

# Stille Kündigung hat mit schlechten Chefs zu tun, nicht mit schlechten Mitarbeitenden

Quelle: [hbr.org/2022/08/quiet-quitting-is-about-bad-bosses-not-bad-employees](https://hbr.org/2022/08/quiet-quitting-is-about-bad-bosses-not-bad-employees)

Fachbeitrag

Autor:

Jack Zenger

Joseph Folkman

August 31, 2022

**Jeder Arbeitnehmer:in muss an jedem Arbeitstag eine Entscheidung treffen:** Sind sie bereit, nur das Minimum an Arbeit zu leisten, um ihren Arbeitsplatz zu behalten? Oder sind sie bereit, mehr Energie und Mühe in ihre Arbeit zu stecken?

In den letzten Wochen haben sich viele derjenigen, die sich für Ersteres entschieden haben, selbst als "stille Aussteiger" bezeichnet. Sie lehnen die Vorstellung ab, dass die Arbeit ein zentraler Punkt in ihrem Leben sein sollte. Sie wehren sich gegen die Erwartung, alles zu geben oder Überstunden zu leisten. Sie sagen "Nein" zu Aufforderungen, über das hinauszugehen, was ihrer Meinung nach von einer Person, in ihrer Position erwartet werden sollte.

In Wirklichkeit ist "**Quiet Quitting**" ein neuer Name für ein altes Verhalten.

Unsere Forscher führen seit Jahrzehnten 360-Grad-Bewertungen von Führungskräften durch und wir haben die Befragten regelmäßig gebeten, zu beurteilen, ob ihr Arbeitsumfeld ein Ort ist, an dem die Menschen die Extrameile gehen wollen". Um das aktuelle Phänomen der stillen Kündigung besser zu verstehen, haben wir unsere Daten ausgewertet und versucht, diese Frage zu beantworten: Was macht den Unterschied zwischen denjenigen, die ihre Arbeit als Tagesgefängnis betrachten, und denjenigen, die meinen, dass sie ihnen Sinn und Zweck verleiht?

Unsere Daten deuten darauf hin, dass stilles Kündigen in der Regel weniger mit der Bereitschaft eines Mitarbeiters zu härterer und kreativerer Arbeit zu tun hat, sondern mehr mit der Fähigkeit eines Managers, eine Beziehung zu seinen Mitarbeitern:innen aufzubauen, bei der diese nicht die Minuten bis zum Feierabend zählen.

## Was die Daten zeigen

Wir haben die seit 2020 gesammelten Daten von 2.801 Managern untersucht, die von 13.048 direkten Mitarbeitern bewertet wurden. Im Durchschnitt wurde jede Führungskraft von fünf direkten Mitarbeitern bewertet, und wir haben zwei Datenpunkte verglichen:

Die Bewertungen der Mitarbeiter:innen über die Fähigkeit ihres Vorgesetzten, "ein Gleichgewicht zwischen der Erzielung von Ergebnissen und der Berücksichtigung der Bedürfnisse anderer herzustellen".



Besuchen Sie uns  
Online

[scheelen-institut.com](https://scheelen-institut.com)

SCHEELLEN® AG  
Badstraße 3  
D-79761  
Waldshut-Tiengen

Die Bewertungen der Mitarbeiter:innen, inwieweit ihr "Arbeitsumfeld ein Ort ist, an dem die Mitarbeiter:innen bereit sind, die Extrameile zu gehen". Der Forschungsbegriff, den wir für diejenigen verwenden, die bereit sind, zusätzliche Anstrengungen zu unternehmen, ist "diskretionärer Einsatz". Seine Auswirkungen auf Organisationen können tiefgreifend sein: Wenn Sie 10 direkte Mitarbeiter haben und jeder von ihnen 10 % zusätzliche Anstrengungen unternimmt, führt dies unter dem Strich zu einer höheren Produktivität.

