



Das Magazin für Führungskräfte in Kirchen und kirchlichen Organisationen

www.kviid.de

KVI im DIALOG

1 | Februar 2024

Management & Organisation

Wegweisend in die Zukunft:
Maßgeschneiderte Unterstützung
für sozialwirtschaftliche Unternehmen

Recht & Steuern

Jahressteuer-Update -
Aktuelle steuerrechtliche Entwicklungen

KVI Kongress 2024 Ausblick

„Verwaltungen in Kirche & Sozialwirtschaft
zukunfts-fähig machen“ lautet das Motto
des 19. KVI Kongresses

Energie & Umwelt

Energieeffizienzgesetz. Inhalt, Ziele und
Verpflichtungen - Europäische Union
treibhausgasneutral machen sowie
wirtschaftliches Wachstum und
Klimaschutz vereinen

Informationstechnologien

Künstliche Intelligenz -
Entwicklung, Definition & Bedeutung
für unsere Arbeitswelt

Personalmanagement

Quiet Quitting: Arbeit ist nicht alles -
Insb. jüngere Mitarbeitende lehnen es ab,
ihrer Arbeit alles andere unterzuordnen



Personalmanagement

Indeed und Stepstone veröffentlichen Trendreports
zum Arbeitsmarkt - Darauf setzen die Experten in 2024

Quiet Quitting und Quiet Firing: Arbeit ist nicht alles

Insb. jüngere Mitarbeitende lehnen es ab, ihrer Arbeit alles andere unterzuordnen

Ein Beitrag von Robert Erlinghagen

„Work is NOT your life“ - Dass Arbeit nicht der alles bestimmende Lebensinhalt ist, ist die Kernaussage des TikTok-Videos eines amerikanischen Ingenieurs, der sich dort Zaid Leppelin nennt. Das Video verbreitete sich 2022 viral, und hat dem Begriff Quiet Quitting zu großer Bekanntheit verholfen.

Mit Quiet Quitting bezeichnen seitdem manche das, was andere wohl Dienst nach Vorschrift nennen würden: nur das tun, wozu man vertraglich verpflichtet ist. Allerdings mögen Quiet Quitter ihre Arbeit, sie lehnen nicht die Tätigkeit an sich ab. Sie lehnen es aber ab, ihrer Arbeit alles andere unterzuordnen.

Kurz darauf verbreitet sich ein weiteres neues Buzzword: Quiet Firing nennen seitdem manche das Vorgehen von Arbeitgebern und Führungskräften, die Mitarbeitenden mit subtilem Mobbing herausekeln, aber nicht kündigen zu wollen. Quiet bedeutet in diesem Zusammenhang, dass ein offenes Gespräch über die zugrunde liegenden Konflikte vermieden wird.

Im Grunde sind die Phänomene nicht neu. Doch sie erhalten aktuell mehr Aufmerksamkeit. Denn in manchen Branchen gestaltet sich die langfristige Bindung des Personals unter anderem aufgrund des Fachkräftemangels, demografischer Entwicklungen und veränderten Einstellungen zu Beruf, Karriere und Arbeit als schwieriger.

Ob Mitarbeitende bleiben, innerlich kündigen oder sich in aller Stille immer stärker abgrenzen, ist für den langfristigen Erfolg höchst relevant. Gleichzeitig steigen aus den glei-



Abb.: Colourbox

Ob Mitarbeitende bleiben, innerlich kündigen oder sich in aller Stille immer stärker abgrenzen, ist für jede Organisation von größter Bedeutung.

chen Gründen die Anforderungen an das Handeln von Führungskräften. Auch im kirchlichen Kontext muss über diese Fragen neu nachgedacht werden: Einerseits spielt in Kirche die Sinnfrage per se eine größere Rolle als bei vielen anderen Arbeitgebern, andererseits hat Kirche in den letzten Jahren generell an Vertrauen eingebüßt.

Eine Schwierigkeit in diesem Zusammenhang ist bereits die Definition dessen, was als Dienst nach Vorschrift verstanden wird und was es eigentlich bedeutet, wenn mehr als Dienst nach Vorschrift als Normalzustand betrachtet wird.

Oder anders formuliert: Es geht darum, welche Erwartungen Arbeitgeber und Führungskräfte an die Leistungsbereitschaft ihrer Mitarbeitenden haben sowie welche Vorstellungen Mitarbeitende von Art und Umfang ihrer Beschäftigung haben.

