

Kurz gefragt

„Wenn Führungskräfte sich die Extrameile wünschen, dann ist die erste Voraussetzung, dass sie es auch selbst als Extrameile deklarieren.“

Der Trend des „Quiet Quitting“ tauchte vor einigen Monaten in den sozialen Medien auf. Mittlerweile ist zu dem „stillen Kündigen“ auch das „Quiet Firing“, also das „stille Feuern“, hinzugetreten. Neu ist nur die Aufmerksamkeit, die ihnen entgegengebracht wird. Die Phänomene selbst gibt es seit Langem. Über die Hintergründe, den Umgang und Möglichkeiten eines langfristigen Entgegenwirkens haben wir mit Robert Erlinghagen, Vorstand der Deutschen Gesellschaft für Supervision und Coaching (DGsv), gesprochen.

Herr Erlinghagen, was ist unter Quiet Quitting bzw. Quiet Firing zu verstehen? Was genau bedeutet „still“ in diesem Zusammenhang?

Mit Quiet Quitting bezeichnen manche das, was andere wohl Dienst nach Vorschrift nennen würden: nur das tun, wozu man verpflichtet ist, aus einer ablehnenden Haltung heraus. Mit Quiet Firing beschreiben manche das Vorgehen von Arbeitgebern und Führungskräften, die Mitarbeiter mit subtilem Mobbing herauskeln, aber nicht kündigen wollen. Quiet bedeutet, dass ein offenes Gespräch über die zugrunde liegenden Konflikte vermieden wird. All das sind keine neuen Phänomene.

Beschäftigte arbeiten also nur in dem Umfang, in welchem sie bezahlt werden. Ist das nicht der Normalzustand bzw. vor allem auch der Inhalt des Arbeitsvertrags?

Dahinter steckt eine sehr prinzipielle Frage nach dem Verständnis von Sinn und Zweck der Arbeit aus unterschiedlicher Perspektive. Arbeit kann sinnstiftend sein, sie kann schlicht ein Job sein, sie kann Belastung sein. Arbeitsverträge bieten einen formalen Rahmen, in dem die Interessen und Rechte beider Seiten festgehalten werden – wobei es sehr schwierig ist, den Anspruch an die Arbeitsleistung oder den Arbeitsumfang zu definieren. Dabei geht es nicht nur um die Größe Zeit, sondern auch um die Frage, was in der vergüteten Zeit geleistet werden soll. Wir wissen alle, dass im Arbeitsalltag viel passiert, was nirgendwo schriftlich festgehalten wird oder werden kann. Manche Arbeitgeber wünschen sich natürlich Engagement über das schriftlich vereinbarte hinaus – und in vielen Fällen ist das auch in beiderseitigem Interesse, da Arbeit ja auch Möglichkeiten zur Selbstentfaltung bieten kann. In Extremfällen allerdings – aktuell z. B. sichtbar im Gesundheitswesen, in der Pflege – basieren Organisationen auf einem gewissen Maß an Selbstausbeutung; da würde Quiet Quitting erst

sichtbar machen, wie groß die organisatorischen Defizite sind. Eine pauschale Bewertung geht nicht.

Wo liegen die Ursachen von Quiet Quitting und welche Rolle spielen insbesondere die jüngeren Generationen dabei?

Die Ursachen sind letztlich immer spezifisch. Es gibt Branchen, in denen das Berufsethos Quiet Quitting unwahrscheinlicher macht – insbesondere die helfenden Berufe, die die ihnen anvertrauten Menschen nicht im Stich lassen wollen. Andere Branchen ziehen aus anderen Gründen überdurchschnittlich leistungsbereite Menschen an. Aber auch hier ist eine pauschale Einschätzung schwierig. Bezogen auf die jüngere Generation kommen zwei Faktoren zusammen: zum einen der allgemeine Fachkräftemangel, der die Verhandlungsposition von Arbeitnehmern tendenziell stärkt, und zum anderen eine bei vielen Jüngeren veränderte Erwartung an die Rahmenbedingungen für die eigene Arbeit. Viele Unternehmen und Organisationen sind geprägt von der disziplinierten, fleißigen Babyboomer-Generation und müssen sich nun damit arrangieren, dass die nachfolgenden Generationen andere Prioritäten setzen: Selbstbestimmung, eine Hierarchiephobie, aber auch eine viel ausgeprägtere Kollegialität. Die starke Verhandlungsposition versetzt die jüngere Generation häufiger in die Lage, wählerisch zu sein bezüglich der Rahmenbedingungen für ihre Arbeit.

Wie können Führungskräfte die Beschäftigten motivieren, doch „die Extrameile zu gehen“? Sollten sie das überhaupt oder sollten das Arbeitspensum und die Stellenbeschreibung sich nach der (vergüteten) wöchentlichen Arbeitszeit richten und umgekehrt?

