
BACHELORARBEIT

Frau
Anna-Sophia Maluck

**Quiet Quitting in der
Generation Z. Eine Analyse
des Arbeitsverhaltens von
Studierenden der Hochschule
Mittweida**

Mittweida, 2024

Fakultät Wirtschaftsingenieurwesen

BACHELORARBEIT

Quiet Quitting in der Generation Z. Eine Analyse des Arbeitsverhaltens von Studierenden der Hochschule Mittweida

Autor:

Frau Anna-Sophia Maluck

Studiengang:

Betriebswirtschaft

Seminargruppe:

BW21w3-B

Erstprüfer:

**Prof. Dr. rer. nat. Dipl.-Psychologe
Frank Schumann**

Zweitprüfer:

Prof. Dr. rer. pol. André Schneider

Einreichung:

Döbeln, 12.09.2024

Bewertung:

Mittweida, 2024

Faculty of Industrial Engineering

BACHELOR THESIS

Quiet Quitting in Generation Z. An analysis of the working behaviour of students at the University of Applied Sciences Mittweida

author:

Ms. Anna-Sophia Maluck

course of studies:

Business Administration

seminar group:

BW21w3-B

first examiner:

**Prof. Dr. rer. nat. Dipl.-Psychologe
Frank Schumann**

second examiner:

Prof. Dr. rer. pol. André Schneider

submission:

Döbeln, 12.09.2024

evaluation:

Mittweida, 2024

Bibliografische Angaben:

Maluck, Anna-Sophia:

Quiet Quitting in der Generation Z. Eine Analyse des Arbeitsverhaltens von Studierenden der Hochschule Mittweida.

Quiet Quitting in Generation Z. An analysis of the working behaviour of students at the University of Applied Sciences Mittweida.

75 Seiten, Hochschule Mittweida, University of Applied Sciences,
Fakultät Wirtschaftsingenieurwesen, Bachelorarbeit, 2024

Abstract:

Das Ziel der vorliegenden Bachelorarbeit besteht darin, die Arbeitsweise des Quiet Quitting innerhalb der Generation Z aufzuzeigen. Dazu wird untersucht, inwieweit Quiet Quitting dem Arbeitsverhalten von Studierenden der Generation Z der Hochschule Mittweida entspricht. Quiet Quitting zeichnet sich durch eine Beschränkung der Arbeitsleistung auf das minimal erforderliche Maß, eine geringe Beteiligung und fehlendes Engagement aus. Zur Beantwortung der Forschungsfrage diente eine empirische Untersuchung mittels einer quantitativen Umfrage auf Basis eines standardisierten Fragebogens. Die Ergebnisse zeigten, dass die untersuchte Stichprobe nicht signifikant zu Quiet Quitting neigt. In vielen Fällen zeichnete sie sich durch ein tendenziell engagiertes und von Eigeninitiative geprägtes Arbeitsverhalten aus. Zudem konnte auf das Vorhandensein einer emotionalen Bindung zum Studium geschlossen werden. Die Erkenntnisse bieten Unternehmen wertvolle Einblicke in die Arbeitsweise der Generation Z und können dabei behilflich sein, geeignete Strategien zur Gewinnung und Bindung von Talenten dieser jungen Generation zu entwickeln und die Arbeitsbedingungen entsprechend anzupassen.

Inhalt

Inhalt	I
Abbildungsverzeichnis	III
Tabellenverzeichnis	IV
Abkürzungsverzeichnis	V
1 Einleitung	1
1.1 <i>Problemstellung</i>	1
1.2 <i>Zielsetzung</i>	4
1.3 <i>Aufbau der Arbeit</i>	4
2 Quiet Quitting	5
2.1 <i>Begriffserklärung "Arbeit"</i>	5
2.2 <i>Begriffserklärung "Engagement"</i>	9
2.3 <i>Begriffserklärung "Quiet Quitting"</i>	14
2.4 <i>Verhaltensmerkmale von Quiet Quitting</i>	22
2.5 <i>Ursachen von Quiet Quitting</i>	24
2.6 <i>Auswirkungen von Quiet Quitting</i>	31
3 Generation Z	35
3.1 <i>Begriffserklärung "Generation"</i>	35
3.2 <i>Demographischer Wandel und seine Bedeutung</i>	39
3.3 <i>Charakterisierung der Generation Z</i>	42
3.4 <i>Arbeitseinstellung und Erwartungen der Generation Z an Unternehmen</i>	46
4 Empirische Untersuchung	51
4.1 <i>Datenerhebung</i>	51
4.1.1 <i>Auswahl der Forschungsmethode</i>	51
4.1.2 <i>Bestimmung der Zielgruppe und Auswahl der Stichprobe</i>	53
4.1.3 <i>Fragebogenkonstruktion</i>	54
4.2 <i>Hypothesen</i>	55

4.3	<i>Durchführung der Umfrage</i>	56
4.4	<i>Darstellung der Ergebnisse</i>	57
4.4.1	Soziodemographische Angaben	57
4.4.2	Arbeitsverhalten	59
5	Interpretation der Umfrageergebnisse	67
6	Fazit	73
Literatur	76
Anlagen	83
Selbstständigkeitserklärung		

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Emotionale Bindung Beschäftigter an den Arbeitgeber in Deutschland in den Jahren von 2001 bis 2023	21
Abbildung 2: Einflussfaktoren auf Quiet Quitting in Organisationen	30
Abbildung 3: 15. koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung für Deutschland: Vergleich der Jahre 2023 und 2040	40
Abbildung 4: Geburtsjahrgänge der Umfrageteilnehmer.....	58
Abbildung 5: Geschlecht der Umfrageteilnehmer.....	58
Abbildung 6: Präferenz der Umfrageteilnehmer zur Trennung von Studium und Privatleben.....	59
Abbildung 7: Anwesenheit der Umfrageteilnehmer bei Vorlesungen.....	60
Abbildung 8: Häufigkeit des Lesens der Umfrageteilnehmer von Literaturempfehlungen	61
Abbildung 9: Tendenz der Umfrageteilnehmer zur freiwilligen Übernahme von Aufgaben.....	62
Abbildung 10: Ausmaß der Mitarbeit der Umfrageteilnehmer bei Gruppenarbeiten.....	63
Abbildung 11: Anteil der Umfrageteilnehmer, die einen Studienabbruch in Erwägung ziehen.....	64
Abbildung 12: Anteil der Umfrageteilnehmer, die aktiv Ideen und Vorschläge einbringen.....	65
Abbildung 13: Häufigkeit des ehrenamtlichen Engagements der Umfrageteilnehmer.....	66

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Hypothesenkatalog	55
------------------------------------	----

Abkürzungsverzeichnis

BAuA Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin

Hrsg. v. Herausgegeben von

IAB Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung

1 Einleitung

1.1 Problemstellung

„Wie bringt man diese Jungen zum Arbeiten? Arbeitgeber verzweifeln an der Generation Z“¹ und „Generation Z: Keine Lust auf Arbeit?“² sind nur zwei der vielen Schlagzeilen von Zeitungsartikeln, welche einem bei der Recherche zum Thema „Generation Z und Arbeit“ begegnen. Immer häufiger wird in der Öffentlichkeit die vermeintlich schlechte Arbeitsmoral dieser neu auf dem Arbeitsmarkt angekommenen Generation thematisiert. Die Generation Z umfasst die Geburtsjahrgänge 1995-2010³, somit besuchen die jüngsten Vertreter⁴ noch die Schule, während die älteren bereits den Arbeitsmarkt betreten haben. Die Generation Z scheint, gemäß diversen Medienberichten, andere Erwartungen und Wertvorstellungen als vorherige Generationen zu besitzen. So sollen die Vertreter der Generation Z nicht leistungsbereit und egoistisch sein, aber dennoch hohe Ansprüche an Unternehmen und zukünftige Arbeitgeber stellen.⁵ Diese Arbeitseinstellung wird oft mit dem Konzept des Quiet Quitting, welches man auch mit „Dienst nach Vorschrift“ gleichsetzen könnte, in Verbindung gebracht.

Wörtlich übersetzt bedeutet Quiet Quitting „stille Kündigung“. Allerdings hat dieses Konzept nichts mit einer tatsächlichen Kündigung zu tun. Vielmehr geht es darum, dass sich Arbeitnehmer in ihrem Beruf nicht mehr engagieren, keine Extraarbeit übernehmen, die nicht in ihrem Arbeitsvertrag geregelt ist und Berufs- und Privatleben strikt trennen.⁶ Damit wollen Arbeitnehmer sicherstellen, genügend Zeit für Freizeit, Freunde und Familie zu haben sowie eine Überlastung durch zu viel Arbeit und ggf. ein daraus resultierendes Burnout zu vermeiden.⁷ Dienst nach Vorschrift wurde unter dem Trendbegriff „Quiet Quitting“ durch ein Video auf der Plattform „TikTok“, Bestandteil der öffentlichen Diskussion. Dort veröffentlichte Zaid Khan, der sich auf der Plattform Zaid Leppelin nennt, im Jahr 2022 ein Video, in

¹ Birgit Schmid, „Wie bringt man diese Jungen zum Arbeiten? Arbeitgeber verzweifeln an der Generation Z.“ *Neue Zürcher Zeitung*, 13.09.2022, zuletzt geprüft am 14.06.2024, <https://www.nzz.ch/feuilleton/quiet-quitting-die-generation-z-macht-arbeitgeber-ratlos-ld.1701823>.

² Diana Dittmer, „Generation Z: Keine Lust auf Arbeit?“ *Capital*, 23.04.2024, zuletzt geprüft am 14.06.2024, <https://www.capital.de/karriere/generation-z--keine-lust-auf-arbeit--34650862.html>.

³ Vgl. Anders Parment, *Die Generation Z: Die Hoffnungsträgergeneration in der neuen Arbeitswelt* (Wiesbaden: Springer Gabler, 2023), 3.

⁴ Zur besseren Lesbarkeit wird in dieser Bachelorarbeit darauf verzichtet, bei Personenbezeichnungen sowohl die männliche als auch die weibliche Form zu nennen. Die männliche Form gilt in allen Fällen, in denen dies nicht explizit ausgeschlossen wird, für beide Geschlechter.

⁵ Vgl. Dittmer, „Generation Z: Keine Lust auf Arbeit?“.

⁶ Vgl. Eugen Epp, „Quiet Quitting: Warum viele Arbeitnehmer nur noch Dienst nach Vorschrift machen – und weshalb das nicht schlimm ist.“ *Stern*, 10.04.2023, zuletzt geprüft am 13.05.2024, <https://www.stern.de/wirtschaft/job/-quiet-quitting---warum-viele-arbeitnehmer-nur-noch-dienst-nach-vorschrift-machen-32661340.html>.

⁷ Vgl. ebd.

dem er den Begriff „Quiet Quitting“ erklärte. Es bedeute, zwar immer noch all seine Pflichten auf der Arbeit zu erfüllen, aber nicht mehr die sprichwörtliche Extrameile zu gehen und sich von der sogenannten „Hustle-Culture“ abzuwenden.⁸ Die Ursachen von Quiet Quitting sind vielfältig. Oft zählen dazu negative Arbeitsumstände. So kann eine unauthentische Führung zu einem mangelnden Vertrauen führen, welches die Arbeitsmoral negativ beeinflusst.⁹ Ebenso kann das Gefühl, nicht gesehen und unterstützt zu werden sowie eine fehlende Kommunikation, Quiet Quitting begünstigen.¹⁰ Auch eine Unternehmenskultur, die von einer kompletten Kontrolle geprägt ist und keine Fehler erlaubt, kann dazu führen, dass das Vertrauen im Unternehmen leidet und somit mehr Mitarbeiter zu „Quiet Quittern“ werden.¹¹ Eine weitere Ursache kann eine zunehmende Arbeitsbelastung sein, welche zu erhöhtem Stress und Demotivation führt.¹² Quiet Quitting kann schwerwiegende Folgen für Unternehmen haben. So ist es möglich, dass sich die Mitarbeiterfluktuation erhöht. Die Mitarbeiter schränken ihr Engagement ein und „kündigen erst leise und dann laut und unwiderruflich“¹³. Ein Verlust von Personal kann besonders in Zeiten des Fachkräftemangels dazu führen, dass der Unternehmenserfolg weiter leidet. Für Arbeitnehmer hingegen kann Quiet Quitting auch positive Anreize bieten. So kann diese Arbeitsweise als eine Art Selbstschutz verstanden werden und den Arbeitnehmern dabei helfen, eine gesunde Work-Life-Balance zu finden.¹⁴ Eine nachhaltige Art der Arbeit für sich zu finden, ist auch der Generation Z wichtig.

Die Generation Z ist von vielen Krisen geprägt, die zum Teil auch parallel ablaufen. Zu diesen Krisen gehört z.B. die Covid-19-Pandemie, die Klimakrise, der Krieg Russlands gegen die Ukraine sowie die Energiekrise oder Inflation.¹⁵ All diese Krisen können zu Unsicherheit bei der Generation Z führen. Sie ist sich der relevanten Probleme bewusst, weshalb die Grundhaltung dieser Generation als „realistisch“ beschrieben werden kann.¹⁶ Des Weiteren ist die Generation Z auch stark von Technologie geprägt. So sind die Vertreter dieser Generation mit dem Internet aufgewachsen und daran gewöhnt, stets erreichbar und online zu sein. So kann auch schon von einer gewissen „Medienabhängigkeit“¹⁷ gesprochen werden. Die sozialen Medien helfen den Vertretern dieser Generation dabei, ihre Individualität darzustellen und somit eine eigene persönliche Marke aufzubauen und zu

⁸ Vgl. Zaid Khan, „On quiet quitting #workreform.“ TikTok, zuletzt geprüft am 14.06.2024, https://www.tiktok.com/@zaidleppelin/video/7124414185282391342?is_from_webapp=1&sender_device=pc.

⁹ Vgl. Karin Lausch, *Trust me.: Warum Vertrauen die Zukunft der Arbeit ist* (Freiburg: Haufe, 2023), 177.

¹⁰ Vgl. ebd., 176.

¹¹ Vgl. ebd., 58, 146.

¹² Vgl. Pit Rohwedder, *Balance Your Work Life: Durch clevere Entschleunigung Leistung verbessern* (Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, 2020), 64.

¹³ Lausch, *Trust me.*, 81.

¹⁴ Vgl. Katja Feuerstein, „Quiet Quitting: Warum Dienst nach Vorschrift keine Generationenfrage ist.“ Bundesagentur für Arbeit, zuletzt geprüft am 09.05.2024, <https://www.arbeitsagentur.de/faktor-a/richtig-fuehren/quiet-quitting-am-arbeitsmarkt>.

¹⁵ Vgl. Meike Terstiege, *Die DNA der Generation Z - der direkte Weg in ihr Mindset: Warum sie so special sind - ein Marketingbuch für Praktiker* (Freiburg: Haufe, 2023), 18.

¹⁶ Vgl. Christian Scholz, *Generation Z: Wie sie tickt, was sie verändert und warum sie uns alle ansteckt* (Weinheim: Wiley-VCH, 2014), 37.

¹⁷ Martina Mangelsdorf, *Von Babyboomer bis Generation Z: Der richtige Umgang mit unterschiedlichen Generationen im Unternehmen*, 4. Auflage (Offenbach: GABAL, 2022), 21.

präsentieren.¹⁸ Auch in der Arbeitswelt hat die Generation Z ihre eigenen Vorstellungen. So setzt sie sich beim Arbeiten ihre Grenzen, um sich vor einer Überbelastung und Erschöpfung zu schützen.¹⁹ Ihre Devise lautet dabei „arbeiten, um zu leben“²⁰. Die Generation Z legt daher Wert darauf, Berufs- und Privatleben zu trennen.²¹ Demzufolge hat Freizeit auch einen hohen Stellenwert für diese Generation. Die Generation Z achtet auf ihre Gesundheit und ist nicht bereit, sich für die Erreichung von Unternehmenszielen übermäßig zu verausgaben und ihr Privatleben zu vernachlässigen. Bei der Arbeit, wie auch in der Freizeit, ist es ihnen wichtig, dass ihre Tätigkeiten Spaß und Nutzen bringen.²² Die Generation Z ist auf der Suche nach einem Sinn und möchte daher einen Arbeitsplatz finden, der ihr Erfüllung bietet und wo sie etwas bewegen kann.²³ Für die Generation Z spielt außerdem Lob bei der Arbeit eine entscheidende Rolle. Sie möchte regelmäßiges Feedback erhalten, welches aber ausschließlich positiv sein sollte, da sie negative Kritik als Angriff und Ablehnung ihrer Person werten.²⁴ Aber nicht nur negative Kritik ist der Generation Z fremd, sondern auch Loyalität. So ist die Generation Z nicht der Meinung, sich Unternehmen und Arbeitgebern gegenüber loyal verhalten zu müssen und ist damit kaum noch emotional an Unternehmen gebunden.²⁵

Für Unternehmen ist es wichtig, sich genau mit der Arbeitseinstellung der Generation Z zu beschäftigen, um herauszufinden, wie sie diese anspruchsvolle Generation für sich gewinnen und bestenfalls an sich binden kann. Die Generation Z hat bezüglich des Findens eines Arbeitsplatzes eine dominierende Position, da sich der Arbeitgebermarkt längst in einen Arbeitnehmermarkt gewandelt hat.²⁶ Grund dafür ist der demographische Wandel, welcher von einer niedrigen Geburtenrate und gleichzeitig einer immer höheren Lebenserwartung geprägt ist. Unternehmen sollten sich daher den sich verändernden Arbeitsanforderungen der Generation Z sowie ihren allgemeinen Einstellungen und Werten bewusstwerden, um im sogenannten „War for Talent“²⁷ die am besten geeigneten Fachkräfte und potenziellen Talente der jungen Generation sichern zu können.

¹⁸ Vgl. David Stillman und Jonah Stillman, *Gen Z @ Work: How the Next Generation Is Transforming the Workplace* (New York: HarperCollins Publishers, 2017), 107.

¹⁹ Vgl. Terstiege, *Die DNA der Generation Z - der direkte Weg in ihr Mindset*, 28.

²⁰ Ebd., 26.

²¹ Vgl. Scholz, *Generation Z*, 144.

²² Vgl. ebd., 122.

²³ Vgl. Terstiege, *Die DNA der Generation Z - der direkte Weg in ihr Mindset*, 28.

²⁴ Vgl. ebd., 20.

²⁵ Vgl. Scholz, *Generation Z*, 38, 59.

²⁶ Vgl. Terstiege, *Die DNA der Generation Z - der direkte Weg in ihr Mindset*, 115.

²⁷ Frank Hauser, Karsten Schulte-Deußen und Julia Meinekat, „Mitarbeiterengagement – Ergebnis von Generationen-Management und Erfolgsfaktor für Unternehmen.“ In *Generationen-Management: Konzepte, Instrumente, Good-Practice-Ansätze*, hrsg. v. Martin Klaffke, 3. Auflage (Wiesbaden: Springer Gabler, 2022), 105.

1.2 Zielsetzung

Das Ziel dieser Bachelorarbeit ist es, das Phänomen des Quiet Quitting innerhalb der Generation Z darzustellen und zu analysieren. Darauf basierend soll beantwortet werden, ob sich Merkmale des Quiet Quitting im Alltag von Studenten der Generation Z der Hochschule Mittweida wieder finden. Dabei stellt sich auch die Frage, ob ein Vorhandensein von Quiet Quitting im Studium und Privatleben gleichermaßen zu beobachten ist. Dafür soll detailliert das Konzept „Quiet Quitting“ mit den typischen Verhaltensweisen, Ursachen sowie Auswirkungen erläutert werden. Um herauszufinden, ob Quiet Quitting eine typische Arbeitsweise der Generation Z ist, muss diese zuerst charakterisiert werden. Besonders sollen hierbei auch die Einstellungen zu Arbeit und Beruf sowie die Erwartungen dieser jungen Generation an zukünftige Arbeitgeber und Unternehmen herausgestellt werden. Als Forschungsfrage kann folgende festgehalten werden: Inwieweit entspricht Quiet Quitting dem Arbeitsverhalten von Studenten der Generation Z der Hochschule Mittweida?

Um die Forschungsfrage zu beantworten, soll eine quantitative Umfrage mithilfe eines Fragebogens durchgeführt werden. Es werden Studenten, die der Generation Z angehören, zu ihrem Arbeitsverhalten und Engagement im Studentenalltag befragt. Dabei wird sich nur auf Studenten der Hochschule Mittweida beschränkt.

1.3 Aufbau der Arbeit

Zu Beginn werden die theoretischen Grundlagen zur Beantwortung der Forschungsfrage erläutert. Dabei wird zuerst der Fokus auf das Konzept „Quiet Quitting“ gelegt. Hierbei muss geklärt werden, was unter dem Begriff „Arbeit“ zu verstehen ist. Ein weiterer wichtiger Begriff, den es zu klären gilt, um die Arbeitsweise des Quiet Quitting zu verstehen, ist das „Engagement“. Dieses spielt eine elementare Rolle bei dieser Arbeitsweise. Als nächstes wird das Quiet Quitting selbst sowie seine typischen Verhaltensmerkmale erläutert. Im darauffolgenden werden die verschiedenen Ursachen von Quiet Quitting dargelegt. Das Kapitel schließt mit den Auswirkungen von Quiet Quitting, sowohl für Unternehmen als auch für Arbeitnehmer, ab. Im nächsten Kapitel steht die Generation Z im Mittelpunkt. Dafür muss zunächst der Begriff der „Generation“ erläutert und eingeordnet werden. Als nächstes werden der demographische Wandel und seine Bedeutung für die Arbeitswelt und die Generation Z dargestellt. Darauf folgt eine umfassende Charakterisierung der Generation Z. Im letzten Unterkapitel wird auf die Arbeitseinstellung der Generation Z sowie auf ihre Erwartungen an zukünftige Arbeitgeber und Unternehmen eingegangen. Im nächsten Abschnitt wird die empirische Untersuchung näher erklärt. Hierbei wird zuerst auf die Datenerhebung eingegangen. Darauffolgend werden die Hypothesen der empirischen Untersuchung dargestellt. Im nächsten Unterkapitel folgt die Beschreibung der Durchführung der Umfrage. Anschließend werden die erhobenen Daten der Befragung dargestellt und statistisch ausgewertet. Schlussendlich folgt die Interpretation der Ergebnisse hinsichtlich des Arbeitsverhaltens der zukünftigen Fach- und Führungskräfte. Die Bachelorarbeit endet mit einem Fazit.

2 Quiet Quitting

Zum Trendbegriff „Quiet Quitting“ ist noch nicht viel Literatur vorhanden und es muss noch einiges an Forschung geleistet werden. Dennoch ist es, besonders für Unternehmen und Arbeitgeber, wichtig, das Konzept des Quiet Quitting zu verstehen, um im Arbeitsalltag besser damit umgehen zu können. Ein besonderes Merkmal dieser Arbeitsweise ist das niedrige Engagement der Arbeitnehmer. Quiet Quitting kann vielfältige Ursachen und Auswirkungen haben, die es zu erkennen und zu verstehen gilt. Um den Begriff „Quiet Quitting“ erklären zu können, müssen davor weitere Schlüsselbegriffe definiert werden. Nach den Begriffserklärungen wird in diesem Kapitel näher auf spezifische Merkmale, Ursachen und Auswirkungen von Quiet Quitting eingegangen.

2.1 Begriffserklärung „Arbeit“

Arbeit stellt einen beachtlichen Teil im Leben vieler Menschen dar. Oftmals verbindet man mit Arbeit lediglich die Erwerbstätigkeit. Doch Arbeit kann vielfältig sein und noch weitere Komponenten beinhalten. Es gibt viele verschiedene Definitionen von „Arbeit“. Somit findet man in der Wissenschaft auch keinen allgemeingültigen und einheitlichen Arbeitsbegriff.²⁸

Um den Arbeitsbegriff näher zu erklären, kann man Arbeit zunächst vom Spiel abgrenzen. Demnach kann man festhalten, dass es sich um Arbeit handelt, „wenn das Handeln des Menschen zielgerichtet ist, bewusst und planmäßig erfolgt und erkennbar nützlich ist“²⁹. Trotz dieser Definition ist es nicht immer einfach, Arbeit eindeutig abzugrenzen. Die Übergänge können demnach fließend sein. Flecker nennt dafür als Beispiel das Spielen mit Kindern, welches sowohl als unbezahlte Arbeit im eigenen Haushalt als auch als erfüllende Freizeitbeschäftigung angesehen werden kann. Obwohl es viele Uneindeutigkeiten beim Arbeitsbegriff gibt, wird im Kern Arbeit oft als eine „zweckgerichtete Tätigkeit zur Befriedigung von Bedürfnissen verstanden“³⁰. In dieser Definition wird die doppelte Geltung der Arbeit deutlich, welche sowohl die positiven und schönen als auch die negativen und anstrengenden Aspekte beinhaltet. Diese zwei Seiten von Arbeit werden in vielen Sprachen auch durch zwei unterschiedliche Bezeichnungen verdeutlicht. Im Deutschen lässt sich somit die „Arbeit“ und das „Werk“ unterscheiden, während man im Englischen zwischen den Begriffen „labour“ und „work“ differenziert. Bei dieser Unterscheidung stehen die Anstrengung, das Leid und viel Mühe und damit das Bedürfnis der Vermeidung von Arbeit auf der einen

²⁸ Vgl. Jörg Flecker, *Arbeit und Beschäftigung: Eine soziologische Einführung* (Wien: facultas, 2017), 15.

²⁹ Ebd., 16.

³⁰ Ebd., 17.

Seite während Arbeit auf der anderen Seite für Erfüllung, Anerkennung und Selbstverwirklichung steht. Arbeit, und damit auch speziell die Erwerbsarbeit, kann somit ebenfalls als eine vergnügende Tätigkeit, die Spaß macht, angesehen werden und muss nicht nur mit Anstrengung und Mühe in Verbindung gebracht werden.³¹

Seit dem 19. Jahrhundert steht im Zentrum des Arbeitsbegriffs die kapitalistische Lohnarbeit, die durch eine Beziehung zwischen Unternehmen und Arbeitnehmern geprägt ist.³² Doch in den 1970er-Jahren kam es zu einer Erweiterung des Arbeitsbegriffs, als „von Italien ausgehend die sogenannte Hausarbeitsdebatte“³³ entfacht wurde. Bestandteil dieser Debatte war, dass die Reproduktionsarbeit bisher nicht beachtet wurde. Diese beinhaltet zum einen die „Hervorbringung menschlichen Lebens und insbesondere die Ernährung, Pflege und Betreuung der Kinder“³⁴, um eine neue Generation von Arbeitnehmern aufzubauen, und zum anderen die „alltägliche Wiederherstellung der Arbeitskraft der Arbeitenden durch Verköstigung, Ausbessern der Kleidung, psychische Stabilisierung etc.“³⁵. Demnach spielt die Reproduktionsarbeit, also die unbezahlte Arbeit im Haushalt, eine entscheidende Rolle, um die Arbeitskräfte zu sichern und die Erwerbsarbeit überhaupt erst zu ermöglichen. Die Hausarbeitsdebatte zielte darauf ab, die, trotz der großen Bedeutung meist unsichtbare, Reproduktionsarbeit sichtbarer zu machen und nicht nur die Erwerbsarbeit bzw. kapitalistische Lohnarbeit in den Mittelpunkt zu stellen.³⁶

Der Arbeitsbegriff entwickelte sich immer weiter. Neben der Erwerbsarbeit und der Reproduktionsarbeit kann man auch freiwillige Arbeit bzw. ehrenamtliche Arbeit zum Überbegriff der Arbeit zählen. Unter Freiwilligenarbeit versteht man eine unbezahlte freiwillige Tätigkeit, die anderen Menschen, außerhalb des eigenen Haushalts zugutekommt.³⁷ Freiwilligenarbeit kann sehr vielfältig sein und in unterschiedlichen Bereichen des Lebens stattfinden, wie z.B. in beruflichen Verbänden oder Sportvereinen, als Freizeitbeschäftigung, Mittel zum politischen Ausdruck oder im Rahmen eines sozialen Engagements.³⁸ Der Inhalt kann somit höchst unterschiedliche Tätigkeiten umfassen, die verschiedene soziale Beziehungen betreffen können.³⁹ Ehrenamtliche Tätigkeiten haben eine große Bedeutung in der Gesellschaft. Im Jahr 2023 waren in Deutschland etwa 16,06 Millionen Menschen ehrenamtlich engagiert, d.h. in sportlichen, kirchlichen oder anderen Hilfsorganisationen eingebunden.⁴⁰ Neben der ehrenamtlichen Tätigkeit in Vereinen gibt es weitere informelle Formen der

³¹ Vgl. Flecker, *Arbeit und Beschäftigung*, 16–18.

³² Vgl. ebd., 15.

³³ Ebd., 21.

³⁴ Ebd.

³⁵ Ebd.

³⁶ Vgl. ebd., 21–22.

³⁷ Vgl. Eva More-Hollerweger, „Entwicklungen von Freiwilligenarbeit.“ In *Forschung zu Zivilgesellschaft, NPOs und Engagement: Quo vadis?*, hrsg. v. Annette E. Zimmer und Ruth Simsa (Wiesbaden: Springer VS, 2014), 301.

³⁸ Vgl. ebd.

³⁹ Vgl. Flecker, *Arbeit und Beschäftigung*, 27.

⁴⁰ L. Graefe, „Verbreitung ehrenamtlicher Arbeit in Deutschland 2023.“ Statista, zuletzt geprüft am 19.06.2024, <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/173632/umfrage/verbreitung-ehrenamtlicher-arbeit/>.

freiwilligen Arbeit, wie z.B. der Einkauf für die Nachbarn oder die Ausgestaltung einer Feier.⁴¹ Freiwilligenarbeit kommt aber nicht nur anderen Menschen zugute, sondern kann auch dem Freiwilligen selbst einen Nutzen bringen, da dieser sich dadurch gebraucht und in die Gesellschaft eingebunden fühlt.⁴² Die Freiwilligenarbeit unterscheidet sich „sowohl von der Erwerbsarbeit als auch von der Hausarbeit, Pflege und Kindererziehung, ist aber dennoch in den gesellschaftlichen Leistungsaustausch eingebunden“⁴³.

Arbeit kann demzufolge unterschiedliche Formen annehmen und reicht über die Haus- und Sorgearbeit, auch „Care-Arbeit“ genannt, über die Erwerbsarbeit bis hin zur Freiwilligenarbeit. Eine alleinige Fokussierung auf Erwerbsarbeit würde elementare Beiträge, die in der Gesellschaft geleistet werden und Voraussetzungen für die Erwerbsarbeit darstellen, vernachlässigen.⁴⁴

Trotz ihrer enormen Wichtigkeit bleiben die Arbeitsformen, die neben der Erwerbsarbeit existieren, oft unsichtbar und werden auch niedriger bewertet als die Erwerbsarbeit selbst.⁴⁵ Im Hauptfokus der Gesellschaft steht somit immer noch die Form der bezahlten Arbeit.

Erwerbsarbeit stellt für viele Menschen eine Pflichterfüllung und notwendiges Verdienen des Lebensunterhaltes dar. Doch Erwerbsarbeit kann auch mehr als eine „ökonomische Notwendigkeit und Belastung“⁴⁶ sein. Durch Erwerbsarbeit können Menschen am öffentlichen und gesellschaftlichen Leben teilnehmen und Wohlstand sowie gesellschaftliche Existenz erlangen.⁴⁷ Daher kann man Arbeit auch als eine „Form der Vergesellschaftung“⁴⁸ ansehen. Erwerbsarbeit ermöglicht es, soziale Kontakte zu knüpfen und sich mit Menschen, außerhalb des eigenen Haushalts, auszutauschen und damit Einblicke in andere Sichtweisen und Einstellungen zu erlangen. Außerdem kann dieses kollektive Beisammensein durch die Erwerbsarbeit auch dazu beitragen, sich als Individuum gebraucht zu fühlen, da man Teil eines großen Ganzen ist und seinen Beitrag zu den kollektiven Zielen und Herausforderungen leisten kann. Außerdem sorgt Erwerbsarbeit für eine gewisse Regelmäßigkeit im Alltag. Sie erfordert es, tätig zu werden, um bestimmte Ziele und Zwecke zu erreichen. Zu dieser Regelmäßigkeit trägt auch die Zeitstruktur der Arbeit bei, welche dabei hilft, den Alltag besser zu planen und einzuteilen.⁴⁹

Erwerbsarbeit erfüllt noch ein weiteres wichtiges Bedürfnis der Menschen: das Bedürfnis nach Anerkennung. Die Menschen benötigen positive Rückmeldungen von anderen, um ihr

⁴¹ Vgl. Flecker, *Arbeit und Beschäftigung*, 27–28.

⁴² Vgl. Eva More-Hollerweger, „Entwicklungen von Freiwilligenarbeit.“ In *Forschung zu Zivilgesellschaft, NPOs und Engagement*, 302.

⁴³ Flecker, *Arbeit und Beschäftigung*, 27.

⁴⁴ Vgl. ebd., 16, 29.

⁴⁵ Vgl. ebd., 23.

⁴⁶ Marcel Kruse, *Vereinbarkeit von Arbeit und Leben durch betriebliche Work-Life Balance Maßnahmen: Schöne neue Arbeitswelt?* (Hamburg: Diplomica Verlag, 2009), 16.

⁴⁷ Vgl. ebd., 10.

⁴⁸ Flecker, *Arbeit und Beschäftigung*, 29.

⁴⁹ Vgl. ebd., 30.

Selbstbild zu bestätigen. Erwerbsarbeit hilft somit Individuen dabei, ihre Identität herauszubilden sowie ihre Position innerhalb der Gesellschaft zu finden. Daraus folgt, dass Individuen auf die Anerkennung durch andere Menschen angewiesen sind, um sich in ihrem Selbstwert bekräftigt zu fühlen. Wertschätzung kann als eine Form der Anerkennung angesehen werden. Überhaupt einer Erwerbstätigkeit nachzugehen, wird von der Gesellschaft bereits positiv wahrgenommen. Zusätzliche Wertschätzung kann man durch die erbrachten Leistungen in der Erwerbstätigkeit erlangen. Die Wertschätzung ist allerdings differenzierend. So erhalten unterschiedliche Berufe und Berufsgruppen nicht die gleiche Wertschätzung. Manche Berufstätigkeiten bleiben zudem weniger sichtbar, wie z.B. die Reinigungskräfte in Büros, und erhalten aus diesem Grund weniger Wertschätzung bzw. Anerkennung. Die Abstufung lässt sich auch an verschiedenen Berufs- und Bildungstiteln festmachen. Anerkennung kann auch durch Kommunikation innerhalb des Unternehmens vermittelt werden, z.B. durch Lob von Führungskräften. Es kann zu Spannungen kommen, wenn das Selbstbild der Arbeitnehmer und die eigene Vorstellung der Identität nicht mit der erhaltenen Wertschätzung durch andere zusammenpasst. Somit kommt es auch häufig vor, dass einzelne Personen im Unternehmen oder auch ganze Berufsgruppen in der Gesellschaft um mehr Anerkennung kämpfen. Die Wertschätzung durch Erwerbsarbeit kann sich verändern und ist damit nicht stabil. Die soziale Wertschätzung, die einzelne Berufsgruppen erhalten, kann demnach variieren. Als Beispiel dafür ist das Gesundheitspersonal während der Covid-19-Pandemie zu nennen. Während der Pandemie erhielt diese Berufsgruppe eine erhöhte Anerkennung durch die Gesellschaft, welche sich im Nachhinein jedoch wieder abschwächte. Die Anerkennung wird auch durch die Zugehörigkeit zu Organisationen beeinflusst. So erfahren Arbeitnehmer, die seit Jahren im Unternehmen angestellt sind, eine höhere Wertschätzung als z.B. nur kurzfristig Beschäftigte oder Praktikanten, die meist nicht als vollständig zugehörig behandelt werden. Die Anerkennung kann auch aus der erbrachten Leistung für die Gesellschaft resultieren. Unter Leistung versteht man in diesem Zusammenhang häufig das Ergebnis bzw. den Erfolg und nicht den dafür notwendigen Aufwand. Die verschiedenen Möglichkeiten, durch Erwerbsarbeit Anerkennung zu erhalten, sind dem stetigen Wandel unterlegen. Die Wertschätzung bzw. Anerkennung beeinflusst auch die grundlegende Bedeutung, die die Erwerbsarbeit für den jeweiligen Arbeitnehmer hat. Grundsätzlich kann man jedoch sagen, dass die Individuen von der Anerkennung durch Erwerbsarbeit abhängig sind.⁵⁰

Arbeit ist heutzutage nicht mehr nur eine „Einkommensquelle, sondern auch Identitätsstifter“⁵¹. Im Mittelpunkt stehen somit nicht mehr nur die materiellen Werte, sondern die Selbstverwirklichung durch Arbeit. Viele Arbeitnehmer haben den Wunsch, inhaltlich anspruchsvolle und interessante Aufgaben in ihrer Arbeit wahrnehmen zu können. Der Fokus verschiebt sich vom Einkommen und der Karriere auf den Selbstausdruck und den Sinn der Arbeit. Die Wichtigkeit der Arbeit ist immer noch gegeben, auch wenn Arbeit nicht mehr nur

⁵⁰ Vgl. Flecker, *Arbeit und Beschäftigung*, 31–35.

⁵¹ Sabine Schröder-Kunz, *Generationen (gut) führen: Altersgerechte Arbeitsgestaltung für alle Mitarbeitergenerationen* (Wiesbaden: Springer Gabler, 2019), 7.

als Mittel, seinen Lebensunterhalt bestreiten zu können, gesehen wird, da die Selbstverwirklichung in der Gesellschaft an Bedeutung gewonnen hat. Oftmals wird in der Erwerbsarbeit der Sinn und die Möglichkeit des Selbstaudrucks gesucht, jedoch können auch andere Formen der Arbeit, wie z.B. Freiwilligenarbeit oder auch Freizeitaktivitäten sinnstiftend und identitätsgebend sein. Die Bedeutung der Arbeit wird durch ihr Eindringen in andere Lebensbereiche verdeutlicht. Durch flexiblere Arbeitszeiten und ständige digitale Erreichbarkeit nimmt Arbeit weiterhin viel Lebenszeit der Menschen ein und ist fester Bestandteil des Alltags. Auch wenn nicht jeder der Arbeit so viel Platz in seinem Leben einräumen möchte, gibt es dennoch häufig Menschen, die bereit sind, viel Zeit in die Erwerbsarbeit zu investieren, da diese für sie eine größere Bedeutung als nur das Verdienen von Geld hat.⁵²

Quiet Quitting wird meist nur im Kontext der Erwerbsarbeit erwähnt, weshalb sich die folgenden Kapitel auch darauf beziehen. Dennoch wird in der späteren empirischen Untersuchung überprüft, ob sich Elemente des Quiet Quitting auch in anderen Formen der Arbeit wie z.B. der Arbeit im Studium und der ehrenamtlichen Arbeit erkennen lassen.

2.2 Begriffserklärung „Engagement“

Um das Konzept des Quiet Quitting zu verstehen, spielt Engagement eine große Rolle. Engagement ist im allgemeinen Sprachgebrauch positiv konnotiert und die meisten Unternehmen wünschen sich Mitarbeiter, die bereit sind, sich zu engagieren und das Unternehmen voranzubringen. Allerdings kann es sich als herausfordernd erweisen, das Engagement der Mitarbeiter zu erzeugen oder aufrechtzuerhalten. Dies wird auch durch Bakkers und Schaufelis Aussage betont, dass die Einbindung der Mitarbeiter und das Wecken von Engagement in ihnen, eine der fünf größten Herausforderungen für Unternehmen und Führungskräfte darstellt.⁵³ Viele Unternehmen haben eigene Konzepte und Strategien entwickelt, um die Mitarbeiter zu mehr Engagement zu bewegen, da sie annehmen, dass es den Unternehmenserfolg fördert.⁵⁴

Der Begriff des Engagements bzw. Mitarbeiterengagements zeichnete sich erstmals in der Wirtschaft ab. Höchstwahrscheinlich fand er zuerst in den 1990er-Jahren bei dem Markt- und Meinungsforschungsinstitut Gallup Anwendung.⁵⁵ Heutzutage gibt es viele verschiedene Definitionen von Engagement. So wird es z.B. als „Einsatz für eine Sache oder Überzeugung“ bzw. als das „mit Hingabe verbundene innere Beteiligtsein“⁵⁶ beschrieben. Der Begriff des Engagements entstand aus der Forschung zu seinem vermeintlichen Gegenteil:

⁵² Vgl. Flecker, *Arbeit und Beschäftigung*, 40–42.

⁵³ Vgl. Arnold B. Bakker und Wilmar B. Schaufeli, „work engagement.“ 2014, 1, zuletzt geprüft am 22.06.2024, <https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/454.pdf>.

⁵⁴ Vgl. ebd.

⁵⁵ Vgl. ebd.

⁵⁶ „Engagement.“ Dorsch - Lexikon der Psychologie, zuletzt geprüft am 24.06.2024, <https://dorsch.hogrefe.com/stichwort/engagement>.

dem Burnout.⁵⁷ Hierbei ergaben sich zwei bekannte, aber unterschiedliche Ansätze und Definitionen.

