

Was bedeutet Quiet Quitting?

Quiet Quitting beschreibt das Verhalten von Mitarbeitenden, die nur noch „Dienst nach Vorschrift“ leisten, weil sie innerlich bereits gekündigt haben. Der Begriff steht für die Stille Kündigung oder Innere Kündigung.

Im Grunde ist das Phänomen nicht neu, dennoch bleibt es ein ernsthaftes Problem für Unternehmen. Es wird zunehmend wahrgenommen, dass sich immer mehr Menschen aus einer leistungsorientierten Haltung zurückziehen.

Aktuell fehlen einheitliche Studien, die diesen Trend beweisen, da sich die Ergebnisse oft widersprechen. Ein Blick in die heutige Arbeitswelt zeigt jedoch, dass einiges nicht mehr wie früher funktioniert. Viele Abläufe sind langsamer geworden. Bearbeitungszeiten sind gestiegen, und in E-Mails liest man oft entschuldigende Hinweise wie „aufgrund erhöhter Anfragezahlen verzögert sich die Bearbeitung“ – obwohl die Wirtschaft krankt und die Auftragslage insgesamt eher rückläufig ist.

Es gibt hier nicht nur eine Ursache; eine systemische Betrachtung ist notwendig. Die Arbeitsverdichtung im Allgemeinen und zusätzlicher Druck durch krankheitsbedingte Ausfälle zwingen immer mehr Beschäftigte, einen „Not-Stopp“ einzulegen, bevor die Situation in einem Burn-out endet. In solchen Fällen kann „Dienst nach Vorschrift“ oder, wie man heute sagt, Quiet Quitting als Schutzmechanismus dienen.

Natürlich gibt es auch Mitarbeitende, die nie eine besonders hohe Leistungsorientierung hatten, sowie solche, die aus diversen betrieblichen Gründen ihre Motivation verloren haben. Die Gallup-Studien der letzten Jahre spiegeln dies wider.

Betrachten wir die Menschen, die momentan ihre Bereitschaft zur vollen Leistung aufgeben, finden wir wertvolle Hinweise. Zahlreiche Beschäftigte sind schlichtweg überlastet. Angesichts der Arbeitslast spielt es oft keine Rolle, ob Aufgaben unerledigt bleiben; an vielen Stellen ist es kaum noch machbar. Dies führt zu Unzufriedenheit, da vieles nur noch oberflächlich erledigt werden kann. Immer mehr Verantwortung wird auf Mitarbeitende übertragen, die ursprünglich nicht mit dieser Erwartung in ihre Position gestartet sind. Ohne Priorisierungen bleiben wichtige Aufgaben liegen, während vor allem die „dringendsten Brände“ gelöscht werden. Kurz gesagt: Es fehlt an Führung, die den Rahmen schafft, damit die Beschäftigten ihre Leistung erbringen, wirklich mit Lust performen und Anerkennung erhalten können.

Wir sind der Ansicht, dass Führung neu gedacht werden muss – Führung, die Zeit und Freude daran hat, Mitarbeitende erfolgreich zu machen.

Für viele der heutigen Unternehmensprobleme liegt die Lösung unserer Meinung nach bei den Führungskräften: Es mangelt an der Fähigkeit, wirklich führen zu können. Arbeitspsychologen schätzen, dass lediglich 5 % der Führungskräfte natürliche Leader sind. Das bedeutet, dass viele Führungskräfte nicht ihrem Potenzial entsprechend eingesetzt werden.

Emotionale Bindung ist eine entscheidende Grundlage für die Verbundenheit mit dem Unternehmen. Fehlt die „Chemie“ zur Führungskraft, führt dies ebenfalls zur mangelhaften Verbundenheit zum Unternehmen. Ein Vergleich zur Schule: Wenn der Lehrer „doof“ ist, wird das Fach selten gemocht und schlechter bewertet.

Da wir einen systemischen Ansatz verfolgen, gehen wir davon aus, dass das Eingreifen an der richtigen Stelle tiefgreifende Veränderungen bewirken kann. Studien zeigen, dass der Einfluss der Führungskraft die Krankenstände beeinflusst. Ein Umdenken in der Führung ist daher maßgeblich.

Was sollte unternommen werden, um Quiet Quitting generell adäquat entgegenzutreten?

Die Auswahl von Führungskräften sollte nicht primär auf deren Verfügbarkeit und Fachkenntnisse basieren, sondern auf Eignung, sozialer Kompetenz, Führungswillen, Freude daran, andere zu unterstützen, Selbstkenntnis und intrinsischer Motivation.

Mit einer guten und geeigneten Führung lösen sich viele andere Themen, wie Leistungsgerechtigkeit und Weiterbildung, von selbst.

Quit Quitting im Einzelfall begegnen

Quiet Quitting kann eine individuelle und situationsabhängige Reaktion sein. Im Einzelfall, wenn Quiet Quitting auftritt, also Mitarbeitende innerlich kündigen und nur noch das Nötigste leisten, können Arbeitgeber gezielte Maßnahmen ergreifen, um die Situation zu verbessern und das Engagement wieder zu steigern. Die Interventionen sollten dabei stets individuell und kontextsensitiv gestaltet sein.

Individuelle Betrachtung der Lebenssituation: Quiet Quitting kann Phasen im Leben von Mitarbeitenden widerspiegeln, in denen persönliche Interessen, Familie oder andere Lebensbereiche mehr Raum einnehmen. Arbeitgeber sollten daher die individuelle Situation ihrer Mitarbeitenden im Blick haben und realistische Erwartungen entwickeln. Das bedeutet, Phasen zu akzeptieren, in denen Beschäftigte vielleicht nicht ihr maximales Engagement zeigen können, und stattdessen ein Umfeld zu schaffen, das eine Balance ermöglicht.

Psychologischer Vertrag als Grundlage für Klarheit: Im Umgang mit Quiet Quitting ist es wichtig, frühzeitig das Gespräch zu suchen und die Ursachen für das Verhalten zu verstehen. Der „Psychologische Vertrag“ bietet einen strukturierten Ansatz, um Missverständnisse und unterschiedliche Erwartungen auf beiden Seiten offen zu legen. Dabei handelt es sich um eine Form der Vereinbarung, die neben den formellen Aufgaben auch die ungeschriebenen Erwartungen zwischen Arbeitgeber und Mitarbeitenden beleuchtet. Eine solche Klärung kann beiden Seiten helfen, sich darüber auszutauschen, was realistisch und wünschenswert ist. Dies schafft Vertrauen und stärkt die Bindung an das Unternehmen.