Selbstverständlich sollen bzw. rein juristisch gesehen müssen Arbeitspensum, Stellenbeschreibung, Vergütung und Arbeitszeit aufeinander ab-

gestimmt sein. Quiet Quitting ist aber nicht nur eine Frage zusätzlicher Arbeitszeit oder außergewöhnlicher Vergütung, sondern auch eine Frage nach dem Maß an Leistungsbereitschaft, Verantwortungsgefühl, Flexibilität und konstruktivem Engagement innerhalb der vereinbarten Rahmenbedingungen. Es geht um weiche Faktoren, die sich kaum formalisieren lassen. Zudem kann für die eine völlig normal sein, was der andere als außerordentliche Belastung empfindet. Wenn Führungskräfte sich die Extrameile wünschen, dann ist die erste Voraussetzung, dass sie es auch selbst als Extrameile deklarieren und nicht als normal voraussetzen. Das wiederum bedeutet generell, dass möglichst offen das Gespräch über die wechselseitigen Erwartungen gesucht werden sollte. Quiet Quitting ist keine unveränderliche Eigenschaft, es ist eine Reaktion auf nicht erfüllte Erwartungen – beiderseits.

Ist Quiet Quitting eine (mögliche) Folge arbeitgeberseitiger Quiet-Firing-Praktiken?

Quiet Quitting kann viele Ursachen haben, Quiet Firing kann eine davon sein. Und ziemlich sicher führt Quiet Firing nicht zu erhöhtem Engagement für das Unternehmen – aber das soll es ja auch gar nicht. Möglicherweise ist manchmal auch Quiet Firing eine Reaktion auf Quiet Quitting – wenn eine Führungskraft aus Frustration und Überforderung heraus reagiert und jemanden loswerden will. In jedem Fall ist beides ein Indiz für einen Mangel an offener Kommunikation.

Wie können Arbeitgeber entgegenwirken, wenn sich Quiet Quitting in ihrem Unternehmen ausbreitet?

Sie müssen erst einmal ein echtes Interesse daran entwickeln, den Ursachen auf die Spur zu kommen. Das bedeutet, Quiet Quitter nicht einfach als Faulpelze, verwöhnte Jugend, Gegner oder Saboteure zu betrachten, sondern als Mitarbeiter, die potenziell etwas Wichtiges zu sagen hätten, aber eben „still“ bleiben. Das gilt besonders dann, wenn es sich nicht um Einzelfälle handelt, denn dann ist die Wahrscheinlichkeit umso größer, dass am System etwas nicht stimmt. Es geht darum, gemeinsam nach Lösungen zu suchen, mit denen die unterschiedlichen Vorstellungen in Bezug auf die Arbeit möglichst in Einklang gebracht werden.

Und auf der anderen Seite: Was veranlasst bei Arbeitgebern und Führungskräften den Einsatz von Quiet Firing?

Quiet Firing ist eine ethisch fragwürdige, sehr destruktive Methode von Führungskräften, die Verantwortung für die sachgerechte Personal-

führung zu verweigern. Wenn mit Quiet Firing erreicht werden soll, dass Mitarbeiter von selbst kündigen, mag das daran liegen, dass Abfindungen eingespart werden sollen, keine rechtmäßigen Kündigungsgründe vorliegen oder schlicht unangenehme Personalgespräche vermieden werden können. Dabei wird allerdings unterschätzt, welche Nebenwirkungen ein solches Vorgehen auf das Betriebsklima insgesamt hat.

Wie können Arbeitgeber und Personalabteilungen dieser Entwicklung vorbeugen?

Die Führungsspitze eines Unternehmens hat Vorbildfunktion. Sie setzt sowohl formal als auch im eigenen Handeln Standards. Personalabteilungen können Führungskräften Angebote machen, das eigene Führungshandeln zu reflektieren und alternative Vorgehensweisen zu entwickeln. Führungskräfte stehen selbst oft unter erheblichem Druck und haben nicht selten einen hohen Leistungsanspruch. Quiet Quitters sind da – gewissermaßen als Gegenentwurf – eine besondere Herausforderung.

Welche Maßnahmen kommen in Betracht, wenn der Prozess schon begonnen hat und insbesondere Führungskräfte ihre Mitarbeiter bereits „still feuern“?

Quiet Firing sollte so früh wie möglich unterbunden werden, indem strukturierte Gespräche eingeführt werden: Mitarbeitergespräche, Konfliktgespräche, ggf. Kritikgespräche oder auch Formate mit externer Unterstützung wie Supervisionen, Coachings oder Mediationen. In jedem Fall geht es darum, Unausgesprochenes besprechbar zu machen. Das geht mithilfe externer Supervisorinnen und Coaches erfahrungsgemäß besser.

Warum spricht – bezogen auf beide Phänomene – häufig keiner der Beteiligten die Missstände und Probleme an, die zur Unzufriedenheit mit dem Job oder Mitarbeiter führen?

Wenn Dinge nicht offen ausgesprochen werden (können), hat das oft etwas mit der Angst vor den Konsequenzen zu tun oder mit der Erfahrung, dass sich dadurch doch nichts zum Guten ändert – man also die Hoffnung auf Besserung aufgegeben hat.

Was kann Supervision bzw. Coaching hier leisten?

