

Masterarbeit

Quiet Quitting

Wie kann «Quiet Quitting» verhindert werden?

eingereicht zur Erlangung des akademischen Grades:

Executive Master of Business Administration FH mit Vertiefung Innovative & New Leadership

vorgelegt von:

Sascha Spreitzer in Zürich, Schweiz

Dieses Werk ist im Open Access veröffentlicht und unter einer freien Creative Commons Lizenz verfügbar. Im Detail "Namensnennung 4.0 International (CC BY 4.0)".

Sie dürfen:

- **Teilen** — das Material in jedwedem Format oder Medium vervielfältigen und weiterverbreiten
- **Bearbeiten** — das Material remixen, verändern und darauf aufbauen und zwar für beliebige Zwecke, sogar kommerziell.

Der Lizenzgeber kann diese Freiheiten nicht widerrufen solange Sie sich an die Lizenzbedingungen halten.

Unter folgenden Bedingungen:

- **Namensnennung** — Sie müssen angemessene Urheber- und Rechteangaben machen, einen Link zur Lizenz beifügen und angeben, ob Änderungen vorgenommen wurden. Diese Angaben dürfen in jeder angemessenen Art und Weise gemacht werden, allerdings nicht so, dass der Eindruck entsteht, der Lizenzgeber unterstütze gerade Sie oder Ihre Nutzung besonders.
- **Keine weiteren Einschränkungen** — Sie dürfen keine zusätzlichen Klauseln oder technische Verfahren einsetzen, die anderen rechtlich irgendetwas untersagen, was die Lizenz erlaubt.

Hinweise:

Sie müssen sich nicht an diese Lizenz halten hinsichtlich solcher Teile des Materials, die gemeinfrei sind, oder soweit Ihre Nutzungshandlungen durch Ausnahmen und Schranken des Urheberrechts gedeckt sind.

Es werden keine Garantien gegeben und auch keine Gewähr geleistet. Die Lizenz verschafft Ihnen möglicherweise nicht alle Erlaubnisse, die Sie für die jeweilige Nutzung brauchen. Es können beispielsweise andere Rechte wie Persönlichkeits- und Datenschutzrechte zu beachten sein, die Ihre Nutzung des Materials entsprechend beschränken.

Siehe unter <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	5
Abstract	6
1 Einleitung	7
1.1 Ausgangslage.....	7
1.2 Problemstellung.....	8
1.3 Relevanz.....	8
1.3.1 Relevanz für die Forschung	8
1.3.2 Relevanz für die Praxis	9
1.4 Zentrale Fragestellung	9
1.5 Ziel der Arbeit	9
1.6 Ablauf der Arbeit.....	9
1.7 Aufbau der Arbeit	9
1.8 Forschungsmethode	10
1.9 Abgrenzungen	10
1.10 Rahmenvorgaben.....	10
1.11 Geschlechtergerechter Sprachgebrauch.....	11
1.12 Motivation des Verfassers.....	11
2 Theorieteil	12
2.1 Begriffsdefinitionen.....	12
2.1.1 Dienst nach Vorschrift.....	12
2.1.2 Innere Kündigung.....	13
2.1.3 Quiet Quitting	16
2.1.4 Burn-out.....	18
2.2 Ähnliche Begriffe mit unterschiedlichen Bedeutungen	18
2.3 Stand der Forschung.....	20
2.4 Arbeitsüberlastung	20
2.5 Burn-out.....	22
2.6 Konsequenzen von Arbeitslosigkeit.....	23
2.7 Konklusionen	24
2.7.1 Massnahmen zur Verhinderung von Arbeitsüberlastung	24
2.7.2 Massnahmen zur Verhinderung von Burn-out.....	26
2.7.3 Massnahmen zur Verhinderung der Konsequenzen von Arbeitslosigkeit	27

2.7.4	Massnahmen zur Verhinderung von Quiet Quitting	29
2.8	Zwischenfazit und Ergebnis der Theorie	30
3	Methode	31
3.1	Methodenwahl Experteninterviews	31
3.2	Vorbereitung und Operationalisierung der Experteninterviews.....	31
3.2.1	Erstellung des Merkblatts.....	31
3.2.2	Erstellung des Interviewleitfadens	32
3.2.3	Auswahl der Expertinnen und Experten	32
3.3	Datenerhebung und Durchführung der Experteninterviews	33
3.3.1	Pretest	33
3.3.2	Ort, Mittel, Zeitpunkt und Dauer.....	33
3.3.3	Ablauf der Experteninterviews	34
3.4	Analyse und Auswertung der Datenerhebung bzw. Experteninterviews	35
3.4.1	Vorgehen	35
3.4.2	Bildung des Kategoriensystems der qualitativen Inhaltsanalyse	36
3.4.3	Klassische Gütekriterien des wissenschaftlichen Vorgehens	36
3.4.4	Mayrings Gütekriterien qualitativer Sozialforschung	36
3.5	Ergebnisse der Experteninterviews	38
3.5.1	Arbeitsüberlastung und Burn-out.....	38
3.5.2	Konsequenzen von Arbeitslosigkeit.....	40
3.5.3	Quiet Quitting	41
3.6	Konklusionen aus den Experteninterviews.....	42
3.6.1	Massnahmen zur Verhinderung von Arbeitsüberlastung und Burn-out.....	42
3.6.2	Massnahmen zur Verhinderung der Konsequenzen von Arbeitslosigkeit	43
3.6.3	Massnahmen zur Verhinderung von Quiet Quitting	44
3.7	Zwischenfazit der Experteninterviews	45
4	Auswertung	46
4.1	Diskussion	46
4.1.1	Arbeitsüberlastung und Burn-out.....	46
4.1.2	Konsequenzen von Arbeitslosigkeit.....	47
4.1.3	Quiet Quitting	48
4.2	Gesamtergebnis und Beantwortung der Forschungsfrage	52
4.3	Limitationen	52
5	Schlussbetrachtung	53

5.1	Fazit und abgeleitete Handlungsempfehlungen	53
5.2	Ausblick	54
	Literaturverzeichnis	55
	Abbildungsverzeichnis	65
	Tabellenverzeichnis	66
	Anhang I: Merkblatt	67
	Anhang II: Interviewleitfaden.....	68
	Anhang III: Erster Durchgang der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring	70
	Anhang IV: Zweiter Durchgang der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring	105
	Anhang V: Transkript I1	133
	Anhang VI: Transkript I2	148
	Anhang VII: Transkript I3	163
	Anhang VIII: Transkript I4	172
	Anhang IX: Transkript I5	185
	Anhang X: Transkript I6	195
	Eigenständigkeitserklärung.....	207

Vorwort

Die vorliegende Masterarbeit beschäftigt sich mit der Frage, welche Massnahmen Organisationen ergreifen sollten, um Quiet Quitting am Arbeitsplatz zu verhindern. Hierfür wurde die explorative Forschungsmethode der qualitativen Analyse von Experteninterviews gewählt.

Diese wissenschaftliche Arbeit führte ich im Rahmen eines Masterstudiengangs an der Kalaidos Fachhochschule Schweiz in der Vertiefung Innovative & New Leadership durch. Ziel war es, den Begriff «Quiet Quitting» und dessen Problemstellung für Unternehmen zu durchdringen und dadurch Massnahmen zu beschreiben, die Organisationen helfen können, das Problem anzugehen.

Die Themenwahl fiel auf «Quiet Quitting», da der Begriff im Jahr 2022 sehr präsent in den Medien war und von den unterschiedlichen Autorinnen und Autoren wahlweise frei mit «innere Kündigung» oder «Dienst nach Vorschrift» übersetzt wurde. Mir erschien der Begriff «Quiet Quitting» aber doch komplexer, als er von den Medien dargestellt wurde, und ich konnte auch im beruflichen Umfeld Personen ausmachen, bei denen ich vermutete, dass ihr Verhalten etwas mit Quiet Quitting zu tun haben könnte. Insofern war mein Interesse geweckt, Quiet Quitting zu erforschen und Wissen dazu zu schaffen.

Nicola Hammerschmidt unterstützte mich bei der Themenwahl und betreute die Arbeit vor und während des gesamten Zeitraums vom 17. April 2023 bis zum 5. Februar 2024. Mit unermüdlicher Positivität und Denkanstössen motivierte sie mich und war eine grosse Hilfe, eine feinfühlig-coachende und eine starke Mentorin. Ihr gebührt an dieser Stelle grosser Dank.

Ein weiterer Dank geht an die Expertinnen und Experten mit ihrem Mut, sich mitzuteilen und über ihre Erlebnisse, Erfahrungen und Meinungen in Bezug auf Quiet Quitting zu sprechen.

Der grösste Dank aber gilt meiner Liebsten, die ein grosses Opfer bringen musste, um mir die Zeit und die Ruhe zu geben, diese Arbeit durchzuführen und schreiben zu können.

Ich führte diese Arbeit an Abenden und Wochenenden bei einem vollen Arbeitspensum in einer anspruchsvollen Führungsrolle und gleichzeitiger Nebenbeschäftigung als Tauchlehrer aus.

Diese Arbeit ist Neil Giblin gewidmet. Neil lebte für den Tauchsport und bildete auf Koh Tao in Thailand tausende von Taucherinnen und Tauchern sowie hunderte Tauchprofis und Tauchlehrende aus. Er starb im Januar 2023 und hinterliess die weltweite Tauch-Community und eine Insel im thailändischen Golf in tiefer Trauer.

Sascha Spreitzer

Zürich, 5. Februar 2024

Abstract

Eine Studie von Gallup mit der Fragestellung, wie viel Bindung Mitarbeitende zu ihrem Unternehmen haben, kam 2022 zu dem Ergebnis, dass 87 % der Arbeitnehmenden in Deutschland eine geringe bis keine Bindung aufwiesen und dass dies einen wirtschaftlichen Ausfall von bis zu 151 Milliarden Euro bedeutete. Währenddessen prägte die Generation Z den Begriff «Quiet Quitting», der eine Massnahme gegen übertriebene Erwartungen an Arbeitsleistung ist und eine Distanzierung gegenüber den Arbeitgebenden bewirkt. Medien wie auch die bisherige Literatur übersetzen «Quiet Quitting» frei mit «innere Kündigung» oder «Dienst nach Vorschrift». Es erscheint daher notwendig, wissenschaftlich zu durchdringen, was Quiet Quitting ist und wie Firmen ihm entgegensteuern können.

Das Ziel der vorliegenden Arbeit besteht darin, zu ergründen, mit welchen Massnahmen Organisationen Quiet Quitting am Arbeitsplatz vermeiden können. Hierzu wurde folgende Forschungsfrage gestellt: Welche Massnahmen sollten Organisationen ergreifen, um «Quiet Quitting» am Arbeitsplatz zu verhindern?

Um die Forschungsfrage zu beantworten, wurden aktuelle Studien und Literatur aus den Bereichen Quiet Quitting, Arbeitsüberlastung, Burn-out und Konsequenzen von Arbeitslosigkeit analysiert und mit den Ergebnissen einer qualitativen Inhaltsanalyse von teilstrukturierten Experteninterviews in ebendiesen Bereichen abgeglichen und diskutiert. Aus dem Diskussionsergebnis wurden Massnahmen abgeleitet und auf dieser Basis wurde die Forschungsfrage beantwortet.

Quiet Quitting ist primär ein Schutzmechanismus vor Arbeitsüberlastung, Burn-out und den Konsequenzen von Arbeitslosigkeit, der zu Folge hat, dass Mitarbeitende ihre Arbeitsleistung reduzieren und sich vom Unternehmen distanzieren. Vorgesetzte Führungskräfte spielen eine entscheidende Rolle und müssen fähig sein, die Gefährdung der Gesundheit ihrer Mitarbeitenden zu erkennen und darauf zu reagieren, um ihre gesetzliche Fürsorgepflicht und die Erwartungen der Mitarbeitenden zu erfüllen. Die Angst vor den Konsequenzen von Arbeitslosigkeit verursacht massgeblich Quiet Quitting. Der Ausfall des Erwerbseinkommens kann zu einem sozialen Abstieg des Individuums oder der Familie führen und verursacht dadurch wiederum psychische Leiden wie Stress, Existenzängste und Depressionen und führt zur Distanzierung gegenüber dem Unternehmen.

Organisationen sollten daher Massnahmen wie regelmässige Mitarbeitendengespräche, regelmässige Aufgabenplanung, die Ausbildung sozialer Führungskompetenz, die Schaffung finanzieller Sicherheit, eine Versetzung, die Schaffung einer Mensch- und Innovationskultur, die Schaffung eines Corporate-Alumni-Netzwerks und die Einführung von New Work ergreifen, um Quiet Quitting am Arbeitsplatz zu verhindern.

Weiterführende Forschung im Bereich «Quiet Quitting» könnte messen, in welchem Umfang wirtschaftlicher Ausfall durch die Umsetzung der erarbeiteten Massnahmen vermindert werden kann.

1 Einleitung

1.1 Ausgangslage

Zaid Leppelin beschrieb am 25. Juli 2022 in einem Video auf TikTok, dass er einem neuen Begriff namens «Quiet Quitting» begegnet ist. Gemäss Leppelin kündigen Arbeitnehmende bei Quiet Quitting nicht direkt ihren Job, gäben jedoch den Gedanken auf, das normale Arbeitsmass zu übertreffen. Sie würden weiterhin ihre Pflichten erfüllen, aber sich nicht mehr einer aufgezwungenen Hetzmentalität unterwerfen. Jene Hetzmentalität entspreche nicht der Realität und der Wert eines Menschen sei nicht durch seine Arbeitsleistung definiert (Leppelin, 2022).

Das Video wurde 491'500-fach gelikt und 42'800-fach geteilt (Leppelin, 2022). Es war Anstoss für zahlreiche Artikel in Tageszeitungen, z. B. der Los Angeles Times (Pearce, 2022) und der NZZ (Neue Zürcher Zeitung) (Schmid, 2022; Sprenger, 2023), sowie Zeitschriften, unter anderem dem Forbes Magazine (Hare, 2022) und dem Harvard Business Review (Klotz & Bolino, 2022; Zenger & Folkman, 2022). Das Medienecho wurde 2022 durch die Engagement-Studie von Gallup (Harter, 2022) – mit beunruhigenden Erkenntnissen zur Arbeitsmoral in Deutschland – weiter befeuert. Das Ergebnis der Studie: lediglich 13 % der Arbeitnehmenden hatten eine hohe emotionale Bindung an die jeweiligen Arbeitgebenden, 69 % eine geringe und 18 % keine emotionale Bindung. Beziffert wird dies mit einem wirtschaftlichen Ausfall von 118.1 bis 151.1 Milliarden Euro (Nink & Sinyan, 2023, S. 3 & 4).

Die Generation Z sieht sich unterdessen unmöglichen Zukunftsaussichten in den Bereichen Umwelt, Gesellschaft und Wirtschaft ausgesetzt. Sie wähnt sich umgeben von stoisch gleichgültigen umwelt- und zukunftszerstörenden Firmen, die nicht durch gesellschaftssorgende Leistungsträger und -trägerinnen, sondern durch feudale Attributtragende geführt werden, die durch Identität, Geburt oder Geschlecht in den Stand der Unternehmensführung erhoben wurden (Sprenger, 2023). Die Generation Z wird benötigt, um den Fachkräftemangel bewältigen zu können. Sie stellt sich unter diesen aussichtslosen Voraussetzungen jedoch die Frage, ob sie überhaupt noch einer Erwerbstätigkeit nachgehen soll (Schmid, 2022). Quiet Quitting bedeutet einen Widerstand gegen aufgesetzten Zwangsaktionismus und gespielte Hetzmentalität (Leppelin, 2022). Gleichzeitig wird ein «verantwortungsloser und bequemer» (Sprenger, 2023) Ausweg gesucht, um ein besseres Leben führen zu können (Sprenger, 2023).

Arbeitsüberlastung, Burn-out und Arbeitslosigkeit sind in der Arbeitswelt der Neuzeit allgegenwärtig. So fallen mehr Menschen einem durch Arbeitsüberlastung geschuldeten Herzinfarkt zum Opfer, als an einer Malaria-Infektion sterben. Die Zahl der jährlichen Herzinfarkte durch Arbeitsüberlastung beläuft sich auf ca. 750'000 (Fadel et al., 2020; Pega et al., 2021; Ro, 2021). Burn-out wird zwar nicht als Krankheit angesehen (Atroszko et al., 2020; World Health Organization, 2019), trotzdem gibt es in der Schweiz eine Burn-out-Klinik, die sich allein auf die Heilung dieses komplizierten Syndroms spezialisiert hat (Kalberer, 2022). Die Konsequenzen von Arbeitslosigkeit haben drastische Auswirkungen auf die soziale Stellung (Green et al., 2016) und dadurch auf den langfristigen Lebensstandard (Oreopoulos et al., 2012) und lösen somit Ängste und Depressionen aus (Aronsson et al., 2017; Kivimäki et al., 2015; Stansfeld & Candy, 2006). Ein Spannungsfeld zwischen Arbeitsüberlastung, Burn-out und den Konsequenzen von Arbeitslosigkeit lässt sich erahnen.

1.2 Problemstellung

Die emotionale Distanzierung von «Quiet Quitting» betroffener Personen gegenüber ihren Arbeitgebenden wurde für Deutschland mit einem wirtschaftlichen Ausfall von bis zu 151.1 Milliarden Euro beziffert und stellt somit ein Problem für die Volkswirtschaft und ihre Unternehmen dar.

Der Begriff «Quiet Quitting» ist wissenschaftlich nicht definiert. Abgrenzungen und Beziehungen zu anderen Themen im Bereich der Arbeitsmotivation, z. B. «Dienst nach Vorschrift» oder «innerliche Kündigung», sind noch nicht vorgenommen worden. In relevanten Lexika ist der Begriff «Quiet Quitting» nicht verzeichnet (o. Autor, 2023). Das Fehlen einer Definition der Thematik lässt darauf schließen, dass es bislang keine eingrenzenden Studien bzw. keine Forschung zur Thematik gibt.

Obgleich der Begriff wissenschaftlich noch keine Vereinheitlichung erfahren hat, ist er für Firmen zu einem ernstzunehmenden Problem geworden. Die Geburtsjahre der Generation Z (1995 bis 2010) treten zurzeit in das Berufsleben ein, werden benötigt, stellen aber unabhängig von ihrer Leistungsfähigkeit hohe Ansprüche an die Arbeitgebenden (Schmid, 2022). Der Arbeitsmarkt spezialisierter Fachkräfte ist zu Gunsten der Arbeitnehmenden verschoben. Es wird von Bewerbungsgesprächen berichtet, in denen berufsunerfahrene Universitätsabgänger/-innen die branchenübliche Lohnobergrenze fordern und das Bewerbungsgespräch abrupt beenden, wenn sie feststellen, dass Arbeitgebende auf die Forderung nicht eingehen werden (Schmid, 2022). Die bereits angestellte Generation Z wie auch weitere Arbeitnehmende sind versucht, Arbeit und Karriere nicht mit Engagement zu verfolgen, sondern eine «freizeitorientierte Schonhaltung» (Sprenger, 2023) einzunehmen.

Es stellt sich insofern die Frage, wie Unternehmen «Quiet Quitting» verhindern können, um einen finanziellen Ausfall zu vermeiden.

1.3 Relevanz

1.3.1 Relevanz für die Forschung

Die Untersuchung von «Quiet Quitting» kann eine Definition, Eingrenzung und Abgrenzung des Begriffs ergeben. Forschenden wird es durch die Definition und die genaue Beschreibung der Thematik erleichtert, weitergehende Forschung zu betreiben.

Es ist z. B. naheliegend, die Begriffe «Quiet Quitting», «Dienst nach Vorschrift» und «innere Kündigung» zu erforschen und in Beziehung zu setzen bzw. gegeneinander abzugrenzen, da sie der Thematik nahestehen, sachverwandt sind und eventuell nicht austauschbar verwendet werden sollten. Mitunter ist auch die Erforschung relevant, ob es sich bei «Quiet Quitting» um einen Trend der sozialen Medien (Backhaus & Klasmeier, 2023; Masterson, 2022) oder ein Phänomen der Generation Z (Pearce, 2022; Schmid, 2022) handelt.

Vorhandene Studien sind unter anderem die Gallup-Studie zur emotionalen Bindung von Arbeitnehmenden (Nink & Sinyan, 2023), eine Zusammenfassung zur «Great Resignation und Quiet Quitting» im Journal of Hospitality Marketing & Management (Formica & Sfodera, 2022) sowie der Artikel «Quiet Quitting – Causes and Opportunities» an der Alabama A & M University (Mahand & Caldwell, 2023). Diese Auflistung ist jedoch nicht abschliessend.

1.3.2 Relevanz für die Praxis

‹Quiet Quitting› wird als ernstzunehmendes Problem für Unternehmen eingeschätzt (Schmid, 2022; Sprenger, 2023). So wird in Deutschland für das Jahr 2022 ein wirtschaftlicher Schaden – infolge innerer Kündigungen und mangelnder emotionaler Bindung – von 118.1 bis 151.1 Milliarden Euro beziffert (Nink & Sinyan, 2023, S. 4). Lediglich 13 % der Arbeitnehmenden wiesen eine hohe, 69 % eine geringe und 18 % keine emotionale Bindung auf (Nink & Sinyan, 2023, S. 3).

Firmen und Führungskräfte möchten verstehen, was ‹Quiet Quitting› ausmacht und wie sie es effektiv verhindern können (Masterson, 2022) respektive wie sie einen durch innere Kündigung und mangelnde emotionale Bindung bedingten wirtschaftlichen Ausfall im eigenen Unternehmen vermeiden können.

1.4 Zentrale Fragestellung

Der Autor stellt daher die zentrale Forschungsfrage:

- Welche Massnahmen sollten Organisationen ergreifen, um ‹Quiet Quitting› am Arbeitsplatz zu verhindern?

1.5 Ziel der Arbeit

Ziel dieser Arbeit ist es, die Forschungsfrage zu beantworten.

1.6 Ablauf der Arbeit

Aus der tieferen Analyse der Literatur und den theoriebasierten Konklusionen werden Fragen abgeleitet, die Expertinnen und Experten in teilstrukturierten und leitfadenbasierten Interviews beantworten sollen.

Die transkribierten Experteninterviews werden inhaltlich analysiert und die Ergebnisse hieraus mit denen des Literaturreviews in Beziehung gesetzt. Die Relation der Ergebnisse aus Theorie und Experteninterviews bildet das Hauptergebnis der Arbeit. Basierend auf dem Hauptergebnis wird eine nicht abgeschlossene Liste an Handlungsempfehlungen abgeleitet, welche Massnahmen Organisationen ergreifen sollten, um Quiet Quitting am Arbeitsplatz zu verhindern.

1.7 Aufbau der Arbeit

Diese Arbeit ist in eine Einleitung, einen Theorie- und Methodenteil sowie eine Auswertung und eine Schlussbetrachtung gegliedert.

In der Einleitung werden die Thematik, der Aufbau, die Bedingungen, die Forschungsmethode, und die zentrale Fragestellung der Arbeit vorgestellt.

Im theoretischen Teil dieser Arbeit wird durch einen Literaturreview der Stand der Forschung beschrieben und erläutert, auf dessen Basis die Forschungsfrage beantwortet werden soll. Es wird eine Definition des Begriffs ‹Quiet Quitting› erarbeitet und eine Abgrenzung zu bereits bestehenden sachverwandten Begriffen vorgenommen, um eine möglichst exakte Einordnung des Begriffs zu erreichen. Des Weiteren wird die im Zusammenhang mit dem Begriff stehende Verhinderung von ‹Quiet Quitting› betrachtet und dafür relevante Literatur aufbereitet. Der theoretische Teil schliesst mit Konklusionen aus der Analyse der Literatur.

Im Methodenteil der Arbeit wird die gewählte qualitative Sozialforschungsmethode «teilstrukturierte Experteninterviews (2016) und qualitative Inhaltsanalyse (2015)» jeweils nach Mayring beschrieben. Aus der Analyse und den Ergebnissen des Literaturreviews des Theorieteils werden Fragen abgeleitet. Als erster Schritt werden diese teilstrukturierten und offenen Fragen in einem Interviewleitfaden formuliert. Im zweiten Schritt wird die Definition von Expertinnen und Experten vorgenommen und es werden geeignete Kandidatinnen und Kandidaten ausgewählt sowie für die Interviews akquiriert. Zu diesem Personenkreis zählen Expertinnen und Experten im Bereich der Arbeitsmotivation sowie berufserfahrene Führungskräfte, berufserfahrene Mitarbeitende und Forschende im Fachgebiet oder in verwandten Fachgebieten. Im dritten Schritt werden die Interviews durchgeführt und Daten in Form von Audio- oder Videoaufnahmen erfasst. Im abschliessenden und vierten Schritt der Forschungsmethode werden die Daten in Textform transkribiert und mittels der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring (2015) ausgewertet sowie zusammengefasst.

Im Auswertungsteil der Arbeit werden die einzelnen Ergebnisse des Literaturreviews (Theorieteil) und der Forschungsmethode (Methodenteil) in Beziehung gesetzt, diskutiert und zu einem Gesamtergebnis der Arbeit verdichtet. Das Gesamtergebnis der Arbeit erlaubt nachfolgend die Beantwortung der zentralen Forschungsfrage «Welche Massnahmen sollten Organisationen ergreifen, um «Quiet Quitting» am Arbeitsplatz zu verhindern?».

Im letzten Teil der Arbeit – der Schlussbetrachtung – werden Handlungsempfehlungen aus dem Gesamtergebnis der Arbeit und der Beantwortung der zentralen Forschungsfrage abgeleitet, um «Quiet Quitting» am Arbeitsplatz zu verhindern. Darüber hinaus wird ein Ausblick auf eventuelle weiterführende Forschung zur Thematik gegeben.

1.8 Forschungsmethode

Problemzentrierte Interviews nach Mayring (Mayring, 2016, S. 19 ff.) werden als empirische Methode für diese Arbeit gewählt. Mayring empfiehlt bei Forschungsfragen, die subjektiv sind, jene problemzentrierten Interviews als qualitative Forschungsmethode. Die zentrale Forschungsfrage dieser Arbeit betrifft das menschliche Inzentiv betreffend die Erwerbbarkeit in Unternehmen und anderen Organisationen. Da jenes Inzentiv subjektiv und subjektabhängig ist, eignet sich Mayrings Forschungsmethode, um die Forschungsfrage beantworten zu können. Aus der Untersuchung subjektiv geschilderter Erfahrungen können Kategorien bzw. Phänomene abgeleitet werden, die als Basis für Handlungsempfehlungen und Modelle dienen können und wiederum als Validierungsgrundlage weiterführender Sozialforschung benutzt werden können (Kelle & Kluge, 1999, S. 14 ff.; Mayring, 2016, S. 23).

Kapitel 3 beschreibt die angewendete Forschungsmethode ausführlich.

1.9 Abgrenzungen

Aufgrund der in Kapitel 1.4 gestellten Forschungsfrage ist die Forschung auf Massnahmen beschränkt, die durch Organisationen ergriffen werden können. Insofern werden Massnahmen, die sich auf Individuen beziehen, nicht in die Beantwortung der Forschungsfrage inkludiert.

1.10 Rahmenvorgaben

Die vorliegende Arbeit wird an der Kalaidos Fachhochschule Schweiz (KFH) erstellt. Gemäss den Richtlinien zur Erstellung schriftlicher Arbeiten im Departement Wirtschaft (Kalaidos

Fachhochschule Schweiz, 2023, S. 12) muss diese Masterarbeit einen Umfang von 120'000 bis 150'000 Zeichen erfüllen. Die Arbeit unterliegt weiter einem für die Erstellung gesetzten Zeitrahmen von 42 Wochen und wurde vom Autor zwischen dem 17.04.2023 und 05.02.2024 nebst voller Berufstätigkeit als IT Tech Lead und beruflicher Nebentätigkeit als Tauchlehrer durchgeführt.

1.11 Geschlechtergerechter Sprachgebrauch

Die in dieser wissenschaftlichen Arbeit verwendeten Bezeichnungen beziehen sich gleichermassen und ohne Bevorzugung auf weibliche, männliche und alle Personen bzw. Geschlechter (Schrader, 2023).

1.12 Motivation des Verfassers

Der Autor hat ein persönliches Interesse daran, zu ergründen, wie er durch sein Führungsverhalten ‹Quiet Quitting› im eigenen Wirkungsfeld verhindern kann. Er ist weisungsgebend gegenüber Personen, die zur Generation Z zählen, wie auch einer schwierigen Arbeitsmarktsituation ausgesetzt. Der aktuelle Arbeitsmarkt bevorteilt die Arbeitssuchenden, was zu einem harten Wettbewerb für Arbeitgebende und den Autor führt.

2 Theorieteil

Im Theorieteil werden zunächst die Begriffsdefinitionen erarbeitet, danach die relevanten Themenfelder Arbeitsüberlastung, Burn-out und die Konsequenzen von Arbeitslosigkeit durch relevante Literatur und Studien beschrieben und nachfolgend Konklusionen sowie Massnahmen zur Beantwortung der Forschungsfrage abgeleitet.

2.1 Begriffsdefinitionen

2.1.1 Dienst nach Vorschrift

Eine Definition des Begriffs «Dienst nach Vorschrift» wird im Gabler Wirtschaftslexikon mit dem Untertitel «Arbeitskämpfe im öffentlichen Dienst» (Krumme & Wichert, 2023) beschrieben. Personen mit Beamtenstatus ist nach deutschem Recht das Streiken untersagt. Dies ergibt sich aus der Gesetzgebung und Rechtsprechung (vgl. Wichmann & Langer, 2017, S. 350 ff.). Der «Dienst nach Vorschrift» wird als Umgehung gebraucht, um einen verdeckten Arbeitskampf zu führen (Krumme & Wichert, 2023; Wichmann & Langer, 2017, S. 350 ff.).

Dienst nach Vorschrift ist so z. B. ein wirkungsvolles Mittel des Arbeitskampfes bei Professionen, die einen direkten Einfluss auf die Arbeit anderer Professionen haben, z. B. bei Fluglotsen (BGH, 1978). Die Folgen des Arbeitskampfes sind zwar für die Arbeitgebenden ungünstig, reichen jedoch nicht zur Begründung einer qualitativen oder quantitativen Fehlleistung aus (Tschope, 2006).

Weiter wird Dienst nach Vorschrift als das Erledigen der vorgeschriebenen bzw. nötigsten Aufgaben beschrieben. Einsatz, Initiative und Motivation bleiben dabei vollständig aus. Verschiedene durch Vorgesetzte verschuldete Gründe gehen dem Verhalten voraus, darunter unfairer Umgang, fehlende Aufstiegsmöglichkeiten, Bore-out, Burn-out, Leistungs-Trittbrettfahrerei im Team, fehlende Bestätigung und Wertschätzung, fehlende Konsequenzen und Ohnmacht (Mai, 2023b; Stein, 2022).

Als Kampfmittel zur Schwächung des Feindes wurden vergleichbare Beispiele des Begriffs erstmals in einem Pamphlet, das in Europa im Zweiten Weltkrieg verteilt wurde, literarisch beschrieben. Jenes Schriftstück war bis 2008 Verschlussache. Die praktische Anleitung für insurgente Partisanen enthält detaillierte Beschreibungen zur subtilen und verdeckten Sabotage der feindlichen Kampfmittelproduktion durch den übertriebenen Gebrauch von Bürokratie (Graeber et al., 2022, Teil 1:16 ff.; OoSS, 1944, S. 28–32).

In der Anleitung werden exemplarisch präzise Handlungsempfehlungen gegeben, z. B. (OoSS, 1944, S. 28–32):

- Nehmen Sie niemals Abkürzungen, bevorzugen Sie den langen Weg (OoSS, 1944, S. 28–32).
- Wenn möglich übertragen Sie Entscheidungen an grosse Arbeitsgruppen mit mindestens fünf Mitgliedern (OoSS, 1944, S. 28–32).
- Bereden Sie sachfremde Themen so oft und lange Sie können (OoSS, 1944, S. 28–32).
- Verhandeln Sie über die präzise Interpretation von Sitzungsprotokollen, Memos und dergleichen (OoSS, 1944, S. 28–32).
- Wiedereröffnen Sie eine letztmalig beschlossene Sache (OoSS, 1944, S. 28–32).

- Ermahnen Sie zu übertriebener Vorsicht, Vernunft und Langsamkeit, mit der Begründung, allfällige spätere Schuld zu vermeiden (OoSS, 1944, S. 28–32).
- Verlangen Sie schriftliche Arbeitsanweisungen (OoSS, 1944, S. 28–32).
- Interpretieren Sie Arbeitsanweisungen falsch und stellen Sie schier endlose Rückfragen, um die Diskussionen endlos auszudehnen (OoSS, 1944, S. 28–32).
- Bilden Sie neue Mitarbeitende ungenügend und mit Halbwissen aus (OoSS, 1944, S. 28–32).
- «Arbeiten Sie langsam.» (OoSS, 1944, S. 30)
- Verursachen Sie so viele Unterbrüche in Ihrer Arbeit und der Arbeit anderer wie möglich (OoSS, 1944, S. 28–32).
- Arbeiten Sie schlecht und schieben Sie die Schuld auf schlechte Arbeitsmaterialien (OoSS, 1944, S. 28–32).

Im Englischen wird der Begriff als ‹work-to-rule› bezeichnet und definiert als eine Form des Protests, bei dem Mitarbeitende exakt das machen, was in ihren Arbeitsverträgen vereinbart ist, und nicht mehr, um die Produktion zu verlangsamen (Cambridge English Dictionary, 2023) und ohne zu streiken bzw. die Arbeit niederzulegen.

Insofern kann abgeleitet werden, dass es sich beim Begriff ‹Dienst nach Vorschrift› um ein Mittel des Arbeitskampfes handelt, der jedoch nicht auf die Beendigung des Arbeitsverhältnisses abzielt (vgl. Krumme & Wichert, 2023; vgl. Wichmann & Langer, 2017) und bei dem die Arbeit auch nicht gänzlich niedergelegt wird (Cambridge English Dictionary, 2023). Dem Arbeitskampf geht eine Unzufriedenheit der betroffenen Mitarbeitenden voraus, die verschiedene Gründe haben kann (Graeber et al., 2022; Mai, 2023b; Stein, 2022). Konkrete Beispiele der Ausgestaltung des Arbeitskampfes wurden erstmals von der Vorgängerorganisation des amerikanischen CIA im Zweiten Weltkrieg beschrieben (OoSS, 1944). Hauptsächlich ist im Einzelfall die Beziehung der Mitarbeitenden zu dem/der direkten Vorgesetzten der Auslöser (Mai, 2023b; Stein, 2022).

Dementsprechend wird in dieser Arbeit der Begriff ‹Dienst nach Vorschrift› wie folgt definiert und der Arbeit zu Grunde gelegt:

- ‹Dienst nach Vorschrift› ist ein Mittel des Arbeitskampfes, bei dem die Arbeit nicht niedergelegt und das Arbeitsverhältnis nicht beendet werden soll, jedoch den Arbeitgebenden ein ungünstiger Nachteil entstehen soll. Der ungünstige Nachteil soll die Arbeitgebenden zu Änderungen zu Gunsten der Arbeitnehmenden zwingen. Auslöser für eine Unzufriedenheit der Arbeitnehmenden sind unterschiedlich, jedoch in der Hauptsache bei Einzelnen der Beziehung zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden geschuldet.

2.1.2 Innere Kündigung

Definition nach Höhn

Der Begriff ‹innere Kündigung› ist nicht abschliessend definiert. Er entstand in den 1980er Jahren und hat sich seitdem weiterentwickelt (Fittkau et al., 2023, S. 3; Richter, 1999, S. 114). Er wird durch unterschiedliche Interpretationen des Problems zu unterschiedlichen Aspekten jeweils anders aufgefasst (Fittkau et al., 2023, S. 3).

Als Autor des Begriffs gilt der Erfinder des Harzburger Modells (Fittkau et al., 2023, S. 3; 1967) Reinhard Höhn, der 1982 in einem Fachartikel der Frankfurter Zeitung (Fittkau et al., 2023, S. 3; Höhn, 1982) die Problematik erstmals beschrieb. Auf die positiven Rückmeldungen des Fachartikels hin veröffentlichte Höhn 1983 ein Buch über die innere Kündigung (Fittkau et al., 2023, S. 3; Höhn, 1983). In seiner Monografie führt er den Begriff als «bewußte[n][sic] Verzicht auf Engagement und Eigeninitiative im Unternehmen und damit die Ablehnung einer der wichtigsten Anforderungen, die an einen Mitarbeiter zu stellen sind» (Fittkau et al., 2023, S. 3; Höhn, 1983, S. 17) aus. Auch beschreibt er, dass Mitarbeitende weiterhin angestellt sein möchten, jedoch innerlich auf Abstand zur Unternehmung gehen und sich somit im Arbeitsgeschehen weitgehend passiv verhalten (Fittkau et al., 2023, S. 3; Höhn, 1983, S. 17).

Zahlreiche Autoren wie Faller (1991), Hilb (1992), Jiménez und Trummer (2003), Löhnert (1990), Schmitz und Voreck (2011) sowie Wortmann (2013) haben Höhns Axiom akzeptiert und es ergänzt (Fittkau et al., 2023, S. 3 ff.).

Höhns Definition vom Begriff der «inneren Kündigung» lässt sich somit zusammenfassen als die bewusste Ablehnung von Engagement und Eigeninitiative durch die Mitarbeitenden.

Bruch des psychologischen Vertrags

Faller (1991) sowie Schmitz und Voreck (Schmitz & Voreck, 2011) in Anlehnung an Rousseau (1995) erweitern den Begriff der inneren Kündigung mit der Beschreibung des substantziellen Elements des *Bruchs des psychologischen Vertrags* (Fittkau et al., 2023, S. 3). Der psychologische Vertrag wird hierbei festgelegt als «die Annahmen einer Person hinsichtlich der Bedingungen einer wechselseitigen Austauschvereinbarung zwischen der betroffenen Person und der anderen Partei» (Fittkau et al., 2023, S. 9; Schmitz & Voreck, 2011, S. 30).

So entsteht die innere Kündigung bzw. wird verursacht durch das Brechen des psychologischen Vertrags. Neben dem schriftlichen Arbeitsvertrag bestehen insofern weitere subjektive Abmachungen zwischen Mitarbeitenden und der Organisation, die durch die Organisation gebrochen werden. Das Brechen dieser angenommenen Abmachungen führt in Folge zur subjektiven – jedoch nicht offiziellen – Beendigung der Vereinbarungen, der inneren Kündigung durch die Mitarbeitenden (Faller, 1991, S. 34 ff. Fittkau et al., 2023, S. 3; Löhnert, 1990).

Als Ursachen werden gemäss Krystek et al. (1995, S. 64–121) unter anderem betrachtet (Fittkau et al., 2023, S. 9):

- schlechte Führungsleistung durch die Vorgesetzten (Fittkau et al., 2023, S. 9; Krystek et al., 1995, S. 64–121),
- Konflikte im Team, Mobbing und Eifersüchtelei (Fittkau et al., 2023, S. 9; Krystek et al., 1995, S. 64–121),
- unzureichende Anerkennung der fachlichen Leistung oder mangelnde Unterstützung zur fachlichen Befähigung (Fittkau et al., 2023, S. 9; Krystek et al., 1995, S. 64–121).
- fehlende Sinnkoppelung der Arbeit, fehlendes Zukunftsbild (Fittkau et al., 2023, S. 9; Krystek et al., 1995, S. 64–121),
- rigide Abläufe und hoher hierarchischer Aufbau (Fittkau et al., 2023, S. 9; Krystek et al., 1995, S. 64–121),
- fehlendes Vertrauen in der Unternehmenskultur, neurotische Zusammenarbeit (Fittkau et al., 2023, S. 9; Krystek et al., 1995, S. 64–121).

Dementsprechend kann die Definition des Begriffs der inneren Kündigung wie folgt ergänzt werden: die bewusste Ablehnung von Engagement und Eigeninitiative durch die Mitarbeitenden aufgrund des Bruchs von – durch die Mitarbeitenden angenommenen, jedoch nicht schriftlich vereinbarten – Vereinbarungen durch die Organisation.

Phasenweise Anbahnung

Löhnert (1990, S. 34–39) konstituierte ein in der Literatur wiederholt (z. B. Jiménez, 2004; z. B. Wenck, 2013, S. 45–47) wiedergegebenes Vier-Phasen-Modell über die Anbahnung der inneren Kündigung mit der Aussage, dass den jeweiligen Phasen eine Kontrollierbarkeit innewohnt (Fittkau et al., 2023, S. 10–12):

1. Phase: Das Brechen der Annahmen des psychologischen Vertrags wird nicht überbewertet. Die Situation wird als einmalig und kontrollierbar interpretiert. Durch Einflussnahme versuchen Mitarbeitende dem Bruch des psychologischen Vertrags entgegenzuwirken (Faller, 1991; Fittkau et al., 2023, S. 10–12; Löhnert, 1990, S. 34–39).
2. Phase: Sollte die Einflussnahme keine Wirkung zeigen und keine Heilung bewirken, so wird der psychologische Vertrag in Frage gestellt. Die Einflussnahme wird jedoch zeitweilig erhöht, um eine Bestätigung der Annahmen aus dem psychologischen Vertrag zu erreichen. Die Länge der Phase wird durch Faktoren wie Überzeugungen in Bezug auf den psychologischen Vertrag, Etappensiege und Rückschläge bestimmt. Es kann dabei durch Ausnutzen von Strukturschwächen in der Organisation zur Schädigung der Organisation und zur Heilung der Annahmen aus dem psychologischen Vertrag kommen (Faller, 1991; Fittkau et al., 2023, S. 10–12; Löhnert, 1990, S. 34–39).
3. Phase: Der oder die Mitarbeitende stellt fest, dass trotz ausgeprägter Bemühungen die Annahmen aus dem psychologischen Vertrag nicht geheilt bzw. bestätigt werden können. Resultierend aus der gut überlegten Erkenntnis eines verletzten psychologischen Vertrags wird der Entschluss gefasst, den eigenen Anteil des psychologischen Vertrags nicht mehr zu erfüllen, die Arbeitsmotivation zu verlieren und die Arbeitsleistung zu reduzieren (Faller, 1991; Fittkau et al., 2023, S. 10–12; Löhnert, 1990, S. 34–39).
4. Phase: Die gefassten Entscheide werden umgesetzt und die Organisation erleidet einen Leistungsverlust und eine Distanzierung durch die betroffenen Mitarbeitenden (Faller, 1991; Fittkau et al., 2023, S. 10–12; Löhnert, 1990, S. 34–39).

Insofern kann die Definition von ‹innerer Kündigung› wie folgt erweitert werden: die bewusste Ablehnung von Engagement und Eigeninitiative durch die Mitarbeitenden aufgrund des phasenweise angebahnten Bruchs von – durch die Mitarbeitenden angenommenen, jedoch nicht vereinbarten – Vereinbarungen durch die Organisation.

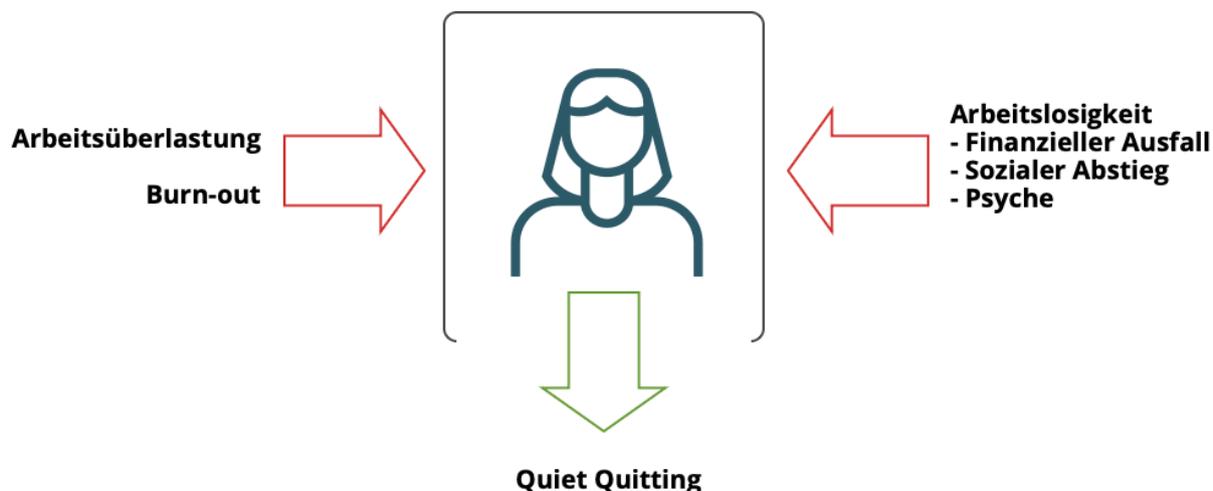
Definition von innerer Kündigung

In Folge der vorangegangenen Ausführungen kann der Begriff ‹innere Kündigung› auf die nachfolgende Definition verdichtet werden und wird als solche dieser Arbeit zu Grunde gelegt:

- *Innere Kündigung* ist die bewusste Ablehnung von Engagement und Eigeninitiative durch betroffene Mitarbeitende aufgrund phasenweise sukzessiv gebrochener Annahmen durch die Organisation.

2.1.3 Quiet Quitting

Abbildung 1: Quiet Quitting



Anmerkung. Eigene Darstellung.

Quiet Quitting nach Zaid Leppelin

Zaid Leppelin beschreibt Quiet Quitting als die Erfüllung des normalen bzw. durchschnittlich zu erwartenden Arbeitsmasses. Mit Quiet Quitting werde Verbundenheit zur Unternehmung abgelehnt und die Leistungspflichten aus dem Arbeitsverhältnis würden erfüllt. Jedoch gehe das Arbeitsengagement nicht darüber hinaus. Eine Überfüllung der Pflichten dürfe nicht durch emotionales Momentum künstlichen Situationsaktivismus erhascht werden. Mitunter sei der Wert eines Menschen nicht gleichzusetzen mit dessen Arbeitsleistung (Leppelin, 2022).

Leppelins Ausführungen deuten darauf hin, dass Unternehmen ihre Angestellten als unmotivierten (Pfläging, 2009, S. 15 ff.) Homo oeconomicus (Kirchgässner, 2000) sehen. Dieser müsse durch periodischen künstlichen Aktivismus zu Überleistungen motiviert werden. Die Übererfüllung der normalen Arbeitsleistung ergibt einen unternehmerischen Gewinnfaktor. Die menschliche Arbeitsleistung und der Mensch selbst werden zu maximierend gewinnbringender Handelsware reduziert. Die Folge ist eine schleichende dissoziative Entmenschlichung der Unternehmen gegenüber sozial empfindsamen und intelligenten Wesen. Dem steht entgegen, dass die Würde der Menschen auch in der Arbeitswelt unantastbar ist (Pfläging, 2009, S. 15).

Quiet Quitting nach Caldwell und Mahand

Caldwell und Mahand (2023) beschreiben Quiet Quitting als das Einstellen des eigenen Arbeitsengagements, wie auch das «nur» Erfüllen der Anforderungen einer Stellenbeschreibung. Die Thematik sei jedoch nicht neu und der Begriff «Quiet Quitting» eine Neuschreibung einer bereits bekannten Problematik. Unternehmen, denen es nicht gelingt, eine sinnstiftende Beziehung zu ihren Mitarbeitenden aufzubauen, erfahren dass diese Mitarbeitenden nicht motiviert sind, sich über das Mindestmass hinaus für das Unternehmen zu engagieren (Zenger & Folkman, 2022). Weiter werde Quiet Quitting auch als Mechanismus für eine ausgeglichene Work-Life-Balance verwendet und auch um die Gesundheit in einem arbeitsintensiven Umfeld zu schützen (Hare, 2022).

Quiet Quitting nach Yikilmaz

Yikilmaz weist darauf hin, dass der Begriff «Quiet Quitting» 2009 erstmals von Boldger auf einem Wirtschaftssymposium der Texas A&M Universität verwendet wurde und dies von verschiedenen Autoren so wiedergegeben wird (Arnet, 2022; Fresh Headline, 2022; Urban Legal Recruitment, 2022), dass jedoch keine gesicherte Primärquelle existiert (Yikilmaz, 2022, S. 582 ff.). Weiterführende Recherchen (Hitt, 2022) kamen zu der Erkenntnis, dass Boldger durch einen verfälschten Wikipedia-Artikel zu Unrecht als Autor des Begriffs benannt wurde.

Gemäss Yikilmaz (2022, S. 582 ff.) handelt es sich bei Quiet Quitting allgemein um die nachlassende Leidenschaft an Leistungserbringung (Arnet, 2022; Fresh Headline, 2022; Urban Legal Recruitment, 2022). Im Gegensatz zum Wortlaut des Begriffs wird nicht tatsächlich die Arbeitsstelle gekündigt, sondern es werden Vorkehrungen getroffen, um sich vor den eigentlichen Konsequenzen des Kündigens einer Anstellung und eines Einkommens zu schützen (Yikilmaz, 2022). Quiet Quitting sei eine Form des Protektionismus vor einem Burn-out und der Wahrung einer Work-Life-Balance durch minimale Leistung, die für die Arbeitsstelle benötigt wird. Auch seien Unzufriedenheit und eine Distanzierung gegenüber der Arbeit gegeben. Yikilmaz schlussfolgert (2022, S. 583 ff.), dass es sich bei Quiet Quitting somit um einen Schutzmechanismus handelt. Der Schutz richtet sich gegen zunehmende Arbeitsbelastung und sich ausweitende Erwartungen von Arbeitgebenden an die Mitarbeitenden.