Der erste Ansatz von Maslach und Leiter sieht Engagement und Burnout als zwei Pole eines Kontinuums an. Engagement ist damit als positives Gegenstück zu Burnout anzusehen. Engagement kann als erfüllender und produktiver Zustand beschrieben werden, der sich auf die gleichen drei Dimensionen wie Burnout bezieht, jedoch in der gegensätzlichen, positiven Richtung. Die Bestandteile von Engagement sind daher eine hohe Energie, eine starke Beteiligung sowie ein Gefühl der Wirksamkeit.⁵⁸ Die engagierten Mitarbeiter fühlen sich voller Energie und bereit dazu, viel Zeit, Mühe und Anstrengung in ihre Tätigkeiten zu investieren. Sie halten ihre Aufgaben für sinnvoll und nehmen sich als Teil des Unternehmens wahr. Durch die Anerkennung, die sie bei ihrer Arbeit erhalten, fühlen sich die Mitarbeiter leistungsstark und kompetent. Da Burnout und Engagement hier als die Enden eines Kontinuums angesehen werden, verringert sich das Engagement bereits bei den ersten Anzeichen eines Burnouts. Dadurch wandeln sich die positiven Aspekte des Engagements immer mehr in die negativen Aspekte des Burnouts. Die drei Dimensionen der hohen Energie, der starken Beteiligung bzw. Einsatzbereitschaft und der Wirksamkeit bzw. Leistungsfähigkeit werden zu Erschöpfung, Zynismus und Leistungsversagen.⁵⁹ Engagement ist bei diesem Ansatz von anderen Konstrukten wie organisationales Commitment, Arbeitszufriedenheit und Arbeitseinbindung abzugrenzen. Organisationales Commitment bezieht sich auf die Loyalität der Mitarbeiter gegenüber dem Unternehmen. Hierbei steht das Unternehmen im Fokus. Engagement bezieht sich hingegen auf die Arbeit selbst. Arbeitszufriedenheit fokussiert sich auf Bedürfniserfüllung und, wie der Name schon vermuten lässt, auf Zufriedenheit. Dabei wird allerdings nicht die Beziehung der Mitarbeiter zur Arbeit selbst berücksichtigt. Arbeitseinbindung vernachlässigt die Dimensionen Energie und Leistungsfähigkeit. Engagement stellt damit einen komplexeren sowie sorgfältigeren Blickwinkel auf die Beziehung eines einzelnen Mitarbeiters zur Arbeit selbst, dar.⁶⁰

Ein anderer bekannter Ansatz sieht Engagement als eigenständiges Konstrukt an. Es kann folgendermaßen beschrieben werden: „... engagement is defined as a positive, fulfilling, work-related state of mind that is characterized by vigor, dedication, and absorption“⁶¹. Engagement wird hier auch als etwas Positives gesehen, welches ebenfalls durch drei Dimensionen gekennzeichnet wird. Diese Dimensionen werden beschrieben als Vitalität, Hingabe und Aufnahmefähigkeit. Vitalität zeichnet sich durch ein hohes Ausmaß an Energie und

⁵⁷ Vgl. Arnold B. Bakker, „Building engagement in the workplace.“ In *The peak performing organization* (S. 50-72), hrsg. v. R. J. Burke und C. L. Cooper (Oxon: Routledge, 2009), 3.

⁵⁸ Vgl. Christina Maslach und Michael P. Leiter, „Burnout.“ In *Encyclopedia of Stress*, hrsg. v. G. Fink (Elsevier, 2007), 368–9.

⁵⁹ Vgl. Christina Maslach und Michael P. Leiter, *Die Wahrheit über Burnout: Stress am Arbeitsplatz und was Sie dagegen tun können* (Wien, New York: Springer, 2001), 26.

⁶⁰ Vgl. Christina Maslach, Wilmar B. Schaufeli und Michael P. Leiter, „Job Burnout.“ *Annual review of psychology* 52 (2001): 416.

⁶¹ Wilmar B. Schaufeli et al., „The measurement of engagement and burnout: a two sample confirmatory factor analytic approach.“ *Journal of Happiness Studies*, Nr. 3 (2002): 74.

Widerstandsfähigkeit bei der Arbeit aus. Es beinhaltet die Bereitschaft, Anstrengungen bei der Arbeit auf sich zu nehmen, auch wenn Schwierigkeiten auftreten. Die zweite Dimension der Hingabe beschreibt eine starke Einbindung in die Arbeit. Diese ist geprägt von Enthusiasmus, einem Gefühl der Herausforderung, sowie von Stolz und Inspiration. Die dritte Dimension der Aufnahmefähigkeit bezieht sich auf eine hohe Konzentration und Versunkenheit in die Arbeit, weswegen es Schwierigkeiten bereitet, sich von der Arbeit loszulösen. Diese Dimension ist außerdem geprägt von dem Gefühl, dass die Zeit bei der Arbeit schnell vergeht. Engagement wird bei diesem Ansatz nicht als einen vorübergehenden, sondern als einen langanhaltenden und allgegenwärtigen kognitiven Zustand betrachtet. Dieser ist nicht auf ein spezifisches Objekt, eine Person, ein Verhalten oder Ereignis ausgerichtet. Übereinstimmend mit dem Konzept von Maslach und Leiter, wird bei diesem Ansatz Engagement auch als das positive Gegenteil von Burnout gesehen. Allerdings wird hier auf die verschiedenen Strukturen von Burnout und Engagement verwiesen, was es notwendig macht, unterschiedliche Instrumente zu deren Messung zu verwenden.⁶²

Diese Bachelorarbeit richtet sich nach dem zweiten beschriebenen Ansatz. Engagement wird somit hier nicht nur als die Abwesenheit von Anzeichen eines Burnouts betrachtet, sondern beinhaltet auch darüberhinausgehende Aspekte.

Es ist wichtig, Engagement von der Arbeitssucht abzugrenzen. Engagierte Mitarbeiter gehen in ihrer Arbeit auf, weil sie ihnen Spaß macht. Die Müdigkeit, die sie nach einem langen Arbeitstag erleben, erscheint ihnen angenehm, da diese mit positiven Leistungen verbunden ist. Engagierte Mitarbeiter sind nicht süchtig nach ihrer Arbeit. Sie arbeiten zwar gern, doch haben auch Spaß an anderen Dingen, die außerhalb der Arbeit stattfinden. Arbeitssüchtige hingegen arbeiten hart, weil sie einen starken inneren Antrieb verspüren, dem sie nicht widerstehen können.⁶³

Vom Engagement ist auch der Begriff der Bindung zu unterscheiden. So erfüllen Mitarbeiter, die sich mit dem Unternehmen verbunden fühlen, regelmäßig ihre Aufgaben. Außerdem ist die Wahrscheinlichkeit, dass sie in naher Zukunft kündigen werden, sehr gering. Mitarbeiter, die engagiert sind, haben eine emotionale Bindung zum Unternehmen, fühlen sich diesem zugehörig und übertreffen die Erwartungen an ihre Leistungen.⁶⁴

Als Grundlage für Engagement kann Vertrauen in das Unternehmen sowie eine langfristige Sicherheit des Arbeitsplatzes gesehen werden. Mitarbeiter zeigen Engagement, wenn sie dafür im Unternehmen Weiterentwicklung- sowie Mitsprachemöglichkeiten erhalten, interessante Tätigkeiten und Aufgaben bekommen und ihre Arbeit gut bezahlt wird. Oftmals

⁶² Vgl. Schaufeli et al., „The measurement of engagement and burnout: a two sample confirmatory factor analytic approach,“ 74–75.

⁶³ Vgl. Arnold B. Bakker, „Building engagement in the workplace.“ In *The peak performing organization* (S. 50-72), 5.

⁶⁴ Vgl. Cornelia Walter und Zeina Matar, *Internationale Fachkräfte für die DACH-Region: Finden, binden und entwickeln in einer Arbeitswelt der Zukunft* (Wiesbaden: Springer Gabler, 2023), 87.

kann auch die erfahrene Wertschätzung, die Beziehung zu Vorgesetzten und Kollegen oder auch Selbstbestimmung und Eigenständigkeit eine Rolle spielen. Jedoch ist die Voraussetzung, um Engagement zu schaffen, sehr individuell und personenabhängig. Mitarbeiter können unterschiedliche Bedürfnisse haben, denen man gerecht werden muss, damit diese sich für ihre Arbeit engagieren.⁶⁵

Laut Bakker und Schaufeli lassen sich die Indikatoren für Engagement in Arbeitsplatzressourcen und persönliche Ressourcen unterscheiden. Zu den Arbeitsplatzressourcen können z.B. Selbstbestimmung, Gerechtigkeit, regelmäßiges Feedback, Karriere- und Weiterbildungsmöglichkeiten, Unterstützung von Vorgesetzten und Kollegen und ein transformationaler Führungsstil gehören.⁶⁶ Die transformationale Führung ist gekennzeichnet durch eine inspirierende Vorbildwirkung von Vorgesetzten. Durch Vorgesetzte werden übergeordnete Ziele gesetzt und Visionen vermittelt, wodurch die Motivation gesteigert werden soll. Vorgesetzte versuchen, die Mitarbeiter geistig anzuregen und zu Diskussionen um neue Ideen zu bewegen, wodurch die Eigenständigkeit gesteigert werden soll. Zudem steht die individuelle Förderung der Entwicklungspotenziale der Mitarbeiter durch die Führungskraft im Vordergrund dieses Führungsstils.⁶⁷ Als Vorstufe des Engagements spielen auch die persönlichen Ressourcen eine Rolle. Zu ihnen gehören z.B. Emotionsregulation, Optimismus, organisationsbezogenes Selbstwertgefühl und Selbstvertrauen. Nach dem Job-Demands-Resources-Modell, welches zur Erklärung von Engagement beiträgt, können Arbeitsplatzressourcen und persönliche Ressourcen noch motivierender wirken, wenn Mitarbeiter hohen Anforderungen bei der Arbeit, wie z.B. einer starken Arbeitsbelastung, entgegenzutreten müssen. So wird das Engagement bei hohen Arbeitsanforderungen besonders von den Arbeitsplatzressourcen Wertschätzung durch die Kollegen und Veränderbarkeit der erforderlichen beruflichen Fähigkeiten, beeinflusst.⁶⁸

Es kann festgehalten werden, dass sich Engagement sowohl auf der organisatorischen Ebene, die die Qualität der Leistung betrifft, als auch auf der individuellen Ebene, die z.B. die persönliche Entwicklung umfasst, positiv auswirkt. Engagierte Mitarbeiter fühlen sich stärker an das Unternehmen gebunden und haben auch weniger Fehlzeiten. Damit ist es auch sehr unwahrscheinlich, dass diese Mitarbeiter kündigen und das Unternehmen verlassen. Wenn Mitarbeiter engagiert sind, erleben sie zudem positive Emotionen und verfügen über eine sehr gute psychische Gesundheit. Außerdem sind engagierte Mitarbeiter sehr lernwillig und motiviert und zeigen oftmals eine große Eigeninitiative. Daraus lässt sich schließen, dass Mitarbeiter, die sich engagiert zeigen, bereit und fähig sind, die sprichwörtliche „Extra-Meile“ zu gehen. Dass Engagement auch dem Unternehmen nützt, zeigt sich dadurch, dass engagierte Mitarbeiter bessere Leistungen erbringen. Sie überzeugen durch

⁶⁵ Vgl. Walter und Matar, *Internationale Fachkräfte für die DACH-Region*, 89.

⁶⁶ Vgl. Bakker und Schaufeli, „work engagement“, 3.

⁶⁷ Vgl. Olaf Kortmann, „Transformationale Führung.“ Zuletzt geprüft am 26.06.2024, <https://www.haufe-akademie.de/blog/themen/general-management/transformationale-fuehrung/>.

⁶⁸ Vgl. Bakker und Schaufeli, „work engagement“, 3.

ein geringeres Auftreten von Fehlern und eine bessere Qualität ihrer Arbeit. Außerdem kommen bei engagierten Mitarbeitern seltener Arbeitsunfälle vor. Das Engagement von Mitarbeitern führt auch dazu, dass sie mehr innovative Ideen entwickeln und damit das Unternehmen voranbringen. Engagierte Mitarbeiter weisen damit eine höhere Produktivität und Effektivität auf. Daher kann gesagt werden, dass es Unternehmen einen Wettbewerbsvorteil verschafft, wenn die Mitarbeiter engagiert sind.⁶⁹ Bakker nennt zudem vier Gründe, warum engagierte Mitarbeiter bessere Leistungen erbringen als nicht engagierte Mitarbeiter. Als ersten Grund werden die positiven Emotionen, die engagierte Mitarbeiter oft erleben, herausgestellt. Zu solchen positiven Emotionen gehören z.B. Enthusiasmus, Interesse und Freude. Diese Emotionen können die Kreativität wecken, zum Wachstum anregen und damit die persönlichen Ressourcen eines Mitarbeiters erweitern. Als zweiten Grund wird die bessere Gesundheit von engagierten Mitarbeitern genannt, die es ihnen möglich macht, bessere Leistungen zu erbringen. Der dritte Grund für eine erhöhte Produktivität von engagierten Mitarbeitern ist deren Fähigkeit, die eigenen Arbeitsplatzressourcen und persönlichen Ressourcen zu schaffen. Als letzten Grund wird die Übertragung des Engagements auf andere genannt. Wenn Kollegen von dem Engagement anderer Mitarbeiter beeinflusst werden, kann dies die gemeinsame Arbeitsleistung in einem Team erhöhen.⁷⁰

Ein hohes Engagement kann allerdings auch negative Folgen haben. So können engagierte Mitarbeiter sich so sehr in ihre Arbeit vertiefen, dass sie nicht von dieser abschalten können und Arbeit gedanklich mit nach Hause nehmen. Solch ein Verhalten kann einer Arbeitssucht ähneln und die positiven Aspekte des Engagements mit der Zeit in negative Aspekte verwandeln. Besonders die dritte Dimension des Engagements, die Aufnahmefähigkeit, kann ungesundes Verhalten begünstigen. Die starke Versunkenheit in die Arbeit kann dazu führen, dass die Mitarbeiter sich nicht ausreichend ausruhen und erholen. Dies befördert gesundheitliche Probleme.⁷¹ Aus diesem Grund ist es wichtig, stets auf einen Ausgleich zur Arbeit zu achten.

Die Definition von Engagement und seinen Folgen hilft dabei, die Arbeitsweise des Quiet Quitting, welche im folgenden Kapitel erläutert wird, besser zu verstehen.

⁶⁹ Vgl. Bakker und Schaufeli, „work engagement,“ 1, 3.

⁷⁰ Vgl. Arnold B. Bakker, „Building engagement in the workplace.“ In *The peak performing organization* (S. 50-72), 18–21.

⁷¹ Vgl. ebd., 26–27.

2.3 Begriffserklärung „Quiet Quitting“

Das Arbeitskonzept „Quiet Quitting“ ist ein vielfach diskutiertes Thema. Besonders in den sozialen Medien existieren Zehntausende an Beiträgen, Kommentaren und Meinungen rund um den Trendbegriff. Außerdem findet man vielfältige Zeitungsartikel, die sich mit Quiet Quitting beschäftigen. Auch in Unternehmen wird diese umstrittene Arbeitsweise diskutiert. Dies führte dazu, dass viele verschiedene Definitionen und Auslegungen von Quiet Quitting entstanden.

Übersetzt werden kann „Quiet Quitting“ mit „stiller Kündigung“. Allerdings beschreibt Quiet Quitting ein bestimmtes Arbeitsverhalten und hat daher nichts mit einer tatsächlichen Kündigung zu tun. Die Bezeichnung steht damit in keinem wirklichen Zusammenhang mit dem eigentlichen Inhalt. Dennoch suggeriert der Begriff eher etwas Negatives. So steht „Quiet“ für „leise“ und damit für eine fehlende Kommunikation. Das Wort „Quitting“, welches für „Kündigung“ steht, könnte in Zeiten des Fachkräftemangels von vielen Unternehmen und Führungskräften als problematisch angesehen werden. Die Bezeichnung „Quiet Quitting“ lässt keine weitere Zusammenarbeit und Bindung zu und wirkt isolierend und unbeteiligt. Damit ist dieser negativ konnotierte Name eine schlechte Voraussetzung für die Diskussion dieses Konzepts, da die Wortwahl für eine Voreingenommenheit sorgt.⁷²

Quiet Quitting thematisiert nicht das arbeitnehmerseitige Aufgeben des Arbeitsplatzes, sondern die Erledigung der arbeitsvertraglichen Pflichten innerhalb der festgelegten Arbeitszeit und dem anschließenden Fernbleiben von der Arbeit während der arbeitsfreien Zeit.⁷³ Arbeitnehmer erledigen somit das, wofür sie bezahlt werden. Nicht mehr und nicht weniger. Grundlage dafür bildet der Arbeitsvertrag, der sowohl die Rechte als auch die Pflichten von Arbeitnehmer und Arbeitgeber festhält. Als Ergänzung finden sich in Stellenbeschreibungen die konkret zu erledigenden Tätigkeiten, wofür die Arbeitnehmer die vereinbarte Bezahlung bekommen. Quiet Quitting könnte man somit auch als „Dienst nach Vorschrift“ bezeichnen. Wallrath argumentiert, dass die Macht der Arbeitgeber auf dem Arbeitsmarkt über Jahrzehnte dazu geführt hat, dass eine reine Vertragstreue als Faulheit angesehen wird. Dieser „Denkfehler“ wurde dann unbewusst weiter übernommen. Damit ergab sich bei der Arbeit ein Hang zur Selbstaussbeutung, zum Verlust des Gespürs für Balance und Selbstsorge sowie zu einem blinden, übereifrigen Gehorsam. Quiet Quitting soll einer ständigen Mehrarbeit gegensteuern. Einen Arbeitsvertrag zu erfüllen bedeutet demnach nicht, das Unternehmen zu verlassen, sondern genau das zu tun, was vorher vereinbart wurde.⁷⁴ Weber

⁷² Vgl. Jana Wallrath, *Return to Work: Die Psychologie der betrieblichen Wiedereingliederung* (Wiesbaden: Springer, 2024), 210.

⁷³ Vgl. Ibrahim Yikilmaz, „Quiet Quitting: A Conceptual Investigation.“ 2022, 581, zuletzt geprüft am 27.06.2024, https://www.researchgate.net/publication/364821194_QUIET_QUITTING_A_CONCEPTUAL_INVESTIGATION.

⁷⁴ Vgl. Wallrath, *Return to Work*, 211.

bezeichnet es sogar als eine „Absurdität, dass normale Arbeit mit Kündigung gleichgesetzt wird“⁷⁵.

In manchen Berufsfeldern oder bei besonders stressigen Phasen im Unternehmen kann es nötig werden, Mehrarbeit zu leisten. Wer Quiet Quitting betreibt, wird sich jedoch über die vertraglich festgelegten Aufgaben hinaus nicht weiter engagieren.⁷⁶ Arbeitnehmer erbringen dann bei ihrer Arbeit lediglich das benötigte Mindestmaß an Leistung. Diese Arbeitsweise soll auch als Schutz gegen durch die Arbeit bedingten Stress oder Krankheiten wie z.B. Burnout dienen. Quiet Quitting kann damit der Erhaltung des Wohlbefindens der Arbeitnehmer förderlich sein, da diese eine Balance zwischen ihrer Arbeit und ihrer arbeitsfreien Zeit herstellen. Die Arbeitsweise des Quiet Quitting fungiert als eine Art Mechanismus zur Abwehr von überhöhten Anforderungen, Erwartungen und Arbeitsbelastungen in Unternehmen.⁷⁷ Quiet Quitter wollen klare Grenzen zwischen ihrem Berufs- und ihrem Privatleben setzen. Ihre Arbeit soll die Freizeit nicht beeinträchtigen. Doch gerade durch die Covid-19-Pandemie etablierten sich hybride Arbeitsmodelle, die die Grenzen zwischen Arbeit und Privatleben verschwimmen ließen. Die ständige Erreichbarkeit sorgte dafür, dass Arbeitnehmer sich zunehmend erschöpfter fühlten. Quiet Quitting stellte dafür eine Gegenmaßnahme dar.⁷⁸

Quiet Quitting zeichnet sich durch ein niedriges Engagement aus.⁷⁹ Quiet Quitter sind demzufolge nicht bereit, die sprichwörtliche „Extra-Meile“ zu gehen. Oftmals haben Arbeitnehmer mit dieser Arbeitsweise nur eine geringe emotionale Bindung zum und ein mangelndes Vertrauen gegenüber dem Unternehmen.⁸⁰ Quiet Quitter sind nicht mehr bereit dazu, ihre Arbeit über alles andere zu stellen und ihr komplettes Leben darauf auszurichten.⁸¹ Während manche Menschen die negativen Seiten von Quiet Quitting im Vordergrund sehen, betrachten andere diese Arbeitsweise als eine Chance, Arbeitsplätze stärker auf den Menschen zu fokussieren und gegen eine ständige Arbeitsbelastung vorzugehen.⁸² Die unterschiedlichen Ursachen und genauen Auswirkungen von Quiet Quitting werden in einem späteren Kapitel erläutert.

⁷⁵ Sara Weber, *Die Welt geht unter, und ich muss trotzdem arbeiten?*, 2. Auflage (Köln: Kiepenheuer & Witsch, 2023), 33.

⁷⁶ Vgl. Michael Göschl et al., „Die Pandemie hat in Deutschland keinen Quiet-Quitting-Trend ausgelöst.“ Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, zuletzt geprüft am 08.05.2024, <https://www.iab-forum.de/die-pandemie-hat-in-deutschland-keinen-quiet-quitting-trend-ausgeloes/>.

⁷⁷ Vgl. Yikilmaz, „Quiet Quitting: A Conceptual Investigation,“ 583.

⁷⁸ Vgl. ebd., 585, 587.

⁷⁹ Vgl. ebd., 587.

⁸⁰ Vgl. Walter und Matar, *Internationale Fachkräfte für die DACH-Region*, 86.

⁸¹ Vgl. Feuerstein, „Quiet Quitting: Warum Dienst nach Vorschrift keine Generationenfrage ist“.

⁸² Vgl. *Urban Legal Recruitment*, „Is Quiet Quitting Just Another Word for Disengagement?“, 13.09.2022, zuletzt geprüft am 27.06.2024, <https://www.urbanlegal.ca/weekly-insights.html?nid=46>.

Wie bereits erwähnt, existieren zahlreiche Definitionen und Interpretationen von Quiet Quitting. Yikilmaz formulierte, unter Berücksichtigung unterschiedlicher Auffassungen des Konzepts, eine zusammengefasste Definition von Quiet Quitting:

Due to the hustle culture experienced by the employee in business life, Quiet quitting is the new generation employee withdrawal by exhibiting low work engagement and dissatisfaction against workplace issues (stress, anxiety, workload, lack of support, anger, etc.) that will reduce well-being, cause work-family conflict and burnout and social, economic and psychological issues caused by being unemployed.⁸³

Demnach wird Quiet Quitting als ein Rückzug von Arbeitnehmern angesehen. Als Grund für diesen Rückzug wird die erlebte Hustle-Kultur genannt. Diese sei durch zunehmende Erwartungen im Arbeitsumfeld und durch aktuelle Entwicklungen in Technik oder in der Gesellschaft, wie z.B. die Covid-19-Pandemie oder die Globalisierung, entstanden und verlange von den Arbeitnehmern, ständig aktiv, effizient und produktiv zu sein.⁸⁴ Quiet Quitting dient somit als Gegenmaßnahme und kann in diesem Zusammenhang als eine Abkehr von der Leistungsgesellschaft gesehen werden. Auch in dieser Definition wird das geringe Engagement von Arbeitnehmern sowie die Unzufriedenheit am Arbeitsplatz als charakteristische Merkmale der Arbeitsweise Quiet Quitting bezeichnet. Es wird kurz darauf verwiesen, dass es unterschiedliche Auslöser für dieses Arbeitsverhalten gibt, welche nicht nur eine erhöhte Arbeitsbelastung, sondern z.B. auch mangelnde Unterstützung bei der Arbeit sein können. Die vielfältigen Ursachen können zu einem reduzierten Wohlbefinden oder z.B. zu Burnout führen. Quiet Quitting soll dafür Abhilfe schaffen. In dieser Definition wird von der neuen Generation von Arbeitnehmern gesprochen. Auch in vielen Medienberichten liest man von einem gehäuftem Auftreten von Quiet Quitting innerhalb der Generation Z. Grund dafür soll auch sein, dass sich der Trendbegriff besonders in den sozialen Medien verbreitet hat. Es ist fraglich, ob diese Arbeitsweise wirklich so stark in dieser Generation auftritt. Ein Versuch, diese Frage zu beantworten, wird die empirische Untersuchung dieser Bachelorarbeit leisten.

Es ist wichtig, Quiet Quitting von der inneren Kündigung abzugrenzen. Bei dieser schränken Arbeitnehmer ihre Leistung ebenso auf das Minimum ein und fühlen sich demotiviert. Sie zeigen kein Engagement oder Eigeninitiative und resignieren innerlich. Arbeitnehmer, die innerlich gekündigt haben, verabschieden sich still von ihrer Arbeit. Wie bei Quiet Quitting können Ursachen für die innere Kündigung z.B. fehlende Wertschätzung, ein hoher Leistungsdruck oder Perspektivlosigkeit sein.⁸⁵ Im Gegensatz zu Quiet Quitting hat der Arbeitnehmer bei der inneren Kündigung bereits mit seiner Arbeit abgeschlossen und würde am liebsten kündigen, hat es nur noch nicht getan, weil ihm gute und passende Alternativen

⁸³ Yikilmaz, „Quiet Quitting: A Conceptual Investigation,“ 588.

⁸⁴ Vgl. ebd.

⁸⁵ Vgl. Jochen Mai, „Innere Kündigung: Symptome, Ursachen, Lösungen + Test.“ *Karrierebibel*, 21.02.2024, zuletzt geprüft am 12.07.2024, <https://karrierebibel.de/innere-kundigung-test/>.

fehlen.⁸⁶ Die innere Kündigung vollzieht sich in einem langwierigen Prozess. Oftmals treten wiederholt negative Ereignisse oder Konflikte bei der Arbeit auf, die zu einer erhöhten Frustration führen. Quiet Quitting kann eine Stufe in diesem Prozess darstellen, ist jedoch nicht mit der inneren Kündigung gleichzusetzen.⁸⁷

Des Weiteren sollte Quiet Quitting auch von unternehmensschädigendem bzw. kontraproduktivem Verhalten abgegrenzt werden. Dieses „verletzt die legitimen Interessen einer Organisation, wobei es prinzipiell deren Mitglieder oder die Organisation als Ganzes schädigen kann“⁸⁸. Damit beschreibt dieses Verhalten eine absichtliche Handlung, welches grundsätzlich in der Lage ist, Schaden anzurichten. Dabei muss aber nicht zwangsläufig ein Schaden entstehen. Ein Merkmal des kontraproduktiven Verhaltens ist es auch, dass es nicht durch andere legitime Interessen, z.B. bei Krankheit nicht bei der Arbeit zu erscheinen, begründet ist. Kontraproduktives Verhalten umfasst z.B. Diebstahl, Zerstörung von Eigentum des Unternehmens oder auch die Offenlegung vertraulicher Informationen.⁸⁹

Vom Konzept des Quiet Quitting ist auch das Loud Quitting zu unterscheiden. Dieses stellt den Gegensatz zum Quiet Quitting dar. Hierbei geht es darum, dass Arbeitnehmer ihren Unmut und ihre Unzufriedenheit bei der Arbeit offen und laut äußern. Sie legen ein Verhalten an den Tag, welches dem Unternehmen schaden kann. Dazu gehört z.B. die nicht ordnungsgemäße Erfüllung von Aufgaben oder die Verbreitung negativer Kritik unter anderen Mitarbeitern oder auch in sozialen Medien und in Portalen für Arbeitgeberbewertungen.⁹⁰

Es stellt sich auch die Frage, ob Quiet Quitting ein neues Phänomen der Arbeitswelt ist oder ob es schon vorher unter anderem Namen, z.B. als „Dienst nach Vorschrift“, existiert hat. Der Trendbegriff „Quiet Quitting“ kam bereits im September 2009 auf. Dort wurde die Bezeichnung durch den Ökonomen Mark Boldger auf einem Wirtschaftssymposium der Texas A&M Universität geprägt.⁹¹ Allerdings erreichte der Begriff zum damaligen Zeitpunkt noch keine weltweite Bekanntheit. Die Entwicklung des Konzepts Quiet Quitting stagnierte damit vorerst.

Im Jahr 2021 kam eine dem Quiet Quitting sehr ähnliche Bewegung in China auf. Das sogenannte „Tang Ping“ oder auch „Lying flat“. Die Idee hinter diesem Trend war es, sich nicht mehr zu überarbeiten, sich Zeit für ausreichende Entspannung zu nehmen und sich mit erreichbareren Erfolgen zufrieden zu geben. „Tang Ping“ wird als eine Reaktion auf den gesellschaftlichen Druck, einen Arbeitsplatz zu finden und hohe Leistungen zu erbringen,

⁸⁶ Vgl. Uwe P. Kanning, „Quiet Quitting ist keine innere Kündigung.“ *Haufe*, zuletzt geprüft am 08.05.2024, https://www.haufe.de/personal/hr-management/das-wahre-definition-von-quiet-quitting_80_574924.html.

⁸⁷ Vgl. Mai, „Innere Kündigung: Symptome, Ursachen, Lösungen + Test“.

⁸⁸ Friedemann W. Nerdinger, *Unternehmensschädigendes Verhalten erkennen und verhindern* (Göttingen: Hogrefe, 2008), 1.

⁸⁹ Vgl. ebd., 1–3.

⁹⁰ Vgl. Maria Macher, „Loud Quitting: Der neue Trend beim Kündigung.“ Zuletzt geprüft am 13.07.2024, <https://factorialhr.de/blog/loud-quitting/>.

⁹¹ Vgl. *Urban Legal Recruitment*, „Is Quiet Quitting Just Another Word for Disengagement?“.

gesehen. Daher wird der Trend auch als eine spirituelle Bewegung betrachtet. „Tang Ping“ soll durch einen Beitrag auf einer bekannten chinesischen Social-Media-Plattform in Gang gesetzt worden sein.⁹² Arbeitnehmer in China müssen oft lange Arbeitszeiten, steigende Wohnungspreise und hohe Lebenshaltungskosten hinnehmen. „Tang Ping“ wurde zu einer fortgeschrittenen Bewegung, die sich gegen das Gesellschaftsverständnis in China, welches von einer hohen Arbeitsintensität und Produktionsorientierung geprägt ist, stellte. Der Trend entwickelte sich zu einer Art stummem Aufschrei der einzelnen Arbeitnehmer, die sich gegen die Erwartungen der Regierung richteten.⁹³ Diese Bewegung zeigte durchaus Ähnlichkeiten zum Konzept des Quiet Quitting.

Nachdem die „Tang Ping“-Bewegung in China für Aufregung gesorgt hatte, schritt die Entwicklung des Trendbegriffs „Quiet Quitting“ weltweit rasant voran. Der Begriff ging durch ein Video auf der Social-Media-Plattform TikTok im Jahr 2022 viral. Mittlerweile hat das 17-sekündige Video bereits 3,6 Millionen Aufrufe zu verzeichnen. Zaid Khan, der sich auf der Plattform „zaidleppelin“ nennt, erklärt darin, was er unter Quiet Quitting versteht:

I recently learned about this term called quiet quitting, where you´re not outright quitting your job, but you´re quitting the idea of going above and beyond. You´re still performing your duties, but you´re no longer subscribing to the hustle culture mentality that work has to be your life. The reality is, it´s not, and your worth as a person is not defined by your labor.⁹⁴

Auch Zaid Khan stellt in seiner Interpretation von Quiet Quitting heraus, dass es dabei nicht darum geht, seinen Arbeitsplatz zu kündigen. Das Konzept beinhaltet es, weiterhin die anstehenden Arbeitsaufgaben zu erfüllen, ohne sich dabei einer übermäßigen Arbeitskultur hinzugeben. Diese von Leistung geprägte Arbeitskultur wird auch als „Hustle-Culture“ bezeichnet. Beim Quiet Quitting wendet man sich gezielt von dieser Mentalität des unermüdlischen Arbeitens ohne Grenzen ab. Man geht nicht mehr über das geforderte Maß hinaus und zeigt kein zusätzliches Engagement oder Anstrengungen. Daher werden lediglich die benötigten Mindestanforderungen, ohne besondere Verantwortung oder Eigeninitiative, erfüllt. Zaid Khan stellt heraus, dass die Arbeit nicht das komplette Leben einer Person sein muss. Die Leistung, die man bei der Arbeit erbringt, sollte nicht den Wert eines Menschen bestimmen. Quiet Quitting soll daher das persönliche Wohlbefinden betonen, Stress bei der Arbeit reduzieren und helfen, ein besseres Gleichgewicht zwischen Arbeit und Freizeit herzustellen.⁹⁵

Zaid Khan stieß mit seinem Video eine Debatte über das Arbeitsverhalten an. Es stellt sich jedoch die Frage, ob Quiet Quitting ein neues Phänomen und ein weitverbreiteter Trend ist oder ob das Konzept schon seit langem in der Arbeitswelt präsent ist und das TikTok-Video

⁹² Vgl. *BBC News*, „China's new 'tang ping' trend aims to highlight pressures of work culture.“ 03.06.2021, zuletzt geprüft am 08.07.2024, <https://www.bbc.com/news/world-asia-china-57348406>.

⁹³ Vgl. Yikilmaz, „Quiet Quitting: A Conceptual Investigation,“ 584–585.

⁹⁴ Khan, „On quiet quitting #workreform“.

⁹⁵ Vgl. ebd.

nur zu einem kurzen „Hype“ des Begriffs geführt hat. Hierbei gibt es durchaus unterschiedliche Ansichten.

Das Markt- und Meinungsforschungsinstitut Gallup untersucht jedes Jahr den Grad der emotionalen Bindung von Arbeitnehmern, den sogenannten Engagement Index, um Rückschlüsse auf die Ausprägung des Engagements und der Motivation bei der Arbeit schließen zu können. Daher sind die Studien von Gallup auch stark in die Diskussion um Quiet Quitting involviert. Die Annahme von Gallup, was nicht engagiertes Verhalten ist, entspricht den Merkmalen von Quiet Quittern. Demnach leisten sie nur noch das Nötigste und fühlen sich von ihrer Arbeit losgelöst und distanziert. Im Jahr 2022 sollen in den USA 50% der Arbeitnehmer Quiet Quitting betrieben haben und damit nicht engagiert sein. Der Anteil der engagierten Arbeitnehmer in den USA soll gleichgeblieben und zu diesem Zeitpunkt 32% betragen haben, während der Anteil der aktiv nicht engagierten Arbeitnehmer auf 18% angestiegen sein soll. Diese 18% seien zudem Loud Quitters und verbreiten damit ihre Unzufriedenheit lautstark und öffentlichkeitswirksam. Die meisten der nicht engagierten sowie aktiv nicht engagierten Arbeitnehmer sollen bereits auf der Suche nach einem neuen Arbeitsplatz sein. Zudem nahm seit der Covid-19-Pandemie die Zufriedenheit bei der Arbeit und das Engagement besonders bei den damals unter 35-Jährigen ab.⁹⁶ Gemäß einer Studie von Gallup sollen im Jahr 2023 in Deutschland 19% der Arbeitnehmer nicht emotional gebunden gewesen sein. Dieser Wert stieg gegenüber dem Jahr 2021, und somit während der Pandemie, an. Die emotionale Bindung nimmt daher ab. Der Anteil von nicht emotional gebundenen Arbeitnehmern in Deutschland sei damit auf dem höchsten Stand seit dem Jahr 2012.⁹⁷ Etwa 14% der Arbeitnehmer wiesen im Jahr 2023 eine hohe emotionale Bindung auf.⁹⁸ Dadurch ergeben sich 67% der Arbeitnehmer mit einer geringen emotionalen Bindung, welche dementsprechend zu einem Arbeitsverhalten des Quiet Quitting tendieren. Je geringer die emotionale Bindung von Arbeitnehmern ist, desto höher wird auch ihre Wechselbereitschaft. Arbeitnehmer mit einer geringen oder fehlenden emotionalen Bindung neigen somit eher dazu, den Arbeitsplatz zu wechseln. Die Studien von Gallup werden anhand von zwölf Fragen, die sich auf das Arbeitsumfeld und auf den Arbeitsplatz beziehen, durchgeführt. Für die genannte Studie aus dem Jahr 2023 wurden 1500 Arbeitnehmer ab einem Alter von 18 Jahren interviewt.⁹⁹

Die Ergebnisse der Studien von Gallup sind allerdings umstritten. Während Gallup auf eine Abnahme der emotionalen Bindung, besonders seit der Pandemie, plädiert, gibt es Erkenntnisse aus Studien, die etwas anderes besagen.

⁹⁶ Vgl. Jim Harter, „Is Quiet Quitting Real?“ *Gallup*, 17.05.2023, zuletzt geprüft am 27.06.2024, <https://www.gallup.com/workplace/398306/quiet-quitting-real.aspx>.

⁹⁷ Vgl. Gallup, „Gallup Engagement Index Deutschland 2023.“ Zuletzt geprüft am 27.06.2024, <https://www.gallup.com/de/472028/bericht-zum-engagement-index-deutschland.aspx#ite-611066>.

⁹⁸ Vgl. „Emotionale Bindung Beschäftigter an den Arbeitgeber in Deutschland in den Jahren von 2001 bis 2023.“ Statista, zuletzt geprüft am 14.07.2024, <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1471858/umfrage/emotionale-bindung-an-den-arbeitgeber-von-beschaeftigten-in-deutschland/>.

⁹⁹ Vgl. Gallup, „Gallup Engagement Index Deutschland 2023“.

Das Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) untersuchte in einer Studie ebenfalls das Engagement und die Bindung an den Arbeitgeber, um Schlussfolgerungen über das (Nicht-)Vorhandensein eines Quiet-Quitting-Trends ziehen zu können. Dafür wurden wiederholt Arbeitnehmer privatwirtschaftlicher Betriebe mit mindestens 50 Beschäftigten in Deutschland befragt. Die analysierten Indikatoren, die für das Konzept Quiet Quitting relevant sind, wurden dabei in zwei Kategorien eingeteilt. So wurden sowohl Einstellungsvariablen, wie z.B. die Tendenz zur Trennung von Berufs- und Privatleben, die Bindung an das Unternehmen und auch die Identifikation mit der Arbeit bzw. das Engagement, als auch Verhaltensvariablen, wie z.B. die Bereitschaft, Kollegen zu helfen, Arbeitseinsatz und Arbeitszeit sowie -intensität, untersucht. Zwischen den Jahren 2013 und 2019 nahm das Engagement bzw. die Identifikation der Arbeitnehmer mit dem Unternehmen ab. Die Bindung an den Arbeitgeber verringerte sich in diesem Zeitraum deutlich. Während der Covid-19-Pandemie hielt dieser Trend jedoch nicht an. Im Jahr 2021 stieg das Engagement wieder leicht an und auch die Bindung an das Unternehmen steigerte sich in einem beträchtlichen Maß. Die Tendenz, Berufs- und Privatleben zu trennen, änderte sich durch die Pandemie kaum. Um den in den Medien oftmals diskutierten Zusammenhang zwischen Quiet Quitting und der jüngeren Generation an Arbeitnehmern zu überprüfen, wurde der Grad an Engagement und Bindung bei nach 1990 geborenen Personen untersucht. Entgegen den Meinungen aus einigen öffentlichen Debatten konnte hier nachgewiesen werden, dass die jüngeren Beschäftigten sogar eine höhere Bindung und ein höheres Engagement als ältere Generationen aufweisen. Die Einstellungsvariablen weisen somit auf keinen Quiet-Quitting-Trend hin. Auch eine Überprüfung der Verhaltensvariablen zeigte keine Hinweise auf einen solchen Trend. Obwohl es laut öffentlichen Diskussionen den Anschein macht, dass sich in Deutschland, besonders durch die Pandemie, ein Quiet-Quitting-Trend etabliert hat, konnte in dieser Studie keine empirische Evidenz für diese Annahme gefunden werden. Nach den Autoren dieser Untersuchung hat die Pandemie damit keinen Quiet-Quitting-Trend ausgelöst oder verstärkt. Vor der Pandemie konnte man zwar einen Rückgang von Engagement und Bindung verzeichnen, aber dieser setzte sich während der Pandemie nicht fort. Teilweise kehrte sich der Trend sogar um. Daher wird in der Studie die Frage aufgeworfen, ob Quiet Quitting nicht schon immer Bestandteil der Arbeitswelt und nur unter anderem Namen, wie z.B. als „Dienst nach Vorschrift“, bekannt war. Außerdem stellen die Autoren der Studie heraus, dass die bereits erwähnte Untersuchung von Gallup keinen wissenschaftlichen Beweis für einen Quiet-Quitting-Trend liefere. Die Daten von Gallup zeigen auf, dass der aktuelle Anteil an Quiet Quittern im Durchschnitt der letzten beiden Jahrzehnte liegt und somit keinen neuen Trend oder besondere Entwicklung darstellt. Daraus lässt sich schließen, dass Quiet Quitting eher keine tatsächliche Entwicklung auf dem Arbeitsmarkt, sondern nur ein derzeitiger „Hype“ in den sozialen Medien ist.¹⁰⁰

¹⁰⁰ Vgl. Michael Göschl et al., „Die Pandemie hat in Deutschland keinen Quiet-Quitting-Trend ausgelöst“.

