine Analyse aus wirtschaftspsychologischer Perspektive*. Frankfurt.
- Massenbach von, K. (2000): *Die Innere Kündigung zwischen Burnout und Hilflosigkeit*. Diss. Universität St. Gallen.
- Meyer, J. P. /Paunonen, S. V. /Gellatly, I. R. /Goffin, R. D. /Jackson, D. N. (1989): Organizational commitment and job performance: It's the nature of the commitment that counts. In: *Journal of Applied Psychology*, 74, 152-156.
- Moser, K. (1996): *Commitment in Organisationen*. Bern.
- Moser, K. /Schuler, H. (1993): Validität einer deutschsprachigen Involvement-Skala. In: *Zeitschrift für Differentielle und Diagnostische Psychologie*, 14, 27-36.
- Mowday, R. T. , Steers, R. M. /Porter, L. W. (1979): The Measurement of Organizational Commitment. In: *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247.
- Raidt, F. (1989): Innere Kündigung. In: Strutz, H. (Hg.): *Handbuch Personalmarketing*. Wiesbaden, 68-83.
- Richter, G. (1999): Innere Kündigung. Modellentwicklung und empirische Befunde aus einer Untersuchung im Bereich der öffentlichen Verwaltung. In: *Zeitschrift für Personalforschung* 13, 113-138.
- Richter, G. (2003): Innere Kündigung – Über Verträge, die brechen können, ohne dass sie je zustande gekommen sind. In: *Personal*, 55, 56-59.
- Schmitz, E. /Gayler, B. /Jehle, P. (2002): Gütekriterien und Strukturanalyse zur Inneren Kündigung. In: *Zeitschrift für Personalforschung* 16, 39-61.
- Sieland, B. (1991): Arbeitsmotivation zwischen innerer Kündigung und Ausbrennen. Involvement als Notwendigkeit und Risiko für psychosoziale Berufe – Eine Aufgabe für die Entwicklungsberatung und die Organisationspsychologie. In: Fleischer, T. (Hg.): *Schule im Spannungsfeld von Beratung*. Bonn, 136-157.
- Wiener, Y. /Gechman, A. S. (1977): Commitment: A behavioral approach to job involvement. In: *Journal of Vocational Behavior*, 10, 47-52.
- Zerssen, D. von (1975): *Klinische Selbstbeurteilungs-Skalen (KsB-S)*. München.