Reduktion der Arbeitsleistung

Leppelin (2022) sowie Caldwell und Mahand (2023) beschreiben, dass bei Quiet Quitting eine Reduktion der Arbeitsleistung auftritt. Yikilmaz (2022) begründet dies durch eine nachlassende Leidenschaft gegenüber der Arbeit und Leppelin (2022) sieht den Wert der Menschen nicht durch ihre Arbeitsleistung begründet. Dementsprechend lässt sich aus den in Relation gesetzten Auffassungen ableiten, dass mit Quiet Quitting eine Abnahme bzw. Reduktion der Arbeitsleistung auftritt.

Distanzierung vom Unternehmen

Weiter beschreiben Leppelin (2022), Caldwell und Mahand (2023) sowie Yikilmaz (2022), dass bei Quiet Quitting eine Distanzierung vom Unternehmen und gegenüber der Arbeit auftritt. Unternehmen verpassen es, eine sinnstiftende Arbeit zu bieten (Mahand & Caldwell, 2023), wodurch sich Unzufriedenheit einstellt (Yikilmaz, 2022) und Verbundenheit (Leppelin, 2022) sowie Engagement (Mahand & Caldwell, 2023) nachlassen. Betroffene Arbeitnehmende distanzieren sich gegenüber den Arbeitgebenden (Yikilmaz, 2022) und die soziale Teilhabe geht zurück (vgl. Short et al., 1976; vgl. Spreitzer, 2022b, S. 10). Aus den in Beziehung gesetzten Darstellungen lässt sich ableiten, dass Quiet Quitting eine Distanzierung vom Unternehmen bewirkt.

Schutz der eigenen Gesundheit und Schutz vor den Konsequenzen einer Arbeitslosigkeit

Leppelin (2022), Caldwell und Mahand (2023) sowie Yikilmaz (2022) bezeichnen Quiet Quitting auch als Schutzmechanismus. Einerseits schützen Mitarbeitende ihre Gesundheit in einem arbeitsintensiven Umfeld (Mahand & Caldwell, 2023) vor zunehmender Arbeitsbelastung, sich ausdehnenden Erwartungen (Yikilmaz, 2022), künstlichem Aktivismus (Leppelin, 2022), sowie Burn-out (Yikilmaz, 2022) und möchten so ihre Work-Life Balance erhalten (Mahand & Caldwell, 2023; Yikilmaz, 2022). Andererseits schützen sie sich vor den

Aufwänden und Konsequenzen einer Arbeitslosigkeit (Yikilmaz, 2022), indem sie nicht kündigen und somit eine kalkulierte Position zwischen verschiedenen komplexen Nachteilen einnehmen.

Fazit und Definition von Quiet Quitting

Quiet Quitting kann somit als Schutzmechanismus vor Arbeitsüberlastung, vor dem Burn-out, zur Wahrung der Work-Life Balance und vor den Aufwänden und Konsequenzen der Arbeitslosigkeit verstanden werden. In Folge reduzieren Mitarbeitende die Arbeitsleistung und distanzieren bzw. lösen sich vom Unternehmen.

Der Autor definiert «Quiet Quitting» im Kontext dieser Arbeit somit folgendermassen:

- «Quiet Quitting» ist ein Schutzmechanismus vor Arbeitsüberlastung, Burn-out und den Konsequenzen von Arbeitslosigkeit, der zu Folge hat, dass Mitarbeitende ihre Arbeitsleistung reduzieren und sich vom Unternehmen distanzieren bzw. loslösen.

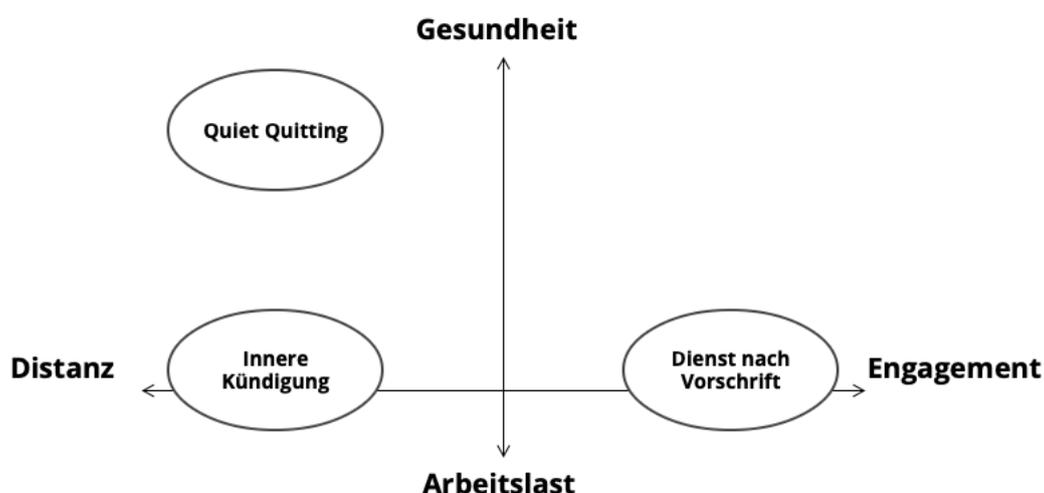
2.1.4 Burn-out

Gemäss der internationalen Klassifikation der Krankheiten «ICD-11» wird Burn-out (World Health Organization, 2019) als Syndrom betrachtet, das auf chronischem Stress am Arbeitsplatz beruht und sich in Erschöpfung, Zynismus und reduzierter beruflicher Leistungsfähigkeit zeigt. Die Definition in der ICD-11 wird allgemein akzeptiert (Atroszko et al., 2020; Williams, 2022; World Health Organization, 2019).

2.2 Ähnliche Begriffe mit unterschiedlichen Bedeutungen

In diesem Kapitel werden die Begriffe «Dienst nach Vorschrift» (vgl. Kapitel 2.1.1), «innere Kündigung» (vgl. Kapitel 2.1.2) und «Quiet Quitting» (vgl. Kapitel 2.1.3) in Beziehung gesetzt und diskutiert. Gemeinsamkeiten und Unterschiede werden hierbei betrachtet und der Leserschaft entsprechend dargestellt.

Abbildung 2: Beziehung der «Quiet Quitting» nahen Begriffe



Anmerkung. Eigene Darstellung.

Relevanz der Begriffsbeziehungen

Im Kontext dieser Arbeit besteht eine Relevanz, die Begriffsbeziehungen zu klären, um Quiet Quitting umfänglich und trennscharf verstehen zu können. Die Begriffe werden in der Literatur

mitunter austauschbar verwendet (vgl. Feuerstein, 2023; vgl. Mai, 2023a; vgl. Schwab, 2022), wobei Definitionen nicht, kaum, spärlich oder grundsätzlich falsch gegeben sind.

Auszüge hierzu:

- «Der Begriff ist vergleichbar mit dem deutschen Dienst nach Vorschrift oder der inneren Kündigung.» (Mai, 2023a)
- «Dieser «Dienst nach Vorschrift» soll helfen, nicht auszubrennen.» (Schwab, 2022)
- ««Dienst nach Vorschrift» trifft es damit besser. Danach bedeutet Quiet Quitting, dass man die sprichwörtliche «Extra-Meile» nicht mehr geht.» (Feuerstein, 2023)

Dienst nach Vorschrift

Da es sich beim Dienst nach Vorschrift um eine Form des Arbeitskampfes handelt, ist hier – im Gegensatz zur inneren Kündigung und zum Quiet Quitting – ein mutwilliges vorsätzliches Handeln zu erkennen, um Arbeitgebenden einen Nachteil zu verschaffen, ihnen jedoch nicht zu schaden. Aufgrund einer Unzufriedenheit sollen die Arbeitgebenden zur Änderung der Arbeitsumstände bewogen werden.

In Bezug auf die innere Kündigung ist nicht zwingend ein sukzessiver Bruch von ausservertraglichen Abmachungen gegeben. Im Vergleich zu Quiet Quitting ist kein Schutzverhalten, sondern ein Angriffshandeln zu erkennen.

Innere Kündigung

Mit der phasenweisen Eskalation der Nichteinhaltung von ausservertraglichen Abmachungen geht ein Bruch betroffener Arbeitnehmender mit den Arbeitgebenden einher. Die betroffenen Arbeitnehmenden lehnen es darauffolgend ab, sich zu engagieren oder Eigeninitiative zu ergreifen.

In Bezug auf Dienst nach Vorschrift wird nicht bewusst auf die Benachteiligung der Arbeitgebenden abgezielt. Auch werden keine Schritte unternommen, um eine Besserung der Arbeitssituation zu bewirken. In Hinblick auf Quiet Quitting ist die innere Kündigung keine Schutzmassnahme vor den Arbeitsbedingungen, sondern ein Rückzug der Arbeitnehmenden vor den Arbeitgebenden. Es wird also primär nicht eine Schutzhaltung eingenommen, sondern es erfolgt ein Rückzug z. B. aus Frustration oder Ohnmacht. Die Betroffenen sind insofern weiterhin offen für die Arbeitgebenden, nur nicht unter den gegebenen Arbeitsbedingungen.

Quiet Quitting

Betroffene nehmen eine Schutzhaltung vor den Arbeitgebenden ein, um die eigene Gesundheit vor einem Burn-out und vor Arbeitsüberlastung zu bewahren, aber gleichzeitig nicht den nachteiligen Folgen der Arbeitslosigkeit ausgesetzt zu sein.

Quiet Quitting in Bezug auf Dienst nach Vorschrift ist kaum überlappend. Bei Quiet Quitting wird eine Schutzhaltung eingenommen und bei Dienst nach Vorschrift ein Arbeitskampf geführt. Es handelt sich somit bei Quiet Quitting um Schutz vor den Arbeitgebenden und bei Dienst nach Vorschrift um einen Übergriff auf die Arbeitgebenden. Verglichen mit der inneren Kündigung ist Quiet Quitting vermeintlich überlappend oder verwandt. Es ist jedoch erkennbar, dass Quiet Quitting eine Schutzhaltung vor den Arbeitgebenden darstellt und die innere Kündigung einen Rückzug von den Arbeitgebenden betrifft. So kann davon ausgegangen werden, dass nach dem Rückzug mittels Quiet Quitting die Betroffenen sensible Reaktionen

auf eine Verletzung des Schutzes durch Arbeitgebende zeigen werden. Dies ist in Hinsicht auf die innere Kündigung nicht zu vermuten, da hier kein Schutzbedarf gegeben ist, weder vor dem Handeln der Arbeitgebenden noch vor den Folgen der Arbeitslosigkeit.

- Zusammengefasst ist eine Gleichsetzung der Begriffe «Dienst nach Vorschrift», «innere Kündigung» und «Quiet Quitting» nicht möglich und eine Abgrenzung muss vorgenommen werden. Quiet Quitting ist ein Schutzmechanismus, die innere Kündigung eine Enttäuschungsreaktion und Dienst nach Vorschrift eine Form des Arbeitskampfes.
- Die innere Kündigung und Quiet Quitting zeigen das Symptom der Distanzierung der Arbeitnehmenden von den Arbeitgebenden und sind dadurch leicht zu verwechseln.
- Dienst nach Vorschrift lässt keine Distanzierung der Arbeitnehmenden gegenüber den Arbeitgebenden erkennen, Nähe und Identität sind nach wie vor gegeben.

Gemeinsamkeiten aller Begriffe

Bei allen drei Begriffen handelt es sich um Massnahmen, die Arbeitnehmende selbst ergreifen. Die Arbeitnehmenden übernehmen unilateral die Bestimmung ihrer Arbeitssituation. Es ist davon auszugehen, dass diese Massnahmen den Arbeitgebenden nicht vorab angekündigt werden und dass sie als eine Ultima Ratio im Rahmen der eigenen Handlungsmöglichkeiten der Arbeitnehmenden gegenüber fehlbaren Arbeitgebenden angewendet werden. Dies lässt Fragen im Hinblick auf die Führung einer Organisation entstehen.

- Die Arbeitnehmenden sind per se befähigt, ihre Arbeit zu leisten, bzw. die Arbeit an sich ist nicht ausschlaggebender Grund. Vielmehr sind die Umstände, die Arbeitssituation bzw. der Arbeitsplatz der Auslöser zum Ergreifen eigenständiger Massnahmen.
- Der Autor vertritt die Auffassung, dass Arbeitnehmende eher im Arbeitsverhältnis verweilen, da sie die Verschuldung ihrer Situation nicht in ihrer Arbeit, ihrer Arbeitsleistung oder ihrem Verhalten sehen, sondern allein im fehlbaren Handeln der Arbeitgebenden.

2.3 Stand der Forschung

Im Bereich der Arbeitsüberlastung sind relevante Autoren Lazarus und Folkman (1984) sowie Selye (1978) durch ihre Forschungen im Bereich Stress und Stressbewältigung, im Bereich Burn-out ist die Thematik durch die World Health Organization standardisiert (2019) sowie durch Maslach, Schaufeli und Leiter (2001) massgeblich in «Job burnout» beschrieben. Die Konsequenzen von Arbeitslosigkeit werden durch Festinger (1954), Warr (1987) sowie Orepoulos et al. (2012) ausreichend behandelt.

Die erwähnten Autoren und Werke gelten als anerkannte Grundlagen und wurden tausendfach in anderen wissenschaftlichen Arbeiten zitiert.

2.4 Arbeitsüberlastung

Arbeitsüberlastung ist ein beeinflussender Faktor von Quiet Quitting und somit relevant für die Beantwortung der Forschungsfrage.

Die Arbeitswelt hat sich in den letzten Jahrzehnten erheblich verändert, und eine der Herausforderungen, die sich für Arbeitnehmende heute stellt, ist die Arbeitsüberlastung. Dieses Phänomen hat tiefgreifende Auswirkungen auf die Gesundheit, die Produktivität und

die Lebensqualität der Betroffenen. In diesem Kapitel werden die Arbeitsüberlastung, ihre Ursachen und Auswirkungen sowie mögliche Bewältigungsstrategien betrachtet.

Beschreibung

Arbeitsüberlastung wird im Allgemeinen als der Zustand beschrieben, in dem die Anforderungen der Arbeit die verfügbaren Arbeitsmittel, Fähigkeiten und Kompetenzen einer Person übersteigen, was zu einer übermässigen Belastung führt (Folkman, 2020; Gruber et al., 2021; Holmes et al., 2020; Lazarus & Folkman, 1984; MacIntyre et al., 2020). Der Zustand der Arbeitsüberlastung kann sowohl körperlicher als auch mental ausgeprägt sein und ist dadurch eng mit dem Themenkomplex des Stresses verbunden (Gross, 1998; H.-G. Kim et al., 2018; Selye, 1978). An dieser Stelle ist zu betonen, dass Arbeitsüberlastung nicht nur anhand der Menge an Arbeit, sondern auch anhand der Inhalte jener Arbeit begründet sein kann, wobei die Ausgestaltung der Aufgaben und die subjektiv empfundene Kontrollmöglichkeit relevante Faktoren sind (Bakker & Demerouti, 2017; Demerouti et al., 2001; Madigan & Kim, 2021).

Ursachen

Es können verschiedene Faktoren zur Entstehung von Arbeitsüberlastung beitragen. Ein zentraler Aspekt ist die hohe Arbeitsintensität, die durch die zunehmende Technologisierung und Globalisierung verstärkt wird (Aronsson et al., 2017; Quick, 1990; Siegrist, 1996). Die beständige Erreichbarkeit durch moderne Kommunikationsmittel kann dazu beitragen, dass Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer Schwierigkeiten haben, zwischen Arbeits- und Freizeit zu unterscheiden (Derks & Bakker, 2014; Elhai et al., 2017; Sonnentag & Fritz, 2015). Des Weiteren spielen mangelnde Arbeitsmittel, mangelnde Fähigkeiten, fehlende Kompetenzen, unklare Aufgabenverteilungen und fehlende Unterstützung seitens der Vorgesetzten eine zentrale Rolle (Bakker et al., 2004; Bakker & Demerouti, 2017; Rasool et al., 2021).

Auswirkungen auf die Gesundheit

Arbeitsüberlastung kann erhebliche Auswirkungen auf die körperliche und mentale Gesundheit haben. Eine Vielzahl von Studien zeigt, dass übermässiger Arbeitsstress mit einem erhöhten Risiko für Herz-Kreislauf-Erkrankungen, Schlafstörungen und psychische Erkrankungen, wie Depressionen und Angstzustände, in Verbindung steht (Aronsson et al., 2017; Kivimäki et al., 2015; Stansfeld & Candy, 2006). Darüber hinaus wird Arbeitsüberlastung oft mit einem erhöhten Risiko von Unfällen am Arbeitsplatz in Verbindung gebracht (Derks & Bakker, 2014; Härmä, 2006; Kecklund & Axelsson, 2016).

Produktivitätsverlust

Obwohl es auf den ersten Blick paradox erscheinen mag, ist Arbeitsüberlastung häufig mit einem Rückgang der Produktivität verbunden. Studien zeigen, dass chronischer Stress die kognitiven Funktionen beeinträchtigen kann, was zu verminderter Konzentration, Aufmerksamkeitsdefiziten und einer verringerten Fähigkeit zur Problemlösung führen kann (Lupien et al., 2007; McEwen, 1998; O'Connor et al., 2021). Zudem kann übermässige Arbeitsbelastung die Arbeitszufriedenheit vermindern, was wiederum die Motivation und das Engagement der Mitarbeitenden beeinträchtigt (Charalampous et al., 2019; Cooper et al., 2001; Warr, 1999).

Bewältigungsstrategien

Die Bewältigung von Arbeitsüberlastung erfordert sowohl individuelle als auch organisatorische Massnahmen. Auf individueller Ebene können Stressmanagement-Techniken, wie Entspannungsübungen und Zeitmanagement-Strategien, hilfreich sein (Flook et al., 2013; Hülshager et al., 2013; Richardson & Rothstein, 2008). Gleichzeitig ist es jedoch entscheidend, dass Organisationen Massnahmen ergreifen, um die Arbeitsbedingungen zu verbessern. Dazu gehören klare Kommunikation, angemessene Verteilung von Arbeitsmitteln, flexible Arbeitszeitmodelle und Massnahmen zur Förderung einer gesunden Work-Life-Balance (Häusser et al., 2010; Kompier et al., 2000; Sonnentag & Frese, 2003).

- Das Thema Arbeitsüberlastung ist wissenschaftlich stark durchdrungen bzw. gesättigt. Eine kritische Gegenüberstellung von gegensätzlichen Auffassungen ist aufgrund der Validierung in über tausendfachen Zitationen in weiterführenden wissenschaftlichen Arbeiten nicht realistisch. So wurden z. B. die Grundlagenwerke von Lazarus und Folkman (1984) über 90'000-mal bzw. von Selye (1978) über 23'600-mal zitiert.
- Insofern schliesst sich der Verfasser der allgemein bekannten und vielfach validierten Auffassung der vorgeannten Forschenden an.

2.5 Burn-out

Burn-out ist ein beeinflussender Faktor von Quiet Quitting und somit ebenfalls relevant für die Beantwortung der Forschungsfrage.

Burn-out (vgl. Kap. 2.1.4) ist ein verbreitetes Phänomen in der modernen Gesellschaft, das weitreichende Auswirkungen auf die körperliche und geistige Gesundheit betroffener Arbeitnehmender hat (Atroszko et al., 2020; Bianchi et al., 2015; Williams, 2022).

Ursachen

Die Ursachen von Burn-out sind vielfältig und können individuelle wie auch berufliche Faktoren umfassen. Individuelle Faktoren können genetische Veranlagungen, Persönlichkeitsmerkmale und fehlschlagende Bewältigungsstrategien (Lazarus, 1991) gegen Stress und Arbeitsüberlastung betreffen. Berufliche Faktoren können Arbeitsüberlastung (vgl. 2.4), mangelnde Ressourcen und eine ungünstige Arbeitsatmosphäre sein (Maslach et al., 2001; Maslach & Leiter, 2016; Taylor, 2022; West et al., 2018).

Symptome

Auch die Symptome von Burn-out sind breit gefächert und können sich auf körperlicher, emotionaler und sozialer Ebene darstellen. Körperliche Symptome können Erschöpfung bzw. Fatigue, Schlafstörungen und gastrointestinale Probleme beinhalten (Bianchi et al., 2015; Panagioti et al., 2018; West et al., 2018). Als emotionale Symptome zeigen sich häufig Depersonalisierung, Niedergeschlagenheit und eine reduzierte Fähigkeit zur Emotionsregulation (Bakker & de Vries, 2021; Luceño-Moreno et al., 2020; Schaufeli et al., 2009).

Prävention und Intervention

Die Prävention von Burn-out erfordert eine umfassende Strategie auf der individuellen und beruflichen Ebene. Individuelle Präventionsmassnahmen können die Erlernung und Anwendung von Stressbewältigungsstrategien bzw. Resilienz, Selbstreflexion und

Verbesserung der Work-Life-Balance umfassen (Hakanen et al., 2006). Auf beruflicher Ebene kann eine gesunde Arbeitsumgebung von entscheidender Bedeutung sein. Dies betrifft z. B. klare Kommunikationsstrukturen, adäquate Ressourcenallokation und Unterstützung durch Vorgesetzte (Bakker & Demerouti, 2007).

- Das Burn-out-Syndrom ist ähnlich wie die Arbeitsüberlastung bereits wissenschaftlich stark durchdrungen bzw. gesättigt. Eine kritische Gegenüberstellung von gegensätzlichen Auffassungen ist aufgrund der Validierung in über tausendfachen Zitationen in weiterführenden wissenschaftlichen Arbeiten nicht realistisch. Vor allem ist Burn-out durch die World Health Organization und den ICD-11-Standard (2019) genormt. Als massgeblich gilt das Grundlagenwerk von Maslach, Schaufeli und Leiter (2001), das über 29'800-mal zitiert wurde.
- Insofern schliesst sich der Verfasser der allgemein bekannten und vielfach validierten Auffassung der vorgeannten Forschenden an.

2.6 Konsequenzen von Arbeitslosigkeit

Arbeitslosigkeit ist nicht nur ein individuelles Schicksal, sondern auch ein soziales Phänomen mit weitreichenden Konsequenzen für Individuen, Familien, die Gesellschaft und deren Wohlstand als Ganzes. Dieses Kapitel beleuchtet die verschiedenen Aspekte der Konsequenzen der Arbeitslosigkeit unter Berücksichtigung theoretischer Perspektiven und empirischer Befunde. Die Darstellung wird sich auf psychologische, soziale und ökonomische Auswirkungen konzentrieren, um ein umfassendes Verständnis der Herausforderungen zu ermöglichen.

Psychologische Auswirkungen

Arbeitslosigkeit kann erhebliche psychologische Belastungen für Betroffene mit sich bringen. Gemäss der Theorie des sozialen Vergleichs nach Festinger (1954; Fielden & Davidson, 2005; Glavin & Young, 2017) erleben Arbeitslose oft einen Verlust des sozialen Status und des Selbstwertgefühls, wenn sie sich mit ihren berufstätigen Mitmenschen vergleichen. Dies kann wiederum zu einem Gefühl der Entfremdung und zu Depressionen führen (Guest, 2017; Paul & Moser, 2009; Warr, 1987).

Eine Studie von Paul und Moser (2009) fand heraus, dass Langzeitarbeitslosigkeit mit einem erhöhten Risiko für psychische Erkrankungen verbunden ist. Die Forscher stellten fest, dass anhaltende Unsicherheit bezüglich der finanziellen Zukunft und die damit einhergehende Stressbelastung zu einer Verschlechterung der mentalen Gesundheit führen können. Ebenso unterstreicht eine Untersuchung von Jahoda (1982) die psychologischen Folgen der Arbeitslosigkeit, indem sie auf den Verlust von Struktur und Sinnggebung in der täglichen Routine hinweist.

Soziale Konsequenzen

Die Auswirkungen von Arbeitslosigkeit erstrecken sich auch auf das soziale Umfeld der Betroffenen. Eine langfristige Arbeitslosigkeit kann zu sozialer Isolation führen, da Individuen möglicherweise Schwierigkeiten haben, soziale Kontakte aufrechtzuerhalten (Paul & Moser, 2009). Zudem kann der Wegfall oder die Abnahme eines Teils des Familieneinkommens Spannungen in Partnerschaften und Familienbeziehungen hervorrufen (Huang et al., 2014; Kramer & Pak, 2018; McKee-Ryan et al., 2005).

Forschende wie Green et al. (2016) haben darauf hingewiesen, dass Langzeitarbeitslosigkeit zu einem Abbau sozialen Kapitals (vgl. Bourdieu, 1980; vgl. Putnam, 2015) führen kann, da Menschen in Arbeitslosigkeit oft den Zugang zu beruflichen Netzwerken und sozialen Unterstützungssystemen verlieren. Der Abbau sozialen Kapitals und die damit einhergehenden Folgen können wiederum die Chancen auf eine erfolgreiche berufliche Neuorientierung beeinträchtigen (Green et al., 2016).

Ökonomische Folgen

Arbeitslosigkeit hat nicht nur individuelle und soziale Auswirkungen, sondern auch erhebliche ökonomische Konsequenzen für die Gesellschaft. Nach den Prinzipien der Humankapitaltheorie von Becker (1964, 2009) führt Arbeitslosigkeit zu einem Verlust an beruflichen Fähigkeiten und Qualifikationen, was die zukünftigen Einkommenschancen der Betroffenen mindern kann.

Eine umfassende Studie von Oreopoulos et al. (2012) analysierte die langfristigen ökonomischen Auswirkungen der Jugendarbeitslosigkeit. Die Autoren kamen zu dem Schluss, dass Jugendliche, die in wirtschaftlich unsicheren Zeiten den Arbeitsmarkt betreten, im Laufe ihres Lebens ein niedrigeres Einkommen und geringere berufliche Aufstiegschancen haben (vgl. Carneiro et al., 2023; vgl. Crosnoe & Benner, 2016).

- Die Konsequenzen von Arbeitslosigkeit sind ähnlich wie die Arbeitsüberlastung und das Burn-out bereits wissenschaftlich stark durchdrungen bzw. gesättigt. Eine kritische Gegenüberstellung von gegensätzlichen Auffassungen ist aufgrund der Validierung in über tausendfachen Zitationen in weiterführenden wissenschaftlichen Arbeiten nicht realistisch. Der Relevanz des sozialen Vergleichs von Festinger (1954) wurde über 33'000-mal zitiert, die psychologischen Folgen von Arbeitslosigkeit von Warr (1987) wurden über 4'200-mal zitiert und die ökonomischen Folgen von Oreopoulos et al. (2012) wurden über 1'393-mal zitiert.
- Insofern schliesst sich der Verfasser den allgemein bekannten und vielfach validierten Auffassungen der vorgenannten Forschenden an.

2.7 Konklusionen

2.7.1 Massnahmen zur Verhinderung von Arbeitsüberlastung

Arbeitsüberlastung ist ein weitverbreitetes Phänomen in modernen Arbeitsumgebungen mit erheblichen Konsequenzen für die Gesundheit und die Produktivität der Arbeitnehmenden. Die Identifikation der Ursachen und die Implementierung wirksamer Massnahmen sind entscheidend, um diesem Problem entgegenzuwirken. Sowohl individuelle als auch organisatorische Massnahmen sind notwendig, um eine nachhaltige Verbesserung der Arbeitsbedingungen zu erreichen. In Bezug auf die Fragestellung dieser Arbeit wird jedoch eine Eingrenzung auf Massnahmen gelegt, die durch die Organisation ergriffen werden können.

Nachfolgend wird eine nicht abschliessende Auswahl an Massnahmen zur Verhinderung von Arbeitsüberlastung durch Organisationen vorgestellt.

Das «Bila»

Das wiederkehrende bilaterale Gespräch zwischen Mitarbeitenden und der direkten Führungskraft wird umgangssprachlich auch als «Bila» bezeichnet. Es handelt sich hierbei um eine Form des gelockerten Smalltalks (vgl. Kilchhofer, 2021, S. 215) und ist ein bedeutsames Instrument, um in entspannter Atmosphäre gegenseitige Erwartungen und Bedürfnisse auszutauschen. Aus Unternehmenssicht ist es relevant, die tatsächliche Situation der Fähigkeiten und der Arbeitsmittel der Arbeitnehmenden zu verstehen. Mit Empathie durch die vorgesetzte Führungskraft wird auf die Bedürfnisse und Emotionen der Mitarbeitenden eingegangen und gegenseitige Erwartungen partnerschaftlich geklärt (vgl. Kilchhofer, 2021, S. 75 ff.). Die Verantwortung und die Umsetzung liegen bei der direkt vorgesetzten Führungskraft.

- Das «Bila» ist eine Massnahme, um Arbeitsüberlastung erkennen und darauf reagieren zu können. Somit handelt es sich um eine Massnahme im Bereich von Quiet Quitting, welche daher relevant für die Beantwortung der Forschungsfrage ist.

Realistische Aufgaben

Stellenbeschreibung, Aufgaben-, Kompetenzen- und Verantwortungskongruenz sind nicht nur zum Zeitpunkt der Stellenbildung und Anstellung von Bedeutung, sondern auch über den gesamten Anstellungszeitraum hinweg (Kneubühl & Züger, 2015, S. 59 ff.). Insofern ist es nötig, die Aufgaben von Mitarbeitenden kontinuierlich realistisch anzupassen. Offene Rückmeldungen über die aktuellen Aufgaben und die persönlichen Fähigkeiten, diese zu bewältigen, sind elementar, um eine Arbeitsüberlastungssituation zu vermeiden. Auch bei dieser Massnahme sind die Verantwortung und die Umsetzung bei der direkt vorgesetzten Führungskraft zu sehen.

- Realistische Aufgaben reduzieren die Arbeitsüberlastung und Burn-out. Somit handelt es sich um eine Massnahme im Bereich «Quiet Quitting», welche daher für die Beantwortung der Forschungsfrage relevant ist.

Flexibles Arbeitszeitmodell

Gleitzeit, Jahresarbeitszeit und die Möglichkeit, frei eine Einteilung der eigenen Arbeits- und somit auch Freizeit vorzunehmen, hilft Arbeitnehmenden dabei, eine auf die persönlichen Bedürfnisse und die eigene Situation abgestimmte Zeitgestaltung zu erreichen (Klein-Schneider, 1999). 84 % der Schweizer Arbeitnehmenden wünschten sich dies im Jahr 2020 (Hänggi & Haymoz, 2021). Bei dieser Massnahme fallen die Verantwortung und die Umsetzung der Geschäftsführung zu, wobei diese in Zusammenarbeit mit der Personalabteilung bzw. dem Human-Resources-Bereich die Umsetzung vornehmen kann.

- Ein flexibles Arbeitszeitmodell reduziert die Arbeitsüberlastung. Somit handelt es sich um eine Massnahme im Bereich «Quiet Quitting», welche daher für die Beantwortung der Forschungsfrage relevant ist.

Tabelle 1: Massnahmen zur Verhinderung von Arbeitsüberlastung aus der Theorie

Name	Verantwortung	Quelle
Bila	vorgesetzte Führungskraft	(Kilchhofer, 2021)

realistische Aufgaben	vorgesetzte Führungskraft	(Kneubühl & Züger, 2015)
flexibles Arbeitszeitmodell	Geschäftsführung	(Klein-Schneider, 1999)

2.7.2 Massnahmen zur Verhinderung von Burn-out

Eine ganzheitliche Betrachtung von Burn-out, die individuelle, organisatorische und gesellschaftliche Faktoren berücksichtigt, ist entscheidend für ein effektives Management dieses Syndroms. Die kontinuierliche Forschung, umfassende Präventionsmassnahmen und die Integration von Burn-out-Management in die Gesundheitspolitik sind von entscheidender Bedeutung, um das Wohlbefinden von Arbeitnehmenden zu fördern und die negativen Auswirkungen von Burn-out auf individueller und organisatorischer Ebene zu minimieren. In Bezug auf die Fragestellung dieser Arbeit wird der Fokus auf Massnahmen gelegt, die Arbeitgebende ergreifen können, um Burn-out am Arbeitsplatz verhindern zu können. Es folgt eine nicht abgeschlossene Liste an Massnahmen, die Organisationen am Arbeitsplatz einsetzen können.

Menschzentrierte Unternehmenskultur

Menschen und ihre Fähigkeiten sind das bedeutendste und wertigste Element einer Unternehmung, da sie die eigentlichen Ressourcen im Unternehmen einem gewinnbringenden Nutzen zuführen (Chandler Jr., 1962, S. 383; Spreitzer, 2022a, S. 15). Der Mensch im Unternehmenskontext wird jedoch häufig auf seine Wirtschaftlichkeit reduziert und als «Human Resource» oder als «Homo oeconomicus» (Kirchgässner, 2000) betrachtet, eine zu verwaltende Sache ohne Selbstbestimmung, Gefühle oder Bedürfnisse. Die Würde der Menschen ist jedoch auch im Wirtschaftskontext unantastbar (Pfläging, 2009, S. 15). Einer wirtschaftsbedingten Entmenschlichung kann durch eine menschzentrierte Unternehmenskultur entgegengewirkt werden, in der speziell die direkt vorgesetzten Führungskräfte mit ihren unterstellten Mitarbeitenden als soziale und empfindsame Individuen umgehen und diese als solche begreifen (Dimitrov, 2015). Eine menschzentrierte Unternehmenskultur resultiert in menschlicher Arbeitsethik und ergibt als Konsequenz eine menschenwürdige und sinnstiftende Arbeit (Chalofsky, 2007). In Folge wird auf die Aufgaben und die Belastung von Mitarbeitenden wiederkehrend empathisch eingegangen und ein Burn-out verhindert. Verantwortung und Umsetzung liegen bei der Geschäftsführung und den direkten Vorgesetzten.

- Eine menschzentrierte Unternehmenskultur verhindert Burn-out. Somit handelt es sich um eine Massnahme im Bereich «Quiet Quitting», welche daher für die Beantwortung der Forschungsfrage relevant ist.

Wahrnehmung der gesetzlichen Fürsorgepflicht

Die Schweiz, Österreich wie auch Deutschland verpflichten die Arbeitgebenden zum Schutz der Gesundheit ihrer Mitarbeitenden. Verletzungen der Fürsorgepflicht können Strafen nach sich ziehen (ABGB, 1917, § 1157; ArbSchG, 1996, § 3; OR, 1911, Art. 328). Es ist darum geboten, die Führungskräfte einer Unternehmung dahingehend zu schulen, dass ihnen ihre übertragene Fürsorgepflicht wie auch die Folgen einer Verletzung jener Fürsorgepflicht stets bekannt sind. Insofern ist es eine Aufgabe der Führung, die Mitarbeitenden vor einem Burn-out zu schützen.

- Die Wahrnehmung der gesetzlichen Fürsorgepflicht verhindert Burn-out. Somit handelt es sich um eine Massnahme im Bereich ‹Quiet Quitting›, welche daher für die Beantwortung der Forschungsfrage relevant ist.

New-Work-Ansätze

Ansätze aus dem Bereich New Work können Freiräume für Mitarbeitende schaffen. New-Work-Ansätze zielen auf die Autonomie, die Fähigkeiten und die Inklusion der Mitarbeitenden (Schnell & Schnell, 2019). Ansätze betreffen im Speziellen in Hinblick auf das Burn-out-Syndrom die freie Wahl des Arbeitszeitmodells, des Arbeitsortes und der Arbeitsmittel (Schnell & Schnell, 2019, S. 58 ff.). Durch die gegebene Autonomie ist es Mitarbeitenden möglich, örtlich, zeitlich und ressourcenbezogen im Einklang mit den eigenen wie auch den auf die Organisation bezogenen Interessen zu handeln. Dies wiederum kann dazu beitragen, ein Burn-out zu verhindern. Die Verantwortung und die Umsetzung liegen hierbei bei der Geschäftsführung und den direkt vorgesetzten Führungskräften.

- New-Work-Ansätze verhindern Burn-out. Somit handelt es sich um eine Massnahme im Bereich ‹Quiet Quitting›, welche daher relevant für die Beantwortung der Forschungsfrage ist.

Tabelle 2: Massnahmen zur Verhinderung von Burn-out aus der Theorie

Name	Verantwortung	Quelle
menschzentrierte Unternehmenskultur	Geschäftsführung & Vorgesetzte	(Chalofsky, 2007; Dimitrov, 2015)
Wahrnehmung gesetzlicher Fürsorgepflicht	Geschäftsführung & Vorgesetzte	(ABGB, 1917, § 1157; ArbSchG, 1996, § 3; OR, 1911, Art. 328)
New-Work-Ansätze	Geschäftsführung & Vorgesetzte	(Schnell & Schnell, 2019, S. 58 ff.)

2.7.3 Massnahmen zur Verhinderung der Konsequenzen von Arbeitslosigkeit

Die Konsequenzen der Arbeitslosigkeit sind vielschichtig und betreffen Individuen, Familien und die Gesellschaft insgesamt. Psychologische Belastungen, soziale Isolation und ökonomische Herausforderungen sind nur einige der Facetten, die berücksichtigt werden müssen. Es ist wesentlich, dass politische Entscheidungsbefugte und Arbeitgebende Strategien entwickeln, um Arbeitslosigkeit zu bekämpfen und gleichzeitig Unterstützungsmassnahmen für diejenigen bereitzustellen, die von dieser Herausforderung betroffen sind. Die hier beschriebenen Massnahmen orientieren sich an der gegebenen Fragestellung und betreffen somit nur solche Massnahmen, die Organisationen ergreifen können.

Private Arbeitslosenversicherung

Die Arbeitgebenden müssen eine Vielzahl von Versicherungen für Mitarbeitende bedenken, darunter Sozial- und Vermögensversicherungen (PayRollPlus, 2022; WBF, 2020). Der obligatorische Teil der Versicherungen, welche Situationen der Arbeitslosigkeit abdecken, sind

jedoch nicht zu 100 % finanziell ausgleichend. Das heisst, Arbeitnehmende müssen im Falle einer Arbeitslosigkeit mit einem an Bedingungen geknüpften finanziellen Einkommen rechnen, das unter der Höhe des letztmalig erhaltenen finanziellen Einkommens liegt, i. d. R. zwischen 70 % und 80 % des versicherten Lohns. Der versicherte Lohn ist i. d. R. jedoch noch einmal tiefer als der tatsächliche Lohn (SECO, 2024).

Arbeitgebende und Arbeitnehmende können die Lücke zwischen dem obligatorischen Teil der gesetzlichen Arbeitslosenversicherung und dem tatsächlichen Einkommen durch eine private Arbeitslosenversicherung schliessen und somit eine finanzielle Absicherung betroffener Mitarbeitender erreichen. Der Zeitraum kann sich z. B. an der gesetzlichen Arbeitslosenversicherung orientieren, dieser beträgt i. d. R. maximal zwei Jahre (SECO, 2024). Denkbar wäre eine Kostenteilung zu gleichen Teilen. Die private Arbeitslosenversicherung kann so eine finanzielle Notlage aufgrund weiterer Faktoren für Betroffene und somit Konsequenzen der Arbeitslosigkeit verhindern (Ratgeber Finanzen, 2023). Verantwortung und Umsetzung sind bei der Geschäftsführung zu sehen.

- Eine private Arbeitslosenversicherung verhindert finanziellen Ausfall und dadurch eine Konsequenz von Arbeitslosigkeit. Somit handelt es sich um eine Massnahme im Bereich «Quiet Quitting», welche daher für die Beantwortung der Forschungsfrage relevant ist.

Corporate-Alumni-Netzwerk

Um das soziale Kapital (vgl. Bourdieu, 1980; vgl. Putnam, 2015) und die sozialen Verbindungen betroffener Mitarbeitender über die Anstellung hinaus zu schützen, können Firmen ein Corporate-Alumni-Netzwerk (Y. Kim & Cannella Jr, 2008; McNamara & McLoughlin, 2009) von Dritten betreiben lassen. Neue Mitarbeitende können automatisch bei Einstellung Mitglied des sozialen Netzwerkes sein und über den Zeitpunkt der Kündigung hinaus mit allen anderen Mitgliedern kommunizieren bzw. direkt in Verbindung treten. Beispielsweise betreibt die Lufthansa-Group-Tochter Swiss ein Corporate-Alumni-Netzwerk (SWISS, 2024).

Der Aufrechthaltung der sozialen Verbindungen durch ein Corporate-Alumni-Netzwerk kann somit Konsequenzen der Arbeitslosigkeit verhindern. Die Umsetzung kann durch einen Auftrag der Geschäftsführung geschehen.

- Ein Corporate-Alumni-Netzwerk verhindert den Verlust von sozialem Kapital und dadurch eine Konsequenz von Arbeitslosigkeit. Somit handelt es sich um eine Massnahme im Bereich «Quiet Quitting», welche daher für die Beantwortung der Forschungsfrage relevant ist.

Versetzung

Eine aus dem öffentlichem Recht bekannte Massnahme ist die Versetzung (PG, 1998, § 28). Hierbei wählen Arbeitgebende anstelle der Kündigung eine Versetzung der Mitarbeitenden in einen anderen Bereich mit relativer Nähe zur Befähigung der Mitarbeitenden (vgl. Kanton Zürich, 2023). Betroffene Mitarbeitende werden so im gleichen Unternehmen an eine andere Stelle versetzt, statt das Anstellungsverhältnis zu kündigen. Durch die Versetzung können für Betroffene die Konsequenzen der Arbeitslosigkeit verhindert werden. Für eine Umsetzung dieser Massnahme als präferiertes Mittel vor einer Kündigung der Arbeitnehmenden bedarf es eines Personalreglements durch die Geschäftsführung, welches durch die direkten

Vorgesetzten und die Personalabteilung ausgeführt werden muss. Verantwortung und Umsetzung liegen somit bei Geschäftsführung, Personalabteilung und direkten Vorgesetzten.

- Die Versetzung verhindert die Arbeitslosigkeit und dadurch die Konsequenzen von Arbeitslosigkeit. Somit handelt es sich um eine Massnahme im Bereich «Quiet Quitting», welche daher für die Beantwortung der Forschungsfrage relevant ist.

Tabelle 3: Massnahmen zur Verhinderung der Konsequenzen von Arbeitslosigkeit aus der Theorie

Name	Verantwortung	Quelle
private Arbeitslosenversicherung	Geschäftsführung	(Ratgeber Finanzen, 2023)
Corporate-Alumni-Netzwerk	Geschäftsführung	(Y. Kim & Cannella Jr, 2008; McNamara & McLoughlin, 2009)
Versetzung	Geschäftsführung, Personalabteilung & Vorgesetzte	(Kanton Zürich, 2023)

2.7.4 Massnahmen zur Verhinderung von Quiet Quitting

Da es sich bei Quiet Quitting primär um eine unilaterale Schutzmassnahme betroffener Arbeitnehmender (vgl. Kapitel 2.1.3) vor Arbeitsüberlastung (vgl. Kapitel 2.4), Burn-out (vgl. Kapitel 2.5) und den Konsequenzen einer Arbeitslosigkeit (vgl. Kapitel 2.6) handelt, sind Massnahmen zur Verhinderung von Quiet Quitting gleichzeitig Massnahmen, die Arbeitsüberlastung, Burn-out und eine Arbeitslosigkeit verhindern. Insofern können sie auch darunter zusammengefasst werden.

Tabelle 4: Massnahmen zur Verhinderung von Quiet Quitting aus der Theorie

Name	Verantwortung
Bila	vorgesetzte Führungskraft
realistische Aufgaben	vorgesetzte Führungskraft
flexibles Arbeitszeitmodell	Geschäftsführung
menschzentrierte Unternehmenskultur	Geschäftsführung & Vorgesetzte
Wahrnehmung gesetzlicher Fürsorgepflicht	Geschäftsführung & Vorgesetzte
New-Work-Ansätze	Geschäftsführung & Vorgesetzte
private Arbeitslosenversicherung	Geschäftsführung
Corporate-Alumni-Netzwerk	Geschäftsführung
Versetzung	Geschäftsführung, Personalabteilung & Vorgesetzte

2.8 Zwischenfazit und Ergebnis der Theorie

In diesem Kapitel wird das Zwischenfazit beschrieben, welches gleichzeitig das Ergebnis der Theorie und Zwischenergebnis der vorliegenden Arbeit ist.

In Kapitel 2.1 konnten die Begriffe *Dienst nach Vorschrift*, *innere Kündigung*, *Burn-out* und *Quiet Quitting* definiert werden.

In Kapitel 2.4 wurde *Arbeitsüberlastung* behandelt. Darunter wurde auf die erheblichen *Auswirkungen für die physische und psychische Gesundheit* eingegangen, ein damit einhergehender *paradoxe Produktivitätsverlust* erläutert und es wurden bereits bekannte *Bewältigungsstrategien* beschrieben.

In Kapitel 2.5 wurde das *Burn-out-Syndrom* erläutert. Darunter wurden die vielfältigen *Ursachen*, die *Symptome*, welche das Syndrom eingrenzen, sowie bekannte Ansätze zur *Prävention und Intervention* vorgestellt.

In Kapitel 2.6 konnten *Arbeitslosigkeit* bzw. deren Konsequenzen als relevanter Bestandteil ausgemacht werden, bei dem *psychologischen*, sozialen wie auch *finanziellen* Aspekten eine entscheidende Rolle zukommt.

Eine Erkenntnis der Theorie ist, dass die Begriffe *Dienst nach Vorschrift* und *innere Kündigung* in der Literatur missverständlich und teils überschneidend mit *Quiet Quitting* verwendet werden. Dienst nach Vorschrift ist eine Form des Arbeitskampfes, innere Kündigung eine Enttäuschungsreaktion und Quiet Quitting ein Schutzmechanismus (vgl. Kapitel 2.7).

Eine weitere Erkenntnis der Theorie ist, dass Quiet Quitting ein multidimensionales Problem bzw. Dilemma ist, bei dem Betroffene von Arbeitsüberlastung, Burn-out und den Konsequenzen der Arbeitslosigkeit umgeben sind und eingegrenzt werden (vgl. Kapitel 2.1.3).

Dementsprechend wurden Massnahmen zur Verhinderung von Arbeitsüberlastung, Burn-out und der Konsequenzen von Arbeitslosigkeit als Massnahmen zur Verhinderung von Quiet Quitting (vgl. Kapitel 1.4) als Zwischenergebnis summiert (vgl. Kapitel 2.7.4):

- Die Massnahmen aus der Theorie, die die Forschungsfrage beantworten, betreffen das «Bila», realistische Aufgaben, ein flexibles Arbeitszeitmodell, eine menschenzentrierte Unternehmenskultur, die Wahrnehmung der gesetzlichen Fürsorgepflicht, New-Work-Ansätze, eine private Arbeitslosenversicherung, ein Corporate-Alumni-Netzwerk und die Versetzung.

3 Methode

In diesem Kapitel wird der empirische Teil der Forschung der vorliegenden Arbeit beschrieben. Dazu gehören die Auswahl und Vorbereitung der Forschungsmethode, die Messbarmachung und Umsetzung der Datenerhebung, die Untersuchung und Prüfung der erhobenen Daten sowie die Zusammenfassung der Ergebnisse aus der Untersuchung und der Prüfung der erhobenen Daten.

3.1 Methodenwahl Experteninterviews

Die wissenschaftlichen Daten dieser Arbeit wurden durch eine mehrstufige induktive wie auch deduktive qualitative Primärdatenerhebung gebündelt. Das Thema Quiet Quitting ist in Bezug auf die Ermittlung von Massnahmen zum Verhindern desselbigen noch nicht behandelt worden. Insofern können keine Sekundärdaten herangezogen werden und somit ist eine qualitative Primärdatenerhebung unerlässlich.

Die gewählte qualitative Forschungsmethode richtet sich nach Mayrings (vgl. 2016, S. 19 ff.) problemzentrierten Interviews. Mayring empfiehlt die Forschungsmethode, wenn einem wissenschaftlichen Vorgehen Subjektivität innewohnt bzw. wenn die zentrale Forschungsfrage subjektiv ist. Die zentrale Forschungsfrage der vorliegenden Arbeit betrifft die Arbeitssituation von Menschen bzw. zu beforschenden Subjekten. Die Meinungen und Erfahrungen von Forschungssubjekten können durch die qualitative Sozialforschung explorativ untersucht werden.

Aus den durch die Forschungssubjekte subjektiv dargestellten und interpretierten Erlebnissen können Phänomene induziert und nachfolgend deduziert werden, die wiederum als Grundlage für neue und weitere Erkenntnisse, Massnahmen und Modelle genutzt werden können (Kelle & Kluge, 1999, S. 14 ff. Mayring, 2016, S. 23 ff.).

Diese Arbeit soll Erkenntnisse und Konklusionen aus dem aktuellen Stand der Forschung und dessen Literatur bzw. Theorien mit den Ergebnissen der Auswertung der problemzentrierten Experteninterviews in Beziehung setzen. Die Beziehungen der Variablen der Literatur und der qualitativen Messdaten werden so validiert, ergänzt oder in Frage gestellt. Die Befragung der Forschungssubjekte ist teilstrukturiert und es werden gezielt offene Fragen formuliert, um den Expertinnen und Experten unbeschränkte und subjektive Antwortmöglichkeiten zu eröffnen. Es soll der grösstmögliche Freiraum für Antworten gegeben werden, um eine ausgeprägte explorative Sättigung erreichen zu können (Helfferich, 2004, S. 100; Mayring, 2016, S. 70).

Im nächsten Kapitel wird vertieft auf die Auswahl der Expertinnen und Experten eingegangen.