Abbildung 1 stellt die Daten der jährlichen Gallup-Studien dar und verdeutlicht, dass die derzeitigen Anteile der emotionalen Bindung keine außergewöhnliche Veränderung gegenüber vorhergehenden Jahren zeigen:

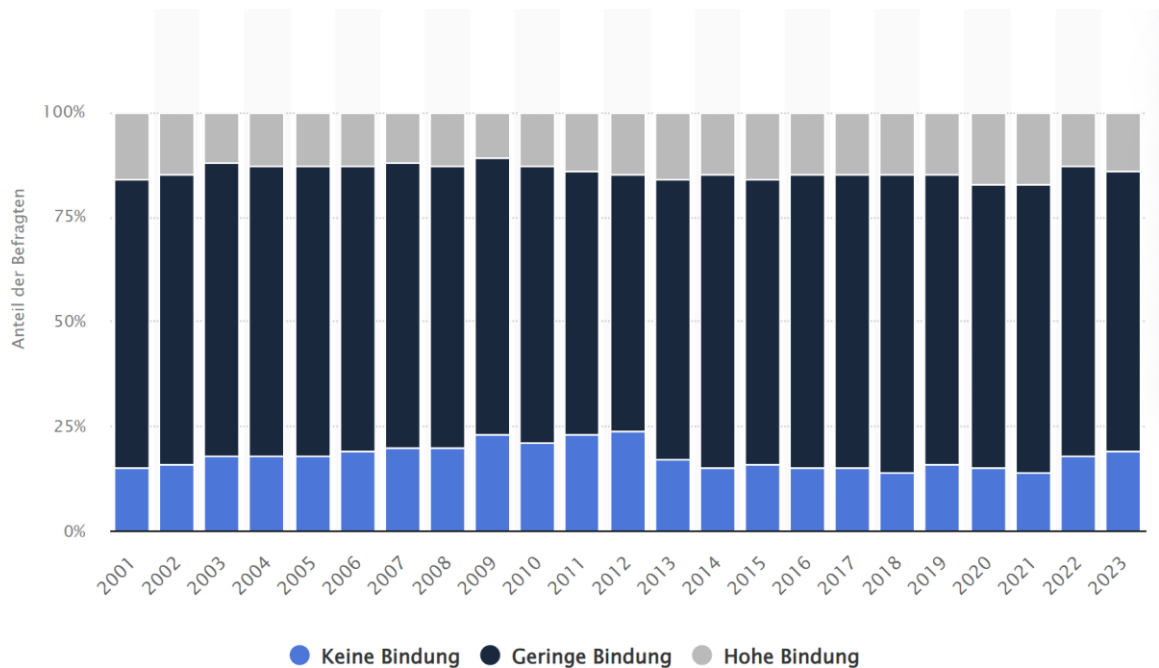


Abbildung 1: Emotionale Bindung Beschäftigter an den Arbeitgeber in Deutschland in den Jahren von 2001 bis 2023¹⁰¹

Auch die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) führte eine Studie durch, um zu untersuchen, ob in Deutschland ein Quiet-Quitting-Trend vorherrscht. Dafür wurden im Zeitraum 2015 bis 2021 abhängig Beschäftigte in Deutschland interviewt. Durch den vorgegebenen Zeitraum konnten die Entwicklungen auf dem Arbeitsmarkt nach der Covid-19-Pandemie nicht berücksichtigt werden. Um das Phänomen Quiet Quitting inhaltlich zu erfassen, wurden in dieser Befragung die Arbeitszufriedenheit, die Eigeninitiative, die Fluktuationsabsicht und die Wichtigkeit der Trennung von Arbeit und Privatleben untersucht. Die Daten zeigen, dass sich die allgemeine Arbeitszufriedenheit im untersuchten Zeitraum kaum verändert hat und 91-93% der Arbeitnehmer zufrieden bzw. sehr zufrieden mit der Arbeit insgesamt waren. Die Eigeninitiative nahm über die Jahre leicht ab, dennoch zeigt die Mehrheit der Arbeitnehmer eine (sehr) hohe Eigeninitiative. Auch die Fluktuationsabsicht bzw. die Wechselbereitschaft verringerte sich bei Arbeitnehmern mit (sehr) hoher Fluktuationsabsicht minimal und betrug im Schnitt 24%. Die Wichtigkeit der Trennung von Arbeit und Privatleben stieg tendenziell in den untersuchten Jahren und traf im Schnitt auf

¹⁰¹ Statista, „Emotionale Bindung Beschäftigter an den Arbeitgeber in Deutschland in den Jahren von 2001 bis 2023“.

ca. 75% der Befragten zu. Insgesamt konnte in der Studie kein erheblicher Trend des Quiet Quitting für Deutschland bestätigt werden.¹⁰²

Nach Berücksichtigung der unterschiedlichen Studien ist es daher wahrscheinlich, dass es, trotz anderer Stimmen aus der öffentlichen Berichterstattung und den sozialen Medien, keinen weitverbreiteten Quiet-Quitting-Trend gibt und das Phänomen wahrscheinlich schon lange auf dem Arbeitsmarkt existiert. Dennoch sollte das Konzept des Quiet Quitting Beachtung finden. Die Abnahme von Eigeninitiative, Engagement und Bindung in den Jahren vor der Pandemie, sollten ernst genommen werden. Darum ist es ratsam, Maßnahmen zu ergreifen, um das Engagement und die Bindung von Arbeitnehmern zu stärken. Neue Managementkonzepte werden benötigt, um die Motivation der Arbeitnehmer zu wecken und zu erhalten. Dabei könnte z.B. die Bereitstellung von Entwicklungsmöglichkeiten helfen.¹⁰³ Die Unternehmen sollten angesichts des bestehenden Fachkräftemangels auf dem Arbeitsmarkt präventive Maßnahmen, wie z.B. Mitbestimmungsmöglichkeiten der Arbeitnehmer oder ein bestimmtes Maß an Autonomie und Flexibilität, vornehmen.¹⁰⁴ Quiet Quitting regt damit zu einem Nachdenken über die Arbeitsbedingungen in Unternehmen und individuellen Bedürfnisse der Arbeitnehmer an.

2.4 Verhaltensmerkmale von Quiet Quitting

Während engagierte Arbeitnehmer eigene Ideen und Verbesserungsvorschläge einbringen, auf eventuelle Probleme aufmerksam machen und bereit dazu sind, gelegentlich Überstunden zu leisten sowie Kollegen zu einem besseren Arbeitsergebnis zu verhelfen, ist das Verhalten von Quiet Quittern von gegenteiligen Merkmalen geprägt.¹⁰⁵

Gemäß der bereits diskutierten BAuA-Befragung kann das Konzept des Quiet Quitting durch die Konstrukte Arbeitszufriedenheit, Eigeninitiative, Fluktuationsabsicht und die Präferenz, Arbeit und Privatleben zu trennen, inhaltlich definiert werden.¹⁰⁶ Quiet Quitter würden sich demnach durch eine niedrige Arbeitszufriedenheit, geringe Eigeninitiative, aber hohe Fluktuationsabsicht bzw. Wechselbereitschaft auszeichnen. Zudem ist es Quiet Quittern wichtig, Arbeit und Privatleben zu trennen und klare Grenzen zu setzen.

¹⁰² Vgl. Nils Backhaus und Kai Klasmeier, „Quiet Quitting: Gibt es einen Trend zur "stillen Kündigung" in Deutschland? Zahlen zu Arbeitszufriedenheit, Engagement und Fluktuationsabsicht.“ In *baua: Bericht kompakt*, 1–2.

¹⁰³ Vgl. Michael Göschl et al., „Die Pandemie hat in Deutschland keinen Quiet-Quitting-Trend ausgelöst“.

¹⁰⁴ Vgl. Nils Backhaus und Kai Klasmeier, „Quiet Quitting: Gibt es einen Trend zur "stillen Kündigung" in Deutschland? Zahlen zu Arbeitszufriedenheit, Engagement und Fluktuationsabsicht.“ In *baua: Bericht kompakt*, 3.

¹⁰⁵ Vgl. Kanning, „Quiet Quitting ist keine innere Kündigung“.

¹⁰⁶ Vgl. Nils Backhaus und Kai Klasmeier, „Quiet Quitting: Gibt es einen Trend zur "stillen Kündigung" in Deutschland? Zahlen zu Arbeitszufriedenheit, Engagement und Fluktuationsabsicht.“ In *baua: Bericht kompakt*, 1.

In der zuvor erwähnten Studie des IAB wurde Quiet Quitting durch Einstellungs- und Verhaltensvariablen beschrieben. Bezüglich der Einstellung von Quiet Quittern wurde festgehalten, dass diese ein geringes Engagement verbunden mit einer geringen Bindung an das Unternehmen und einer hohen Präferenz für die Trennung von Arbeit und Privatleben aufweisen. Um das Verhalten von Quiet Quittern näher zu beschreiben, wurde sich u. a. auf die Arbeitszeit und -intensität sowie auf den Arbeitseinsatz fokussiert.¹⁰⁷

Quiet Quitter zeigen oftmals eine geringe Motivation und einen reduzierten Arbeitseinsatz. Das zeigt sich in ihrem Verhalten dadurch, dass sie sich strikt an vorgegebene Arbeitsaufgaben halten.¹⁰⁸ Sie sind nicht mehr bereit, sich für ihre Arbeit aufzuopfern. Es werden nur die durch den Arbeitsvertrag und die Stellenbeschreibung festgelegte Aufgaben erfüllt und keine Sonderaufgaben und Mehraufwand übernommen.¹⁰⁹ Die freiwillige Übernahme von Führungsaufgaben oder zusätzlicher Verantwortung wird von Quiet Quittern abgelehnt.¹¹⁰ Ihre Arbeitsleistung umfasst stets nur das erforderliche Minimum. Dieses Verhalten zeigt sich auch in der Frage nach der Unterstützung von Kollegen. Wenn diese Hilfe bei einer Aufgabe benötigen, die nicht im Zuständigkeitsbereich des Quiet Quitters liegt, wird dieser seinen Kollegen höchstwahrscheinlich nicht helfen und versuchen, diese Situation zu meiden.¹¹¹

Quiet Quitter halten ihre vertraglich vereinbarten Arbeitszeiten genauestens ein. Feierabend ist für sie auch tatsächlich Feierabend. Daher lehnen sie Überstunden ab.¹¹² Nach Dienstschluss sind Quiet Quitter meist nicht mehr zu erreichen. Außerhalb der Arbeitszeiten werden demnach keine arbeitsbezogenen Nachrichten und E-Mails beantwortet.¹¹³

Quiet Quitter zeigen sich meist unbeteiligt und sind nicht an einem gegenseitigen Austausch von Ideen interessiert.¹¹⁴ Es werden keine Verbesserungsvorschläge, Problemlösungen oder Ideen für neue Vorgehensweisen eingebracht. In Besprechungen tragen Quiet Quitter nichts bei und halten sich im Hintergrund. Arbeitnehmer, in dessen Arbeitsverhalten sich Quiet Quitting zeigt, ergreifen keine Initiative mehr. Wenn Mitarbeiter für die Erledigung bestimmter Aufgaben gesucht werden, melden sich Quiet Quitter nicht freiwillig. So verzichten sie z.B. auf die Teilnahme an Ausschüssen oder auf die Mitarbeit an neuen Projekten. Sie nehmen sich selbst zurück und gehen nicht mehr auf Kollegen oder Vorgesetzte zu.¹¹⁵ Beispielhaft für das Verhalten von Quiet Quittern ist es auch, dass sie sich in

¹⁰⁷ Vgl. Michael Göschl et al., „Die Pandemie hat in Deutschland keinen Quiet-Quitting-Trend ausgelöst“.

¹⁰⁸ Vgl. *Urban Legal Recruitment*, „Is Quiet Quitting Just Another Word for Disengagement?“.

¹⁰⁹ Vgl. Wallrath, *Return to Work*, 210.

¹¹⁰ Vgl. „Quiet Quitting: A Proper Guide to a Very Real Trend.“ Personio, zuletzt geprüft am 14.07.2024, <https://www.personio.com/hr-lexicon/quiet-quitting/>.

¹¹¹ Vgl. „Dienst nach Vorschrift: Bedeutung, Beispiele & Tipps.“ Lebenslauf.net, zuletzt geprüft am 13.05.2024, <https://lebenslauf.net/dienst-nach-vorschrift>.

¹¹² Vgl. Kanning, „Quiet Quitting ist keine innere Kündigung“.

¹¹³ Vgl. Personio, „Quiet Quitting: A Proper Guide to a Very Real Trend“.

¹¹⁴ Vgl. *Urban Legal Recruitment*, „Is Quiet Quitting Just Another Word for Disengagement?“.

¹¹⁵ Vgl. Angela Robinson, „Quiet Quitting: How to Prevent & Combat it at Work.“ Zuletzt geprüft am 09.05.2024, <https://teambuilding.com/blog/quiet-quitting>.

Besprechungen meist nur äußern, wenn sie direkt angesprochen werden.¹¹⁶ Ein deutliches Anzeichen für Quiet Quitting ist somit ein Rückgang der Produktivität und Beteiligung des Arbeitnehmers. Leistungsstarke Mitarbeiter reduzieren ihr Engagement und bewegen sich plötzlich nur noch auf dem Niveau eines durchschnittlichen Arbeitnehmers. Es ist denkbar, dass Quiet Quitter keine weiteren Anstrengungen auf sich nehmen, sobald z.B. festgelegte monatliche Kennzahlen erreicht wurden.¹¹⁷ Quiet Quitter sind meist unzufrieden mit dem Unternehmen.¹¹⁸ Außerdem achten sie darauf, nicht aufzufallen. Oftmals fehlt ihnen das Vertrauen, dass sie ihre Gefühle und Anliegen im Unternehmen mit Vorgesetzten besprechen können.¹¹⁹

Bei Gruppenarbeiten oder Teamprojekten ziehen sich Quiet Quitter meistens zurück und beteiligen sich nicht an der Aufgabe. Dadurch kann jedoch das volle Potenzial des Teams nicht ausgeschöpft werden. Außerdem versuchen Quiet Quitter, Konflikten auszuweichen und sich zu distanzieren. Der Arbeitnehmer führt nur kurze, zurückhaltende Gespräche und nimmt nicht an gesellschaftlichen Teamveranstaltungen teil. Somit isolieren sich Quiet Quitter weitgehend vom Team. Außerdem kann es vorkommen, dass sich die generelle Abwesenheitsquote eines Quiet Quitters im Unternehmen erhöht, da vermehrt Krankheits- oder Urlaubstage in Anspruch genommen werden. Meist passiert dies in Zeiträumen, in denen eine besonders hohe Arbeitsbelastung im Unternehmen vorherrscht.¹²⁰

Um Quiet Quitting zu erkennen, sollte generell auf eine Veränderung des Verhaltens geachtet werden. So könnte ein Mitarbeiter, der oft lautstark agiert und plötzlich schweigsam wird, oder auch ein Mitarbeiter, welcher regelmäßig konstruktive Kritik äußerte und unerwartet seine Meinung nicht mehr teilt, auf Unzufriedenheit oder Resignation und damit auf Quiet Quitting hinweisen.¹²¹

2.5 Ursachen von Quiet Quitting

Quiet Quitting kann eine Vielzahl an unterschiedlichen Ursachen mit sich bringen. Sie reichen von ständiger negativer Kritik über unklare Arbeitsaufgaben bis hin zu fehlender Sicherheit im Beruf.¹²² Die Gründe für Quiet Quitting und dem damit einhergehenden niedrigen Engagement sind für jeden Arbeitnehmer individuell. Dennoch lassen sich einige in unterschiedlicher Literatur häufig genannte Faktoren als Ursachen herausstellen.

¹¹⁶ Vgl. Personio, „Quiet Quitting: A Proper Guide to a Very Real Trend“.

¹¹⁷ Vgl. Robinson, „Quiet Quitting: How to Prevent & Combat it at Work“.

¹¹⁸ Vgl. *Urban Legal Recruitment*, „Is Quiet Quitting Just Another Word for Disengagement?“.

¹¹⁹ Vgl. Lausch, *Trust me.*, 81.

¹²⁰ Vgl. Robinson, „Quiet Quitting: How to Prevent & Combat it at Work“.

¹²¹ Vgl. ebd.

¹²² Vgl. Gerald Massini, *Klarheit und Wertschätzung in der Führung: Ein Leitfaden Für Vorgesetzte und Führungskräfte in Unternehmen und Organisationen* (Wiesbaden: Springer Gabler, 2019), 36.

Eine Ursache für Quiet Quitting kann das Verhalten des Managements bzw. der Führungskraft sein. Das empathische und authentische Auftreten von Führungskräften ist ausschlaggebend für das Engagement und die Zufriedenheit der Arbeitnehmer.¹²³ Teilweise wird in der Literatur das Verhalten der unmittelbaren Führungskraft sogar als der wichtigste Einflussfaktor auf Bindung, Arbeitszufriedenheit, Identifikation und Engagement am Arbeitsplatz gesehen.¹²⁴ Eine Führungskraft wirkt glaubhaft, wenn ihre Worte und Handlungen übereinstimmen.¹²⁵ Zudem sollte eine Führungskraft die Werte der Unternehmensphilosophie zum Ausdruck bringen sowie weitergeben und als Vorbild agieren.¹²⁶ Die Vorbildwirkung eines Vorgesetzten zeigt sich dadurch, dass dieser seine Entscheidungen und Handlungen an grundlegenden Werten orientiert und dabei stets authentisch bleibt, sodass Arbeitnehmer dieses Verhalten nachahmen.¹²⁷ Durch ihre Vorbildfunktion sollten Führungskräfte demnach „nur das von Mitarbeitern erwarten, was sie selbst bereit sind zu leisten“¹²⁸. Wenn eine Führungskraft Erwartungen, die sie selbst nicht erfüllt, an ihre Mitarbeiter stellt, werden diese wenig Motivation haben, den Erwartungen nachzukommen. So wird eine Führungskraft, die stets nur nach Vorschrift arbeitet, aber von ihren Mitarbeitern Überstunden erwartet, Schwierigkeiten haben, die Mitarbeiter zu motivieren, diese abzuleisten. Es kann z.B. auch eine schlechte Behandlung des Mitarbeiters durch den Vorgesetzten aufgrund einer geringen Wertschätzung der Leistung, zu einer negativen Einstellung des Mitarbeiters führen. Damit kann die Vorbildwirkung eines Vorgesetzten negativ wirken und dadurch Quiet Quitting begünstigen.¹²⁹ Eine Führungskraft kann daher nur dann Engagement von den Mitarbeitern erwarten, wenn sie dieses selbst zeigt.¹³⁰ Dabei spielt die Glaubwürdigkeit der Führungskraft eine elementare Rolle.¹³¹ Um Quiet Quitting zu vermeiden, sollte eine Führungskraft das tun, was sie sagt und damit eine einheitliche Außenwirkung und schlussendlich auch Vertrauenswürdigkeit vermitteln.¹³²

Als Ursache für Quiet Quitting kann auch eine fehlende Kommunikation innerhalb des Unternehmens infrage kommen. Darum ist es von Bedeutung, die kommunikativen Fähigkeiten von Führungskräften zu schulen.¹³³ Wenn sich Arbeitnehmer nicht verstanden fühlen, können sie zu Quiet Quitting tendieren. Führungskräfte sollten daher in der Lage sein, produktive Gespräche mit ihren Mitarbeitern zu führen, um einer Unzufriedenheit

¹²³ Vgl. Andrea Montua, *Führungsaufgabe Interne Kommunikation: Erfolgreich in Unternehmen kommunizieren – im Alltag und in Veränderungsprozessen*, 2. Auflage (Wiesbaden: Springer Gabler, 2024), 164.

¹²⁴ Vgl. Thorsten Rabenbauer, *Führungsprinzip Wertschätzung: Mitarbeiter begeistern, motivieren und binden*, 2. Auflage (München: Hanser, 2021), 68.

¹²⁵ Vgl. Dirk Zupancic, *Stärken entfesseln! Wie Sie mit couragierter Führung das Potenzial aller Mitarbeitenden ausschöpfen* (Regensburg: Metropolitan, 2022), 82.

¹²⁶ Vgl. Rohwedder, *Balance Your Work Life*, 73.

¹²⁷ Vgl. Zupancic, *Stärken entfesseln!*, 83–84.

¹²⁸ Massini, *Klarheit und Wertschätzung in der Führung*, 32.

¹²⁹ Vgl. ebd.

¹³⁰ Vgl. Rabenbauer, *Führungsprinzip Wertschätzung: Mitarbeiter begeistern, motivieren und binden*, 244.

¹³¹ Vgl. Zupancic, *Stärken entfesseln!*, 83.

¹³² Vgl. Lausch, *Trust me.*, 160.

¹³³ Vgl. Montua, *Führungsaufgabe Interne Kommunikation*, 173.

entgegenzuwirken.¹³⁴ Dabei sollte nicht nur die Rationalität, sondern auch die Menschlichkeit Beachtung finden, damit die Verbundenheit zum Unternehmen gestärkt werden kann, was wiederum die Einsatzbereitschaft der Arbeitnehmer fördert.¹³⁵ Wenn Arbeitnehmern aktiv und ohne Wertung zugehört wird, können diese ihre Bedürfnisse offener teilen und fühlen sich dadurch gesehen und unterstützt.¹³⁶ Damit Arbeitnehmer sich mehr engagieren, ist es essenziell, dass sich Vorgesetzte die Zeit nehmen, um mit ihren Mitarbeitern in Kontakt zu treten¹³⁷ sowie sich über deren Meinungen zu informieren und sie dadurch zu motivieren¹³⁸. Damit Quiet Quitting im Unternehmen nicht auftritt, wird eine empathische Führung benötigt, die neben den wirtschaftlichen Aspekten die Menschlichkeit betont, die Mitarbeiter in den Mittelpunkt stellt und erkennt, was benötigt wird, um deren Einsatzbereitschaft zu stärken.¹³⁹

Als Ursache für Quiet Quitting kann auch ein fehlendes Vertrauen in die Organisation in Frage kommen.¹⁴⁰ Denn dieses bildet „den Schlüssel zur Arbeitszufriedenheit, zur Bindung an das Unternehmen sowie zur Motivation von Mitarbeitenden und spielt bei der Optimierung der Beziehungsqualität [...] eine Rolle“¹⁴¹. Arbeitnehmern, die zu Quiet Quitting tendieren, fehlt das Vertrauen, ihre Gefühle im Unternehmen kommunizieren zu können.¹⁴² Darum ist es wichtig, dass sich Führungskräfte die Zeit nehmen, um gute Beziehungen zu ihren Mitarbeitern aufzubauen und sie zu unterstützen.¹⁴³ Wenn Arbeitnehmer sich bei der Arbeit wohlfühlen und wissen, dass das Unternehmen sich um sie kümmert, werden sie engagierter arbeiten.¹⁴⁴ Ein mangelndes Vertrauen kann allerdings auftreten, wenn Mitarbeiter ihre Meinung nicht frei äußern können, ihre Anliegen keine Beachtung finden¹⁴⁵ oder auch wenn es organisatorische Mängel gibt wie z.B. ein ständiges Nichteinhalten von Terminen ohne vorherige Absage seitens eines Vorgesetzten¹⁴⁶. Vertrauen bezieht sich auch auf die Fähigkeiten und das Wissen der Arbeitnehmer, d.h. dass Führungskräfte ihren Mitarbeitern auch etwas zutrauen müssen.¹⁴⁷ Beim Quiet Quitting spielt somit auch der Grad

¹³⁴ Vgl. Harter, „Is Quiet Quitting Real?“.

¹³⁵ Vgl. Lausch, *Trust me.*, 164–165.

¹³⁶ Vgl. ebd., 176.

¹³⁷ Vgl. Mark C. Bolino und Anthony C. Klotz, „When Quiet Quitting Is Worse Than the Real Thing.“ *Harvard Business Review*, 15.09.2022, zuletzt geprüft am 08.05.2024, <https://hbr.org/2022/09/when-quiet-quitting-is-worse-than-the-real-thing>.

¹³⁸ Vgl. Massini, *Klarheit und Wertschätzung in der Führung*, 37.

¹³⁹ Vgl. Montua, *Führungsaufgabe Interne Kommunikation*, 165, 224.

¹⁴⁰ Vgl. Thalmus Mahand und Cam Caldwell, „Quiet Quitting – Causes and Opportunities.“ *Business and Management Research* 12, Nr. 1 (2023): 11, zuletzt geprüft am 31.05.2024, <https://doi.org/10.5430/bmr.v12n1p9>.

¹⁴¹ Zupancic, *Stärken entfesseln!*, 82.

¹⁴² Vgl. Lausch, *Trust me.*, 81.

¹⁴³ Vgl. Zupancic, *Stärken entfesseln!*, 115.

¹⁴⁴ Vgl. Laura Hamill, „How Organizations Can Actively Show Employees They Care.“ *Forbes*, 14.08.2019, zuletzt geprüft am 23.07.2024, <https://www.forbes.com/sites/forbeshumanresourcescouncil/2019/08/14/how-organizations-can-actively-show-employees-they-care/>.

¹⁴⁵ Vgl. Bolino und Klotz, „When Quiet Quitting Is Worse Than the Real Thing“.

¹⁴⁶ Vgl. Lausch, *Trust me.*, 159.

¹⁴⁷ Vgl. Massini, *Klarheit und Wertschätzung in der Führung*, 35.

an Autonomie, den die Arbeitnehmer erhalten, eine Rolle.¹⁴⁸ Wenn Arbeitnehmer stets einer strengen Kontrolle unterstehen, werden sie eine ablehnende Einstellung gegen ihre Arbeit entwickeln und zu Arbeitsweisen wie dem Quiet Quitting tendieren. Wenn außerdem keine Fehler erlaubt sind und Mitarbeiter eingeschränkt werden, arbeiten diese in Angst und können ihre Fähigkeiten nicht frei entfalten. In einer vertrauensvollen Fehlerkultur in der hingegen Fehler als Chance angesehen werden, können eher Risiken eingegangen und Fortschritte erzielt und die Mitarbeiter zu mehr Engagement, Motivation und Innovationsfähigkeit angeregt werden.¹⁴⁹ Die Leistungsfähigkeit und -motivation kann sich verringern, wenn Arbeitnehmer ihre Aufgaben nicht selbstbestimmt erfüllen können.¹⁵⁰ Quiet Quitting kann somit auftreten, wenn Mitarbeiter kein Vertrauen von ihren Vorgesetzten erhalten und sich daher nicht aktiv an Entscheidungen beteiligen und Verantwortung übernehmen dürfen.¹⁵¹

Eine mangelnde Motivation der Arbeitnehmer resultiert in Quiet Quitting. Eine Führungskraft sollte daher ein Umfeld schaffen, welches zur Förderung der intrinsischen Motivation der Mitarbeiter beiträgt. Ein elementarer Bestandteil stellt dabei die Wertschätzung der Mitarbeiter und ihrer Leistung dar.¹⁵² Demnach ist eine fehlende Wertschätzung ein häufiger Auslöser für Quiet Quitting.¹⁵³ Mitarbeiter, die wertgeschätzt werden, sind hingegen stressresistenter, innovations- und kritikfähiger und engagierter. Die Wertschätzung sollte auf wohlwollender und aufrichtiger Aufmerksamkeit basieren. Im Vergleich zu traditionellen Belohnungen wie z.B. Prämien, wirkt daher Anerkennung, z.B. in Form von kleinen Aufmunterungen und Aufmerksamkeiten, meist stärker auf die Steigerung der Motivation.¹⁵⁴ Jedoch wird Wertschätzung nur dann angenommen und kann motivierend wirken, wenn sie vom jeweiligen Empfänger auch als ehrlich und glaubwürdig angesehen wird. Dabei ist es wichtig, darauf zu achten, dass die Wertschätzung im Einklang mit den Wertvorstellungen des Empfängers steht.¹⁵⁵ Damit Quiet Quitting vermieden werden kann, sollte die Wertschätzung ein fortlaufender Bestandteil des Arbeitsalltags und kein einmaliges Ereignis sein.¹⁵⁶ Für Führungskräfte ist es wichtig, die Vielfalt der Mitarbeiter wertzuschätzen und jedem respektvoll zu begegnen, da eine mangelnde Berücksichtigung der Vielfalt in einem Unternehmen ein schlechtes Arbeitsklima und eventuell auch Quiet Quitting nach sich ziehen kann.¹⁵⁷

¹⁴⁸ Vgl. Mahand und Caldwell, „Quiet Quitting – Causes and Opportunities,“ 11.

¹⁴⁹ Vgl. Lausch, *Trust me.*, 58, 146.

¹⁵⁰ Vgl. Doris Ostermann, „Gesundheit am Arbeitsplatz durch Sinn am Arbeitsplatz.“ DGSv aktuell, zuletzt geprüft am 19.06.2024, <https://gesundheitscoaching-os.de/wp-content/uploads/2015/12/Gesundheit-am-Arbeitsplatz-DGSv.pdf>, 10.

¹⁵¹ Vgl. Lausch, *Trust me.*, 176.

¹⁵² Vgl. Massini, *Klarheit und Wertschätzung in der Führung*, 36, 40.

¹⁵³ Vgl. Mahand und Caldwell, „Quiet Quitting – Causes and Opportunities,“ 11.

¹⁵⁴ Vgl. Stephan Pfob, Janett Triskiel und Benjamin Dageroth, *Wertschätzung: Ein Praxisbuch für Führungskräfte und Mitarbeiter*innen* (München: Vahlen, 2020), 13-14, 19.

¹⁵⁵ Vgl. Massini, *Klarheit und Wertschätzung in der Führung*, 31.

¹⁵⁶ Vgl. Pfob, Triskiel und Dageroth, *Wertschätzung*, 13.

¹⁵⁷ Vgl. Mahand und Caldwell, „Quiet Quitting – Causes and Opportunities,“ 13.

Arbeitnehmer streben danach, sich in ihrer Arbeit selbst verwirklichen zu können. Wenn jedoch die intrinsische Motivation der Mitarbeiter, und damit der Sinn, fehlt, kann im Unternehmen Quiet Quitting auftreten.¹⁵⁸ Engagiertes und eigenmotiviertes Verhalten zeigt sich demnach dann, wenn Mitarbeiter in ihrer Arbeit eine Sinnhaftigkeit erkennen und daher ihr Bedürfnis nach sinnhaftem Handeln erfüllen können.¹⁵⁹ Arbeitnehmern kann sich ein Sinn in ihrer Arbeit zeigen, wenn diese einem konkreten Nutzen dienlich ist oder einen bedeutenden Beitrag in der Gesellschaft erbringt.¹⁶⁰ Um Mitarbeitern Sinn zu vermitteln und sie damit zu motivieren, ist es von Vorteil, diese stets über die Geschehnisse im Unternehmen zu informieren und sie einzubinden. Die Gründe, warum eine Aufgabe erledigt werden muss, sollten für die Mitarbeiter nachvollziehbar sein.¹⁶¹ Wenn zudem persönliche Werte der Mitarbeiter verwirklicht werden können und diese im besten Fall den grundlegenden Werten des Unternehmens entsprechen, wird die Sinnhaftigkeit der Arbeit für den einzelnen Mitarbeiter verdeutlicht.¹⁶² Es ist daher Aufgabe einer Führungskraft, Mitarbeitern die Sinnhaftigkeit ihrer Aufgaben aufzuzeigen und sie in einer Weise einzubeziehen und zu informieren, dass sie das „Warum“ ihrer Tätigkeiten verstehen.¹⁶³ Um intrinsische Motivation und Engagement zu wecken und Quiet Quitting zu verhindern, sollten die Unternehmensziele und der Sinn der Tätigkeiten klar kommuniziert werden, sodass Mitarbeiter die Möglichkeit haben, sich damit zu identifizieren.¹⁶⁴ Dies ist besonders wichtig, da eine fehlende Identifikation und zunehmende Abkopplung der Mitarbeiter vom Unternehmen ebenfalls ein häufiger Grund für Quiet Quitting ist.¹⁶⁵ Darum ist es bedeutend, neben der Vermittlung des Sinns, auch ein Gefühl der Zugehörigkeit im Unternehmen zu stärken.¹⁶⁶ Dabei spielen gegenseitige Unterstützung und die Zusammenarbeit im Team eine große Rolle.¹⁶⁷

Quiet Quitting kann auch auftreten, wenn Fehler bei der Personalauswahl gemacht werden. Dabei passen die Fähigkeiten und Bedürfnisse der Arbeitnehmer nicht zu den Anforderungen des Arbeitsplatzes. Ebenso können Arbeitnehmer zu Quiet Quitting tendieren, wenn im Unternehmen ein hoher Konformitätsdruck ausgeübt wird, damit sie sich den Normen und Werten des Unternehmens anpassen. Dabei kann allerdings die Freiheit des einzelnen Mitarbeiters eingeschränkt und Widerstand hervorgerufen werden.¹⁶⁸ Es ist somit wichtig, dass sich Mitarbeiter den eigenen Werten und denen des Unternehmens bewusst sind, um eine möglichst hohe Übereinstimmung bei der Arbeitsplatzwahl zu erzielen.

¹⁵⁸ Vgl. Sylvia Kern, *Das Transformation-Management-Office – Die Basis: Grundlagen und Rüstzeug für agile und digitale Transformationen* (Berlin: Springer Gabler, 2023), 121.

¹⁵⁹ Vgl. Montua, *Führungsaufgabe Interne Kommunikation*, 17.

¹⁶⁰ Vgl. Enrico Sass, *Mitarbeitermotivation, Mitarbeiterbindung: Was erwarten Arbeitnehmer?* (Wiesbaden: Springer Gabler, 2019), 55.

¹⁶¹ Vgl. Massini, *Klarheit und Wertschätzung in der Führung*, 37.

¹⁶² Vgl. Ostermann, „Gesundheit am Arbeitsplatz durch Sinn am Arbeitsplatz,“ 11.

¹⁶³ Vgl. Montua, *Führungsaufgabe Interne Kommunikation*, 17.

¹⁶⁴ Vgl. Kern, *Das Transformation-Management-Office – Die Basis*, 121.

¹⁶⁵ Vgl. Mahand und Caldwell, „Quiet Quitting – Causes and Opportunities,“ 11.

¹⁶⁶ Vgl. Walter und Matar, *Internationale Fachkräfte für die DACH-Region*, 93.

¹⁶⁷ Vgl. Lausch, *Trust me.*, 176.

¹⁶⁸ Vgl. Kanning, „Quiet Quitting ist keine innere Kündigung“.

Beim Auftreten von Quiet Quitting spielt auch die Arbeitsplatzkultur eine entscheidende Rolle. Demnach führt eine ungesunde Unternehmenskultur, die z.B. von Respektlosigkeit oder Machtmissbrauch geprägt ist, zu einem niedrigeren Engagement und einer höheren Abgrenzung von der Arbeit. Um Quiet Quitting zu vermeiden, sollte auf das Wohlbefinden der Mitarbeiter geachtet werden.¹⁶⁹ Hierbei ist auch das Ausmaß der Arbeitsbelastung von Bedeutung. Wenn Mitarbeiter oft dazu angehalten werden, Überstunden und Mehrarbeit zu leisten, können diese überfordert und demotiviert werden¹⁷⁰, da sie kaum Zeit haben, sich von den übersteigerten Anforderungen zu erholen¹⁷¹. Eine Nichtbeachtung der Work-Life-Balance der Arbeitnehmer und eine damit einhergehende wiederholte Überschreitung der persönlichen Grenzen zwischen Arbeit und Privatleben, z.B. durch die Erwartung der Arbeitgeber, dass Mitarbeiter arbeitsbezogene Anrufe oder E-Mails nach Dienstschluss beantworten, trägt ebenfalls dazu bei, dass Mitarbeiter sich nicht respektiert fühlen und sich weniger engagieren.¹⁷² Quiet Quitter werden daraufhin versuchen, feste Zeiten für die Arbeit zu definieren und sich außerhalb dieser Zeiten deutlich von der Arbeit abzugrenzen.¹⁷³ Quiet Quitting dient daher als eine Art Selbstschutz vor Überlastung.

Es kann auch zu Quiet Quitting kommen, wenn die Arbeitsaufgaben von den Mitarbeitern nicht als bedeutungsvoll und erfüllend angesehen werden.¹⁷⁴ Arbeitnehmer möchten in die Geschehnisse im Unternehmen eingebunden werden und herausfordernde Aufgaben übernehmen, wodurch sie gestärkt und gefördert werden können.¹⁷⁵ Demnach sind Ursachen für Quiet Quitting auch mangelnde berufliche Perspektiven und Entwicklungsmöglichkeiten für Arbeitnehmer.¹⁷⁶ Wenn Mitarbeiter jedoch die Möglichkeit erhalten, sich während ihrer beruflichen Laufbahn stetig weiterzuentwickeln, werden sie ein höheres Engagement aufweisen. Dabei ist es wichtig, dass die Stärken und nicht die Schwächen der Mitarbeiter in den Fokus gerückt werden. Um Quiet Quitting zu vermeiden sowie die berufliche Weiterentwicklung und das Engagement zu fördern, ist es von Vorteil, nach dem Prinzip der Job Rotation, die Aufgaben der Mitarbeiter regelmäßig zu wechseln und sie an unterschiedlichen Arbeitsplätzen einzusetzen.¹⁷⁷

Quiet Quitting kann auch Ausdruck eines Wertewandels in der Arbeitswelt sein. Demnach stellt die berufliche Tätigkeit nicht mehr die zentrale Position im Leben der Menschen dar. Die Arbeit wird gegenüber dem Privatleben eher abgewertet. Freizeitaktivitäten und Zeit für Freunde und Familie gewinnen damit an Bedeutung.¹⁷⁸ Während der Arbeitszeit wollen sich Mitarbeiter selbst verwirklichen können. Es geht ihnen um mehr als nur um das

¹⁶⁹ Vgl. Mahand und Caldwell, „Quiet Quitting – Causes and Opportunities,“ 12–13.

¹⁷⁰ Vgl. Rohwedder, *Balance Your Work Life*, 64.

¹⁷¹ Vgl. Christina Maslach und Michael P. Leiter, „Burnout.“ In *Encyclopedia of Stress*, 370.

¹⁷² Vgl. Robinson, „Quiet Quitting: How to Prevent & Combat it at Work“.

¹⁷³ Vgl. Sass, *Mitarbeitermotivation, Mitarbeiterbindung*, 22–23.

¹⁷⁴ Vgl. Mahand und Caldwell, „Quiet Quitting – Causes and Opportunities,“ 13.

¹⁷⁵ Vgl. Wallrath, *Return to Work*, 209–210.

¹⁷⁶ Vgl. Mahand und Caldwell, „Quiet Quitting – Causes and Opportunities,“ 10.

¹⁷⁷ Vgl. Bakker und Schaufeli, „work engagement,“ 4.

¹⁷⁸ Vgl. Kruse, *Vereinbarkeit von Arbeit und Leben durch betriebliche Work-Life Balance Maßnahmen*, 8–9.

Geldverdienen.¹⁷⁹ Demnach wollen sich Arbeitnehmer von der reinen Leistungsorientierung lösen.¹⁸⁰ Dennoch ist die Bezahlung für die geleistete Arbeit nicht komplett unwichtig. Arbeitnehmer möchten für ihre Anstrengungen ein faires Gehalt bekommen. Andernfalls könnte dies auch ein Anlass sein, Quiet Quitting auszuüben.¹⁸¹

Es kann auch vorkommen, dass Quiet Quitting eher aus Gewohnheit und nicht aufgrund einer bewussten Entscheidung ausgeführt wird.¹⁸² Es gibt jedoch auch andere private Gründe, die zu Quiet Quitting führen können. Dazu gehört z.B. die Geburt von Kindern oder gesundheitliche Probleme in der Familie, welche ein intensiveres Engagement im Privatleben nötig machen.¹⁸³

Abbildung 2 verdeutlicht erneut, wie vielfältig die Einflussfaktoren und Ursachen für Quiet Quitting sein können:

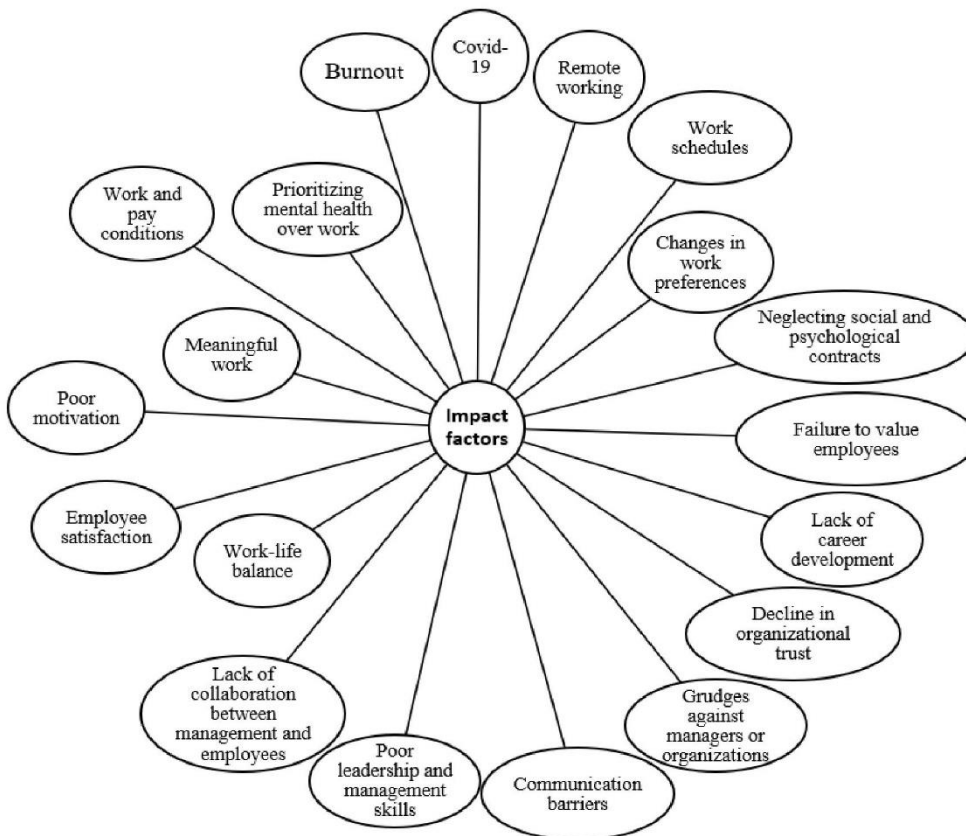


Abbildung 2: Einflussfaktoren auf Quiet Quitting in Organisationen¹⁸⁴

¹⁷⁹ Vgl. Massini, *Klarheit und Wertschätzung in der Führung*, 13.