Nun könnte man sagen, dass dies ja in Arbeitsverträgen geregelt ist. Dahinter steckt aber eine sehr viel prinzipiellere Frage nach dem Verständnis von Sinn und Zweck von 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 von beiden 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 der 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 durchaus 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.

Denn 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. Zudem kann ganz individuell für die eine völlig normal sein, was der andere als außerordentliche Belastung empfindet.

Branchenübergreifend lassen sich aktuell zwei Faktoren verstärkt beobachten: zum einen der allgemeine Fachkräftemangel, der die Verhandlungsposition von ArbeitnehmerInnen 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 Baby-Boomer-Generation und müssen sich nun damit arrangieren, dass die nachfolgenden Generationen andere Prioritäten setzen: Selbstbestimmung, eine Hierarchiephobie, aber auch eine viel ausgeprägtere Kollegialität.



Abb.: Colourbox

Führungskräfte und insbesondere das oberste Management eines Unternehmens haben eine Vorbildfunktion.

Die starke Verhandlungsposition versetzt die jüngere Generation häufiger in die Lage, wählerisch zu sein bezüglich der Rahmenbedingungen für ihre Arbeit.

Quiet Quitting ist keine unveränderliche Eigenschaft, es ist eine Reaktion auf nicht erfüllte Erwartungen - beiderseits. Die Konsequenz daraus ist, dass möglichst offen das Gespräch über die wechselseitigen Erwartungen gesucht werden sollte.

Damit das funktioniert, müssen Arbeitgeber und Führungskräfte zu allererst 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 Mitarbeitende, 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.

Quiet Firing ist eine ethisch fragwürdige, sehr destruktive Methode von Führungskräften, die Verantwortung für die sachgerechte Personalführung zu verweigern. Wenn mit Quiet Firing erreicht werden soll, dass Mitarbeitende 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. Möglicherweise ist manchmal Quiet Firing auch eine Reaktion auf Quiet Quitting - wenn eine Führungskraft aus Frustration und Überforderung heraus reagiert und jemanden loswerden will.

In jedem Fall ist beides Quiet Quitting genauso wie Quiet Firing, ein Indiz für einen Mangel an offener Kommunikation. Wenn Dinge nicht offen ausgesprochen werden (können)

ARBEIT IST

nen), hat das oft etwas mit der Angst vor den Konsequenzen zu tun - und zwar sowohl bei Mitarbeitenden wie auch bei Führungskräften - oder mit der Erfahrung, dass sich dadurch doch nichts zum Guten ändert, man also die Hoffnung auf Besserung aufgegeben hat.

Aber: Führungskräfte und insbesondere das oberste Management eines Unternehmens haben eine Vorbildfunktion.

Sie setzen sowohl formal als auch im eigenen Handeln Standards. Gleichzeitig stehen Führungskräfte selbst oft unter erheblichem Druck und haben nicht selten einen hohen Leistungsanspruch. Quiet Quitters sind da - gewissermaßen als Gegenentwurf - eine besondere Herausforderung.

Wenn das Phänomen des Quiet Firing beobachtet wird, sollte es 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.

Personalabteilungen können Führungskräften Angebote machen, das eigene Führungshandeln zu reflektieren und alternative Vorgehensweisen zu entwickeln.

Das geht mithilfe von externen SupervisorInnen und Coaches erfahrungsgemäß besser. 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 Beteili-



Abb.: Colourbox

SupervisorInnen und Coaches sind allen Beteiligten gleichermaßen verpflichtet: Mitarbeitenden, Führungskräften und der Organisation.

gten gleichermaßen verpflichtet: Mitarbeitenden, Führungskräften und der Organisation als Ganzes. Sie können diese Multiperspektivität in einen Klärungsprozess einbringen.

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



Abb.: Fotocredit/Philippe Ramakers

Robert Erlinghagen ist Vorstand der Deutschen Gesellschaft für Supervision und Coaching (DGSv).

Deutsche Gesellschaft für Supervision und Coaching e.V. (DGSv)

Die Deutsche Gesellschaft für Supervision und Coaching e.V. (DGSv) setzt sich seit ihrer Gründung 1989 für die Qualität von Supervision und seit der Jahrtausendwende auch Coaching ein.

Die DGSv fördert Konzeptentwicklung, Forschung und Praxis und gehört seit Ende 2022 zu den Partnerverbänden der KVI Initiative.

Sie vertritt die fachlichen und berufspolitischen Interessen ihrer über 4.400 natürlichen und 31 juristischen Mitglieder.

Web: www.dgsv.de