3.2 Vorbereitung und Operationalisierung der Experteninterviews

3.2.1 Erstellung des Merkblatts

Damit sich die befragten Forschungssubjekte mental auf das Experteninterview einstellen können, wurde ihnen vorab per E-Mail ein Merkblatt zugesendet, das eigens für diesen Zweck erstellt wurde (vgl. Anhang I: Merkblatt). Im Merkblatt wird den zu Beforschenden ein Dank dafür ausgesprochen, dass sie gewillt sind, an einem Experteninterview teilzunehmen und damit einen Beitrag zur Wissenschaft zu leisten. Es werden relevante Fragen beantwortet und Randinformationen mitgeteilt, etwa dass das Interview vorzugsweise via Kollaborationssoftware Microsoft Teams als Audio-Anruf stattfindet, auf Wunsch aber auch vor

Ort durchgeführt werden kann. Zudem wurde angemerkt, dass das Interview mitgeschnitten und in Textform übersetzt wird und dass die Audio-Aufnahme anschliessend vernichtet wird. Des Weiteren wurde mitgeteilt, dass die Transkription im Anschluss anonymisiert wird, d. h., dass Namen, Firmennamen und andere direkt zuordenbare Informationen entfernt werden. Als voraussichtliche Interviewdauer wurden ca. 45 Minuten angegeben.

3.2.2 Erstellung des Interviewleitfadens

Ein teilstrukturierter Interviewleitfaden nach Hussey et al. (2013, S. 224) mit Anlehnung an Pfeiffer (Pfeiffer, 2018) wurde für die Befragungen erstellt. Befragungen, die mit Hilfe eines teilstrukturierten Interviewleitfadens durchgeführt werden, sind kongruent und erfüllen somit die Gütekriterien der qualitativen Sozialforschung hinsichtlich der Replizierbarkeit bzw. dem Skopus (Hussey et al., 2013, S. 225; Mayring, 2015, S. 125 ff.).

Der erstellte Interviewleitfaden (vgl. Anhang II: Interviewleitfaden) wurde in eine Einleitung, Informationen betreffend die Forschung, Aufwärmfragen, die hauptsächlichen Themenfragen und mögliche Rückfragen auf Teilinhalte der Antworten der Befragten unterteilt. Den Abschluss bildete eine kurze Retrospektive und eine persönliche Verabschiedung. Die Hauptfragen betrafen die Themengebiete der Arbeitsüberlastung, des Burn-outs und des Quiet Quitting, welche aus den Konklusionen (vgl. Kapitel 2.7) sowie aus dem Zwischenfazit und dem Ergebnis der Theorie (vgl. Kapitel 2.8) abgeleitet wurden. Die Themen- und Rückfragen wurden bewusst offen gestellt und die Befragten erhielten vor der Befragung keinerlei Informationen über die gestellten Fragen. Es wurde ihnen lediglich mitgeteilt, dass es sich um ein Experteninterview im Themengebiet ‹Quiet Quitting› handelt. Die unmittelbaren Antworten der Befragten auf die offen gestellten Fragen entsprechen dem Wesen der induktiven Datenerhebung nach Mayring (2016, S. 69–70).

3.2.3 Auswahl der Expertinnen und Experten

Die befragten Expertinnen und Experten bzw. Forschungssubjekte erklärten sich bereit, ihre Meinungen und Erfahrungen mit dem Autor und der Wissenschaft zu teilen. Dies bildet die Voraussetzung zur Erhebung der sozialwissenschaftlichen und qualitativen Daten (Hussey et al., 2013, S. 223).

Auswahlkriterien

Für die Eignung als Forschungssubjekt mussten die Befragten eines der nachfolgenden Kriterien erfüllen:

- Mitarbeitende in einer Organisation
- Führungskraft in einer Organisation
- Human-Ressource-, Personalabteilungs- oder Personaldienst-Mitarbeitende in einer Organisation

Auswahl

Interessierte Expertinnen und Experten konnten im privaten wie auch beruflichen Umfeld des Verfassers ausgemacht und kontaktiert werden. Sie erfüllten die vorher festgesetzten Auswahlkriterien und ihnen wurden das Merkblatt (vgl. Anhang I: Merkblatt) sowie jeweils eine Einladung zum Interview per E-Mail zugesandt.

Die nachfolgende Tabelle gibt eine Übersicht über die Befragten. Das Interview des Pretests ist nicht ausgewertet worden.

Tabelle 5: Auswahl der Forschungssubjekte

Interview-Nr.	Position	Industrie	Positionserfahrung
Pretest P1	(nicht ausgewertet)	(nicht ausgewertet)	(nicht ausgewertet)
Transkript I1	Human Resources	IT-Dienstleistung	3 Jahre
Transkript I2	HR Personalentwicklung	IT-Branche	15 Jahre
Transkript I3	Consultant	Consulting Services	15 Monate
Transkript I4	IT-Consultant	IT-Consulting	10 Jahre
Transkript I5	Abteilungsleiter/-in	IT-Dienstleistung	20 Jahre
Transkript I6	Bereichsleiter/-in	Versicherung	3 Monate

Insgesamt wurden somit ein Pretest und sechs Experteninterviews durchgeführt.

3.3 Datenerhebung und Durchführung der Experteninterviews

3.3.1 Pretest

Der Pretest wurde am 13.12.2023 via Microsoft Teams durchgeführt. Das Aufzeichnen der Befragung konnte erfolgreich getestet werden. Die Aufzeichnung konnte vom Cloud-Datenspeicher heruntergeladen und anschliessend gelöscht werden. Das Interview wurde in der Erstsprache der Probandin bzw. des Probanden durchgeführt und hat zu keinen weiteren Erkenntnissen in Hinblick auf die Gestaltung des Interviewleitfadens oder die Durchführung der Interviews geführt. Das Testen der Funktionalität der Aufnahme und des Abspeicherns und Löschens war jedoch relevant, um die Befragung durchführen und damit die Forschungsfrage beantworten zu können. Der Pretest wurde nicht zur Auswertung herangezogen, da die befragte Person die Auswahlkriterien (vgl. Kapitel 3.2.3) nicht erfüllte, und die Aufnahme wurde gelöscht.

Die Durchführung eines Pretests erlaubt es unter anderem zu überprüfen, ob der Interviewleitfaden dem geplanten zeitlichen Rahmen entspricht, ob weitere Fragen in das Interview eingebracht werden müssen und ob Fragen zu schwierig zu beantworten sind (Solis, 2022).

Ein Pretest ist somit ein Teil der Durchführung der Forschungsmethode und unterstützt diese, um die Forschungsfrage (vgl. Kapitel 1.4) beantworten zu können.

3.3.2 Ort, Mittel, Zeitpunkt und Dauer

Die Interviews wurden an den in der nachfolgenden Tabelle vermerkten Daten durchgeführt.

Tabelle 6: Ort und Daten der Durchführung der Experteninterviews

Interview	Datum	Ort	Uhrzeit	Dauer
Pretest P1	13.12.2023	Audiokonferenz	17:30 Uhr	42 Minuten

Interview I1	14.12.2023	Audiokonferenz	13:00 Uhr	44 Minuten
Interview I2	15.12.2023	Audiokonferenz	14:00 Uhr	31 Minuten
Interview I3	15.12.2023	Audiokonferenz	15:30 Uhr	42 Minuten
Interview I4	19.12.2023	Audiokonferenz	08:00 Uhr	34 Minuten
Interview I5	19.12.2023	Audiokonferenz	09:30 Uhr	50 Minuten
Interview I6	19.12.2023	Audiokonferenz	16:00 Uhr	49 Minuten

Anzumerken ist, dass trotz der schriftlich mitgeteilten Option, das Interview vor Ort durchzuführen, alle Expertinnen und Experten mit einer Durchführung mittels der Internet-Konferenz-Software Microsoft Teams einverstanden waren. Die tatsächliche Dauer der zur Auswertung herangezogenen Interviews befand sich im Rahmen von 31 (vgl. Anhang VI: Transkript I2) bis 50 Minuten (vgl. Anhang IX: Transkript I5).

3.3.3 Ablauf der Experteninterviews

Die Experteninterviews wurden gemäss dem Interviewleitfaden (vgl. Anhang II: Interviewleitfaden) in eine Einleitung, einen Informationsteil über die Forschung, Aufwärmfragen, Themenfragen, eine Retrospektive und ein Ende eingeteilt und entsprechend durchgeführt. Die Einteilung und die Gestaltung des Interviewleitfadens erfolgten somit in Anlehnung an Hussey et al. (2013, S. 228).

In der Einleitung des Interviews wurde den Befragten erklärt, dass das Interview aufgezeichnet, in Text übersetzt, anonymisiert und nachfolgend die Aufnahme gelöscht wird. Mitunter wurde auch darauf hingewiesen, dass das Interview eine Dauer von ca. 45 Minuten haben werde und dass, auf Bitte hin, das Interview identifizierbar gemacht werden könne. Alle Befragten haben einer Anonymisierung ihres Interviews nicht widersprochen. Der Autor wählte eine standardmässige Anonymisierung der Interviews, um die in der Schweiz eher vorhandene Zurückhaltung zu enthemmen und dadurch substantielle Meinungen und Erfahrungen für die Auswertung gewinnen zu können. Auf den Teil der Einleitung folgte eine kurze Einführung in die Thematik «Quiet Quitting» mit Hinweis auf eine Studie von Gallup (vgl. Nink & Sinyan, 2023, S. 3 & 4) im Themengebiet. Abschliessend wurde die Forschungsfrage wiedergegeben und darauf hingewiesen, dass die eigentliche Forschungsfrage nicht primär Teil des Interviews sei, dass aber das ausgewertete Interview zusammen mit anderen Interviews im Vergleich zur Literatur erlauben werde, die Forschungsfrage dieser Arbeit zu beantworten.

Im Anschluss wurden den Expertinnen und Experten Aufwärmfragen gestellt, um eine angenehme Einführung in die Fragerunde einzuleiten. Sie sollten ein Gefühl für das Frage- und Antwort-Schema eines Experteninterviews erhalten und ihnen sollte durch die auf ihre Person bezogenen Aufwärmfragen ein ehrliches Interesse an der Beantwortung der Fragen vermittelt werden. Somit wurden die Expertinnen und Experten gefragt, in welcher Industrie sie arbeiten, in welcher Funktion sie tätig sind und wie lange sie schon allgemein oder in der Funktion arbeiten. Ausserdem sollten sie ihre täglichen Aufgaben beschreiben. Die Antworten der Fragen flossen nicht in die Auswertung der Daten ein, beweisen jedoch die Erfüllung der Auswahlkriterien (vgl. Kapitel 3.2.3).

Zu Beginn der Themenfragen wurden die Befragten darüber informiert, dass es nicht Ziel der Fragen sei, ihr Wissen zu bewerten, sondern ihre persönlichen Meinungen und Erfahrungen für die Wissenschaft festzuhalten. Es gebe deshalb in diesem Sinne keine richtige oder falsche Beantwortung einer Frage. Dem Autor erschien es relevant, die Teilnehmenden dadurch weiter für die Befragung zu enthemmen. Es wurden entlang des Interviewleitfadens drei Themenfragen gestellt, die wiederum je nach Antworten der Befragten mit weiteren Rückfragen vertieft wurden (vgl. Hussey et al., 2013, S. 224). Auf die Arbeit und die Forschungsfrage bezogene relevante Beiträge versuchte der Autor mittels gezielter, nicht subjektiver Rückfragen einzugrenzen und eventuell als Erkenntnis tiefer zu durchdringen (vgl. Hussey et al., 2013, S. 29 & 30).

Anschliessend wurde den Expertinnen und Experten eine kurze Zusammenfassung des Interviews gegeben und für ihre Teilnahme gedankt.

Die Aufzeichnungen der Interviews wurden zur Übersetzung in Textform bei vereinfachten Richtlinien nach Dresing und Pehl (2015) der Firma ABC Translation Sàrl (2023) zugesandt, die die Transkriptionen fristgerecht und in guter Qualität durchführte. Der Autor entschied sich aufgrund der Zeitersparnis dafür, die Interviews nicht selbst zu transkribieren.

3.4 Analyse und Auswertung der Datenerhebung bzw. Experteninterviews

3.4.1 Vorgehen

Mayrings (2015, 2016) qualitative Inhaltsanalyse ist eine Forschungsmethode, mit der Textinhalte wissenschaftlich analysiert werden können. Informationen aus den Textinhalten werden gemäss dieser Methode generalisiert und die generalisierte Form wird in eine Kategorie eingeteilt. Die durch ABC Translation Sàrl (2023) transkribierten Experteninterviews wurden durch den Autor im ersten Schritt anonymisiert und darauffolgend analysiert. Für die inhaltliche qualitative Analyse wurden deduktive Kategorien aus den Erkenntnissen der Theorie gebildet und für die Induktion der Inhalte zu Grunde gelegt. Dieses Vorgehen entspricht der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring (2015, S. 69–90).

Die qualitative Inhaltsanalyse wird von Mayring (2015, 2016) als ein iterativer Ablauf dargestellt. Die einzelnen Schritte werden wie folgt beschrieben:

- Z1: Relevante Aussagen werden paraphrasiert, auf eine Sprachebene vereinfacht und in eine grammatikalische Grundform gesetzt. Nicht relevante, zierende oder sich wiederholende Aussagen werden dadurch reduziert (vgl. Mayring, 2015, S. 69–90).
- Z2: Die erstellten paraphrasierten Aussagen werden generalisiert und auf eine identische vereinfachte Ebene eingeteilt (vgl. Mayring, 2015, S. 69–90).
- Z3: Die erste Reduzierung: Identische Aussagen werden auf eine Aussage vermindert. Ebenfalls werden Aussagen, die auf einer identischen Ebene keine Relevanz besitzen, entfernt (vgl. Mayring, 2015, S. 69–90).
- Z4: Die zweite Reduzierung: Paraphrasierte Aussagen mit gleichwertigem Inhalt bzw. gleichen Aussagen werden in eine Aussage zusammengefasst (vgl. Mayring, 2015, S. 69–90).

Dementsprechend wurde die Analyse der Experteninterviews in zwei Schritten vorgenommen. Im ersten Schritt wurden Z1 und Z2 durchgeführt und im zweiten Schritt Z3 und Z4. Die

Ergebnisse der Analyse sind in den Anhängen III (Anhang III: Erster Durchgang der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring) und IV (Anhang IV: Zweiter Durchgang der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring) ersichtlich.

3.4.2 Bildung des Kategoriensystems der qualitativen Inhaltsanalyse

Aus den Konklusionen der Theorie (vgl. Kapitel 2.7) wurden deduktiv Kategorien gebildet. Diese Kategorien sind «K1 Arbeitsüberlastung und Burn-Out», «K2 Konsequenzen der Arbeitslosigkeit» und «K3 Quiet Quitting».

Nach Bildung der Kategorien K1, K2 und K3 wurden diese induktiv mit den ermittelten Daten aus den zwei Analyseschritten Z1/Z2 und Z3/Z4 (vgl. Kapitel 3.4.1) ergänzt. Die Analyse ist in den Anhängen III und IV dokumentiert (vgl. Anhang III: Erster Durchgang der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring und Anhang IV: Zweiter Durchgang der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring).

3.4.3 Klassische Gütekriterien des wissenschaftlichen Vorgehens

Die klassischen Gütekriterien sind gemäss Mayring (2016, S. 141) auf die qualitative Sozialforschung nicht anwendbar. Auf die Gütekriterien der qualitativen Sozialforschung wird in Kapitel 3.4.4 näher eingegangen. Es ist relevant zu verstehen, wie die klassischen Gütekriterien des wissenschaftlichen Vorgehens definiert sind, um deren Nichtanwendbarkeit auf die qualitative Sozialforschung nachvollziehen zu können. Aus diesem Grund werden in diesem Kapitel die klassischen Gütekriterien erläutert.

Die klassischen Gütekriterien des wissenschaftlichen Vorgehens bzw. der Gewinnung von empirischen Daten sind die *Reliabilität*, *Validität* und *Objektivität*. Sie stellen den Grad der Qualität einer Forschung dar und sind gleichzeitig Garant für die Gültigkeit einer Forschungsarbeit (Lienert & Raatz, 1998; Rammstedt, 2010).

Validität

Validität bezieht sich darauf, dass eine Datenerfassung wahrhaft die Daten gesammelt hat, die sie sammeln sollte (Mayring, 2016, S. 141; Rammstedt, 2010). Sie beweist insofern die Gültigkeit der Daten.

Reliabilität

Reliabilität bezieht sich darauf, dass eine erneute Erhebung von Daten mit dem gleichen Testverfahren zu gleichen Daten im Testergebnis führt (Mayring, 2016, S. 141 & 142; Rammstedt, 2010). Sie beweist insofern die Verlässlichkeit des Testverfahrens und damit der gewonnenen Daten.

Objektivität

Objektivität bezieht sich auf die Unabhängigkeit der gewonnenen Daten von äusserlichen Einflüssen auf die beforschten Objekte oder Subjekte (Rammstedt, 2010; Rost, 1996). Sie beweist insofern die Unabhängigkeit und Unvoreingenommenheit der Forschenden gegenüber dem Forschungsgegenstand und dem Ergebnis.

3.4.4 Mayrings Gütekriterien qualitativer Sozialforschung

Mayring ist der Auffassung, dass die klassischen Gütekriterien in Bezug auf die qualitative Sozialforschung wenig tragfähig sind (2016, S. 141). Mayring zufolge schränkt die Validität die

Gewinnung von neuen Erkenntnissen ein, da sie keine neuen explorativen Rückschlüsse miteinbezieht. Auch sieht er die Reliabilität als Einschränkung und hält sie in der qualitativen Sozialforschung für nicht gebrauchsfähig, da Sozialforschung stets im Zeitgeschehen erfolgt und die Sozialstruktur einem zeitlichen Wandel unterliegt. Insofern können gewonnene Erkenntnisse der Sozialforschung nicht reliabel sein. Da die klassischen Gütekriterien somit zweifelhaft in Bezug auf die Sozialforschung sind, begründet Mayring, dass es anderer Gütekriterien in der qualitativen Sozialforschung bedarf (2016, S. 144–148). Er stellt daher eigene Gütekriterien für die qualitative Sozialforschung auf (Mayring, 2016, S. 144–148), die in diesem Kapitel erläutert und auf diese Arbeit angewendet werden.

Verfahrensdokumentation

Da die klassischen Gütekriterien der Wissenschaft triviales Wissen in der forschenden Gemeinschaft darstellen, wird im Allgemeinen auf eine detaillierte Beschreibung der Gütekriterien verzichtet, weil diese sich nicht ändern. Im Bereich der qualitativen Sozialforschung muss jedoch das Verfahren der Datengewinnung jeweils beschrieben werden. Es ist eine genaue Verfahrensdokumentation über die Durchführung der Forschung und die Auswertung der erhobenen Daten zu erstellen (Mayring, 2016, S. 144 & 145).

- In der vorliegenden Arbeit dokumentieren die Kapitel 3.2, 3.3 und 3.4 das Verfahren und erfüllen somit das Gütekriterium der Verfahrensdokumentation der qualitativen Sozialforschung.

Argumentative Interpretationsabsicherung

Da die Deutung qualitativer Daten ein subjektiver Vorgang ist, müssen dieser Vorgang und die Deutung dokumentiert werden. Somit wird die Deutung nachvollziehbar und kann wiederum qualifiziert, nachgestellt und abgewogen werden (Mayring, 2016, S. 145).

- In der vorliegenden Arbeit dokumentiert das Kapitel 3.5 die Deutung der qualitativen Daten und erfüllt somit das Gütekriterium der argumentativen Interpretationsabsicherung der qualitativen Sozialforschung.

Regelgeleitetheit

Qualitativen Daten müssen durch ein gleichbleibendes Schema analysiert werden, um ähnliche Ergebnisse ermitteln zu können. Es muss aber auch genug Spielraum bleiben, um die Beantwortung der Forschungsfrage zu ermöglichen. Dieser Vorgang wird als Regelgeleitetheit bezeichnet (Mayring, 2016, S. 145 & 146).

- In der vorliegenden Arbeit wird in den Kapiteln 3.4.1 und 3.4.2 die Regelgeleitetheit beschrieben und somit dieses Gütekriterium der qualitativen Sozialforschung erfüllt.

Nähe zum Gegenstand

Durch Nähe der Forschenden zu den Befragten und somit zum Forschungsgegenstand wird eine höhere Qualität der Datenerhebung erreicht als durch eine Distanz zwischen den Forschenden und den Befragten. Die Nähe zum Forschungsgegenstand wird als ein relevantes Gütekriterium der Sozialforschung betrachtet (Mayring, 2016, S. 146).

- Dem Autor waren alle befragten Personen (vgl. Kapitel 3.2.3) persönlich bekannt und im unmittelbaren persönlichen sozialen Umfeld angesiedelt. Insofern besteht eine persönliche Nähe zwischen dem Autor als Forscher und den Befragten als

Forschungsgegenstand bzw. Forschungssubjekten. Dadurch wird die Nähe zum Gegenstand als Gütekriterium der qualitativen Sozialforschung in dieser Arbeit erfüllt.

Kommunikative Validierung

Abgeschlossene Analysen der qualitativen Sozialforschung können den Forschungssubjekten vorgelegt und besprochen werden. Ziel ist es, eine Validierung der Ergebnisse vorzunehmen, wobei jedoch eine Nichtvalidierung durch die Beforschten nicht zu einem Abbruch der Forschung führt, sondern zu neuen Erkenntnissen beiträgt. Diese neuen Erkenntnisse können zusätzlich in die qualitative Analyse oder Sozialforschung eingearbeitet werden (Mayring, 2016, S. 147).

- In der vorliegenden Arbeit kann aufgrund der Rahmenvorgaben (vgl. Kapitel 1.10) der Zeichenanzahl keine kommunikative Validierung durchgeführt werden.

Triangulation

Ergebnisse einer qualitativen Datenerhebung können mit den Ergebnissen anderer Studien bzw. mit quantitativen und qualitativen Sekundärdaten verglichen bzw. validiert werden (Mayring, 2016, S. 147 & 148).

- In der vorliegenden Arbeit kann aufgrund der Rahmenvorgaben (vgl. Kapitel 1.10) der Zeichenanzahl und der Durchführungszeit keine Triangulation vorgenommen werden. Auch ist für diese Arbeit nur eine Forschungsmethode vorgesehen. Weiterführende Forschung (vgl. Kapitel 5.2) kann jedoch die Ergebnisse dieser Arbeit zusätzlich validieren.

3.5 Ergebnisse der Experteninterviews

Im folgenden Kapitel werden die Ergebnisse der Analyse der Datenerhebung aus der qualitativen Sozialforschung dokumentiert. Zitate aus den Transkriptionen in den Anhängen V bis X werden mit Angabe der Zeilennummern kenntlich gemacht. Entsprechend wird beispielsweise ein Zitat der Zeilen 50 bis 60 aus der Transkription I4 mit der Notation «(I4/50–60)» wiedergegeben. Die beschriebenen Zitate sind jedoch nicht abschliessend, da eine vollständige Wiedergabe den Rahmen der Arbeit überschreiten würde. Die Kategorien wurden primär aus der Theorie deduziert (vgl. Kapitel 3.4.2); Kategorien, die sich induktiv aus der Analyse ergeben haben, werden entsprechend gekennzeichnet. Die Ergebnisse der Analyse werden nach den jeweiligen Zitaten beschrieben.

3.5.1 Arbeitsüberlastung und Burn-out

«Ich verknüpfe den Begriff Burnout ausschliesslich mit der Arbeitswelt. Also, ich habe ihn bisher in keinem anderen Zusammenhang gefunden [...] .» (I3/60–62).

- ➔ Die Befragten gaben an, dass Arbeitsüberlastung und Burn-out exklusiv in der Arbeitswelt vorzufinden sind und dass es sich bei dem dazugehörigen Antonym – dem Bore-out – um eine Form des Stress durch Unterforderung handelt.

«[...] Genau, dass man sich da in eine Sackgasse manövriert, wo das Kartenhaus einfach dann zusammenfällt, wenn man nicht mehr raus weiss. [...]» (I6/53–64).

- ➔ Die Beforschten äusserten, dass direkte Vorgesetzte eine Beziehung zu den Mitarbeitenden aufbauen müssen und dadurch Arbeitsüberlastung und Burn-out

erkennen und darauf reagieren sollen. Weiterhin wurde genannt, dass die zunehmende Automatisierung zu einer höheren Arbeitslast führe.

«[...] Das ist natürlich immer eine Frage der Wahrnehmung und des eigenen Stresslevels, sage ich mal. [...] das kann man wahrscheinlich schwierig beziffern, weil es für jeden vielleicht ein bisschen was anderes bedeutet [...]» (I2/91–95).

- ➔ Die Beforschten gaben an, dass Arbeitsüberlastung und Burn-out subjektiv sind, durch Selbstüberschätzung verursacht werden, sich vom Arbeitsumfeld auf die Mitarbeitenden auswirken, damit die Gesundheit der Betroffenen gefährden und oft unerkannt bleiben. Als Symptome wurden Depression, Erschöpfung und Arbeitsunfähigkeit aufgeführt. Beachtenswert wurde genannt, dass sie zum Suizid führen können. Auch wurde darauf hingewiesen, dass ein Ausgleich von Arbeit durch Freizeit wichtig sei.

«[...] Früher, früher, also zu meiner Generation, kann ich so sagen, Babyboomer, Generation X, da hat man Arbeit und Freizeit viel stärker getrennt. [...] Und auch die jüngere Generation, die hat ein anderes Arbeitsverhalten vielleicht wie die älteren Generationen. [...]» (I1/95–102).

- ➔ Die Befragten gaben an, dass Arbeitsüberlastung und Burn-out generationenabhängig seien. So würden ältere Generationen tendenziell Arbeit und Freizeit trennen und seien dadurch weniger betroffen und jüngere Generationen tendenziell Arbeit und Freizeit verbinden und seien dadurch häufiger betroffen.

Massnahmen

«Also, ich würde dadurch, dass ich es ja mit einer Depression, also mit medizinische Diagnose Depression verknüpfe, wahrscheinlich auch, wenn ich betroffen wäre, über, ja, eine klinische Behandlung versuchen zu lösen, über einen Therapeuten. [...]» (I3/106–115).

- ➔ Als Massnahmen wurden von den Befragte eine frühzeitige Prävention, medizinische Behandlung und Therapie genannt.

«[...] Es ist eine-, also da ist schon auch eine gewisse Verantwortung sogar gesetzlich vorgeschrieben tatsächlich da, würde ich tatsächlich sagen, man geht zur vorgesetzten Person. [...]» (I2/204–214).

- ➔ Als weitere Massnahme wurde von den Beforschten das empathische Mitarbeitendengespräch genannt. In einem vertrauensvollen und nahen Gespräch sollen direkte Vorgesetzte Arbeitsüberlastung und Burn-out erkennen und darauf reagieren. Dies sei auch Teil der gesetzlichen Fürsorgepflicht der Arbeitgeber und Führungskräfte.

«[...] Ich denke, die ältere Generation, um wirklich plakativ zu sein, die hat eher Mühe, sich zu äussern oder auch über seine Schwächen zu sprechen. Und die Jüngeren, habe ich das Gefühl, die sind da eher offener [...]» (I5/107–110).

- ➔ Eine weiter genannte Massnahme der Befragten war, dass betroffene Mitarbeitende eine neue Stelle suchen könnten, mitunter auch, dass sie Hemmungen gegenüber den direkten Vorgesetzten abbauen sollten und somit individuelle Massnahmen aus den Gesprächen ableiten könnten.

3.5.2 Konsequenzen von Arbeitslosigkeit

«Ja, okay. Ja, einerseits wirtschaftliche, weil, man bekommt weniger Geld, wenn man stempeln geht. Das ist mal sicher eine Konsequenz, die wirtschaftliche, also die monetäre, [...]» (I1/182–184).

- ➔ Die Beforschten gaben finanziellen Ausfall als eine Konsequenz von Arbeitslosigkeit an. Der Wegfall des Einkommens führe dazu, dass sich Betroffene eine neue Tätigkeit suchen müssten und eine politisch konservativere Haltung einnehmen. Auch wurde darauf hingewiesen, dass gutverdienende Spezialistinnen und Spezialisten, die am Arbeitsmarkt gefragt sind, die Arbeitslosigkeit eher weniger fürchten würden.

«[...] man will nicht dazugehören zu dieser Gruppe, die eben sozusagen als Unterschicht bezeichnet wird. [...]» (I2/295–305).

- ➔ Die Befragten gaben sozialen Abstieg als eine Konsequenz von Arbeitslosigkeit an. Mitunter wurde geäussert, dass vor der Arbeitslosigkeit eine eher abstossende Wirkung von Arbeitslosigkeit ausgehe und dass während der Arbeitslosigkeit eine empathisch mitfühlende Haltung gegen Arbeitslosigkeit existiere. Des Weiteren würden die Folgen des sozialen Abstiegs unterschätzt.

«[...] Also, du kannst ja in alles Mögliche reinfallen. Aber die Schritte davor, glaube ich, sind einfach wirklich, du hast das Gefühl, du verlierst vielleicht an Wert. Was machst du mit der ganzen Zeit? Die Leute gucken dich anders an. [...]» (I2/245–268).

- ➔ Die Befragten gaben psychische Folgen als eine Konsequenz von Arbeitslosigkeit an. So würden Druck, Angst und Sorgen dazu führen, dass Betroffene eine Kündigung nicht in Betracht zögen; jedoch sei es in Hinsicht auf eine selbstzerstörerische Arbeitsbelastung besser, zu kündigen. Auch wurde genannt, dass in der Arbeitslosigkeit eine Selbstreflexion der aktuellen Position und weiterer Möglichkeiten geschehe.

«[...] Also, ich kenne Leute aus dem privaten Umfeld oder indirekt, denen ist es absolut egal. [...] Die nutzen das System auch aus. Die haben da null Stress, sich arbeitslos zu melden. Das[*sic*] gibt es wieder Leute, die würden sich niemals arbeitslos melden und erstmal von ihrem Ersparten zehren, bevor sie sich da arbeitslos melden und vom Arbeitsamt dann auch, ja, entsprechend unterstützt würden. [...] Ich glaube auch die jüngere Generation ist da offener. [...]» (I5/187–197).

- ➔ Die Beforschten gaben an, dass es Unterschiede in Bezug auf die Altersgenerationen gebe. So würden ältere Generationen dazu tendieren, vom eigenen Ersparten zu leben, während jüngere Generationen eher staatliche Arbeitslosenunterstützung beziehen.

Massnahmen

«[...] Das wurde auch gut ausgewählt vom Line Manager, weil, die haben sich eh überlegt frühzeitig in Pension zu gehen. Und die fanden das eigentlich sehr gut. [...] Und die anderen mussten wirklich auf das Programm setzen. Und ich denke, sie haben dann schon alle einen Job gefunden, [...]» (I4/292–312).

- ➔ Die Befragten erwähnten Massnahmen, die Konsequenzen der Arbeitslosigkeit für die Mitarbeitenden verhindern können, etwa eine gute Arbeitsplanung, finanzielle Unterstützung und die Steigerung der Attraktivität der Arbeitgebenden sowie Entwicklungspläne und Sozialpläne für einen sozialverträglichen Mitarbeitendenabbau wie auch die Versetzung betroffener Mitarbeitenden.

«[...] Ich denke, wichtig ist, dass man gute Arbeitszeugnisse hat für die Arbeit, die man hat, aber sich auch immer weiterbildet, falls man denn den Job mal wechseln muss. [...]» (I4/239–250).

- ➔ Die Beforschten gaben Massnahmen an, die Arbeitnehmende vor den Konsequenzen der Arbeitslosigkeit bewahren können. Dazu gehört, dass sie die Arbeitslosigkeit versuchen sollen kurz zu halten, dass sie eine Übergangslösung finden sollen, gute Arbeitszeugnisse besitzen sollen und an Weiterbildungen teilnehmen sollen.

3.5.3 Quiet Quitting

«[...] man hat einfach einen Auftrag und den erfüllt man und dann ist gut und dann geht man nach Hause.» (I1/366–371).

- ➔ Die Beforschten gaben an, dass Quiet Quitting eine lethargisch-leidenschaftslose Auftragserfüllung ohne Streben nach Fortschritt sei, welches einzelne Mitarbeitende der Generation Y oder Z betreffe und Ähnlichkeiten zum Thema Burn-out aufweise.

«[...] Also, wenn ich könnte, wie ich wollte, würde ich einfach gehen, ich würde kündigen, würde sagen: Ich habe hier keinen-, ich sehe hier keine Zukunft mehr oder ich habe mich so geärgert, ich bin so überbelastet, was auch immer, wenn ich könnte, würde ich einfach gehen. Ich mache es aber nicht, weil, ich muss ja weiter irgendwie vielleicht mein Haus bezahlen oder meine Familie ernähren. [...]» (I2/440–449).

- ➔ Die Befragten gaben, dass der Auslöser für Quiet Quitting primär der Schutz der eigenen Gesundheit und des Einkommens sei. Dazu gehört auch das Verhalten der direkten Vorgesetzten und der Arbeitgebenden allgemein. Diese würde durch fehlende Wertschätzung, fehlenden Raum für Selbstverwirklichung, fehlendes Verständnis, Unzufriedenheit, sinnlose Arbeit und ungerechte Bezahlung auffallen. Des Weiteren betrifft Quiet Quitting den Zustand zwischen Arbeitssuche und Kündigung und zeichnet

sich dadurch aus, dass eine Kündigung nicht möglich oder gewollt ist bzw. dass Betroffene keine Energie besitzen, um Bewerbungen zu schreiben, und eine Kündigung durch die fehlende Aussicht auf eine neue Tätigkeit fürchten würden.

«[...] Wir sind in der Zeit, wo du permanent innovativ sein musst, sonst macht es eben dein Mitbewerber, und das kannst du nicht erwarten von Leuten, die eigentlich im Hinterkopf schon haben: Ja, ich bin ja nächstes Jahr eh nicht mehr da oder in einem halben Jahr. [...]» (I2/455–463).

- ➔ Die Beforschten gaben an, dass Quiet Quitting der Innovationskraft von Unternehmen schaden würde, zu einem Verlust der Wettbewerbsfähigkeit führe, Dienst nach Vorschrift verursachen würde und dass dadurch nur eine ausreichende Arbeitsleistung erbracht würde. Mitarbeitende würden neue Jobs suchen, die innere Kündigung würde die Teamzusammenarbeit gefährden und weitere Quiet Quitter schaffen.

Massnahmen

«[...] das heisst, vielleicht auch mal ungeniert in einem Bila nachzufragen [...]» (I6/143–157).

- ➔ Die Befragten gaben als Massnahmen an, dass Unternehmen die Gesundheit von Mitarbeitenden schützen können, indem sie eine Ausbildung von Soft Skills und Motivation der Führungskräfte erreichen. Führungskräfte müssten den Zustand von Mitarbeitenden in vertrauensvollen Gesprächen erkennen und individuell auf die Situation reagieren. Darunter fallen die gemeinsame Arbeitsplanung, eine angemessene Bezahlung und die Wertschätzung der Arbeit.

«[...] was ich jetzt zum Schluss mit dem Thema psychologische Sicherheit noch mal gesagt habe, das halte ich wirklich für ein Konzept, was vielen, vielen Dingen entgegenwirken kann, unter anderem Quite[sic] Quitting [...]» (I2/536–545).

- ➔ Die Beforschten gaben weiter als Massnahmen an, dass Unternehmen und direkte Vorgesetzte Quiet Quitting verhindern könnten, indem sie ein sicheres psychologisches Umfeld schaffen. In einem solchen geschützten Umfeld ist es möglich, die Motivation der Mitarbeitenden zu reizen, neue Perspektiven zu bieten, Einzelfallbetrachtungen vorzunehmen, spezifische Massnahmen zu definieren und die Vision der Geschäftsleitung zu kommunizieren.

3.6 Konklusionen aus den Experteninterviews

3.6.1 Massnahmen zur Verhinderung von Arbeitsüberlastung und Burn-out

Prävention

Die Ergebnisse der Experteninterviews (vgl. Kapitel 3.5) beschreiben die Prävention als eine Massnahme zur Verhinderung von Arbeitsüberlastung und Burn-out. Die Gesundheit von Mitarbeitenden kann geschützt werden, indem diese die Belastung der Arbeit durch Freizeit ausgleichen und bei Anzeichen einer Gefährdung frühzeitig ärztliche Hilfe konsultieren (vgl. Kapitel 3.5.1).

Mitarbeitendengespräche

In Form von bilateralen Gesprächen bzw. Mitarbeitendengesprächen oder umgangssprachlich «Bilas» können direkte Vorgesetzte die Arbeitssituation ihrer Mitarbeitenden sondieren. Durch entspannte und einfühlsame Gespräche in einem gelockerten und vertrauensvollen Umfeld können sie mit Empathie die Mitteilungen und Appelle der Gesprächspartnerinnen und -partner empfangen und deren Hemmung gegenüber der Führungskraft abbauen. Die Voraussetzung besteht jedoch darin, dass die Führungskräfte ein echtes intrinsisches Interesse am Gemüts- und Gesundheitszustand ihrer Mitarbeitenden haben. Durch die erhaltenen Informationen im Gespräch können Führungskräfte zusammen mit den betreffenden Personen eine Anpassung der Arbeitsplanung vornehmen, die Teamarbeit ausbauen und die Inklusion in das Team forcieren. Durch das Mitarbeitendengespräch erreichen sie es somit, die subjektive Arbeitsbelastung und den Stresspegel zu vermindern und einen Schutz der Gesundheit der Mitarbeitenden zu bewirken (vgl. Kapitel 3.5.1).

Neue Stelle suchen

Die Arbeitsüberlastung und ein nachfolgendes Burn-out können durch einen Stellenwechsel beendet werden. Dies führt kurzzeitig zu einer höheren Belastung, da die Stellensuchenden Energie für Bewerbungen aufwenden müssen, beendet aber auf längere Sicht die Beeinträchtigung der Gesundheit (vgl. Kapitel 3.5.1).

- Diese Massnahme kann nicht zur Beantwortung der Forschungsfrage (vgl. Kapitel 1.4) herangezogen werden, da sie keine Massnahme ist, die Organisationen ergreifen können, sondern exklusiv Mitarbeitende in Bezug auf sich selbst.

Tabelle 7: Massnahmen zur Verhinderung von Arbeitsüberlastung und Burn-out aus den Experteninterviews

Massnahme	Verantwortung
Prävention	direkte/-r Vorgesetzte/-r, Mitarbeitende
Mitarbeitendengespräche	direkte/-r Vorgesetzte/-r, Mitarbeitende

3.6.2 Massnahmen zur Verhinderung der Konsequenzen von Arbeitslosigkeit

Finanzielle Absicherung

Eine primäre Konsequenz von Arbeitslosigkeit ist der Ausfall des Erwerbseinkommens, welcher wiederum einen sozialen Abstieg bedeuten kann und somit bei Mitarbeitenden eine psychische Belastung, Ängste und Sorgen verursacht. Der Abwärtsspirale können Arbeitgebende mit finanzieller Absicherung der Arbeitsnehmenden entgegenwirken, indem sie z. B. Sozialpläne implementieren, um einen sozialverträglichen Stellenabbau zu ermöglichen, und finanzielle Kompensation in Form von Abfindungen oder Kompensationen zur Frühpensionierung vorsehen. Des Weiteren können Arbeitgebende mit strategischer und finanzieller Weitsicht die Planbarkeit für Mitarbeitende verbessern und dadurch die Attraktivität der Optionen und des Unternehmens steigern (vgl. Kapitel 3.5.2).

Versetzung

Eine weitere Massnahme zur Verhinderung der Konsequenzen von Arbeitslosigkeit besteht darin, Arbeitslosigkeit nicht entstehen zu lassen, z. B. in Form einer Versetzung von Arbeitnehmenden. Betroffene Mitarbeitende werden entsprechend ihren Fähigkeiten und ihrer Akzeptanz auf einer neuen Stelle eingesetzt. Dies ist jedoch i. d. R. mit einem anderen Aufgabengebiet verbunden und dadurch meist mit einer Änderung beim Lohn bzw. in der Einkommenssituation (vgl. Kapitel 3.5.2).

Arbeitslosigkeit kurz halten

Einer längeren Arbeitslosigkeit kann durch gute Arbeitszeugnisse und Diplome von Weiterbildungen vorgebeugt werden, z. B. von einer nebenberuflichen Weiterbildung, wie sie an einer Hochschule für Berufstätige wie der Kalaidos Fachhochschule Schweiz (2024) angeboten wird. Des Weiteren können die Konsequenzen der Arbeitslosigkeit durch eine Verkürzung der Arbeitslosigkeit verhindert werden, indem eine Übergangslösung gewählt wird oder bereits eine alternative Stelle angenommen werden kann (vgl. Kapitel 3.5.2).

- Auch diese Massnahme kann nicht zur Beantwortung der Forschungsfrage (vgl. Kapitel 1.4) herangezogen werden, da sie keine Massnahme ist, die Organisationen ergreifen können, sondern exklusiv Mitarbeitende in Bezug auf sich selbst.

Tabelle 8: Massnahmen zur Verhinderung der Konsequenzen von Arbeitslosigkeit aus den Experteninterviews

Massnahme	Verantwortung
finanzielle Absicherung	Arbeitgebende
Versetzung	direkte Vorgesetzte

3.6.3 Massnahmen zur Verhinderung von Quiet Quitting

Ausbildung der Führungskräfte

Eine Massnahme zur Verhinderung von Quiet Quitting betrifft das Verhalten und die Fähigkeiten von Führungskräften. So können deren Soft Skills und deren Motivation ausgebildet werden, um vertrauensvolle Mitarbeitendengespräche führen und die dort formulierten Appelle oder Informationen hinsichtlich einer gesundheitsschädigenden Arbeitsüberlastung erkennen zu können. Ferner müssen Führungskräfte in der Lage sein, kontinuierlich eine gemeinsame Arbeitsplanung mit den Mitarbeitenden durchzuführen, wie auch Wertschätzung gegenüber der erbrachten Arbeit zeigen und eine angemessene Bezahlung der Arbeit durch die Organisation erwirken (vgl. Kapitel 3.5.3).

Sicheres psychologisches Umfeld

Das Herstellen eines sicheren psychologischen Umfelds für Mitarbeitende und Teams ist eine weitere Massnahme, um Quiet Quitting zu verhindern. Vorgesetzte können Mitarbeitende ermutigen, über ihren Schatten zu springen, etwas zu wagen, und sie bei Fehlern konstruktiv ermutigen weiterzumachen. Auch in Bezug auf die Kommunikation zwischen Vorgesetzten, Mitarbeitenden und dem Team kann eine Enthemmung dazu führen, dass sich Mitarbeitende ermutigt und unterstützt fühlen, Gedanken zu äussern, Feedback zu geben, Kritik zu

artikulieren und Ideen zu teilen. Führungskräfte zielen konkret darauf, die Resilienz von Mitarbeitenden auszubilden, damit diese Mut und Innovation zeigen und sich mitteilen. In einem sicheren psychologischen Umfeld können Führungskräfte konstruktiv und positiv Mitarbeitende herausfordern, sie zu Motivation reizen und somit neue Perspektiven aufzeigen. Weiter können dadurch Mitarbeitende entweder eigenständig oder mithilfe von Vorgesetzten die Entstehung von Quiet Quitting verhindern (vgl. Kapitel 3.5.3).

Tabelle 9: Massnahme zur Verhinderung von Quiet Quitting aus den Experteninterviews

Massnahme	Verantwortung
Ausbildung der Führungskräfte	Arbeitgebende
sicheres psychologisches Umfeld	Arbeitgebende, direkte Vorgesetzte

3.7 Zwischenfazit der Experteninterviews

Die Durchführung und die Analyse der Experteninterviews führten zu Ergebnissen (vgl. Kapitel 3.5), aus denen Konklusionen abgeleitet und Massnahmen definiert wurden (vgl. Kapitel 3.6).

Für die Formulierung von Massnahmen sind die folgenden Konklusionen von primärer Bedeutung:

- Arbeitsüberlastung und Burn-out stehen primär im Zusammenhang mit der Führungsleistung der direkten Vorgesetzten.
- Bezogen auf die Konsequenzen der Arbeitslosigkeit konnte erkannt werden, dass Arbeitslosigkeit zu einem finanziellen Verlust führt und einen Abstieg in eine niedrigere soziale Schicht bewirken kann.
- Quiet Quitting ist primär ein Schutz der Gesundheit von Betroffenen.

Für die Beantwortung der Forschungsfrage zählen folgende Massnahmen aus den Experteninterviews:

- in Bezug auf Arbeitsüberlastung und Burn-out die *Prävention* und *Mitarbeitendengespräche*,
- in Bezug auf die Konsequenzen der Arbeitslosigkeit die *finanzielle Absicherung* und die *Versetzung* und
- in Bezug auf Quiet Quitting die *Ausbildung der Führungskräfte* und die Schaffung eines *sicheren psychologischen Umfeldes*.

Die in diesem Kapitel erarbeiteten Massnahmen und die vorausgehenden Konklusionen werden im nächsten Kapitel mit den Ergebnissen der Theorie (vgl. Kapitel 2.7; vgl. Kapitel 2.8) validiert.

4 Auswertung

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse aus dem Kapitel der Theorie (vgl. Kapitel 2.8) mit den Ergebnissen aus dem Kapitel der Methode bzw. der Experteninterviews (vgl. Kapitel 3.7) verglichen. Sie werden dabei als Variablen in Beziehung gesetzt und hauptsächlich darauf überprüft, ob sie sich bestätigen bzw. validieren, dementieren bzw. invalidieren oder ergänzen bzw. addieren. Die In-Beziehung-Setzung bzw. Relation der beiden Variablen Ergebnisse Theorie und Ergebnisse Forschungsmethode wird qualitativ beschrieben und ist eine Diskussion. Das Ergebnis der Relation bildet das Hauptergebnis der Arbeit und wird zum Beantworten der Forschungsfrage (vgl. Kapitel 1.4) verdichtet. Das Kapitel wird mit einer Beschreibung der limitierenden Faktoren der Arbeit abgeschlossen.

4.1 Diskussion

4.1.1 Arbeitsüberlastung und Burn-out

4.1.1.1 Ergebnisse der Theorie

Aus der Theorie (vgl. Kapitel 2.8) kann entnommen werden, dass Arbeitsüberlastung als weitverbreitet beschrieben wird und die Gesundheit wie auch die Arbeitsleistung von Arbeitnehmenden beeinträchtigt. Zur Bekämpfung müssen die Ursachen ausgemacht und spezifische Massnahmen getroffen werden.

Die Theorie (vgl. Kapitel 2.8) beschreibt weiter das Burn-out als ein sich aus mehreren stressbedingten Symptomen zusammensetzendes Syndrom, das jedoch nicht als Krankheit klassifiziert ist. Da es sich um eine multidimensionale Einwirkung von Stressoren auf den Menschen handelt, sind die zu ergreifenden Massnahmen jeweils individuell und müssen entsprechend ergründet werden.

Die nicht abschliessende Liste an beschriebenen Massnahmen aus der Theorie (vgl. Kapitel 2.8) sind:

- **Das ‹Bila›**
Das wiederkehrende bilaterale Gespräch zwischen Mitarbeitenden und direkten Vorgesetzten
- **Realistische Aufgaben**
Die wiederkehrende Anpassung der Aufgabenstellung, damit diese realistisch bleibt und im Einklang mit den Kompetenzen steht
- **Flexibles Arbeitszeitmodell**
Ein Arbeitszeitmodell, das die individuellen Ansprüche an Freizeit und Arbeit unterstützt, z. B. ein Jahresarbeitszeitmodell
- **Menschzentrierte Unternehmenskultur**
Eine Unternehmenskultur, die den Menschen als Mittelpunkt der Wertschöpfungsfähigkeit begreift und entsprechend wertschätzend behandelt
- **Wahrnehmung der gesetzlichen Fürsorgepflicht**

Das Verständnis der Führungskräfte, dass sie eine gesetzliche Fürsorgepflicht wahrnehmen

- **New-Work-Ansätze**

New-Work-Ansätze wie Autonomie, Befähigung und Inklusion können Mitarbeitende befähigen, selbstständig Arbeitsüberlastung und Burn-out zu verhindern.

4.1.1.2 Ergebnisse der Expertenbefragung

Arbeitsüberlastung und Burn-out stehen primär im Zusammenhang mit den direkten Vorgesetzten, die ihrerseits eine gesetzliche Fürsorgepflicht haben. Sie müssen eine Nähe zu den Mitarbeitenden aufbauen, um Symptome erkennen zu können und entsprechend zu reagieren. Je nach Altersgeneration sind jüngere Mitarbeitende mehr und ältere weniger betroffen.

Die nicht abschliessende Liste an beschriebenen Massnahmen aus den Expertenbefragungen (vgl. Kapitel 3.7) umfasst:

- **Prävention**

Die Gesundheit von Mitarbeitenden kann durch vorbeugende Massnahmen geschützt werden, z. B. Ausgleich durch Freizeit.

- **Mitarbeitendengespräche**

Wiederkehrende Mitarbeitendengespräche sollen dazu dienen, Symptome zu erkennen und entsprechend darauf zu reagieren.

4.1.1.3 Subsummierung der Ergebnisse unter Quiet Quitting

Da es sich bei Quiet Quitting um die Kombination von Arbeitsüberlastung und Burn-out zu den Konsequenzen von Arbeitslosigkeit handelt (vgl. Kapitel 2.7.4), werden die Ergebnisse subsummiert und in Kapitel 4.1.3 in Beziehung gesetzt.

4.1.2 Konsequenzen von Arbeitslosigkeit

4.1.2.1 Ergebnisse der Theorie

Die Theorie (vgl. Kapitel 2.8) beschreibt die Konsequenzen von Arbeitslosigkeit als psychische Belastungen, soziale Isolation und ökonomische Herausforderungen. Arbeitgebende müssen Massnahmen bieten, die sich auf die Problemstellungen Psyche, sozialer Status und Finanzen beziehen.

