

Quiet Quitting: Gibt es einen Trend zur „stillen Kündigung“ in Deutschland?

Zahlen zu Arbeitszufriedenheit, Engagement und Fluktuationsabsicht



baua: Bericht kompakt

Rund um das Phänomen Quiet Quitting wird ein abnehmendes Arbeitsengagement bei Beschäftigten diskutiert. Repräsentative Ergebnisse der BAuA-Arbeitszeitbefragung zeigen jedoch, dass sich in Deutschland ein solcher Trend nicht niederschlägt.

Das Phänomen Quiet Quitting: Ergebnis negativer Arbeitsbedingungen

Der Begriff Quiet Quitting („stilles Kündigen“) bezieht sich auf Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, die sich nicht mehr als unbedingt nötig bei ihrer Arbeitsaufgabe engagieren. Quiet Quitting unterscheidet sich dabei von der tatsächlichen Kündigung sowie der „inneren Kündigung“: Bei einer inneren Kündigung haben Beschäftigte gedanklich ihren Arbeitsplatz bereits gekündigt und bleiben nur aufgrund fehlender Alternativen (Kanning, 2023).

Als Grund für das Auftreten von Quiet Quitting wird u. a. ein Ungleichgewicht zwischen geforderten Anforderungen und erhaltener Wertschätzung diskutiert. Zudem ist Quiet Quitting oft das Ergebnis von Arbeitsbedingungen, die negative Auswirkungen auf die physische und psychische Gesundheit der Beschäftigten haben: z. B. übermäßiger Zeit- oder Leistungsdruck, schlechte Kommunikation, unfaire Behandlung oder fehlende Unterstützung (vgl. Sonntag et al., 2023). Somit hängt Quiet Quitting auch mit der Gesundheit von Beschäftigten zusammen.

Um diese Entwicklungen und die damit einhergehenden Veränderungen zu untersuchen, wird hier die Arbeitszufriedenheit, die Wichtigkeit der Trennung von Arbeit und Privatleben, die Bereitschaft, sich proaktiv beruflich einzubringen (Eigeninitiative) und die Wechselbereitschaft (Fluktuationsabsicht) von Beschäftigten betrachtet. Diese arbeitsmotivationalen und einstellungsbezogenen Konstrukte decken den Kern des Phänomens Quiet Quitting inhaltlich ab. Um entsprechende Aussagen über die abhängig Beschäftigten in Deutschland machen zu können, beziehen wir uns auf Daten der BAuA-Arbeitszeitbefragung 2015 bis 2021. Die Daten sind repräsentativ für Personen,

die mindestens 10 Stunden pro Woche in Deutschland arbeiten. Sie wurden mittels computergestützter Telefoninterviews in vier Wellen erhoben: 2015, 2017, 2019, 2021. Für die Auswertungen werden die gewichteten Daten von abhängig Beschäftigten im Alter von 15 bis 65 Jahren berücksichtigt.

Hohe Zufriedenheit, geringere Kündigungsabsicht, etwas weniger Eigeninitiative

Die Daten zur allgemeinen Arbeitszufriedenheit deuten an, dass sich diese in den letzten Jahren nicht merklich verändert bzw. minimal zugenommen hat. Der überwiegende Teil der Beschäftigten ist sehr zufrieden oder zufrieden mit der Arbeit insgesamt (91–93 %, vgl. Abbildung 1).

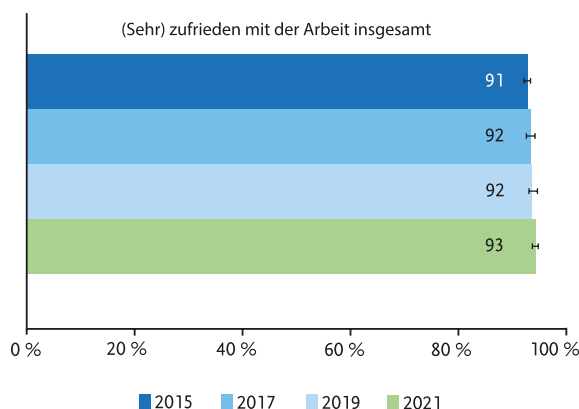


Abb. 1: Arbeitszufriedenheit in der BAuA-Arbeitszeitbefragung 2015 (n = 17 758), 2017 (n = 8 501), 2019 (n = 8 250), 2021 (n = 17 753), gewichtete Daten. Dargestellt sind die Anteilswerte der Antwortkategorien 3 und 4 auf der Skala von 1 (nicht zufrieden) bis 4 (sehr zufrieden), jeweils nach Befragungswelle. Fehlerbalken repräsentieren das 99%-Konfidenzintervall der Anteilswerte.

Die Wichtigkeit der Trennung von Privatleben und Beruf schwankt im Zeitverlauf. Insbesondere im Vergleich von 2015 zu 2017 hat sie deutlich zugenommen, im Anschluss aber wieder leicht abgenommen (vgl. Abbildung 2). Insgesamt deuten die Veränderungen darauf hin, dass der Wunsch nach einer Trennung von Privatleben und Beruf gegenüber 2015 tendenziell gestiegen ist.