¹⁸⁰ Vgl. Kern, *Das Transformation-Management-Office – Die Basis*, 122.

¹⁸¹ Vgl. Yikilmaz, „Quiet Quitting: A Conceptual Investigation“, 589.

¹⁸² Vgl. Zupancic, *Stärken entfesseln!*, 38.

¹⁸³ Vgl. Kanning, „Quiet Quitting ist keine innere Kündigung“.

¹⁸⁴ Nastja Pevec, „The Concept of Identifying Factors of Quiet Quitting in Organizations: An Integrative Literature Review.“ *Challenges of the Future* 8, Nr. 2 (2023): 142.

Jeder Arbeitnehmer ist individuell, hat unterschiedliche Bedürfnisse und fordert andere Bedingungen, um bereit zu sein, Engagement zu zeigen.¹⁸⁵ Es ist darum wichtig, sich als Führungskraft in seine Mitarbeiter hineinzusetzen und offene Gespräche zu führen, um die unterschiedlichen Ursachen für Quiet Quitting zu identifizieren¹⁸⁶ und ggf. individuelle Gegenmaßnahmen zu bestimmen, die das Engagement des Mitarbeiters fördern¹⁸⁷. Viele Ursachen für Quiet Quitting fundieren auf der Führung im Unternehmen und den Fähigkeiten des Managements. Darum sollten Führungskräfte besonders auf die Etablierung einer menschlichen und wertschätzenden Unternehmenskultur achten.

2.6 Auswirkungen von Quiet Quitting

Quiet Quitting wirkt sich auf vielfältige Aspekte des Arbeitslebens sowohl von Mitarbeitern als auch von Arbeitgebern und Unternehmen aus. Während manche Autoren die positiven Seiten dieser Arbeitsweise beleuchten, überwiegen in anderen Literaturquellen die negativen Aspekte deutlich. Zunächst werden die positiven Konsequenzen von Quiet Quitting dargestellt.

Quiet Quitter setzen klare Grenzen zwischen ihrer Arbeit und ihrem Privatleben. Damit versuchen sie, eine gesunde Work-Life-Balance aufrechtzuerhalten. Dadurch schützen sie sich vor einer Überlastung durch die Arbeit und versuchen, mögliche Krankheiten wie z.B. Burnout vorzubeugen. Durch dieses bewusste Setzen von Grenzen stellen sich die Arbeitnehmer gegen eine Hustle-Kultur und eine übersteigerte Betriebsamkeit.¹⁸⁸ Quiet Quitting kann Arbeitnehmern helfen, nach Dienstschluss besser von der Arbeit abzuschalten und sich auf Freizeitaktivitäten oder Zeit mit Familie und Freunden zu konzentrieren. Dadurch erleben sie weniger Stress, sind ausgeglichener und fühlen sich zufriedener.¹⁸⁹ Quiet Quitting eröffnet die Möglichkeit, die Unternehmenskultur stärker auf den Menschen und nicht allein auf Produktivität und Leistung auszurichten.¹⁹⁰ Zudem kann Quiet Quitting dazu führen, dass sich Arbeitnehmer während ihrer regulären Arbeitszeit stärker auf ihre Aufgaben konzentrieren können und produktiver arbeiten, da sie sicher sind, dass sie nicht über die festgelegten Arbeitsstunden hinausgehen werden.¹⁹¹

Quiet Quitting kann sich jedoch auch negativ auf Arbeitnehmer und Unternehmen und damit auf die Gesamtgesellschaft auswirken und nachteilige Effekte mit sich bringen.¹⁹²

¹⁸⁵ Vgl. Bolino und Klotz, „When Quiet Quitting Is Worse Than the Real Thing“.

¹⁸⁶ Vgl. *Urban Legal Recruitment*, „Is Quiet Quitting Just Another Word for Disengagement?“.

¹⁸⁷ Vgl. Kanning, „Quiet Quitting ist keine innere Kündigung“.

¹⁸⁸ Vgl. Feuerstein, „Quiet Quitting: Warum Dienst nach Vorschrift keine Generationenfrage ist“.

¹⁸⁹ Vgl. Grace Lau, „Quiet Quitting: Should You Embrace it or Worry About it?“, zuletzt geprüft am 09.05.2024, <https://www.corporatevision-news.com/quiet-quitting-should-you-embrace-it-or-worry-about-it/>.

¹⁹⁰ Vgl. *Urban Legal Recruitment*, „Is Quiet Quitting Just Another Word for Disengagement?“.

¹⁹¹ Vgl. Lau, „Quiet Quitting: Should You Embrace it or Worry About it?“.

¹⁹² Vgl. Yikilmaz, „Quiet Quitting: A Conceptual Investigation“, 589.

Quiet Quitting führt in der Gesamtheit zu geringerer Produktivität und schlechteren Leistungen im Unternehmen. Das ist darauf zurückzuführen, dass Quiet Quitter sich tendenziell zurückziehen, sich nicht einbringen und übermäßig beteiligen und stets nur das Nötigste an Leistung erbringen. Durch das mangelnde Engagement der Mitarbeiter kann es vorkommen, dass sich Unternehmen erst später an veränderte Marktbedingungen anpassen können.¹⁹³ Die mangelnde Beteiligung der Quiet Quitter sorgt dafür, dass kaum Kreativität entstehen und Innovationen geschaffen werden können¹⁹⁴, wodurch ein Wachstum des Unternehmens nur schwer zu realisieren ist. Zudem können bei Quiet Quittern auch vermehrt Fehler bei der Aufgabenerfüllung¹⁹⁵ und erhöhte Fehlzeiten der Mitarbeiter¹⁹⁶ auftreten. Die mangelnde Produktivität und die fehlende emotionale Bindung der Quiet Quitter führt zu erheblichen wirtschaftlichen Verlusten, welche im Jahr 2023 Deutschland zwischen 132,6 und 167,2 Milliarden Euro gekostet haben.¹⁹⁷ Der Unternehmenserfolg hängt maßgeblich mit dem Engagement und der Motivation der Mitarbeiter zusammen¹⁹⁸ und wird dementsprechend durch Quiet Quitting beeinträchtigt.

Auch wenn Quiet Quitting sich nicht direkt auf das Kündigen des Arbeitsplatzes bezieht, kann diese Arbeitsweise ein Schritt im Prozess zu einer tatsächlichen Kündigung seitens der Mitarbeiter darstellen. Langfristig kann es demnach in Unternehmen zu einer höheren Fluktuationsrate kommen.¹⁹⁹ Die Arbeitsunzufriedenheit, die eine Ursache für Quiet Quitting sein kann, sorgt für eine höhere Wechselbereitschaft der Arbeitnehmer, die dadurch leichter von konkurrierenden Unternehmen abgeworben werden können.²⁰⁰ Auch der geringe Grad an emotionaler Bindung, welcher mit Quiet Quitting einhergeht, erhöht die Wahrscheinlichkeit, dass Arbeitnehmer ihren Arbeitsplatz wechseln. So waren im Jahr 2023 45% der Arbeitnehmer in Deutschland bereit, sich einen neuen Arbeitgeber zu suchen.²⁰¹ Der Verlust von Personal in Zeiten des Fachkräftemangels kann sich negativ auf die Handlungsfähigkeit der Unternehmen auswirken.

Quiet Quitting kann sich negativ auf die Arbeitgebermarke auswirken. So erscheint ein Unternehmen mit vielen Quiet Quittern potenziellen Bewerbern als ein eher unattraktiver

¹⁹³ Vgl. Ioseb Gabelaia und Ramune Bagociunaite, „The Impact of “Quiet Quitting” on Overall Organizational Behavior and Culture.“ In *Reliability and Statistics in Transportation and Communication: Selected Papers from the 23rd International Multidisciplinary Conference on Reliability and Statistics in Transportation and Communication: Digital Twins - From Development to Application, RelStat-2023, October 19-21, 2023, Riga, Latvia*, hrsg. v. Igor Kabashkin, Irina Yatskiv und Olegas Prentkovskis, Lecture Notes in Networks and Systems 913 (Cham: Springer, 2024), 371–372.

¹⁹⁴ Vgl. Kern, *Das Transformation-Management-Office – Die Basis*, 122.

¹⁹⁵ Vgl. Kruse, *Vereinbarkeit von Arbeit und Leben durch betriebliche Work-Life Balance Maßnahmen*, 50.

¹⁹⁶ Vgl. *Urban Legal Recruitment*, „Is Quiet Quitting Just Another Word for Disengagement?“.

¹⁹⁷ Vgl. Gallup, „Gallup Engagement Index Deutschland 2023“.

¹⁹⁸ Vgl. Massini, *Klarheit und Wertschätzung in der Führung*, 18.

¹⁹⁹ Vgl. Ioseb Gabelaia und Ramune Bagociunaite, „The Impact of “Quiet Quitting” on Overall Organizational Behavior and Culture.“ In *Reliability and Statistics in Transportation and Communication*, 371.

²⁰⁰ Vgl. Feuerstein, „Quiet Quitting: Warum Dienst nach Vorschrift keine Generationenfrage ist“.

²⁰¹ Vgl. Gallup, „Gallup Engagement Index Deutschland 2023“.

Arbeitgeber. Quiet Quitting kann somit dem Ruf eines Unternehmens schaden.²⁰² Zudem können sich für ein Unternehmen auch wirtschaftliche Nachteile dadurch ergeben, dass Quiet Quitter z.B. keine Empfehlungen für Produkte des Unternehmens in ihrem Bekanntheitskreis aussprechen.²⁰³

Quiet Quitting kann als Reaktion seitens der Arbeitgeber das sogenannte „Quiet Firing“ nach sich ziehen. Dabei spricht der Arbeitgeber keine tatsächliche Kündigung aus, sondern versucht, den Quiet Quitter selbst zur Kündigung zu bewegen. Dies geschieht durch unterschiedliche Methoden und Verhaltensweisen des Arbeitgebers, z.B. indem Mitarbeitern Aufstiegsmöglichkeiten verwehrt oder übermäßig viele Aufgaben zugeteilt werden.²⁰⁴ Quiet Firing ist somit eine eher passiv-aggressive Vorgehensweise, die zusätzlich für Spannungen und ein negatives Arbeitsumfeld sorgt.²⁰⁵

Quiet Quitting trägt zu einer allgemeinen Unzufriedenheit der Mitarbeiter und zu einem Verlust von Engagement bei.²⁰⁶ Arbeit ist wichtig für die Identität der Menschen.²⁰⁷ Doch durch die Arbeitsweise des Quiet Quitting, der fehlenden Motivation und dem Zurückziehen der Mitarbeiter erleben diese keine Erfüllung bei der Arbeit, wodurch sie noch unzufriedener werden. Zwar liefert Quiet Quitting auch wichtige Anhaltspunkte zur Schaffung einer gesunden Work-Life-Balance, doch sind die beiden Konzepte voneinander zu unterscheiden. Quiet Quitting hat meist negative Ursachen, kann die Erfüllung bei der Arbeit vernachlässigen und geht mit anderen ablehnenden Verhaltensweisen einher. Dadurch ist es möglich, dass Quiet Quitting dem Wohlbefinden der Mitarbeiter eher schadet²⁰⁸, zu einem weiteren Motivationsverlust und im äußersten Fall auch zu Krankheit führt²⁰⁹. So wird Quiet Quitting auch als „organisatorischer Stress und ein permanentes Pendeln zwischen immer noch Burn-out-Symptomen und jetzt neu dazugekommenen Bore-out-Symptomen“²¹⁰ beschrieben. Zudem verhindern Quiet Quitter selbst, sich beruflich und persönlich weiterzuentwickeln, da sie keine neuen Aufgaben und Verantwortung übernehmen wollen. Die Karriereaussichten werden damit geschmälert.²¹¹ Weiterentwicklung ist jedoch ein wesentlicher

²⁰² Vgl. Ioseb Gabelaia und Ramune Bagociunaite, „The Impact of “Quiet Quitting” on Overall Organizational Behavior and Culture.“ In *Reliability and Statistics in Transportation and Communication*, 371.

²⁰³ Vgl. Kruse, *Vereinbarkeit von Arbeit und Leben durch betriebliche Work-Life Balance Maßnahmen*, 51.

²⁰⁴ Vgl. Personio, „Quiet Quitting: A Proper Guide to a Very Real Trend“.

²⁰⁵ Vgl. Dennis Consorte, „Quiet Firing Is the Passive-Aggressive Response to Quiet Quitting — Here's Why It Fails.“ *Entrepreneur*, 05.10.2022, zuletzt geprüft am 23.07.2024, <https://www.entrepreneur.com/leadership/why-quiet-firing-doesnt-work-and-what-to-do-instead/435223>.

²⁰⁶ Vgl. Ioseb Gabelaia und Ramune Bagociunaite, „The Impact of “Quiet Quitting” on Overall Organizational Behavior and Culture.“ In *Reliability and Statistics in Transportation and Communication*, 372.

²⁰⁷ Vgl. Schröder-Kunz, *Generationen (gut) führen*, 7.

²⁰⁸ Vgl. Robinson, „Quiet Quitting: How to Prevent & Combat it at Work“.

²⁰⁹ Vgl. Feuerstein, „Quiet Quitting: Warum Dienst nach Vorschrift keine Generationenfrage ist“.

²¹⁰ Nicolas Burkhardt et al., *Good Job! Neue Impulse für eine absurde Arbeitswelt* (München: Vahlen, 2019), 97.

²¹¹ Vgl. Robinson, „Quiet Quitting: How to Prevent & Combat it at Work“.

Bestandteil der Identität der Menschen. Damit wird Quiet Quitting den Mitarbeitern langfristig keine Erfüllung oder Bereicherung bieten können.²¹²

Quiet Quitting kann sich negativ auf das Arbeitsklima und die Dynamik eines Teams auswirken. So können Quiet Quitter, z.B. durch ihre Unzufriedenheit, die Zusammenarbeit und Moral im Team schwächen. Dadurch können Spannungen zwischen den Mitarbeitern entstehen. Zudem können Quiet Quitter auch andere Mitarbeiter „anstecken“, z.B. indem sie ihre Unzufriedenheit und Negativität im Team verbreiten, wodurch sich die Arbeitsweise des Quiet Quitting im Unternehmen ausbreitet und ein schädliches Arbeitsumfeld geschaffen wird. Somit kann auch bei Arbeitnehmern, die in Unternehmen mit vielen Quiet Quittern arbeiten, der Eindruck entstehen, dass dem Unternehmen die Bedürfnisse der Mitarbeiter gleichgültig sind. Dadurch kann bei immer mehr Beschäftigten das Engagement für die Umsetzung der Werte des Unternehmens nachlassen. Es leidet wiederum die Zusammenarbeit im Team, da das gemeinsame Verfolgen der Unternehmensziele in den Hintergrund rückt.²¹³ Wenn die gemeinsamen Anstrengungen sinken, verringert sich die Leistung des Unternehmens²¹⁴, was wiederum an das Problem der Produktivitätseinbußen anknüpft. Zudem kann Quiet Quitting für andere Mitarbeiter problematisch werden, wenn diese zusätzliche Arbeit übernehmen müssen, um das fehlende Engagement der Quiet Quitter auszugleichen.²¹⁵

Generell deutet Quiet Quitting auf Probleme in der Unternehmenskultur und den Arbeitsbedingungen hin, die dazu führen, dass sich Arbeitnehmer von ihrer Arbeit distanzieren.²¹⁶ Quiet Quitting wirkt sich nicht nur auf einzelne Mitarbeiter, sondern auf das gesamte Unternehmen aus. So wird das Verhalten und Engagement der Mitarbeiter, aber auch die Kultur und die Produktivität des Unternehmens beeinflusst.²¹⁷ Unternehmen müssen auf Anzeichen von Quiet Quitting schnellstmöglich reagieren, um eine Verbreitung und mögliche negative Konsequenzen für Mitarbeiter und Unternehmen zu verhindern. Quiet Quitting kann demzufolge auch ein Anreiz für die Unternehmen sein, ihre Arbeitsbedingungen und Kultur zu überdenken und die Bedürfnisse der Mitarbeiter stärker in den Fokus zu rücken. Denn eine „Kultur, die gut für Mitarbeitende ist, ist auch gleichzeitig gut für den Unternehmenserfolg“²¹⁸.

²¹² Vgl. Kern, *Das Transformation-Management-Office – Die Basis*, 121.

²¹³ Vgl. Ioseb Gabelaia und Ramune Bagociunaite, „The Impact of “Quiet Quitting” on Overall Organizational Behavior and Culture.“ In *Reliability and Statistics in Transportation and Communication*, 371.

²¹⁴ Vgl. Bakker und Schaufeli, „work engagement“, 3.

²¹⁵ Vgl. Bolino und Klotz, „When Quiet Quitting Is Worse Than the Real Thing“.

²¹⁶ Vgl. Yikilmaz, „Quiet Quitting: A Conceptual Investigation“, 588.

²¹⁷ Vgl. Ioseb Gabelaia und Ramune Bagociunaite, „The Impact of “Quiet Quitting” on Overall Organizational Behavior and Culture.“ In *Reliability and Statistics in Transportation and Communication*, 374–375.

²¹⁸ Frank Hauser, Karsten Schulte-Deußen und Julia Meinekat, „Mitarbeiterengagement – Ergebnis von Generationen-Management und Erfolgsfaktor für Unternehmen.“ In *Generationen-Management*, 171.

3 Generation Z

Die Generation Z ist die neue Generation auf dem Arbeitsmarkt. Sie bringt ihre eigenen Vorstellungen und Erwartungen an die Arbeit mit. In vielen Medienberichten wird die Generation Z im Zusammenhang mit Quiet Quitting erwähnt. Ihr wird somit oft vorgeworfen, nur das Nötigste zu tun und dennoch hohe Ansprüche an Arbeitgeber zu stellen. Fraglich ist, ob die Arbeitseinstellung dieser jungen Generation tatsächlich dieser auch „Dienst nach Vorschrift“ genannten Arbeitsweise entspricht. Um in Zeiten des Fachkräftemangels als Unternehmen bestehen zu können, ist es essenziell, dass diese sich mit den Einstellungen der Generation Z beschäftigen, um optimale und zu deren spezifischen Bedürfnissen passende Maßnahmen zur Personalbeschaffung und -bindung zu finden. Zunächst werden der Begriff und das Konzept der „Generation“ näher erläutert, um eine Grundlage für die spätere Spezifizierung der Generation Z zu legen. Danach werden der demographische Wandel und seine Bedeutung für die Arbeitswelt dargelegt. In den letzten beiden Unterkapiteln wird die Generation Z in den Fokus gerückt, indem zunächst eine genauere Charakterisierung und Beschreibung allgemeiner Merkmale dieser Generation vorgenommen wird. Zuletzt werden die Arbeitseinstellung und die Erwartungen der Generation Z an Unternehmen intensiver beleuchtet.

3.1 Begriffserklärung „Generation“

Unter einer „Generation“ versteht man, „eine Gruppe von Personen, die aufgrund ihrer Zugehörigkeit zu bestimmten Geburtsjahren [...] und geteilter Erfahrungen [...] zusammengefasst und mit einem Namen [...] versehen werden“²¹⁹. Ausgehend von einer soziologischen Perspektive, ähneln sich Menschen innerhalb einer Generation in ihrer Weltanschauung. Jede Generation ist durch bestimmte Merkmale geprägt und umfasst gleichartige Einstellungen und Wertemuster. Es werden verschiedene Phasen im Leben der Menschen durchlaufen, welche eine Einheit bilden und eine Generation darstellen.²²⁰ Der zeitliche Umfang einer Generation wird meist auf 15 Jahre festgelegt, da es in diesem Zeitraum zu starken Veränderungen in Politik, Wirtschaft und Kultur kommen soll, die zur Herausbildung neuer Werte und Einstellungen führen, die eine Generation prägen. Allerdings lässt sich nicht genau definieren, in welchem Jahr eine neue Generation entsteht. So kann man in der Literatur unterschiedliche Jahreszahlen zur Begrenzung von Generationen finden. Die Übergänge sind somit fließend und können sich überschneiden. Die Zeiträume zur Abgrenzung

²¹⁹ Hannes Zacher, „Gibt es Generationen und Generationenunterschiede?“ *Konfliktdynamik* 13, Nr. 1 (2024): 13.

²²⁰ Vgl. Helene Einramhof-Florian, *Fit für die jungen Generationen am Arbeitsplatz: Wie ticken sie und was macht sie aus* (Wiesbaden: Springer, 2022), 7–8.

von Generationen stellen damit lediglich eine Orientierungshilfe dar.²²¹ Zur Bestimmung von Generationen sind die Geburtsjahre damit nur zum Teil relevant. Vielmehr kommt es auf die Erfahrungen in der prägenden Lebensphase und die Entstehung neuer Denkweisen und Werte durch die Veränderung von gesellschaftlichen Strukturen zur Bestimmung einer neuen Generation an.²²² So kann es vorkommen, dass sich die zeitlichen Begrenzungen einer Generation auch an bedeutenden historischen Geschehnissen, wie z.B. der Covid-19-Pandemie, orientieren.²²³

Eine Generation weist eine ähnliche Prägung durch das Erlebnis von Veränderungen in Wirtschaft, Kultur und sozialem Umfeld auf.²²⁴ Besonders historische Geschehnisse haben dabei eine prägende Wirkung.²²⁵ Die Verhaltensmerkmale und Einstellungen unterschiedlicher Generationen lassen sich damit auf Veränderungen und besondere Ereignisse in den Lebensumständen während der prägenden Jahre zurückführen.²²⁶ Die Beeinflussung von Merkmalen und Werten von Menschen ungefähr gleichen Alters durch gemeinsame Erfahrungen geschieht in der sogenannten Sozialisationsphase.²²⁷ In dieser Phase, welche die Kindheit und Jugend einschließt, integrieren und passen sich die Menschen an gesellschaftliche Normen und Werte ihres sozialen Umfelds an. Es entsteht eine Identität mit bestimmten Werten und Einstellungen. Diese wird sowohl von individuellen Merkmalen und sozialen Erfahrungen z.B. in Schulen oder in der Erziehung, als auch von der aktuellen wirtschaftlichen, ökologischen und politischen Situation, beeinflusst.²²⁸ Neben individuellen Erlebnissen spielen demzufolge auch die kollektiven Erfahrungen eine entscheidende Rolle zur Bestimmung von Generationen.²²⁹ Der Zeitraum der prägenden Jahre bzw. der Sozialisationsphase variiert in der Literatur.²³⁰ So beschreibt Parment als prägende Phase den Zeitraum zwischen dem 16. und 24. Lebensjahr²³¹, während Mangelsdorf dafür den Zeitabschnitt zwischen dem 11. und dem 15. Lebensjahr benennt²³². Trotz einer ähnlichen Prägung der Generationen, ist die Unterschiedlichkeit von Individuen innerhalb einer Generation zu beachten. Gemäß Scholz lassen sich trotz dieser Varianz verschiedene Generationen deutlich voneinander unterscheiden, da die hauptsächliche Prägung bestehen bleibt.²³³ Zudem ist darauf zu achten, dass sich Generationen in verschiedenen Ländern

²²¹ Vgl. Wolfgang Kring und Klaus Hurrelmann, *Die Generation Z erfolgreich gewinnen, führen, binden* (Herne: Kiehl Verlag, 2019), 13.

²²² Vgl. Mangelsdorf, *Von Babyboomer bis Generation Z*, 12.

²²³ Vgl. Zacher, „Gibt es Generationen und Generationenunterschiede?“, 14.

²²⁴ Vgl. Rüdiger Maas, *Generation Z für Personalmanagement und Führung: Ergebnisse der Generation-Thinking-Studie*, 2. Auflage (München: Hanser, 2023), 5.

²²⁵ Vgl. Scholz, *Generation Z*, 15–16.

²²⁶ Vgl. Martin Klaffke, „Erfolgsfaktor Generationen-Management – Roadmap für das Personalmanagement.“ In Klaffke, *Generationen-Management* (s. Anm. 27), 17.

²²⁷ Vgl. ebd., 15.

²²⁸ Vgl. Maas, *Generation Z für Personalmanagement und Führung*, 3.

²²⁹ Vgl. Parment, *Die Generation Z*, 97.

²³⁰ Vgl. Martin Klaffke, „Erfolgsfaktor Generationen-Management – Roadmap für das Personalmanagement.“ In *Generationen-Management*, 17.

²³¹ Vgl. Parment, *Die Generation Z*, 4.

²³² Vgl. Mangelsdorf, *Von Babyboomer bis Generation Z*, 12.

²³³ Vgl. Scholz, *Generation Z*, 16–17.

unterscheiden und nicht als international einheitlich betrachtet werden können. Dies ist auf die unterschiedliche soziale, politische und wirtschaftliche Lage in den Ländern zurückzuführen.²³⁴

Die Überlegungen zu Generationen haben ihren Ursprung in der Forschung des Soziologen Karl Mannheim aus dem Jahr 1928.²³⁵ Er untersuchte, inwieweit sich Generationen auf die gesellschaftliche Dynamik auswirken.²³⁶ Auch er bezog sich hinsichtlich Generationen auf Gruppen von Personen ähnlichen Alters, die in soziale und historische Entwicklungen eingebunden sind.²³⁷ Demnach bildet sich eine Generation aus Jugendlichen heraus, die gleiche historische Ereignisse erlebt haben. Mannheim stellt jedoch auch die Unterschiedlichkeit von Personen innerhalb einer Generation hervor, die durch die unterschiedliche Interpretation von kollektiven Erfahrungen zustande kommt.²³⁸ Im Gegensatz zur heutigen Annahme von 15 Jahren als einen Generationenzeitraum, legt Mannheim dar, dass das Auftreten einer neuen Generation alleinig von kulturellen und gesellschaftlichen Geschehnissen ausgelöst wird und aus diesem Grund keinem festen Rhythmus entsprechen muss.²³⁹

Das Konzept der Generationen wird jedoch auch kritisiert. So ist anzumerken, dass es die Entstehung von Stereotypen über Personen aus verschiedenen Generationen begünstigen könnte²⁴⁰, da ihnen typische Werte und Verhaltensmuster ihrer Generation zugesprochen werden, die allerdings nicht zwingend der Realität entsprechen müssen²⁴¹. Es könnte auch dazu kommen, dass gewisse Stereotypen von Personen einer Generation verinnerlicht werden, diese sich ihnen anpassen und sich dementsprechend verhalten.²⁴² So kann eine Generalisierung der eigenen Erlebnisse zu fehlerhaften Schlüssen über Personen, die einer bestimmten Generation angehören, führen.²⁴³ Zudem kritisiert Zacher, dass beim Konzept der Generationen die Individualität von Personen einer Generation nicht ausreichend beachtet wird.²⁴⁴ Als weiteren Kritikpunkt führt Zacher an, dass es keine wissenschaftlichen Beweise für das Generationen-Konzept gibt. So könnte keine Theorie darlegen, dass die Unterschiede zwischen verschiedenen Generationen größer als zwischen den Mitgliedern einer Generation sind. Außerdem ist es fraglich, ob in Studien gefundene Unterschiede zwischen verschiedenen Generationen tatsächlich auf den Geburtsjahrgang oder aber auf das Alter zurückzuführen seien. Jüngere Menschen könnten dementsprechend ein

²³⁴ Vgl. Martin Klaffke, „Erfolgsfaktor Generationen-Management – Roadmap für das Personalmanagement.“ In *Generationen-Management*, 18.

²³⁵ Vgl. Einramhof-Florian, *Fit für die jungen Generationen am Arbeitsplatz*, 6.

²³⁶ Vgl. Karl Mannheim, „The Problem of Generations.“ In *Essays*, hrsg. v. Paul Kecskemeti und Karl Mannheim (London: Routledge, 1952), 320.

²³⁷ Vgl. ebd., 292.

²³⁸ Vgl. ebd., 304.

²³⁹ Vgl. ebd., 310.

²⁴⁰ Vgl. Zacher, „Gibt es Generationen und Generationenunterschiede?“, 16.

²⁴¹ Vgl. Scholz, *Generation Z*, 17.

²⁴² Vgl. Zacher, „Gibt es Generationen und Generationenunterschiede?“, 17.

²⁴³ Vgl. Parment, *Die Generation Z*, 106.

²⁴⁴ Vgl. Zacher, „Gibt es Generationen und Generationenunterschiede?“, 15–16.

ähnliches Verhalten wie Ältere zeigen, wenn auch sie älter werden.²⁴⁵ Damit lehnt Zacher die grundlegende Existenz von Generationen ab und stellt diese lediglich als sozialpsychologische Konstrukte dar.²⁴⁶ Auch Klaffke stellt fest, dass sich in Studien, die sich auf das berufliche Umfeld beziehen, nur wenige Unterschiede zwischen verschiedenen Generationen finden lassen. Dennoch führt er an, dass das Generationen-Konzept nicht grundsätzlich verworfen, aber stets mit Vorsicht angewandt werden sollte. Aufgrund der hohen Aufmerksamkeit, die dem Thema Generationen gewidmet wird, scheint es trotz Schwierigkeiten bei der empirischen Beweislage, Generationseinflüsse zu geben.²⁴⁷ Am Generationen-Konzept zu kritisieren, ist auch die relativ beliebige Festlegung der zeitlichen Grenzen von Generationen.²⁴⁸ Zudem sieht es Zacher als problematisch an, dass die Annahme vorherrscht, dass Generationsmerkmale stabil sind, da somit die Möglichkeit zur Änderung von Handlungsweisen und Einstellungsmustern ausgeschlossen wird.²⁴⁹ Menschen aus älteren Generationen könnten allerdings, im Gegensatz zu ihrem derzeitigen Verhalten, andere Handlungsweisen in ihrer Jugend gezeigt haben.²⁵⁰ Mangelsdorf widerspricht allerdings diesem Argument, indem sie herausstellt, dass hierbei unterschiedliche Phasen im Leben eines Menschen betrachtet werden und diese nicht den Merkmalen von Generationen gleichgestellt werden können.²⁵¹

Neben den vielfältig diskutierten Kritikpunkten, kann das Generationen-Konzept auch diverse Vorteile mit sich bringen.²⁵² So nehmen Generationen Einfluss auf soziale Entwicklungen und fördern die gesellschaftliche Dynamik.²⁵³ Generationen sorgen damit für Fortschritt, treiben den gesellschaftlichen Wandel voran²⁵⁴ und bieten Erklärungen für entstehende Herausforderungen und Innovationen²⁵⁵. Ein weiterer Vorteil von Generationen ist die Komplexitätsreduktion. Menschen können somit Kategorien zugeordnet und die Nachvollziehbarkeit sozialer Entwicklungen gefördert werden.²⁵⁶ Durch die Vereinfachung wird es möglich, schneller Bewertungen vorzunehmen.²⁵⁷ Vorteilhaft an Generationen ist auch, dass sie sich auf generelle Einstellungen und Werte beziehen und somit in diversen Situationen Anwendung finden können.²⁵⁸ Außerdem kann das Generationen-Konzept auch für einen differenzierteren Umgang mit unterschiedlichen Generationengruppen

²⁴⁵ Vgl. Zacher, „Gibt es Generationen und Generationenunterschiede?“, 16.

²⁴⁶ Vgl. ebd., 14, 18.

²⁴⁷ Vgl. Martin Klaffke, „Erfolgsfaktor Generationen-Management – Roadmap für das Personalmanagement.“ In *Generationen-Management*, 16.

²⁴⁸ Vgl. Zacher, „Gibt es Generationen und Generationenunterschiede?“, 14–15.

²⁴⁹ Vgl. ebd., 15.

²⁵⁰ Vgl. Einramhof-Florian, *Fit für die jungen Generationen am Arbeitsplatz*, 8.

²⁵¹ Vgl. Mangelsdorf, *Von Babyboomer bis Generation Z*, 13.

²⁵² Vgl. Scholz, *Generation Z*, 18.

²⁵³ Vgl. Karl Mannheim, „The Problem of Generations.“ In *Essays*, 320.

²⁵⁴ Vgl. Einramhof-Florian, *Fit für die jungen Generationen am Arbeitsplatz*, 7.

²⁵⁵ Vgl. Scholz, *Generation Z*, 18.

²⁵⁶ Vgl. Martin Klaffke, „Erfolgsfaktor Generationen-Management – Roadmap für das Personalmanagement.“ In *Generationen-Management*, 19.

²⁵⁷ Vgl. Zacher, „Gibt es Generationen und Generationenunterschiede?“, 15.

²⁵⁸ Vgl. Scholz, *Generation Z*, 18.

sensibilisieren.²⁵⁹ Die Anwendung von Generationen ist auch deswegen beliebt, weil sie das menschliche Bedürfnis nach Zugehörigkeit zu sozialen Gruppen erfüllen, da sich Menschen somit von anderen Generationengruppen abgrenzen können. Daraus folgt auch, dass die eigene Generation aufgewertet und andere Generationen abgewertet werden.²⁶⁰

Es ist zu beachten, dass das Konzept der Generationen nur eine Orientierungshilfe für das Verständnis verschiedener Werte- und Einstellungsmuster darstellt und kein ausschließliches Kriterium zur Erklärung von Verhaltensweisen und Einstellungen ist. Um das Verhalten eines Einzelnen zu erklären, müssen demnach noch andere Faktoren wie z.B. geographische Herkunft, individuelle Erfahrungen und sozioökonomisches Umfeld, herangezogen werden.²⁶¹ Dennoch kann das Generationen-Konzept besonders zur Kategorisierung und Vereinfachung nützlich sein²⁶² und wertvolle Hinweise zum unterschiedlichen Umgang mit Generationengruppen liefern²⁶³. Auch wenn das Konzept der Generationen hilfreich sein kann, sollte es stets mit Vorsicht angewendet werden.²⁶⁴

3.2 Demographischer Wandel und seine Bedeutung

Der demographische Wandel beschreibt die Entwicklung einer Bevölkerung hinsichtlich verschiedener Strukturen wie z.B. Alter, Geburten- und Sterbezahle oder auch Wanderungsbewegung.²⁶⁵ Ebenso kann die Bevölkerungszusammensetzung bezüglich Ethnie oder Geschlecht untersucht werden. Diese Entwicklungen werden quantitativ festgehalten.²⁶⁶ Der demographische Wandel bezieht sich auf drei elementare Bestandteile, die sich direkt auf die Bevölkerungsgröße auswirken. Dazu gehören die Anzahl der Geburten, die Anzahl der Sterbefälle und der Wanderungssaldo, welcher sich aus der Differenz von Zu- und Abwanderung ergibt.²⁶⁷

Deutschland ist geprägt von einer niedrigen Geburtenrate, welche seit Beginn der 1970er-Jahre sogar unterhalb der Sterberate zu verorten ist.²⁶⁸ Dies wird durch die niedrige Fertilitätsrate von nur 1,46 Kindern pro Frau verdeutlicht.²⁶⁹ Zudem steigt die Lebenserwartung,

²⁵⁹ Vgl. Scholz, *Generation Z*, 18.

²⁶⁰ Vgl. Zacher, „Gibt es Generationen und Generationenunterschiede?“, 13, 15.

²⁶¹ Vgl. Martin Klaffke, „Erfolgsfaktor Generationen-Management – Roadmap für das Personalmanagement.“ In *Generationen-Management*, 16, 19.

²⁶² Vgl. Scholz, *Generation Z*, 19.

²⁶³ Vgl. Frank Hauser, Karsten Schulte-Deußen und Julia Meinekat, „Mitarbeiterengagement – Ergebnis von Generationen-Management und Erfolgsfaktor für Unternehmen.“ In *Generationen-Management*, 169.

²⁶⁴ Vgl. Scholz, *Generation Z*, 17.

²⁶⁵ Vgl. „demografischer Wandel.“ Bundeszentrale für politische Bildung, zuletzt geprüft am 15.08.2024, <https://www.bpb.de/kurz-knapp/lexika/lexikon-der-wirtschaft/240461/demografischer-wandel/>.

²⁶⁶ Vgl. Schröder-Kunz, *Generationen (gut) führen*, 8.

²⁶⁷ Vgl. „Demografische Aspekte: Demografischer Wandel und Bevölkerungszahl.“ Statistisches Bundesamt, zuletzt geprüft am 15.08.2024, <https://www.destatis.de/DE/Themen/Querschnitt/Demografischer-Wandel/textbaustein-taser-blau-bevoelkerungszahl.html?nn=238640>.

²⁶⁸ Vgl. Schröder-Kunz, *Generationen (gut) führen*, 9.

²⁶⁹ Vgl. „Demografischer Wandel in Deutschland.“ Statistisches Bundesamt, zuletzt geprüft am 15.08.2024, https://www.destatis.de/DE/Themen/Querschnitt/Demografischer-Wandel/_inhalt.html#sprg588250.

was durch die medizinische Weiterentwicklung aber auch durch eine generell gesündere Lebensweise der Menschen zu begründen ist. Die Kombination von einer niedrigen Geburtenrate und einer steigenden Lebenserwartung führt zu einer Alterung der Gesellschaft.²⁷⁰ Dass sich diese Entwicklung vermutlich fortsetzen und die Gesellschaft damit deutlich älter werden wird²⁷¹, zeigt auch die 15. koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung für Deutschland:

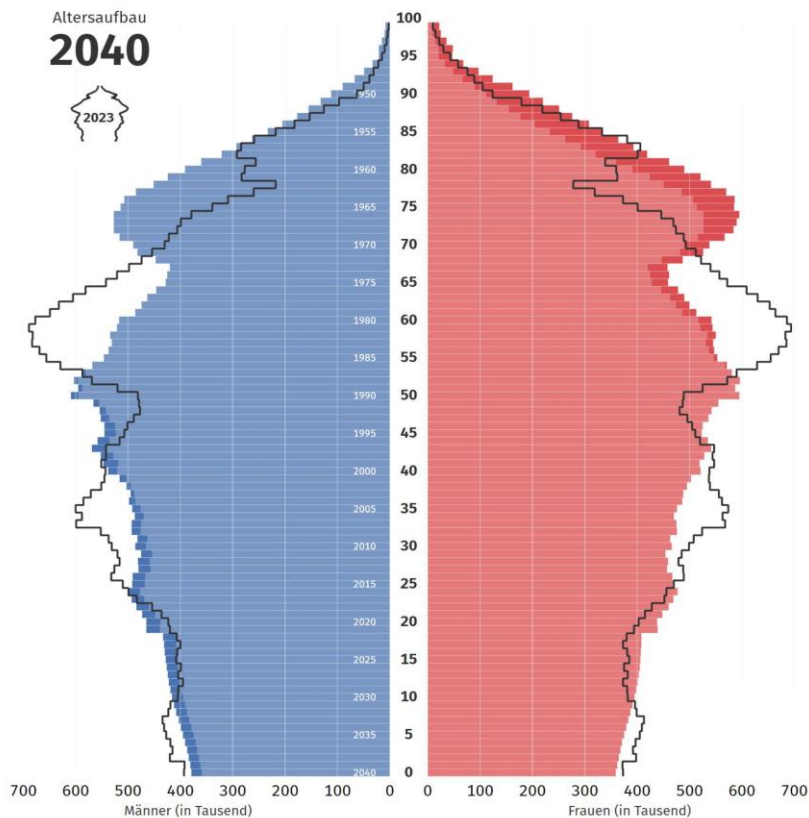


Abbildung 3: 15. koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung für Deutschland: Vergleich der Jahre 2023 und 2040²⁷²

Abbildung 3 verdeutlicht, dass die Bevölkerungspyramide in der Zukunft eine immer kleinere Basis bekommen und im oberen Bereich breiter werden wird, da besonders geburtenstarke Jahrgänge altern, während weniger Geburten nachkommen.²⁷³

²⁷⁰ Vgl. Schröder-Kunz, *Generationen (gut) führen*, 9.

²⁷¹ Vgl. ebd.

²⁷² „Altersstruktur Deutschlands von 1950 - 2070.“ Statistisches Bundesamt, zuletzt geprüft am 15.08.2024, <https://service.destatis.de/bevoelkerungspyramide/index.html#!y=1990&v=2&o=2023v1>.

²⁷³ Vgl. Mangelsdorf, *Von Babyboomer bis Generation Z*, 9.