Die nicht abschliessende Liste an beschriebenen Massnahmen aus der Theorie (vgl. Kapitel 2.8) umfasst:

- **Private Arbeitslosenversicherung**

Eine durch Arbeitgebende motivierte, beteiligte oder forcierte private Arbeitslosenversicherung kann die finanziellen Ausfälle durch Arbeitslosigkeit kompensieren.

- **Corporate-Alumni-Netzwerke**

Ein von der firmeninternen Infrastruktur unabhängiges soziales Netzwerk kann Mitarbeitende dabei unterstützen, ihr soziales Netzwerk in der Arbeitslosigkeit aufrechtzuerhalten.

- **Versetzung**

Anstatt zu kündigen, können Mitarbeitende versetzt werden, wodurch die Konsequenzen von Arbeitslosigkeit nicht zum Tragen kommen.

4.1.2.2 Ergebnisse der Expertenbefragung

Bezogen auf die Konsequenzen der Arbeitslosigkeit konnte erkannt werden, dass ein Erwerbsausfall zu einem Abstieg in eine niedrigere soziale Schicht führen kann und dadurch psychische Leiden verursacht werden. Jüngere Generationen beanspruchen tendenziell Arbeitslosenhilfe während ältere eher vom Ersparten leben.

Die nicht abschliessende Liste an beschriebenen Massnahmen aus den Expertenbefragungen (vgl. Kapitel 3.7) umfasst:

- **Finanzielle Absicherung**

Arbeitgebende können mit Sozialplänen, Abfindungen und weitsichtiger Planung finanzielle Ausfälle von Mitarbeitenden verhindern, welche sozialen Abstieg und psychische Belastungen zu Folge haben können.

- **Versetzung**

Mit der Versetzung werden die Arbeitslosigkeit und somit deren Folgen umgangen.

4.1.2.3 Subsummierung der Ergebnisse unter Quiet Quitting

Da es sich bei Quiet Quitting um die Kombination von Arbeitsüberlastung und Burn-out zu den Konsequenzen von Arbeitslosigkeit handelt (vgl. Kapitel 2.7.4), werden auch diese Ergebnisse subsummiert und in Kapitel 4.1.3 in Beziehung gesetzt.

4.1.3 Quiet Quitting

4.1.3.1 Ergebnisse der Theorie

Im Theorieteil wurde erkannt und definiert, dass es sich bei Quiet Quitting primär um einen Schutzmechanismus handelt, der Arbeitsüberlastung und Burn-out sowie die Konsequenzen von Arbeitslosigkeit betrifft und zur Distanzierung der Mitarbeitenden von Unternehmen führt (vgl. Kapitel 2.1.3). Insofern wurde im Theorieteil subsummiert, dass die Massnahmen gegen Quiet Quitting die Massnahmen zur Verhinderung von Arbeitsüberlastung, zur Verhinderung des Burn-outs und zur Verhinderung der Konsequenzen von Arbeitslosigkeit betreffen.

Dementsprechend umfasst die subsummierte und nicht abschliessende Liste an beschriebenen Massnahmen aus der Theorie (vgl. Kapitel 4.1.1; vgl. Kapitel 4.1.2):

- das «Bila»,
- realistische Aufgaben,
- flexibles Arbeitszeitmodell,
- menschenzentrierte Unternehmenskultur,
- Wahrnehmung der gesetzlichen Fürsorgepflicht,
- New-Work-Ansätze,

- private Arbeitslosenversicherung,
- Corporate-Alumni-Netzwerke und
- Versetzung.

4.1.3.2 Ergebnisse der Expertenbefragung

Quiet Quitting ist primär ein Schutz der Gesundheit von Betroffenen, der sich als teilnahmslose Auftragserfüllung der Arbeit darstellt. Betroffene schützen sich so vor finanziellem Ausfall und dem Verhalten der direkten Vorgesetzten. Unternehmen erleiden durch Quiet Quitting einen Innovationsverlust und einen Verlust der Wettbewerbsfähigkeit.

Die nicht abschliessende Liste an beschriebenen Massnahmen aus den Expertenbefragungen (vgl. Kapitel 3.7) umfasst:

- **Ausbildung der Führungskräfte**
Eine Ausbildung der Führungskräfte im Bereich Soft Skills kann dazu führen, dass diese den Zustand der Mitarbeitenden erkennen und darauf reagieren können.
- **Sicheres psychologisches Umfeld**
Ein sicheres psychologisches Umfeld, in dem Mitarbeitende ihre Resilienz ausbauen können, führt zu Mut und Innovation sowie zu der Grundlage, Motivation reizen und Perspektiven aufzeigen zu können.

Dementsprechend enthält die subsummierte und nicht abschliessende Liste folgende beschriebene Massnahmen aus den Experteninterviews (vgl. Kapitel 4.1.1; vgl. Kapitel 4.1.2):

- Prävention
- Mitarbeitendengespräche
- Finanzielle Absicherung
- Versetzung
- Ausbildung der Führungskräfte
- Sicheres psychologisches Umfeld

4.1.3.3 Diskussion und Relation der Massnahmen

Werden die Variablen der Relation von Massnahmen aus der Theorie und Massnahmen aus den Experteninterviews tabellarisch dargestellt und verwandte Themen auf eine Ebene bewegt, so ergibt sich folgende Tabelle:

Tabelle 10: Gegenüberstellung der Massnahmen aus Theorie und Experteninterviews

Massnahmen aus der Theorie	Massnahmen aus den Experteninterviews
‹Bila›	Mitarbeitendengespräche
realistische Aufgaben	Prävention
Wahrnehmung der gesetzlichen Fürsorgepflicht	Ausbildung der Führungskräfte
private Arbeitslosenversicherung	finanzielle Absicherung
Versetzung	Versetzung

menschzentrierte Unternehmenskultur	sicheres psychologisches Umfeld
Corporate-Alumni-Netzwerke	
New-Work-Ansätze	
flexibles Arbeitszeitmodell	

Die Tabelle wurde geordnet und verwandte Massnahmen wurden auf einer Zeile dargestellt. Verwandte Themen aus einer Spalte wurden in einer Zelle zusammengefasst.

Regelmässige Mitarbeitendengespräche

Das aus der Theorie erarbeitete «Bila» bzw. bilaterale Gespräch entspricht dem in den Experteninterviews genannten Mitarbeitendengespräch. Theorie und Experteninterviews stimmen überein, dass Führungskräfte einen regelmässigen und empathischen Austausch pflegen müssen, um die Arbeitssituation, die Auslastung und die Belastung eruieren sowie die Arbeitsplanung vornehmen zu können. Die Experteninterviews ergänzen die Theorie um den Aspekt, dass Führungskräfte ein echtes Interesse am Feedback der Mitarbeitenden haben müssen.

- Das «Bila» in Relation zu Mitarbeitendengespräche wird zu *regelmässige Mitarbeitendengespräche*.

Regelmässige Aufgabenplanung

In der Theorie wurde eine realistische Aufgabengestaltung erarbeitet, um einer Arbeitsüberlastung vorzubeugen. Dies entspricht deckungsgleich der Prävention aus den Experteninterviews und kann besser als eine regelmässige Aufgabenplanung beschrieben werden, die dazu dient, eine gemeinsame realistische Bewältigung der Aufgaben zu erreichen.

- Realistische Aufgaben in Relation zu Prävention wird zu *regelmässige Aufgabenplanung*.

Ausbildung sozialer Führungskompetenz

Aus der Theorie konnte die Wahrnehmung der gesetzlichen Fürsorgepflicht hergeleitet werden, die mit der Ausbildung der Führungskräfte verwandt ist. Führung ist die soziale Einflussnahme auf die Organisation menschlicher Arbeit (Nissen, 2022). Insofern ist die soziale Einflussnahme ein zentrales Element für den Führungserfolg und muss entsprechend gut ausgebildet sein. Unter die ausgebildete soziale Kompetenz fallen auch das Wissen und das Verständnis zur Wahrnehmung der gesetzlichen Fürsorgepflicht.

- Wahrnehmung der gesetzlichen Fürsorgepflicht in Relation zur Ausbildung der Führungskräfte wird zu *Ausbildung sozialer Führungskompetenz*.

Finanzielle Sicherheit

In der Theorie konnte eine private Arbeitslosenversicherung ausgemacht werden und durch die Experteninterviews konnte die finanzielle Absicherung erarbeitet werden. Beide Begriffe beziehen sich auf die primäre Konsequenz von Arbeitslosigkeit, den Ausfall des Erwerbseinkommens. Die zusammengefasste Massnahme aus Theorie und

Experteninterviews betrifft somit die *finanzielle Sicherheit* der Mitarbeitenden für eine eventuelle Arbeitslosigkeit, die Arbeitgeber erbringen können.

- Private Arbeitslosenversicherung in Relation zu finanzieller Absicherung wird zu *finanzieller Sicherheit*.

Versetzung

Die *Versetzung* ist als Massnahme in der Theorie wie auch in den Experteninterviews vorzufinden. Die Mitarbeitenden werden nicht gekündigt, sondern auf eine andere Stelle versetzt.

- Versetzung in Relation zu Versetzung ergibt *Versetzung*.

Mensch und Innovationskultur

Aus der Theorie konnte die Massnahme der menschenzentrierten Unternehmenskultur erarbeitet werden und aus den Experteninterviews die Massnahme des sicheren psychologischen Umfeldes. Die Multiplikation der Begriffe ist ein sich auf den Menschen fokussierendes sicheres psychologisches Umfeld. Sichere psychologische Umfelder dienen dazu, die Resilienz und den Mut der Mitarbeitenden auszubilden, was zu Innovationsfähigkeit führt. Insofern kann abgeleitet werden, dass es sich um eine sich um den Menschen und die Innovation konzentrierende Kultur handelt, eine *Mensch- und Innovationskultur*.

- Menschenzentrierte Unternehmenskultur in Relation zu sicherem psychologischem Umfeld wird zu *Mensch- und Innovationskultur*.

Corporate-Alumni-Netzwerk

Einseitig aus der Theorie konnten Corporate-Alumni-Netzwerke als eine Massnahme erarbeitet werden, die nicht in den Experteninterviews benannt wurde. Soziale Netzwerke erlauben es Mitarbeitenden, in Kontakt zu bleiben und in Austausch zu treten. Das *Corporate-Alumni-Netzwerk* ist ein soziales Netzwerk für bestehende und ehemalige Mitarbeitende eines Unternehmens.

- Corporate-Alumni-Netzwerke aus der Theorie wird zu *Corporate-Alumni-Netzwerk*.

New Work

Aus der Theorie konnten auch die Massnahmen von New-Work-Ansätzen und eines flexiblen Arbeitszeitmodells abgeleitet werden. Zu diesen Massnahmen wurde keine Variable in den Experteninterviews genannt. Flexible Arbeitszeitmodelle sind bereits Teil von New Work. Sie sind Teil der Autonomie in New Work, der Autonomie über die Einteilung der eigenen Arbeitszeit. Insofern kann das flexible Arbeitszeitmodell gekürzt werden, da es bereits Teil von *New Work* ist.

- New-Work-Ansätze und flexibles Arbeitszeitmodell aus der Theorie werden zu *New Work*.

Die nachfolgende Tabelle stellt das Ergebnis der Diskussion dar, eine nicht abschliessende Liste an Massnahmen zur Verhinderung von Quiet Quitting am Arbeitsplatz.

Tabelle 11: Hauptergebnis und Massnahmen zur Verhinderung von Quiet Quitting am Arbeitsplatz

Massnahme
Regelmässige Mitarbeitendengespräche
Regelmässige Aufgabenplanung
Ausbildung sozialer Führungskompetenz
Finanzielle Sicherheit
Versetzung
Mensch- und Innovationskultur
Corporate-Alumni-Netzwerke
New Work

4.2 Gesamtergebnis und Beantwortung der Forschungsfrage

Durch Verdichtung der Erkenntnisse aus der Diskussion und Auswertung (vgl. Kapitel 4.1.3.3) der Arbeit – unter Berücksichtigung aller Ergebnisse – kann die zentrale Forschungsfrage (vgl. Kapitel 1.4)

- ‹Welche Massnahmen sollten Organisationen ergreifen, um ‹Quiet Quitting› am Arbeitsplatz zu verhindern?›

wie folgt beantwortet werden:

- Organisationen sollten Massnahmen wie regelmässige Mitarbeitendengespräche, regelmässige Aufgabenplanung, Ausbildung sozialer Führungskompetenz, Schaffung finanzieller Sicherheit, Versetzung, Schaffung einer Mensch- und Innovationskultur, Corporate-Alumni-Netzwerke und New Work als Massnahmen ergreifen, um Quiet Quitting am Arbeitsplatz zu verhindern. Die Liste der Massnahmen ist nicht abschliessend.

4.3 Limitationen

Die vorliegende Arbeit unterliegt den in Kapitel 1.10 erwähnten Rahmenvorgaben in maximaler Zeichenanzahl und zeitlichem Durchführungsrahmen. Die angewendete Forschungsmethode der qualitativen Inhaltsanalyse von teilstrukturierten Experteninterviews nach Mayring (vgl. Mayring, 2015) ist mit sechs befragten Expertinnen und Experten nicht repräsentativ.

5 Schlussbetrachtung

5.1 Fazit und abgeleitete Handlungsempfehlungen

Die vorliegende Masterarbeit bearbeitete die zentrale Forschungsfrage (vgl. Kapitel 1.4) «Welche Massnahmen sollten Organisationen ergreifen, um Quiet Quitting am Arbeitsplatz zu verhindern?». Zur Bearbeitung und Beantwortung der Forschungsfrage wurden relevante Studien sowie einschlägige Literatur im Themengebiet «Quiet Quitting» analysiert und teilstrukturierte Experteninterviews durchgeführt und ausgewertet.

Aus dem Vergleich unterschiedlicher Forschender und Auffassungen in der Literatur konnte eine Definition von Quiet Quitting erarbeitet werden. Demnach ist Quiet Quitting primär ein Schutzmechanismus vor Arbeitsüberlastung, Burn-out und den Konsequenzen von Arbeitslosigkeit, der zu Folge hat, dass Mitarbeitende ihre Arbeitsleistung reduzieren und sich vom Unternehmen distanzieren (vgl. Kapitel 2.1.3). Quiet Quitting ist somit ein Dilemma aus Gesundheitsschutz in Beziehung gesetzt mit dem Ausfall des Erwerbseinkommens.

Aus Literatur und Experteninterviews konnte abgeleitet werden, dass vorgesetzte Führungskräfte eine entscheidende Rolle bei der Verhinderung von Quiet Quitting einnehmen. Sie müssen in der Lage sein, durch Empathie und soziales Geschick den Gesundheitszustand der Mitarbeitenden regelmässig zu erfassen und mit individuellen Massnahmen darauf zu reagieren. Sie haben eine gesetzliche Fürsorgepflicht und Mitarbeitende erwarten, dass sie diese erfüllen.

Weiter konnte erkannt werden, dass die Konsequenzen von Arbeitslosigkeit ein massgeblich definierender Faktor von Quiet Quitting sind. So ist Arbeitslosigkeit der Ausfall des Erwerbseinkommens, der zu einem sozialen Abstieg des Individuums oder der Familie führen kann und somit psychische Leiden wie Stress, Existenzängste und Depressionen verursachen kann.

Organisationen sollten deshalb die nachstehenden und nicht abschliessenden Massnahmen ergreifen, um Quiet Quitting am Arbeitsplatz zu verhindern:

- *Regelmässige Mitarbeitendengespräche*
Durch regelmässige Gespräche teilen sich Mitarbeitende empathischen und sozial kompetenten Führungskräften mit, damit diese auf Probleme reagieren können und dadurch Quiet Quitting verhindern.
- *Regelmässige Aufgabenplanung*
Durch eine regelmässige Aufgabenplanung können Vorgesetzte und Mitarbeitende die Arbeitsbelastung gemeinsam dynamisch steuern und dadurch Quiet Quitting verhindern.
- *Ausbildung sozialer Führungskompetenz*
Durch die Ausbildung sozialer Kompetenzen, z. B. Empathie, können Führungskräfte befähigt werden, Probleme zu erkennen sowie angemessen darauf zu reagieren, und dadurch Quiet Quitting verhindern.
- *Finanzelle Sicherheit*

Durch die finanzielle Absicherung für den Fall der Arbeitslosigkeit von Mitarbeitenden müssen diese keinen sozialen Abstieg befürchten, wodurch Existenzängste verringert werden. Dadurch kann Quiet Quitting verhindert werden.

- *Versetzung*
Statt der Kündigung kann die Versetzung von Mitarbeitenden gleichzeitig die Gesundheit schützen und die Konsequenzen von Arbeitslosigkeit umgehen und dadurch Quiet Quitting verhindern.
- *Mensch- und Innovationskultur*
Eine menschliche, Resilienz und Mut fördernde Unternehmenskultur kann eine Beeinträchtigung der Gesundheit verhindern und dadurch Quiet Quitting vermeiden.
- *Corporate-Alumni-Netzwerke*
Soziale Netzwerke für Mitarbeitende und Ehemalige können soziale Verbindungen aufrechterhalten und somit einen sozialen Abstieg verhindern oder eindämmen und dadurch Quiet Quitting verhindern.
- *New Work*
New-Work-Ansätze, die Autonomie über Arbeitszeit, Arbeitsort, Arbeitsmittel und Anstellungsform gewähren, können Mitarbeitende dazu befähigen, ihre Arbeitsbelastung selbstständig zu steuern und dadurch ihre Gesundheit zu schützen. Damit kann Quiet Quitting verhindert werden.

Diese Arbeit erbrachte zwei kritische Leistungen. So konnte eine allgemeine Definition des Begriffs ‹Quiet Quitting› hergeleitet werden und durch die explorative Forschungsmethode liessen sich relevante und wenig in der Literatur vertretene Erkenntnisse über die Rolle von Führungskräften und des Dilemmas zwischen Gesundheitsschutz und den Konsequenzen von Arbeitslosigkeit bei Betroffenen beschreiben. Die zentrale Forschungsfrage konnte beantwortet werden.

5.2 Ausblick

Die Ergebnisse dieser Arbeit sollten Forschende, Führungskräfte und Unternehmen dazu verwenden, um sie kommunikativ zu validieren, und weiterführende Erkenntnisse sollten mit den Erkenntnissen dieser Arbeit trianguliert und publiziert werden.

Die definierten Massnahmen könnten weiter in einer Feldstudie hinsichtlich ihrer Wirksamkeit gemessen und in Relation zu existierenden Studienergebnissen gesetzt werden. Dazu gehört z. B. die Fragestellung, ob die Massnahmen zu einer Minderung des wirtschaftlichen Schadens von 118.1 bis 151.1 Milliarden Euro durch Quiet Quitting in Deutschland führen (vgl. Nink & Sinyan, 2023, S. 3 & 4).

Literaturverzeichnis

- ABC Translation Sàrl. (2023). *Transkription*. <https://agence-de-traduction.ch/de/transkription-von-interviews-zuerich-basel-bern-winterthur-luzern-st-gallen-biel-thun/>
- ABGB. (1917). *Allgemeines bürgerliches Gesetzbuch Österreich*.
- ArbSchG. (1996). *Arbeitsschutzgesetz Deutschland*. <https://www.gesetze-im-internet.de/arbschg/>
- Arnet, E. (2022). The Ethics of Quiet Quitting. In *Prindle Post*. <https://www.prindleinstitute.org/2022/09/the-ethics-of-quiet-quitting/>
- Aronsson, G., Theorell, T., Grape, T., Hammarström, A., Hogstedt, C., Marteinsdottir, I., Skoog, I., Träskman-Bendz, L., & Hall, C. (2017). A systematic review including meta-analysis of work environment and burnout symptoms. *BMC public health*, 17, 1–13.
- Atroszko, P. A., Demetrovics, Z., & Griffiths, M. D. (2020). Work addiction, obsessive-compulsive personality disorder, burn-out, and global burden of disease: Implications from the ICD-11. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(2), 660.
- Backhaus, N., & Klasmeier, K. (2023). Quiet Quitting: Gibt es einen Trend zur „stillen Kündigung“ in Deutschland? Zahlen zu Arbeitszufriedenheit, Engagement und Fluktuationsabsicht in Deutschland. In *Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin*. baua: Bericht kompakt.
- Bakker, A. B., & de Vries, J. D. (2021). Job Demands–Resources theory and self-regulation: New explanations and remedies for job burnout. *Anxiety, Stress, & Coping*, 34(1), 1–21.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of managerial psychology*, 22(3), 309–328.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of occupational health psychology*, 22(3), 273.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Verbeke, W. (2004). Using the job demands-resources model to predict burnout and performance. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 43(1), 83–104.
- Becker, G. S. (1964). Human Capital. In *University of Chicago Press*.
- Becker, G. S. (2009). *Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education*. University of Chicago press.
- BGH. (1978). Fluglotsenstreik. In *Bundesgerichtshof: Bd. VI (VI; Nummer ZR 32/77)*.
- Bianchi, R., Schonfeld, I. S., & Laurent, E. (2015). Burnout–depression overlap: A review. *Clinical psychology review*, 36, 28–41.
- Bourdieu, P. (1980). Le capital social. *Actes de la recherche en sciences sociales*, 31(1), 2–3.

- Cambridge English Dictionary. (2023). WORK-TO-RULE definition. In *Cambridge English Dictionary*. Cambridge University Press & Assessment. <https://dictionary.cambridge.org/us/dictionary/english/work-to-rule>
- Carneiro, P., Salvanes, K. G., Willage, B., & Willén, A. (2023). *Childhood Shocks Across Ages and Human Capital Formation*.
- Chalofsky, N. (2007). The humane workplace: Aligning value-based organizational culture, meaningful work, and life balance. *Presentation delivered at the Organization Development Network Conference, Baltimore*.
- Chandler Jr., A. D. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*. The M.I.T. Press.
- Charalampous, M., Grant, C. A., Tramontano, C., & Michailidis, E. (2019). Systematically reviewing remote e-workers' well-being at work: A multidimensional approach. *European journal of work and organizational psychology, 28*(1), 51–73.
- Cooper, C. L., Dewe, P., & O'Driscoll, M. P. (2001). *Organizational stress: A review and critique of theory, research, and applications*.
- Crosnoe, R., & Benner, A. D. (2016). Educational pathways. *Handbook of the Life Course: Volume II*, 179–200.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied psychology, 86*(3), 499.
- Derks, D., & Bakker, A. B. (2014). Smartphone use, work–home interference, and burnout: A diary study on the role of recovery. *Applied Psychology, 63*(3), 411–440.
- Dimitrov, D. (2015). Leadership in a humane organization. *European Journal of Training and Development, 39*(2), 122–142. <https://doi.org/10.1108/EJTD-07-2014-0051>
- Dresing, T., & Pehl, T. (2015). *f4 Praxisbuch Interview, Transkription & Analyse. Anleitungen und Regelsysteme für qualitativ Forschende. 6. Auflage. Marburg: Eigenverlag*.
- Elhai, J. D., Dvorak, R. D., Levine, J. C., & Hall, B. J. (2017). Problematic smartphone use: A conceptual overview and systematic review of relations with anxiety and depression psychopathology. *Journal of affective disorders, 207*, 251–259.
- Fadel, M., Li, J., Sembajwe, G., Gagliardi, D., Pico, F., Ozguler, A., Evanoff, B. A., Baer, M., Tsutsumi, A., Iavicoli, S., Leclerc, A., Roquelaure, Y., Siegrist, J., & Descatha, A. (2020). Cumulative exposure to long working hours and occurrence of ischemic heart disease: Evidence from the constances cohort at inception. *Journal of the American Heart Association, 9*(12). <https://doi.org/10.1161/JAHA.119.015753>
- Faller, M. (1991). *Innere Kündigung. Ursachen und Folgen* (Personalforschung, Bd. 8). Hampp.
- Festinger, L. (1954). A theory of social comparison processes. *Human relations, 7*(2), 117–140.
- Feuerstein, K. (2023, November 21). *Quiet Quitting – die große Stille am Arbeitsmarkt?* Bundesagentur für Arbeit. <https://www.arbeitsagentur.de/faktor-a/richtig-fuehren/quiet-quitting-am-arbeitsmarkt>

- Fielden, S. L., & Davidson, M. J. (2005). 18 Stress and unemployment: a comparative review of female and male managers. *Research Companion to Organizational Health Psychology*, 254.
- Fittkau, K.-H., Müller, J., & Juffa, N. (2023). Was Sie über innere Kündigung wissen sollten. In *Führung und innere Kündigung in der Polizei* (S. 3–19). Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-42154-0_2
- Flook, L., Goldberg, S. B., Pinger, L., Bonus, K., & Davidson, R. J. (2013). Mindfulness for teachers: A pilot study to assess effects on stress, burnout, and teaching efficacy. *Mind, Brain, and Education*, 7(3), 182–195.
- Folkman, S. (2020). Stress: appraisal and coping. In *Encyclopedia of behavioral medicine* (S. 2177–2179). Springer.
- 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(8), 899–907. <https://doi.org/10.1080/19368623.2022.2136601>
- Fresh Headline. (2022, September 29). What is Quiet Quitting? Where Did It Originate From? Know Everything About the Practice That is Changing the Dynamics of Workplace - Fresh Headline. *Fresh Headline*. <https://freshheadline.com/what-is-quiet-quitting-where-did-it-originate-from-know-everything-about-the-practice-that-is-changing-the-dynamics-of-workplace/210489/>
- Glavin, P., & Young, M. (2017). Insecure people in insecure places: The influence of regional unemployment on workers' reactions to the threat of job loss. *Journal of health and Social behavior*, 58(2), 232–251.
- Graeber, D., Harter, J., Maslach, C., & Spicer, A. (2022, Dezember 18). Arbeit ohne Sinn. In *ARTE*. <https://www.youtube.com/watch?v=ZtTbbeCzVlw>
- Green, F., Felstead, A., Gallie, D., & Inanc, H. (2016). Job-related well-being through the Great Recession. *Journal of Happiness Studies*, 17, 389–411.
- Gross, J. J. (1998). The emerging field of emotion regulation: An integrative review. *Review of general psychology*, 2(3), 271–299.
- Gruber, J., Prinstein, M. J., Clark, L. A., Rottenberg, J., Abramowitz, J. S., Albano, A. M., Aldao, A., Borelli, J. L., Chung, T., & Davila, J. (2021). Mental health and clinical psychological science in the time of COVID-19: Challenges, opportunities, and a call to action. *American Psychologist*, 76(3), 409.
- Guest, D. E. (2017). Human resource management and employee well-being: Towards a new analytic framework. *Human resource management journal*, 27(1), 22–38.
- Hakanen, J. J., Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2006). Burnout and work engagement among teachers. *Journal of school psychology*, 43(6), 495–513.
- Hänggi, R., & Haymoz, M. (2021, April 21). *Flexible Arbeitszeit ist den Schweizer Arbeitnehmenden wichtiger als flexibler Arbeitsort*. Boston Consulting Group - Global Talent Study. <https://www.jobcloud.ch/c/de-ch/blog/press-release/flexible-arbeitszeit-ist-den-schweizer-arbeitnehmenden-wichtiger-als-flexibler-arbeitsort/>

- Hare, N. (2022, September 1). What Is 'Quiet Quitting' And How Should Leaders Respond? *Forbes*. <https://www.forbes.com/sites/allbusiness/2022/09/01/what-is-quiet-quitting-and-how-should-leaders-respond/>
- Härmä, M. (2006). Workhours in relation to work stress, recovery and health. *Scandinavian journal of work, environment & health*, 502–514.
- Harter, J. (2022, September 6). *Is Quiet Quitting Real?* Gallup. <https://www.gallup.com/workplace/398306/quiet-quitting-real.aspx>
- Häusser, J. A., Mojzisch, A., Niesel, M., & Schulz-Hardt, S. (2010). Ten years on: A review of recent research on the Job Demand–Control (-Support) model and psychological well-being. *Work & Stress*, 24(1), 1–35.
- Helfferrich, C. (2004). Interviewplanung und Intervieworganisation. In *Die Qualität qualitativer Daten* (S. 147–168). Springer.
- Hilb, M. (1992). *Innere Kündigung. Ursachen und Lösungsansätze; Referate einer Tagung*. Industrielle Organisation.
- Hitt, T. (2022, Oktober 10). *The Libertarian Who Supposedly Coined "Quiet Quitting"*. Gawker. <https://web.archive.org/web/20230628103851/https://www.gawker.com/news/the-libertarian-who-supposedly-coined-quiet-quitting>
- Höhn, R. (1967). *Das Harzburger Modell in der Praxis*. Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft Bad Harzburg (AFW).
- Höhn, R. (1983). *Die innere Kündigung im Unternehmen. Ursachen, Folgen, Gegenmaßnahmen*. WWT.
- Höhn, R. (1982, Januar 18). Die Innere Kündigung – ein schlimmes Thema. *Frankfurter Zeitung*.
- Holmes, E. A., O'Connor, R. C., Perry, V. H., Tracey, I., Wessely, S., Arseneault, L., Ballard, C., Christensen, H., Silver, R. C., & Everall, I. (2020). Multidisciplinary research priorities for the COVID-19 pandemic: a call for action for mental health science. *The Lancet Psychiatry*, 7(6), 547–560.
- Huang, J., Birkenmaier, J., & Kim, Y. (2014). Job loss and unmet health care needs in the economic recession: different associations by family income. *American journal of public health*, 104(11), e178–e183.
- Hülshager, U. R., Alberts, H. J. E. M., Feinholdt, A., & Lang, J. W. B. (2013). Benefits of mindfulness at work: the role of mindfulness in emotion regulation, emotional exhaustion, and job satisfaction. *Journal of applied psychology*, 98(2), 310.
- Hussey, W., Schreier, M., & Echterhoff, G. (2013). *Forschungsmethoden in Psychologie und Sozialwissenschaften für Bachelor (2., überarbeitete Aufl.)*. Berlin, Heidelberg: Springer.
- Jahoda, M. (1982). *Employment and unemployment*. Cambridge Books.
- Jiménez, P. (2004). Engagement und Demotivation bei Polizeibeamten. Vergleich öffentlicher Dienst mit anderen Berufen. *Polizei & Wissenschaft*, 24–33.

- Jiménez, P., & Trummer, M. (2003). EDEM – Skala zur Erfassung von Innerer Kündigung, Überprüfung und Anwendung im öffentlichen Dienst. *Schriftenreihe Polizei & Wissenschaft*, 415–431.
- Kalaidos Fachhochschule Schweiz. (2023). *Richtlinie zur Erstellung schriftlicher Arbeiten im Departement Wirtschaft der Kalaidos Fachhochschule*.
- Kalaidos Fachhochschule Schweiz. (2024). *Kalaidos Fachhochschule Schweiz*. <https://www.kalaidos-fh.ch/de-CH>
- Kalberer, G. (2022, Mai 14). *Interview zu Burn-out: «Wir sind nicht für den Dauerlauf gemacht»*. Tagesanzeiger Sonntagszeitung. <https://www.tagesanzeiger.ch/wir-sind-nicht-fuer-den-dauerlauf-gemacht-717212817668>
- Kanton Zürich. (2023, März 9). *Versetzung / Funktionswechsel | Kanton Zürich*. <https://www.zh.ch/de/arbeiten-beim-kanton/fuer-hr-profis/handbuch-personalrecht/definition/beendigung-arbeitsverhaeltnis/versetzung-funktionswechsel.html>
- Kecklund, G., & Axelsson, J. (2016). Health consequences of shift work and insufficient sleep. *Bmj*, 355.
- Kelle, U., & Kluge, S. (1999). *Vom Einzelfall zum Typus*. Springer.
- Kilchhofer, U. (2021). Menschen und Aufgaben zusammenFÜHREN. In *Menschen und Aufgaben zusammenFÜHREN*. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-34109-1>
- Kim, H.-G., Cheon, E.-J., Bai, D.-S., Lee, Y. H., & Koo, B.-H. (2018). Stress and heart rate variability: a meta-analysis and review of the literature. *Psychiatry investigation*, 15(3), 235.
- Kim, Y., & Cannella Jr, A. A. (2008). Social capital among corporate upper echelons and its impacts on executive promotion in Korea. *Journal of World Business*, 43(1), 85–96.
- Kirchgässner, G. (2000). *Homo oeconomicus*. Mohr Siebeck Tübingen.
- Kivimäki, M., Jokela, M., Nyberg, S. T., Singh-Manoux, A., Fransson, E. I., Alfredsson, L., Bjorner, J. B., Borritz, M., Burr, H., & Casini, A. (2015). Long working hours and risk of coronary heart disease and stroke: a systematic review and meta-analysis of published and unpublished data for 603 838 individuals. *The lancet*, 386(10005), 1739–1746.
- Klein-Schneider, H. (1999). *Flexible Arbeitszeit: Analyse und Handlungsempfehlungen. Betriebs- und Dienstvereinbarungen*. Hans-Böckler-Stiftung.
- Klotz, A. C., & Bolino, M. C. (2022, September 15). When Quiet Quitting Is Worse Than the Real Thing. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2022/09/when-quiet-quitting-is-worse-than-the-real-thing>
- Kneubühl, D., & Züger, R.-M. (2015). *Organisation - Management-Basiskompetenz* (4. Aufl.). Compendio Bildungsmedien.
- Kompier, M. A. J., Aust, B., van den Berg, A.-M., & Siegrist, J. (2000). Stress prevention in bus drivers: evaluation of 13 natural experiments. *Journal of occupational health psychology*, 5(1), 11.

- Kramer, K. Z., & Pak, S. (2018). Relative earnings and depressive symptoms among working parents: Gender differences in the effect of relative income on depressive symptoms. *Sex Roles, 78*, 744–759.
- Krumme, J.-H., & Wichert, J. (2023). öffentlicher Dienst • Definition. In *Gabler Wirtschaftslexikon*. Springer Fachmedien. <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/oeffentlicher-dienst-45282>
- Krystek, U., Becherer, D., & Deichelmann, K. (1995). *Innere Kündigung. Ursachen, Wirkungen und Lösungsansätze auf Basis einer empirischen Untersuchung* (2. Aufl., Bd. 20). Hampp.
- Lazarus, R. S. (1991). *Emotion and adaptation*. Oxford University Press.
- Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. Springer publishing company.
- Leppelin, Z. (2022, Juli 25). *On quiet quitting #workreform*. TikTok. https://www.tiktok.com/@zaidleppelin/video/7124414185282391342?is_copy_url=1&is_from_webapp=v1
- Lienert, G. A., & Raatz, U. (1998). *Testaufbau und testanalyse*.
- Löhnert, W. (1990). *Innere Kündigung. Eine Analyse aus wirtschaftspsychologischer Perspektive* (Wirtschaftspsych., Bd. 5). Lang.
- Luceño-Moreno, L., Talavera-Velasco, B., García-Albuerne, Y., & Martín-García, J. (2020). Symptoms of posttraumatic stress, anxiety, depression, levels of resilience and burnout in Spanish health personnel during the COVID-19 pandemic. *International journal of environmental research and public health, 17*(15), 5514.
- Lupien, S. J., Maheu, F., Tu, M., Fiocco, A., & Schramek, T. E. (2007). The effects of stress and stress hormones on human cognition: Implications for the field of brain and cognition. *Brain and cognition, 65*(3), 209–237.
- MacIntyre, P. D., Gregersen, T., & Mercer, S. (2020). Language teachers' coping strategies during the Covid-19 conversion to online teaching: Correlations with stress, wellbeing and negative emotions. *System, 94*, 102352.
- Madigan, D. J., & Kim, L. E. (2021). Towards an understanding of teacher attrition: A meta-analysis of burnout, job satisfaction, and teachers' intentions to quit. *Teaching and teacher education, 105*, 103425.
- Mahand, T., & Caldwell, C. (2023). Quiet Quitting – Causes and Opportunities. *Business and Management Research, 12*(1), 9. <https://doi.org/10.5430/bmr.v12n1p9>
- Mai, J. (2023a, März 23). *Quiet Quitting: Was es bedeutet - warum es falsch ist!* Karrierebibel. <https://karrierebibel.de/quiet-quitting/>
- Mai, J. (2023b, Mai 26). *Dienst nach Vorschrift: So blühen Mitarbeiter wieder auf*. <https://karrierebibel.de/dienst-nach-vorschrift/>
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2016). Understanding the burnout experience: recent research and its implications for psychiatry. *World psychiatry, 15*(2), 103–111.

- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual review of psychology*, 52(1), 397–422.
- Masterson, V. (2022, September 2). *What is quiet quitting and why is it happening*. World Economic Forum. <https://www.weforum.org/agenda/2022/09/tiktok-quiet-quitting-explained/>
- Mayring, P. (2015). *Qualitative Inhaltsanalyse* (12. Aufl.). Beltz.
- Mayring, P. (2016). *Einführung in die qualitative Sozialforschung*. Beltz.
- McEwen, B. S. (1998). Protective and damaging effects of stress mediators. *New England journal of medicine*, 338(3), 171–179.
- McKee-Ryan, F., Song, Z., Wanberg, C. R., & Kinicki, A. J. (2005). Psychological and physical well-being during unemployment: a meta-analytic study. *Journal of applied psychology*, 90(1), 53.
- McNamara, Y., & McLoughlin, D. P. (2009). *Corporate alumni networks and knowledge flows*.
- Nink, M., & Sinyan, P. (2023). *Engagement Index 2022 Deutschland*. <https://www.gallup.com/de/472028/bericht-zum-engagement-index-deutschland.aspx>
- Nissen, R. (2022). *Personalführung*. Gabler Wirtschaftslexikon. <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/personalfuehrung-42698>
- o. Autor. (2023, Oktober 10). *keine Ergebnisse für ihre Suche - Suche nach «Quiet Quitting» im Gabler Wirtschaftslexikon*. Gabler Wirtschaftslexikon. https://wirtschaftslexikon.gabler.de/search/content?keys=Quiet+Quitting&sort_by=search_api_relevance&sort_order=DESC
- O'Connor, D. B., Thayer, J. F., & Vedhara, K. (2021). Stress and health: A review of psychobiological processes. *Annual review of psychology*, 72, 663–688.
- OoSS, O. S. S. (1944). *Simple Sabotage Field Manual—Strategic Services (Provisional)[DECLASSIFIED]*. Washington, DC: Office of Strategic Services. <https://archive.org/details/SimpleSabotageFieldManual>
- OR. (1911). *Obligationenrecht Schweiz*.
- Oreopoulos, P., Von Wachter, T., & Heisz, A. (2012). The short-and long-term career effects of graduating in a recession. *American Economic Journal: Applied Economics*, 4(1), 1–29.
- Panagioti, M., Geraghty, K., Johnson, J., Zhou, A., Panagopoulou, E., Chew-Graham, C., Peters, D., Hodkinson, A., Riley, R., & Esmail, A. (2018). Association between physician burnout and patient safety, professionalism, and patient satisfaction: a systematic review and meta-analysis. *JAMA internal medicine*, 178(10), 1317–1331.
- Paul, K. I., & Moser, K. (2009). Unemployment impairs mental health: Meta-analyses. *Journal of Vocational behavior*, 74(3), 264–282.
- PayRollPlus. (2022, Dezember 6). *Versicherungen für Mitarbeiter – Welche sind obligatorisch?* <https://payrollplus.ch/ratgeber/firmen/versicherungen-fuer-mitarbeiter/>
- Pearce, M. (2022, August 22). Gen Z didn't coin 'quiet quitting' — Gen X did. *Los Angeles Times*.

- Pega, F., Náfrádi, B., Momen, N. C., Ujita, Y., Streicher, K. N., Prüss-Üstün, A. M., Descatha, A., Driscoll, T., Fischer, F. M., Godderis, L., Kiiver, H. M., Li, J., Magnusson Hanson, L. L., Rugulies, R., Sørensen, K., & Woodruff, T. J. (2021). Global, regional, and national burdens of ischemic heart disease and stroke attributable to exposure to long working hours for 194 countries, 2000–2016: A systematic analysis from the WHO/ILO Joint Estimates of the Work-related Burden of Disease and Injury. *Environment International*, 154. <https://doi.org/10.1016/j.envint.2021.106595>
- Pfeiffer, F. (2018). *Interviewleitfaden für deine Experten erstellen mit Beispiel*. Scribbr. <https://www.scribbr.de/methodik/interviewleitfaden/>
- Pfläging, N. (2009). *Die 12 neuen Gesetze der Führung: der Kodex: warum Management verzichtbar ist*. Campus Verlag.
- PG. (1998). *Personalgesetz des Kanton Zürich*.
- Putnam, R. D. (2015). Bowling alone: America's declining social capital. In *The city reader* (S. 188–196). Routledge.
- Quick, T. L. (1990). Healthy work: Stress, productivity, and the reconstruction of working life. *National Productivity Review*, 9(4), 475–479.
- Rammstedt, B. (2010). Reliabilität, validität, objektivität. In *Handbuch der sozialwissenschaftlichen Datenanalyse* (S. 239–258). Springer.
- Rasool, S. F., Wang, M., Tang, M., Saeed, A., & Iqbal, J. (2021). How toxic workplace environment effects the employee engagement: The mediating role of organizational support and employee wellbeing. *International journal of environmental research and public health*, 18(5), 2294.
- Ratgeber Finanzen. (2023). *Arbeitslosenversicherung: Wann sich eine private Vorsorge lohnt*. Carpe Media. <https://www.ratgeberfinanzen.ch/versicherungen/wann-lohnt-sich-eine-private-arbeitslosenversicherung-156>
- Richardson, K. M., & Rothstein, H. R. (2008). Effects of occupational stress management intervention programs: a meta-analysis. *Journal of occupational health psychology*, 13(1), 69.
- Richter, G. (1999). Innere Kündigung. Modellentwicklung und empirische Befunde aus einer Untersuchung im Bereich der öffentlichen Verwaltung. *German Journal of Human Resource Management: Zeitschrift für Personalforschung*, 13(2), 113–138. <https://doi.org/10.1177/239700229901300201>
- Ro, C. (2021, Mai 19). *How overwork is literally killing us*. BBC Worklife. <https://www.bbc.com/worklife/article/20210518-how-overwork-is-literally-killing-us>
- Rost, J. (1996). *Lehrbuch Testtheorie, Testkonstruktion*.
- Rousseau, D. (1995). *Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements*. SAGE Publications, Inc. <https://doi.org/10.4135/9781452231594>
- Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., & Maslach, C. (2009). Burnout: 35 years of research and practice. *Career development international*, 14(3), 204–220.

- Schmid, B. (2022, September 13). Quiet quitting: Die Generation Z macht Arbeitgeber ratlos. *Neue Zürcher Zeitung*. <https://www.nzz.ch/feuilleton/quiet-quitting-die-generation-z-macht-arbeitgeber-ratlos-id.1701823>
- Schmitz, E., & Voreck, P. (2011). *Einsatz und Rückzug an Schulen. Engagement und Disengagement bei Lehrern, Schulleitern und Schülern* (Bd. 1). VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Schnell, N., & Schnell, A. (2019). New Work Hacks. In *New Work Hacks*. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-27299-9>
- Schrader, T. (2023, Februar 15). *Gender-Hinweis Hausarbeit: Vorlage und wohin er gehört*. Scribbr. <https://www.scribbr.de/hausarbeit/gender-hinweis-hausarbeit-vorlage/>
- Schwab, M. (2022, Dezember 21). *Trend «Quiet Quitting» - Wer will noch büezen bis zum Burnout?* SRF Kultur. <https://www.srf.ch/kultur/gesellschaft-religion/trend-quiet-quitting-wer-will-noch-bueezen-bis-zum-burnout>
- SECO. (2024, Januar 2). *FAQ Arbeitslosenentschädigung - Wie hoch ist mein Taggeld?* https://www.secovalv.admin.ch/secovalv/de/home/menue/stellensuchende/arbeitslos-was-tun-/faq_arbeitslosenentschaedigung.html
- Selye, H. (1978). *The Stress of life*, rev. McGraw Hill.
- Short, J., Williams, E., & Christie, B. (1976). *The Social Psychology of Telecommunications*. John Wiley & Sons.
- Siegrist, J. (1996). Adverse health effects of high-effort/low-reward conditions. *Journal of occupational health psychology*, 1(1), 27.
- Solis, T. (2022, April 1). *Experteninterview Masterarbeit – Vorbereitung und Durchführung*. <https://www.scribbr.de/masterarbeit/experteninterview-masterarbeit/>
- Sonnentag, S., & Frese, M. (2003). Stress in organizations. *Comprehensive handbook of psychology*, 12, 453–491.
- Sonnentag, S., & Fritz, C. (2015). Recovery from job stress: The stressor-detachment model as an integrative framework. *Journal of organizational behavior*, 36(S1), S72–S103.
- Spreitzer, S. (2022a). *IT-Management als Enabler von New Work für die Unternehmensevolution* [Masterarbeit, Kalaidos Fachhochschule Schweiz]. https://spreitzer.ch/publications/MBA_MA_Open_Access_Spreitzer_Sascha.pdf
- Spreitzer, S. (2022b). *Problemfelder der Personalführung von Remote Teams Ein Modell zur Übersicht*. Kalaidos Fachhochschule Schweiz.
- Sprenger, R. K. (2023, Februar 11). Quiet Quitting – Verantwortungslosigkeit als Lebensstil. *Neue Zürcher Zeitung*. <https://www.nzz.ch/meinung/wider-die-knochenlose-nachgiebigkeit-die-sich-als-toleranz-tarnt-id.1724296>
- Stansfeld, S., & Candy, B. (2006). Psychosocial work environment and mental health—a meta-analytic review. *Scandinavian journal of work, environment & health*, 443–462.
- Stein, G. (2022, Februar 9). *Dienst nach Vorschriften: Definition, Anzeichen und Ursachen*. <https://www.wirtschaftswissen.de/personalmanagement/mitarbeiterfuehrung/die-9-ahren-ursachen-fuer-den-dienst-nach-vorschrift/>

- SWISS. (2024, Januar 2). *Welcome to the SWISS Alumni Network*. <https://alumni.swiss.com/swiss>
- Taylor, S. (2022). The psychology of pandemics. *Annual review of clinical psychology*, 18, 581–609.
- Tödtmann, C. (2019). *Gallup-Studie 2019: Rund sechs Millionen Beschäftigte glauben nicht an ihr Unternehmen – mit 122 Milliarden Euro Folgeschäden, schuld sind die Führungskräfte selbst* | Management-Blog. Management Blog. <https://blog.wiwo.de/management/2019/09/12/gallup-studie-2019-rund-sechs-millionen-beschaeftigte-glauben-nicht-an-ihr-unternehmen-mit-122-milliarden-euro-folgeschaeden-schuld-sind-die-fuehrungskraefte-selbst/>
- Tschöpe, U. (2006). „Low Performer „im Arbeitsrecht. *BETRIEBSBERATER*, 61(4), 213.
- Urban Legal Recruitment. (2022, September 13). *Is Quiet Quitting Just Another Word for Disengagement?* <https://www.urbanlegal.ca/weekly-insights.html?nID=46>
- Warr, P. (1987). *Work, unemployment, and mental health*. Oxford University Press.
- Warr, P. (1999). 20 Well-Being and the Workplace. *Well-being: Foundations of hedonic psychology*, 392.
- WBF. (2020, Februar 15). *Versicherungen nach Rechtsform*. <https://www.kmu.admin.ch/kmu/de/home/praktisches-wissen/kmu-gruenden/firmengruendung/versicherungen/versicherungen-nach-rechtsform.html>
- Wenck, M. (2013). *Von der Leistungsmotivation zur inneren Kündigung: Analyse, Auswirkungen und Ableitung von Handlungsmaßnahmen*. disserta Verlag.
- West, C. P., Dyrbye, L. N., & Shanafelt, T. D. (2018). Physician burnout: contributors, consequences and solutions. *Journal of internal medicine*, 283(6), 516–529.
- Wichmann, M., & Langer, K.-U. (2017). *Öffentliches Dienstrecht*. Deutscher Gemeindeverlag.
- Williams, D. (2022). Burn Out in Medicine. In *When Things Go Wrong In Urology: Reflections to Improve Practice* (S. 129–133). Springer.
- World Health Organization. (2019). *ICD-11 for Mortality and Morbidity Statistics*. World Health Organization.
- Wortmann, A. (2013). *Die Rolle von Persönlichkeit bei der Inneren Kündigung im Bezug zu den Prädiktoren Psychologischer Vertrag und Sensibilität für Ungerechtigkeit* [Dissertation]. Helmut-Schmidt-Universität.
- Yikilmaz, İ. (2022). *QUIET QUITTING: A CONCEPTUAL INVESTIGATION*. Kocaeli University.
- Zenger, J., & Folkman, J. (2022, August 31). Quiet Quitting Is About Bad Bosses, Not Bad Employees. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2022/08/quiet-quitting-is-about-bad-bosses-not-bad-employees>

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Quiet Quitting	16
Abbildung 2: Beziehung der ‹Quiet Quitting› nahen Begriffe	18

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Massnahmen zur Verhinderung von Arbeitsüberlastung aus der Theorie	25
Tabelle 2: Massnahmen zur Verhinderung von Burn-out aus der Theorie.....	27
Tabelle 3: Massnahmen zur Verhinderung der Konsequenzen von Arbeitslosigkeit aus der Theorie	29
Tabelle 4: Massnahmen zur Verhinderung von Quiet Quitting aus der Theorie.....	29
Tabelle 5: Auswahl der Forschungssubjekte.....	33
Tabelle 6: Ort und Daten der Durchführung der Experteninterviews	33
Tabelle 7: Massnahmen zur Verhinderung von Arbeitsüberlastung und Burn-out aus den Experteninterviews.....	43
Tabelle 8: Massnahmen zur Verhinderung der Konsequenzen von Arbeitslosigkeit aus den Experteninterviews.....	44
Tabelle 9: Massnahme zur Verhinderung von Quiet Quitting aus den Experteninterviews ...	45
Tabelle 10: Gegenüberstellung der Massnahmen aus Theorie und Experteninterviews	49
Tabelle 11: Hauptergebnis und Massnahmen zur Verhinderung von Quiet Quitting am Arbeitsplatz.....	52

Anhang I: Merkblatt

Merkblatt

Vielen Dank dass Sie sich dazu bereit erklärt haben, als Experte interviewt zu werden! Hurrah! Sie tragen damit einen Teil zur Wissenschaft bei! Vor dem Interview möchte ich Ihnen noch relevante Fragen beantworten und Randinformationen mitgeben;

- Die Interviews finden vorzugsweise via Microsoft Teams als Audio-Anruf statt. Sie können aber auf Wunsch auch vor Ort durchgeführt werden.
- Die Interviews werden aufgezeichnet, von der Aufzeichnung in Text transkribiert und anschliessend wird die Aufzeichnung vernichtet.
- Die erfolgte Transkription wird anonymisiert, das heisst Ihr Name, andere Namen und Ihre Firma werden unkenntlich gemacht.
- Branche und Funktion werden dokumentiert, z.B. «Softwarehersteller» o. «Finanzdienstleister», bzw. «Human Resources» o. «IT-Management». Auf Ihren Wunsch hin kann dies auch unterbleiben.
- Falls ausdrücklich gewünscht, kann auch eine Nennung von Namen und Firma erfolgen.
- Das Interview dauert ca. 45 Minuten.