Seit 2017 ist ein leichter Rückgang des Anteils der Beschäftigten mit (sehr) hoher Eigeninitiative zu beobachten (vgl. Abbildung 2). Dabei sollten die Befragten angeben, inwieweit sie den folgenden Aussagen zustimmen: „Ich gehe Probleme bei der Arbeit aktiv an“ und „Ich ergreife bei der Arbeit sofort die Initiative, wenn andere dies nicht tun“.

Hinsichtlich der Fluktuationsabsicht, also der Absicht von Beschäftigten, den Arbeitgeber zu wechseln, zeigt sich zwischen 2019 und 2021 insgesamt eher eine geringfügige Abnahme bei Beschäftigten mit (sehr) hoher Fluktuationsabsicht um zwei Prozentpunkte.

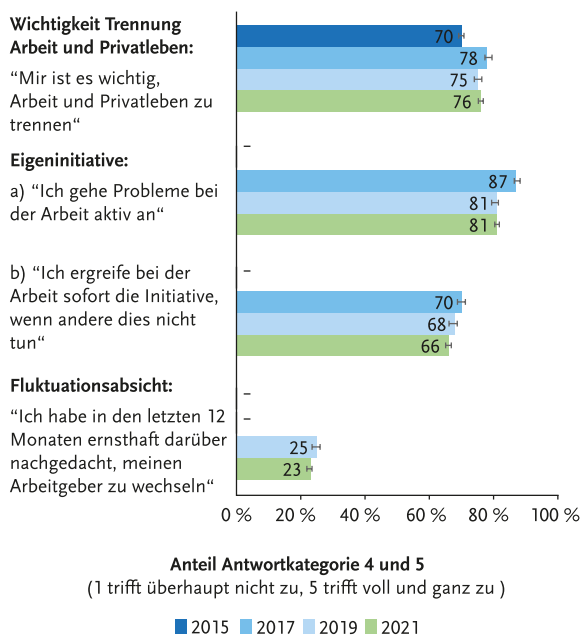


Abb. 2: Wichtigkeit der Trennung von Arbeit und Privatleben, Eigeninitiative, Fluktuationsabsicht in der BAuA-Arbeitszeitbefragung 2015 ($n = 17\ 728$), 2017 ($8\ 502 \leq n \leq 8\ 503$), 2019 ($7\ 659 \leq n \leq 8\ 251$), 2021 ($16\ 330 \leq n \leq 17\ 758$), gewichtete Daten. Dargestellt sind die Anteilswerte der Antwortkategorien 4 und 5 auf der Skala von 1 (trifft überhaupt nicht zu) bis 5 (trifft voll und ganz zu), jeweils nach Befragungswelle. Fehlerbalken repräsentieren das 99%-Konfidenzintervall der Anteilswerte.

Einzelne Fragen wurden 2015 beziehungsweise 2017 nicht erhoben (-).

Exkurs: Alters- & Generationeneffekte.

Vor dem Hintergrund aktueller und kontroverser Diskussionen über „Generationen am Arbeitsmarkt“ (vgl. Rudolph et al., 2021) haben wir Alters- bzw. Generationeneffekte untersucht und verschiedene Altersgruppen miteinander verglichen (Altersgruppen der 15–29, 30–44, 45–54 und 55–65-Jährigen). Insgesamt zeigten sich nur geringe, aber signifikante Unterschiede zwischen den Altersgruppen. Die Effektstärken, also das Ausmaß der Wirkung des Alters, deuten höchstens auf schwache Unterschiede hin. So waren jüngere Beschäftigte (15–29 Jahre) etwas weniger zufrieden mit ihrer Arbeit, zeigten eine geringere Eigeninitiative, hatten leicht erhöhte Fluktuationsabsichten und wünschten sich tendenziell eine stärkere Trennung von Arbeit und Privatleben. Diese Unterschiede zwischen den Altersgruppen lassen sich vermutlich weniger durch die Zugehörigkeit zu verschiedenen Generationen, als durch altersspezifische Effekte erklären wie der Einstieg und die Erprobung im Arbeitsmarkt bei jüngeren Beschäftigten (vgl. Rudolph et al., 2021).