Neben der Professionalität von Supervisorinnen und Coaches in der Gesprächsführung und der Gestaltung von Arbeitsbeziehungen gibt es zusätzliche Effekte, die nicht zu unterschätzen sind. Als externe Dritte sind Supervisorinnen und Coaches allen Beteiligten gleichermaßen verpflichtet: Mitarbeitern, Führungskräften und der Organisation als Ganzes. Sie können diese Multiperspektivität in einen Klärungsprozess einbringen. Und

allein die Beauftragung eines Externen ist schon eine Musterunterbrechung. Sie verleiht dem Geschehen zusätzliche Bedeutung, es ist ein Signal: Wir nehmen die Sache ernst, es ist uns wichtig.

Wann und für wen ist es ratsam, bspw. ein Coaching in Anspruch zu nehmen?

In einigen Organisationen gibt es bereits ein Grundverständnis, dass neben Zahlen, Daten, Fakten auch die Gestaltung professioneller Arbeitsbeziehungen eine herausragende Rolle

spielt, gerade in einer immer komplexeren und vernetzteren Arbeitswelt. Hier kommen Supervisorinnen und Coaches auch ohne konkreten Anlass zum Einsatz, um immer mal wieder das Zusammenspiel aller Faktoren zu reflektieren, noch bevor es zu Konflikten kommt. Manchmal werden Coaches oder Supervisorinnen aber auch erst dann angefragt, wenn das Kind schon in den Brunnen gefallen ist. In beiden Fällen helfen externe Berater, Klarheit zu schaffen, Handlungsalternativen zu entwickeln oder auch mit hochkochenden Emotionen angemessen umzugehen.

Welche Rolle spielt die Digitalisierung von Personalprozessen in deutschen Unternehmen?

Unsere Arbeitswelt wird immer digitaler. Insbesondere die Corona-Pandemie hat diese Entwicklung beschleunigt. Eine aktuelle Umfrage, für die das Personaldienstleistungsunternehmen SD Worx insgesamt knapp 15.000 Arbeitgeber und Mitarbeiter in Europa befragte, zeigt, welche Länder und Branchen dabei die Nase vorn haben.

Mehr als jedes zweite Unternehmen legt inzwischen einen Fokus auf die Digitalisierung seiner HR-Prozesse. Besonders in Unternehmen in Italien (61 %), dem Vereinigten Königreich (59 %), Belgien (59 %) sowie den Niederlanden (57 %) sind entsprechende Bemühungen zu finden. In Deutschland sind es mit 52 % etwas weniger. Unternehmen hierzulande liegen damit im europäischen Durchschnitt. Weit vorangeschritten ist die Digitalisierung von HR-Prozessen mit jeweils

60 % in der Industrie sowie der Finanz- und Versicherungsbranche. Auch der Gesundheits- und Non-Profit-Sektor haben mit 58 % bzw. 57 % mittlerweile stark aufgeholt.

Fast jeder Zweite der deutschen Beschäftigten wünscht sich dennoch Verbesserungen hinsichtlich der Arbeitsplatzdigitalisierung. Eine hohe Bedeutung schreiben dieser mit jeweils etwas mehr als der Hälfte vor allem Wissensarbeiter, Führungskräfte und vernetzt arbeitende Teams zu. Persönlicher Kontakt zwischen der Personalabteilung und (potenziellen) Mitarbeitern ist jedoch auch zukünftig – und auch in Zeiten mobiler oder hybrider Arbeit – gern gesehen, bspw. beim Onboarding, Recruiting und bei Gesprächen zur Leistungsbeurteilung oder zum Abschied. Unternehmen sollten hier auf die Bedürfnisse ihrer Mitarbeiter achten.

Weihnachtsfeier und Infektionsschutz: Worauf müssen Unternehmen achten?

In vielen Unternehmen stehen aktuell die Weihnachtsfeiern an. Mit der Frage, ob angesichts der anhaltenden Corona-Pandemie Präsenzweihnachtsfeiern überhaupt stattfinden können, hat sich die Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung (DGUV) befasst.

Die derzeit gültige SARS-CoV-2-Arbeitsschutzverordnung räumt Betrieben grundsätzlich einen gewissen Spielraum ein. Sie müssen ohnehin im Rahmen einer Gefährdungsbeurteilung ein Hygienekonzept erarbeiten, welches spezielle, auf die Situation im jeweiligen Betrieb angepasste Maßnahmen zum Infektionsschutz enthält. Diese sollten sie dann ebenso bei Veranstaltungen, wie der betrieblichen Weihnachtsfeier, einhalten.

Laut der SARS-CoV-2-Arbeitsschutzverordnung ist auch in Innenräumen das Tragen von Schutzmasken entbehrlich, wenn andere Mittel zur Verfügung stehen und ausreichen, um den Infektionsschutz zu gewährleisten. Dazu gehören insbesondere technische und organisatorische Maßnahmen, wie regelmäßiges Lüften und das Einhalten eines Mindestabstands.

Zudem sind laut der DGUV neben der bundesweit geltenden SARS-CoV-2-Arbeitsschutzverordnung auch die jeweiligen Landes- und kommunalen Regelungen zu beachten.