Vielen herzlichen Dank für Ihre Teilnahme, für Fragen stehe ich Ihnen gerne jederzeit zur Verfügung!

Freundliche Grüsse,

Sascha Spreitzer

Kalaidos Fachhochschule Schweiz

Anhang II: Interviewleitfaden

Leitfaden

für teilstrukturiertes Interview

Einleitung

- Willkommen und vielen Dank für die Zeit
- Kleine Beschreibung des Ablaufs des Interviews und die ungefähre Dauer (ca. 45min)
- Anonymitätserklärung

Forschung

- Kleiner Abriss des Themas: Quiet Quitting, Gallup Studie Schaden (Disengagement)
- Forschungsfrage: *Welche Massnahmen sollten Organisationen ergreifen, um ‹Quiet Quitting› am Arbeitsplatz zu verhindern?*

Aufwärmfragen

- In welcher Industrie arbeiten Sie und in welcher Funktion? Wie lange?
- Was sind Ihre täglichen Aufgaben?

Themenfragen

Frage 1: Was ist für Sie ‹Burn-out›?

Mögliche Rückfragen:

- Was denken Sie über ‹Arbeitsüberlastung›?
- Was denken Sie über ‹Work-Life-Balance›?
- Welche Massnahmen bei ‹Burn-out› kennen Sie?

Frage 2: Welche Konsequenzen kann ‹Arbeitslosigkeit› haben?

Mögliche Rückfragen:

- Wie denken Sie über ‹Arbeitslosigkeit›, wenn Sie **eine** Anstellung haben?
- Wie denken Sie über ‹Arbeitslosigkeit›, wenn Sie **keine** Anstellung haben?
- Wie sehen Sie das Thema ‹Arbeitslosigkeit› in schwierigen Arbeitssituationen?
- Kennen Sie Massnahmen in Bezug auf ‹Arbeitslosigkeit›?

Frage 3: Was ist für Sie ‹Quiet Quitting›?

Mögliche Rückfragen:

- Wie äussert sich ‹Quiet Quitting›?
- Welche Folgen hat ‹Quiet Quitting› für Firmen?
- Welche Massnahmen bei ‹Quiet Quitting› kennen Sie?

Retrospektive

- Kleine Zusammenfassung des Gesprächs
- Vielen Dank für die Zeit

Ende

- Kleine Info über Auswertung des Interviews in der Arbeit
- Abschied

Anhang III: Erster Durchgang der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring

Transkript	Zeile	Nr.	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
I1	70-72	1	Burnout ist noch nicht als Krankheit anerkannt	Burnout keine Krankheit	K1 – Arbeitsüberlastung & Burnout <ul style="list-style-type: none"> • Keine Krankheit • Stress • Macht Schlaff • Vergeht Lust • Macht Depression • Zerstört Sinn • Macht Müde • Führt zu Erschöpfung • Macht krank • Unterforderung ist neg. Stress • zu viel Arbeit • zu wenig Arbeit • Generationenthema • Babyboomer trennst Arbeit und Freizeit • Jüngere Generation verbindet Arbeit und Freizeit • Work-Life-Balance Generationenabhängig • Permanente Arbeit ohne Ausgleich • Frühzeitig Erkennen • Besprechen • Erkennen • Gespräch • Arbeitsplanung

					<ul style="list-style-type: none"> • Ferien kurzfristige Massnahme • Ferien lösen Problem nicht • Gespräch m. HR o. Extern • Arbeitsplanung • Ferien kurzfristige Massnahme • Neue stelle suchen ist schwierig • Massnahme HR Gespräch • Massnahme neue Stelle Suchen • Massnahme Umschulung • Massnahme Versetzung • Massnahme externes Coaching • Massnahme Aufgabenplanung • Massnahme Versetzung •
I1	72-77	2	Burnout ist Sammelbegriff für Stress, Schlaflosigkeit, Lustlosigkeit, Depression, Sinnlosigkeit, Müdigkeit und Erschöpfung bis zur Erkrankung	<p>Burnout ist Stress</p> <p>Burnout macht Schlaff,</p> <p>Burnout vergeht Lust,</p> <p>Burnout macht Depression,</p> <p>Burnout zerstört Sinn,</p> <p>Burnout macht Müde,</p> <p>Burnout führt zu Erschöpfung</p>	

				Burnout macht krank	
I1	82-84	2	Unterforderung kann zu negativem Stress führen	Unterforderung Negativer Stress	
I1	84-87	3	Zu viel, wie auch zu wenig Arbeit ergeben die gleichen Symptome zu Arbeitsüberlastung	Arbeitsüberlastung Zu viel Arbeit Zu wenig Arbeit	
I1	92-95	4	Generation Babyboomer/X trennt Arbeit und Freizeit viel stärker	Generation Babyboomer Trennt Arbeit und Freizeit	
I1	95-102	5	Jüngere Generationen trennen Arbeit und Freizeit nicht mehr so stark	Jüngere Generationen Arbeit und Freizeit verschmelzen	
I1	102-104	6	Work-Life Balance ist nicht real, weil es ja nach Generationen anders ausgeprägt ist	Work-Life Balance Generationenabhängig	
I1	104-109	7	Work-Life Balance hat einen Zusammenhang mit Arbeitsüberlastung, wenn man nicht mehr abschalten kann	Arbeitsüberlastung Permanente Arbeit ohne Ausgleich	
I1	114-116	8	Burn-Out muss frühzeitig erkannt und angesprochen werden.	Burn-Out Frühzeitig Erkennen Besprechen	
I1	116-130	9	Burn-Out Massnahme ist Erkennen, einen Plan erstellen,	Burn-Out Massnahmen Erkennen	

			Gespräche führen, gemeinsame Arbeitsplanung	Gespräch Arbeitsplanung	
I1	145-149	10	Ferien können eine kurzfristige Massnahme sein, lösen aber Burn-Out nicht	Burn-Out Ferien kurzfristige Massnahme Ferien lösen Burn-Out nicht	
I1	149-161	11	Gespräch mit HR, Externen oder Vorgesetzten kann analysieren und Arbeitsplanung gestalten	Burn-Out Gespräch mit HR, Extern o. Vorgesetzte/n Arbeitsplanung	
I1	161-163	12	Ferien sind nur eine kurzfristige Lösung	Burn-Out Ferien kurzfristige Massnahme	
I1	176-177	13	Konsequenzen für Mitarbeitende/n und soziales Umfeld	K. d. Arbeitslosigkeit Soziale Konsequenzen	K2 Konsequenzen der Arbeitslosigkeit <ul style="list-style-type: none"> • Sozial • Finanzen • Psychologie • Perspektivenwechsel • Besser als Arbeitsüberlastung bis Selbstzerstörung • Zeit neue Arbeit zu suchen •
I1	182-190	14	Weniger Geld in der Arbeitslosigkeit und treffen der Würde und Selbstbewusstsein	K. d. Arbeitslosigkeit Finanzen Psychologie	

I1	194-204	15	Sich nutzlos fühlen und nicht mehr gebraucht werden.	K. d. Arbeitslosigkeit Psychologie	
I1	208-214	16	Keine aktive Teilnahme am Berufsleben mehr, Verlust der Tagesstruktur.	K. d. Arbeitslosigkeit Sozial Psychologisch	
I1	230-236	17	Arbeitslosigkeit ist während der Anstellung eine andere Perspektive als in der Arbeitslosigkeit	K. d. Arbeitslosigkeit Perspektivenwechsel	
I1	247-252	18	Je nach Situation kann es das kleinere Übel sein zu kündigen.	K. d. Arbeitslosigkeit Besser als Selbstzerstörung	
I1	252-256	19	Arbeitslosigkeit gibt Raum, um etwas Besseres, Neues zu suchen	K. d. Arbeitslosigkeit Zeit neue Arbeit zu suchen	
I1	263-271	20	Neue Stelle Suchen während Burn-Out ist schwierig.	Burn-Out Neue Stelle suchen ist schwierig	
I1	289-292	21	Burn-Out Situation zusammen mit HR anschauen und Alternativen suchen	Burn-Out HR Gespräch Alternativen suchen	
I1	292-299	22	Gibt es Umschulungsmassnahmen	Burn-Out Umschulung Versetzung	

I1	306-316	23	Externes Coaching kann eine Burn-Out Massnahme sein	Burn-Out Externes Coaching	
I1	330-338	24	Durch ein Gespräch kann eine andere Aufgabe gefunden werden oder ein Wechsel in ein anderes Team stattfinden	K. d. Arbeitslosigkeit Massnahme Aufgabenplanung Massnahme Versetzung	
I1	366-371	25	Quiet Quitting ist Auftrag erfüllen und dann nach Hause gehen	Quiet Quitting Leidenschaftslose Auftragserfüllung	K3 – Quiet Quitting <ul style="list-style-type: none"> • Leidenschaftslose Auftragserfüllung • Lohn • Kein Streben n. Fortschritt • Nicht aktuelles Thema • Abwägungssache • Ist Okay • Arbeitserledigung • Innovationshemmend • Verständnis zeigen • Massnahme Motivation reizen • Massnahme Arbeitsplanung • Einzelne Person betrachten • Thema Generation Z • Thema Generation Y, Z
I1	373-376	26	Man ist zufrieden wenn man seinen Lohn hat, mehr möchte man nicht.	Quiet Quitting Lohn Kein Streben nach Fortschritt	
I1	388-395	27	Quiet Quitting ist schon nichtmehr aktuell	Quiet Quitting Nicht aktuell	

I1	415-425	28	Quiet Quitting ist eine Abwägungssache und okay, es braucht auch Mitarbeitende die nur ihre Arbeit machen	Quiet Quitting Abwägungssache Ist OK	
I1	430-440	29	Es braucht MA die die Arbeit machen und MA die die Innovation machen	Quiet Quitting Arbeitserledigung Innovationshemmend	
I1	446-459	30	Gespräch mit MA, versuchen Gründe zu verstehen und Motivation zu reizen	Quiet Quitting Verständnis zeigen Massnahme Motivation reizen	
I1	463-467	31	Zielverfehlung bedarf Arbeitsplanung	Quiet Quitting Arbeitsplanung	
I1	473-479	32	Quiet Quitting ist immer eine personenbezogene Einzelbetrachtung	Quiet Quitting Einzelne Person Betrachtung	
I1	486-491	33	Quiet Quitting tritt nur bei Generation Z auf, die eine andere Anspruchshaltung hat	Quiet Quitting Generation Z	
I1	520,524-543	34	Quiet Quitting gibt es tendenziell bei den Generationen Y, Z.	Quiet Quitting Generationen Y, Z	
I1 ENDE					

<p>I2</p>	<p>70-76</p>	<p>1</p>	<p>Burn-out ist keine offizielle Diagnose, zu viel Druck und nachfolgend ein Crash</p>	<p>Burn-Out Nicht offiziell Druck Crash</p>	<p>K1 – Arbeitsüberlastung & Burn-Out</p> <ul style="list-style-type: none"> • Keine offizielle Diagnose • Druck • Crash • Subjektiv • Durch Umfeld • Durch Aufgaben • Durch VG • Gegenteil Bore-Out • Subjektive Belastbarkeit • W-L-B abnehmende Relevanz • W-L-B Generationenabhängig • W-L-B Work-Life-Blending • Massnahme Gespräch m. Vertrauensperson • Massnahme ärztliche Betreuung • Massnahme Krankenschreibung • Massnahme Gespräch mit FK • Massnahme gesetzliche Fürsorgepflicht • Massnahme Prävention • Massnahme externe Beratung • Massnahme Gespräch • Massnahme Job-Suche • Massnahme AG Selbstanalyse
------------------	--------------	----------	--	---	--

					<ul style="list-style-type: none"> • Massnahme AG Selbstkontrolle • Massnahme AG Attraktivitätssteigerung • Kollektive Massnahme AG Attraktivität • Spezifische Massnahme AN individuell
I2	91-95	2	Arbeitsüberlastung ist ein subjektives Empfinden	Arbeitsüberlastung Subjektiv	
I2	99-111	3	Arbeitsüberlastung hat viele Auslöser, unter anderem das Umfeld, den/die Vorgesetzte/n, Aufgaben, Projekte, Rolle. Das Gegenteil ist Bore-out.	Arbeitsüberlastung Durch Umfeld Durch Aufgaben Durch Vorgesetzte Gegenteil Bore-Out	
I2	115-123	4	Arbeitsüberlastung hängt von der subjektiven Belastbarkeit ab.	Arbeitsüberlastung Subjektive Belastbarkeit	
I2	128-138	5	Work-Life Balance ist ein abflauender Generationen betreffender Begriff, zeitgemässer ist Work-Life Blending	Work-Life Balance Abflauende Bedeutung Generationenabhängig Work-Life Blending	
I2	143-157,161-167	6	Eine Burn-Out Massnahme ist ein Gespräch führen über Ursachen und Hilfe mit einer Vertrauensperson	Burn-Out Massnahme Gespräch m. Vertrauensperson	

I2	173-186	7	Eine Burn-Out Massnahme ist es ärztliche Unterstützung zu suchen.	Burn-Out Ärztliche Unterstützung	
I2	190-196	8	Eine akute Burn-Out Massnahme ist eine Krankschreibung	Burn-Out Akute Krankschreibung Massnahme	
I2	204-214	9	Gespräch mit der vorgesetzten Führungskraft suchen. Firmen haben eine gesetzliche Fürsorgepflicht	Arbeitsüberlastung Gespräch mit Führungskraft Gesetzliche Fürsorgepflicht	
I2	219-240	10	Burn-Out Massnahmen sind Prävention und externe Beratung	Burn-Out Massnahme Prävention Massnahme externe Beratung	
I2	245-268	11	Arbeitslosigkeit kann gezielt als Freizeit genutzt werden. Arbeit ist Broterwerb, sozialer Status und Psychische Stabilität.	K. d. Arbeitslosigkeit Freizeit Finanzieller Ausfall Sozialer Abstieg Psychische Probleme	
I2	273-278	12	Die Angst vor Arbeitslosigkeit wird vom Rechtsextremismus politisch ausgenutzt	K. d. Arbeitslosigkeit Angst Konservatismus	K2 – Konsequenzen der Arbeitslosigkeit <ul style="list-style-type: none"> • Angst • Konservatismus • Sozialer Abstieg • Abstieg in Unterschicht

					<ul style="list-style-type: none"> • Differenz. Bild • Dilemma sozialer Status • Dilemma finanz. Einkommen • Dilemma psych. Gesundheit •
I2	283-289	13	Arbeitslosigkeit kann dazu führen, dass man von der Mittelschicht in die Armenschicht fällt	K. d. Arbeitslosigkeit Sozialer Abstieg	
I2	295-305	14	Während Anstellung hat man Angst vor Arbeitslosigkeit, weil man nicht in die Unterschicht rutschen möchte	K. d. Arbeitslosigkeit Sozialer Abstieg in Unterschicht	
I2	310-318	15	Während Arbeitslosigkeit ein freundlicher Blick auf Arbeitslose ohne Verurteilung	K. d. Arbeitslosigkeit Differenziertes Bild über Arbeitslosigkeit	
I2	340-348	16	Arbeitsüberlastete sehen Arbeitslosigkeit als ein Damoklesschwert, bzw. die Wahl zwischen Pest und Cholera, bzw. zwischen sozialem Stuserhalt oder Abstieg	Burn-Out o. Arbeitslosigkeit Dilemma sozialen Status Dilemma finanzielles Einkommen Dilemma psychologische Gesundheit	
I2	357-363	17	Erster Schritt ist die Bekanntgabe, dass etwas nicht stimmt	Arbeitsüberlastung Gespräch	

I2	390-401	18	Eine Massnahme Burn-Out ist es sich während der Anstellung einen neuen Job zu suchen	Burn-Out Massnahme Job-Suche	
I2	407-415	19	Der Fachkräftemangel verursacht einen Arbeitnehmendenmarkt und Unternehmen müssen sich selbst analysieren und kontrollieren um Mitarbeitende zu halten	Burn-Out Massnahme Firmen Selbstanalyse Massnahme Firmen Selbstkontrolle Massnahme Firmen Attraktivität	
I2	419-435	20	Massnahmen können kollektiv sein oder individuell. Kollektive Massnahmen sind Attraktivität, individuelle sind spezifisch	Arbeitsüberlastung o. Burn-Out Kollektive Massnahmen Attraktivität Individuelle Massnahmen spezifisch	
I2	440-449	21	Quiet Quitting ist ein eine ambitionslose Situation zwischen Kündigung zum Eigenschutz und nicht Kündigung für das finanzielle Einkommen bei paralleler Job-Suche.	Quiet Quitting Ambitionslose Situation Eigenschutz Gesundheit Eigenschutz Finanzen Job-Suche	K3 – Quiet Quitting <ul style="list-style-type: none"> • Ambitionslose Situation • Eigenschutz Gesundheit • Eigenschutz Finanzen • Job-Suche • AG Verlust Innovationskraft • AG Verlust Wettbewerbsfähigkeit • Dienst n. Vorschrift: Schlecht • Dienst n. Vorschrift: Anspruchslos • Dienst n. Vorschrift: Absolutes Minimum • Dienst n. Vorschrift: Anweisung

					<ul style="list-style-type: none"> • Dienst n. Vorschrift: Kein nachdenken • Ähnlichkeit Burn-Out • Massnahme Feststellung • Massnahme Aufwand-Nutzen • Massnahme Gesprächsumfeld schaffen • Massnahme psych. Sicherheit • Psych. Sicherheit • Kollektiv psych. sicheres Umfeld • Individuell persönliche Resilienz
I2	455-463	22	Quiet Quitting führt Unternehmen auf lange Sicht zugrunde, da keine Innovation passiert	Quiet Quitting Firmen Verlust Innovationskraft Firmen Wettbewerbsfähigkeit Verlust	
I2	469-486	23	Dienst nach Vorschrift war früher gut, ist heute schlecht. Heute eher anspruchslose einfache Arbeit.	Dienst nach Vorschrift Schlecht Anspruchlos	
I2	492-504	24	Dienst nach Vorschrift ist nur das nötigste zu machen, was angewiesen wird, ohne darüber nachzudenken	Dienst nach Vorschrift Nötiges Minimum Anweisung Kein Nachdenken	

I2	509	25	Quiet Quitting ist ähnlich wie Burn-Out	Quiet Quitting Ähnlichkeit zu Burn-Out	
I2	509-531	26	Erst muss festgestellt werden ob es Quiet Quitting im Unternehmen gibt. Rechnet sich der Aufwand für Quiet Quitting? Umfeld schaffen um ein Gespräch zu ermöglichen.	Quiet Quitting Massnahme Feststellung Massnahme Aufwand-Nutzen Massnahme Umfeld schaffen Massnahme psychologische Sicherheit	
I2	536-545	27	Psychologische Sicherheit kann präventiv Burn-Out und Quiet Quitting entgegen wirken	Quiet Quitting o. Burn-Out Psychologische Sicherheit	
I2	550-567	28	Psychologische Sicherheit ist die Schaffung eines Umfelds und Resilienz ist ein Persönlichkeitsmerkmal	Psychologische Sicherheit Kollektiv, ein sicheres Umfeld Individuell, persönliche Resilienz	
I2 ENDE					
I3	48-55	1	Burn-Out ist eine Form der Depression und körperlichen Erschöpfung.	Burn-Out Depression Körperliche Erschöpfung	K1 – Arbeitsüberlastung & Burn-Out <ul style="list-style-type: none"> • Depression • Körperliche Erschöpfung • Exklusiv in Arbeitswelt • Arbeitsunfähig • Subjektiv • Sinnlose Arbeit • W-L-B Zeitraumabhängig

					<ul style="list-style-type: none"> • Massnahme med. Behandlung • Massnahme Therapie • Med. Behandlung • Massnahme AG Gespräch • Depression • Suizid •
I3	60-62	2	Burn-Out ist ausschliesslich in der Arbeitswelt anzutreffen und ist ein Zustand der Arbeitsunfähigkeit	Burn-Out Exklusiv in Arbeitswelt Arbeitsunfähig	
I3	75-79	3	Arbeitsüberlastung ist subjektiv und unterscheidet sich somit von Person zu Person	Arbeitsüberlastung Subjektiv	
I3	79-85	4	Eine dauerhafte sinnlose Tätigkeit kann zu Burn-Out führen	Burn-Out Sinnlose Arbeit	
I3	89-102	5	Work-Life Balance kann in einem Zeitraum betrachtet werden	Work-Life-Balance Zeitraumabhängig	
I3	106-115	6	Burn-Out durch medizinische Behandlung lösen.	Burn-Out Massnahme medizinische Behandlung / Therapie	
I3	136-143	7	Burn-Out durch medizinische Behandlung und Arbeitgeber lösen	Burn-Out Medizinische Behandlung Arbeitgeber Gespräch	

I3	150-159	8	Unbehandelte Depression kann zum Suizid führen	Burn-Out Depression Suizid	
I3	164-172	9	Konsequenzen von Arbeitslosigkeit können finanzieller Ausfall und sozialer Abstieg und sozialer Fall	K. d. Arbeitslosigkeit Finanzieller Ausfall Sozialer Abstieg Sozialer Fall	K2 – Konsequenzen der Arbeitslosigkeit <ul style="list-style-type: none">• Finanzieller Ausfall• Sozialer Abstieg• Sozialer Fall• Unterschätzen Folgen• Sozialer Verfall• Angst• Nicht Kündigen•
I3	182-197	10	Personen unterschätzen die Folgen von Arbeitslosigkeit während der Anstellungszeit und sind einem sozialen Verfall während der Arbeitslosigkeit ausgesetzt	K. d. Arbeitslosigkeit Unterschätzen der Folgen Sozialer Verfall	
I3	216-218	11	Angst vor Arbeitslosigkeit in schwierigen Arbeitssituationen führt zu nicht Kündigen	K. d. Arbeitslosigkeit Angst Nicht Kündigen	
I3	223-230	12	Quiet Quitting ist innerliche Kündigung und Dienst nach Vorschrift. Kein intrinsisches Verlangen Erwartungen zu	Quiet Quitting Innere Kündigung Dienst nach Vorschrift	K3 – Quiet Quitting <ul style="list-style-type: none">• Innere Kündigung• Dienst n. Vorschrift• Kein intrinsisches Verlangen

			übertreffen. Kündigung wird erwartet.	Kein intrinsisches Verlangen Kündigung wird erwartet	<ul style="list-style-type: none"> • Kündigung wird erwartet • Innere Kündigung • Kündigung wird erwartet • Unternehmen irrelevant • Innere Kündigung • Auslöser VG • Auslöser AG • Auslöser fehlende Wertschätzung • Auslöser fehlende Selbstverwirklichung • D.n.V. ist verminderte Form von Q.Q. • D.n.V. positiv in Service Public • D.n.V. negativ in Privatwirtschaft • AG weniger Erfolg • MA werden lethargisch • Massnahme Message der GL • Massnahme angemessene Bezahlung • Massnahme Kündigung
I3	235-244	14	Innere Kündigung ist damit zu rechnen gekündigt zu werden, weil das Unternehmen irrelevant ist	Innere Kündigung Kündigung wird erwartet Unternehmen irrelevant	
I3	248-265	15	Innere Kündigung kann durch Vorgesetzte ausgelöst werden oder das Unternehmen. Das Unternehmen wertschätzt die	Innere Kündigung Auslöser Vorgesetzte Auslöser Unternehmen	

			eigene Arbeit nicht mehr. Selbstverwirklichung wird verwehrt	Auslöser fehlende Wertschätzung Auslöser fehlende Selbstverwirklichung	
I3	273-276	16	Dienst nach Vorschrift ist der kleine Bruder von Quiet Quitting	Dienst nach Vorschrift Verminderte Form von Quiet Quitting	
I3	280-287	17	Dienst nach Vorschrift ist ein anzustrebender Zustand im Beamtenwesen. Dienst nach Vorschrift ist im Unternehmenskontext negativ behaftet	Dienst nach Vorschrift Positiv in der öffentlichen Verwaltung Negativ in der Privatwirtschaft	
I3	292-305	18	Quiet Quitting hat zur Folge, dass Unternehmen weniger erfolgreich sind und Mitarbeitende lethargisch werden	Quiet Quitting Unternehmen weniger erfolgreich Mitarbeitende werden lethargisch	
I3	310-321	19	Quiet Quitting kann durch eine Massnahme der Geschäftsführung verhindert werden. Quiet Quitting kann durch eine angemessene Bezahlung verhindert werden. Trennung von Mitarbeitenden	Quiet Quitting Massnahme Message der Geschäftsführung Massnahme angemessene Bezahlung Massnahme Trennung von Mitarbeitenden	
I3 ENDE					

14	43-56	1	Arbeitsüberlastung ist wenn man zu viel arbeitet. Burn-Out ist wenn man langfristig zu viel Arbeit.	Arbeitsüberlastung Zu viel Arbeit Burn-Out Langfristig zu viel Arbeit	K1 – Arbeitsüberlastung & Burn-Out <ul style="list-style-type: none"> • Zu viel Arbeit • Langfristig zu viel Arbeit • Viel Verantwortung • Bereitschaftsdienst • Physische Ausfälle • W-L-B ist wichtig • W-L-B schwierig zu erreichen • Massnahme Supervision d. VG • Massnahme Supervision d. MA • Massnahme Gespräche m. VG • Massnahme VG Erkennen und Reagieren • Massnahme pers. Beziehung zu Ma • Massnahme Empathie • Massnahme MA wehren • Massnahme MA mitteilen • Massnahme VG nehmen MA ernst • Massnahme VG reagieren • Massnahme VG haben ernstes Interesse • Massnahme VG Gespräch • Massnahme VG+MA Teamarbeit

					• Massnahme Inklusion
14	60-63	2	Viel Verantwortung und Bereitschaftsdienst können zu Burn-Out führen	Burn-Out Viel Verantwortung Bereitschaftsdienst	
14	67-74	3	Burn-Out kann zu physischen Ausfall führen	Burn-Out Physischer Ausfall	
14	79-86	4	Work-Life Balance ist wichtig aber schwierig zu erreichen	Work-Life-Balance Wichtig Schwierig zu Erreichen	
14	92-104	5	Massnahmen gegen Burn-Out sind Supervision durch sich selbst, aber auch durch direkte Vorgesetzte, z.B. anhand Überstunden. Direkte Vorgesetzte müssen Burn-Out aus dem Gespräch erkennen und reagieren um Mitarbeitende zu schützen.	Massnahmen Burn-Out Supervision Selbst & Fremd Gespräche Vorgesetzte Vorgesetzte Erkenn und Reagieren	
14	108-112	6	Eine persönliche Beziehung zu den Mitarbeitenden und Empathie sind wichtig.	Massnahmen Burn-Out Persönliche Beziehung zu Ma Empathie	
14	119-126	7	Längere Arbeitslosigkeit kann das Selbstwertgefühl erodieren und auf das soziale Umfeld wirken, es ist psychischer Druck.	K. d. Arbeitslosigkeit Erodierung Selbstwertgefühl Psychischer Druck	K2 – Konsequenzen der Arbeitslosigkeit • Erodierung Selbstwertgefühl

					<ul style="list-style-type: none"> • Psychischer Druck • Bewerbungen und Absagen • Massnahme Arbeitslosigkeit kurz halten • Massnahme Übergangspshare suchen • Massnahme aktiv Gespräch suchen • Massnahme Zustand kommunizieren • Massnahme MA gute Arbeitszeugnisse • Massnahme MA Weiterbildung • Massnahme AG Umschulungen • Massnahme AG Planbarkeit • Massnahme AG finanz. Unterstützung • Massnahme AG Auffangnetz • Finanz. Sorgen • Arbeitslosenversicherung • Massnahme AG finanz. Unterstützung • Finanz. Ausfall führt zu sozialen Abstieg
14	133-143	8	Arbeitslosigkeit ist keine arbeitslose Zeit, da man Bewerbungen schreiben muss und Absagen erhält	K. d. Arbeitslosigkeit Bewerbungen und Absagen	

I4	148-153	9	Arbeitslosigkeit sollte man Vermeiden und eine kurze Übergangsphase haben	K. d. Arbeitslosigkeit Massnahme Arbeitslosigkeit kurz halten Übergangsphase suchen	
I4	164-169+175	10	Mitarbeitende sprechen Arbeitsüberlastung aktiv an	Quiet Quitting Aktiv Gespräch suchen Zustand kommunizieren	
I4	182-189	11	Man muss sich gegen Arbeitsüberlastung wehren und mitteilen	Arbeitsüberlastung Massnahme sich wehren Massnahme sich mitteilen	
I4	195-205	12	Vorgesetzte müssen Zeit und Interesse haben und Reagieren.	Arbeitsüberlastung Massnahme Vorgesetzte nehmen MA ernst Massnahme Vorgesetzte reagieren Massnahme Vorgesetzte müssen interesse haben	
I4	213-223	13	Vorgesetzte müssen nachfragen bei Mitarbeitenden und Umfeld und einen langfristigen Plan haben. Vorgesetzte und Mitarbeitende müssen ein Team sein, ansonsten könnten Mitarbeitende auch Freischaffend	Arbeitsüberlastung Massnahme Vorgesetzte Gespräch Massnahme Teamarbeit Massnahmen Inklusion	

			arbeiten und hätten die gleiche Situation		
14	239-250	14	Gute Arbeitszeugnisse haben und sich weiterbilden. Als Arbeitgeber Umschulungen anbieten/machen.	K. d. Arbeitslosigkeit Massnahme MA gute Arbeitszeugnisse Massnahme MA Weiterbildung Massnahme AG Umschulungen	
14	270-272	15	Planbarkeit der Firmen in Bezug auf Anstellungen und wirtschaftliche Situation.	K. d. Arbeitslosigkeit Planbarkeit AG wirtschaftl. Situation	
14	280-284	16	Firmen können Mitarbeitende eine finanzielle Unterstützung mit in die Arbeitslosigkeit geben	K. d. Arbeitslosigkeit Massnahmen AG finanzielle Unterstützung	
14	292-312	17	Ein Auffangnetz für Mitarbeitende kann sie K. d. Arbeitslosigkeit entspannen	K. d. Arbeitslosigkeit Massnahme AG Auffangnetz	
14	318-328	18	Die Arbeitslosenversicherung ist zwar gut, aber eine finanzielle Unterstützung der AG schafft noch mehr Freiraum und Entlastung	K. d. Arbeitslosigkeit Finanzielle Sorgen Arbeitslosenversicherung Massnahme AG finanzielle Unterstützung	
14	334	19	Quiet Quitting ist Kündigung nur im Kopf	Quiet Quitting Mentale Kündigung	K3 – Quiet Quitting <ul style="list-style-type: none"> • Mentale Kündigung • Kündigung nicht möglich

					<ul style="list-style-type: none"> • Kündigung nicht gewollt • Keine Energie Bewerbungen zu schreiben • Nach Kündigung keine Anstrengung • Nach Kündigung gutes Arbeitszeugnis • Desinteresse an Geschäftserfolg • Massnahme FK Ausbildung • Massnahme FK Motivation • Massnahme Soft Skills • Rolle FK wichtig • Massnahme FK bietet MA Perspektive
14	343-353	20	Quiet Quitting ist nicht kündigen können oder nicht wollen	Quiet Quitting Kündigung nicht möglich Kündigung nicht gewollt	
14	357-361	21	Nicht kündigen, weil keine Energie für Bewerbungen schreiben.	Quiet Quitting Keine Energie Bewerbungen zu schreiben	
14	382-395	22	Quiet Quitting ist nach der Kündigung nur noch das nötigste machen um ein gutes Arbeitszeugnis zu bekommen	Quiet Quitting Nach Kündigung keine Anstrengung Nach Kündigung gutes Arbeitszeugnis	

I4	400-424	23	Quiet Quitting führt dazu, dass MA nicht mehr am Erfolg d. Firma interessiert sind	Quiet Quitting Desinteresse an Geschäftserfolg	
I4	434-448	24	Massnahmen gegen Quiet Quitting sind gut ausgebildete und motivierte Führungskräfte mit Soft Skills.	Quiet Quitting Massnahme FK Ausbildung Massnahme FK Motivation Massnahme Soft Skills	
I4	457-458	25	Führungskräfte spielen eine zentrale Rolle.	Quiet Quitting Rolle FK wichtig	
I4	463-468	26	Führungskräfte müssen Perspektive bieten können	Quiet Quitting Massnahme Perspektive bieten (d. FK)	
I4	473-478	27	In der Arbeitslosigkeit schliesst die finanzielle Situation Menschen von der Gesellschaft aus.	K. d. Arbeitslosigkeit Weniger Inklusion durch finanzielle Schwäche	
I4 ENDE					
I5	37-38	1	Burn-Out ist wenn eine Person überfordert ist und nicht mehr die Kraft hat zu arbeiten.	Burn-Out Überforderung Fehlende Kraft	K1 – Arbeitsüberlastung & Burn-Out <ul style="list-style-type: none"> • Überforderung • Fehlende Kraft • Arbeitsüberlastung zählt zu Burn-Out • Disconnect FK und MA

					<ul style="list-style-type: none"> • Nicht erkennen • W-L-B Generationenthema • W-L-B Relevant f. junge Generation • W-L-B Irrelevant f. ältere Generation • W-L-B früher Arbeiten bis zum umfallen • W-L-B ältere Generationen m. materiellem Fokus • W-L-B jüngere Generationen m. sozialem Fokus • Massnahme Nähe FK & MA • Massnahme Vertrauen FK & MA • Ältere Generation Hemmungen • Jüngere Generationen offener
15	46-51	2	Arbeitsüberlastung zählt zu Burn-Out. Disconnect zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden führt dazu, dass Arbeitsüberlastung nicht erkannt wird.	Arbeitsüberlastung Zählt zu Burn-Out Disconnect FK und MA Nicht Erkennen	
15	56-66	3	Work-Life-Balance ist ein Generationenthema. Jüngere Generationen fordern Work-Life-Balance ein. Ältere Arbeitnehmende legen tendenziell keinen Wert auf Work-Life-	Work-Life-Balance Generationenthema Relevant f. junge Generationen Irrelevant f. ältere Generationen	

			Balance. Früher «Arbeiten bis zum Umfallen»	Früher Arbeiten bis zum Umfallen	
15	72-81	4	Früher hatte man einen materiellen Fokus und arbeitete, um sich etwas leisten zu können. Heute ist der Fokus auf Beziehung, Familie und Freunde	Work-Life-Balance Ältere Generationen m. materiellem Fokus Jüngere Generationen m. sozialem Fokus	
15	87-102	5	Burn-Out Massnahme ist Nähe und Vertrauen zwischen FK und MA praktizieren, damit sie sich öffnen und mitteilen.	Burn-Out Massnahme Nähe FK & MA Massnahme Vertrauen zw. FK & MA	
15	107-110	6	Ältere Generationen teilen sich weniger mit, jüngere mehr.	Burn-Out Ältere Generationen Hemmungen Jüngere Generationen Offen	
15	117-119	7	Sozialer Abstieg ist eine Folge von Arbeitslosigkeit	K. d. Arbeitslosigkeit Sozialer Abstieg	K2 – Konsequenzen der Arbeitslosigkeit <ul style="list-style-type: none"> • Sozialer Abstieg • Ängste und Sorgen • Reflektion • Selbstverbesserung • Generationenabhängig • Ältere Generation lebt von Erspartem • Jüngere Generation bezieht Unterstützung

					<ul style="list-style-type: none"> • Jüngere Generation hat Sicherheit durch den Staat • Massnahme AG Attraktivität • Massnahme VG+AN Gespräche • Massnahme Entwicklungsplan
15	138-146	8	In Anstellung Sorglosigkeit und in Arbeitslosigkeit Sorgen.	K. d. Arbeitslosigkeit Ängste und Sorgen	
15	158-168	9	In der Arbeitslosigkeit erfolgt eine Standortbestimmung über Gründe und Massnahmen	K. d. Arbeitslosigkeit Reflektion Selbstverbesserung	
15	187-197	10	Generationenabhängiger Umgang mit dem Bezug von Arbeitslosenhilfe, ältere Generationen nehmen weniger und mit Scham das Angebot war und leben von Ersparten, jüngere nehmen das Angebot war	K. d. Arbeitslosigkeit Generationenabhängig Ältere Generation lebt von Erspartem Jüngere Generation bezieht Unterstützung	
15	201-210	11	Ältere Generationen haben das Land aufgebaut und ein hohes Niveau erstellt, jüngere Generationen können von einer staatlichen Absicherung leben	K. d. Arbeitslosigkeit Jüngere Generationen haben Sicherheit durch den Staat	
15	233-250	12	Arbeitgeber müssen attraktiv für qualifizierte Arbeitnehmer sein	K. d. Arbeitslosigkeit Massnahmen AG Attraktivität	

15	256-264	13	Arbeitgeber können mit Entwicklung der MA eine Arbeitslosigkeit verhindern.	K. d. Arbeitslosigkeit Gespräche Entwicklungsplan	
15	277-284	14	Quiet Quitting ist innerlich Kündigen und die Arbeit mehr Recht als Schlecht zu erledigen wegen Unzufriedenheit oder sinnloser Arbeit	Quiet Quitting Innere Kündigung Ausreichende Arbeitsleistung Unzufriedenheit Sinnlose Arbeit	K3 – Quiet Quitting <ul style="list-style-type: none"> • Innere Kündigung • Ausreichende Arbeitsleistung • Unzufriedenheit • Sinnlose Arbeit • Produktivitätsverlust • Unzufriedenheit • Performanceverlust • Zusammenarbeitsproblem • Gefährdung Teamzusammenarbeit • Massnahme Einzelfallbetrachtung • Massnahme spezifisch definieren
15	294-296	15	Quiet Quitting führt zu Produktivitätsverlust und Unzufriedenheit	Quiet Quitting Produktivitätsverlust Unzufriedenheit	
15	307-311	16	Quiet Quitting führt dazu, dass Performance und Zusammenarbeit leiden	Quiet Quitting Performanceverlust Zusammenarbeitsproblem	
15	316-320	17	Quiet Quitting kann den Teamzusammenhalt erodieren	Quiet Quitting	

				Gefährdung Teamzusammenhalt	
I5	327-345	18	Massnahmen im Bereich Quitting sind Einzelfallbetrachtungen, den Menschen verstehen und zusammen spezifische Massnahmen planen	Quiet Quitting Massnahme Einzelfallbetrachtung Massnahmen spezifisch definieren	
I5 ENDE					
I6	53-64	1	Burn-Out der MA ist Versagen von FK. FK Aufgabe Gesundheitschutz. Burn-Out ist für MA eine Sackgasse, wo sie nicht mehr hinaus wissen.	Burn-Out Versagen der FK Gesundheitsschutz Sackgasse f. MA	K1- Arbeitsüberlastung & Burn-Out <ul style="list-style-type: none"> • Versagen d. FK • Gesundheitsschutz • Sackgasse f. Ma • Schwer erkennbar f. FK • Überstunden • Schlafmangel • Gereiztheit • Ursache Automatisierung • Selbstüberschätzung MA • W-L-B Work primär. Life sekundär • W-L-B Generationenbegriff • W-L-B wichtig jüngere Generation • W-L-B unwichtig ältere Generation • Massnahme Bila • Massnahme Vertrauensbasis

					<ul style="list-style-type: none"> • Massnahme Bila • Massnahme Fingerspitzengefühl • Massnahme FK als Ventil • Massnahme MA vor Firma schützen • Massnahme MA längere Auszeit • Massnahme AG erkennt Muster • Massnahme erkennt früheres Burn-Out • Massnahme Reintegration
I6	69-85	2	Arbeitsüberlastung ist f. FK schwer zu erkennen. Arbeitsüberlastung kann evtl. an Überstunden erkannt werden. Arbeitsüberlastung kann schlafmangel und gereiztheit verursachen	Arbeitsüberlastung Schwer f. FK erkennbar Überstunden Schlafmangel Gereiztheit	
I6	87-100	3	Automatisierung führt zu Arbeitsüberlastung wegen falscher Effizienzumsetzung. Überschätzung der MA kann zu Arbeitsüberlastung führen	Arbeitsüberlastung Durch Automatisierung Überschätzung MA	
I6	105-109	4	Bei «Work-Life-Balance» steht Work an vorderer Stelle.	Work-Life-Balance Work primär Life sekundär	

I6	113-133	5	Work-Life-Balance ist ein Generationenbegriff, unwichtig für ältere, wichtig für jüngere.	Work-Life-Balance Generationenbegriff Wichtig jüngere Generationen Unwichtig ältere Generationen	
I6	143-157	6	Ungeniert Nachfragen im Bila, ob jemand im Team Frustration gesehen hat. Team braucht Vertrauen zu FK.	Burn-Out Massnahme Bila Massnahme Vertrauensbasis	
I6	161-178	7	FK agiert mit Fingerspitzengefühl und offeriert Hilfe. FK agiert als Ventil	Burn-Out Massnahme Bila – Fingerspitzengefühl und Hilfe Massnahme FK als Ventil	
I6	183-221	8	MA von Firma abkapseln, längerer Abstand und Geduld. FK suchen Anzeichen für Muster, früherer Kündigungen oder Burn-Outs. Reintegrationsmassnahmen sind ein Thema	Burn-Out Massnahme MA vor Firma schützen Massnahme MA längere Auszeit Massnahme AG erkennt Muster FK+MA, frühere Massnahme AG erkennt bereits bekannte Burn-Outs Massnahme Reintegration	
I6	227-250	9	Arbeitslosigkeit erzeugt finanzielle Notlage, gesundheitliche Folge, soziale Scham, ist eine Abwärtsspirale, Erodierung der	K. d. Arbeitslosigkeit Finanzielle Notlage	K2 – Konsequenzen der Arbeitslosigkeit • Finanzielle Notlage

			Willenskraft durch weitere Schicksalsschläge	Gesundheitliche Folgen Soziale Abwärtsspirale Gefahr des Abstiegs durch weiterer Schicksalsschläge	<ul style="list-style-type: none"> • Gesundheitliche Folgen • Soziale Abwärtsspirale • Gefahr Abstieg d. Schicksalsschläge • Keine Furcht bei Spezialisten • Damoklesschwert • Massnahme Sozialplan • Massnahme verhindern d. Entwicklungsgespräch • Massnahme verhindern d. Versetzung • Sozialplan
16	266-284, 286-299	10	Spezialisten fürchten die K. d. Arbeitslosigkeit nicht	K. d. Arbeitslosigkeit Keine Furcht bei Spezialisten	
16	307-324	11	Feld zwischen Arbeitslosigkeit und Burn-Out ist ein Damoklesschwert	Quiet Quitting Damoklesschwert	
16	334-346	12	Sozialplan kann eine Massnahme für MA sein bei Kündigung	K. d. Arbeitslosigkeit Massnahme Sozialplan	
16	352-365	13	MA vor Kündigung entwickeln um Kündigung zu verhindern. Anderer Einsatz im Unternehmen.	K. d. Arbeitslosigkeit Massnahme verhindern durch Entwicklungsgespräche Massnahme Versetzung	
16	369-378	14	Firmen sollten Sozialpläne haben, wenn sie wirtschaftlich begründet künden müssen.	K. d. Arbeitslosigkeit Sozialplan	

<p>I6</p>	<p>384-401</p>	<p>15</p>	<p>Quiet Quitting ist sich im Stillen ärgern oder ungerecht bezahlt o. wertgeschätzt wird</p>	<p>Quiet Quitting Stille Verärgerung Ungerechte Bezahlung Keine Wertschätzung</p>	<p>K3 – Quiet Quitting</p> <ul style="list-style-type: none"> • Stille Verärgerung • Ungerechte Bezahlung • Keine Wertschätzung • Heimliche Job-Suche • Angst vor Kündigung weil keine Jobaussicht • Zeitraum Jobsuche bis Kündigung • Massnahme Bila, Erkennen & Reagieren • Produziert weitere Quiet Quitters • Massnahme Prävention • Massnahme Prävention • Massnahme Kommunikation • Massnahme Vertrauen • Massnahme Unternehmensplanung Puffer • Massnahme Bila • Massnahme direkte Reaktion auf Appelle • Massnahme Wertschätzung d. direkte Reaktion
<p>I6</p>	<p>405-436</p>	<p>16</p>	<p>Quiet Quitting ist heimlich einen neuen Job suchen, Angst davor zu haben gekündigt zu werden ohne einen neuen Job zu finden. Quiet Quitting ist der Zeitraum der</p>	<p>Quiet Quitting Heimliche Jobsuche Angst vor Kündigung weil keine Jobaussicht</p>	

			Jobsuche bis Kündigung. FK hat verpasst im Gespräch zu erkennen und zu reagieren.	Zeitraum Jobsuche bis Kündigung FK Bila, Erkennen, Reagieren	
I6	441-456	17	Quiet Quitter produzieren schlimmstenfalls weitere Quiet Quitters.	Quiet Quitting Produziert weitere Quiet Quitters	
I6	461-482	18	Prävention durch Kommunikation und Vertrauen verhindert Quiet Quitting. Proaktive Unternehmensplanung mit Puffern für Menschlichkeit. MA zuhören und keine Lippenbekenntnisse machen.	Quiet Quitting Massnahme Prävention Massnahme Kommunikation Massnahme Vertrauen Massnahme Unternehmensplanung Puffer Massnahme Bila Massnahme direkte Reaktion auf Appelle Massnahme Wertschätzung d. direkte Reaktion	
I6 ENDE					

Anhang IV: Zweiter Durchgang der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring

Tr.	Kategorie	Inhalt	Generalisierung	Reduktion
I1	K1 Arbeitsüberlastung & Burn-Out	<ul style="list-style-type: none"> Keine Krankheit Stress Macht Schlaff Vergeht Lust Macht Depression Zerstört Sinn Macht Müde Führt zu Erschöpfung Macht krank Unterforderung ist neg. Stress zu viel Arbeit zu wenig Arbeit Generationenthema Babyboomer trennst Arbeit und Freizeit Jüngere Generation verbindet Arbeit und Freizeit Work-Life-Balance Generationenabhängig Permanente Arbeit ohne Ausgleich Frühzeitig Erkennen Besprechen Erkennen Gespräch Arbeitsplanung Ferien kurzfristige Massnahme Ferien lösen Problem nicht Gespräch m. HR o. Extern 	<p>Einflüsse Arbeitsüberlastung bis hin zu Burn-Out:</p> <ul style="list-style-type: none"> Wird nicht als Krankheit anerkannt Arbeitsüberlastung wird zu Stress, wird zu Burn-Out Macht krank Unterforderung ist auch Stress Generationenabhängig Boomer trennen Arbeit und Freizeit Jüngere verbinden Arbeit und Freizeit Keine offizielle Diagnose Subjektive Überlastung Wirkung von Umfeld Gegenteil zu Bore-Out Generationenabhängig Depression Phys. Erschöpfung Exkl. Arbeitswelt Arbeitsunfähig Subjektiv Sinnlose Arbeit Suizid Überlastung Bereitschaftsdienst Phys. Folgen 	<p>Einflüsse Arbeitsüberlastung bis hin zu Burn-Out:</p> <p>Allgemein</p> <ul style="list-style-type: none"> Exkl. Arbeitswelt Gegenteil zu Bore-Out <p>Arbeitsüberlastung und Burn-out sind exklusiv in der Arbeitswelt anzutreffen, sie bilden das Gegenteil zum Bore-out. Dem Stress durch Unterforderung.</p> <p>Führung</p> <ul style="list-style-type: none"> Sinnlose Arbeit Bereitschaftsdienst Disconnect FK+MA FK Versagen MA Sackgasse FK Erkennen Zunehmende Automatisierung als Ursache