Der demographische Wandel hat einen starken Einfluss auf die Arbeitswelt. Die Arbeitnehmer in Unternehmen werden merklich altern. So wird bis 2050 die Gruppe der Beschäftigten im Alter von 30 bis 49 Jahren um ca. fünf Prozentpunkte von 50% auf 45% sinken, während die Altersgruppe von Arbeitnehmern über 50 Jahre einen ungefähren Anstieg von 26% auf 34% erfahren wird.²⁷⁴ Grund dafür ist, neben der generellen Alterung der Gesellschaft, auch die Erhöhung des regulären Renteneintrittsalters. So wird dieses für den Geburtsjahrgang 1964 erst bei 67 Jahren liegen.²⁷⁵ Die letztlich hohe Zuwanderung sorgte zwar für eine gewisse Verjüngung des Potenzials an Erwerbstätigen, jedoch wird der demographische Wandel dadurch lediglich abgeschwächt.²⁷⁶

Ein Problem, welches oftmals im Zusammenhang mit dem demographischen Wandel erwähnt wird, ist der Fachkräftemangel in Deutschland. Das Fehlen junger Nachwuchskräfte und der Austritt älterer Arbeitnehmer aus dem Berufsleben erzeugt viele offene Stellen in Unternehmen. Wenn die 1950er- und 1960er-Jahrgänge in den Ruhestand gehen, wird sich die Lage weiter zuspitzen und die Schwierigkeit für Unternehmen, qualifiziertes Personal für ihre vielen freien Stellen zu finden, wird sich erhöhen.²⁷⁷ Die Zeit, in der diese geburtenstarken Jahrgänge, die auch „Baby Boomer“ genannt werden, den Ruhestand antreten werden, betrifft die 2020er-Jahre.²⁷⁸ Die Anzahl an Erwerbspersonen wird sich in dieser Zeit deutlich verringern und sich bis zum Jahr 2030 um 2,9 Millionen Personen reduziert haben.²⁷⁹ Die Frage, wie groß der drohende Fachkräftemangel wird, hängt jedoch nicht nur von der Zahl der erwerbsfähigen Personen, sondern auch von der tatsächlichen Erwerbsbeteiligung dieser sowie von der in Zukunft benötigten Menge an Arbeitskraft, die durch technologischen Fortschritt variieren könnte, ab.²⁸⁰ Durch den Austritt der älteren Erwerbstätigen könnte den Unternehmen ein wichtiger Wissensschatz verloren gehen, wenn dieser nicht systematisch an nachfolgende Generationen weitergegeben wird. Zudem könnte es zu erheblichen wirtschaftlichen Einbußen kommen, wenn Stellen aufgrund fehlender Nachwuchskräfte unbesetzt bleiben.²⁸¹ Außerdem kommt es durch den Fachkräftemangel zu Machtverschiebungen in den Unternehmen. Die Arbeitnehmermacht der jüngeren Generationen ermöglicht ihnen, sich einen Arbeitsplatz, der am besten zu ihren Erwartungen passt, auszuwählen.²⁸²

²⁷⁴ Vgl. Mangelsdorf, *Von Babyboomer bis Generation Z*, 9.

²⁷⁵ Vgl. Martin Klaffke, „Erfolgsfaktor Generationen-Management – Roadmap für das Personalmanagement.“ In *Generationen-Management*, 11.

²⁷⁶ Vgl. ebd., 10.

²⁷⁷ Vgl. Schröder-Kunz, *Generationen (gut) führen*, 12–13.

²⁷⁸ Vgl. Martin Klaffke, „Erfolgsfaktor Generationen-Management – Roadmap für das Personalmanagement.“ In *Generationen-Management*, 4, 10.

²⁷⁹ Vgl. Mangelsdorf, *Von Babyboomer bis Generation Z*, 10.

²⁸⁰ Vgl. Martin Klaffke, „Erfolgsfaktor Generationen-Management – Roadmap für das Personalmanagement.“ In *Generationen-Management*, 11–12.

²⁸¹ Vgl. Mangelsdorf, *Von Babyboomer bis Generation Z*, 11.

²⁸² Vgl. Melanie Germann, „Wenn die Generation Z die Spielregeln neu definiert.“ In *Organisationale Machtbeziehungen im Wandel: Führung zwischen Zustimmung und Zwang*, hrsg. v. Olaf Geramanis, Stefan Hutmacher und Lukas Walser (Wiesbaden: Springer Gabler, 2023), 65.

Durch den demographischen Wandel entstehen Arbeitsplätze mit einer hohen Generationenvielfalt.²⁸³ So sind derzeit die Generation der Babyboomer sowie die Generationen X, Y und Z auf dem Arbeitsmarkt vertreten.²⁸⁴ Die Herausforderung für Unternehmen besteht darin, die unterschiedlichen Bedürfnisse der Generationen zu erkennen, sich mit ihnen zu beschäftigen, um eine effektive Zusammenarbeit zu gewährleisten²⁸⁵ und das Konfliktpotenzial, welches durch die unterschiedlichen Ansichten und Werte der Generationen zustande kommt, in Grenzen zu halten²⁸⁶. Um als Unternehmen im Fachkräftemangel zu bestehen, müssen einerseits die bestehenden Arbeitnehmer gehalten und deren Gesundheit und Bildung gefördert werden und andererseits die Arbeitgeberattraktivität erhöht werden, um neue Mitarbeiter zu gewinnen.²⁸⁷ In diesem „War for Talent“ ist es besonders wichtig, dass Unternehmen sich mit den Erwartungen und Bedürfnissen der neu auf dem Arbeitsmarkt vertretenen Generation Z auseinandersetzen, um diese Erkenntnisse für ihre Weiterentwicklung zu nutzen, genügend Vertreter dieser Generation zu gewinnen, an sich zu binden²⁸⁸ und Arbeitsweisen wie Quiet Quitting vermeiden zu können.

3.3 Charakterisierung der Generation Z

Die Generation Z ist eine junge Generation, die oftmals vieler Kritik aufgrund ihrer Einstellungen und Werte ausgesetzt ist.²⁸⁹ Die genaue Altersspanne dieser Generation wird unterschiedlich definiert²⁹⁰, in dieser Arbeit versteht man unter der Generation Z die Geburtsjahrgänge 1995 bis 2010²⁹¹. Während einige Vertreter dieser Generation noch die Schule besuchen, sind andere bereits im Erwerbsleben, z.B. auch durch berufliche Ausbildungen, angekommen. Der Einstieg in die Arbeitswelt begann damit Mitte der 2010er-Jahre und wird sich noch auf Mitte der 2030er-Jahre ausdehnen. Die Bezeichnung dieser Generation als Generation Z ist Ergebnis der alphabetischen Ordnung und setzt die Reihe nach der Generation Y fort. In der Literatur können auch andere Generationenbezeichnungen gefunden werden, die sich auf bestimmte Ereignisse und Prägungen beziehen. Für die Generation Z lässt sich z.B. die Bezeichnung „Generation Corona“ finden, die sich auf die Zeit der Covid-19-Pandemie bezieht, welche die Generation Z nachhaltig prägen könnte.²⁹²

²⁸³ Vgl. Mangelsdorf, *Von Babyboomer bis Generation Z*, 10.

²⁸⁴ Vgl. ebd., 12.

²⁸⁵ Vgl. Schröder-Kunz, *Generationen (gut) führen*, 12.

²⁸⁶ Vgl. Mangelsdorf, *Von Babyboomer bis Generation Z*, 11.

²⁸⁷ Vgl. Schröder-Kunz, *Generationen (gut) führen*, 13.

²⁸⁸ Vgl. Melanie Germann, „Wenn die Generation Z die Spielregeln neu definiert.“ In *Organisationale Machtbeziehungen im Wandel*, 65.

²⁸⁹ Vgl. Scholz, *Generation Z*, 19.

²⁹⁰ Vgl. Parment, *Die Generation Z*, 3.

²⁹¹ Vgl. Wallrath, *Return to Work*, 200.

²⁹² Vgl. Martin Klaffke, „Millennials und Generation Z – Charakteristika der nachrückenden Beschäftigten-Generationen.“ In Klaffke, *Generationen-Management* (s. Anm. 27), 103–104.

Die Generation Z erlebte in ihrer Prägungsphase bis Ende des Jahres 2021 das Kanzleramt von Angela Merkel.²⁹³ Sie erleben sichere politische Rahmenbedingungen und wachsen in relativem Wohlstand auf. Zudem können sie aus einem breiten Spektrum an Bildungsmöglichkeiten Nutzen ziehen. Zeitgleich erlebt die Generation Z auch eine weitgehende Globalisierung, welche mit vielen Krisen, ökologischen Katastrophen und Konflikten einhergeht.²⁹⁴ So wächst die junge Generation in einer Zeit der Unsicherheit, der steigenden Radikalisierung und des Terrorismus auf. Auch der Krieg Russlands gegen die Ukraine seit dem Jahr 2022 sorgt für Verunsicherung und für eine Besorgnis bezüglich der Ausweitung des Konflikts. Die Generation Z erfährt ebenso wirtschaftliche Krisen wie z.B. die stark gestiegene Inflationsrate im Jahr 2022. Ebenso beschäftigt diese Generation auch der Klimawandel, welcher Anlass für die Schulstreiks im Rahmen der „Fridays For Future“-Bewegung war, die durch Greta Thunberg initiiert wurde. Doch besonders dürfte die Covid-19-Pandemie, beginnend im Jahr 2020, die Generation Z geprägt haben, da sich ein Teil ihrer Entwicklung unter speziellen Rahmenbedingungen und mit enormen Einschränkungen vollzogen hat. Dazu gehörte Online-Lehre an Schulen und Hochschulen, Home Office und Kurzarbeit sowie Abstandsregeln und verringerte soziale Kontakte.²⁹⁵ Diverse Krisen, wie z.B. Energie-, Finanz- oder Wirtschaftskrisen, sind damit allgegenwärtig. Noch kann nicht sicher gesagt werden, ob durch das Erleben dieser Krisen die Generation Z ihre Widerstandsfähigkeit ausbaut oder aber ein Gefühl der Ohnmacht und ein Abstumpfen entsteht.²⁹⁶ Durch das Bewusstsein für die existierenden Probleme und Krisen hat sich eine Grundhaltung der Generation Z entwickelt, die man als Realismus charakterisieren kann.²⁹⁷

Für die Generation Z spielt die eigene Familie eine wichtige Rolle im Leben.²⁹⁸ Die Vertreter der Generation Z werden von ihren Eltern, die größtenteils der Generation der Baby Boomer oder der Generation X angehören²⁹⁹, behütet und intensiv umsorgt. An diese Gegebenheit hat sich die Generation Z gewöhnt, sodass sie sie als normal empfindet. Sowohl den Vertretern dieser Generation als auch deren Eltern gefällt diese ständige Umsorgung. Bei der Generation Z kann sich daraus ein Bedürfnis und sogar ein scheinbarer Anspruch darauf entwickeln, der zu Verunsicherung und mangelndem Verständnis führt, wenn ihm nicht nachgekommen wird.³⁰⁰ Die Familie vermittelt der Generation Z Sicherheit. Die Eltern agieren eher als Freunde, Mentoren und Ratgeber und versuchen der Generation Z Unterstützung bei diversen Entscheidungen in einer Welt mit vielen Auswahlmöglichkeiten,

²⁹³ Vgl. Martin Klaffke, „Millennials und Generation Z – Charakteristika der nachrückenden Beschäftigten-Generationen.“ In *Generationen-Management*, 105.

²⁹⁴ Vgl. Mangelsdorf, *Von Babyboomer bis Generation Z*, 20.

²⁹⁵ Vgl. Martin Klaffke, „Millennials und Generation Z – Charakteristika der nachrückenden Beschäftigten-Generationen.“ In *Generationen-Management*, 104–105.

²⁹⁶ Vgl. Mangelsdorf, *Von Babyboomer bis Generation Z*, 21.

²⁹⁷ Vgl. Scholz, *Generation Z*, 37.

²⁹⁸ Vgl. Maas, *Generation Z für Personalmanagement und Führung*, 22.

²⁹⁹ Vgl. Martin Klaffke, „Millennials und Generation Z – Charakteristika der nachrückenden Beschäftigten-Generationen.“ In *Generationen-Management*, 103.

³⁰⁰ Vgl. Scholz, *Generation Z*, 42, 44.

entgegenzubringen.³⁰¹ Auch wenn die Eltern wertvolle Orientierungshilfen bieten können, ist die Generation Z auch bereit dafür, bei angemessener Hilfestellung, selbständig zu agieren.³⁰² Um in einer sich ständig verändernden Umwelt, Strukturen und Rückzugsorte zu schaffen und die Übersicht zu behalten, werden oftmals von den Vertretern der Generation Z die Wertemuster der Eltern übernommen.³⁰³ Neben dem erhöhten Sicherheitsbedürfnis der Generation Z kann die ausgeprägte Fürsorge durch die Eltern noch weitere Auswirkungen haben. So kann die Belastbarkeit, Resilienz und Eigeninitiative negativ beeinflusst werden.³⁰⁴

Die Generation Z wird oftmals als Digital Natives bezeichnet.³⁰⁵ Ihre Entwicklung vom Jugendlichen zum Erwachsenen hat sich, als erste Generation, vollständig in der Zeit des Internets und damit verbundener Technologie vollzogen.³⁰⁶ Daher sieht die Generation Z digitale Entwicklungen und die Online-Welt als selbstverständlich an und ist aufgeschlossen gegenüber fortschrittlichen Technologien.³⁰⁷ Um Problemlösungen zu finden, ziehen die Vertreter dieser Generation digitale Hilfsmittel heran und selektieren sowie evaluieren die wichtigsten Informationen in kürzester Zeit.³⁰⁸ Die Generation Z weist im Vergleich zu Vorgängergenerationen den höchsten Medienkonsum auf. Sie ist umgeben von meist parallel genutzten technischen Geräten, die vielfältige Informationen und Unterhaltung auf Abruf bieten, die zum Teil auch von der Generation Z selbst erstellt werden.³⁰⁹ Soziale Medien spielen demnach eine große Rolle. Sie dienen zur Selbstvermarktung und zur Darstellung von individualistischen, besonderen und aufregenden Erlebnissen. Durch die erhaltene Aufmerksamkeit in sozialen Netzwerken erlangt die Generation Z Bestätigung. Diese Zuschaustellung des eigenen Lebens in der digitalen Welt kann jedoch große Unterschiede zur Realität aufweisen, welche letztendlich auch zu Unzufriedenheit führen können. Durch die Tatsache, dass Vertreter der Generation Z täglich im Schnitt fünf Stunden mit sozialen Medien verbringen, wird die Bedeutung dieser untermauert.³¹⁰ Diese starke Nutzung von diversen Medien kann zu einer Abhängigkeit und damit auch zu Entzugserscheinungen führen, wenn digitale Medien nicht zur Verfügung stehen.³¹¹ Zudem weist die Generation Z vermehrt eine starke visuelle Prägung und auch verringerte Aufmerksamkeitsspannen auf.³¹²

³⁰¹ Vgl. Maas, *Generation Z für Personalmanagement und Führung*, 32, 50.

³⁰² Vgl. Mangelsdorf, *Von Babyboomer bis Generation Z*, 135.

³⁰³ Vgl. Maas, *Generation Z für Personalmanagement und Führung*, 33, 52.

³⁰⁴ Vgl. Martin Klaffke, „Millennials und Generation Z – Charakteristika der nachrückenden Beschäftigten-Generationen.“ In *Generationen-Management*, 109.

³⁰⁵ Vgl. Mangelsdorf, *Von Babyboomer bis Generation Z*, 146.

³⁰⁶ Vgl. Martin Klaffke, „Millennials und Generation Z – Charakteristika der nachrückenden Beschäftigten-Generationen.“ In *Generationen-Management*, 103.

³⁰⁷ Vgl. Maas, *Generation Z für Personalmanagement und Führung*, 38.

³⁰⁸ Vgl. ebd., 55.

³⁰⁹ Vgl. Scholz, *Generation Z*, 68–69.

³¹⁰ Vgl. Maas, *Generation Z für Personalmanagement und Führung*, 44, 51,61.

³¹¹ Vgl. Mangelsdorf, *Von Babyboomer bis Generation Z*, 21, 147.

³¹² Vgl. Maas, *Generation Z für Personalmanagement und Führung*, 38.

Der stets verfügbare Internetzugang beeinflusst auch die Art und Weise, wie die Generation Z mit Wissen umgeht.³¹³ Sie weiß, wo sie Wissen finden kann und eignet sich viele ihrer Kenntnisse durch die Nutzung von diversen Suchmaschinen, wie z.B. Google, an. Dieses selektive Suchen nach Wissen, ohne vorhandenes Vorwissen, kann jedoch zu einseitigen Ergebnissen führen.³¹⁴

Die Möglichkeiten der Kommunikation haben sich für die Generation Z erweitert, da vermehrt digital kommuniziert wird.³¹⁵ Dazu gehört das Versenden vieler kurzer Textnachrichten.³¹⁶ Die Kommunikation erfolgt meist formlos und soll möglichst einfach, überschaubar und direkt verwertbar sein. Dabei ist den Vertretern der Generation Z Ehrlichkeit und Klarheit besonders wichtig.³¹⁷

Da sich die Generation Z viel mit digitalen Medien beschäftigt, benötigt sie meistens Orientierungshilfen, um sich in der nicht-digitalen Welt zurecht zu finden. Daher richtet sie sich nach den Standards und Normen anderer Menschen. Sie befolgt strikt Vorgaben und Regeln, da diese der Generation Z in ihrer Unsicherheit einen stabilen Bezugspunkt bieten. Dabei kann auch auf den Ankereffekt verwiesen werden, bei dem Informationen aus dem Umfeld die Entscheidungen eines Menschen unbewusst beeinflussen.³¹⁸

Die Generation Z zeichnet sich auch durch ihre mangelnde Geduld aus. Sie haben sich daran gewöhnt, ihre Bedürfnisse direkt befriedigen zu können. Dies sieht man z.B. an diversen Medieninhalten, die zum Abruf bereitstehen oder auch beim stets markenbezogenen Konsumverhalten³¹⁹, dessen Bestandteil schnelle Lieferungen sind.³²⁰

Charakteristisch für die junge Generation ist auch die Abkopplung von der Politik und das damit einhergehende niedrige Engagement im politischen Bereich.³²¹ Die Generation Z ist „politikverdrossen und blendet Politiker sowie Politik von ihrem täglichen Leben aus“³²².

Die Gleichstellung von Mann und Frau ist ein Thema, welches für die Generation Z normal ist. Auch die Globalisierung ist ein alltäglicher Umstand für diese Generation.³²³ Ein

³¹³ Vgl. Melanie Germann, „Wenn die Generation Z die Spielregeln neu definiert.“ In *Organisationale Machtbeziehungen im Wandel*, 70.

³¹⁴ Vgl. Scholz, *Generation Z*, 126–127.

³¹⁵ Vgl. Martin Klaffke, „Millennials und Generation Z – Charakteristika der nachrückenden Beschäftigten-Generationen.“ In *Generationen-Management*, 106.

³¹⁶ Vgl. Scholz, *Generation Z*, 126.

³¹⁷ Vgl. Mangelsdorf, *Von Babyboomer bis Generation Z*, 62.

³¹⁸ Vgl. Maas, *Generation Z für Personalmanagement und Führung*, 42-43, 55-56.

³¹⁹ Vgl. Mangelsdorf, *Von Babyboomer bis Generation Z*, 21.

³²⁰ Vgl. Maas, *Generation Z für Personalmanagement und Führung*, 53.

³²¹ Vgl. Scholz, *Generation Z*, 45–46.

³²² Ebd., 48.

³²³ Vgl. Mangelsdorf, *Von Babyboomer bis Generation Z*, 21.

prägnantes Merkmal ist damit auch die gesellschaftliche und kulturelle Vielfalt dieser jungen Menschen.³²⁴ Dabei ist es der Generation Z wichtig, stets authentisch und offen zu sein.³²⁵

Der Generation Z bieten sich viele Auswahlmöglichkeiten z.B. bezüglich der Wahl des Studienganges. Diese Breite an Optionen sorgt bei den Generationsvertretern für einen ausgeprägten Pragmatismus. Um endgültige Entscheidungen zu treffen, benötigen sie hingegen wieder Unterstützung durch ihre Eltern.³²⁶ Für die Generation Z ist es jedoch bedeutend, einen Sinn in ihren Vorhaben und Handlungen zu sehen.³²⁷

Oftmals im Zusammenhang mit der Generation Z erwähnt, wird der Ausdruck „flüchtig“³²⁸ oder das Merkmal „Flatterhaftigkeit“³²⁹. Die Generationsvertreter sind demnach von Unverbindlichkeit und Ungebundenheit geprägt. Für sie ist die fehlende Bindung zu Menschen und Organisationen, außer sie gehören zum unmittelbaren privaten Umfeld wie z.B. die Familie, der Normalzustand.³³⁰ Verbindlichkeiten sind für die Generation Z sehr herausfordernd.³³¹ Aus diesem Grund versucht sie Verantwortung zu umgehen. Dies wird auch durch die verminderte Offenheit gegenüber langfristigen Beziehungen zum Ausdruck gebracht.³³²

3.4 Arbeitseinstellung und Erwartungen der Generation Z an Unternehmen

Die Generation Z stellt die derzeit jüngste Beschäftigtengeneration dar.³³³ Als Berufseinsteiger sammeln sie erste praktische Erfahrungen in der Arbeitswelt und beginnen, sich in die organisatorischen Strukturen und Abläufe der Unternehmen zu integrieren.³³⁴ Dabei werden sie schon jetzt als fordernde, anspruchsvolle und selbstbezogene Arbeitnehmer beschrieben³³⁵, die sich zudem noch selbst überschätzen³³⁶. Zum Teil wird die Generation Z auch als empfindlich gegenüber Belastungen und wenig leistungsbereit bezeichnet.³³⁷ Dabei wird die Arbeitsweise des Quiet Quitting vorwiegend mit der Generation Z in

³²⁴ Vgl. Martin Klaffke, „Millennials und Generation Z – Charakteristika der nachrückenden Beschäftigten-Generationen.“ In *Generationen-Management*, 107.

³²⁵ Vgl. Maas, *Generation Z für Personalmanagement und Führung*, 69.

³²⁶ Vgl. ebd., 30.

³²⁷ Vgl. Terstiege, *Die DNA der Generation Z - der direkte Weg in ihr Mindset*, 28.

³²⁸ Mangelsdorf, *Von Babyboomer bis Generation Z*, 23.

³²⁹ Scholz, *Generation Z*, 38.

³³⁰ Vgl. ebd., 38, 60.

³³¹ Vgl. Maas, *Generation Z für Personalmanagement und Führung*, 38.

³³² Vgl. Scholz, *Generation Z*, 121.

³³³ Vgl. Melanie Germann, „Wenn die Generation Z die Spielregeln neu definiert.“ In *Organisationale Machtbeziehungen im Wandel*, 65.

³³⁴ Vgl. Martin Klaffke, „Millennials und Generation Z – Charakteristika der nachrückenden Beschäftigten-Generationen.“ In *Generationen-Management*, 103.

³³⁵ Vgl. Mangelsdorf, *Von Babyboomer bis Generation Z*, 23.

³³⁶ Vgl. Scholz, *Generation Z*, 111.

³³⁷ Vgl. Terstiege, *Die DNA der Generation Z - der direkte Weg in ihr Mindset*, 27.

Verbindung gebracht.³³⁸ Der Beantwortung der Frage, ob diese Zuschreibungen berechtigt sind, soll die nachfolgende Erläuterung der Arbeitseinstellung dieser Generation behilflich sein.

Die Generation Z steht der Arbeitswelt positiv und gelassen gegenüber. Sie vertraut selbstbewusst darauf, durch den demographischen Wandel keine Schwierigkeiten zu haben, einen geeigneten Arbeitsplatz zu finden. Dabei halten sie es für selbstverständlich, dass Arbeitgeber ihren Erwartungen und Bedürfnissen entsprechen.³³⁹ Die Vertreter der Generation Z tendieren dazu, sich bei ersten Unstimmigkeiten und Schwierigkeiten direkt einen neuen Arbeitsplatz zu suchen. Dies unterstreicht die im vorherigen Kapitel diskutierte Flatterhaftigkeit und die geringe emotionale Bindung zu Arbeitgebern und Unternehmen.³⁴⁰ Die Generation Z bringt den Unternehmen somit auch kaum Loyalität entgegen. Sie betrachtet sich demzufolge nicht als Bestandteil des Unternehmens.³⁴¹ Zudem möchten die Generationsvertreter auch tendenziell keine Führungspositionen übernehmen oder generell Verantwortung tragen. Sie achten in erster Linie auf ihr persönliches Wohlbefinden. Die Verweigerung von Verantwortung ermöglicht es ihnen, sorgloser zu kündigen.³⁴² Zudem bevorzugen sie die Arbeit im Team, um keine alleinige Verantwortung für Fehler tragen zu müssen.³⁴³

Der Generation Z ist es wichtig, ihre Privatsphäre zu schützen.³⁴⁴ Daher ist sie bestrebt, ihr Privatleben eindeutig von ihrem Berufsleben abzugrenzen. Diese strikte Trennung ist, gemäß der Generation-Thinking-Studie, für 73% der Vertreter der Generation Z wichtig. Sie achtet darauf, dass ihr Privatleben, und daher die Zeit mit Freunden und Familie, mit ihrem Beruf kompatibel ist. Nach Dienstschluss möchten sie keine arbeitsbezogenen E-Mails beantworten oder Anrufe entgegennehmen.³⁴⁵ Berufliche Angelegenheiten sollen die Freizeit nicht beeinflussen. Dadurch versucht die Generation Z, die Lebenslust zu maximieren.³⁴⁶ Überstunden oder die Arbeit an Wochenenden möchte sie möglichst vermeiden. Die Einhaltung ihres Urlaubs hat ebenso einen hohen Stellenwert.³⁴⁷ Für das Selbstverständnis der Vertreter der Generation Z spielen die Aktivitäten in der Freizeit und das Genießen des Lebens eine größere Rolle als die berufliche Tätigkeit.³⁴⁸ Dennoch ist die junge Generation nicht komplett von Arbeit abgeneigt. Sie ist durchaus bestrebt, Leistung zu erbringen. Zum Teil stehen dahinter auch die Erwartungen der Eltern, die zu einem Leistungsdruck

³³⁸ Vgl. Maas, *Generation Z für Personalmanagement und Führung*, 89.

³³⁹ Vgl. ebd., 26, 48.

³⁴⁰ Vgl. Scholz, *Generation Z*, 38, 114.

³⁴¹ Vgl. ebd., 58-59, 133.

³⁴² Vgl. ebd., 120–121.

³⁴³ Vgl. Maas, *Generation Z für Personalmanagement und Führung*, 102.

³⁴⁴ Vgl. Scholz, *Generation Z*, 144.

³⁴⁵ Vgl. Maas, *Generation Z für Personalmanagement und Führung*, 27, 64.

³⁴⁶ Vgl. Scholz, *Generation Z*, 132.

³⁴⁷ Vgl. Terstiege, *Die DNA der Generation Z - der direkte Weg in ihr Mindset*, 26.

³⁴⁸ Vgl. Maas, *Generation Z für Personalmanagement und Führung*, 23.

führen.³⁴⁹ Die Generation Z ist bereit zu arbeiten, setzt jedoch Grenzen, um ihr Privatleben nicht zu vernachlässigen.³⁵⁰ Die Freizeit steht im Vordergrund, was jedoch berufliches Engagement nicht ausschließt, auch wenn dieses weniger stark ausgeprägt ist.³⁵¹

Die Generation Z versucht grundsätzlich nicht, Arbeit zu umgehen, sie möchte allerdings einen deutlich definierten Arbeitsbereich mit klaren Regeln und festen Strukturen, die sich auf die Arbeitszeiten und Arbeitsplätze, aber auch auf den Arbeitsinhalt beziehen.³⁵² Daher kann festgehalten werden: „Langfristig konstante und klare Arbeitszeiten sind ein Muss“³⁵³. Die Generation Z schließt demzufolge auch Home Office als dauerhafte Arbeitssituation aus.³⁵⁴ Außerdem pflegt sie einen pragmatischen Umgang mit Arbeit und sieht diese daher als reinen Tausch von Zeit gegen Gehalt. Aus diesem Grund ist es ihr besonders wichtig, frühzeitig detaillierte Informationen über Arbeitszeit-, Überstunden- und Pausenregelungen zu erhalten.³⁵⁵ Die Generation Z möchte damit sicherstellen, dass die klare Trennung von Berufs- und Privatleben möglich ist. Zu der von dieser Generation gewünschten Struktur im Unternehmen, gehört auch ihr eigener fester Arbeitsplatz.³⁵⁶ Dennoch präferieren sie es, ihren Berufsalltag und auch ihr Büro mit Teamkollegen zu teilen.³⁵⁷ Strukturen und Ordnung bieten der Generation Z einen Ausgleich zu einer sich schnell verändernden Umwelt, die durch ständige digitale Erreichbarkeit geprägt ist.³⁵⁸

Auf der Suche nach einem Arbeitsplatz ist der Generation Z die digitale Präsenz der Unternehmen wichtig. Sie bevorzugen Arbeitgeber, die übersichtliche und ansprechende Webseiten sowie direkte und einfache Kommunikationsmöglichkeiten bereitstellen.³⁵⁹ Die wichtigsten Informationen wie z.B. Stellenangebote sollten unmittelbar erkenntlich und schnell zu erreichen sein. Außerdem erwartet die Generation Z schnelle Antworten auf Bewerbungen oder sonstige Anfragen, da sie derartige direkte Reaktionen durch ihre digitale Prägung z.B. in Form von unmittelbarem Feedback in sozialen Netzwerken, gewohnt sind.³⁶⁰ Auch wenn die Vertreter der Generation Z digitale Bewerbungsprozesse bevorzugen, sind sie von Stellenanzeigen in den sozialen Medien eher abgeneigt. Diese Netzwerke gehören zu ihrer Privatsphäre. Um die Trennung von Berufs- und Privatleben aufrechtzuerhalten, informiert sich die Generation Z eher auf Unternehmenswebseiten oder Bewerbungsplattformen über Stellenangebote.³⁶¹

³⁴⁹ Vgl. Mangelsdorf, *Von Babyboomer bis Generation Z*, 71.

³⁵⁰ Vgl. Terstiege, *Die DNA der Generation Z - der direkte Weg in ihr Mindset*, 26–27.

³⁵¹ Vgl. Scholz, *Generation Z*, 35.

³⁵² Vgl. ebd., 131, 134.

³⁵³ Ebd., 147.

³⁵⁴ Vgl. ebd., 156.

³⁵⁵ Vgl. Maas, *Generation Z für Personalmanagement und Führung*, 81.

³⁵⁶ Vgl. Mangelsdorf, *Von Babyboomer bis Generation Z*, 139.

³⁵⁷ Vgl. Maas, *Generation Z für Personalmanagement und Führung*, 102.

³⁵⁸ Vgl. Scholz, *Generation Z*, 143–144.

³⁵⁹ Vgl. Mangelsdorf, *Von Babyboomer bis Generation Z*, 31.

³⁶⁰ Vgl. Maas, *Generation Z für Personalmanagement und Führung*, 66, 77.

³⁶¹ Vgl. ebd., 64.

Die passende Nutzung digitaler Kanäle spielt eine große Rolle für die Arbeitgebermarke. Diese ist wiederum entscheidend für die Wahrnehmung des Unternehmens durch die Generation Z, da diese durch ein hohes Markenbewusstsein geprägt ist. Digitale Inhalte können dabei helfen, ein authentisches Erscheinungsbild des Unternehmens zu erzeugen, die Generation Z emotional anzusprechen und sie als Mitarbeiter für sich zu gewinnen. Dabei sollte besonders auf visuelle Darstellungen und eine ungezwungene Ausdrucksweise gesetzt werden. Abseits der digitalen Welt können Unternehmen durch transparente und greifbare Angebote, wie z.B. Praktika oder Besichtigungstage, emotionale Bindungen zur Generation Z aufbauen.³⁶²

Als Lernmethoden innerhalb der Personalentwicklung eignet sich die Nutzung verschiedener Medienformate. Die Generation Z ist auch hier offen für digitale Plattformen, um Wissen klar und kompakt vermittelt zu bekommen. Favorisiert werden vielfältige und visuelle Lerninhalte.³⁶³

Auch wenn die digitale Kommunikation für die Generation Z alltäglich ist, ist ihr der persönliche Austausch ebenfalls wichtig. Sie möchte mit Kollegen und Vorgesetzten direkt und persönlich interagieren und kommunizieren. Dabei sind sie aufgeschlossen dafür, von anderen Mitarbeitern zu lernen und auch ihr eigenes Wissen weiterzugeben.³⁶⁴

Der Generation Z ist es wichtig, oft Feedback zu erhalten.³⁶⁵ Jedoch sollte dies ausschließlich positiv sein. Die Vertreter der Generation Z bemühen sich, ausreichende Leistungen zu zeigen, damit sie ihren vermeintlichen Anspruch auf positive Rückmeldungen erfüllt bekommen. Demzufolge beansprucht sie häufige Feedbackgespräche.³⁶⁶ Wenn die Generation Z diese positiv besetzte Beachtung erhält, wirkt dies auf sie motivierend und steigert ihre Leistungsbereitschaft. Dieses System ist sie von ihren Eltern bereits gewohnt.³⁶⁷ Bei negativen Beurteilungen tendiert die Generation Z dazu, die Verantwortung dem Feedbackgeber zuzuschreiben.³⁶⁸ Das ausschließliche Erteilen von positivem Feedback führt jedoch dazu, dass Weiterentwicklungsmöglichkeiten nicht wahrgenommen werden.³⁶⁹

Die Generation Z bevorzugt Führungskräfte, die ihnen Ruhe vermitteln und sie zu höheren Leistungen motivieren, ohne dabei zu viel Druck auszuüben. Vorgesetzte sollten die junge Generation unterstützen, ihre Stärken fördern und Schwierigkeiten beseitigen. Zudem ist es vorteilhaft, wenn sie aufgeschlossen für Anregungen sind sowie empathisch und fair agieren. Dabei entwickelt sich die Führung zu einem kollektiveren Ansatz, bei dem sich

³⁶² Vgl. Mangelsdorf, *Von Babyboomer bis Generation Z*, 32–33.

³⁶³ Vgl. ebd., 97–98.

³⁶⁴ Vgl. ebd., 72.

³⁶⁵ Vgl. Maas, *Generation Z für Personalmanagement und Führung*, 87.

³⁶⁶ Vgl. Scholz, *Generation Z*, 136, 172.

³⁶⁷ Vgl. Mangelsdorf, *Von Babyboomer bis Generation Z*, 50.

³⁶⁸ Vgl. Scholz, *Generation Z*, 110.

³⁶⁹ Vgl. ebd., 174.

Teams selbst organisieren und regulieren.³⁷⁰ Dennoch ist es für die Generation Z wichtig, feste Strukturen im Unternehmen vorzufinden, um stets klare Orientierungspunkte zu haben.³⁷¹ Von großer Bedeutung ist auch die authentische Wertschätzung der Vorgesetzten für die Leistungen der Generation Z. Die Vertreter dieser Generation möchten anerkannt und gleichberechtigt behandelt werden.³⁷² Zudem wollen sie für ihre geleisteten Beiträge individuelle Belohnungen erfahren, die jedoch nicht nur materiell sein sollten.³⁷³

Für die Generation Z spielen Statussymbole wie z.B. ein Dienstwagen, eine untergeordnete Rolle. Wichtig ist ihnen hingegen ein sicherer Arbeitsplatz, weshalb sie unbefristete Beschäftigungsverhältnisse deutlich bevorzugen.³⁷⁴ Zudem möchten sie in Unternehmen arbeiten, die ausreichende Möglichkeiten zur Weiterentwicklung ihrer Fähigkeiten bieten.³⁷⁵ Elementar ist für die Vertreter der Generation Z, dass sie in ihrer Arbeit Erfüllung finden und Spaß haben.³⁷⁶ Dabei ist sie stets auf der Suche nach Sinn, welchen sie auch in ihrem Beruf finden möchte.³⁷⁷

Obwohl der Sinn der Arbeit eine große Rolle für die Generation Z spielt, ist ihnen ihr Einkommen dennoch wichtig.³⁷⁸ Dabei geht es ihnen nicht primär darum, ein besonders hohes Gehalt zu bekommen. Vielmehr möchten sie fair und entsprechend ihren Leistungen entlohnt werden.³⁷⁹ Ein Leistungslohn, der an ihre konkrete Monatsleistung gekoppelt ist, ist für die Generation Z eher unvorteilhaft, da sie keinen ständigen Vergleichen ausgesetzt sein möchte und auch die Gegebenheiten im Unternehmen für Ergebnisse als verantwortlich ansieht. Demzufolge empfindet sie diese Art der Entlohnung als nicht gerecht.³⁸⁰

Die wichtigste Erwartung, die die Generation Z an Unternehmen stellt, ist das Vorhandensein eines angenehmen Betriebsklimas.³⁸¹ Die Vertreter dieser Generation wollen sich dementsprechend uneingeschränkt wohlfühlen. Allerdings betrachten sie sich nicht als zuständig dafür, dieses angenehme Arbeitsumfeld herzustellen. Sie wollen sich in ihrer Generationsgruppe zusammenfinden, sich dadurch von anderen abgrenzen und eine positive Arbeitsatmosphäre einfordern. Das persönliche Wohlbefinden steht somit an erster Stelle.³⁸²

³⁷⁰ Vgl. Mangelsdorf, *Von Babyboomer bis Generation Z*, 82–83.

³⁷¹ Vgl. ebd., 144.

³⁷² Vgl. ebd., 70–71.

³⁷³ Vgl. ebd., 98.

³⁷⁴ Vgl. Maas, *Generation Z für Personalmanagement und Führung*, 84.

³⁷⁵ Vgl. ebd., 91.

³⁷⁶ Vgl. Mangelsdorf, *Von Babyboomer bis Generation Z*, 23.

³⁷⁷ Vgl. Scholz, *Generation Z*, 197.

³⁷⁸ Vgl. ebd., 63.

³⁷⁹ Vgl. Mangelsdorf, *Von Babyboomer bis Generation Z*, 134.

³⁸⁰ Vgl. Scholz, *Generation Z*, 191.

³⁸¹ Vgl. Maas, *Generation Z für Personalmanagement und Führung*, 26.

³⁸² Vgl. Scholz, *Generation Z*, 118–120.

4 Empirische Untersuchung

In den vorhergehenden Kapiteln wurden wichtige Erkenntnisse sowohl über Quiet Quitting als auch über die Generation Z und ihre speziellen Charakteristika und Einstellungen gewonnen. Diese dienen als Grundlage für die im Folgenden beschriebene empirische Studie, welche relevante Daten erheben und analysieren soll, die wesentlich zur Beantwortung der Forschungsfrage beitragen. Die empirische Untersuchung richtet sich darauf, inwieweit Quiet Quitting dem Arbeitsverhalten der Generation Z entspricht.

4.1 Datenerhebung

Während in den vorangegangenen Kapiteln mithilfe der Sekundärforschung bedeutsame Informationen aus unterschiedlicher Fachliteratur ermittelt wurden, sollen nun weitere Kenntnisse durch eine Primärerhebung erlangt werden. Diese soll eine präzise Zielabstimmung gewährleisten und die konkrete Beantwortung der Forschungsfrage sicherstellen. Zudem dient die Primärerhebung dem Generieren von aktuellen Daten und erhöht dadurch die gegenwärtige Relevanz dieser Forschungsarbeit.³⁸³ In den folgenden Ausführungen wird die konkrete Wahl der Forschungsmethode der Primärerhebung sowie die festgelegte Zielgruppe der empirischen Untersuchung und die Gestaltung des Fragebogens erläutert.

4.1.1 Auswahl der Forschungsmethode

Um die Forschungsfrage zu beantworten, zeigte sich eine quantitative Vorgehensweise bei der Primärerhebung als besonders geeignet, da diese numerische Werte liefert, die statistisch ausgewertet werden können.³⁸⁴ Dies ist von Vorteil, da in dieser Forschungsarbeit nicht die Aussagen und Meinungen einzelner Personen, sondern die Untersuchung der Auffassungen einer Generationsgruppe von Interesse sind. Um quantitative Daten zu erheben, stehen eine Reihe unterschiedlicher Methoden bereit. Dazu gehören die Beobachtung, die schriftliche oder mündliche Befragung, die physiologische Messung, der psychologische Test oder die quantitative Dokumentenanalyse bzw. Inhaltsanalyse.³⁸⁵ Diese quantitativen Techniken zur Datenerhebung sind von einem hohen Grad an Strukturierung und der Nutzung vollstandardisierter Erhebungsinstrumente geprägt.³⁸⁶ Nach einer gründlichen Abwägung der Vor- und Nachteile der einzelnen Erhebungsmethoden wurde sich für die

³⁸³ Vgl. Reinhold Kosfeld, Hans Friedrich Eckey und Matthias Türck, *Deskriptive Statistik: Grundlagen - Methoden - Beispiele - Aufgaben*, 6. Auflage (Wiesbaden: Springer Gabler, 2016), 17.

³⁸⁴ Vgl. Nicola Döring und Jürgen Bortz, *Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften*, 5. Auflage (Berlin, Heidelberg: Springer, 2016), 23.

³⁸⁵ Vgl. ebd., 24.

