



Innere Kündigung ist Führungsversagen

Wie fehlende mentale Deckung Unternehmen langsam ausbluten lässt

von Antje Bricusse-Gerdes

Diesen Text schreibe ich bewusst unbequem. Denn innere Kündigung ist kein leises Phänomen am Rand der Organisation. Sie ist ein strukturelles Problem. Und sie ist vor allem eines: Führungsversagen!

Wenn Mitarbeitende innerlich kündigen, wird schnell nach Ausreden gesucht. Nach fehlender Loyalität. Nach mangelnder Belastbarkeit. Nach einer angeblich anspruchsvollen neuen Generation. Das ist bequem. Und es lenkt vom eigentlichen Problem ab.

Innere Kündigung entsteht nicht über Nacht. Sie entsteht schleichend. In Gesprächen, die nicht geführt werden. In Konflikten, die vermieden werden. In Momenten, in denen Mitarbeitende merken, dass ihre Wahrnehmung, ihre Bedürfnisse und ihre Grenzen keine Rolle spielen.

Viele Unternehmen sprechen von Engagement, meinen aber Anpassung. Sie erwarten Motivation, ohne Sinn zu liefern. Sie fordern Loyalität, ohne Beziehung anzubieten. Und sie glauben ernsthaft, dass sich Bindung durch Benefits, Bonusprogramme und Motivationsseminare herstellen lässt.

Die Realität sieht anders aus. Maximal zwanzig Prozent der Mitarbeitenden gelten als loyal. Achtzig Prozent könnten sich jederzeit entscheiden zu gehen. Nicht, weil sie illoyal sind, sondern weil sie innerlich nicht mehr verbunden sind. Loyalität entsteht nicht durch Anreize. Loyalität entsteht durch Beziehung.

Ein zentraler Irrtum liegt im Umgang mit Lob. Lob gilt in vielen Organisationen noch immer als positives Führungsinstrument. Dabei ist es häufig nichts anderes als eine subtile Form von Manipulation. Lob bedeutet Bewertung. Ich entscheide, was richtig ist. Ich definiere die Richtung. Solange du dich so verhältst, wie ich es erwarte, bekommst du Zustimmung.

Gleichzeitig wird Kritik vermieden. Nicht, weil sie unnötig wäre, sondern weil viele Führungskräfte nie gelernt haben, kritisch zu sein, ohne zu verletzen. Also wird geschwiegen. Konflikte werden ausgesessen. Und Mitarbeitende ziehen sich zurück. Höflich. Still. Und innerlich längst ausgestiegen.

Als ehemalige Boxerin nutze ich bewusst die Metapher des Rings. Im Ring gibt es keine Hierarchie. Keine Titel. Keine Statussymbole. Zwei Menschen stehen sich auf Augenhöhe gegenüber. Wer die Deckung fallen lässt, wird getroffen. Wer ausweicht, verliert.

Mentale Deckung bedeutet, Konflikte auszuhalten. Kritik anzunehmen. Verantwortung zu übernehmen. Auf beiden Seiten. Mitarbeitende müssen sagen dürfen, was sie verletzt, was sie ärgert, was sie brauchen. Führungskräfte müssen bereit sein, das zu hören, ohne sich zu rechtfertigen oder abzuwerten.

Innere Kündigung beginnt nicht mit der Krankschreibung. Sie beginnt mit inneren Dialogen. Mit Sätzen wie: Das sage ich besser nicht. Das bringt ja doch nichts. Jetzt mache ich nur noch Dienst nach Vorschrift. Spätestens hier fehlt mentale Deckung.

Wer glaubt, innere Kündigung mit Geld aufhalten zu können, unterschätzt die Menschen. Geld bindet kurzfristig. Haltung bindet langfristig. Und Haltung zeigt sich nicht in Leitbildern, sondern im Alltag. Im Zuhören. Im Fragen. Nicht im Ansagen.

Wer fragt, führt. Wer nur führt, verliert. Führungskräfte, die ein offenes Gespräch als Erpressung empfinden, haben bereits den Kontakt verloren. Wenn ein Mitarbeitender sagt, ich könnte gehen, möchte aber noch reden, ist das keine Drohung. Es ist die letzte Einladung zur Beziehung.

Unternehmen brauchen keine weiteren Programme. Sie brauchen den Mut, Konflikte zu führen, bevor sie eskalieren. Mentale Deckung ist kein Soft Skill. Sie ist eine wirtschaftliche Notwendigkeit. Wer sie ignoriert, zahlt den Preis. Leise. Langsam. Und sehr teuer.

Über Antje Bricusse-Gerdes

Antje Bricusse-Gerdes ist Rednerin und Expertin für Deeskalation, Konfliktintelligenz und mentale Stärke. Als ehemalige Boxerin und Tochter einer ermordeten Mutter weiß sie, wie man Druck beherrscht, Konflikte entschärft und innere Standfestigkeit entwickelt. Mit ihrem Ansatz „Business Boxing“ zeigt sie Führungskräften und Teams, wie man klar kommuniziert, Trigger überwindet und eine Unternehmenskultur aufbaut, die auch in Krisen stabil bleibt.