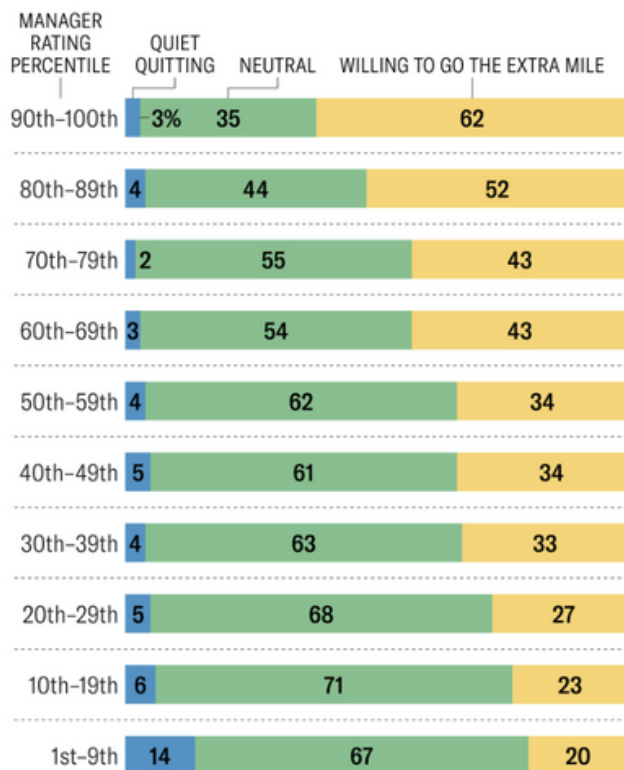
Die nachstehende Grafik zeigt die Ergebnisse. Wir haben festgestellt, dass die am wenigsten effektiven Manager:innen drei- bis viermal so viele Mitarbeiter:innen haben, die in die Kategorie "stilles Kündigen" fallen, wie die effektivsten Führungskräfte.

Bei diesen Managern:innen kündigten 14 % ihrer direkten Mitarbeiter:innen stillschweigend und nur 20 % waren bereit, zusätzliche Anstrengungen zu unternehmen. Bei den Führungskräften, die am besten in der Lage waren, Ergebnisse und Beziehungen in Einklang zu bringen, waren 62 % ihrer direkten Mitarbeiter:innen bereit, zusätzliche Anstrengungen zu unternehmen, während nur 3 % stillschweigend kündigten.

Viele Menschen haben irgendwann in ihrem Berufsleben für einen Vorgesetzten gearbeitet, der sie dazu gebracht hat, stillschweigend zu kündigen. Das kommt daher, dass sie sich unterbewertet und nicht gewürdigt fühlen. Es ist möglich, dass die Manager:innen voreingenommen waren oder sich unangemessen verhalten haben. Die mangelnde Motivation der Mitarbeiter:innen war eine Reaktion auf das Verhalten der Führungskraft. Die meisten Mid-Career-Mitarbeiter:innen haben auch schon für eine Führungskraft gearbeitet, für die sie den starken Wunsch verspürten, alles zu tun, um ihre Ziele zu erreichen. Gelegentliches spätes Arbeiten oder frühes Aufhören wurde ihnen nicht übel genommen, weil diese Führungskraft sie inspirierte.

## Der Einfluss von Manager auf stille Kündigungen

Zenger-Folkman-Analysten untersuchten Daten aus 360 Führungsbeurteilungen seit 2020 und verglichen mehr als 13.000 Mitarbeiter:innen. Die Bewertungen von 2.801 Manager:innen, die "ein Gleichgewicht zwischen dem Erzielen von Ergebnissen und Bedürfnisse der anderen" und ihre Bewertungen des Ausmaßes, in dem Arbeitsumgebung ein Ort ist, an dem die Mitarbeiter:innen die "Extrameile gehen wollen". Manager:innen, die am besten bewertet wurden indem sie Beziehungen und Ergebnisse am effektivsten in Einklang brachten, verzeichneten die Bereitschaft von 62 % ihrer Mitarbeiter:innen, zusätzliche Leistungen zu erbringen und nur 3 % Kündigungen durch "Quiet Quitting".



## Was ist zu tun, wenn Sie einen "stillen Quitter" managen?

Angenommen, Sie haben mehrere Mitarbeiter:innen, von denen Sie glauben, dass sie stillschweigend kündigen. In diesem Fall sollten Sie sich die folgende Frage stellen: Liegt das Problem bei meinen direkten Mitarbeitern oder bei mir und meinen Führungsqualitäten?