³⁸⁶ Vgl. ebd., 322.

schriftliche Befragung als passende Methode für diese Forschungsarbeit entschieden. Dazu wird ein standardisierter Fragebogen genutzt, welcher sich durch eine festgelegte Reihenfolge der Fragen und vordefinierte Fragestellungen auszeichnet.³⁸⁷ Eine Umfrage mittels eines standardisierten Fragebogens erwies sich im Vergleich zu einer mündlichen Befragung bzw. Interview als effizienter, da eine größere Anzahl an Befragten in kürzerer Zeit erreicht werden kann. Zudem werden Ressourcen gespart, da keine Interviewer benötigt und Interviewtermine festgelegt werden müssen. Das eigenständige Ausfüllen der Umfrage durch die Teilnehmer ist daher von Vorteil. Zudem lassen sich durch Befragungen mittels Fragebogen Daten zu sensibleren und privaten Themen sammeln, da die Befragungssituation im Gegensatz zu einem Interview anonymer ist. So kann auch das Auftreten sozial erwünschten Antwortverhaltens reduziert werden.³⁸⁸ Da das Thema Quiet Quitting oftmals negativ besetzt ist, zeigte sich die Anonymität bei der Fragebogenmethode als essenzieller Faktor, um verwertbare Ergebnisse zu erzielen. Dennoch bringt die Umfrage mittels Fragebogen auch Nachteile mit sich. Im Vergleich zum Interview sind bei einem Fragebogen weniger komplexe und ausführliche Antworten zu erwarten und die Inhalte müssen auf einzelne eindeutig formulierte Fragen eingegrenzt werden. Zudem kann die Aussagekraft der Daten gemindert werden, da den Teilnehmern bewusst ist, dass sie an einer empirischen Studie teilnehmen. Dadurch sind ihre Auskünfte wesentlich von den Situationsbedingungen während der Befragung und den Eigenschaften des Fragebogens abhängig.³⁸⁹ Letztendlich wurde sich, aufgrund der überwiegenden Vorteile, für die schriftliche Befragung mittels eines standardisierten Fragebogens als Forschungsmethode entschieden. Außerdem stellt diese die am häufigsten verwendete Methode in der quantitativen Forschung dar.³⁹⁰

Es gibt verschiedene Möglichkeiten, den Fragebogen den Teilnehmern zur Verfügung zu stellen. Hierbei wurde eine Kombination aus Online-Befragung und dem persönlichen Überbringen des Fragebogens in einer „Face-to-Face-Situation“³⁹¹ gewählt. Die Online-Umfrage ermöglicht die zeitlich und örtlich unabhängige Bearbeitung des Fragebogens und ist zudem kostengünstig. Allerdings besteht der Nachteil der Selbstselektion der befragten Personen. Außerdem können keine direkten Rückfragen gestellt und die Befragungssituation sowie die Identität der Teilnehmer nicht nachvollzogen werden.³⁹² Um diesen Nachteilen entgegenzuwirken, wurden die Fragebögen auch persönlich an einige Teilnehmer verteilt.

³⁸⁷ Vgl. Kosfeld, Eckey und Türck, *Deskriptive Statistik*, 24.

³⁸⁸ Vgl. Döring und Bortz, *Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften*, 398.

³⁸⁹ Vgl. ebd., 398–399.

³⁹⁰ Vgl. ebd., 398.

³⁹¹ Ebd.

³⁹² Vgl. Axel Theobald, *Praxis Online-Marktforschung: Grundlagen - Anwendungsbereiche - Durchführung* (Wiesbaden: Springer Gabler, 2017), 25.

4.1.2 Bestimmung der Zielgruppe und Auswahl der Stichprobe

Die empirische Untersuchung ist auf die Generation Z ausgerichtet. Es soll analysiert werden, ob sich für Quiet Quitting typische Verhaltensweisen im Arbeitsverhalten dieser Generation wiederfinden lassen. Da noch nicht alle Vertreter der jungen Generation auf dem Arbeitsmarkt präsent sind und sich demzufolge viele noch in der Schule oder in Ausbildung und Studium befinden, wurde die Zielgruppe der Umfrage nicht auf Vertreter, die klassischer Erwerbsarbeit nachgehen, ausgerichtet. Stattdessen wird das Arbeitsverhalten durch die Form von Arbeit, die im Studium aufgewendet wird, untersucht. Die Zielgruppe der Generation Z wird demnach durch die Voraussetzung, Student zu sein, beschränkt. Um eine örtliche Eingrenzung vorzunehmen und eine präzisere Befragung zu gewährleisten, bezieht sich die empirische Untersuchung nur auf Studenten der Hochschule Mittweida. Es werden somit nur die Fragebögen, die von Studenten der Hochschule Mittweida, die den Geburtsjahren 1995 – 2010 angehören, ausgefüllt wurden, in die Betrachtungen einbezogen. Durch die Begrenzung auf Studenten wird davon ausgegangen, dass die Jahrgänge, die nach 2006 geboren wurden, in der Befragung nicht vertreten sein werden.

Die Zielgruppe der Studenten der Hochschule Mittweida, die zu der Generation Z zählen, bildet die Grundgesamtheit. Im Zuge einer Vollerhebung würden alle Objekte einer Grundgesamtheit bzw. Population untersucht werden.³⁹³ Aufgrund des Aufwands bezüglich der Kosten und der Schwierigkeit, alle relevanten Fälle in angemessenem Zeitrahmen zu erreichen³⁹⁴, wird hier auf eine Vollerhebung verzichtet und stattdessen eine Teilerhebung durchgeführt. Bei einer Teilerhebung wird mit einer Stichprobe gearbeitet und demzufolge nur eine Auswahl von Fällen aus der Grundgesamtheit untersucht. Diese Art der Erhebung ermöglicht eine schnellere und mit weniger Aufwand verbundene Umsetzung und trägt durch die geringere Anzahl untersuchter Fälle, zu einer präziseren und kontrollierten Erfassung einer Vielzahl von Merkmalen bei. Die Art der Stichprobenbildung erfolgte auf zwei unterschiedlichen Wegen. Die Individuen, die den Fragebogen persönlich ausgehändigt bekamen, wurden gezielt und bewusst aus der Grundgesamtheit ausgewählt, da diese den geforderten Voraussetzungen entsprochen haben. Die Online-Umfrage folgte einer willkürlichen Auswahl und richtete sich damit an die gut erreichbaren Teilnehmer. Durch die freiwillige Entscheidung der Befragten, auf die Online-Umfrage zu reagieren, könnte man diese Stichprobe auch als Selbstselektionsstichprobe bezeichnen. Der Umfang der Stichprobe beschreibt die Anzahl der Individuen einer Stichprobe.³⁹⁵ Dieser beträgt bei dieser empirischen Untersuchung insgesamt 80 Personen.

³⁹³ Vgl. Döring und Bortz, *Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften*, 293.

³⁹⁴ Vgl. Kosfeld, Eckey und Türck, *Deskriptive Statistik*, 29.

³⁹⁵ Vgl. Döring und Bortz, *Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften*, 294.

4.1.3 Fragebogenkonstruktion

Der standardisierte Fragebogen als Instrument der quantitativen Umfrage spielt eine zentrale Rolle für die erfolgreiche Umsetzung der Befragung. Im Folgenden wird auf die Gestaltung des Fragebogens mit seinem Aufbau und Inhalt sowie der Formulierung der Fragen und Antwortmöglichkeiten, eingegangen.

Der Aufbau des Fragebogens erfolgt, analog zu anderen wissenschaftlichen Arbeiten, der Grundstruktur Einleitung, Hauptteil und Schluss. Der Fragebogen ist sowohl für die physische Bearbeitung als auch für die Online-Bearbeitung gleichermaßen aufgebaut.

Die Einleitung des Fragebogens beginnt mit einer kurzen Nennung des Themas sowie einer Beschreibung der Zielgruppe. Der Thematik und dem genauen Untersuchungsgegenstand werden keine weiteren Erklärungen gewidmet, um die Antworten der Teilnehmer nicht zu beeinflussen. Die Zielgruppe wird definiert, um im Voraus nur die Befragten zu erreichen, die die benötigten Voraussetzungen erfüllen. Darauf folgt ein Hinweis über die Anonymität der Teilnehmer und die vertrauliche Behandlung der Daten. Als Nächstes folgt eine Information über die ungefähre Bearbeitungsdauer der Umfrage. Die Einleitung endet mit der Angabe der E-Mail-Adresse der Autorin für eventuelle Anmerkungen der Befragten und einem Dankeswort für die Teilnahme.

Der Hauptteil der Befragung besteht aus zwei großen Themenblöcken. Der erste Block umfasst 20 inhaltlich wichtige Fragen, die die Merkmale des Quiet Quitting operationalisieren und auf den Kontext des Studiums übertragen. Dieser Frageblock bezieht sich u.a. auf die Arbeitseinstellung sowie das generelle Engagement und die Eigeninitiative im Studium z.B. in Form der Übernahme zusätzlicher und freiwilliger Aufgaben, der aktiven Teilnahme an Veranstaltungen und die Intensität der Prüfungsvorbereitung. Zudem beziehen sich einige Fragen auf die Präferenz, das Privatleben vom Studium zu trennen. Des Weiteren wird bei den letzten vier Fragen auf das Engagement im Privatleben eingegangen, um die Einstellung zur Arbeit im Studium und im privaten Bereich abzugleichen. Der zweite Frageblock zielt auf die Erfassung soziodemographischer Angaben ab. Es wird nach dem Geburtsjahrgang gefragt, um die Zugehörigkeit zur Generation Z zu bestätigen. Darauf folgen Fragen zu Geschlecht und angestrebtem Studienabschluss der Teilnehmer.

In der Online-Version der Befragung ergibt sich ein Schlussteil durch das erneute Bedanken für die Teilnahme an der Umfrage.

Die 20 Fragen im ersten Themenblock, die sich auf die konkreten Verhaltensmerkmale und Inhalte des Quiet Quitting beziehen, wurden als Aussagen formuliert, um das Arbeitsverhalten der Stichprobe möglichst genau und effizient zu ermitteln. Dabei wurde darauf geachtet, kurze und präzise Formulierungen zu wählen, die die Sachverhalte dennoch ausreichend verdeutlichen. Zudem wurden Fachbegriffe zugunsten der leichten Verständlichkeit vermieden. Es wurde Wert daraufgelegt, keine hypothetischen Situationen zu beschreiben und sich auf Szenarien zu beschränken, mit denen sich nahezu alle Befragten der

Zielgruppe identifizieren dürften. Die Antwortvorgaben zu den Aussagen dieses Themenblocks basieren auf einer fünfstufigen verbalisierten Rating-Skala mit den Stufen „Stimme voll und ganz zu“, „Stimme eher zu“, „Teils, teils“, „Stimme eher nicht zu“ und „Stimme gar nicht zu“. Um die Konsistenz der Einstellungen der Stichprobe zu untersuchen, wurden die Aussagen sowohl positiv als auch negativ formuliert. Die Antwortmöglichkeiten blieben dabei unverändert, um das gleiche Arbeitsverhalten aus unterschiedlichen Perspektiven zu messen und Antworttendenzen zu vermeiden. Die Fragen zu den soziodemographischen Daten konnten durch eine Einfachauswahl beantwortet werden.

Die Befragung wurde für die schriftliche Bearbeitung in entsprechender Weise konzipiert und als Online-Variante mithilfe der Plattform „SoSci Survey“, welche eine übersichtliche und strukturierte Gestaltung ermöglicht, erstellt. Vor der Veröffentlichung der Umfrage wurde ein Pretest durchgeführt, welcher die Verständlichkeit der Fragen, die benötigte Zeit zur Bearbeitung des Fragebogens und die einwandfreie technische Funktionalität sicherstellen sollte.³⁹⁶ Auf dessen Grundlage wurde der Fragebogen sorgfältig überarbeitet.

Der vollständige Fragebogen ist in Anlage A zu finden.

4.2 Hypothesen

Die in den vorhergehenden Kapiteln beschriebenen theoretischen Grundlagen zu Quiet Quitting, insbesondere der Verhaltensmerkmale, Ursachen und Auswirkungen, sowie zu den Charakteristika und der Arbeitseinstellung der Generation Z stellen das Fundament für die Formulierung von Hypothesen dar. Die auf Basis der gewonnenen Erkenntnisse aus der Sekundärforschung aufgestellten Hypothesen lieferten richtungsweisende Leitlinien und Anregungen zur Erstellung der Befragung. Innerhalb der empirischen Untersuchung sollen die entwickelten Hypothesen überprüft und schlussendlich verifiziert oder falsifiziert werden. Tabelle 1 bietet eine Übersicht über die Hypothesen.

1. Studenten der Generation Z bevorzugen eine klare Trennung zwischen Studium und Privatleben.
2. Studenten der Generation Z investieren nur den minimal notwendigen Aufwand, um akademische Anforderungen zu erfüllen.

³⁹⁶ Vgl. Theobald, *Praxis Online-Marktforschung*, 362.

3. Studenten der Generation Z lehnen es häufig ab, zusätzliche Aufgaben im Rahmen ihres Studiums zu übernehmen.
4. Studenten der Generation Z engagieren sich selten freiwillig in Hochschulaktivitäten oder anderen außercurricularen Veranstaltungen.
5. Studenten der Generation Z zeichnen sich durch eine generelle Unbeteiligung in Lehrveranstaltungen aus.
6. Studenten der Generation Z weisen eine geringe Bindung zu ihrem Studium auf.
7. Studenten der Generation Z zeigen eine geringe Eigeninitiative beim Lösen von Problemen und Einbringen von Ideen.
8. Studenten der Generation Z neigen dazu, im Privatleben weniger engagiert zu sein und nur begrenzt an sozialen oder ehrenamtlichen Aktivitäten teilzunehmen.

Tabelle 1: Hypothesenkatalog³⁹⁷

4.3 Durchführung der Umfrage

Die Bearbeitung der schriftlich auszufüllenden Fragebögen durch die Teilnehmer erfolgte am 25. Juni 2024. Dabei wurde die Umfrage innerhalb von zwei Lehrveranstaltungen an Studenten der Betriebswirtschaft des zweiten und vierten Semesters an der Hochschule Mittweida verteilt. Diese Befragten wurden aufgrund ihrer guten Erreichbarkeit und der sicheren Erfüllung der Voraussetzungen der Umfrage gezielt ausgewählt.

Um die Anzahl der Befragten zu erhöhen, wurde zusätzlich eine Online-Version des Fragebogens veröffentlicht. Diese war im Zeitraum vom 28. Juni 2024 bis einschließlich 14. Juli 2024 zugänglich. Der Link zu der Online-Umfrage wurde an Kommilitonen der Autorin verschickt, welche diesen auch an weitere Studenten der Hochschule Mittweida weiterleiteten. Zudem wurde der Link zu der Befragung auf dem Discord-Server der Hochschule Mittweida geteilt. Dadurch konnten auch Teilnehmer außerhalb des unmittelbaren Umfelds der Autorin erreicht werden. Die Rücklaufquote war am ersten Tag der Veröffentlichung sehr hoch und flachte danach stark ab.

³⁹⁷ Eigene Darstellung

Insgesamt wurden 81 Teilnahmen verzeichnet, darunter 34 schriftlich und 47 online ausgefüllte Fragebögen. Ein Fragebogen wird aufgrund unvollständiger Beantwortung aus den Betrachtungen ausgeschlossen. Damit ergeben sich 80 gültige Fälle.

4.4 Darstellung der Ergebnisse

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse der quantitativen Umfrage deskriptiv statistisch ausgewertet. Mithilfe der Befragung sollte überprüft werden, inwieweit die Studenten der Generation Z der Hochschule Mittweida ein Arbeitsverhalten zeigen, welches von Quiet Quitting geprägt ist. Die Analyse der erhobenen Daten erfolgte unter Verwendung von Excel und basiert auf Häufigkeitsverteilungen und daraus resultierenden Mittelwertberechnungen. Zuerst werden die soziodemographischen Daten der Umfrage beschrieben. Danach werden die Umfrageergebnisse bezüglich des Arbeitsverhaltens der Studenten der Generation Z dargestellt. Die Auswertung bezieht sich auf 80 korrekt und vollständig ausgefüllte Fragebögen der Stichprobe. Weitere Abbildungen zur vollumfänglichen Darstellung der Daten sind in Anlage B zu finden.

4.4.1 Soziodemographische Angaben

Die Mehrheit der Teilnehmer der Umfrage wurde in den Jahren 2002 und 2004 geboren. Jeweils 17 Personen gehören diesen Geburtsjahrgängen an. Als am zweithäufigsten vertretene Gruppe ist der Jahrgang 2003 zu nennen, welcher 14 Teilnehmer verzeichnet. Darauf folgt das Geburtsjahr 2001 mit zwölf Befragten. Während sechs Personen im Jahr 2000 geboren wurden, können jeweils vier Befragte den Jahrgängen 1998 und 1999 zugeordnet werden. Jeweils zwei Teilnehmer gehören den Geburtsjahrgängen 1996 und 2005 an. Die Jahre 1995 und 2006 verzeichnen jeweils einen Befragten. Der Jahrgang 1997 ist nicht vertreten. Ebenso wurden keine Teilnehmer aus den Jahren 2007 bis 2010 erfasst. Dies liegt höchstwahrscheinlich in der Begrenzung der Stichprobe auf Studenten der Generation Z begründet. Da die meisten mit 18 Jahren zum ersten Mal ein Studium aufnehmen, wurde die jüngste vertretene Altersgruppe dieser Umfrage im Jahr 2006 geboren. Abbildung 4 verdeutlicht die Verteilung der Geburtsjahrgänge der Umfrageteilnehmer.

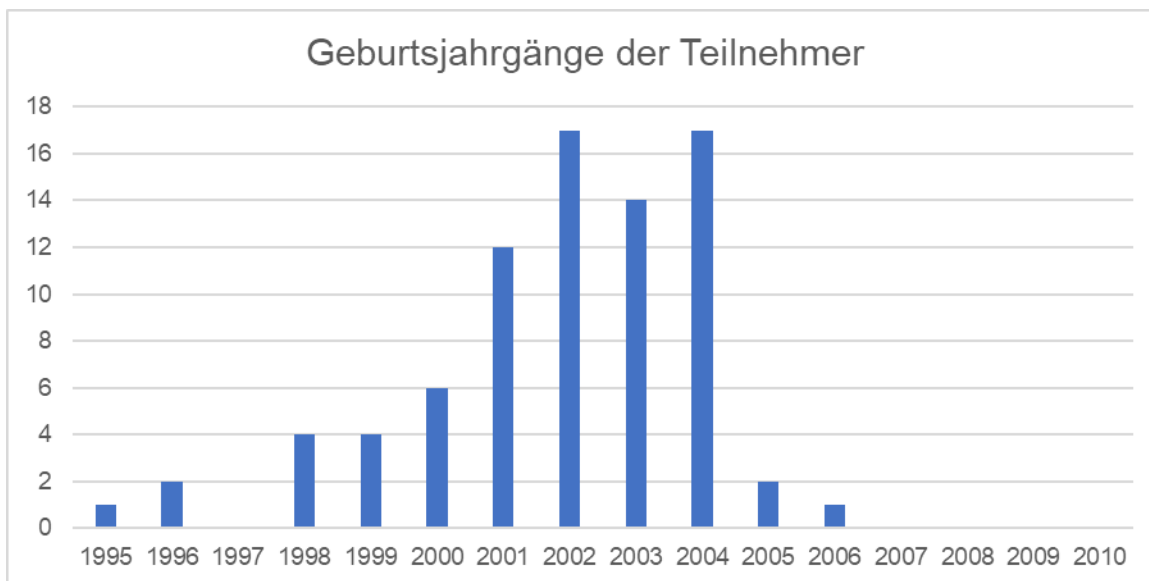


Abbildung 4: Geburtsjahrgänge der Umfrageteilnehmer³⁹⁸

Unter den 80 Befragten waren jeweils 39 Teilnehmer männlich und weiblich. Dies entspricht einem jeweiligen Anteil von 49%. Zudem konnten zwei diverse Teilnehmer verzeichnet werden. Die Aufteilung der Geschlechter ist in Abbildung 5 dargestellt.

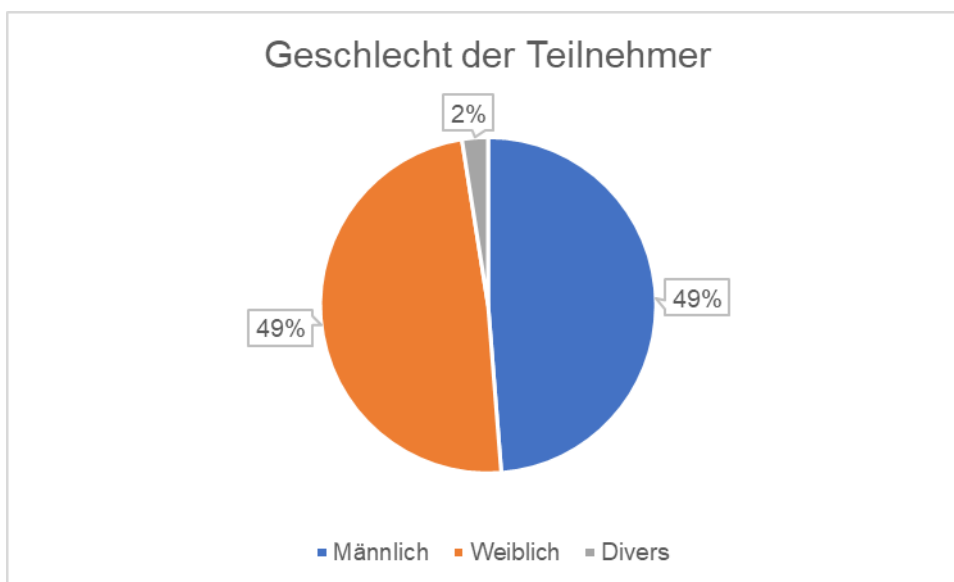


Abbildung 5: Geschlecht der Umfrageteilnehmer³⁹⁹

³⁹⁸ Eigene Darstellung

³⁹⁹ Ebd.

75 Teilnehmer der Umfrage streben derzeit den Bachelorabschluss an, während lediglich fünf befragte Studenten ein Masterstudium absolvieren. Es wurden keine Studenten aus Diplom-Studiengängen erfasst. Diese ungleiche Verteilung liegt zum Teil darin begründet, dass das schriftliche Ausfüllen der Fragebögen nur von Bachelorstudenten durchgeführt wurde. Die Online-Version der Befragung stand jedoch uneingeschränkt allen Studenten unterschiedlicher angestrebter Studienabschlüsse zur Verfügung.

4.4.2 Arbeitsverhalten

Die Teilnehmer der Befragung wurden gebeten, ihre Zustimmung zu verschiedenen Aussagen auf einer fünfstufigen Rating-Skala anzugeben, wobei 1 = „Stimme gar nicht zu“ und 5 = „Stimme voll und ganz zu“ bedeutet. Der Grad der Zustimmung bzw. Ablehnung zu den Aussagen im Fragebogen soll Aufschluss darüber geben, inwiefern die Stichprobe die Merkmale des Quiet Quitting erfüllt.

Eine Aussage, die überprüft wurde, lautet: „Mir ist es wichtig, Studium und Privatleben zu trennen.“ Jeweils 22 Personen antworteten auf diese Aussage mit den Antwortoptionen „Stimme eher nicht zu“ und „Stimme eher zu“. 19 Befragte legten sich in ihrer Antwort nicht fest und wählten die neutrale Option „Teils, teils“. Lediglich sieben Befragte stimmten der Aussage überhaupt nicht zu, während zehn Teilnehmer ihre vollumfängliche Zustimmung ausdrückten. Es konnte keine deutliche Präferenz zur Trennung von Studium und Privatleben ermittelt werden. Dies wird auch durch den Mittelwert von 3,1 gestützt. Abbildung 6 verdeutlicht die gleichmäßige Verteilung dieser Antworten.



Abbildung 6: Präferenz der Umfrageteilnehmer zur Trennung von Studium und Privatleben⁴⁰⁰

⁴⁰⁰ Eigene Darstellung

Um eine Bevorzugung hinsichtlich der klaren Trennung von Studium und Privatleben weitergehend zu analysieren, wurde folgende Aussage vorgegeben: „Ich bevorzuge es, wenn Lehrveranstaltungen online abgehalten werden.“ Diese Aussage wurde gewählt, da die Durchführung von Online-Lehre eine strikte Trennung erschweren kann. Hierbei wurden die Antwortoptionen „Stimme eher nicht zu“ und „Teils, teils“ von jeweils 23 Personen gewählt. Als zweitstärkste Antwortoption wurde „Stimme gar nicht zu“ von 15 Teilnehmern gewählt. Der Aussage wurde durch 13 Befragte eher und durch sechs Befragte voll und ganz zugestimmt. Die Tendenz der Antworten liegt damit zwischen den Optionen zwei und drei und ergibt einen Mittelwert von 2,7.

Um ein weiteres Merkmal von Quiet Quitting zu überprüfen, wurden Aussagen zum Ausmaß des Aufwands, den die Studenten der Generation Z in ihr Studium investieren, gestellt. 31 Befragte lehnten die Aussage, nur für die Prüfungsvorbereitung unerlässlichen Vorlesungen zu besuchen, eher ab. 28 Teilnehmer lehnten diese Aussage sogar deutlich ab. Die restlichen Antworten verteilen sich auf sieben Stimmen für „Teils, teils“, zehn Stimmen für „Stimme eher zu“ und lediglich vier Stimmen für „Stimme voll und ganz zu“. Die Mehrheit der Befragten gibt damit an, auch dann an Vorlesungen teilzunehmen, wenn diese für die Prüfungsvorbereitung nicht notwendig sind. Die Aufteilung der Antworten ist in Abbildung 7 dargestellt.



Abbildung 7: Anwesenheit der Umfrageteilnehmer bei Vorlesungen⁴⁰¹

Diese Antwortverteilung hat eine große Ähnlichkeit mit den Antworten zur Aussage: „Ich lerne für eine Prüfung nur so viel, damit ich sie bestehe.“ Dieser Aussage stimmten 30% der Teilnehmer und damit 24 Personen eher nicht zu, während sich 21 Befragte für die Option „Teils, teils“ und 18 für „Stimme eher zu“ entschieden. Die Extremposition „Stimme gar nicht zu“ wurde von 13 Personen gewählt, während „Stimme voll und ganz zu“ lediglich

⁴⁰¹ Eigene Darstellung

vier Stimmen erhielt. Ähnlich wie die in Abbildung 7 dargestellte Frage ergibt sich hierbei ein Mittelwert von 2,7.

Die Position „Stimme eher nicht zu“ blieb auch bei der Aussage „Ich schreibe in einer Hausarbeit nie mehr als die mindestens geforderte Seitenanzahl.“ mit 28 Stimmen die stärkste vertretene Meinung. 19 Personen stimmten der Aussage eher zu, während 16 durch die Option „Teils, teils“ keine Entscheidung trafen. Zehn Stimmen entfielen auf „Stimme gar nicht zu“ und sieben Personen stimmten der Aussage vollumfänglich zu. Der Mittelwert bewegt sich mit 2,8 in einem ähnlichen Rahmen wie die zuvor erläuterten Antworten zu den Aussagen, die sich auf den für das Studium betriebenen Aufwand beziehen.

Gegensätzlich dazu zeigen sich die Antworten auf die Frage nach der Häufigkeit des Lesens von Literaturempfehlungen. 49 Personen, und damit über 60% der Befragten, stimmten der Aussage, häufig empfohlene Literatur zu lesen, überhaupt nicht zu. 18 Teilnehmer stimmten der Aussage eher nicht zu. Neun Personen entschieden sich für die Antwortoption „Teils, teils“. Die Neigung zur Zustimmung sowie die vollständige Zustimmung verzeichnen mit zusammengenommenen vier Antworten einen sehr geringen Anteil der Stimmen. Es zeigt sich daher ein eindeutiger Verlauf, mit einem Mittelwert von 1,6, welcher in Abbildung 8 zu sehen ist.

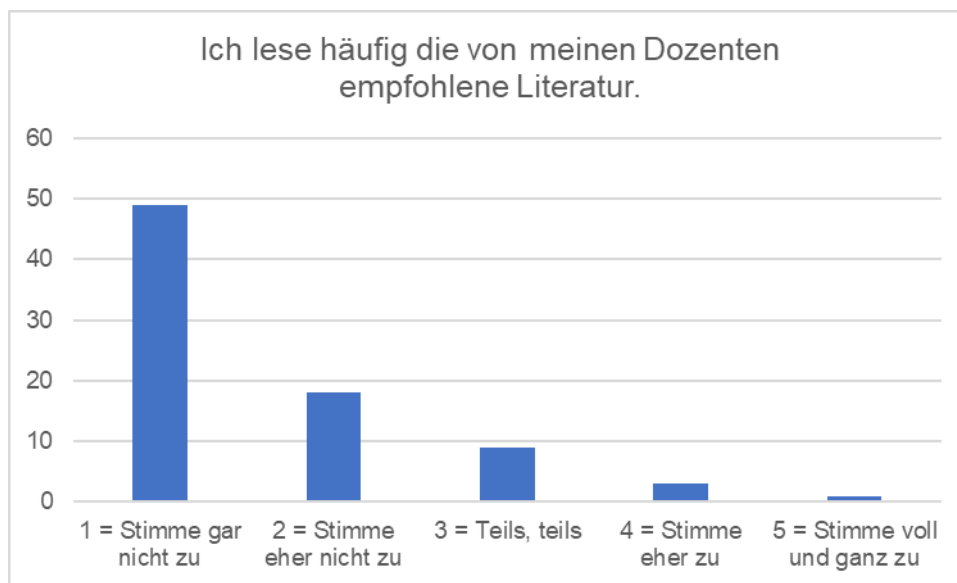


Abbildung 8: Häufigkeit des Lesens der Umfrageteilnehmer von Literaturempfehlungen⁴⁰²

Passend dazu wurde der Bereitschaft, einen Großteil des Tages für Aufgaben innerhalb des Studiums aufzuwenden, von einem Großteil der Befragten gar nicht (25 Personen) und eher nicht (18 Personen) zugestimmt. 19 Teilnehmer wählten eine neutrale Position,

⁴⁰² Eigene Darstellung

während elf Personen „Stimme eher zu“ und lediglich sieben Personen die vollständige Zustimmung wählten. Dadurch ergab sich ein Mittelwert von 2,5.

Es galt zu überprüfen, inwiefern die Studenten der Generation Z bereit sind, zusätzliche Aufgaben in ihrem Studium zu übernehmen. Über die Hälfte der Befragten (41 Personen) gaben an, sich eher nicht freiwillig für die Übernahme von Aufgaben zu melden. Die restlichen Antworten verteilten sich relativ gleichmäßig. So lehnten 10 Personen es deutlich ab, sich freiwillig für Aufgaben zu melden. 14 Personen wählten die Option „Teils, teils“ und 13 Befragte neigten dazu, freiwillig Aufgaben zu übernehmen. Die Option der vollständigen Zustimmung bekam lediglich zwei Stimmen. Aus dieser Verteilung, die in Abbildung 9 dargestellt ist, konnte ein Mittelwert von 2,5 errechnet werden.

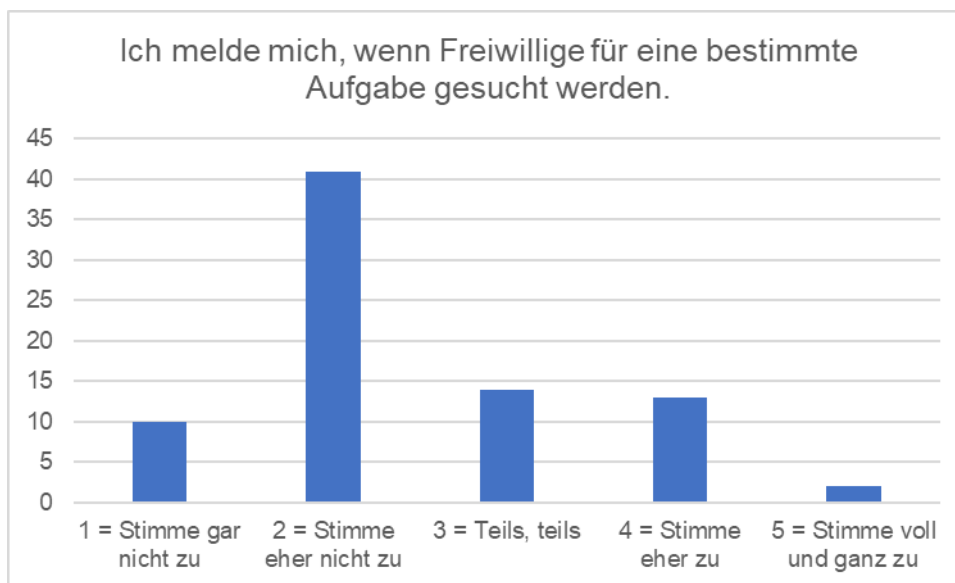


Abbildung 9: Tendenz der Umfrageteilnehmer zur freiwilligen Übernahme von Aufgaben⁴⁰³

Im Gegensatz zu diesen Tendenzen sind die Teilnehmer durchaus bereit dazu, Kommilitonen in Modulen zu unterstützen, die sie selbst bereits absolviert haben. 38 Befragte neigten dazu, der Bereitschaft zur Unterstützung von Kommilitonen eher und 26 Personen voll und ganz zuzustimmen. Zwölf Teilnehmer positionierten sich neutral und nur vier Stimmen entfielen insgesamt auf die Neigung zur Ablehnung und der vollständigen Ablehnung. Diese eindeutige Tendenz wird durch den Mittelwert von 4 belegt.

Des Weiteren wurde untersucht, ob Studenten der Generation Z freiwillig an Aktivitäten und Veranstaltungen der Hochschule Mittweida, z.B. der Firmenkontaktmesse teilnehmen. Der Aussage, an derartigen Veranstaltungen teilzunehmen, stimmten 31 Personen gar nicht zu. 21 Teilnehmer wählten die Option „Stimme eher nicht zu“. 17 Befragte entschieden sich für „Teils, teils“, während zehn Teilnehmer „Stimme eher zu“ wählten. Lediglich eine Person drückte ihre vollständige Zustimmung zu dieser Aussage aus. Dadurch ergab sich ein

⁴⁰³ Eigene Darstellung

Mittelwert von 2,1. Die Bereitschaft, in der Freizeit entsprechende Veranstaltungen zu besuchen, ist dementsprechend gering.

Um die Merkmale von Quiet Quitting innerhalb der Stichprobe zu analysieren, wurden auch Aussagen zur Beteiligung in Lehrveranstaltungen formuliert. 36 Personen (45% der Teilnehmer) stimmten der Aussage, nicht aktiv bei Gruppenarbeiten mitzuwirken, eher nicht zu. Knapp darunter stimmten 31 Personen der Aussage gar nicht zu. Lediglich 10% der Teilnehmer wählten die Option „Teils, teils“ und 5% die Option „Stimme eher zu“. Eine Person stimmte vollumfänglich zu. Der Mittelwert liegt somit bei 1,9. Durch die Abbildung 10 kann die Antwortverteilung nachvollzogen werden.

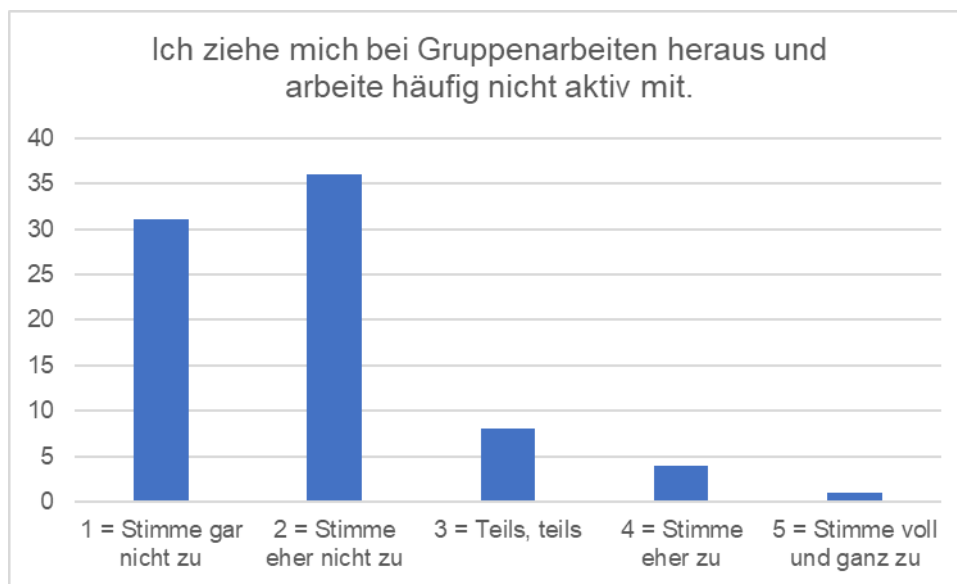


Abbildung 10: Ausmaß der Mitarbeit der Umfrageteilnehmer bei Gruppenarbeiten⁴⁰⁴

Nicht so eindeutig waren die Antworten zu der Aussage: „Ich höre in Lehrveranstaltungen häufig nicht aktiv zu.“ Hierbei ergab sich als stärkste Antwortoption „Teils, teils“ mit 25 Teilnehmern. Direkt danach folgten 24 Befragte, die der Aussage eher nicht zustimmten. Jedoch gab es auch 20 Personen, die „Stimme eher zu“ wählten. „Stimme voll und ganz zu“ erhielt nur acht und „Stimme gar nicht zu“ drei Stimmen. Der Mittelwert von 3,1 verdeutlicht die Unentschlossenheit der Stichprobe bezüglich dieser Aussage.

Der Grad der emotionalen Bindung spielt bei der Arbeitsweise Quiet Quitting eine wichtige Rolle. Daher wurde die Bindung der Umfrageteilnehmer zu ihrem Studium analysiert. Dazu wurden sie gebeten, das Ausmaß ihrer Zustimmung zu folgender Aussage anzugeben: „Ich habe im letzten Jahr ernsthaft darüber nachgedacht, mein Studium abzubrechen.“ 44 Befragte (55% der Teilnehmer) lehnten diese Aussage deutlich ab. 13 Personen wählten die Option „Stimme eher nicht zu“. Obwohl der Anteil der vollständigen Ablehnung sehr hoch ist, wählten zehn Personen die Option „Stimme eher zu“. Acht Befragte stimmten der

⁴⁰⁴ Eigene Darstellung

Aussage, einen Studienabbruch ernsthaft in Erwägung gezogen zu haben, eindeutig zu. Nur fünf Personen wählten die neutrale Antwortoption. Der Mittelwert liegt bei 2,1. Die Antwortverteilung ist in Abbildung 11 dargestellt.

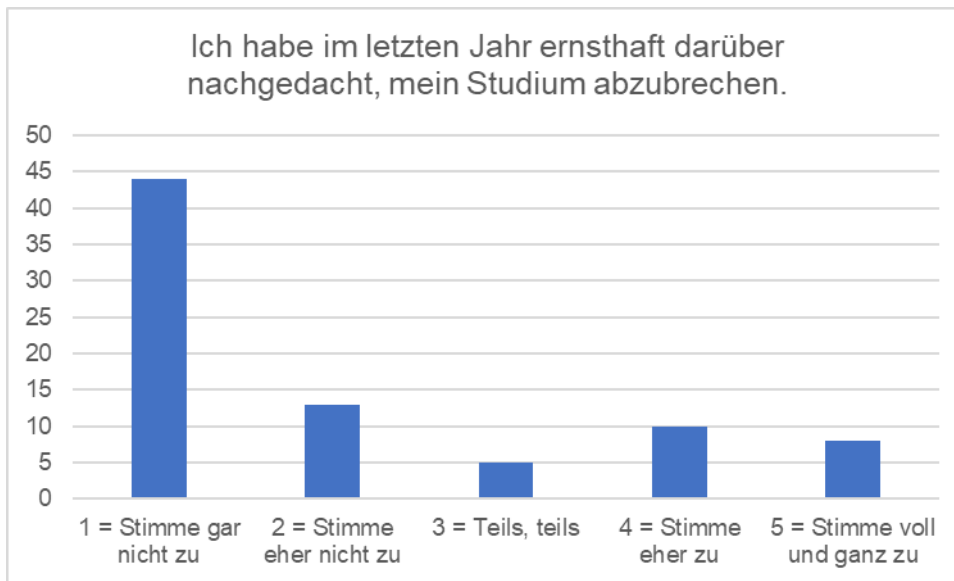


Abbildung 11: Anteil der Umfrageteilnehmer, die einen Studienabbruch in Erwägung ziehen⁴⁰⁵

Des Weiteren wurden Aussagen formuliert, um die Eigeninitiative der Stichprobe zu untersuchen, da das Fehlen dieser ein bedeutsames Merkmal von Quiet Quitting ist. Hierbei konnten jedoch keine vollständig eindeutigen Ergebnisse festgestellt werden. Es wurde u.a. folgende Aussage untersucht: „Ich gehe Probleme in meinem Studium aktiv an.“ Hierbei wurde von 32 Befragten die Antwort „Teils, teils“ gewählt. 40% der Teilnehmer konnten daher keine eindeutige Entscheidung bezüglich ihrer Antwort treffen. 26 Personen stimmten der Aussage eher zu. 12 Personen, und damit 15% der Teilnehmer, wählten die Option „Stimme eher nicht zu“. Lediglich vier Personen stimmten der Aussage gar nicht zu. Sechs Befragte gaben eindeutig an, Probleme in ihrem Studium aktiv anzugehen. Es konnte ein Mittelwert von 3,2 gebildet werden, welcher die Unentschiedenheit der Umfrageteilnehmer bezüglich dieser Aussage widerspiegelt.

Die Unentschlossenheit der Umfrageteilnehmer setzt sich weiterhin fort. 26 Befragte wählten bei der Aussage, Ideen und Verbesserungsvorschläge aktiv einzubringen, die Antwortoption „Teils, teils“. 25 Personen entschieden sich für „Stimme eher zu“ und neigen damit dazu, ihre Vorschläge und Überlegungen meistens einzubringen. Von 16 Befragten wurde der Aussage vollumfänglich zugestimmt. Elf Teilnehmer wählten die Option „Stimme eher nicht zu“ und lediglich zwei Befragte stimmten überhaupt nicht zu. Mit einem Mittelwert von

⁴⁰⁵ Eigene Darstellung

3,5 liegt die Tendenz der Antworten knapp im Bereich der Zustimmung. In Abbildung 12 ist die Darstellung der Antworten erkenntlich.