		<ul style="list-style-type: none"> • Arbeitsplanung • Ferien kurzfristige Massnahme • Neue stelle suchen ist schwierig • Massnahme HR Gespräch • Massnahme neue Stelle Suchen • Massnahme Umschulung • Massnahme Versetzung • Massnahme externes Coaching • Massnahme Aufgabenplanung • Massnahme Versetzung 	<ul style="list-style-type: none"> • Ausgleich wichtig • Überlastung • Disconnect FK+MA • Unerkannt • Generationenabhängig • Relevant junge Generation • Irrelevant ältere Generation • FK Versagen • Gesundheit • MA Sackgasse • FK Erkennen • Überlastung • Phys. Folgen • Zunehmende Automatisierung als Ursache • Selbstüberschätzung • Primär Arbeitslast • Sekundär Freizeit • Generationenabhängig • Jüngere Gen. Wichtig • Ältere Gen. Unwichtig <p>Massnahmen Burn-Out:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Frühzeitige Prävention • Mitarbeitendengespräch • Erkennen • Arbeitsplanung • Ferien, kurzfristige Massnahme, lösen Problem nicht • neue Stelle suchen 	<p>Direkte Vorgesetzte müssen eine sinnvolle Arbeit bieten, eine Beziehung zu den Mitarbeitenden aufbauen und dadurch Arbeitsüberlastung & Burn-out Erkennen und Mitarbeitende aus einer Sackgasse holen. Die zunehmende Automatisierung führt zu einer höheren Arbeitslast und mehr Stress.</p> <p>Gesundheit</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wird nicht als Krankheit anerkannt • Arbeitsüberlastung wird zu Stress, wird zu Burn-Out • Macht krank • Unterforderung ist auch Stress • Subjektive Überlastung • Depression • Phys. Erschöpfung • Suizid • Wirkung von Umfeld • Arbeitsunfähig • Unerkannt • Ausgeglichenheit wichtig • Primär Arbeitslast • Sekundär Freizeit • Selbstüberschätzung
--	--	--	--	--

			<ul style="list-style-type: none"> • Umschulung • Versetzung • Coaching • Mitarbeitendengespräch • Ärztliche Betreuung • Wahrnehmung gesetzl. Fürsorgepflicht • Prävention • Job-Suche • AG Analyse • AG Attraktivitätssteigerung • AN individuell • Med. Behandlung • Med. Therapie • Mitarbeitendengespräch • Supervision d. VG + MA • Mitarbeitendengespräch • Erkennen • Reagieren • Pers. Beziehung VG+MA • Empathie • MA Schutz und Kommunikation • VG ernstes Interesse • Teamarbeit • Inklusion • Nähe zw. FK+MA • Vertrauen zw. FK+MA • Hemmungen abbauen • Bila • Vertrauensbasis • Empathie • FK als Ventil 	<p>Arbeitsüberlastung und Burn-out sind subjektiv, wirken sich vom Umfeld der Mitarbeitenden, den Mitarbeitenden durch Selbstüberschätzung selbst aus und gefährden die Gesundheit und bleiben oft unerkannt. Symptome sind Depression, Erschöpfung, Arbeitsunfähigkeit, und Suizid. Ein Ausgleich von Arbeit und Freizeit sind wichtig.</p> <p>Generationensicht</p> <ul style="list-style-type: none"> • Generationenabhängig • Boomer trennen Arbeit und Freizeit • Jüngere verbinden Arbeit und Freizeit • Relevant junge Generation • Irrelevant ältere Generation <p>Arbeitsüberlastung und Burn-out sind generationenabhängig. Ältere Generationen trennen tendenziell Arbeit und Freizeit und sind weniger betroffen. Jüngere</p>
--	--	--	---	---

			<ul style="list-style-type: none">• MA Schutz• Muster erkennen• Reintegration	<p>Generationen verbinden tendenziell Arbeit und Freizeit und sind häufiger betroffen.</p> <p>Massnahmen Burn-Out:</p> <p>Gesundheitsschutz</p> <ul style="list-style-type: none">• Frühzeitige Prävention• Ferien, kurzfristige Massnahme, lösen Problem nicht• Med. Behandlung• Med. Therapie <p>Eine frühzeitige Prävention, medizinische Behandlung und Therapie kann die Gesundheit betroffener schützen.</p> <p>Führungskraft & Unternehmen (Pre, Adhoc, Post)</p> <ul style="list-style-type: none">• Mitarbeitengespräch• Erkennen• Arbeitsplanung• Umschulung• Versetzung• Coaching
--	--	--	---	--

				<ul style="list-style-type: none">• Wahrnehmung gesetzl. Fürsorgepflicht• Prävention• AG Analyse• AG• Attraktivitätssteigerung• Supervision• Reagieren• Empathie• VG ernstes Interesse• Teamarbeit• Inklusion• Nähe zw. FK+MA• FK als Ventil• Muster erkennen• Reintegration <p>Direkte Vorgesetzte und das Unternehmen können durch empathische Mitarbeitendengespräche Arbeitsüberlastung und Burn-out frühzeitig Erkennen und darauf Reagieren und somit ihre gesetzliche Fürsorgepflicht erfüllen. Durch ernstes Interesse, eine kontinuierliche gemeinsame Arbeitsplanung, Teamarbeit, Inklusion und dem Aufbauen einer vertrauensvollen Nähe zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden</p>
--	--	--	--	---

				<p>können Arbeitsüberlastung und Burn-out verhindert werden.</p> <p>Mitarbeitende</p> <ul style="list-style-type: none"> • neue Stelle suchen • individuell • Schutz und Kommunikation • Hemmungen abbauen <p>Betroffene Mitarbeitende können sich eine neue Stelle suchen oder im Gespräch mit den direkten Vorgesetzten individuelle Massnahmen für dein eigenen Gesundheitsschutz definieren. Eine Voraussetzung ist es, eventuelle Hemmungen für ein Gespräch abzubauen.</p>
<p>I2</p>	<p>K1 Arbeitsüberlastung & Burn-Out</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Keine offizielle Diagnose • Druck • Crash • Subjektiv • Durch Umfeld • Durch Aufgaben • Durch VG • Gegenteil Bore-Out • Subjektive Belastbarkeit • W-L-B abnehmende Relevanz 	<p>Einflüsse Arbeitsüberlastung bis hin zu Burn-Out:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Keine offizielle Diagnose • Subjektive Überlastung • Wirkung von Umfeld • Gegenteil zu Bore-Out • Generationenabhängig 	

		<ul style="list-style-type: none"> • W-L-B Generationenabhängig • W-L-B Work-Life-Blending • Massnahme Gespräch m. Vertrauensperson • Massnahme ärztliche Betreuung • Massnahme Krankschreibung • Massnahme Gespräch mit FK • Massnahme gesetzliche Fürsorgepflicht • Massnahme Prävention • Massnahme externe Beratung • Massnahme Gespräch • Massnahme Job-Suche • Massnahme AG Selbstanalyse • Massnahme AG Selbstkontrolle • Massnahme AG Attraktivitätssteigerung • Kollektive Massnahme AG Attraktivität • Spezifische Massnahme AN individuell 	<p>Massnahmen Burn-Out:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mitarbeitendengespräch • Ärztliche Betreuung • Wahrnehmung gesetzl. Fürsorgepflicht • Prävention • Job-Suche • AG Analyse • AG Attraktivitätssteigerung • AN individuell 	
I3	K1 Arbeitsüberlastung & Burn-Out	<ul style="list-style-type: none"> • Depression • Körperliche Erschöpfung • Exklusiv in Arbeitswelt • Arbeitsunfähig • Subjektiv • Sinnlose Arbeit • W-L-B Zeitraumabhängig • Massnahme med. Behandlung • Massnahme Therapie • Med. Behandlung • Massnahme AG Gespräch • Depression 	<p>Einflüsse Arbeitsüberlastung bis hin zu Burn-Out:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Depression • Phys. Erschöpfung • Exkl. Arbeitswelt • Arbeitsunfähig • Subjektiv • Sinnlose Arbeit • Suizid 	

		<ul style="list-style-type: none"> • Suizid 	<p>Massnahmen Burn-Out:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Med. Behandlung • Med. Therapie • Mitarbeitendengespräch 	
I4	K1 Arbeitsüberlastung & Burn-Out	<ul style="list-style-type: none"> • Zu viel Arbeit • Langfristig zu viel Arbeit • Viel Verantwortung • Bereitschaftsdienst • Physische Ausfälle • W-L-B ist wichtig • W-L-B schwierig zu erreichen • Massnahme Supervision d. VG • Massnahme Supervision d. MA • Massnahme Gespräche m. VG • Massnahme VG Erkennen und Reagieren • Massnahme pers. Beziehung zu Ma • Massnahme Empathie • Massnahme MA wehren • Massnahme MA mitteilen • Massnahme VG nehmen MA ernst • Massnahme VG reagieren • Massnahme VG haben ernstes Interesse • Massnahme VG Gespräch 	<p>Einflüsse Arbeitsüberlastung bis hin zu Burn-Out:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Überlastung • Bereitschaftsdienst • Phys. Folgen • Ausgleich wichtig • <p>Massnahmen Burn-Out:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Supervision d. VG + MA • Mitarbeitendengespräch • Erkennen • Reagieren • Pers. Beziehung VG+MA • Empathie • MA Schutz und Kommunikation • VG ernstes Interesse • Teamarbeit • Inklusion 	

		<ul style="list-style-type: none"> • Massnahme VG+MA Teamarbeit • Massnahme Inklusion 		
I5	K1 Arbeitsüberlastung & Burn-Out	<ul style="list-style-type: none"> • Überforderung • Fehlende Kraft • Arbeitsüberlastung zählt zu Burn-Out • Disconnect FK und MA • Nicht erkennen • W-L-B Generationenthema • W-L-B Relevant f. junge Generation • W-L-B Irrelevant f. ältere Generation • W-L-B früher Arbeiten bis zum umfallen • W-L-B ältere Generationen m. materiellem Fokus • W-L-B jüngere Generationen m. sozialem Fokus • Massnahme Nähe FK & MA • Massnahme Vertrauen FK & MA • Ältere Generation Hemmungen • Jüngere Generationen offener 	<p>Einflüsse Arbeitsüberlastung bis hin zu Burn-Out:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Überlastung • Disconnect FK+MA • Unerkannt • Generationenabhängig • Relevant junge Generation • Irrelevant ältere Generation • <p>Massnahmen Burn-Out:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nähe zw. FK+MA • Vertrauen zw. FK+MA • Hemmungen abbauen 	
I6	K1Arbeitsüberlastung & Burn-Out	<ul style="list-style-type: none"> • Versagen d. FK • Gesundheitsschutz • Sackgasse f. Ma • Schwer erkennbar f. FK • Überstunden • Schlafmangel • Gereiztheit • Ursache Automatisierung 	<p>Einflüsse Arbeitsüberlastung bis hin zu Burn-Out:</p> <ul style="list-style-type: none"> • FK Versagen • Gesundheitsschutz • MA Sackgasse • FK Erkennen • Überlastung 	

		<ul style="list-style-type: none"> • Selbstüberschätzung MA • W-L-B Work primär. Life sekundär • W-L-B Generationenbegriff • W-L-B wichtig jüngere Generation • W-L-B unwichtig ältere Generation • Massnahme Bila • Massnahme Vertrauensbasis • Massnahme Bila • Massnahme Fingerspitzengefühl • Massnahme FK als Ventil • Massnahme MA vor Firma schützen • Massnahme MA längere Auszeit • Massnahme AG erkennt Muster • Massnahme erkennt früheres Burn-Out • Massnahme Reintegration 	<ul style="list-style-type: none"> • Phys. Folgen • Zunehmende Automatisierung als Ursache • Selbstüberschätzung • Primär Arbeitslast • Sekundär Freizeit • Generationenabhängig • Jüngere Gen. Wichtig • Ältere Gen. Unwichtig • <p>Massnahmen Burn-Out:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bila • Vertrauensbasis • Empathie • FK als Ventil • MA Schutz • Muster erkennen • Reintegration 	
I1	K2 Konsequenzen der Arbeitslosigkeit	<ul style="list-style-type: none"> • Sozial • Finanzen • Psychologie • Perspektivenwechsel • Besser als Arbeitsüberlastung bis Selbstzerstörung • Zeit neue Arbeit zu suchen 	Einflüsse Konsequenzen der Arbeitslosigkeit: <ul style="list-style-type: none"> • Sozialer Abstieg • Finanzieller Ausfall • Psychologische Auswirkungen • Besser als Selbstzerstörung d. Arbeitsüberlastung 	Einflüsse Konsequenzen der Arbeitslosigkeit: <p>Finanzieller Ausfall</p> <ul style="list-style-type: none"> • Neuen Job suchen • Konservatismus

			<ul style="list-style-type: none"> • Neuen Job suchen • Angst • Konservatismus • Differenz. Bild • Finanzieller Ausfall • Psycholog. Gesundheit • Finanzieller Ausfall • Sozialer Abstieg • Unterschätzen Folgen • Angst • Nicht Kündigen • Vermind. Selbstwertgefühl • Psychischer Druck • Bewerbungen und Absagen • Finanzieller Ausfall • Sozialer Abstieg • Sozialer Abstieg • Ängste und Sorgen • Reflektion • Generationenabhängig • Ältere Generation lebt von Erspartem • Jüngere Generation bezieht Unterstützung • Jüngere Generation hat Sicherheit durch den Staat • Finanzielle Notlage • Gesundheitliche Folgen • Soziale Abwärtsspirale • Gefahr Abstieg d. Schicksalsschläge • Keine Furcht bei Spezialisten • Damoklesschwert 	<ul style="list-style-type: none"> • Keine Furcht bei Spezialisten <p>Eine Konsequenz von Arbeitslosigkeit ist der Wegfall eines Einkommens, dass dazu führt das betroffene sich einen neuen Job suchen und eine konservative Haltung einnehmen. Gut verdienende Spezialisten hingegen fürchten sich nicht vor einem finanziellen Ausfall in der Arbeitslosigkeit.</p> <p>Sozialer Abstieg</p> <ul style="list-style-type: none"> • Differenz. Bild (Vor und Nach) • Unterschätzen Folgen <p>Eine Konsequenz von Arbeitslosigkeit ist sozialer Abstieg. Es herrscht ein differenziertes Bild, welches sich unterscheidet je nachdem ob Betroffene Arbeitslos sind oder nicht. Die Folgen sozialen Abstiegs werden unterschätzt.</p>
--	--	--	--	---

			<p>Massnahmen Konsequenzen der Arbeitslosigkeit:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Arbeitslosigkeit kurz halten • Übergangslösung suchen • Kommunizieren • MA gute Arbeitszeugnisse • Weiterbildung • AG Planbarkeit • AG finanz. Unterstützung • AG Auffangnetz • AG Attraktivität • VG+AN Gespräche • Entwicklungsplan • Sozialplan • Verhindern • Entwicklungsgespräch • Versetzung 	<p>Psychologische Folgen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Selbstwertgefühl • Druck • Angst • Sorgen • Besser als Selbsterstörung d. Arbeitsüberlastung • Nicht Kündigen • Reflektion <p>Eine Konsequenz von Arbeitslosigkeit sind psychische Folgen, wie ein vermindertes Selbstwertgefühl, Druck, Angst und Sorgen, welche dazu führen können dass betroffene nicht kündigen. Es kann jedoch auch besser sein zu kündigen, als sich durch Arbeitsüberlastung und Burn-out selbst zu zerstören. In der Arbeitslosigkeit geschieht eine Selbstreflektion der Position und Möglichkeiten.</p> <p>Generationenabhängig</p>
--	--	--	---	--

				<ul style="list-style-type: none"> • Ältere Generation lebt tendenziell von Erspartem • Jüngere Generation bezieht tendenziell Unterstützung <p>Die Konsequenzen von Arbeitslosigkeit sind je nach Generation unterschiedlich. So tendieren ältere Generation dazu vom eigenen Erspartem zu leben und jüngere Generationen tendieren dazu die staatliche finanzielle Arbeitslosenunterstützung zu beziehen.</p> <p>Massnahmen Konsequenzen der Arbeitslosigkeit:</p> <p>Arbeitgeber</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kommunizieren • Planbarkeit • finanz. Unterstützung • Attraktivität • Entwicklungsplan • Sozialplan • Verhindern • Versetzung
--	--	--	--	---

				<p>Arbeitgeber können die Konsequenzen von Arbeitslosigkeit verhindern, indem sie mit den Mitarbeitenden kommunizieren, eine Planbarkeit schaffen, finanzielle Unterstützung geben, die eigene Attraktivität steigern, Entwicklungs- und Sozialpläne haben oder eine Versetzung betroffener durchführen.</p> <p>Arbeitnehmer</p> <ul style="list-style-type: none"> • Arbeitslosigkeit kurz halten • Übergangslösung suchen • gute Arbeitszeugnisse • Weiterbildung <p>Arbeitnehmer können die Konsequenzen von Arbeitslosigkeit verhindern, indem sie die Arbeitslosigkeit kurz halten, eine Übergangslösung wählen, gute Arbeitszeugnisse besitzen und Weiterbildungen besuchen.</p>
--	--	--	--	---

<p>I2</p>	<p>K2 Konsequenzen der Arbeitslosigkeit</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Angst • Konservativismus • Sozialer Abstieg • Abstieg in Unterschicht • Differenz. Bild • Dilemma sozialer Status • Dilemma finanz. Einkommen • Dilemma psych. Gesundheit • 	<p>Einflüsse Konsequenzen der Arbeitslosigkeit:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Angst • Konservativismus • Sozialer Abstieg • Differenz. Bild • Sozialer Abstieg • Finanzieller Ausfall • Psycholog. Gesundheit <p>Massnahmen Konsequenzen der Arbeitslosigkeit:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 	
<p>I3</p>	<p>K2 Konsequenzen der Arbeitslosigkeit</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Finanzieller Ausfall • Sozialer Abstieg • Sozialer Fall • Unterschätzen Folgen • Sozialer Verfall • Angst • Nicht Kündigen • 	<p>Einflüsse Konsequenzen der Arbeitslosigkeit:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Finanzieller Ausfall • Sozialer Abstieg • Unterschätzen Folgen • Angst • Nicht Kündigen • <p>Massnahmen Konsequenzen der Arbeitslosigkeit:</p> <ul style="list-style-type: none"> • . 	

<p>14</p>	<p>K2 Konsequenzen der Arbeitslosigkeit</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Erodierung Selbstwertgefühl • Psychischer Druck • Bewerbungen und Absagen • Massnahme Arbeitslosigkeit kurz halten • Massnahme Übergangsphase suchen • Massnahme aktiv Gespräch suchen • Massnahme Zustand kommunizieren • Massnahme MA gute Arbeitszeugnisse • Massnahme MA Weiterbildung • Massnahme AG Umschulungen • Massnahme AG Planbarkeit • Massnahme AG finanz. Unterstützung • Massnahme AG Auffangnetz • Finanz. Sorgen • Arbeitslosenversicherung • Massnahme AG finanz. Unterstützung • Finanz. Ausfall führt zu sozialen Abstieg 	<p>Einflüsse Konsequenzen der Arbeitslosigkeit:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vermind. Selbstwertgefühl • Psychischer Druck • Bewerbungen und Absagen • Finanzieller Ausfall • Sozialer Abstieg <p>Massnahmen Konsequenzen der Arbeitslosigkeit:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Arbeitslosigkeit kurz halten • Übergangslösung suchen • Kommunizieren • MA gute Arbeitszeugnisse • Weiterbildung • AG Planbarkeit • AG finanz. Unterstützung • AG Auffangnetz • 	
<p>15</p>	<p>K2 Konsequenzen der Arbeitslosigkeit</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Sozialer Abstieg • Ängste und Sorgen • Reflektion • Selbstverbesserung • Generationenabhängig 	<p>Einflüsse Konsequenzen der Arbeitslosigkeit:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sozialer Abstieg • Ängste und Sorgen • Reflektion 	

		<ul style="list-style-type: none"> • Ältere Generation lebt von Erspartem • Jüngere Generation bezieht Unterstützung • Jüngere Generation hat Sicherheit durch den Staat • Massnahme AG Attraktivität • Massnahme VG+AN Gespräche • Massnahme Entwicklungsplan 	<ul style="list-style-type: none"> • Generationenabhängig • Ältere Generation lebt von Erspartem • Jüngere Generation bezieht Unterstützung • Jüngere Generation hat Sicherheit durch den Staat <p>Massnahmen Konsequenzen der Arbeitslosigkeit:</p> <ul style="list-style-type: none"> • AG Attraktivität • VG+AN Gespräche • Entwicklungsplan 	
<p>16</p>	<p>K2 Konsequenzen der Arbeitslosigkeit</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Finanzielle Notlage • Gesundheitliche Folgen • Soziale Abwärtsspirale • Gefahr Abstieg d. Schicksalsschläge • Keine Furcht bei Spezialisten • Damoklesschwert • Massnahme Sozialplan • Massnahme verhindern d. Entwicklungsgespräch • Massnahme verhindern d. Versetzung • Sozialplan 	<p>Einflüsse Konsequenzen der Arbeitslosigkeit:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Finanzielle Notlage • Gesundheitliche Folgen • Soziale Abwärtsspirale • Gefahr Abstieg d. Schicksalsschläge • Keine Furcht bei Spezialisten • Damoklesschwert • <p>Massnahmen Konsequenzen der Arbeitslosigkeit:</p>	

			<ul style="list-style-type: none"> • Sozialplan • Verhindern • Entwicklungsgespräch • Versetzung 	
		•		
I1	K3 Quiet Quitting	<ul style="list-style-type: none"> • Leidenschaftslose Auftragserfüllung • Lohn • Kein Streben n. Fortschritt • Nicht aktuelles Thema • Abwägungssache • Ist Okay • Arbeitserledigung • Innovationshemmend • Verständnis zeigen • Massnahme Motivation reizen • Massnahme Arbeitsplanung • Einzelne Person betrachten • Thema Generation Z • Thema Generation Y, Z 	<p>Einflüsse Quiet Quitting:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Leidenschaftslose Auftragserfüllung • Lohn • Kein Streben n. Fortschritt • Nicht aktuelles Thema • Abwägungssache • Ist Okay • Innovationshemmend • Verständnis zeigen • Einzelne Person betrachten • Thema Generation Z • Thema Generation Y, Z • Ambitionslose Situation • Eigenschutz Gesundheit • Eigenschutz Finanzen • Job-Suche • AG Verlust Innovationskraft • AG Verlust Wettbewerbsfähigkeit • Schlecht • Anspruchslos • Absolutes Minimum • Anweisung • Kein Nachdenken • Ähnlichkeit Burn-Out 	<p>Einflüsse Quiet Quitting:</p> <p>Definition</p> <ul style="list-style-type: none"> • Leidenschaftslose Auftragserfüllung • Kein Streben n. Fortschritt, Lethargie • Nicht aktuelles Thema • Abwägungssache • Ist Okay • Einzelne Person betrachten • Thema Generation Y, Z • Ähnlichkeit Burn-Out • Unternehmen irrelevant • D.n.V. positiv in Service Public • <p>Quiet Quitting ist eine lethargisch leidenschaftslose Auftragserfüllung ohne Streben nach Fortschritt, dass einzelne</p>

			<ul style="list-style-type: none"> • Innere Kündigung • Dienst n. Vorschrift • Kein intrinsisches Verlangen • Kündigung wird erwartet • Unternehmen irrelevant • Auslöser VG • Auslöser AG • Auslöser fehlende Wertschätzung • Auslöser fehlende Selbstverwirklichung • D.n.V. ist verminderte Form von Q.Q. • D.n.V. positiv in Service Public • D.n.V. negativ in Privatwirtschaft • AG weniger Erfolg • MA werden lethargisch • Mentale Kündigung • Kündigung nicht möglich • Kündigung nicht gewollt • Keine Energie Bewerbungen zu schreiben • Nach Kündigung keine Anstrengung • Nach Kündigung gutes Arbeitszeugnis • Desinteresse an Geschäftserfolg • Rolle FK wichtig • Innere Kündigung 	<p>Mitarbeitende der Generationen Y und Z betrifft und Ähnlichkeit zu einem Burn-out aufweist.</p> <p>Auslöser</p> <ul style="list-style-type: none"> • Eigenschutz Gesundheit • Eigenschutz Finanzen • Kündigung wird erwartet • Direkte Vorgesetzte • Auslöser Arbeitgeber • fehlende Wertschätzung • fehlende Selbstverwirklichung • Kündigung nicht möglich • Kündigung nicht gewollt • Keine Energie Bewerbungen zu schreiben • Nach Kündigung keine Anstrengung • Rolle FK wichtig • Verständnis zeigen • Unzufriedenheit • Sinnlose Arbeit • Ungerechte Bezahlung • Angst vor Kündigung weil keine Jobaussicht • Zeitraum Jobsuche bis Kündigung •
--	--	--	---	--

			<ul style="list-style-type: none"> • Ausreichende Arbeitsleistung • Unzufriedenheit • Sinnlose Arbeit • Produktivitätsverlust • Unzufriedenheit • Performanceverlust • Gefährdung Teamzusammenarbeit • Stille Verärgerung • Ungerechte Bezahlung • Keine Wertschätzung • Heimliche Job-Suche • Angst vor Kündigung weil keine Jobaussicht • Zeitraum Jobsuche bis Kündigung • Produziert weitere Quiet Quitters <p>Massnahmen Quiet Quitting:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Motivation reizen • Arbeitsplanung • Feststellung / Erkennen • Aufwand-Nutzen • Gesprächsumfeld schaffen • psych. Sicherheit • persönliche Resilienz • Message der GL • Angemessene Bezahlung • Kündigung • FK Ausbildung 	<p>Auslöser für Quiet Quitting sind primär der Schutz der eigenen Gesundheit und der Schutz vor finanziellem Ausfall, wie auch das Verhalten des direkten Vorgesetzten und des Arbeitgebers im Allgemeinen. Dazu zählen fehlende Wertschätzung, fehlende Selbstverwirklichung, fehlendes Verständnis, Unzufriedenheit, eine sinnlose Arbeit und ungerechte Bezahlung. Quiet Quitting ist auch der Zustand zwischen Job-Suche und Kündigung und betrifft somit, dass eine Kündigung nicht gewollt oder nicht möglich ist, keine Energie zum Schreiben von Bewerbungen vorhanden ist, sowie die Angst vor einer Kündigung ohne Jobaussicht.</p> <p>Auswirkungen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Innovationshemmend • Job-Suche • AG Verlust Innovationskraft
--	--	--	---	---

			<ul style="list-style-type: none"> • FK Motivation • FK Soft Skills • FK bietet MA Perspektive • Einzelfallbetrachtung • Spezifisch definieren • Bila • Erkennen • Reagieren • Prävention • Vertrauen • Unternehmensplanung Puffer • direkte Reaktion auf Appelle • Wertschätzung d. direkte Reaktion 	<ul style="list-style-type: none"> • AG Verlust Wettbewerbsfähigkeit • Innere Kündigung • D.n.V. negativ in Privatwirtschaft • Nur ausreichende Arbeitsleistung • Gefährdung Teamzusammenarbeit • Produziert weitere Quiet Quitters • <p>Auswirkungen von Quiet Quitting sind Innovationshemmung, Verlust der Innovationskraft, Verlust der Wettbewerbsfähigkeit, Dienst nach Vorschrift, nur ausreichende Arbeitsleistung, die Job-Suche, eine innere Kündigung, Gefährdung der Teamzusammenarbeit und Schaffung weiterer Quiet Quitter.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Thema Generation Z • Nach Kündigung gutes Arbeitszeugnis <p>Massnahmen Quiet Quitting:</p>
--	--	--	--	--

				<p>Gesundheitsschutz</p> <ul style="list-style-type: none">• Feststellung / Erkennen• Arbeitsplanung• Aufwand-Nutzen• Angemessene Bezahlung• Kündigung• FK Ausbildung• FK Motivation• FK Soft Skills• Bila• Prävention• Vertrauen• direkte Reaktion auf Appelle• Wertschätzung d. direkte Reaktion• <p>Unternehmen können Quiet Quitting verhindern, indem sie den Gesundheitsschutz von Mitarbeitenden durch Ausbildung von Soft Skills und Motivation von Führungskräften erreichen. Führungskräfte müssen den Zustand der Mitarbeitenden durch vertrauensvolle Mitarbeitendengespräche erkennen und entsprechend</p>
--	--	--	--	---

individuell und auf Appelle reagieren können. Darunter fallen z.B. eine gemeinsame Arbeitsplanung, eine angemessene Bezahlung und Wertschätzung der Arbeit.

Sicheres Umfeld

- Motivation reizen
- Gesprächsumfeld schaffen
- psych. Sicherheit
- persönliche Resilienz
- Message der GL
- FK bietet MA Perspektive
- Einzelfallbetrachtung
- Spezifisch definieren
- Unternehmensplanung Puffer

Unternehmen und direkte Vorgesetzte können Quiet Quitting verhindern, indem sie ein sicheres Umfeld schaffen durch psychologische Sicherheit und Ausbau der Resilienz der Mitarbeitenden.

				<p>Unternehmen und direkte Vorgesetzte können Quiet Quitting verhindern, indem sie in einem sicheren Umfeld, Motivation reizen, neue Perspektiven bieten, Einzelfallbetrachtungen durchführen, spezifische Massnahmen definieren, und die Vision der Geschäftsleitung kommunizieren.</p>
<p>12</p>	<p>K3 Quiet Quitting</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ambitionslose Situation • Eigenschutz Gesundheit • Eigenschutz Finanzen • Job-Suche • AG Verlust Innovationskraft • AG Verlust Wettbewerbsfähigkeit • Dienst n. Vorschrift: Schlecht • Dienst n. Vorschrift: Anspruchslos • Dienst n. Vorschrift: Absolutes Minimum • Dienst n. Vorschrift: Anweisung • Dienst n. Vorschrift: Kein nachdenken • Ähnlichkeit Burn-Out 	<p>Einflüsse Quiet Quitting:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ambitionslose Situation • Eigenschutz Gesundheit • Eigenschutz Finanzen • Job-Suche • AG Verlust Innovationskraft • AG Verlust Wettbewerbsfähigkeit • Schlecht • Anspruchslos • Absolutes Minimum • Anweisung • Kein Nachdenken • Ähnlichkeit Burn-Out 	

		<ul style="list-style-type: none"> • Massnahme Feststellung • Massnahme Aufwand-Nutzen • Massnahme Gesprächsumfeld schaffen • Massnahme psych. Sicherheit • Psych. Sicherheit • Kollektiv psych. sicheres Umfeld • Individuell persönliche Resilienz 	<p>Massnahmen Quiet Quitting:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Feststellung • Aufwand-Nutzen • Gesprächsumfeld schaffen • psych. Sicherheit • persönliche Resilienz 	
I3	K3 Quiet Quitting	<ul style="list-style-type: none"> • Innere Kündigung • Dienst n. Vorschrift • Kein intrinsisches Verlangen • Kündigung wird erwartet • Innere Kündigung • Kündigung wird erwartet • Unternehmen irrelevant • Innere Kündigung • Auslöser VG • Auslöser AG • Auslöser fehlende Wertschätzung • Auslöser fehlende Selbstverwirklichung • D.n.V. ist verminderte Form von Q.Q. • D.n.V. positiv in Service Public • D.n.V. negativ in Privatwirtschaft • AG weniger Erfolg • MA werden lethargisch • Massnahme Message der GL • Massnahme angemessene Bezahlung 	<p>Einflüsse Quiet Quitting:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Innere Kündigung • Dienst n. Vorschrift • Kein intrinsisches Verlangen • Kündigung wird erwartet • Unternehmen irrelevant • Auslöser VG • Auslöser AG • Auslöser fehlende Wertschätzung • Auslöser fehlende Selbstverwirklichung • D.n.V. ist verminderte Form von Q.Q. • D.n.V. positiv in Service Public • D.n.V. negativ in Privatwirtschaft • AG weniger Erfolg • MA werden lethargisch 	

		<ul style="list-style-type: none"> • Massnahme Kündigung 	<p>Massnahmen Quiet Quitting:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Message der GL • Angemessene Bezahlung • Kündigung 	
I4	K3 Quiet Quitting	<ul style="list-style-type: none"> • Mentale Kündigung • Kündigung nicht möglich • Kündigung nicht gewollt • Keine Energie Bewerbungen zu schreiben • Nach Kündigung keine Anstrengung • Nach Kündigung gutes Arbeitszeugnis • Desinteresse an Geschäftserfolg • Massnahme FK Ausbildung • Massnahme FK Motivation • Massnahme Soft Skills • Rolle FK wichtig • Massnahme FK bietet MA Perspektive 	<p>Einflüsse Quiet Quitting:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mentale Kündigung • Kündigung nicht möglich • Kündigung nicht gewollt • Keine Energie Bewerbungen zu schreiben • Nach Kündigung keine Anstrengung • Nach Kündigung gutes Arbeitszeugnis • Desinteresse an Geschäftserfolg • Rolle FK wichtig <p>Massnahmen Quiet Quitting:</p> <ul style="list-style-type: none"> • FK Ausbildung • FK Motivation • Soft Skills • FK bietet MA Perspektive • 	
I5	K3 Quiet Quitting	<ul style="list-style-type: none"> • Innere Kündigung • Ausreichende Arbeitsleistung • Unzufriedenheit • Sinnlose Arbeit 	<p>Einflüsse Quiet Quitting:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Innere Kündigung 	

		<ul style="list-style-type: none"> • Produktivitätsverlust • Unzufriedenheit • Performanceverlust • Zusammenarbeitsproblem • Gefährdung Teamzusammenarbeit • Massnahme Einzelfallbetrachtung • Massnahme spezifisch definieren 	<ul style="list-style-type: none"> • Ausreichende Arbeitsleistung • Unzufriedenheit • Sinnlose Arbeit • Produktivitätsverlust • Unzufriedenheit • Performanceverlust • Gefährdung Teamzusammenarbeit <p>Massnahmen Quiet Quitting:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Einzelfallbetrachtung • Spezifisch definieren 	
16	K3 Quiet Quitting	<ul style="list-style-type: none"> • Stille Verärgerung • Ungerechte Bezahlung • Keine Wertschätzung • Heimliche Job-Suche • Angst vor Kündigung weil keine Jobaussicht • Zeitraum Jobsuche bis Kündigung • Massnahme Bila, Erkennen & Reagieren • Produziert weitere Quiet Quitters • Massnahme Prävention • Massnahme Prävention • Massnahme Kommunikation • Massnahme Vertrauen 	<p>Einflüsse Quiet Quitting:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Stille Verärgerung • Ungerechte Bezahlung • Keine Wertschätzung • Heimliche Job-Suche • Angst vor Kündigung weil keine Jobaussicht • Zeitraum Jobsuche bis Kündigung • Produziert weitere Quiet Quitters <p>Massnahmen Quiet Quitting:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bila 	

		<ul style="list-style-type: none">• Massnahme Unternehmensplanung Puffer• Massnahme Bila• Massnahme direkte Reaktion auf Appelle• Massnahme Wertschätzung d. direkte Reaktion	<ul style="list-style-type: none">• Erkennen• Reagieren• Prävention• Vertrauen• Unternehmensplanung Puffer• direkte Reaktion auf Appelle• Wertschätzung d. direkte Reaktion	
--	--	--	---	--

1 Anhang V: Transkript I1

2

3 **I1:** [00:00:04] Die Aufnahme ist gestartet. Das sollte man jetzt sehen. Gut. Ja. Herzlich
4 willkommen, [...]. Danke, hast du dir die Zeit genommen für dieses Interview.

5

6 **B1:** [00:00:19] Gerne!

7

8 **I1:** [00:00:22] Dieses Interviews für eine wissenschaftliche Arbeit, dauert circa 45 Minuten. Es
9 wird anonymisiert. Das heisst, das Interview wird auf Audio aufgenommen. Diese Aufnahme
10 wird nachher transkribiert und diese Transkription nehme ich dann und lese sie durch und
11 schwärze die Stellen, an denen Namen oder Firmen oder so etwas genannt werden. Die
12 Audioaufnahme wird dann vernichtet. (B1: Hm, hm. (zustimmend)) Gut, das Thema ist Quite
13 Quitting. Dazu gab es eine Studie im Jahre 2022 und auch schon davor. Und die Studie ist
14 von Gallup und die hat eine Aussage gemacht, nämlich, dass Quite Quitting einen
15 wirtschaftlichen Schaden von 118 bis 151 Milliarden Euro in Deutschland im Jahr 2022
16 verursacht hat. Meine Forschung und meine Forschungsfrage ist: Welche Massnahmen
17 sollten Organisationen ergreifen, um Quite Quitting am Arbeitsplatz zu verhindern? Und, jetzt
18 muss ich kurz nachdenken, genau, und dazu würde mich dann-. Dazu habe ich dann drei
19 Fragen mit ein paar Rückfragen. Die würde ich dich dann alle fragen, und dazu würde mich
20 deine Meinung und Erfahrung primär als HR-Expert[...] interessieren und vielleicht sekundär,
21 falls du bei der einen oder anderen Frage persönliche Erfahrungen gemacht hast, vielleicht
22 zum Beispiel aus Arbeitnehmersicht, ja? Das ist auch gut zu wissen. Ja, und dann würde ich
23 mal mit ein paar Aufwärmfragen starten. In welche-?

24

25 **B1:** [00:02:29] Ich hätte noch gerade-, Entschuldigung (I1: Ja?), wirst du noch auf den Begriff
26 Quite Quitting eingehen? Weil, ich kann mir vorstellen, dass es verschieden interpretiert
27 werden kann. Nur dass wir vom selben reden. Machst du das noch? Oder, du hast eine Studie
28 erwähnt (I1: Genau.), gehst-? Gut. Okay, gut.

29

30 **I1:** [00:02:46] Also, ich werde den Begriff selbst nicht erklären. Ich mache keine
31 Begriffsdefinition. Aber ich werde dich dazu etwas fragen dann. Das ist ein bisschen später,
32 ja.

33

34 **B1:** [00:02:59] Gut. Okay.

35

36 **I1:** [00:03:01] Also, fangen wir mal an mit den Aufwärmfragen. Und da würde mich
37 interessieren, in welcher Industrie du arbeitest und in welcher Funktion und wie lange.

38

39 **B1:** [00:03:15] Also, Industrie. Wenn du die Branche meinst, ich arbeite bei dem IT-
40 Dienstleister im Bereich Human Resource, also HR und spezifisch [...]. Und [...], das mache
41 ich jetzt, sage ich, seit drei Jahren, hier bei [...].

42

43 **I1:** [00:03:33] Und davor, auch schon in diesem Bereich?

44

45 **B1:** [00:03:37] Ich habe einen Quereinsteig gemacht. Sagen wir mal so, davor zwei Jahre, so
46 halb halb in meinem Kernbusiness Projektmanagement und teilweise [...], wo ich allgemeine
47 Aufgaben wahrgenommen habe. Also, sagen wir insgesamt circa fünf Jahre, zwei Jahre davon
48 halb halb und drei Jahre bei [...] in der Personalentwicklung.

49

50 **I1:** [00:04:01] Gut. Was sind denn deine täglichen Aufgaben?

51

52 **B1:** [00:04:06] Meine täglichen Aufgaben sind alle Themen rund um Personalentwicklung,
53 Ausbildungen, Bedarfsabfragen machen, was macht Sinn? Ausbildungen koordinieren und in
54 Zusammenarbeit mit externen Anbietern koordinieren, konzeptionieren, aufgleisen, planen,
55 Einladungen. Dazu gehört dann auch Ausschreibungen schreiben. Weitere Aufgaben sind
56 Unterstützung für die Mitarbeitenden, sei es Mitarbeitende oder Führungskräfte, wenn sie
57 Fragen haben zu Personalentwicklung und das Performancemanagement-Modell. Also, das
58 ist ein Führungssystem, das betreuen wir rund ums Jahr durch. Und ansonsten weitere
59 bereichsübergreifende Heuerprojekte, wo wir verantwortlich sind für Konzeption oder
60 Konzeption etwas erarbeiten zusammen mit der Linie auf-, Entscheidungsgrundlagen
61 aufbereiten. Solche Themen.

62

63 **I1:** [00:05:10] Ja. Doch viel zu tun, kann ich raushören!

64

65 **B1:** [00:05:14] Ja. Kann man sagen, ja!

66

67 **I1:** [00:05:18] Gut, dann würde ich schon mal die erste Frage einsteigen. Das ist die erste
68 Themenfrage. Davon haben wir insgesamt drei, und zu den jeweiligen Themenfragen habe
69 ich dann jeweils Rückfragen, je nachdem, wie du antwortest. Was ist denn für dich Burnout?

70

71 **B1:** [00:05:39] Burnout? Ja, das ist ein grosses Thema! Und ich denke, das kann man so oder
72 so interpretieren. Es ist ja, glaube ich, noch nicht anerkannt wirklich als Führungs- und
73 Schlusszeichen Krankheit, sondern es ist ein Sammelbegriff von verschiedenen Aspekten.
74 Dazu kann-, gehören überdurchschnittlicher Stress oder Stressempfinden, Schlaflosigkeit,
75 Lustlosigkeit, kann gehen bis zu Depression, depressive Anzeichen, Sinnlosigkeit bei der
76 Arbeit, Müdigkeit. Man sieht irgendwie nicht mehr das Ende eines Tunnels, bis man
77 schlussendlich einfach nicht mehr aufstehen mag, nicht mehr mag arbeiten und man dann
78 wirklich krankheitshalber ausfällt.

79

80 **I1:** [00:06:40] Okay. Also, würdest du sagen, dass das in die Richtung Arbeitsüberlastung geht
81 teilweise?

82

83 **B1:** [00:06:46] Muss nicht, muss nicht. Häufig ist es so, aber es kann natürlich auch aufgrund
84 des Gegenteils sein. Wenn Mitarbeitende unterfordert sind, permanent und keine
85 Wertschätzung bekommen und überhaupt nicht wissen, für was sind sie da, kann das auch zu
86 negativem Stress führen, und das kann dieselben Symptome aus-, dieselbe Auswirkung auf
87 Symptome haben, wie ich sie vorher erzählt habe. Also, aus meiner Sicht kann das aus-, die
88 Ursache aus beiden Gründen sein: eine Überlastung, weil zu viel Arbeit oder auch zu wenig
89 Arbeit.

90

91 **I1:** [00:07:28] Gut und denkst du, das hat einen Zusammenhang mit dem Begriff Work-Life-
92 Balance?

93

94 **B1:** [00:07:34] Hm, auch das ist ein Begriff, der langsam irgendwie (amüsiert) nicht mehr in
95 unser Zeitschema passt, glaube ich, weil früher konnte man- (I1: Wieso nicht?) Ja, weil, ich
96 glaube, die Arbeitswelt hat sich verändert. Früher, früher, also zu meiner Generation, kann ich
97 so sagen, Babyboomer, Generation X, da hat man Arbeit und Freizeit viel stärker getrennt.
98 Man hat viel eher gesagt ich, ich sage jetzt einfach eine Zahl, acht bis fünf oder acht bis sechs,
99 ist ja wurscht, oder sieben bis fünf, und dann ist fertig! Und im Laufe der letzten Jahre hat sich
100 ja das immer mehr-, gibt es ja da Graubereiche, also, sprich nur schon und-, wir empfangen
101 Emails auf unserem Handy, wir loggen uns abends nach Feierabend noch ein, wir sind sogar
102 während der Ferien erreichbar und und und. Und auch die jüngere Generation, die hat ein
103 anderes Arbeitsverhalten vielleicht wie die älteren Generationen. Es gibt, glaube ich, immer
104 mehr eine Vermischung. Man kann die Freizeit und die Arbeit nicht mehr so streng trennen.
105 Darum finde ich den Begriff Work Life nicht mehr so zielführend, weil es wirklich eine
106 Vermischung gibt. Das ist mal das einste. Und auf deine Frage, ob das da ein Zusammenhang
107 gibt: Ja, denke ich schon, denke ich schon. Wenn man nicht mehr abschalten kann, wenn es
108 nur noch dreht, dreht, dreht und sich nur noch um die Arbeit dreht, sei es das im positiven wie
109 im negativen Sinn, ja, dann kann es dann auch halt so zu einem-, zu solchen Symptomen
110 führen, wie ich vorher erwähnt habe. Darum glaube ich schon, dass das einen Zusammenhang
111 haben kann.

112

113 **I1:** [00:09:09] Jetzt ist natürlich spannend, wenn ich dich als HR-Expert[...] frage: Welche
114 Massnahmen kennst du im Bereich Burnout?

115

116 **B1:** [00:09:21] Ja, ich denke, ein ganz wichtiger Punkt ist das frühzeitige Erkennen. Sich
117 bewusst werden, dass da etwas nicht mehr stimmt. Ich glaube, das ist mal die erste-, der erste
118 Pfeiler. Wenn einem das gelingt, dann unbedingt (mit Nachdruck) das Ansprechen, sei es das
119 mit einem Vorgesetzten, sei es das mit Kollegen, sei es das mit externen Experten, unbedingt
120 das Gespräch suchen, unbedingt. Und mal eine Auslegeordnung machen. Ich glaube, das ist

121 eigentlich eine von der wichtigsten Massnahme. Und sobald man mal versteht, warum es so
122 ist, was die Situation ist, dann kann man auch gezielt dann, eben, hat man zu wenig Arbeit, ist
123 es eher negativer Stress, dann kann man schauen, oh, muss man hier anders-, die Arbeit
124 anders organisieren. Ist es zu viel Arbeit? Oh? Warum? Also, ich glaube, wichtig ist unbedingt
125 erkennen, b) sich nicht scheuen das Gespräch zu suchen, mal eine Auslegeordnung machen
126 von-, warum? Was ist die Situation? Und dann kann man spezifisch Massnahmen suchen, um
127 versuchen, das zu ändern. Und ich glaube, eine begleitende Gesprächs-, also Therapie tönt
128 jetzt blöd, einfach, dass man das Gespräch sucht, begleitend, dass man Unterstützung holt,
129 das könnte zusätzlich sicher auch helfen. Vielleicht kurzfristig krankschreiben, wie auch immer,
130 damit man wieder Luft bekommt. Auch das kann dann helfen. Aber ich glaube, primär geht es
131 mal darum, dass man sich dessen bewusst wird, dass man sagt: Halt, stopp und dass man
132 sich Hilfe holt und mal schaut, was ist los? Und dann kann man gezielt Massnahmen ergreifen.

133

134 **I1:** [00:10:56] Nehmen wir mal an, wir haben jetzt eine Situation, wo eine Führungskraft und
135 Mitarbeiter-, es ist klar, es handelt sich-, es gibt ein Problem, was im Bereich Burnout liegt und
136 es hat mit Arbeitsüberlastung zu tun und einer gestörten Work-Life-Balance. Hättest du da
137 (?plagiativ) Massnahmen, wo du sagen würdest, da könnte man schon aktiv werden? Oder
138 würdest du dann immer noch sagen, es liegt doch-, man muss erst mal schauen, was es für
139 die Einzelperson ist, bevor man irgendwelche Massnahmen definieren kann?

140

141 **B1:** [00:11:32] Was meinst du mit Plagiativmassnahmen?

142

143 **I1:** [00:11:36] Plagiativmassnahmen wären zum Beispiel Ferien. (B1: Aha, so.) Einfach, ohne
144 weiter etwas zu besprechen zu sagen: Okay, wir machen jetzt erstmal eine Woche Pause oder
145 so etwas in der Hinsicht.

146

147 **B1:** [00:11:53] Okay. Ich denke, dass das-, also-. Also, bei deinem-, also, wenn die Situation
148 so ist, wie du schilderst, Überlastung, dann weiss man ja, an was es liegt, zu viel Arbeit. Also,
149 dann denke ich, dann kann es mal kurzfristig (mit Nachdruck), kurzfristig helfen, dass man
150 diesem Mitarbeitenden mal Ferien gibt, kurzfristig. Dann kann er vielleicht etwas verschlafen,
151 Luft holen, Tapetenwechsel. Das kann helfen, aber das löst das-, die Ursache nicht. Also,
152 darum denke ich, kann helfen, ist aber sicher nicht die einzige Massnahme. Die andere
153 Massnahme ist: Also, wenn man schon weiss, dass man hier zu viele Aufgaben hat, dann das
154 Gespräch suchen, sei es noch zusammen mit einem HR-Businesspartner oder mit einem
155 Externen oder eben nur mit der Führungskraft, je nachdem, wie das Verhältnis auch ist. Und
156 warum hat man zu viel Arbeit? Kann man das aufteilen? Kann man ihm Arbeit wegnehmen?
157 Ist es mit dem getan oder hat er allfällig die falschen Aufgaben, dass er so wie zu viel Zeit
158 braucht und darum nicht mehr nachkommt? Also, ich glaube, dann kann man schon gezielt
159 überlegen, was ist zu tun? Also, dann braucht es eine Analyse, da muss man nicht mehr zuerst
160 lang hin und her, sondern dann kann man gezielt auf das Arbeitsumfeld mal schauen: Warum
161 zu viel Arbeit? Sind es nicht die richtigen Arbeiten? Braucht er zusätzliche
162 Kompetenzentwicklung, damit er die Arbeit besser oder schneller machen kann, wie auch
163 immer? Also, ich glaube, dann kann man gezielt schauen. Und Ferien können kurzfristig

164 helfen, damit er einfach mal durchschnaufen kann. Ja, warum nicht? Aber das löst sicher nicht
165 die Wurzel des Problems, alleine.

166

167 **I1:** [00:13:34] Okay. Danke! Da hätten wir quasi schon mal die erste Frage und dann würde
168 ich auch gleich auf die zweite Frage einsteigen. Und zwar auch hier wieder deine Sicht aus
169 dem Bereich HR und die Frage ist: Welche Konsequenzen kann Arbeitslosigkeit haben?

170

171 **B1:** [00:14:01] Auf die betroffene Person?