Wenn Sie von Ihren Führungsqualitäten überzeugt sind und nur einer Ihrer direkten Mitarbeiter:innen unmotiviert ist, liegt das möglicherweise nicht an Ihnen. Wie das obige Schaubild zeigt, hatten 3 % oder 4 % der besten Manager:innen, direkte Mitarbeiter:innen, die stillschweigend kündigten.

In jedem Fall sollten Sie Ihren Ansatz zur Erzielung von Ergebnissen bei Ihren Teammitgliedern genau unter die Lupe nehmen. Wenn Sie Ihre direkten Mitarbeiter:innen um mehr Produktivität bitten, bemühen Sie sich dann auch darum, dass sich die Teammitglieder wertgeschätzt fühlen? Ein offener und ehrlicher Dialog mit den Kollegen:innen über die Erwartungen, die jeder an den anderen stellt, ist von großer Bedeutung.

Der wichtigste Faktor ist Vertrauen. Als wir die Daten von mehr als 113.000 Führungskräften analysierten, um herauszufinden, welches Verhalten effektiven Führungskräften dabei hilft, Ergebnisse mit ihrer Sorge um die Teammitglieder in Einklang zu bringen, war Vertrauen die wichtigste Verhaltensweise. Wenn direkte Mitarbeiter:innen ihrer Führungskraft vertrauen, gehen sie auch davon aus, dass sich die Führungskraft um sie kümmert und um ihr Wohlergehen besorgt ist.

Unsere Forschung hat Vertrauen mit drei Verhaltensweisen in Verbindung gebracht. Erstens: Sie haben positive Beziehungen zu allen Ihren direkten Mitarbeitern.

Das bedeutet, dass Sie sich darauf freuen, mit ihnen in Kontakt zu treten und gerne mit ihnen sprechen. Gemeinsame Interessen verbinden Sie miteinander, während Unterschiede anregend sind.

Einige Teammitglieder machen es einem leicht, eine positive Beziehung aufzubauen. Andere sind eher eine Herausforderung. Dies ist oft auf Unterschiede zurückzuführen (Alter, Geschlecht, ethnische Zugehörigkeit oder politische Orientierung). Suchen und finden Sie Gemeinsamkeiten mit diesen Teammitgliedern, um gegenseitiges Vertrauen aufzubauen. Das zweite Element des Vertrauens ist Beständigkeit. Führungskräfte müssen nicht nur absolut ehrlich sein, sondern auch halten, was sie versprechen. Die meisten Führungskräfte glauben, dass sie konsequenter sind, als sie von anderen wahrgenommen werden.

Das dritte Element, das Vertrauen schafft, ist Fachwissen. Kennen Sie Ihre Aufgabe gut? Sind Sie in irgendeinem Aspekt Ihrer Arbeit nicht auf dem neuesten Stand? Haben andere Vertrauen in Ihre Meinung und Ihren Rat? Experten können Klarheit schaffen, einen Weg vorwärts weisen und klare Einsichten vermitteln, um Vertrauen aufzubauen.

Wenn Sie eine vertrauensvolle Beziehung zu allen Ihren direkten Mitarbeitern:innen aufbauen, sinkt die Wahrscheinlichkeit, dass diese im Stillen kündigen, erheblich. Der Ansatz, den Führungskräfte in der Vergangenheit verfolgten, um von ihren Mitarbeitern Ergebnisse zu verlangen, ist nicht derselbe, den wir heute anwenden. Wir sind dabei, sicherere, integrativere und positivere Arbeitsplätze zu schaffen, und wir müssen uns weiter verbessern.

Es ist leicht, die Schuld für die stille Kündigung auf faule oder unmotivierte Mitarbeiter:innen zu schieben, aber stattdessen sagt uns diese Untersuchung, dass wir in uns gehen und erkennen sollten, dass die Menschen ihre Energie, Kreativität, Zeit und Begeisterung den Organisationen und Führungskräften geben wollen, die es verdienen.

INSIGHTS MDI®



## Wir beraten Sie gerne

- Führungskräfteentwicklung
- Talentförderung
- Personaleinsatzplanung

**Svenja Granacher**

Fachberaterin

Tel: +49 (0) 7741 9694-0

[info@scheelen-institut.de](mailto:info@scheelen-institut.de)