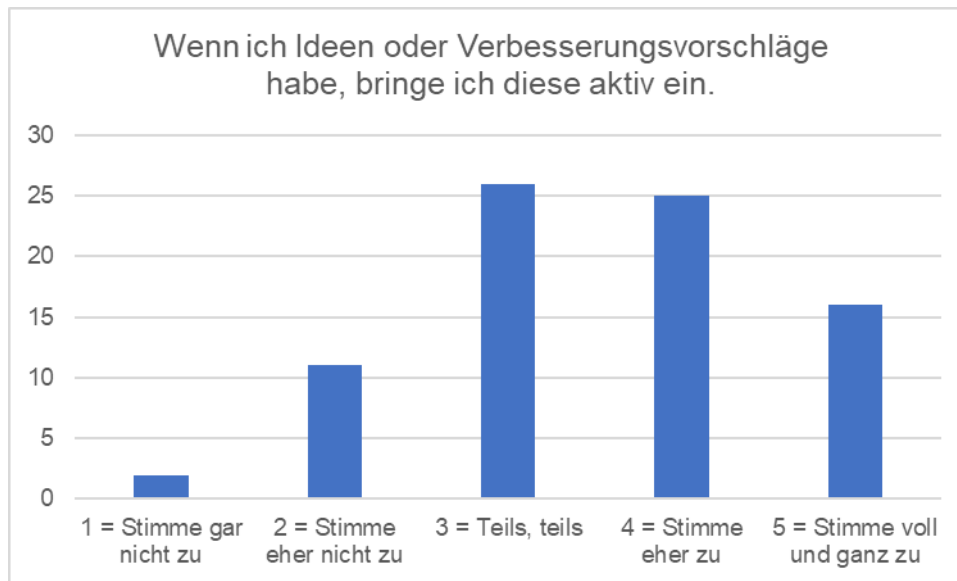


Abbildung 12: Anteil der Umfrageteilnehmer, die aktiv Ideen und Vorschläge einbringen⁴⁰⁶

Um die Eigeninitiative zu untersuchen, wurde der Grad der Zustimmung auch zu folgender Aussage analysiert: „Ich äußere mich in Lehrveranstaltungen nur, wenn ich direkt angesprochen werde.“ Es konnte eine leichte Tendenz zur Antwort „Stimme eher zu“ mit 27 Stimmen erfasst werden. 21 Befragte wählten wiederum die neutrale Option „Teils, teils“ und entzogen sich damit einer klaren Positionierung. 18 Befragte stimmten der Aussage eher nicht zu und sind daher bereit, sich meistens auch ohne Aufforderung in Lehrveranstaltungen zu äußern. Lediglich vier Befragte (5% der Teilnehmer) sind definitiv bereit dazu. Zehn Befragte gaben hingegen an, sich eindeutig nur dann zu äußern, wenn sie dazu aufgefordert werden. Der Mittelwert von 3,3 drückt die Unentschlossenheit der Umfrageteilnehmer aus, auch wenn eine leichte Tendenz zur Zustimmung zu erkennen ist.

Um zu überprüfen, ob sich mögliche Tendenzen zum Quiet Quitting auch bei Arbeitsleistungen im Privatleben der Studenten der Generation Z zeigen, wurden mehrere Aussagen formuliert, die auf diesen privaten Bereich verweisen. Die erste Aussage bezog sich auf das ehrenamtliche Engagement, z.B. in Vereinen, der Umfrageteilnehmer. 32 Befragte (40% der Teilnehmer) gaben an, sich gar nicht ehrenamtlich zu engagieren. 26 Teilnehmer engagieren sich nur gelegentlich. Zwölf Befragte stimmten der Aussage, sich oft ehrenamtlich zu engagieren, tendenziell zu. Eine vollständige Zustimmung gaben nur drei der Befragten an. Sieben Personen wählten die Option „Teils, teils“. Der Mittelwert von 2,1 drückt die generelle Tendenz zur Ablehnung der Aussage aus. Die Antwortverteilung ist in Abbildung 13 zu sehen.

⁴⁰⁶ Eigene Darstellung

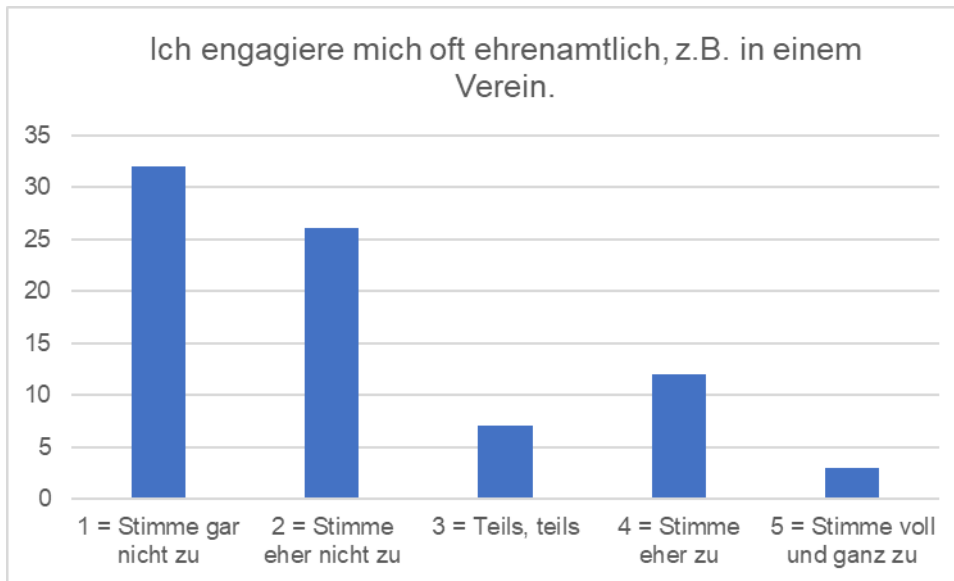


Abbildung 13: Häufigkeit des ehrenamtlichen Engagements der Umfrageteilnehmer⁴⁰⁷

Kontrastierende Ergebnisse zeigten sich bei der Aussage: „Ich nehme Einladungen zu Geburtstagsfeiern oder Hochzeiten von entfernten Verwandten häufig an.“ Die meistgewählte Antwortoption mit 21 Teilnehmern ist „Stimme voll und ganz zu“. Danach folgt „Teils, teils“ mit 20 Stimmen und „Stimme eher zu“ mit 19 Stimmen. Elf Befragte nehmen derartige Einladungen eher seltener an. Neun Personen stimmten der Aussage überhaupt nicht zu. Der Mittelwert von 3,4 verdeutlicht, dass die Stichprobe tendenziell dazu geneigt ist, Einladungen von entfernten Verwandten häufig anzunehmen.

Eine gleichmäßige Verteilung der Antworten zeigt sich bei der Aussage: „Ich mache oft nur das Nötigste im Haushalt (putzen, kochen etc.).“ 21 Befragte stimmten dieser eher nicht und 18 gar nicht zu. 17 Teilnehmer tendierten zur Zustimmung, während die Antwortoption „Teils, teils“ von 14 Befragten gewählt wurde. Zehn Umfrageteilnehmer stimmten der Aussage vollumfänglich zu. Der Mittelwert von 2,8 zeigt eine leichte Ablehnung zur Aussage und verdeutlicht, dass die Befragten tendenziell etwas mehr als nur die grundlegenden Aufgaben im Haushalt erledigen.

Um das Engagement der Stichprobe bei Arbeitsleistungen im Privatleben zu erfassen, wurde nach der Häufigkeit der Beteiligung bei der Planung von Familienfeiern gefragt. Die Ergebnisse sind hierbei uneindeutig. 23 Befragte gaben an, sich eher weniger bei derartigen Planungen zu beteiligen, während 22 Teilnehmer darlegten, tendenziell häufiger zu partizipieren. 14 Befragte waren unentschlossen. 12 Personen gaben an, sich nicht häufig zu beteiligen. Neun Personen hingegen führten eine häufige Beteiligung an. Durch den Mittelwert von 2,9 wird die ausgeglichene Wahl der Antworten veranschaulicht.

⁴⁰⁷ Eigene Darstellung

5 Interpretation der Umfrageergebnisse

In dieser Bachelorarbeit wurde eine quantitative Befragung durchgeführt. Dafür wurde ein Fragebogen erstellt, den 80 Personen beantworteten. Ziel dieser Umfrage war es, zu ermitteln, inwieweit Quiet Quitting dem Arbeitsverhalten von Studenten der Generation Z der Hochschule Mittweida entspricht. Durch den Grad der Zustimmung der Umfrageteilnehmer zu den Aussagen im Fragebogen, sollte die Ausprägung der für Quiet Quitting typischen Merkmale bei dieser Stichprobe untersucht werden. Im Folgenden werden die Ergebnisse der Befragung in Hinblick auf die aufgestellten Hypothesen⁴⁰⁸ interpretiert und bewertet. Grundlage für die Interpretationen sind die Daten der quantitativen Umfrage, welche zuvor ausgewertet wurden und vollumfänglich in Anlage B enthalten sind.

Hypothese 1: „Studenten der Generation Z bevorzugen eine klare Trennung zwischen Studium und Privatleben.“

Aufgrund der durch die Literatur diskutierten Merkmale von Quiet Quitting wurde eine hohe Präferenz zur Trennung von Studium und Privatleben erwartet. So halten Quiet Quitter im Erwerbsleben ihre Arbeitszeiten strikt ein und vermeiden Überstunden. Daher wurde davon ausgegangen, dass die Stichprobe sich lediglich in einem abgesteckten Zeitrahmen mit ihrem Studium beschäftigt und dieses deutlich von ihrem Privatleben abgrenzt. Die Umfrageergebnisse zeigten jedoch keine eindeutige Präferenz. Die Antworten auf die Frage nach der Wichtigkeit einer strikten Trennung waren relativ gleichmäßig über die Rating-Skala verteilt, woraus sich schließen lässt, dass keine einheitliche Meinungslage bezüglich dieses Themas in der Stichprobe vorhanden ist. Auch die Frage nach der Bevorzugung von Online-Lehrveranstaltungen zeigte keine klare Mehrheit hinsichtlich Zustimmung bzw. Ablehnung. Gemäß der besprochenen Literatur stehen erwerbstätige Mitglieder der Generation Z Home-Office eher ablehnend gegenüber, da dieses eine Trennung von Berufs- und Privatleben erschwert. Dies entspricht einem typischen Merkmal von Quiet Quitting. Die Online-Lehre wird in der Umfrage als Äquivalent von Home-Office innerhalb des Studiums angesehen. Trotz einer leichten Tendenz zur Ablehnung von Online-Lehrveranstaltungen konnte keine klare Präferenz festgestellt werden. Es zeigt sich somit keine deutliche Bevorzugung einer klaren Trennung von Studium und Privatleben. Die Hypothese wird aus diesem Grund falsifiziert.

⁴⁰⁸ siehe Tabelle 1, 55.

Hypothese 2: „Studenten der Generation Z investieren nur den minimal notwendigen Aufwand, um akademische Anforderungen zu erfüllen.“

Nur die minimal erforderlichen Leistungen zu erbringen, ist ein typisches Merkmal von Quiet Quitting. Sie gehen nicht über das Mindestmaß hinaus. Da die Generation Z oftmals mit Quiet Quitting in Verbindung gebracht wird, wurde erwartet, dass die Stichprobe in ihrem Studium die Minimalanforderungen nicht übersteigt. Die Ergebnisse der Umfrage zeigen gemischte Antworten. Es konnte festgestellt werden, dass die Mehrheit der Studenten der Stichprobe auch dann Vorlesungen besuchen, wenn diese für ihre Prüfungsvorbereitung nicht notwendig sind. Dies deutet darauf hin, dass die Befragten über den minimal benötigten Aufwand zum Erfüllen ihrer akademischen Leistungen hinausgehen. Dieses Ergebnis könnte auch durch ein allgemeines Interesse an den Themen des Studiums begründet sein. Die Frage nach dem Ausmaß des Lernaufwands für Prüfungen lieferte uneindeutige Ergebnisse. Zwar konnte festgehalten werden, dass über ein Viertel der Befragten nicht nur den erforderlichen Lernaufwand aufbringen, um Prüfungen zu bestehen, sondern auch darüber hinaus Einsatz zeigen, jedoch gab es ähnlich viele Befragte, die angaben, nur die erforderliche Leistung zu erbringen. Einige Teilnehmer gaben nur eine neutrale Antwort. Es fehlt somit an Eindeutigkeit. Dass die Stichprobe auch für Prüfungen nicht notwendige Vorlesungen besucht, aber keine klaren Antworten bezüglich ihres Lernaufwands gibt, kann dadurch begründet sein, dass das Lernen für eine Prüfung in der Regel mehr Aufwand und Anstrengungen impliziert, als der Besuch einer Vorlesung. Die Tatsache, dass die Stichprobe dazu tendiert, in einigen Fällen mehr Seiten in einer Hausarbeit zu verfassen, als notwendig sind, spricht wiederum dafür, dass die Studenten der Generation Z über die Minimalanforderungen hinausgehen. Vermutlich ist die Frage nach der Seitenzahl einer Arbeit auch von Faktoren wie der empfundenen Schwierigkeit des Themas oder der Anzahl verfügbarer Quellen abhängig. Bei der Frage danach, ob der Großteil des Tages dafür genutzt wird, Studienaufgaben zu erledigen, zeigte sich eine gegenteilige Ausrichtung. Die Mehrheit der Befragten verneint dies. Dennoch gab es auch einen entsprechenden Anteil der Teilnehmer, die sich nicht klar positionieren wollten oder die Frage bejahten. Es lässt sich bei dieser Frage eine leichte Tendenz zu Quiet Quitting beobachten. Ein deutliches Ergebnis lässt sich bei der Frage, wie häufig empfohlene Literatur gelesen wird, erkennen. Die eindeutige Mehrheit liest diese nur sehr selten. Dies spricht dafür, dass kein Extra-Aufwand betrieben wird, um sich über die im Studium behandelten Themen weitergehend zu informieren. Die betrachteten Aussagen sind auf die Erfassung des investierten Aufwands für studentische Angelegenheiten ausgelegt. Dennoch zeigen sie sehr unterschiedliche Ergebnisse. Bei einigen Aspekten wird mehr Engagement gezeigt als bei anderen. Es kann jedoch nicht festgestellt werden, dass stets nur minimale Leistungen erbracht werden. Daher wird die Hypothese falsifiziert.

Hypothese 3: „Studenten der Generation Z lehnen es häufig ab, zusätzliche Aufgaben im Rahmen ihres Studiums zu übernehmen.“

Da es typisch für Quiet Quitter ist, Mehraufwand abzulehnen, wurde dies auch von der untersuchten Stichprobe erwartet. Die Antworten auf die Aussagen, die diese Hypothese messen sollen, weisen jedoch unterschiedliche Tendenzen auf. So lehnen es mehr als die Hälfte der Umfrageteilnehmer tendenziell ab, sich freiwillig für die Übernahme von Aufgaben zu melden. Dementsprechend könnte angenommen werden, dass sie eher nicht bestrebt sind, zusätzliche Aufgaben freiwillig zu übernehmen. Dies würde einem von Quiet Quitting geprägten Arbeitsverhalten entsprechen. Die zweite Aussage zur Überprüfung dieser Hypothese bezieht sich auf die Unterstützung von Kommilitonen, wenn diese Hilfe in einem Modul benötigen, welches vom Umfrageteilnehmer bereits abgeschlossen wurde. Hierbei konnte eine tendenzielle Zustimmung der Befragten konstatiert werden. Die Studenten der Generation Z sind demzufolge meistens bereit, ihre Kommilitonen zu unterstützen. Diese Antwort widerspricht einer typischen Verhaltensweise eines Quiet Quitters. Ein Grund für diese Abweichung könnte darin liegen, dass die Unterstützung von Kommilitonen einen kollegialen Faktor beinhaltet, der die Umfrageteilnehmer eher dazu bewegt, Hilfe zu leisten. Zudem ist es denkbar, dass sich die Befragten durch eine persönliche Ansprache von Kommilitonen dieser zusätzlichen Aufgabe eher annehmen. Im Gegensatz dazu wäre es möglich, dass eine allgemeine Suche nach Freiwilligen für eine Aufgabe innerhalb der Hochschule oder während Lehrveranstaltungen keine vergleichbare emotionale Verpflichtung anspricht. Aufgrund der gegensätzlichen Ergebnisse sollte eine Anpassung und Präzision der Hypothese erfolgen. Diese könnte in zwei spezifischere Hypothesen unterteilt werden, um die einzelnen Dimensionen gezielter analysieren und die jeweiligen Bedingungen und den genauen Kontext berücksichtigen zu können. Mögliche Formulierungen sind:

Hypothese 3a: „Studenten der Generation Z lehnen es häufiger ab, allgemeine Aufgaben im Rahmen ihres Studiums freiwillig zu übernehmen.“

Hypothese 3b: „Studenten der Generation Z zeigen eine höhere Bereitschaft zur Unterstützung von Kommilitonen, wenn diese sie direkt um Hilfe bitten.“

Hypothese 4: „Studenten der Generation Z engagieren sich selten freiwillig in Hochschulaktivitäten oder anderen außercurricularen Veranstaltungen.“

Da ein niedriges Engagement und die Vermeidung zusätzlichen Einsatzes bei arbeits- bzw. studienbezogenen Aktivitäten, ausschlaggebende Merkmale von Quiet Quitting sind, bestand die Erwartung, dass die Stichprobe ein geringes Interesse hat, sich freiwillig innerhalb der Hochschule zu engagieren. Dazu wurde nach der Häufigkeit der Teilnahme an freiwilligen Veranstaltungen der Hochschule Mittweida, wie z.B. der Firmenkontaktmesse, gefragt. Entsprechend den Erwartungen gab eine deutliche Mehrheit der Befragten an, diese nur gelegentlich bzw. selten zu besuchen. Grund dafür kann sein, dass die Studenten der

Generation Z die Veranstaltungen nicht als relevant oder interessant empfinden und keinen Nutzen darin erkennen. Zudem wäre es möglich, dass die Prioritäten der Studenten hierbei auf dem Privatleben, und somit z.B. auf Freizeitaktivitäten, liegen und sie nicht mehr Zeit als unbedingt notwendig in Veranstaltungen der Hochschule investieren wollen. Es könnten jedoch auch andere Gründe, wie z.B. Zeitmangel, dahinterstehen. Da dieses wenig engagierte Verhalten dem eines Quiet Quitters gleicht, kann die Hypothese verifiziert werden.

Hypothese 5: „Studenten der Generation Z zeichnen sich durch eine generelle Unbeteiligung in Lehrveranstaltungen aus.“

Es wurde erwartet, dass die Stichprobe sich in Lehrveranstaltungen eher teilnahmslos zeigt, da es für Quiet Quitters typisch ist, sich zurückzuhalten und sich weniger bei Gesprächen im Beruf bzw. im Studium zu beteiligen. Demnach wurde die Aktivität der Studenten der Generation Z bei Gruppenarbeiten überprüft. Eine signifikante Mehrheit der Befragten gab an, stets bzw. meistens aktiv bei Gruppenarbeiten mitzuwirken und sich zu beteiligen. Dies könnte auch am mit Gruppenarbeiten verbundenen Spaß einiger Befragten zusammenhängen. Diese Beteiligung widerspricht einer von Quiet Quitting geprägten Verhaltensweise. Zudem wurde gefragt, ob die Stichprobe in Lehrveranstaltungen häufig aktiv zuhört. Dieses Ergebnis war uneindeutig. Eine große Anzahl der Befragten traf keine klare Entscheidung. Für den Bereich der Zustimmung und der Ablehnung zu der Aussage im Fragebogen ergaben sich ungefähr gleich viele Stimmen. Es lässt sich somit keine eindeutige Tendenz erkennen. Vermutlich hängt die Aufmerksamkeit in Lehrveranstaltungen von Faktoren wie dem konkreten Interesse am behandelten Thema sowie der ansprechenden Gestaltung der Lehre ab. Da keine grundsätzliche und allgemeingültige Unbeteiligung der untersuchten Stichprobe festgestellt werden konnte, wird die Hypothese falsifiziert.

Hypothese 6: „Studenten der Generation Z weisen eine geringe Bindung zu ihrem Studium auf.“

Ein charakteristisches Merkmal eines Quiet Quitters ist die geringe emotionale Bindung zum Arbeitgeber bzw. zum Studium. Diese geringe Bindung führt zu einer höheren Wechselbereitschaft bzw. Fluktuationsabsicht im Kontext von Unternehmen. Innerhalb des Studiums könnte durch einen Studienwechsel oder Studienabbruch diese geringe emotionale Bindung deutlich werden. Daher wurde die Intention eines Studienabbruchs bei der Stichprobe untersucht. Über die Hälfte der Umfrageteilnehmer legte dar, dass sie keinen Studienabbruch während des letzten Jahres in Erwägung gezogen haben. Dahingehend kann angenommen werden, dass die Stichprobe an ihr Studium emotional gebunden und daher nicht bestrebt ist, sich von diesem zu lösen. Diese Haltung steht dem Quiet Quitting widersprüchlich gegenüber. Die Hypothese wird somit falsifiziert.

Hypothese 7: „Studenten der Generation Z zeigen eine geringe Eigeninitiative beim Lösen von Problemen und Einbringen von Ideen.“

Quiet Quitting ist gekennzeichnet von einer fehlenden Eigeninitiative. Quiet Quitter sind wenig bestrebt, sich bei ihrer Arbeit einzubringen und Beiträge zu leisten. Sie unterbreiten keine Verbesserungsvorschläge oder Problemlösungen und zeigen kein Engagement hinsichtlich eines Ideenaustausches. Um dieses Merkmal bei der Stichprobe zu untersuchen, wurden die Teilnehmer gefragt, ob sie Probleme in ihrem Studium aktiv angehen. Die Mehrheit der Befragten traf keine eindeutige Entscheidung. Dennoch waren leichte Tendenzen dahingehend zu erkennen, dass die Stichprobe Probleme meistens gezielt adressiert. Daraus lässt sich eine moderate Neigung zur Eigeninitiative erkennen. Diese Tendenz zeigt sich auch in der nächsten Frage, die sich auf das aktive Einbringen von Ideen und Verbesserungsvorschläge bezieht. Auch wenn viele Befragte bezüglich ihrer Antwort eine neutrale Haltung einnahmen, überwog die Seite der Zustimmung gegenüber der Ablehnung. Die Stichprobe tendiert demnach dazu, Ideen und Vorschläge aktiv einzubringen. Sie sind tendenziell bereit, aktiv zu handeln und aus eigenem Antrieb Beiträge zu leisten. Eine leicht gegenläufige Entwicklung lässt sich unter den Antworten zu der letzten Frage dieses Merkmals erkennen. Bei dieser wurde untersucht, ob die Befragten sich nur dann in Lehrveranstaltungen äußern, wenn sie direkt angesprochen werden. Die relative Mehrheit der Teilnehmer drückte ihre tendenzielle Zustimmung aus. Sie ist somit eher nicht gewillt, aus eigenem Antrieb, Beiträge zur Diskussion während der Vorlesung zu leisten. Dies deutet wiederum auf eine geringe Eigeninitiative und eine höhere Tendenz zu Quiet Quitting hin. Zwei der drei auf Eigeninitiative ausgerichteten Fragen zeigen eine tendenziell höhere Eigeninitiative, während nur eine Frage auf eine geringere Eigeninitiative hinweist. Da die Mehrheit der Daten auf eine höhere Eigeninitiative hindeutet, wird die Hypothese als widerlegt betrachtet.

Hypothese 8: „Studenten der Generation Z neigen dazu, im Privatleben weniger engagiert zu sein und nur begrenzt an sozialen oder ehrenamtlichen Aktivitäten teilzunehmen.“

Ein von Quiet Quitting geprägtes Arbeitsverhalten kann bei unterschiedlichen Arten von Arbeitsleistungen auftreten. Während sich die vorhergehenden Hypothesen auf die für das Studium aufzuwendende Arbeit bezogen haben, widmet sich diese Hypothese dem Privatleben der Studenten der Generation Z, da dort ebenfalls Situationen vorkommen können, die eine Arbeitsleistung erfordern. Dies kann bei ehrenamtlichem Engagement der Fall sein. Die Stichprobe wurde demzufolge befragt wie häufig sie sich, z.B. in Vereinen, ehrenamtlich engagiert. Die absolute Mehrheit der Befragten gab an, sich nur gelegentlich bis selten zu engagieren. Dies entspricht einem typischen durch Quiet Quitting gekennzeichneten Arbeitsverhalten. Des Weiteren wurde überprüft, wie häufig von der Stichprobe Einladungen zu Geburtstagsfeiern oder Hochzeiten von entfernten Verwandten angenommen werden. Da solche Feierlichkeiten Vorbereitung und einiges an Aufwand bedeuten können, würde ein typischer Quiet Quitter derartige Einladungen vermutlich eher ablehnen. Die

Umfrageergebnisse zeigten jedoch zum Teil eine hohe Unentschlossenheit sowie eine Tendenz zur Annahme von Einladungen dieser Art. Somit kann hier kein vollständig teilnahmsloses Verhalten nachgewiesen werden. Um dies weiter zu überprüfen, wurde gefragt, ob die Studenten der Generation Z oft nur die grundlegenden Haushaltsaufgaben erledigen. Die Antworten waren hierbei relativ ausgewogen. Dennoch ließ sich eine Neigung zur Ablehnung erkennen. Die Stichprobe tendiert somit dazu, über die Erfüllung der notwendigen Haushaltsaufgaben hinauszugehen und weiteren Einsatz zu zeigen. Dies widerspricht dem Quiet Quitting. Um das Engagement und den Einsatz im Privatleben zu analysieren, wurden die Umfrageteilnehmer gefragt, ob sie sich oft bei der Planung von Familienfeiern, wie z.B. Geburtstagen, beteiligen. Dabei zeigten sich nahezu ausgeglichene Antworten, die keine eindeutigen Ergebnisse erkennen ließen. Die Zustimmung und Ablehnung zu dieser Frage haben eine fast identische Anzahl an Antworten bekommen. Es kann somit keine klare Tendenz zu Quiet Quitting erkannt werden. Unter Betrachtung dieser gesammelten Ergebnisse wird die Hypothese falsifiziert.

Insgesamt konnten sechs Hypothesen falsifiziert und eine Hypothese verifiziert werden. Eine andere Hypothese sollte angepasst werden und wird daher nicht vollständig widerlegt oder bestätigt. Die überwiegende Falsifizierung der Hypothesen deutet darauf hin, dass das Arbeitsverhalten der untersuchten Studenten der Generation Z der Hochschule Mittweida nicht signifikant dem Konzept des Quiet Quitting entspricht. In der empirischen Untersuchung wurden durch die Operationalisierung verschiedener Merkmale des Quiet Quitting besonders das Engagement und die Eigeninitiative sowie die emotionale Bindung der Stichprobe untersucht. Nach Auswertung und Interpretation der Ergebnisse ist anzunehmen, dass die Studenten der Generation Z der Stichprobe tendenziell ein engagiertes und durch Eigeninitiative gekennzeichnetes Arbeitsverhalten zeigen, was einer grundsätzlich von Quiet Quitting geprägten Verhaltensweise widerspricht.

Es ist zu beachten, dass in der empirischen Untersuchung lediglich die Erfüllung bestimmter für Quiet Quitting typische Verhaltensmerkmale analysiert wurde. Die zugrundeliegenden genauen Ursachen für das Arbeitsverhalten der Stichprobe wurden nicht erfasst. Zudem konnte nur eine begrenzte Anzahl an Aussagen im Fragebogen zur Überprüfung der Hypothesen gewählt werden, um den vorgesehenen Rahmen dieser Bachelorarbeit nicht zu überschreiten. Anlass für weitere Forschungen könnte die Untersuchung der genauen Ursachen der erfassten Verhaltensweisen bieten, um detailliertere Aussagen über die Arbeitseinstellung von Studenten der Generation Z geben zu können. Des Weiteren wäre es möglich, die Untersuchungen zum Thema Quiet Quitting innerhalb der Generation Z auch auf andere Bereiche auszurichten. Hierzu zählen könnte das Privatleben mit seinen einhergehenden Arbeitsleistungen oder auch der Bereich der Ausbildung und Schule, solange sich die Generation Z in diesem Feld bewegt. Ein weiterer Forschungsaspekt könnte in der intensiveren Berücksichtigung unterschiedlicher Dimensionen interpersoneller Beziehungen liegen. Es ließe sich fragen, inwieweit verschiedene zwischenmenschliche Verhältnisse wie z.B. die Kollegialität unter Kommilitonen, eine Auswirkung auf das Arbeitsverhalten von Quiet Quittern haben.

6 Fazit

Das Ziel dieser Bachelorarbeit bestand darin, die Arbeitsweise des Quiet Quitting innerhalb der Generation Z darzustellen und zu analysieren. Dazu sollte folgende Forschungsfrage beantwortet werden: „Inwieweit entspricht Quiet Quitting dem Arbeitsverhalten von Studenten der Generation Z der Hochschule Mittweida?“ Zur Beantwortung dieser Frage wurden zunächst die theoretischen Grundlagen geschaffen, indem sich ausführlich mit Quiet Quitting, dessen Merkmalen, Ursachen und Auswirkungen, sowie mit der Generation Z und ihrer Charakterisierung und Arbeitseinstellung, beschäftigt wurde. Um auf die konkrete Fragestellung dieser Bachelorarbeit einzugehen, wurde eine quantitative Umfrage mithilfe eines standardisierten Fragebogens durchgeführt. Dabei wurden Studenten der Generation Z der Hochschule Mittweida zu ihrem Arbeitsverhalten befragt, um festzustellen, ob sich Merkmale des Quiet Quitting darin wiederfinden.

Die Ergebnisse der empirischen Untersuchung konnten zeigen, dass, entgegen der Aussagen einiger Literaturquellen, die untersuchten Studenten der Generation Z keine deutliche Präferenz hinsichtlich einer strikten Trennung von Studium und Privatleben aufweisen. Auch wenn tendenziell Präsenzveranstaltungen einer Online-Lehre vorgezogen wurden, was einer klaren Trennung der beiden Bereiche behilflich ist, konnte keine klare Favorisierung einer strengen Abgrenzung festgestellt werden. Die Überprüfung, ob die Studenten der Generation Z, gemäß Quiet Quitting, stets nur den minimalen Aufwand zur Erfüllung akademischer Anforderungen aufbringen, zeigte, dass dies höchstwahrscheinlich von der konkreten Aufgabe abhängig ist. So wurde angegeben, dass tendenziell auch für die Prüfungsvorbereitung nicht notwendige Vorlesungen besucht werden und beim Schreiben einer Hausarbeit die erforderlichen Seitenzahlen auch gelegentlich überschritten werden. Dies widersprach dem typischen fehlenden Engagement beim Quiet Quitting. Gegenätzlich dazu waren die Ergebnisse, dass von Dozenten empfohlene Literatur nur selten gelesen und nur selten der gesamte Tag für die Erfüllung von Studienaufgaben aufgewendet wird. Grundsätzlich konnte festgehalten werden, dass die Stichprobe in einigen Fällen durchaus bereit ist, über das minimal erforderliche Maß hinauszugehen und mehr Einsatz zu zeigen. Die empirische Untersuchung zeigte, dass die Studenten der Generation Z eher keine zusätzlichen Aufgaben freiwillig übernehmen wollen. Dennoch zeigten sie sich bereit dazu, Kommilitonen Unterstützung bei Modulen im Studium zu leisten, was vermutlich auf die untereinander vorhandene Kollegialität zurückzuführen ist. Ein Hinweis auf ein von Quiet Quitting geprägtes Arbeitsverhalten zeigte sich in dem Ergebnis, dass die Studenten der Generation Z nur selten an freiwilligen Veranstaltungen der Hochschule Mittweida, wie z.B. der Firmenkontaktmesse, teilnehmen. Dies verdeutlicht ein geringeres Engagement. Eine gegenläufige Tendenz zeigt sich bei der Beteiligung der untersuchten Stichprobe bei Lehrveranstaltungen. Entgegen einer grundsätzlichen Prägung von Quiet Quitting gaben die Studenten der Generation Z an, meistens bzw. häufig bei Gruppenarbeiten aktiv

mitzuwirken und sich zu engagieren. Entgegen der allgemeinen Annahme, dass die Generation Z nur geringe emotionale Bindungen aufweist, was ein beutendes Merkmal von Quiet Quitting ist, wiesen die Ergebnisse der empirischen Untersuchung eine andere Richtung auf. Diese zeigten deutlich, dass die Mehrheit der Befragten im letzten Jahr nicht ernsthaft darüber nachgedacht hat, ihr Studium abzubrechen. Dies weist auf eine existierende emotionale Bindung zum Studium oder der Hochschule hin. Die Studenten der Generation Z wiesen zudem eine höhere Eigeninitiative auf, was einem von Quiet Quitting geprägten Arbeitsverhalten widerspricht. In den Ergebnissen wurde dies deutlich, da die Mehrheit der Befragten dazu neigte, Ideen und Verbesserungsvorschläge aktiv einzubringen. Zudem zeigten sich auch Tendenzen, dass Probleme von der untersuchten Stichprobe gezielt angegangen werden. In der empirischen Untersuchung wurde auch überprüft, ob sich Tendenzen des Quiet Quitting auch bei Arbeitsleistungen im Privatleben zeigen. Die Ergebnisse ließen darauf schließen, dass die Studenten der Generation Z in ihrem Privatleben eher kein von Quiet Quitting geprägtes, sondern ein eher engagiertes und aktives Verhalten darlegen. Verdeutlicht wird dies dadurch, dass die Befragten angaben, tendenziell mehr als nur die nötigen Haushaltsaufgaben zu erledigen und auch Einladungen von entfernten Verwandten zu Feiern oftmals anzunehmen.

Auch wenn in dieser Bachelorarbeit keine genauen Ursachen für das Verhalten der Stichprobe erhoben wurden, konnten wertvolle Erkenntnisse über das Arbeitsverhalten gewonnen werden. Da sechs von acht Hypothesen der empirischen Untersuchung falsifiziert wurden, lässt sich zur Beantwortung der Forschungsfrage sagen, dass Quiet Quitting nicht signifikant dem Arbeitsverhalten von Studenten der Generation Z der Hochschule Mittweida entspricht. Die untersuchte Stichprobe gab an, in vielen Fällen durchaus engagiert zu handeln und Eigeninitiative zu zeigen. Zudem konnte auf das Vorhandensein einer emotionalen Bindung zum Studium geschlossen werden.

Aufgrund des geringen Stichprobenumfangs von 80 Personen lassen sich die Ergebnisse der empirischen Untersuchung nicht generalisieren. Dennoch zeigt die vorliegende Bachelorarbeit relevante Aspekte auf. Quiet Quitting innerhalb der Generation Z ist ein aktuelles gesellschaftlich diskutiertes Thema. Die Erkenntnisse dieser Bachelorarbeit könnten zu einer fundierteren öffentlichen Debatte beitragen. Die Ergebnisse der empirischen Untersuchung liefern neue Einsichten in den Zusammenhang von Quiet Quitting und der Generation Z. Die Arbeitsweise dieser jungen Generation zu verstehen, ist auch für Unternehmen wichtig. Dieses Wissen kann Grundlage für die Entwicklung von Maßnahmen sein, um bestmöglich mit der Generation Z umgehen zu können, diese für das Unternehmen zu gewinnen und an sich zu binden. Ansätze für weitere Forschungen könnte die Analyse der genauen zugrundeliegenden Ursachen für das Arbeitsverhalten bieten. Des Weiteren wäre es möglich, zu untersuchen, welche Faktoren in unterschiedlichen Kontexten einen besonderen Einfluss auf Quiet Quitting haben. Zudem könnte die genaue Arbeitseinstellung der Generation Z weiter untersucht werden. Für Unternehmen ist dies von besonderer Bedeutung, da sie sich so besser auf die junge Generation einstellen und differenzierte Methoden zur Förderung von Eigeninitiative und Engagement für die unterschiedlichen im

Unternehmen vertretenen Generationen entwickeln können. Es ist jedoch von wesentlicher Bedeutung, stets die Individualität jedes Einzelnen zu beachten und zu vermeiden, Personen ausschließlich auf Basis ihrer Generationszugehörigkeit zu klassifizieren oder zu stereotypisieren.

Literatur

- „Altersstruktur Deutschlands von 1950 - 2070.“ Statistisches Bundesamt. Zuletzt geprüft am 15.08.2024. <https://service.destatis.de/bevoelkerungspyramide/index.html#!y=1990&v=2&o=2023v1>.
- Backhaus, Nils und Kai Klasmeier. „Quiet Quitting: Gibt es einen Trend zur "stillen Kündigung" in Deutschland? Zahlen zu Arbeitszufriedenheit, Engagement und Fluktuationsabsicht.“ In *baua: Bericht kompakt*, 1–3.
- Bakker, Arnold B. „Building engagement in the workplace.“ In *The peak performing organization* (S. 50-72). Hrsg. von R. J. Burke und C. L. Cooper. Oxon: Routledge, 2009.
- Bakker, Arnold B. und Wilmar B. Schaufeli. „work engagement.“ 2014. Zuletzt geprüft am 22.06.2024. <https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/454.pdf>.
- Bolino, Mark C. und Anthony C. Klotz. „When Quiet Quitting Is Worse Than the Real Thing.“ *Harvard Business Review*, 15.09.2022. Zuletzt geprüft am 08.05.2024. <https://hbr.org/2022/09/when-quiet-quitting-is-worse-than-the-real-thing>.
- Burkhardt, Nicolas, Alexander Kornelsen, Florian Lanzer, Lucas Sauberschwarz und Ly-sander Weiß. *Good Job! Neue Impulse für eine absurde Arbeitswelt*. München: Vahlen, 2019.
- BBC News*. „China's new 'tang ping' trend aims to highlight pressures of work culture.“ 03.06.2021. Zuletzt geprüft am 08.07.2024. <https://www.bbc.com/news/world-asia-china-57348406>.
- Consorte, Dennis. „Quiet Firing Is the Passive-Aggressive Response to Quiet Quitting — Here's Why It Fails.“ *Entrepreneur*, 05.10.2022. Zuletzt geprüft am 23.07.2024. <https://www.entrepreneur.com/leadership/why-quiet-firing-doesnt-work-and-what-to-do-instead/435223>.
- „Demografische Aspekte: Demografischer Wandel und Bevölkerungszahl.“ Statistisches Bundesamt. Zuletzt geprüft am 15.08.2024. <https://www.destatis.de/DE/Themen/Querschnitt/Demografischer-Wandel/textbaustein-taser-blau-bevoelkerungszahl.html?nn=238640>.
- „demografischer Wandel.“ Bundeszentrale für politische Bildung. Zuletzt geprüft am 15.08.2024. <https://www.bpb.de/kurz-knapp/lexika/lexikon-der-wirtschaft/240461/demografischer-wandel/>.

- „Demografischer Wandel in Deutschland.“ Statistisches Bundesamt. Zuletzt geprüft am 15.08.2024. https://www.destatis.de/DE/Themen/Querschnitt/Demografischer-Wandel/_inhalt.html#sprg588250.
- „Dienst nach Vorschrift: Bedeutung, Beispiele & Tipps.“ Lebenslauf.net. Zuletzt geprüft am 13.05.2024. <https://lebenslauf.net/dienst-nach-vorschrift>.
- Dittmer, Diana. „Generation Z: Keine Lust auf Arbeit?“ *Capital*, 23.04.2024. Zuletzt geprüft am 14.06.2024. <https://www.capital.de/karriere/generation-z--keine-lust-auf-arbeit--34650862.html>.
- Döring, Nicola und Jürgen Bortz. *Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften*. 5. Auflage. Berlin, Heidelberg: Springer, 2016.
- Einramhof-Florian, Helene. *Fit für die jungen Generationen am Arbeitsplatz: Wie ticken sie und was macht sie aus*. Wiesbaden: Springer, 2022.
- „Emotionale Bindung Beschäftigter an den Arbeitgeber in Deutschland in den Jahren von 2001 bis 2023.“ Statista. Zuletzt geprüft am 14.07.2024. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1471858/umfrage/emotionale-bindung-an-den-arbeitgeber-von-beschaeftigten-in-deutschland/>.
- „Engagement.“ Dorsch - Lexikon der Psychologie. Zuletzt geprüft am 24.06.2024. <https://dorsch.hogrefe.com/stichwort/engagement>.
- Epp, Eugen. „Quiet Quitting“: Warum viele Arbeitnehmer nur noch Dienst nach Vorschrift machen – und weshalb das nicht schlimm ist.“ *Stern*, 10.04.2023. Zuletzt geprüft am 13.05.2024. <https://www.stern.de/wirtschaft/job/-quiet-quitting---warum-viele-arbeitnehmer-nur-noch-dienst-nach-vorschrift-machen-32661340.html>.
- Feuerstein, Katja. „Quiet Quitting: Warum Dienst nach Vorschrift keine Generationenfrage ist.“ Bundesagentur für Arbeit. Zuletzt geprüft am 09.05.2024. <https://www.arbeitsagentur.de/faktor-a/richtig-fuehren/quiet-quitting-am-arbeitsmarkt>.
- Flecker, Jörg. *Arbeit und Beschäftigung: Eine soziologische Einführung*. Wien: facultas, 2017.
- Gabelaia, Ioseb und Ramune Bagociunaite. „The Impact of “Quiet Quitting” on Overall Organizational Behavior and Culture.“ In *Reliability and Statistics in Transportation and Communication: Selected Papers from the 23rd International Multidisciplinary Conference on Reliability and Statistics in Transportation and Communication: Digital Twins - From Development to Application, RelStat-2023, October 19-21, 2023, Riga, Latvia*. Hrsg. von Igor Kabashkin, Irina Yatskiv und Olegas Prentkovskis. Lecture Notes in Networks and Systems 913. Cham: Springer, 2024.