172

173 **I1:** [00:14:03] Ja, das könnte man jetzt vielschichtig sehen, oder? Entweder diese betroffenen
174 Mitarbeitenden oder die Firma an sich, die dann vielleicht auch durch die Arbeitslosigkeit eines
175 Mitarbeitenden betroffen wäre, oder vielleicht, ja, ganz allgemein im Kontext. Also, ich glaube
176 primär schon Mitarbeitende, ja.

177

178 **B1:** [00:14:26] Ja, und ich denke da einerseits auf die Konsequenzen für den Mitarbeitenden
179 und b) für das soziale, private Umfeld des Mitarbeitenden. Also, die Grundfrage war, welche
180 Auswirkungen oder welche Konsequenzen?

181

182 **I1:** [00:14:39] Konsequenzen?

183

184 **B1:** [00:14:40] Ja, okay. Ja, einerseits wirtschaftliche, weil, man bekommt weniger Geld, wenn
185 man stempeln geht. Das ist mal sicher eine Konsequenz, die wirtschaftliche, also die
186 monetäre, (I1: Ja.) das ist mal das einte. Und das andere, was sehr wichtig ist, die Würde (mit
187 Nachdruck), die persönliche Würde. Klar, heute ist das-, kann man sagen, vielleicht trifft es
188 jeden mal in seiner beruflichen Laufbahn, weil, man ist heute nicht mehr gefeit davon. Früher
189 war das, glaube ich, noch viel mehr ein Thema, so das Thema Würde und Selbstbewusstsein
190 und ich meine den Gang zum Arbeitslosenamt, rein nur schon physisch, plus dann noch das
191 Gang zum Amt, wo man das Geld bekommt, das macht etwas mit einem, denke ich. Also, aus
192 meiner Sicht-.

193

194 **I1:** [00:15:35] Warum macht das etwas mit einem?

195

196 **B1:** [00:15:36] Man ist wie ein-, wie ein Bittsteller. Man muss fast-, ja, ein Bittsteller, dass man
197 Geld bekommt, und man macht ja nichts mehr, man arbeitet nichts mehr, man trägt nichts
198 mehr Sinnvolles dazu bei, das kann schon etwas auslösen! Aber wie gesagt, ich glaube, das
199 hat sich sicher etwas verändert, weil, heute kann es jeden treffen. Heute kann es auch ein
200 CEO treffen. Also, ich denke, das hat sich vielleicht schon etwas verändert, aber am Ende aller
201 Tage geht jeder wahrscheinlich anders damit um. Und ich glaube, es kann jedem etwas mit-,
202 die Würde betreffen, das Selbstbewusstsein, sich nutzlos fühlen, auch wenn man es vielleicht
203 erklären kann, wirtschaftliche Gründe, wie auch immer, Firmen machen zu, machen Pleite,

204 Reorganisationen. Es gibt ja tausend Gründe. Aber ich kann mir vorstellen, dass es einfach a)
205 neben dem monetären, b) die Würde, die Sinnhaftigkeit, man ist ein Bittsteller, man ist nicht
206 mehr dabei, man hat nicht mehr so ein Netzwerk und das macht etwas mit einem.

207

208 **I1:** [00:16:46] Ah, ja. Ja. Man ist nicht mehr dabei, man ist nicht mehr im Netzwerk.

209

210 **B1:** [00:16:49] Ja, man ist nicht mehr im Berufsbild, man ist nicht mehr aktiv dabei, man
211 bekommt ja nicht mehr viel-, je nachdem, wie lange so etwas dauert, so ein Prozess, man
212 bekommt nicht mehr mit, was läuft (mit Nachdruck), je nachdem. Also, und das-. Dann verliert
213 man vielleicht den Anschluss, also die Tagesstruktur. Man hat keine Tagesstruktur mehr. Also,
214 wenn Kollegen (I1: Ja.) arbeiten gehen, bin ich zu Hause und muss schauen, dass ich mich
215 irgendwie bewerben kann und und und. Das ist einfach-, das ist ein anderes Setting und das
216 kann schon etwas auf-, für dich als Person etwas auslösen. Eher im negativen Sinn.

217

218 **I1:** [00:17:30] Ja. Also, es sind sehr viele Gedanken, ja. (B1: Ja.) Jetzt würde ich gern speziell
219 über das Thema Arbeitslosigkeit hineingehen, wie denn Mitarbeitende aus HR-Sicht vielleicht
220 über das Thema Arbeitslosigkeit denken in zwei verschiedenen Situationen und ob es dort
221 überhaupt Unterschiede gibt. Das ist auch mal die Frage. Und zwar die eine Situation: Wie
222 denken Mitarbeitende in der Arbeitslosigkeit-, über das Thema Arbeitslosigkeit,
223 währenddessen sie in einer Anstellung sind? Und das andere: Wie denken Sie über das
224 Thema Arbeitslosigkeit, wenn Sie nicht (mit Nachdruck) in einer Anstellung sind? Denkst du,
225 da gibt es Unterschiede?

226

227 **B1:** [00:18:16] Ja, vermutlich schon. Ich muss jetzt sagen, das sind jetzt Vermutungen, die ich
228 äussere, oder?

229

230 **I1:** [00:18:23] Ja, deine Meinung und deine Erfahrung würde mich interessieren, ja.

231

232 **B1:** [00:18:29] Also, ich glaube schon, dass da ein Unterschied ist, weil, wenn ich ja im
233 Berufsleben stecke, dann ist ja das für mich ein wenig weiter weg, so im Sinne von: Oh! Also,
234 hoffentlich erreicht es mich nicht, also, hoffentlich behalte ich-, bin ich immer berufstätig und
235 muss nicht diese mühsamen Sachen machen, zum Arbeitsamt, Stellenbewerbungen,
236 papipapo, Geld abholen und so. Also, ich denke, das ist ein wenig weiter weg und man hofft
237 einfach, dass es dich nicht erwischt! Aber es ist, eben, es ist nicht so unmittelbar. Wenn man
238 dann selber arbeitslos ist, dann, denke ich, ist es, wie ich vorher geschildert habe, also-.

239

240 **I1:** [00:19:14] Also, quasi es ist erst einmal eine sehr weit entfernte Thematik, aber wenn man
241 dann selbst arbeitslos ist, dann ist es eigentlich die primäre Thematik.

242

243 **B1:** [00:19:24] Ja, ja, ja.

244

245 **I1:** [00:19:26] Okay. Wie denkst du denn-, denkst du denn überhaupt, ob jetzt Mitarbeitende,
246 die sich vielleicht in einer Situation der Arbeitsüberlastung stecken, auch mit dem Thema der
247 Arbeitslosigkeit irgendwie beschäftigen?

248

249 **B1:** [00:19:45] Das könnte ich mir vorstellen. Es könnte ja je nachdem sein, dass wenn man
250 keine Lösung findet oder wenn man sich entscheidet, nein, das geht jetzt einfach nicht mehr
251 so, und dass man sich, bevor man eine neue Funktion hat, sei es das innerhalb oder
252 ausserhalb, dass man sich entscheidet, ich ziehe jetzt den Notstecker, ich verlasse das
253 Unternehmen, auch wenn ich dann in das Amt muss, auch wenn ich dann stempeln muss,
254 könnte durchaus sein, dass man das denn-, dass das wie das kleinere Übel ist, je nach
255 Situation. Ja, weil, manchmal muss man ja auch den Kopf frei haben, man muss-, bevor man
256 sich wieder für etwas Neues orientieren kann. Und dann könnte ich mir schon vorstellen, dass
257 es Situationen gibt, wo Leute sagen: Nee, jetzt, es geht nicht mehr jetzt, ich ziehe den
258 Notstecker, ich künde auch, wenn ich nichts mehr habe.

259

260 **I1:** [00:20:42] Wie denkst du denn könnten Personen denken, wenn sie jetzt eben in dieser
261 Arbeitsüberlastung sind, aber für sie das Thema Arbeitslosigkeit nicht in Frage kommen könnte
262 aus hunderten verschiedenen Gründen. Wie denkst du, würde sich das dann darstellen oder
263 gestalten?

264

265 **B1:** [00:21:05] Ja, gut, das kann, je nachdem, also-. Das könnte zusätzlichen Druck auslösen,
266 dass man-, wenn es jetzt beim bestehenden Arbeitgeber nicht mehr funktioniert, dass man in
267 dieser Situation, wo man steckt, und die Situation ist ja nicht gut, wenn ich jetzt mal davon
268 ausgehe, dass es jemand ist, der vielleicht vor einem Burnout steht oder wie auch immer, dass
269 er in dieser Situation eine neue Stelle suchen muss, das gestaltet sich wahrscheinlich dann
270 auch eher schwierig (mit Nachdruck). Das heisst, das gibt zusätzlichen Druck, also puh! Also,
271 von dem her-. Ich glaube, ich könnte das nur zusätzlicher Druck auslösen. Oder man
272 entscheidet sich, man bleibt und macht weiter so, pfrhh!, in der Hoffnung, dass es irgendwie
273 geht. Was ich nicht sicher bin, ob es dann wirklich auch geht!

274

275 **I1:** [00:21:57] Ja. Als Beispiel könnte ich jetzt zum Beispiel nennen, hätten wir einen
276 Fabrikarbeiter, eine Fabrikarbeiterin, die sehr stark beansprucht werden, physikalisch, in der
277 Arbeit zu stark eigentlich beansprucht werden, das sich auf die Gesundheit schlägt, versus auf
278 der anderen Seite aufgrund der Einkommenssituation der Familie das nicht möglich ist, jetzt
279 diese Arbeitsstelle aufzugeben. (B1: Korrekt!) Und der Arbeitsmarkt an sich würde jetzt auch
280 nicht so viel hergeben. Was denkst du, welche Gedanken umtreiben eine, aus HR-Sicht
281 gesprochen, eine Person in so einer Arbeitssituation?

282

283 **B1:** [00:22:52] Jetzt habe ich die Frage nicht ganz verstanden, was wir dann empfehlen
284 würden aus Sicht HR oder wie ist die Frage genau?

285

286 **I1:** [00:23:00] Genau. Also, quasi zum einen wie sieht HR diese Arbeitssituation? Und dann
287 vielleicht auch, was du persönlich denken würdest, diese Person mal ohne der HR-Brille zu
288 raten, oder was du denkst, dass diese Person für Gedanken hat in dem Moment, in dem
289 Ganzen. Ja.

290

291 **B1:** [00:23:22] Ja. Also, die Gedanken sind vermutlich dieselben, die ich vorhin geäußert
292 habe. Das sind eher-, das ist eher zusätzlicher Druck. Aus HR-Sicht, ja, wie gesagt, also, da
293 müsste man diese Situation genau anschauen, zusammen mit (?den Mitarbeitern) und
294 vielleicht überlegen, gibt es Alternativen? Gibt es Umschulungsmassnahmen, eventuell, je
295 nachdem. Also, wie gesagt, man müsste eine Analyse machen und schauen, ja, was gibt es
296 für Möglichkeiten, dass man diese Person, wenn man sie behalten möchte, wie kann man sie
297 entlasten? Gibt es, gäbe es andere Aufgaben, die vielleicht dann weniger körperlich
298 anstrengend wären? Gibt es Umschulungsmassnahmen? Ich denke, aus HR-Sicht müsste
299 man das dann sicher prüfen. Es gibt ja da auch begleitende Massnahmen, sei es, dass ein
300 Outplacement oder ein Standortbestimmung, Umschulung. Da gibt es ja schon Instrumente,
301 die man ergreifen könnte.

302

303 **I1:** [00:24:27] Gut. Danke! Vielleicht noch eine letzte Frage zu diesem Themenkomplex. Oder
304 nee, eigentlich vorletzte Frage. Entschuldigung. Und zwar: Denkst du, die Person an sich hätte
305 jetzt noch andere Möglichkeiten zu handeln, ohne mit HR zu sprechen oder ohne mit der
306 Führungskraft zu reden?

307

308 **B1:** [00:24:55] Ja, primär initial schon. Sie kann ja, wie ich eingangs ganz am Anfang gesagt
309 habe, wichtig ist, dass sie die Situation erkennt und Stopp sagt und das Gespräch sucht. Und
310 da könnte sie theoretisch auch extern sich einen Coach suchen. Aber irgendeinmal (mit
311 Nachdruck) kommt sie nicht mehr rum und mit dem Unternehmen zu sprechen, weil,
312 irgendwann fallen ja gewisse Entscheide für gewisse Massnahmen und die betreffen ja immer
313 das Team und den direkten Vorgesetzten. Also, von dem her. (I1: Ja.) Früher oder später sollte
314 das Unternehmen, die Führungskraft, HR, wer auch immer beteiligt werden. Aber zu Beginn
315 kann man durchaus-, kann man das-, könnte man das machen, durchaus, sich einen externen
316 Experten holen und schauen, ob man so über die Runden kommt. Wenn es passt, dann ist ja
317 gut, dann merkt vielleicht gar niemand etwas davon. Aber wenn nicht, früher oder später muss
318 man es ansprechen, auch intern.

319

320 **I1:** [00:25:56] Okay, Gut. Dann. Die letzte Frage wäre, welche Massnahmen in Bezug auf die
321 Verhinderung von solchen Arbeitslosigkeitssituationen oder -gedanken gäbe es denn für
322 Firmen? Du hast schon viel angesprochen in der Vergangenheit, jetzt in dem Gespräch.

323

324 **B1:** [00:26:17] Also meinst du, welche Massnahmen, um so eine Überlastungssituation zu
325 verhindern, oder?

326

327 **I1:** [00:26:23] Massnahmen, um eine drohende Arbeitslosigkeit abzuwenden. Aus der ein oder
328 anderen-, aus dem einen oder anderen Grund mag das sein. Der oder die Mitarbeitende denkt
329 darüber nach, die Firma zu verlassen. Oder die Firma denkt darüber nach, sich von einem
330 Mitarbeitenden, einer Mitarbeitenden zu trennen.

331

332 **B1:** [00:26:45] Ja gut, also, wenn die Firma sich diese Gedanken macht, dann bin ich nicht
333 mehr sicher, ob es wahnsinnig viele Massnahmen gibt. Weil, dann hat man ja schon gewisse
334 Überprüfungen gemacht und wenn die Firma selber findet-, dann kann man wahrscheinlich
335 nicht mehr viel machen. Wenn der Mitarbeitende sich diese Gedanken macht und hoffentlich
336 das Gespräch sucht, dann eigentlich diese Massnahmen, die ich schon erwähnt habe, dass
337 man noch mal schaut, gibt es vielleicht andere Aufgaben? Ist vielleicht ein Wechsel in ein
338 anderes Team zielführend? Dass man schaut intern, wie kann man diesen Mitarbeitenden
339 weiterbeschäftigen, wenn man es möchte? Aber wenn es umgekehrt ist, ja, glaube ich nicht,
340 dass man dann noch viel machen kann.

341

342 **I1:** [00:27:34] Gut. Gut, gut, gut. Konntest du da in deiner Arbeit bis heute Beispiele mal sehen
343 von der Sicht aus, ein Arbeitgeber hatte den Gedanken, sich von einem Mitarbeitenden, einer
344 Mitarbeitenden zu trennen und man hat das dann aber dann doch nicht getan. Hast du das
345 schon mal erlebt?

346

347 **B1:** [00:28:03] Da habe ich selber nicht so viele Beispiele. Nein. Nein.

348

349 **I1:** [00:28:08] Das hätte mich jetzt noch interessiert, weil-, eben-.

350

351 **B1:** [00:28:12] Ja, wie gesagt, ich bin ja noch nicht so lange im HR und ich arbeite ja im Bereich
352 Personalentwicklung, da sind wir auch nicht die erste Anlaufstelle diesbezüglich. Das ist eher,
353 das HR-, die HR-Businesspartner.

354

355 **I1:** [00:28:26] Okay.

356

357 **B1:** [00:28:28] Nein, kann ich jetzt gerade aus dem Stegreif kein Beispiel nennen.

358

359 **I1:** [00:28:34] Gut, dann letzter Themenkomplex. Bist du fit, ja?

360

361 **B1:** [00:28:41] Ja, ja.

362

363 **I1:** [00:28:43] Gut. Dann letzter Themenkomplex, also Endspurt. Was ist für dich Quite
364 Quitting? Wie würdest du das definieren? Du hast ja vor uns gefragt: Wie wollen wir das

365 definieren? (B1: Ja.) Und ich frag dich jetzt, was denkst du oder was ist das für dich? Der
366 Begriff? Wie ist der definiert?

367

368 **B1:** [00:29:04] Also, ich glaube, ich würde es so definieren, dass man sich nicht mehr nur (mit
369 Nachdruck) ausschliesslich über die Arbeit definiert. Also, dass es nicht mehr ausschliesslich
370 an erster Stelle steht, dass es völlig okay ist, wenn man eine Arbeit hat, die man einfach so
371 macht (amüsiert), ohne wahnsinnig grossen Herausforderungen oder Ziele oder Challenges,
372 oder es muss nicht überdurchschnittlich sinnvoll sein, sondern man hat einfach einen Auftrag
373 und den erfüllt man und dann ist gut und dann geht man nach Hause.

374

375 **B1:** [00:29:42] Kein unglaublich überdurchschnittliches Engagement im Sinne von 24 Stunden
376 erreichbar, per Papipapo, also, einfach im Sinne von-, ohne grosse Ehrgeiz, ich bin zufrieden,
377 wenn ich einen einigermaßen okay Job habe, ich bin zufrieden, wenn ich meinen Lohn habe
378 und alles andere interessiert mich nicht. Etwa so hätte ich es jetzt so grob definiert.

379

380 **I1:** [00:30:08] Okay. Also, ich würde sagen, was du gesagt hast, die Personen kommen in die
381 Firma, sie machen, was ihnen gesagt wird, das war es auch. (B1: Okay.) Stecke den Lohn ein,
382 und das wäre es gewesen. Ist das das, was du gesagt hast, oder?

383

384 **B1:** [00:30:27] Ja, so, geht in die Richtung. Ja. Ja.

385

386 **I1:** [00:30:30] Okay, gut. Gut. Hast du da noch Erfahrung? Hast du schon mal Erfahrungen
387 gemacht mit dem Thema Quite Quitting jetzt aus HR-Sicht oder im Themenbereich HR?
388 Entweder durch die Fachliteratur oder durch Arbeitssituationen oder sowas in der Art?

389

390 **B1:** [00:30:57] Ich muss gerade überlegen. Also Arbeitssituation. Wie gesagt, ich bin erst seit
391 drei Jahren im HR vollamtlich, kann ich mich jetzt nicht erinnern, dass ich eine entsprechende
392 Situation hätte als Beispiel. Ich kenne jetzt einfach den Begriff, eben, ich habe mal von dieser
393 Studie habe ich gehört, ich glaube, ich habe sie wirklich nur oberflächlich quergelesen, ab und
394 zu sonstige Fachartikel aus Zeitschriften, mehr nicht. Ja, ich bin auch nicht sicher, ob dieser
395 Begriff jetzt heute immer noch so aktuell ist. Ich glaube, ich habe auch schon wieder anders
396 gelesen, dass man das ein wenig überstrapaziert, aber ich habe mich jetzt nicht mehr damit
397 auseinandergesetzt.

398

399 **I1:** [00:31:43] Gut. Wenn du jetzt so die Definition anschaust, hast du in deinem Umfeld oder
400 in Firmen, die du kennst, schon mal das Gefühl gehabt, ja doch, bei der einen oder anderen
401 Person würdest du schon fast die Aussage treffen, dass-, die Person betreibt Quite Quitting?

402

403 **B1:** [00:32:06] (6 Sek.) Also, jetzt wieder aus der Perspektive von hier seit ich im HR bin oder
404 auch aus meinem früheren Arbeitsumfeld?

405

406 **I1:** [00:32:13] Auch aus dem früheren Arbeitsumfeld.

407

408 **B1:** [00:32:20] Okay. Ja, gibt es sicher. Ob es das wirklich Quite Quitting war, kann ich nicht
409 wirklich rückwirkend sagen. Aber so nach dem Motto: Ich mache jetzt einfach meinen Job,
410 0815 und geh nach Hause und alles andere interessiert mich nicht. Ja, da gibt es-, ja, ja, da
411 habe ich schon einige Beispiele. Ja, Ja.

412

413 **I1:** [00:32:38] Wenn du jetzt darüber nachdenkst, denkst du, dass in diesen Situationen und
414 Beispielen die Vorgesetzten oder die Firma ein Bewusstsein dadrüber hatten? Dass Sie das
415 gewusst haben, oder ist es Ihnen nicht aufgefallen? Oder war es Ihnen egal?

416

417 **B1:** [00:32:58] Ich glaube, weder noch. Ich glaube schon, dass das den Vorgesetzten bewusst
418 war, aber handkehrum, ich meine, es ist ja nichts Falsches, Quite Quitting, solange der
419 Mitarbeitende seine Aufträge erledigt (mit Nachdruck) und das dem Unternehmen dient, dann
420 kann es ja einem-, dann kann es ja dem Vorgesetzten völlig wurscht sein, plakativ gesagt,
421 dass das so ist, weil, man braucht diese Leute ja auch! Es können ja nicht alle am Tag 100
422 Innovationen auf den Tisch knallen (amüsiert), übertrieben gesagt, es geht ja auch nicht
423 irgendwie. Also, man hat ja auch-, es ticken ja auch nicht alle Mitarbeitende so und es braucht
424 ja auch Leute, die einfach die Aufträge, die man ihnen gibt, erledigen und von dem her, so
425 lange-, also, ich glaube, solange diese Aufgaben so erledigt wurden, dann ist es-, dann ist es
426 auch okay! Also, von dem her glaube ich schon, dass das den Vorgesetzten bewusst ist. Aber
427 eben, es ist immer ein Abwägen und solange die Ziele erreicht werden, so, dann ist das okay.

428

429 **I1:** [00:34:06] Gut, dann wird die nächste Frage ein bisschen schwierig. Welche Folgen, denkst
430 du, hat Quite Quitting für Firmen?

431

432 **B1:** [00:34:15] Ja, eben, da sind wir dann bei dem Bereich, den ich vorher angesprochen habe.
433 Wenn man ein Unternehmen weiterbringen will (mit Nachdruck), wenn man es
434 weiterentwickeln will (mit Nachdruck), wenn man es à jour (mit Nachdruck) behalten will, wenn
435 man mit der Konkurrenz, mit dem Markt mithalten will, soll, muss, dann, glaube ich, braucht es
436 selbstverständlich auch die andere Belegschaft. Dann braucht es Leute, die
437 überdurchschnittlichen Effort reinbringen, die Ideen reinbringen, die auch bereit sind, sich
438 überdurchschnittlich-, die auch bereit sind, etwas Neues zu lernen, etwas auszuprobieren im
439 Sinne des Unternehmens. Also, da braucht es unbedingt beides. Also, ich glaube, meine
440 Meinung ist eigentlich, ich glaube, es braucht beides. Es braucht die Leute, die ihre Arbeit
441 machen, die man ihnen gibt. Und es braucht aber auch die andere Belegschaft, die daran
442 arbeitet, das Unternehmen weiterzubringen.

443

444 **I1:** [00:35:08] Okay. Dann die letzte Frage wäre: Welche Massnahmen würdest du denn jetzt
445 kennen? (?Meine ich auf) Quite Quitting, beziehungsweise, würdest du überhaupt welche
446 definieren und wenn ja, welche?

447

448 **B1:** [00:35:24] Ja, ich glaube, ich würde schon versuchen, etwas zu definieren. Also, wenn ich
449 jetzt als Vorgesetzte das Gefühl habe, ich habe jemand, der wirklich-, ja, eben, es ist immer
450 ein wenig eine Balance. Am Ende aller Tage, wenn die Ziele erreicht sind, dann ist es ja okay.
451 Aber nichtsdestotrotz würde ich glaube versuchen, im-, da rede ich jetzt mit dem Hut von
452 Development, wir betreuen ja den Performance-Management-Zyklus. Da geht es ja darum,
453 was erwarten wir von den Mitarbeitenden, wie werden sie eingeschätzt, Leistung, Potenzial?
454 Und entsprechend gibt es ein Entwicklungsgespräch. Und beim Entwicklungsgespräch geht
455 es ja auch darum, herauszufinden, was braucht-, was brauchst du oder was möchtest du noch
456 machen? Nur schon, um à jour zu bleiben zum Beispiel. Weil, im täglichen Umfeld verändert
457 sich ja so viel, oder? Also, da würde ich-, ich als Führungskraft würde trotzdem irgendwie
458 versuchen, mit den Mitarbeitenden ins Gespräch zu kommen im Sinne von: Du, reizt dich noch
459 etwas, möchtest du noch eine Weiterbildung machen oder bist du wirklich à jour? An was
460 denkst du, was könntest du brauchen, damit wir weiterkommen? Ich würde es zumindest
461 versuchen, den Mitarbeitenden ein wenig zu kitzeln, wie sagt man auf Hochdeutsch, zu
462 kitzeln.

463

464 **I1:** [00:36:34] Genau, ja.

465

466 **B1:** [00:36:36] Ja. Und immer natürlich mit dem, was ich vorhin gesagt habe, vorausgesetzt,
467 die Ziele sind erreicht. Wenn die Ziele nicht erreicht werden, dann braucht es natürlich
468 konkretere Massnahmen im Sinne von: Du, schau mal, die Situation ist so und so, Ziele nicht
469 erreicht, es braucht noch etwas mehr. Was können wir tun, damit wir von A nach B kommen?
470 Dann braucht es schon ein wenig konkretere Massnahmen und Gespräche.

471

472 **I1:** [00:37:02] Okay. Ja, es ist-, nehme ich jetzt mal an, ich stelle das mal so in den Raum.
473 Müsstest du kommentieren, quasi es kommt auf die einzelne Person drauf an, was zu machen
474 ist, und die Arbeitssituation.

475

476 **B1:** [00:37:19] Immer. Sowieso. Immer. Ich meine, alles, was ich jetzt gesagt habe, es kommt
477 immer auf die Situation drauf an und immer auf das Umfeld, immer auf die
478 Rahmenbedingungen. Es ist wie ein Sammelsurium von verschiedenen Aspekten. Die Person,
479 was will sie, was kann sie? Die Rahmenbedingungen, was kann das Unternehmen überhaupt
480 bieten? Und was braucht das Unternehmen? Es ist immer ein Sammelsurium. Absolut. Wie ist
481 die Situation? Da hast du vollkommen recht! Das ist immer auf die Situation anzuschauen, auf
482 die Person, Situation, Rahmenbedingungen.

483

484 **I1:** [00:37:58] Gut. Jetzt hast du, glaube ich, ein Beispiel gebracht oder dich mehrheitlich auf
485 Beispiele bezogen, wo die Motivation so im Median gelegen ist. Könntest du dir vorstellen,
486 dass die Situation Burnout auch mit einer Arbeitsüberlastung zu tun-, Entschuldigung, die
487 Situation Quite Quitting mit einer Arbeitsüberlastung zusammenhängen könnte?

488

489 **B1:** [00:38:29] Da bin ich nicht sicher. Nein, ich-, also, wissen tue ich es nicht, aber ich glaube
490 nicht, weil, das sind ja andere Leute. Ich glaube, das kommt von den Leuten. Ihre Motivation
491 ist per se schon so, dass sie eigentlich nicht zu viel machen wollen. Darum glaube ich nicht,
492 dass das aufgrund einer Arbeitsüberlastung ist. Und das ist eine andere Generation, eine
493 andere Art Leute mit anderen Anspruchshaltungen, andere Bedürfnisse. Und die-, die denken
494 ja schon anders, die sind schon anders motiviert.

495

496 **I1:** [00:39:01] Das ist jetzt genau der Punkt, die Frage, die mir gerade in den Sinn gekommen
497 ist: Denkst du, dass es sich dabei um etwas handelt, das stark mit Generationen zu tun hat?

498

499 **B1:** [00:39:13] Ja, auch da muss ich immer wieder sagen: Aufpassen! Manchmal finde ich, wir
500 übertreiben es etwas mit unseren Generationen. Es gibt ja Babyboomer X, Y, Z. Aber (?Why)
501 haben wir, glaube ich, auch schon oder umgekehrt, Why und dann Z irgendwie. Z sind, glaube
502 ich, die ganz Jungen. (#00:39:29# unverständlich) weiss ich gar nicht, was du für eine
503 Generation bist. Du bist-. Bist du Generation Z, so um die 25 oder, Entschuldigung, ich will dir
504 nicht zu nahe kommen.

505

506 **I1:** [00:39:41] Das ist löblich. Ich freue mich.

507

508 **B1:** [00:39:44] (Lacht) Entschuldigung! Oder schon in den Dreissigern? Ich weiss es nicht.

509

510 **I1:** [00:39:47] Ich bin Jahrgang 85, ich weiss gar nicht, welche Generation, X glaube ich, ist
511 das, oder?

512

513 **B1:** [00:39:54] Ah, dann bist du schon-, da bist du ja schon über dreissig!

514

515 **B1:** [00:39:54] Ja, dann bist-, ja, ja, da bist du wahrscheinlich an der Grenze XY, genau, ja.
516 Ich wollte nur fragen-, nicht dass du-, Anwesende immer ausgeschlossen, gell, Sascha. Spass
517 beiseite-.

518

519 **I1:** [00:40:09] Was mich jetzt interessieren würde, wäre: Kann man jetzt den Begriff Quite
520 Quitting einer Generation zuordnen? Sagen wir mal vielleicht nicht vollumfassend, aber
521 vielleicht dann doch irgendwie ein bisschen?

522

523 **B1:** [00:40:24] Ja, ich würde sagen, vielleicht gibt es eine Tendenz. Also, einfach-.

524

525 **I1:** [00:40:29] Ah, okay.

526

527 **B1:** [00:40:29] Ich glaube, das mit diesem Generationending, das ist gut, es gibt Tendenzen,
528 die man-, die ihre Richtigkeit haben. Aber am Ende aller Tage darf man das nicht schwarz-
529 weiss anschauen. Also, es gibt Leute Generation X, die total toll performen und absolut
530 wunderbar mitmachen. Umgekehrt gibt es auch Junge, die wunderbar mitmachen. Umgekehrt
531 gibt es aber auch Junge, die vielleicht nicht wunderbar mitmachen wollen und können, was
532 auch immer. Also, von dem her glaube ich, es gibt Tendenzen, was diese Generationen
533 anbelangt. Quite Quitting könnte ich mir vorstellen, dass es eine Tendenz gibt (mit Nachdruck)
534 oder gab eher bei den-.

535

536 **I1:** [00:41:07] Wo würdest du die sehen?

537

538 **B1:** [00:41:09] Y, Z denke ich, eher bei den Y, Z. Ich glaube, die Jüngeren, die ganz Jungen,
539 soviel ich weiss, möchten eigentlich schon. Die wollen zwar nicht einfach nur Aufträge machen,
540 die wollen eine sinnvolle Arbeit, die wollen gefordert werden, aber sie haben auch nicht mehr
541 nur ein Ziel im Auge, dass sie nur noch arbeiten. Ich glaube, das private Umfeld ist ihnen auch
542 wichtig. Also, ich glaube, es ist (?sehr wenig) ein Unterschied vom Quite Quitting. Quite
543 Quitting sind ja eher die, die sind happy mit irgendeinem Job, ohne dass-, ja. Ich glaube, sie
544 sind-, eher bei den Jüngeren. Aber am Ende aller Tage gibt es auch Ältere, die Quite Quitting
545 machen. Also, von dem her kann ich dir das nicht mit Ja oder Nein beantworten. Ich glaube
546 nicht.

547

548 **I1:** [00:41:54] Gut. Gut, dann wären wir schon am Ende des Gesprächs. Vielen, vielen Dank
549 für deine Eingaben, deine Meinung und Erfahrung zu dem Bereich!

550

551 **B1:** [00:42:05] Sehr gerne! Ich hoffe, ich konnte dir helfen etwas.

552

553 **I1:** [00:42:09] Ja, schon. Auf jeden Fall! Wir haben über drei Themenkomplexe gesprochen:
554 Burnout, Arbeitslosigkeit und Quite Quitting. Möchtest du noch irgendetwas mitgeben?
555 Vielleicht für die Arbeit oder für das Interview?

556

557 **B1:** [00:42:32] Sehr, sehr angenehme Atmosphäre! Du hast das sehr gut gemacht. Du hast
558 das sehr sympathisch auch eingeleitet. Du hast gut erklärt, was so die Rahmenbedingungen
559 sind. Also, von dem her, danke für das Gespräch. Es war eine sehr schöne Atmosphäre.

560

561 **I1:** [00:42:48] Das freut mich. (B1: Ja.) Und auf die Themen an sich ist quasi alles gesagt
562 worden.

563

564 **B1:** [00:42:56] Ja, das ist doch sehr gut. Und vielleicht, ich weiss nicht, ob du das möchtest,
565 aber wann auch immer du fertig bist mit deiner Ausbildung und du deine Arbeit mal

566 geschrieben hast, das Fazit (?nähme) mich dann schon, würde mich interessieren, was deine
567 Erkenntnisse sind, aus all diesen Interviews und wenn du deine Arbeit abgeschlossen hast.

568

569 **I1:** [00:43:14] Gut, danke! Ja, dann bedanke ich mich auf jeden Fall für deine Zeit, [...].

570

571 **B1:** [00:43:20] Sehr gerne!

572

573 **I1:** [00:43:22] Die Arbeit, die wird jetzt-, also, dein Interview, das wird transkribiert. Es wird mit
574 sechs weiteren Interviews analysiert, kategorisiert nach Mayring und wird dann der
575 existierenden Literatur zu den Themenkomplexen gegenübergestellt. Und dann wird geschaut,
576 ob wir daraus weitere Erkenntnisse ziehen können, die für die Wissenschaft interessant sind.
577 Und das wäre dann die Arbeit.

578

579 **B1:** [00:43:52] Okay, gut, super. Dann wünsche ich dir weiterhin viel Glück. Gerne, gerne.

580

581 **I1:** [00:43:57] Ich würde jetzt die Aufnahme beenden. Ich würde dich aber bitten, dass du noch
582 nicht auflegst.

583

584 **B1:** [00:44:03] Gut, mache ich.

585

586 **I1:** [00:44:05] Dann drücke ich mal auf Beenden. Moment.

1 Anhang VI: Transkript I2

2

3 **I1:** [00:00:04] So, die Aufnahme sollte gestartet sein. Zumindest zeigt es- (B1: Ich sehe es
4 hier auch.), ah, super. Dann, ja, herzlich willkommen, [...], und vielen lieben Dank für deine
5 Zeit! (B1: Sehr gerne.) Ich gebe dir mal einen kleinen (?Abriss) über den Ablauf dieses
6 Interviews, und das wird so sein, es wird circa 45 Minuten brauchen. Das Interview wird gerade
7 aufgenommen. Das wird dann in Text transkribiert und die Audioaufnahme wird danach
8 vernichtet. Und der transkribierte Text wird von mir durchgelesen und an den Stellen, an denen
9 Namen oder Firmen genannt werden, werde ich diese dann anonymisieren, das heißt
10 schwärzen. (B1: Mmh. (zustimmend) Ja, das Thema ist Quite Quitting. Es gab eine Studie von
11 Gallup vom Jahre 2022. Dort wurde ein wirtschaftlicher Schaden durch Quite Quitting und
12 Disengagement beziffert, von 118 bis 151 Milliarden Euro in Deutschland. Und meine
13 Forschungsfrage, meine Arbeit, die dreht sich um die Frage, welche Massnahmen sollten
14 Organisationen ergreifen, um Gewalt am Arbeitsplatz zu verhindern. Und dort habe ich ein
15 paar Aufwärmfragen erst einmal. Danach würden wir in Themenfragen einsteigen. Das sind
16 so drei Hauptfragen mit jeweils Rückfragen, je nachdem, wie du antwortest, was du antwortest.
17 Wenn ich dann ein bisschen tiefer bohren möchte, dann hake ich da dann jeweils nach.

18

19 **B1:** [00:01:51] Okay.

20

21 **I1:** [00:01:52] Zum Schluss schauen wir noch mal alles an, gehen wir die Themen durch. Letzte
22 finale Worte. Und das wäre dann auch schon das Interview gewesen dann. Also, starte ich
23 mal die Aufwärmfragen. Liebe Nicole, in welcher Industrie arbeitest du und in welcher Funktion
24 und wie lange?

25

26 **B1:** [00:02:14] Ich arbeite derzeit in der IT-Branche im weitesten Sinne, so, wenn man genau-
27 . Also, ich würde es jetzt gar nicht weiter eingrenzen, das reicht, glaube ich, als Info und ich
28 arbeite als Personalentwickler[...] in der Firma, in der ich jetzt bin. Bei [...] bin ich seit jetzt
29 ziemlich genau zwei Jahren, aber insgesamt bin ich schon in der Personalentwicklung, seit,
30 ich glaube, um die 15 Jahre, also schon sehr lang in verschiedensten Branchen.

31

32 **I1:** [00:02:43] Wow, super, das das ist sehr gut!

33

34 **B1:** [00:02:46] Ich finde es auch gut!

35

36 **I1:** [00:02:48] Das ist sehr gut im Kontext meiner Arbeit, wollte ich damit sagen. Genau, und
37 was sind denn deine täglichen Aufgaben?

38

39 **B1:** [00:02:59] Oh, das ist ja in der Personalentwicklung immer-, das kann ja sehr
40 unterschiedlich sein, glücklicherweise. Also, ich mache sehr unterschiedliche Dinge. Es gibt

41 ein paar Standardprozesse, also Standard im Sinne von, dass die immer wiederkehrend sind,
42 zum Beispiel bei uns das Performance-Management, der Performance-Management-Zyklus.
43 Den würde ich jetzt nicht im Detail angucken, aber da geht es im Wesentlichen darum, zu
44 koordinieren und einen Prozess zu überwachen, wo Führungskräfte ihre Mitarbeitenden
45 einschätzen. Und dann gibt es entsprechende Entwicklungsgespräche und-, also, sagen wir
46 mal, diesen Prozess. Was wir sehr stark-, oder was ich jetzt sehr stark hier auch noch mache,
47 ist tatsächlich, dass-, der Bereich Learning, also, alles, was so mit-, ich weiss nicht, ob man es
48 im weitesten Sinn Wissensmanagement nennen kann, aber eigentlich geht es darum, die Linie
49 dabei zu unterstützen, mit didaktischen und auch technisch E-Learning-Methoden dann, wie
50 sie zum Beispiel Themen vermitteln. Das ist jetzt gerade so ein Thema, was mich sehr stark
51 einbindet. Ansonsten auch fürs kommende Jahr und dieses Jahr auch schon das Thema
52 Führungskräfteentwicklung ein grosses, das heisst, von der Strategie oder dem Konzept über
53 die Durchführung, zum Teil auch mit operativ, was das angeht. Genau. Ansonsten, parallel
54 haben wir die Lernlandschaft, die wir aufgebaut haben. Wir haben also intern verschiedene-,
55 wirst du ja hoffentlich schon mal gesehen haben, verschiedene Inhouse-Angebote an
56 Seminaren und Themen, die wir angeboten haben in diesem und im letzten Jahr auch schon.
57 Das ist auch noch so eine Sache, die wir noch weiter begleiten. Und ansonsten viele, viele
58 kleine Dinge, Fragen, Beratung von Führungskräften, Beratung von Mitarbeitenden zum
59 Thema Entwicklung und alles, was damit zu tun hat.

60

61 **I1:** [00:04:44] Super. Klingt sehr spannend und klingt auf jeden Fall nach viel Arbeit.

62

63 **B1:** [00:04:51] Langeweile ist nicht. Nein.

64

65 **I1:** [00:04:53] Gut. Ja, also die nächsten Fragen, das sind eben die tatsächlichen
66 Themenfragen. Und da ist es so, dass es dort kein richtig oder falsch gibt, sondern es geht
67 hier um deine persönliche Erfahrung und deine persönliche Meinung, ja?. Gut, dann würde ich
68 fragen: Was ist für dich Burnout?

69

70 **B1:** [00:05:21] Also, Burnout ist ja, ich glaube, noch keine oder keine offizielle Diagnose,
71 glaube ich, also medizinischer Natur. Aber es ist, glaube ich, eine Mischung aus-, also
72 verschiedenen, wenn man es rein medizinisch betrachtet, verschiedenen Diagnosen, kann es
73 sein, aber, sage ich mal, wenn man es von dem sich anschaut, wie das sieht von aussen, dann
74 ist es eben das, dass Personen völlig überfordert sind mit der Situation, dass sie einfach dem
75 Druck nicht mehr standhalten, der in echt auf sie einwirkt oder den sie selbst nur so
76 wahrnehmen, den sie sich selbst machen. Also, einfach so einen, ja, so ein Crash eigentlich,
77 ne?

78

79 **I1:** [00:06:03] Okay.

80

81 **B1:** [00:06:04] Würde ich sagen. So sehe ich es. (B1: Ja.)

82

83 **I1:** [00:06:06] Okay, gut. Und im Kontext, hat das etwas mit dem Begriff Arbeitsüberlastung zu
84 tun?

85

86 **B1:** [00:06:17] Ja. Also, ich denke schon, dass es damit was zu tun hat. Wobei der Begriff
87 Arbeitsüberlastung-, Überlastung hattest du jetzt gesagt, ne? Nicht Belastung oder
88 Überlastung?

89

90 **I1:** [00:06:26] Überlastung, habe ich gesagt.

91

92 **B1:** [00:06:27] Überlastung, okay. Das ist natürlich immer eine Frage der Wahrnehmung und
93 des eigenen Stresslevels, sage ich mal. Also, das ist, glaube ich, schwierig, das ziemlich so
94 neutral zu benennen, ab wann ist etwas Überlast? Es ist die Empfindung, dass man überlastet
95 ist, und-, genau. Also, das kann man wahrscheinlich schwierig beziffern, weil es für jeden
96 vielleicht ein bisschen was anderes bedeutet, aber definitiv hat es damit was zu tun. Ja.

97

98 **I1:** [00:06:53] Okay. Und was?

99

100 **B1:** [00:06:57] Das heisst, (?es ist offiziell), was und wie? Also, im Prinzip gibt es ein
101 bestimmte-, es gibt eine bestimmte Arbeitsanforderung an mich, die kommt vom
102 Unternehmen. Ich habe irgendeine Aufgabe, für die werde ich bezahlt. Das ist meine Rolle im
103 Unternehmen. Ich habe einen Chef oder eine Chefin, die mir Aufgaben zum Beispiel zuweist,
104 Projekte. Und ich habe ein bestimmtes Level, was ich eben tun kann oder was ich schaffe.
105 Das hängt mit verschiedenen Dingen zusammen, wie viel ich da schaffe, von meinen
106 Erfahrungen, von dem Umfeld, in dem ich bin, von den Methoden und den Instrumenten, die
107 ich habe. Also-, genau. Und wenn das halt nicht zusammenpasst, also, wenn ich quasi-, wenn
108 das, was-, mit dem ich umgehen kann, für was ich Strategien habe, um damit klarzukommen
109 und das was an mich heran gefordert wird, wenn das nicht passt (mit Nachdruck), dann ist es-
110 , dann kann es, wenn es zu viel-, als zu viel wahrgenommen wird, ist es eben der Burnout und
111 die andere Richtung ist ja auch Mist, was dann eben der Boreout ist. Also, wenn ich das Gefühl
112 habe, ich langweile mich hier nur.

113

114 **I1:** [00:07:51] Okay. Und wie du gesagt hast, (?vage), alles sehr subjektiv, oder?

115

116 **B1:** [00:07:58] Ja, also, es gibt wahrscheinlich-, es gibt-, gut, wir haben Wochenarbeitszeiten,
117 da gibt es einfach-. Es gibt schon ein paar Fakten, wo man sagt, das kann man wirklich als
118 Zahl benennen. Aber die Entscheidung, ob das was mit mir und meiner Psyche macht, eine
119 Entscheidung ist es eigentlich nicht wirklich, aber entscheidend dafür, ob es was für meine
120 Psyche macht, ist tatsächlich meine eigene Verfassung, meine-, wie ich selbst-, welche
121 Coping-Strategien habe ich? Wie belastbar bin ich? In was für einer Lebenssituation bin ich
122 jetzt selbst auch gerade, weil, man lebt ja nicht nur im Job, man lebt ja auch nebenbei. Man

123 hat ja noch ein Privatleben, was einen vielleicht auch noch fordert. Von daher, das glaube ich,
124 ist schon relativ individuell.

125

126 **I1:** [00:08:38] Das führt mich auch gleich zur nächsten Frage. Und zwar: Was denkst du über
127 den Begriff Work-Life-Balance?

128

129 **B1:** [00:08:45] Ja, ich habe das Gefühl, er wird sehr oft benutzt, oder er hatte eine Hochzeit,
130 die jetzt gerade so ein bisschen am Abflauen ist, wieder. Also, ich kann mich erinnern, dass
131 es vor ein paar Jahren-, war das irgendwie das Ding (mit Nachdruck) und da gab es dann
132 aber-, ich war zwischenzeitlich mal Produktmanager[...] bei [...] für Seminare und da war
133 Work-Life-Balance immer ein Begriff, den wir für die Google-Suche oder für SEO-Optimierung
134 immer verwenden mussten, weil, das ist dann total gut gefunden worden. Ich habe aber das
135 Gefühl, es wird ein bisschen weniger. Hat auch mit den Generationen zu tun, man spricht ja
136 heute eher noch von Work-Life-Blending. Ob man das jetzt gut findet oder nicht und ob das
137 gut ist für das Thema Burnout oder nicht, weiss ich nicht. Aber ich glaube, in die Richtung geht
138 es wohl eher, dass man es halt nicht unbedingt so komplett mehr trennt, sondern dass es eher
139 so ineinander fließt. So.

140

141 **I1:** [00:09:32] Okay. Gut, dann würde mich noch interessieren, ob du Massnahmen kennen
142 würdest, die man jetzt bei Burnout ergreifen kann.

143

144 **B1:** [00:09:45] Also, ich selbst, beziehungsweise, wenn ich den beobachte bei jemand
145 anderem, ne, das sind ja irgendwie bei-, wenn man das bei sich selbst beobachtet, wenn man
146 in der Lage ist, das so differenziert sich selbst zu betrachten, dann würde man sich auf jeden
147 Fall Hilfe suchen und dafür gibt es ja welche. Also, man kann ganz banal einfach zum Arzt
148 gehen beziehungsweise sich dann dementsprechend auch-, oft sind es ja-, also, wenn
149 körperliche Symptome auftreten sowieso der erste Weg sicherlich, und dann wird vermutlich
150 auch kein Weg dran vorbeigehen, sich auch mit der Psyche mal zu beschäftigen. Das wäre
151 jetzt was, wenn ich das bei mir selbst beobachten würde, sofern ich in der Lage bin, das zu
152 erkennen. Bei anderen ist es tatsächlich einfach sicherlich das Ansprechen. Also, wenn ich
153 das bei einer Kollegin sehen würde, ich würde es-, tatsächlich, ich würde es ansprechen. Ich
154 würde es immer wieder mal im Auge behalten, weil, oft ist ja so, dass man das irgendwie-,
155 man hat das Gefühl, aber dann verdrängt man es wieder und denkt nicht mehr dran, aber ich
156 meine, man sollte es im Auge behalten. Ist ja auch nichts, was über Nacht entsteht. Ja, und
157 versuchen, es einfach anzusprechen, ohne Wertung, ohne sonst was, beziehungsweise auch
158 Hilfe anzubieten (I1: Okay.), wenn Bedarf ist.

159

160 **I1:** [00:10:54] Anzusprechen gegenüber wem?

161

162 **B1:** [00:10:56] Der Person, von der ich vermute, dass sie da reinrutscht gerade, also der
163 Person selbst. Jetzt nicht irgendwie-, ich würde da nicht über die Person hinweg das
164 irgendwohin eskalieren, also, jetzt mit der vorgesetzten Person oder sowas sprechen, das

165 sicherlich nicht. Wenn, dann würde ich gucken, dass ich die Person selbst anspreche und vor
166 allen Dingen halt Hilfe anbiete. (?Muss man mal) vorsichtig sein. Also, ich glaube nicht, dass
167 es jeder so direkt annimmt, man muss gucken, was hat man für eine Beziehung zu der Person
168 und so, aber-, ja.

169

170 **I1:** [00:11:29] Gut, dann würde mich noch interessieren, wie würdest du denn reagieren in der
171 Situation, wenn du erkennen würdest, oh, ich selbst würde jetzt in den Burnout reinrutschen
172 oder ich bin schon mitten drin und jetzt erkenne ich das, wie würdest du da reagieren?

173

174 **B1:** [00:11:48] Ist immer die Frage, was man denn wirklich konkret an Symptomen wahrnimmt.
175 Also, man diagnostiziert sich ja also-, oder, man kann sich ja nicht wirklich gut verlässlich
176 selbst diagnostizieren. In der Regel nimmt man ja irgendeine Art von Symptomen wahr und
177 das kann halt, kann halt von Schlaflosigkeit bis, keine Ahnung, Herzrasen und am Ende-, ich
178 habe schon Kolleginnen gehabt, die hatten dann komplett Zusammenbrüche nachts oder
179 sowas. Wenn ich bei mir solche Symptome merke, dass ich halt zum Beispiel nicht mehr
180 schlafen kann, dass ich merke, ich habe einen, keine Ahnung, hohen Blutdruck, also wirklich
181 physische Dinge, würde ich sicherlich irgendwann einen Arzt aufsuchen, wenn das über eine
182 bestimmte Zeit geht und mich dort auch beraten lassen. Ich selbst bin jetzt relativ reflektiert.
183 Ich würde tatsächlich auch wahrscheinlich sehr schnell auch psychische Unterstützung
184 suchen. Also, ich würde dann wirklich auch jemanden suchen, mit dem ich darüber sprechen
185 kann, wenn klar ist, wir haben jetzt hier nichts Physisches unbedingt, sondern es geht um was
186 Psychisches, dann würde ich das schon auch tun. Und sich vielleicht einfach auch mal
187 rausnehmen. Ist wahrscheinlich dann eine gute Sache. Ja.