Fazit

Aufbauend auf den Ergebnissen der repräsentativen BAuA-Arbeitszeitbefragung 2015 bis 2021 zeigt sich für Deutschland kein tiefgreifender Trend des Quiet Quitting. Es lässt sich zwar eine leichte Abnahme der Eigeninitiative beobachten. Die überwiegende Mehrheit der Befragten zeigt hingegen auch über den betrachteten Zeitraum hinweg eine (sehr) hohe Eigeninitiative. Darüber hinaus sind mehr als 90 Prozent der abhängig Beschäftigten nach wie vor (sehr) zufrieden mit ihrer Arbeit. Die Möglichkeit der Trennung von Arbeit und Privatleben ist für drei Viertel aller Beschäftigten (sehr) wichtig. Knapp ein Viertel der Befragten hat in den vergangenen 12 Monaten dennoch darüber nachgedacht, den Arbeitsplatz zu wechseln. Eine gesundheits- und persönlichkeitsförderliche Arbeitsgestaltung kann dazu beitragen, nicht nur die Arbeitsfähigkeit, sondern auch die Motivation von Beschäftigten zu erhalten (Hasselhorn & Ebener, 2014).

Bei den Analysen zum Quiet Quitting muss zudem die Entwicklung des Arbeitsmarktes einbezogen werden. So hat sich der Arbeitsmarkt von 2015 zu 2019 zunehmend zu einem arbeitnehmerorientierten Arbeitsmarkt entwickelt. Dies schlägt sich in einer steigenden Anzahl an offenen Stellen, aber auch in einer sinkenden Arbeitslosenquote nieder (Bundesagentur für Arbeit, 2023). Für 2021 ist die

Situation hingegen schwerer zu beurteilen, da sich der Arbeitsmarkt nach der SARS-CoV-2-Pandemie erst langsam wieder erholen konnte.

Auch wenn die vorliegenden Auswertungen zurzeit gegen ein verbreitetes Quiet Quitting von Beschäftigten sprechen, sind präventive Maßnahmen von Unternehmensseite wichtig: Hier zeigt die Forschung übereinstimmend, dass gut gestaltete Arbeitsbedingungen (z. B. ein indivi-

duell abgestimmtes Maß an Flexibilität und Autonomie), konstruktives Führungsverhalten (z. B. Unterstützung sowie Berücksichtigung der Bedürfnisse von Mitarbeitenden und Teams) und organisationale Rahmenbedingungen (z. B. Mitbestimmungsmöglichkeiten und transparente Prozesse) einen wichtigen Beitrag zu gesunder, motivierender und produktiver Arbeit leisten (vgl. Bakker, Demerouti & Sanz-Vergel, 2023; Sonnentag, Tay & Neshor Shoshan, 2023).

Sie möchten mehr wissen?

- 1 **Bakker, A. B., Demerouti, E. & Sanz-Vergel, A. (2023).** Job Demands–Resources Theory: Ten Years Later. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10, 25–53. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920-053933>
- 2 **Bundesagentur für Arbeit (2023).** Monatliche Zeitreihen zum Arbeitsmarkt in Deutschland. Nürnberg: Bundesagentur für Arbeit. <https://statistik.arbeitsagentur.de/DE/Navigation/Statistiken/Statistiken-aktuell/Zeitreihengrafiken/Zeitreihengrafiken-Nav.html>
- 3 **Formica, S. & Sfodera, F. (2022).** The Great Resignation and Quiet Quitting paradigm shifts: An overview of current situation and future research directions. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 31, 899–907. <https://doi.org/10.1080/19368623.2022.2136601>
- 4 **Hasselhorn, H. M. & Ebener, M. (2014).** Gesundheit, Arbeitsfähigkeit und Motivation bei älter werdenden Belegschaften. In B. Badura, A. Ducki, H. Schröder, J. Klose, & M. Meyer (Hrsg.), *Fehlzeiten-Report 2014: Erfolgreiche Unternehmen von morgen – gesunde Zukunft heute gestalten* (S. 75–84). Berlin, Heidelberg: Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-662-43531-1_8
- 5 **Kanning, U. (2023, 14.03.2023).** Quiet Quitting ist keine innere Kündigung. *Haufe.de News*, letzter Zugriff am 11.04.2023 unter https://www.haufe.de/personal/hr-management/das-wahre-definition-von-quiet-quitting_80_574924.html
- 6 **Ng, E. & Stanton, P. (2023).** Editorial: The great resignation: managing people in a post COVID-19 pandemic world. *Personnel Review*, 52, 401–407. <https://doi.org/10.1108/PR-03-2023-914>
- 7 **Rudolph, C.W., Rauvola, R.S., Costanza, D.P., & Zacher, H. (2021).** Generations and Generational Differences: Debunking Myths in Organizational Science and Practice and Paving New Paths Forward. *Journal of Business and Psychology*, 36, 945–967. <https://doi.org/10.1007/s10869-020-09715-2>
- 8 **Sonnentag, S., Tay, L., & Neshor Shoshan, H. (2023).** A review on health and well-being at work: more than stressors and strains. *Personnel Psychology*, 76, 473–510. <https://doi.org/10.1111/peps.12572>

Zitiervorschlag

Backhaus, Nils; Klasmeier, Kai, 2023. Quiet Quitting: Gibt es einen Trend zur „stillen Kündigung“ in Deutschland? Zahlen zu Arbeitszufriedenheit, Engagement und Fluktuationsabsicht in Deutschland. Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin. baua: Bericht kompakt.