- Gallup. „Gallup Engagement Index Deutschland 2023.“ Zuletzt geprüft am 27.06.2024. <https://www.gallup.com/de/472028/bericht-zum-engagement-index-deutschland.aspx#ite-611066>.
- Germann, Melanie. „Wenn die Generation Z die Spielregeln neu definiert.“ In *Organisationale Machtbeziehungen im Wandel: Führung zwischen Zustimmung und Zwang*. Hrsg. von Olaf Geramanis, Stefan Hutmacher und Lukas Walser. Wiesbaden: Springer Gabler, 2023.
- Graefe, L. „Verbreitung ehrenamtlicher Arbeit in Deutschland 2023.“ Statista. Zuletzt geprüft am 19.06.2024. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/173632/umfrage/verbreitung-ehrenamtlicher-arbeit/>.
- Hamill, Laura. „How Organizations Can Actively Show Employees They Care.“ *Forbes*, 14.08.2019. Zuletzt geprüft am 23.07.2024. <https://www.forbes.com/sites/forbeshumanresourcescouncil/2019/08/14/how-organizations-can-actively-show-employees-they-care/>.
- Harter, Jim. „Is Quiet Quitting Real?“ *Gallup*, 17.05.2023. Zuletzt geprüft am 27.06.2024. <https://www.gallup.com/workplace/398306/quiet-quitting-real.aspx>.
- Hauser, Frank, Karsten Schulte-Deußen und Julia Meinekat. „Mitarbeiterengagement – Ergebnis von Generationen-Management und Erfolgsfaktor für Unternehmen.“ In Klaffke, *Generationen-Management*.
- Urban Legal Recruitment*. „Is Quiet Quitting Just Another Word for Disengagement?“, 13.09.2022. Zuletzt geprüft am 27.06.2024. <https://www.urbanlegal.ca/weekly-insights.html?nID=46>.
- Kanning, Uwe P. „Quiet Quitting ist keine innere Kündigung.“ *Haufe*. Zuletzt geprüft am 08.05.2024. https://www.haufe.de/personal/hr-management/das-wahre-definition-von-quiet-quitting_80_574924.html.
- Kern, Sylvia. *Das Transformation-Management-Office – Die Basis: Grundlagen und Rüstzeug für agile und digitale Transformationen*. Berlin: Springer Gabler, 2023.
- Khan, Zaid. „On quiet quitting #workreform.“ TikTok. Zuletzt geprüft am 14.06.2024. https://www.tiktok.com/@zaidleppelin/video/7124414185282391342?is_from_webapp=1&sender_device=pc.
- Klaffke, Martin. „Erfolgsfaktor Generationen-Management – Roadmap für das Personalmanagement.“ In Klaffke, *Generationen-Management*.
- , Hrsg. *Generationen-Management: Konzepte, Instrumente, Good-Practice-Ansätze*. 3. Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler, 2022.

- , „Millennials und Generation Z – Charakteristika der nachrückenden Beschäftigten-Generationen.“ In Klaffke, *Generationen-Management*.
- Kortmann, Olaf. „Transformationale Führung.“ Zuletzt geprüft am 26.06.2024. <https://www.haufe-akademie.de/blog/themen/general-management/transformationale-fuehrung/>.
- Kosfeld, Reinhold, Hans F. Eckey und Matthias Türck. *Deskriptive Statistik: Grundlagen - Methoden - Beispiele - Aufgaben*. 6. Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler, 2016.
- Kring, Wolfgang und Klaus Hurrelmann. *Die Generation Z erfolgreich gewinnen, führen, binden*. Herne: Kiehl Verlag, 2019.
- Kruse, Marcel. *Vereinbarkeit von Arbeit und Leben durch betriebliche Work-Life Balance Maßnahmen: Schöne neue Arbeitswelt?* Hamburg: Diplomica Verlag, 2009.
- Lau, Grace. „Quiet Quitting: Should You Embrace it or Worry About it?“. Zuletzt geprüft am 09.05.2024. <https://www.corporatevision-news.com/quiet-quitting-should-you-embbrace-it-or-worry-about-it/>.
- Lausch, Karin. *Trust me.: Warum Vertrauen die Zukunft der Arbeit ist*. Freiburg: Haufe, 2023.
- Maas, Rüdiger. *Generation Z für Personalmanagement und Führung: Ergebnisse der Generation-Thinking-Studie*. 2. Auflage. München: Hanser, 2023.
- Macher, Maria. „Loud Quitting: Der neue Trend beim Kündigung.“ Zuletzt geprüft am 13.07.2024. <https://factorialhr.de/blog/loud-quitting/>.
- Mahand, Thalmus und Cam Caldwell. „Quiet Quitting – Causes and Opportunities.“ *Business and Management Research* 12, Nr. 1 (2023): 9–19. Zuletzt geprüft am 31.05.2024. <https://doi.org/10.5430/bmr.v12n1p9>.
- Mai, Jochen. „Innere Kündigung: Symptome, Ursachen, Lösungen + Test.“ *Karrierebibel*, 21.02.2024. Zuletzt geprüft am 12.07.2024. <https://karrierebibel.de/innere-kundigung-test/>.
- Mangelsdorf, Martina. *Von Babyboomer bis Generation Z: Der richtige Umgang mit unterschiedlichen Generationen im Unternehmen*. 4. Auflage. Offenbach: GABAL, 2022.
- Mannheim, Karl. „The Problem of Generations.“ In *Essays*. Hrsg. von Paul Kecskemeti und Karl Mannheim, 276–322. London: Routledge, 1952.
- Maslach, Christina und Michael P. Leiter. *Die Wahrheit über Burnout: Stress am Arbeitsplatz und was Sie dagegen tun können*. Wien, New York: Springer, 2001.

- , „Burnout.“ In *Encyclopedia of Stress*. Hrsg. von G. Fink, 368–71. Elsevier, 2007.
- Maslach, Christina, Wilmar B. Schaufeli und Michael P. Leiter. „Job Burnout.“ *Annual review of psychology* 52 (2001): 397–422.
- Massini, Gerald. *Klarheit und Wertschätzung in der Führung: Ein Leitfaden Für Vorgesetzte und Führungskräfte in Unternehmen und Organisationen*. Wiesbaden: Springer Gabler, 2019.
- Michael Göschl, Philipp Grunau, Enzo Weber und Stefanie Wolter. „Die Pandemie hat in Deutschland keinen Quiet-Quitting-Trend ausgelöst.“ Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung. Zuletzt geprüft am 08.05.2024. <https://www.iab-forum.de/die-pandemie-hat-in-deutschland-keinen-quiet-quitting-trend-ausgeloeset/>.
- Montua, Andrea. *Führungsaufgabe Interne Kommunikation: Erfolgreich in Unternehmen kommunizieren – im Alltag und in Veränderungsprozessen*. 2. Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler, 2024.
- More-Hollerweger, Eva. „Entwicklungen von Freiwilligenarbeit.“ In *Forschung zu Zivilgesellschaft, NPOs und Engagement: Quo vadis?* Hrsg. von Annette E. Zimmer und Ruth Simsa. Wiesbaden: Springer VS, 2014.
- Nerdinger, Friedemann W. *Unternehmensschädigendes Verhalten erkennen und verhindern*. Göttingen: Hogrefe, 2008.
- Ostermann, Doris. „Gesundheit am Arbeitsplatz durch Sinn am Arbeitsplatz.“ DGSv aktuell. Zuletzt geprüft am 19.06.2024. <https://gesundheitscoaching-os.de/wp-content/uploads/2015/12/Gesundheit-am-Arbeitsplatz-DGSv.pdf>.
- Parment, Anders. *Die Generation Z: Die Hoffnungsträgergeneration in der neuen Arbeitswelt*. Wiesbaden: Springer Gabler, 2023.
- Pevec, Nastja. „The Concept of Identifying Factors of Quiet Quitting in Organizations: An Integrative Literature Review.“ *Challenges of the Future* 8, Nr. 2 (2023): 128–147.
- Pfob, Stephan, Janett Triskiel und Benjamin Dageroth. *Wertschätzung: Ein Praxisbuch für Führungskräfte und Mitarbeiter*innen*. München: Vahlen, 2020.
- „Quiet Quitting: A Proper Guide to a Very Real Trend.“ Personio. Zuletzt geprüft am 14.07.2024. <https://www.personio.com/hr-lexicon/quiet-quitting/>.
- Rabenbauer, Thorsten. *Führungsprinzip Wertschätzung: Mitarbeiter begeistern, motivieren und binden*. 2. Auflage. München: Hanser, 2021.
- Robinson, Angela. „Quiet Quitting: How to Prevent & Combat it at Work.“ Zuletzt geprüft am 09.05.2024. <https://teambuilding.com/blog/quiet-quitting>.

- Rohwedder, Pit. *Balance Your Work Life: Durch clevere Entschleunigung Leistung verbessern*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, 2020.
- Sass, Enrico. *Mitarbeitermotivation, Mitarbeiterbindung: Was erwarten Arbeitnehmer?* Wiesbaden: Springer Gabler, 2019.
- Schaufeli, Wilmar B., Marisa Salanova, Vicente González-Romá und Arnold B. Bakker. „The measurement of engagement and burnout: a two sample confirmatory factor analytic approach.“ *Journal of Happiness Studies*, Nr. 3 (2002): 71–92.
- Schmid, Birgit. „Wie bringt man diese Jungen zum Arbeiten? Arbeitgeber verzweifeln an der Generation Z.“ *Neue Zürcher Zeitung*, 13.09.2022. Zuletzt geprüft am 14.06.2024. <https://www.nzz.ch/feuilleton/quiet-quitting-die-generation-z-macht-arbeitgeber-ratlos-ld.1701823>.
- Scholz, Christian. *Generation Z: Wie sie tickt, was sie verändert und warum sie uns alle ansteckt*. Weinheim: Wiley-VCH, 2014.
- Schröder-Kunz, Sabine. *Generationen (gut) führen: Altersgerechte Arbeitsgestaltung für alle Mitarbeitergenerationen*. Wiesbaden: Springer Gabler, 2019.
- Stillman, David und Jonah Stillman. *Gen Z @ Work: How the Next Generation Is Transforming the Workplace*. New York: HarperCollins Publishers, 2017.
- Terstiege, Meike. *Die DNA der Generation Z - der direkte Weg in ihr Mindset: Warum sie so special sind - ein Marketingbuch für Praktiker*. Freiburg: Haufe, 2023.
- Theobald, Axel. *Praxis Online-Marktforschung: Grundlagen - Anwendungsbereiche - Durchführung*. Wiesbaden: Springer Gabler, 2017.
- Wallrath, Jana. *Return to Work: Die Psychologie der betrieblichen Wiedereingliederung*. Wiesbaden: Springer, 2024.
- Walter, Cornelia und Zeina Matar. *Internationale Fachkräfte für die DACH-Region: Finden, binden und entwickeln in einer Arbeitswelt der Zukunft*. Wiesbaden: Springer Gabler, 2023.
- Weber, Sara. *Die Welt geht unter, und ich muss trotzdem arbeiten?* 2. Auflage. Köln: Kiepenheuer & Witsch, 2023.
- Yikilmaz, Ibrahim. „Quiet Quitting: A Conceptual Investigation.“ 2022. Zuletzt geprüft am 27.06.2024. https://www.researchgate.net/publication/364821194_QUIET_QUITTING_A_CONCEPTUAL_INVESTIGATION.
- Zacher, Hannes. „Gibt es Generationen und Generationenunterschiede?“ *Konfliktdynamik* 13, Nr. 1 (2024): 13–19.

Zupancic, Dirk. *Stärken entfesseln! Wie Sie mit couragierter Führung das Potenzial aller Mitarbeitenden ausschöpfen*. Regensburg: Metropolitan, 2022.

Anlagen

Anlage A: Fragebogen der empirischen Untersuchung

Fragebogen

Liebe Teilnehmer*innen,

im Rahmen meiner Bachelorarbeit an der Hochschule Mittweida führe ich eine Umfrage über Quiet Quitting innerhalb der Generation Z durch.

Die Zielgruppe meiner Umfrage sind Studierende der Hochschule Mittweida, die in den Jahren 1995 – 2010 geboren wurden.

Alle Angaben werden vertraulich behandelt und anonym ausgewertet.

Die Umfrage dauert nur ca. 5 Minuten.

Bei Interesse an den Ergebnissen der Umfrage oder sonstigen Anmerkungen bin ich unter amaluck@hs-mittweida.de zu erreichen.

Vielen Dank für eure Teilnahme!

Anna-Sophia Maluck

1. Bitte kreuze an inwiefern die folgenden Aussagen auf dich zutreffen:

Ich bevorzuge es, wenn Lehrveranstaltungen online abgehalten werden.				
<input type="checkbox"/> Stimme voll und ganz zu	<input type="checkbox"/> Stimme eher zu	<input type="checkbox"/> Teils, teils	<input type="checkbox"/> Stimme eher nicht zu	<input type="checkbox"/> Stimme gar nicht zu
Ich lerne für eine Prüfung nur so viel, damit ich sie bestehe.				
<input type="checkbox"/> Stimme voll und ganz zu	<input type="checkbox"/> Stimme eher zu	<input type="checkbox"/> Teils, teils	<input type="checkbox"/> Stimme eher nicht zu	<input type="checkbox"/> Stimme gar nicht zu
Ich gehe nur zu Vorlesungen, wenn diese für meine Prüfungsvorbereitung unerlässlich sind.				
<input type="checkbox"/> Stimme voll und ganz zu	<input type="checkbox"/> Stimme eher zu	<input type="checkbox"/> Teils, teils	<input type="checkbox"/> Stimme eher nicht zu	<input type="checkbox"/> Stimme gar nicht zu
Mir ist es wichtig, Studium und Privatleben zu trennen.				
<input type="checkbox"/> Stimme voll und ganz zu	<input type="checkbox"/> Stimme eher zu	<input type="checkbox"/> Teils, teils	<input type="checkbox"/> Stimme eher nicht zu	<input type="checkbox"/> Stimme gar nicht zu
Ich habe im letzten Jahr ernsthaft darüber nachgedacht, mein Studium abzubrechen.				
<input type="checkbox"/> Stimme voll und ganz zu	<input type="checkbox"/> Stimme eher zu	<input type="checkbox"/> Teils, teils	<input type="checkbox"/> Stimme eher nicht zu	<input type="checkbox"/> Stimme gar nicht zu
Ich ziehe mich bei Gruppenarbeiten heraus und arbeite häufig nicht aktiv mit.				
<input type="checkbox"/> Stimme voll und ganz zu	<input type="checkbox"/> Stimme eher zu	<input type="checkbox"/> Teils, teils	<input type="checkbox"/> Stimme eher nicht zu	<input type="checkbox"/> Stimme gar nicht zu

Ich schreibe in einer Hausarbeit nie mehr als die mindestens geforderte Seitenanzahl.

- Stimme voll und ganz zu
 Stimme eher zu
 Teils, teils
 Stimme eher nicht zu
 Stimme gar nicht zu

Wenn ich Ideen oder Verbesserungsvorschläge habe, bringe ich diese aktiv ein.

- Stimme voll und ganz zu
 Stimme eher zu
 Teils, teils
 Stimme eher nicht zu
 Stimme gar nicht zu

Ich äußere mich in Lehrveranstaltungen nur, wenn ich direkt angesprochen werde.

- Stimme voll und ganz zu
 Stimme eher zu
 Teils, teils
 Stimme eher nicht zu
 Stimme gar nicht zu

Ich unterstütze meine Kommilitonen, wenn diese Hilfe in einem Modul brauchen, welches ich bereits abgeschlossen habe.

- Stimme voll und ganz zu
 Stimme eher zu
 Teils, teils
 Stimme eher nicht zu
 Stimme gar nicht zu

Ich melde mich, wenn Freiwillige für eine bestimmte Aufgabe gesucht werden.

- Stimme voll und ganz zu
 Stimme eher zu
 Teils, teils
 Stimme eher nicht zu
 Stimme gar nicht zu

Ich höre in Lehrveranstaltungen häufig nicht aktiv zu.

- Stimme voll und ganz zu
 Stimme eher zu
 Teils, teils
 Stimme eher nicht zu
 Stimme gar nicht zu

Ich nehme in meiner Freizeit häufig an freiwilligen Veranstaltungen meiner Hochschule teil, wie z.B. Firmenkontaktmesse.

- Stimme voll und ganz zu
 Stimme eher zu
 Teils, teils
 Stimme eher nicht zu
 Stimme gar nicht zu

Ich sitze häufig den ganzen Tag am Schreibtisch, um möglichst viele Aufgaben für mein Studium zu erledigen.

- Stimme voll und ganz zu
 Stimme eher zu
 Teils, teils
 Stimme eher nicht zu
 Stimme gar nicht zu

Ich gehe Probleme in meinem Studium aktiv an.

- Stimme voll und ganz zu
 Stimme eher zu
 Teils, teils
 Stimme eher nicht zu
 Stimme gar nicht zu

Ich lese häufig die von meinen Dozenten empfohlene Literatur.

- Stimme voll und ganz zu Stimme eher zu Teils, teils Stimme eher nicht zu Stimme gar nicht zu

Ich engagiere mich oft ehrenamtlich, z.B. in einem Verein.

- Stimme voll und ganz zu Stimme eher zu Teils, teils Stimme eher nicht zu Stimme gar nicht zu

Ich nehme Einladungen zu Geburtstagsfeiern oder Hochzeiten von entfernten Verwandten häufig an.

- Stimme voll und ganz zu Stimme eher zu Teils, teils Stimme eher nicht zu Stimme gar nicht zu

Ich mache oft nur das Nötigste im Haushalt (putzen, kochen etc.).

- Stimme voll und ganz zu Stimme eher zu Teils, teils Stimme eher nicht zu Stimme gar nicht zu

Ich beteilige mich oft bei der Planung von Familienfeiern, wie z.B. Geburtstagen.

- Stimme voll und ganz zu Stimme eher zu Teils, teils Stimme eher nicht zu Stimme gar nicht zu

2. In welchem Jahr wurdest du geboren?

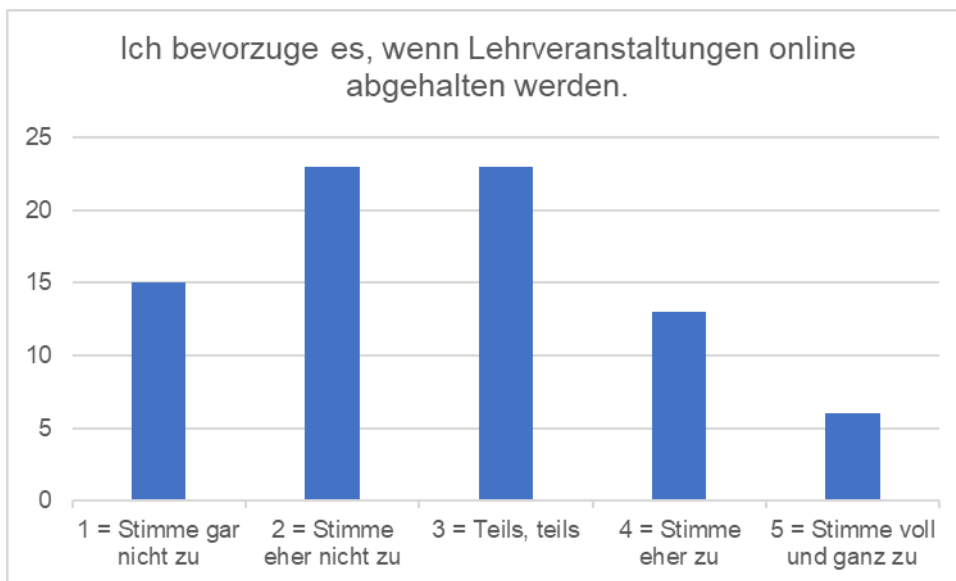
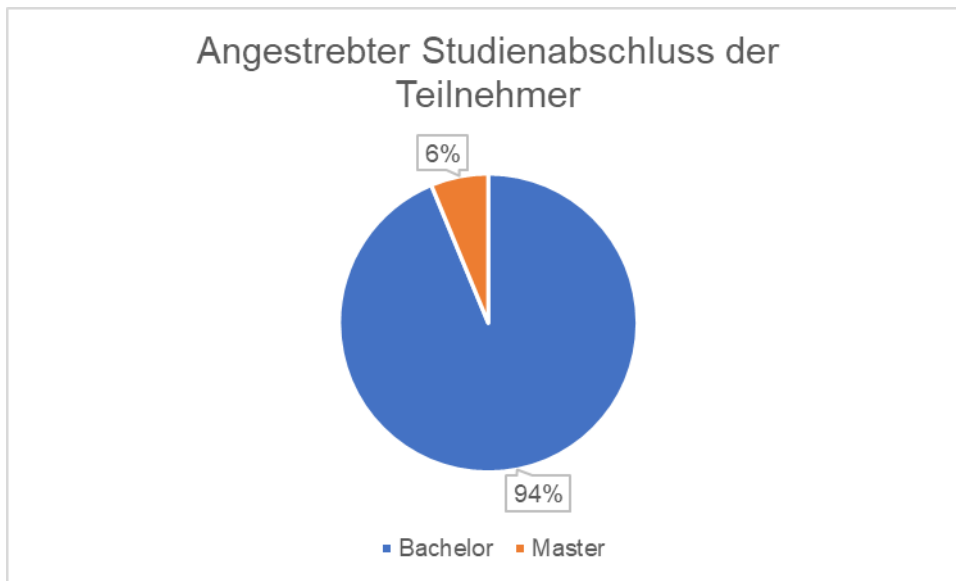
- 1995 1999 2003 2007
 1996 2000 2004 2008
 1997 2001 2005 2009
 1998 2002 2006 2010

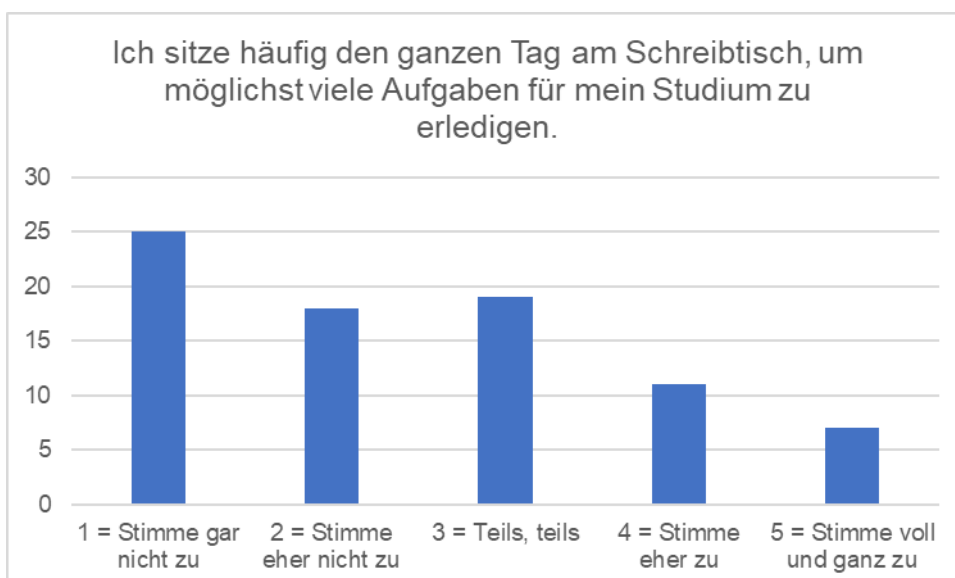
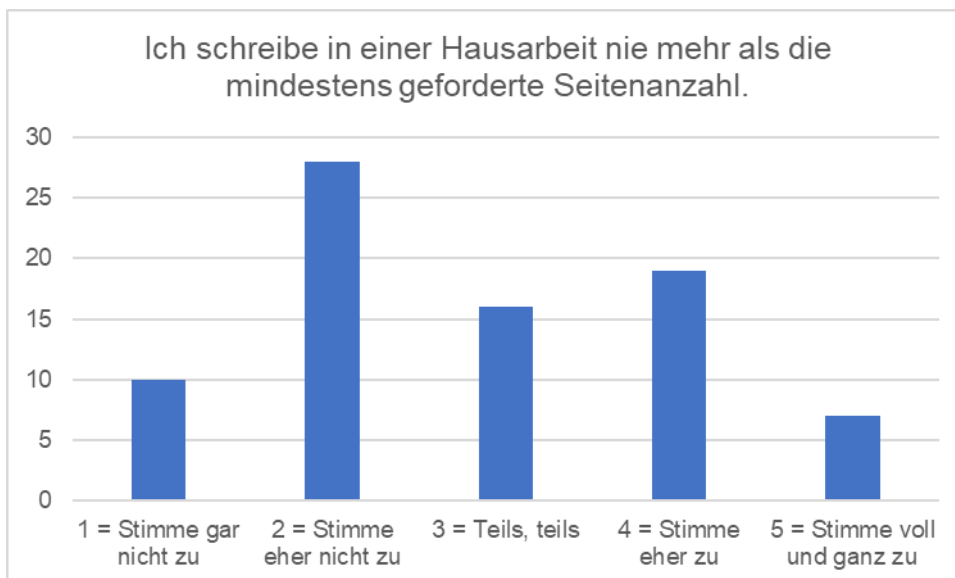
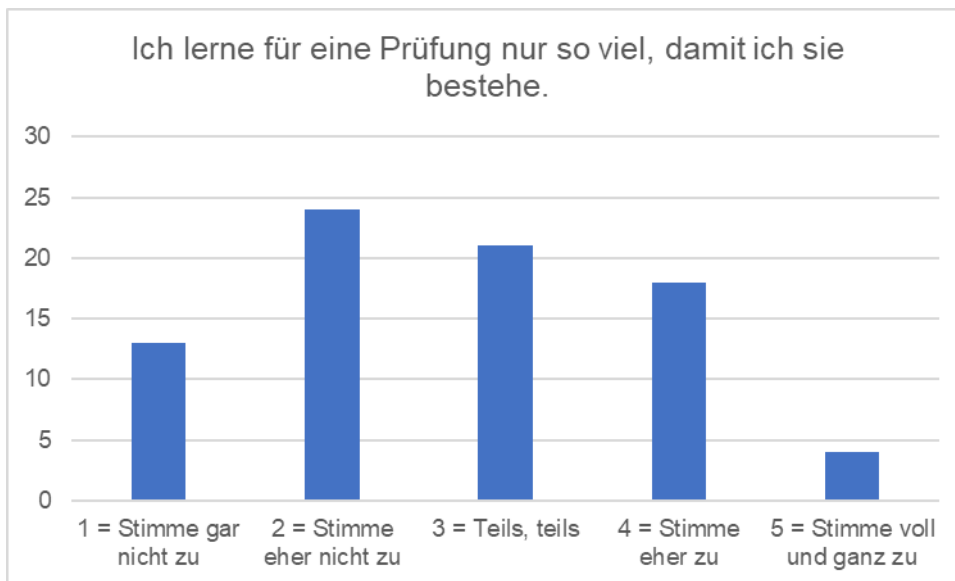
3. Welches Geschlecht hast du?

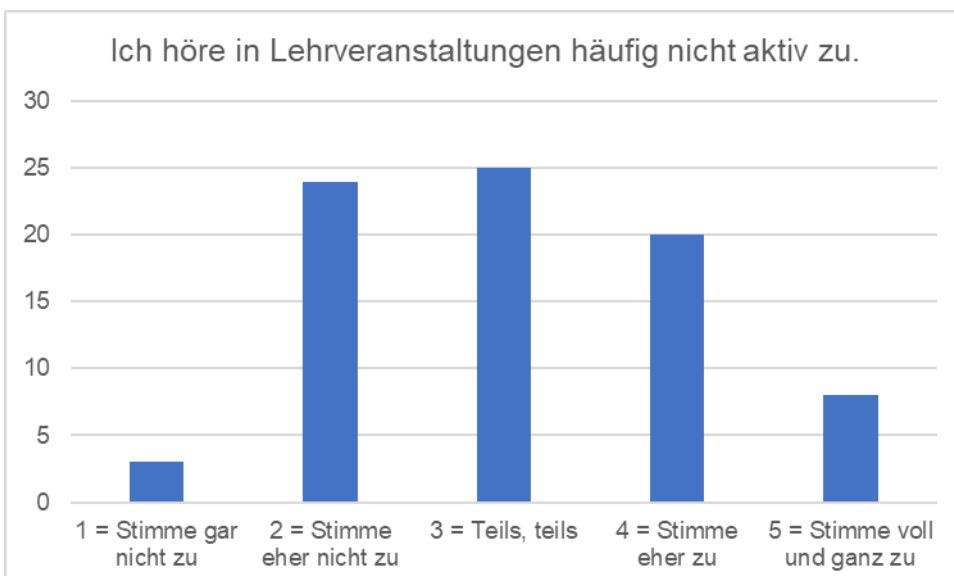
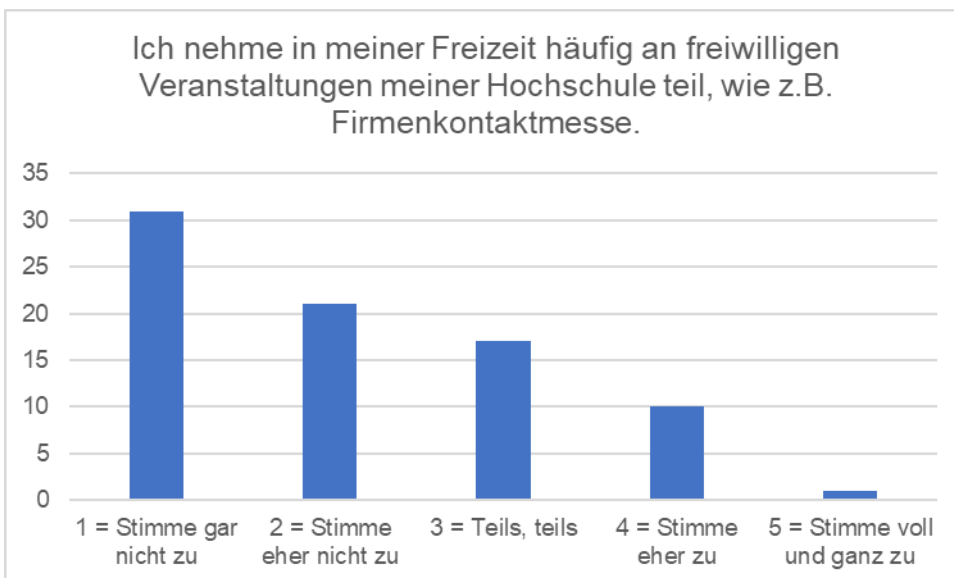
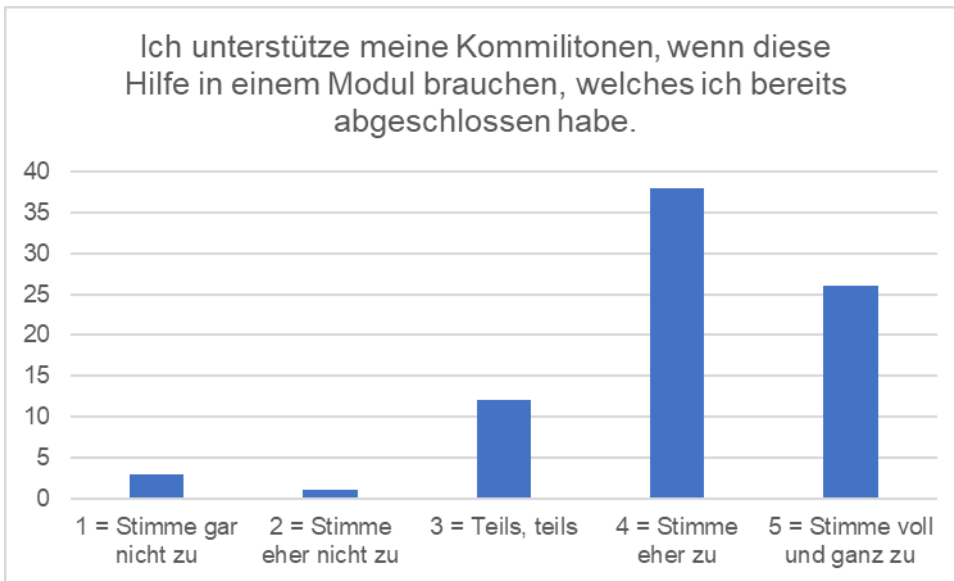
- Männlich
 Weiblich
 Divers

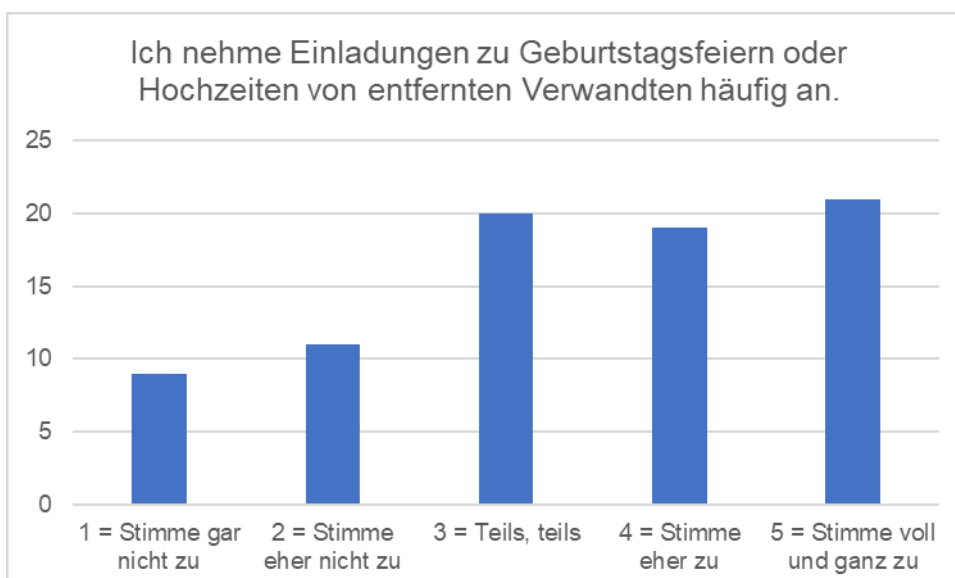
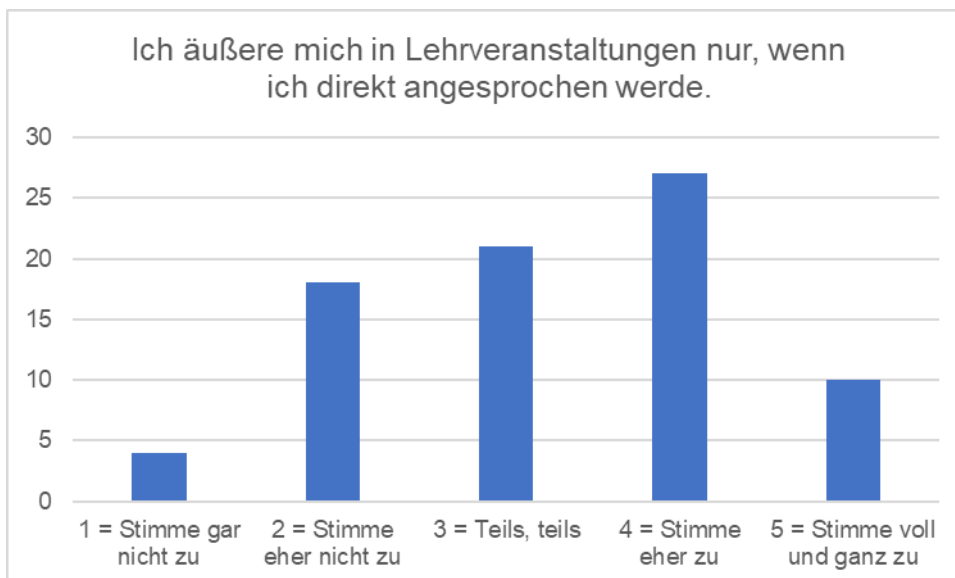
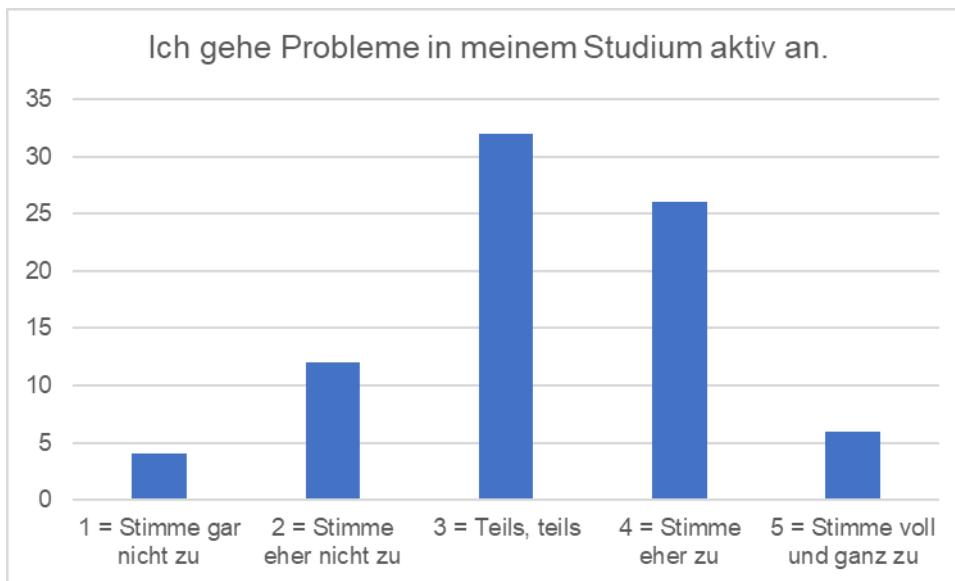
4. Welchen Studienabschluss strebst du momentan an?

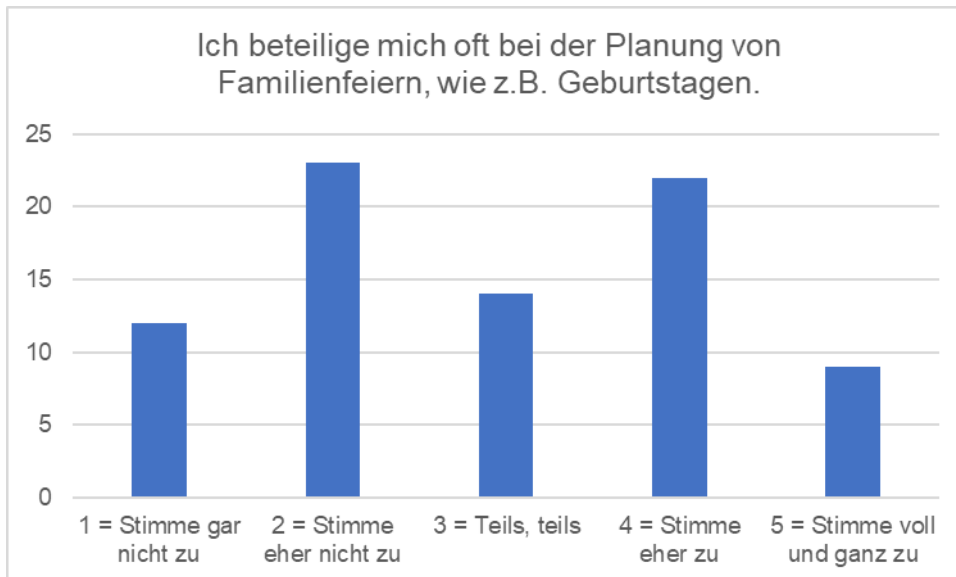
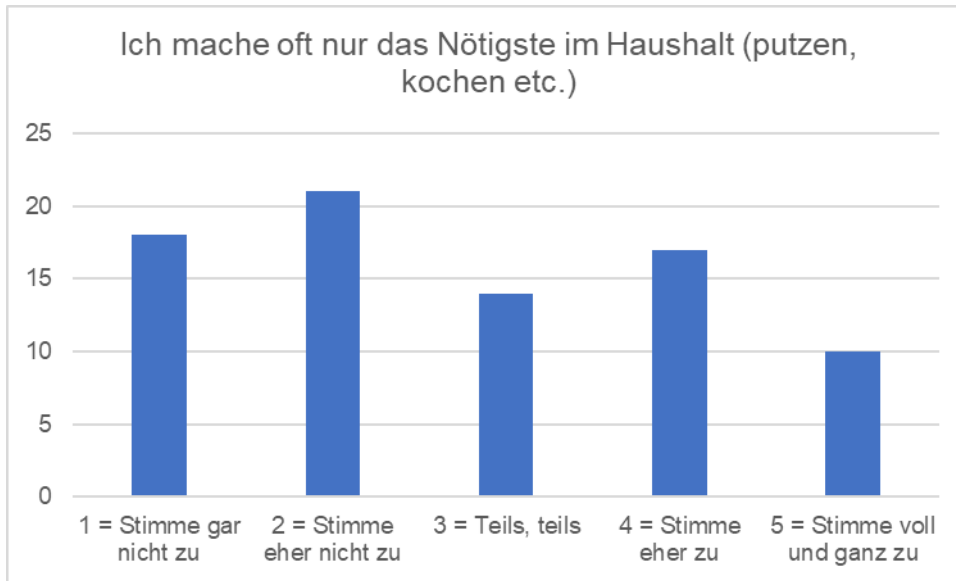
- Bachelor
 Master
 Diplom

Anlage B: Datenauswertung der empirischen Untersuchung









Selbstständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe.

Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht.

Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

Döbeln, den 12.09.2024

Anna-Sophia Maluck