188

189 **I1:** [00:12:52] Was meinst du mit sich rausnehmen?

190

191 **B1:** [00:12:54] Dann auch wirklich sagen-, dann-, auch wenn man jetzt nicht physisch, sage
192 ich mal, ein Bein gebrochen hat, trotzdem zu sagen, ich bin jetzt einfach krank und ich bin jetzt
193 einfach mal für eine Zeit raus. Im ganz schlimmen Fall kann man sich einweisen lassen
194 tatsächlich. Also stationär irgendwo hingehen, wenn es wirklich schlimm ist, habe ich auch
195 schon erlebt tatsächlich bei Kolleginnen. Aber bevor es so weit ist, würde ich dann tatsächlich
196 eben sagen: Okay, dann lasse ich mich jetzt erstmal krankschreiben, dann bin ich jetzt erstmal
197 die-, gucke ich jetzt erstmal auf mich. So.

198

199 **I1:** [00:13:27] Jetzt ist ja wahrscheinlich die Situation Burnout schon eine sehr fortgeschrittene
200 Form. (B1: Ja.) Wenn wir jetzt eine weichere Form uns überlegen, zum Beispiel, man ist
201 einfach nur mal in dieser vielleicht nur Arbeitsüberlastung. Was würdest du da denken, wären
202 so die Reaktionen vielleicht nicht nur bei dir, sondern auch bei anderen, dass man sagt: Hey,
203 ich bin jetzt wirklich überlastet, was wären da-, was Leute tun würden?

204

205 **B1:** [00:13:59] Also, dann, wenn es wirklich darum geht, da ist jetzt die-, und ich hoffe, dass
206 es die Leute ein bisschen früher bemerken, als bevor sie zusammenbrechen, das sollte man

207 schon rechtzeitig anzeigen. Und das kann man-, ich sehe da die Führungskraft die erste in
208 der-, also die nächste, quasi meine eigene in dem Fall oder die der Person, um die es geht,
209 als Ansprechpartnerin. Weil, Arbeitgeber haben auch eine Fürsorgepflicht für ihre
210 Mitarbeitenden. Es ist eine-, also da ist schon auch eine gewisse Verantwortung sogar
211 gesetzlich vorgeschrieben tatsächlich da, würde ich tatsächlich sagen, man geht zur
212 vorgesetzten Person. Weil, die ist in der Regel ja auch die, die Einfluss darauf hat, wie viel
213 Arbeitsbelastung man hat. Alternativ, wenn die Führungskraft damit zu tun hat, dass das das
214 Problem ist, es ist ja auch nicht ausgeschlossen, gibt es ja natürlich immer noch andere
215 Stellen. Es gibt Vertrauenspersonen, es gibt eine Mitarbeitendenvertretung, also-, ja.

216

217 **I1:** [00:14:57] Gut. Ja, ich hatte ja für uns die Frage gestellt, welche Massnahmen bei Burnout-
218 . Kennst du auch Massnahmen aus Sicht von Firmen?

219

220 **B1:** [00:15:12] Also, da gibt es glaube ich so Ansätze, also, so zwei Wege. Der bessere, der
221 aber weniger oft genutzt wird, glaube ich, ist einfach, präventiv Dinge zu tun. Da kann man auf
222 der einen Seite tatsächlich mit dem Thema Resilienz zum Beispiel verschiedene Sachen,
223 verschiedene Massnahmen anleiern, sozusagen. Wir haben das tatsächlich in unserer
224 Lernlandschaft auch schon drin gehabt. Das Thema ist halt, bei präventiven Sachen, wenn es
225 mir gut geht, weiss ich immer nicht, wieso-. Wenn ich nicht sehr reflektiert bin, wieso sollte ich
226 jetzt einen Tag oder, keine Ahnung, einen halben Tag mit diesem Thema verbringen, wenn
227 das nicht gerade akut ist bei mir? Deswegen ist präventiv, ist immer so ein bisschen schwierig.
228 Die andere Seite ist also, Resilienz generell, die Führungskräfte und die Mitarbeitenden zu
229 schulen. Und tatsächlich gibt es auch Möglichkeiten, Führungskräfte explizit so als-, das nennt
230 sich so psychische Erste Hilfe oder sowas-, also das gibt es tatsächlich, also da gibt es so
231 spezielle Schulungen. Ich habe es noch nicht erlebt, dass es so durchgezogen wurde, aber
232 ich würde das tatsächlich für eine gute Sache halten, eben bevor es dazu kommt, sage ich
233 mal, dass man eben alle überhaupt erstmal sensibilisiert, dass es gar nicht dazu kommt. Und
234 wenn es dann dazu kommt, also wenn man-, die ganzen präventiven Massnahmen nichts
235 genutzt hat oder man hat sie gar nicht genutzt, dann gibt es ja-, ja, also, gibt es ja tatsächlich
236 unterschiedliche Dinge. Also, man kann ja so-, ich glaube, wir bei [...] haben ja diese
237 Kooperation mit [...]. Wir haben also tatsächlich eine Sozialberatung, die wir-, also, die man
238 als mitarbeitende Person einfach anrufen kann, und das ist auch neutral, das ist eben keine-,
239 das wird dann nicht gemeldet an [...], ne? Also, man hat keine zusätzlichen Kosten, aber man
240 hat die Möglichkeit, sich beraten zu lassen und Kontakte zu anderen Stellen herzustellen. Und
241 das wäre was, was ich denke, was aus Firmensicht glaube ich auch sinnvoll ist.

242

243 **I1:** [00:17:12] Okay. Danke! (B1: Ja.) Super. Dann würde ich zum zweiten Themenkomplex
244 übergehen. (B1: Ja.) Welche Konsequenzen kann Arbeitslosigkeit haben?

245

246 **B1:** [00:17:29] Oh, das kann glaube ich, ganz unterschiedlich (mit Nachdruck) sein. Im
247 schlechtesten-, also, kommt auf die Dauer an, natürlich, ne?. Also, ich kenne Leute, die halt
248 eine gezielte Arbeitslosigkeit zwischen zwei Positionen haben, und die nutzen die dann ganz
249 wunderbar, ja? Aber wenn es eine Arbeitslosigkeit ist, die jetzt nicht eine gewollte ist, um eine
250 Auszeit zu nehmen, sondern wenn es darum geht, oh Gott, ich weiss jetzt gar nicht, wie es mit

251 mir weitergeht, glaube ich, ist das eine sehr-, kann das eine sehr einschneidende Sache sein.
252 Also, weil Arbeit, ist jetzt eine Binsenweisheit, aber Arbeit ist ja deutlich mehr als einfach nur
253 der Broterwerb. Also, sozial hat es natürlich damit zu tun, wie fühle ich mich gebraucht, was
254 bin ich überhaupt noch, wenn ich gar nichts Sinnvolles mehr mache, wenn ich mich nicht mehr
255 selbst ernähren kann? Das sind so die schlimmsten Auswirkungen, glaube ich, die es haben
256 kann. (I1: Also sich nicht gebraucht fühlen.) Ja, also, sich-, oder auch zu-, es wird ja-, wir sind
257 im Kapitalismus. Es wird auch viel einfach danach bemessen, wer wie viel hat (mit Nachdruck).
258 Der soziale Status hat in der Regel damit zu tun, was du für einen Job hast, und da kann sich
259 einiges ändern. Aber das ist, wie gesagt, was, was wirklich vielleicht auch erst nach einer
260 gewissen Zeit eintritt. Aber im Worst Case gibt es ja schlimme Biografien, wo man wirklich
261 sagt, das ist-, das kann dann auch wieder ins Physische gehen, also kann es dann wirklich
262 auch in sei es Suchterkrankungen, sei es Depressionen oder, ne? Also, du kannst ja in alles
263 Mögliche reinfallen. Aber die Schritte davor, glaube ich, sind einfach wirklich, du hast das
264 Gefühl, du verlierst vielleicht an Wert. Was machst du mit der ganzen Zeit? Die Leute gucken
265 dich anders an. Ja, also, das glaube ich, (I1: Okay.) sind so die Folgen. Vor allen Dingen, wenn
266 es keine Aussicht auf was anderes hat. Das ist vielleicht noch wichtig. Es ist dann schon
267 entscheidend, wie ist die Perspektive. Wenn ich das Gefühl habe, okay, das ist jetzt mal eine
268 Durststrecke, ist es anders, als wenn ich da sitze und denke, ich habe keine Ahnung, ob das
269 jemals wieder was wird. Entschuldigung.

270

271 **I1:** [00:19:34] Und wie sieht das aus? Denkst du, kann es so eine Art Angst vor der
272 Arbeitslosigkeit geben?

273

274 **B1:** [00:19:42] Definitiv! Also, man weiss das ja, wenn man sich das gesamtgesellschaftlich
275 oder auch politisch betrachtet, ist ein grosser Treiber für zum Beispiel das Wählen der
276 politischen Rechten oder, keine Ahnung, ist immer die Angst der Mittelschicht häufig, was ja
277 die grösste Schicht eigentlich ist oder auch sein sollte, davor, arbeitslos zu werden oder davor
278 abzustiegen. Also, das gibt es definitiv! Ich habe sogar das Gefühl, dass es momentan stärker
279 ist denn je, dass die Leute Angst haben davor. Aber auch da, ne, das ist eine Plattitüde-.

280

281 **I1:** [00:20:14] Könntest du das begründen, warum das heute gerade stärker wäre? Oder ist
282 das nur ein Gefühl?

283

284 **B1:** [00:20:21] Also, man muss es wie gesagt noch mal trennen, die verschiedenen Branchen.
285 Ich glaube, in der IT ist das vielleicht nicht mal so schlimm, weil, da hast du momentan gute
286 Chancen, aber-. Warum das momentan schwieriger ist? Weil ich glaube, also, ich kann es jetzt
287 hauptsächlich für Deutschland sagen, da ist es tatsächlich so, dass diese Schere zwischen
288 Arm und Reich immer stärker auseinanderklafft. Das hat verschiedene Gründe, die haben
289 auch historischen Hintergrund, aber es ist heute halt teilweise schwieriger, dann da wieder
290 rauszukommen und-, (I1: Okay.) genau.

291

292 **I1:** [00:20:56] Gut, jetzt muss ich mal überlegen. Wie sieht es denn für die Menschen aus, was
293 denkst du, wie Menschen über Arbeitslosigkeit denken, wenn sie jetzt aktuell eine Anstellung
294 haben, oder sie keine haben? Denkst du, es gibt da Unterschiede?

295

296 **B1:** [00:21:18] Ja, absolut! Also, ich glaube das-, ja schon. Das ist ja genau das, warum die
297 Mittel-, Menschen aus der Mittelschicht, oder generell, sagen wir, aber Menschen aus der
298 Mittelschicht sind schon in den Studien am meisten, glaube ich, man will nicht dazugehören
299 zu dieser Gruppe, die eben sozusagen als Unterschicht bezeichnet wird. Man will da nicht
300 dazugehören und dann ist Arbeitslosigkeit oft auch behaftet mit, naja, die sind schon selber
301 schuld, so, und dann will ich um Gottes Willen nie in diese-, selber in diese Position kommen
302 eigentlich. Weil ich-, eigentlich schaue ich ja auf die Leute herab, die-, es gibt ja Jobs, warum
303 haben die denn keine? Ne? Also, das ist einfach-, also nicht für 100 Prozent der Leute, aber
304 das ist, glaube ich, was, was die Angst ja mit befeuert, dass man sich darüber definiert, dass
305 man eben da nicht dazugehört, sondern dass es noch jemanden gibt, der noch niedriger ist
306 als man selbst. Also-.

307

308 **I1:** [00:22:09] Und wie ist denn der Gedankengang, wenn man jetzt keine Anstellung hat, zum
309 Thema Arbeitslosigkeit?

310

311 **B1:** [00:22:17] Vermutlich differenzierter, weil man ja drin steckt und weil man weiss, wie man
312 da selber hingekommen ist und weil man weiss wie-. Da kann es höchstens sein, dass man
313 eher individueller guckt und sagt: Ach, hätte ich mal das gemacht oder hätte ich mal das
314 gemacht! Also, da ist die Arbeitslosigkeit, glaube ich, eher ein individuelleres Ding, weil, man
315 guckt dann wirklich auf sich und dann-, dadurch, dass man das weiss, betrachtet man es
316 vielleicht insgesamt auch nicht so, nicht so hart wie die Leute, die nicht dabei sind, weil man
317 weiss, okay, es kann irgendwie dir passieren, es kann mir passieren. Vielleicht ist man da
318 etwas freundlicher mit dem Blick drauf oder freundlicher, also positiver im Sinne von, dass
319 man die Leute nicht verurteilt (mit Nachdruck). Das meine ich.

320

321 **I1:** [00:22:59] Gut, dann würde mich noch interessieren, hypothetisch in dieser Situation der
322 akuten Arbeitsüberlastung, in Bezug auf Gedanken zur Arbeitslosigkeit: Was denkst du, geht
323 in den Menschen vor?

324

325 **B1:** [00:23:18] Also, die Situation ist, ich bin überlastet und habe aber gleichzeitig total Angst
326 davor, dass ich meinen Job verliere. Richtig? Also, das wäre jetzt-.

327

328 **I1:** [00:23:30] Es gibt kein richtig oder falsch in dem Sinne.

329

330 **B1:** [00:23:31] Habe ich es richtig verstanden, meine ich. Habe ich die Frage richtig
331 verstanden?

332

333 **I1:** [00:23:35] Nee, das war jetzt nicht die Frage (lacht).

334

335 **B1:** [00:23:38] Okay. Deswegen frage ich.

336

337 **I1:** [00:23:40] Eben, ja. Die Frage soll eigentlich sehr offen sein. Also, die Frage ist wirklich,
338 eine Person steckt in der Situation der Arbeitsüberlastung. Wie wird so eine Person deiner
339 Meinung nach über die Thematik Arbeitslosigkeit denken?

340

341 **B1:** [00:23:59] Also, es ist wahrscheinlich ein-, so ein Damoklesschwert, ne? Also die-, wenn
342 ich wirklich dann in so einer ganz akuten Sit-, oder wenn die Person in so einer ganz akuten
343 Situation ist, dass sie vielleicht kurz davor ist zu sagen, ich klappe hier zusammen, es ist ja
344 die Wahl zwischen Pest und Cholera. Also, entweder werde ich körperlich vielleicht krank,
345 wenn ich so weitermache oder noch kränker, oder ich steige in eine Schicht ab, also, ich werde
346 arbeitslos und gehöre dann plötzlich zu einer Gruppe von Leuten, von denen-, also, da möchte
347 ich eigentlich überhaupt nicht dazugehören! Und jetzt habe ich eigentlich nur noch zwei doofe
348 Wahlmöglichkeiten, und vermutlich wird es (I1: Ja.) eher dazu führen, dass ich so lange wie
349 möglich versuche, doch trotzdem durchzuhalten.

350

351 **I1:** [00:24:44] Okay.

352

353 **B1:** [00:24:45] Schätze ich, was dann der Gesundheit nicht unbedingt förderlich ist.

354

355 **I1:** [00:24:49] Und dann auf den Bezug der Gesundheit. Würde dann heißen, weiter so
356 arbeiten, wie man arbeitet, oder?

357

358 **B1:** [00:24:59] Na ja, im besten Falle heißt es ja das, was wir ja am Anfang schon mal hatten,
359 dass ich das adressiere, dass ich halt was versuche zu ändern, also in dem Job, weil, der erste
360 Schritt ist sicherlich nicht, ich haue jetzt hier ab und kündige und bin arbeitslos, sondern der
361 erste Schritt ist ja schon wahrscheinlich, ich muss jetzt irgendwie mal Bescheid geben, dass
362 es so nicht weitergeht. Das wird ja wahrscheinlich schon der erste Schritt sein. Die Frage ist,
363 was halt dann passiert. Also, wie das Unternehmen dann darauf reagiert, wie die Möglichkeiten
364 sind.

365

366 **I1:** [00:25:28] Okay.

367

368 **B1:** [00:25:29] Und dann gibt es schon noch Möglichkeiten, das herumzureissen.

369

370 **I1:** [00:25:33] Gut, dann, eben, die Frage, die Möglichkeiten herumzureissen. Also, welche
371 Massnahmen kennst du denn in Bezug auf einer drohenden Arbeitslosigkeit?

372

373 **B1:** [00:25:47] Die Möglichkeiten für die Mitarbeitenden. Also, wenn ich von Arbeitslosigkeit
374 bedroht bin, was ich da für-, oder was ich da für Möglichkeiten habe?

375

376 **I1:** [00:25:56] Man könnte jetzt auch überlegen und sich denken, wahrscheinlich sind mehrere
377 Sichtweisen interessant anzusehen, die eine natürlich die Mitarbeitenden, nachher die andere
378 vielleicht auch in Bezug auf Arbeitgeber. Gibt es da überhaupt einen Blickwinkel? Und wenn
379 ja, was wäre der. Also quasi alles so ein bisschen.

380

381 **B1:** [00:26:17] Ich glaube, ich habe es nicht verstanden. Ich glaube, du musst mir nochmal
382 sagen. Entschuldigung.

383

384 **I1:** [00:26:20] Okay. Machen wir, eins nach dem anderen.

385

386 **B1:** [00:26:23] Genau.

387

388 **I1:** [00:26:25] Was denkst du, könnten Massnahmen in Bezug auf Arbeitslosigkeit für
389 Mitarbeitende sein?

390

391 **B1:** [00:26:30] Also, genau, also wenn ich mich bedroht fühle von Arbeitslosigkeit, weil ich der
392 Meinung bin, dass ich mit der Überbelastung zum Beispiel nicht klar komme, dass ich, jetzt
393 hat es auch noch geklingelt, dass ich die Situation irgendwie ändern muss, dann habe ich
394 natürlich die Möglichkeit zu sagen, ich suche mir parallel die ganze Zeit einen anderen Job.
395 Also, ich muss ja nicht kündigen und mir dann einen Job suchen, sondern ich kann das ja
396 parallel machen. Das ist ja sicherlich was, was möglich ist und was die meisten ja
397 wahrscheinlich auch tun, dass sie nicht sofort aufgeben und sagen: Ich will hier weg! Und dann
398 gibt es gar keine Arbeitslosigkeit, aber man findet halt was anderes. Die Frage ist, was passiert
399 dann während-, also, wie arbeite ich in der Zeit, in der ich eigentlich schon mit dem Fuss-, also
400 woanders bin, mit dem einen Fuss oder mit dem Gedanken schon woanders bin? (I1: Ja.)
401 Genau. Das kriegt aber der Arbeitgeber nicht wirklich mit. (I1: Ja.) Also, wenn man dann wie
402 sensible Führungskräfte hat, dann ist man ja beim Quite Quitting, also-.

403

404 **I1:** [00:27:37] Dann in Bezug auf die Arbeitgeber. Gibt es da überhaupt Situationen, wo man
405 sagen könnte, da möchte der Arbeitgeber die drohende Arbeitslosigkeit von Arbeitnehmenden
406 abwenden?

407

408 **B1:** [00:27:54] Ja, die gibt es sicherlich! Wir haben Fachkräftemangel, also, da-, es wird-, also
409 da ist ja-, momentan haben wir ja einen Arbeitnehmerinnenmarkt. Das heisst, als
410 Unternehmen bist du ja schon-, eigentlich sollte dir sehr sehr viel daran gelegen sein, dass
411 deine Leute eben nicht arbeitslos werden beziehungsweise den Job wechseln, also, dass du

412 sie hältst! Dafür gibt es dann zig verschiedene Dinge. Also, das kommt immer darauf an, wo
413 das-, wo der Hase im Pfeffer liegt. Also, es ist-, hat man ein Thema mit der Kultur, hat man ein
414 Thema mit dem Lohn, hat man, keine Ahnung, gibt es bestimmte Führungskräfte, die halt
415 einfach die Leute scharenweise irgendwie davonjagen. Also, als Unternehmen hast du dann
416 eher die Aufgabe, als erstes mal rauszukriegen, wo ist das Problem? So. Genau.

417

418 **I1:** [00:28:47] Und dann, wenn das Problem bekannt ist?

419

420 **B1:** [00:28:51] Dann ist die Frage, was du machen kannst. Also, wenn es-, selten ist es ja
421 irgendwas Plakatives, wenn man-, wo man sagen kann: Oh, wenn wir allen 10 Prozent mehr
422 Lohn geben, dann haben wir das Problem gelöst! So ist es ja nie, sondern es ist ja in der Regel
423 eine Mischung aus ganz vielen Dingen und Mitarbeitende gehen ja auch nicht immer, weil sie
424 sich wegbewegen vom Unternehmen, sondern manchmal entwickeln sie sich einfach weiter
425 und wollen was anderes machen. Das ist auch fein. Also, das muss man ja auch mit in Betracht
426 ziehen. Es sind ja nicht immer Bewegungen aus der Not heraus, sondern-, von daher muss
427 man-, glaube ich einfach, das ist total individuell. Also, du kannst ganz banal an den
428 Anstellungsbedingungen schrauben, so, du kannst mehr Corporate Benefits geben, du kannst
429 den Leuten mehr Freiheit geben, Work-Life-Balance oder -Blending, wir hatten es ja vorhin
430 davon, kann ein Thema sein, die Leute dabei zu unterstützen, das zu vereinbaren.
431 Angenommen, sie haben Kinder, sie haben zu pflegende Angehörige oder was auch immer,
432 dabei zu helfen. Es kann sein, dass manche Leute gerne einfach viel spannendere Aufgaben,
433 mehr Verantwortung haben wollen. Da muss man dann auch schauen, dafür vielleicht
434 Möglichkeiten-. Also, du kannst schon mit der Giesskanne ein paar Sachen machen, aber ganz
435 oft zeigt sich, es ist schon relativ individuell, warum Leute jetzt gehen. Es ist nicht immer
436 Überlastung. Glücklicherweise.

437

438 **I1:** [00:30:13] Gut. Gut. Ja. Danke, schon mal so weit. Dann würde ich auf die letzte
439 Themenfrage kommen mit Ihren Rückfragen. Und die ist: Was ist für dich Quite Quitting?

440

441 **B1:** [00:30:30] Also, es ist für mich tatsächlich so ein bisschen das, was ich eben beschrieben
442 habe. Also, ich habe eigentlich-, ich gehe nicht-. Also, wenn ich könnte, wie ich wollte, würde
443 ich einfach gehen, ich würde kündigen, würde sagen: Ich habe hier keinen-, ich sehe hier keine
444 Zukunft mehr oder ich habe mich so geärgert, ich bin so überbelastet, was auch immer, wenn
445 ich könnte, würde ich einfach gehen. Ich mache es aber nicht, weil, ich muss ja weiter
446 irgendwie vielleicht mein Haus bezahlen oder meine Familie ernähren. Also bleibe ich erstmal
447 noch dort und mache halt dann eben das absolute Minimum, ja, das, was ich halt machen
448 muss und bin aber nicht mehr-, investiere halt einfach nicht mehr als das und habe auch keine
449 Ambitionen mehr, irgendwas zu tun. Und im besten Falle oder meistens suche ich mir dann
450 tatsächlich schon parallel was anderes. Also, bin vielleicht in Gesprächen oder-, keine Ahnung.
451 Ja.

452

453 **B1:** [00:31:23] Gut.

454

455 **I1:** [00:31:24] Und was denkst du, welche Folgen hat Quite Quitting für Firmen?

456

457 **B1:** [00:31:30] Tja, wenn ich mir überlege, dass man-, also theoretisch im Worst Case, wenn
458 man nur Mitarbeitende hätte, die so sind, dann wird halt ein Unternehmen auf lange Sicht
459 zugrunde gehen. Es kann halt-, du brauchst-, klar gibt es eine Basic, also das was sozusagen
460 das berühmte Dienst nach Vorschrift oder so-. Das ist nicht sofort alles Umfeld, aber was du
461 halt brauchst, um langfristig erfolgreich zu sein, ist ja Menschen, die motiviert sind, die Dinge
462 verändern wollen. Wir sind in der Zeit, wo du permanent innovativ sein musst, sonst macht es
463 eben dein Mitbewerber, und das kannst du nicht erwarten von Leuten, die eigentlich im
464 Hinterkopf schon haben: Ja, ich bin ja nächstes Jahr eh nicht mehr da oder in einem halben
465 Jahr. Also, es wird halt einfach keine Weiterentwicklung geben.

466

467 **I1:** [00:32:18] Gut, jetzt hast du ein Buzzword genannt, was in meiner Arbeit auch vorkommt,
468 aber nicht eigentlich in dem Interview aktiv. Trotzdem möchte ich darauf eingehen, und zwar,
469 dass es das Buzzword "Dienst nach Vorschrift". Wie würdest du denn das definieren?

470

471 **B1:** [00:32:34] Naja, ich finde es tatsächlich-. Eigentlich ist ja Dienst nach Vorschrift, also,
472 wenn man jetzt mal ein bisschen historisch zurückgeht, ist es Dienst nach Vorschrift ja gar
473 nichts Schlechtes. Es gab viele-, es gab ja immer viele Vorschriften, es gab viele Regeln, so
474 wenn man im tayloristischen System guckt, da war halt klar, wenn du das machst, die
475 Aufgaben in der Reihenfolge so erfüllst, dann wird das Auto super gebaut, das fällt dann hinten
476 raus und dann ist das alles super. Dann ist Dienst nach Vorschrift gut. Das Problem ist aber,
477 dass wir heute nicht mehr mit-, also mit dieser Art von Arbeit kann man sozusagen ein
478 Unternehmen heute eigentlich nicht mehr führen und schon gar nicht eins, was zum Beispiel
479 jetzt in der IT ist. Also, weil, du hast eigentlich-, für viele Dinge gibt es überhaupt nicht die
480 Lösung (mit Nachdruck), wo du einfach nur nach der Vorschrift dich verhalten musst, sondern
481 viele Dinge, Kundenanforderungen und so sind so individuell, dass du halt Leute brauchst, die
482 permanent ihr Hirn benutzen (amüsiert) und wirklich immer wieder flexibel sind, innovativ sind,
483 um die Ecke denken. Und da hört es halt auf. Also, da ist halt-, du kannst nicht für alles eine
484 Vorschrift machen, und deswegen ist der Dienst nach Vorschrift heutzutage eigentlich eher
485 was Negatives. Es gibt sicherlich immer noch Bereiche, wo das okay ist, aber ich glaube, es
486 hat einfach so ein bisschen so einen Wandel erfahren. Deswegen ist es für mich heute
487 eigentlich eher was Negatives, hat so was von: Ich gebe mein Hirn ab am Eingang, man macht
488 nur noch das, was da steht. Genau.

489

490 **I1:** [00:33:59] Wenn du jetzt heute-, wenn du im Kontext der heutigen Zeit den Begriff Dienst
491 nach Vorschrift hörst, gibt es da-, kennst du vielleicht Beispiele oder hast du da Gedanken
492 dazu, in welchen Situationen das eigentlich dann verwendet wird?

493

494 **B1:** [00:34:21] Also, es wird-, also ich rede ja jetzt immer so ein bisschen von der freien
495 Wirtschaft, also, weil ich mich da eigentlich nur bewege. Aber wenn ich jetzt zum Beispiel in

496 Verwaltungsebenen und sowas gucke oder in Verwaltungen, alles, was so mit, keine Ahnung,
497 wie Schule oder das Finanzamt oder lauter so, solche Dinge da-, ich weiss nicht, ob das jetzt
498 nur so ist, weil ich das jetzt halt so mir vorstelle, aber ich glaube da ist-, sind-, gibt es einfach
499 mehr Vorschriften, und da ist es tatsächlich was, wo es, wo es vielleicht noch nicht ganz so
500 negativ belastet ist, wie es jetzt, sagen wir mal, in der freien Wirtschaft ist. Genau. Also da-,
501 lustigerweise verbinde ich es eher damit. Kann aber sein, dass ich denen tatsächlich Unrecht
502 tue, den Verwaltungen einfach, dass die auch super innovativ sind und ich weiss das irgendwie
503 nur nicht. Aber da-, komischerweise verbinde ich es damit. Und es ist für mich jetzt nicht positiv
504 konnotiert. Also, ich benutze es eher, um halt zu sagen, naja, du machst auch nicht mehr als
505 nötig oder immer nur das, was man dir sagt, und denkst halt selber nicht drüber nach. Und in
506 so einem Kontext höre ich es eigentlich meistens.

507

508 **I1:** [00:35:30] Dann würde ich jetzt die letzte Rückfrage starten, und zwar: Welche
509 Massnahmen kennst du, die man ergreifen kann bei Quite Quitting?

510

511 **B1:** [00:35:43] Ja, das ist so ähnlich wie beim Burnout. Man muss ja erstmal-, also, einmal
512 kann man natürlich immer präventiv irgendwas machen, also, weil, du kriegst es ja in der
513 Regel, weil es quite ist, kriegst du es ja nicht unbedingt mit, also, die Leute haben ja keinen-,
514 haben das ja nicht auf der Stirn stehen dann. Deswegen muss man vielleicht sich erstmal
515 bewusst werden, ob es dieses Problem überhaupt gibt im Unternehmen. Im besten Fall ist es
516 nämlich vielleicht gar nicht so das Thema, weil man den Leuten vielleicht gute Möglichkeiten,
517 gute Bedingungen bietet, gute Möglichkeiten, sich zu entwickeln. Es gibt eine tolle Kultur, was
518 auch immer, also, und dann kommt es quasi vielleicht gar nicht zustande. Aber man sollte halt
519 überhaupt vielleicht eine gewisse Antenne dafür bei den Führungskräften versuchen zu
520 installieren, dass sie das-, darin zu schulen, sozusagen, dass sie es erkennen. So. Da muss
521 man aber auch klar sagen, es gibt Menschen, oder sagen wir mal Mitarbeitende, man kann
522 die dann nicht zwingen sozusagen. Es ist immer die Frage, wenn jemand gehen will, dann
523 kannst du die nicht aufhalten in der Regel, ja? Wenn es wirklich ein Thema ist, was sie haben
524 und was du nicht anbieten kannst, dann muss man sich auch immer überlegen, wie weit will
525 man sich jetzt verbiegen, um diese Person dann zu halten als Massnahme. Aber auch hier
526 also präventiv dafür sorgen, dass die Mitarbeitenden einfach gar nicht erst in diesen
527 Gedankengang kommen. So, und wenn sie in den Gedankengang kommen, dass sie offen-,
528 dass man ein offenes Umfeld hat mit psychologischer Sicherheit, das ist auch so ein, finde ich,
529 ein wichtiges Konzept, das ich das auch sagen kann. Also, du muss halt ein Umfeld schaffen,
530 in dem ich auch sagen kann: Hey, das fällt mir hier gerade nicht. Oder: Ich bin-, ich kriege das
531 alleine nicht hin, ich brauche jetzt Unterstützung, oder: Ich bin überlastet, oder was auch
532 immer. Das ist vielleicht ein wichtiger Punkt tatsächlich, ein Umfeld zu schaffen, wo man das
533 überhaupt zutage treten lassen kann. Ja.

534

535 **I1:** [00:37:40] Gut. Ich denke, wir haben über viele Sachen gesprochen. Fällt dir denn noch
536 was ein, was du mir mitgeben möchtest?

537

538 **B1:** [00:37:52] Also, ich habe ein bisschen Sorge, dass ich zu viel geredet habe! Aber ich
539 komme dann immer so ins Plaudern, weil, es sind ja tatsächlich spannende Themen. Jetzt so

540 akut, das, was ich jetzt zum Schluss mit dem Thema psychologische Sicherheit noch mal
541 gesagt habe, das halte ich wirklich für ein Konzept, was vielen, vielen Dingen entgegenwirken
542 kann, unter anderem Quite Quitting, auch Burnout, auch-, also vielen, vielen Dingen. Also, sich
543 da wirklich damit zu befassen, wie schaffe ich ein Umfeld, dass die Mitarbeitenden auch mal
544 Fehler machen dürfen, ohne gleich auf den Kopf geschlagen zu werden, dass sie auch sagen
545 können, wenn sie was nicht können, ich glaube, das ist ein wichtiger Schlüssel, um gegen
546 viele Dinge eigentlich vorzugehen. Oder diese überhaupt gar nicht zustandekommen zu
547 lassen.

548

549 **I1:** [00:38:35] Wie würdest du denn die Begriffe psychologische Sicherheit und Resilienz in
550 Beziehung setzen?

551

552 **B1:** [00:38:45] Na, ich würde sagen, also psychologische Sicherheit, also, wenn man jetzt von
553 Amy Edmondson spricht, von dem Konzept, das sind für mich so die Bedingungen, die
554 herrschen in dem Umfeld, die halt generiert werden von hauptsächlich den Menschen, die da
555 arbeiten und die ihrem Mindset, also den Führungskräften und so weiter, weil, das kannst du
556 schwierig verordnen durch Vorschriften. Das ist sozusagen für mich so das Umfeld, und die
557 Resilienz ist ja was, was jeder Mensch ein Stück weit mitbringt. Irgendeine Art von Resilienz
558 hat vermutlich jeder, ist die Frage, ist es eine-, wie habe ich den Vergleich mal gehört?, ist es
559 so eine Hängebrücke, die so ganz weich ist, oder ist es halt ein Stahlträger? Und es gibt halt
560 diese und diese Leute. Und es ist auch gar nicht wertend, sondern das hat halt
561 unterschiedliche Gründe, und das ist eher, ja, das finde ich, so eine individuelle Sache. Da
562 kann man Menschen schon dabei unterstützen. Es gibt ja diese sieben Säulen der Resilienz,
563 wo man dann sagen kann, man lässt die Leute mal reflektieren, woraus ziehst du deine
564 Energie, ist es deine Familie oder ist es was auch immer? Das wäre für mich eher so
565 individuell. Diese psychologische Sicherheit, das ist halt was, was du versuchen kannst durch,
566 sage ich mal, von Unternehmenseite vielleicht ein Stück weit zu, ja, zu forcieren ist falsch,
567 aber so ein bisschen zu steigern, so, einfach um ein bisschen Sensibilität dafür zu schaffen.
568 (I1: Okay.) Also so würde ich es jetzt-. Im besten Falle erhöht hohe psychologische Sicherheit
569 die Resilienz bei den Leuten. Vielleicht kann man es so in Zusammenhang bringen.

570

571 **I1:** [00:40:19] Okay. Primär ist es besser, wenn du mehr erzählst, als wie wenn du zu wenig
572 erzählst, weil du ja vorhin gesagt hast-. Von dem her bin ich doch sehr froh! Dann, ja, sonst
573 noch Gedanken?

574

575 **B1:** [00:40:43] Nee, ich glaube, jetzt gerade akut fällt mir jetzt so nichts mehr ein. Spannendes
576 Thema!

577

578 **I1:** [00:40:49] Danke! Ja. Also, wir haben über Burnout gesprochen, Arbeitslosigkeit, oder
579 beziehungsweise Konsequenzen von Arbeitslosigkeit, Quite Quitting. Möchte dir herzlich für
580 das Gespräch danken und für deine Zeit. Diese Aufnahme wird, wie eingangs erwähnt,
581 transkribiert, sie wird anonymisiert, sie wird mit anderen Experteninterviews aggregiert und
582 kategorisiert, ich denke, du selbst kennst den Vorgang eh, und analysiert und, eben, dann

583 nach der Analyse mit der Theorie in dem Bereich verglichen und dann wird geschaut, können
584 weitere Rückschlüsse gezogen werden? Wird die Theorie validiert oder nicht? Und das ist
585 dann das Ergebnis dieser Arbeit, ja? Gut, dann danke ich dir mal, ich würde die Aufnahme
586 beenden und möchte dich bitten, dass du noch weiter im Call bleibst, ja?

587

588 **B1:** [00:41:53] Ja.

589

590 **I1:** [00:41:55] Super, einen Moment.

1 Anhang VII: Transkript I3

2

3 **I1:** [00:00:04] So. Recording has started, die Aufnahme hat begonnen. Herzlich willkommen,
4 [...] zu diesem Interview, zu diesem Experteninterview. Vielen herzlichen Dank für Deine Zeit!
5 Ich mache eine kleine Beschreibung von dem Interview. Die Dauer, die ist ungefähr 45
6 Minuten. Das ganze Interview wird transkribiert, das heisst in Textform verwandelt. Diese
7 Textform schaue ich mir dann an, anonymisiere deinen Namen, die Namen, die du nennst,
8 und die Firmen. Und die Aufnahmen, die Tonaufnahmen, die werden dann vernichtet. Das
9 Thema, um das es heute geht, das ist Quite Quitting. Zu diesem Thema gab es eine Studie
10 von Gallup im Jahre 2022, bei der es in Deutschland zu einem geschätzten wirtschaftlichen
11 Schaden von 118 bis 152 Milliarden Euro kam durch die Thematik Quite Quitting. Und meine
12 Forschungsfrage ist: Welche Massnahmen sollten Organisationen ergreifen, um Quite Quitting
13 am Arbeitsplatz zu verhindern? Das ist jetzt aber nicht die Frage, die du beantworten musst,
14 sondern das ist einfach nur, was meine Arbeit betrifft. Ich hätte jetzt ein paar Aufwärmfragen
15 zu deiner Person betreffend und danach würde ich dann eben drei Themen fragen gehen, zu
16 denen ich dann jeweils Rückfragen habe, je nachdem, wie du darauf antwortest und ich quasi
17 mehr wissen möchte. Danach tun wir das Ganze noch mal zusammenfassen. Und das wäre
18 es dann auch schon. Ist das so weit gut?

19

20 **B1:** [00:02:03] Ja, das klingt gut.

21

22 **I1:** [00:02:05] Super. Dann fangen wir doch mal an mit den Aufwärmfragen. In welcher
23 Industrie arbeitest du und in welcher Funktion und wie lange?

24

25 **B1:** [00:02:17] Ich arbeite in Consulting Services in der Funktion Consultant und das seit 15
26 Monaten.

27

28 **I1:** [00:02:28] Gut. Und was sind deine täglichen Aufgaben?

29

30 **B1:** [00:02:34] Arbeit für Kunden erbringen, praktisch die Billable Hours, also Core Business.
31 Und ansonsten entwickeln wir Offerings und machen Pitches, um neue Kunden zu gewinnen.
32 Genau.

33

34 **I1:** [00:02:49] Und deine Arbeit bei den Kunden? Was ist das so?

35

36 **B1:** [00:02:53] Inhaltlich ist es sehr breit. Es ist von methodischer Arbeit, zum Beispiel im
37 Bereich SAFe, Scaled Agile Framework und Scrum bis hin zu Requirements, Engineering und
38 Systemarchitektur. Auch die Kunden, die praktisch diese sehr breite Beratung erhalten, sind
39 in unterschiedlichen Branchen, also von klassischer IT bis hin zu Energiewirtschaft, in diesen
40 15 Monaten, die ich bis jetzt als Consultant tätig war.

41

42 **I1:** [00:03:27] Gut. Danke dir! Dann möchte ich gerne fragen-, ich schicke natürlich voraus jetzt
43 zu diesen Fragen: Es gibt in der Hinsicht kein richtig oder falsch, was diese Fragen betrifft und
44 deren Antworten. Es geht hier einzig und allein um deine Meinung und deine Erfahrung zu den
45 Thematiken. Also, dann starten wir doch mal mit der ersten Frage und die ist: Was ist für dich
46 Burnout?

47

48 **B1:** [00:03:59] Für mich ist Burnout eine Form der Depression. Also, ich glaube,
49 beziehungsweise, oder nachgelesen, dass Burnout keine Definition in der Psychologie hat,
50 sondern es ist eine Form der Depression. Für mich ist Burnout der Zustand, in dem ein Mensch
51 nicht mehr fähig ist zu arbeiten, also er, wie auch bei einer mittleren bis schweren Depression,
52 das Gefühl verspürt, sich nur noch hinzulegen und nicht mehr aufstehen kann. Und dass
53 jegliche Arbeit auch die kleinste Arbeit im Sinne von Haus verlassen, zum Bäcker gehen als
54 unmöglich erscheint, also der Zustand, wo gar keine Arbeit mehr möglich ist und der Körper
55 komplett (mit Nachdruck) erschöpft ist. Genau.

56

57 **I1:** [00:04:56] Das heisst, die Thematik hat etwas mit zu viel Arbeit zu tun? (B1: Ja.) Oder wie
58 würdest du das denn-.

59

60 **B1:** [00:05:06] Ich verknüpfe den Begriff Burnout ausschliesslich mit der Arbeitswelt. Also, ich
61 habe ihn bisher in keinem anderen Zusammenhang gefunden und würde den Zustand als
62 arbeitsunfähig beschreiben.

63

64 **I1:** [00:05:25] Okay. Und aufgrund von was?

65

66 **B1:** [00:05:30] Das war-, also, die Frage habe ich nicht ganz verstanden.

67

68 **I1:** [00:05:34] Was sind die Ursachen dafür, für diese Arbeitsunfähigkeit?

69

70 **B1:** [00:05:39] Die Ursachen, wie es zu einem Burnout kommen kann?

71

72 **I1:** [00:05:43] Ja, ich glaube, du hast schon was genannt, oder? Thema Arbeitsüberlastung.
73 Würdest du das da rein interpretieren, oder?

74

75 **B1:** [00:05:53] Genau. Eine Überlastung. Die Überlastung würde ich aber als sehr subjektiv
76 definieren. Also, ich würde nicht pauschalisieren, dass zum Beispiel 50, 60 oder 70 Stunden
77 absolut zu einem Burnout führen, sondern es gibt Personen, für die können schon 25 Stunden
78 wöchentliche Arbeitszeit zu einem Burnout führen und andere können 80 Stunden arbeiten,
79 ohne dass sie zu einem Burnout kommen. Ich verbinde auch damit eine Art, dass die Person

80 subjektiv eine Art Sinnlosigkeit in ihrer Tätigkeit sieht, eine Art Ausweglosigkeit, also nicht eine
81 temporäre Sinnlosigkeit, die in drei Monaten zu Ende ist, sondern eine Idee davon, dass die
82 Arbeit keinen Sinn gewinnt, egal wie lange man diese Arbeit noch ausführen wird und wie
83 intensiv die Zeit wird. Also, die Intensität kann sogar abnehmen, aber ich glaube, wenn die
84 Sinnlosigkeit nicht abnimmt, dann kann das auch zu einem Burnout führen. Also etwas sehr
85 Subjektives, was-, genau, was ich sagen würde, absolut nicht definierbar.

86

87 **I1:** [00:07:08] Okay, und was denkst du denn über den Begriff Work-Life-Balance?

88

89 **B1:** [00:07:17] Ich assoziiere damit gar nicht so viel. Also, ich bin mir bewusst, dass manche
90 Leute sich sehr darauf berufen und so sagen, sie möchten sich mit dieser Balance schützen.
91 Andere wiederum verteufeln den Begriff und sagen: Früher gab es das nicht und früher waren
92 die Leute auch irgendwie gesund und die Wirtschaft hat funktioniert. Jüngst habe ich eine
93 Definition gehört, dass man eine Work-Life-Balance nicht auf den Tag bezieht, sondern sie
94 praktisch auf die Woche, auf den Monat oder sogar auf das Jahr bezieht. Das fand ich auch
95 interessant. Meine erste Reaktion war: Macht keinen Sinn. Aber meine zweite Reaktion war:
96 Klingt eigentlich gar nicht so schlecht, dass man sagt, man arbeitet vielleicht tendenziell
97 Montag bis Freitag etwas intensiver, etwas länger, aber hat dafür zum Beispiel Samstag,
98 Sonntag komplett frei. Also keine Emails, kein Arbeitslaptop, keine Arbeit im Kopf. Das würde
99 ich auch als eine gute Balance definieren. Und man muss nicht meiner Meinung nach täglich
100 auf diese Balance schauen. Also, ich fand das im zweiten Gedankengang-, hatte diese Idee
101 was, von einer wöchentlichen monatlichen oder jährlichen Balance, die man dann einhalten
102 kann für sich als Arbeitnehmer.

103

104 **I1:** [00:08:43] Welche Massnahmen kennst du denn in Bezug auf Burnout?

105

106 **B1:** [00:08:51] Also, ich würde dadurch, dass ich es ja mit einer Depression, also mit
107 medizinische Diagnose Depression verknüpfe, wahrscheinlich auch, wenn ich betroffen wäre,
108 über, ja, eine klinische Behandlung versuchen zu lösen, über einen Therapeuten. Je nachdem,
109 ob ich noch Vertrauen habe praktisch in mein aktuelles Arbeitsumfeld, würde ich versuchen,
110 irgendwie die Arbeit temporär auszusetzen oder vielleicht auf ein ganz kleines Minimum
111 runterzufahren beziehungsweise dann auch nach der Behandlung langsam wieder
112 hochzufahren im aktuellen Arbeitsumfeld. Oder, wenn ich kein Vertrauen habe in mein
113 aktuelles Arbeitsumfeld, dann würde ich versuchen zu kündigen, dieses medizinisch zu
114 behandeln, sechs, neun oder zwölf Monate, dann wieder versuchen mich langsam zu
115 integrieren. Ja, in ein neues Arbeitsumfeld.

116

117 **I1:** [00:09:45] Könntest du dir jetzt vorstellen, dass es Situationen gäbe, wo eine Kündigung
118 ausgeschlossen wäre.

119

120 **B1:** [00:09:56] Von mir ausgehend oder von meinem Arbeitgeber ausgehend?

121

122 **I1:** [00:10:00] Von dir ausgehend.

123

124 **B1:** [00:10:03] Also, ich stelle bei mir fest oder jemand stellt bei mir Burnout fest oder eine
125 mittlere bis schwere Depression, und ich sage ich kündige nicht, in diesem Zusammenhang,
126 oder?

127

128 **I1:** [00:10:12] Oder du triffst die Aussage: Ich kann nicht kündigen, aus verschiedenen
129 Gründen.

130

131 **B1:** [00:10:18] Ja, verstehe die Frage jetzt.

132

133 **I1:** [00:10:21] Was würdest du dann in der Situation denken? Bezüglich Massnahmen bei
134 Burnout.

135

136 **B1:** [00:10:28] Dann braucht es eine externe Person, die diese Person praktisch vor sich selbst
137 schützt. Also, beispielsweise, die Familie diagnostiziert das laienhaft, zieht dann einen
138 Psychologen oder einen Arzt hinzu. Dann wird das wirklich so festgestellt, dass es irgendwie
139 ein Burnout vorliegt oder schwere Depressionen. Und diese Person sieht das nicht ein, die
140 Person möchte sich praktisch weiterhin psychisch kaputt machen, dann wäre es doch von
141 Vorteil für diese Person, bevor irgendwelche schlimmeren Dinge eintreten, dass man dann
142 interveniert und versucht, das Dreiergespräch zwischen irgendwie professionellem
143 Psychologen, Arbeitgeber und der Person zu schaffen. Ja.

144

145 **I1:** [00:11:27] Gut. Gut. Mal angenommen, es gäbe auch nicht die Möglichkeit, auf einen
146 Psychologen zurückzugreifen. Oder-, ja doch, genau so. Also, es steht ausser Frage zu
147 kündigen. Man kann jetzt auch nicht auf externe Hilfe zugreifen, warum auch immer. Was
148 wären da noch so die Möglichkeiten, die du sehen würdest?

149

150 **B1:** [00:12:04] Also, praktisch in einem Szenario, wo die Person vielleicht ohne Familie alleine
151 lebt, ihr praktisch im privaten Umfeld niemand sagt: Hey, ich glaube, du hast eine schwere
152 Depression. Und dann versucht die Person eben dieses toxische Verhalten
153 aufrechtzuerhalten. Also, ich glaube, dass die Person dann gefährdet ist, Selbstmord zu
154 begehen, dass die Person gefährdet ist, eben in ein-, oder in die Symptome dann einer
155 schweren Depression reinzulaufen. Also, die Person kann morgens nicht mehr aus dem Bett
156 aufstehen, bis hin zu psychosomatischen Anzeichen im Sinne von sehr-, irgendwie ständig
157 krank, schwer krank, so dass es eben nicht mehr möglich ist zu arbeiten. Also, ich glaube,
158 irgendwann kann diese Person keine Leistung mehr erbringen, weil psychisch und physisch
159 die Symptome zu stark sind. Ja.

160

161 **I1:** [00:13:09] Okay, danke dir. Dann würde ich auf die zweite Frage eingehen in dem
162 Themenkomplex. Und das wäre: Welche Konsequenzen kann Arbeitslosigkeit haben?

163

164 **B1:** [00:13:27] Das soziale Ansehen könnte leiden, weil die Gesellschaft gewisse Normen und
165 Werte definiert hat, und dazu gehört einen Beitrag leisten. Und ein Beitrag wird geleistet, indem
166 man praktisch arbeitet, für sich selbst sorgt und durch Steuern und weitere Abgaben seinen
167 Beitrag zur Gesellschaft leistet. Also, das soziale Ansehen könnte fallen. Arbeitslosigkeit kann
168 auch zur Armut führen, je nach gesellschaftlicher Form, also im Sinne von: Wenn es in
169 Deutschland oder Schweiz gute Absicherungsmechanismen gibt, dann nur bis-, dann fällt
170 diese Person nur bis in eine gewisse gesellschaftliche Schicht, aber nicht auf die Strasse
171 zurück. In anderen Formen, gewisse Staaten, USA, kann es wirklich bis zu sehr grosser Armut
172 oder eben dann den Tod durch Arbeitslosigkeit führen.

173

174 **I1:** [00:14:30] Okay. Wenn du jetzt an das Thema Arbeitslosigkeit denkst, denkst du-, erstens
175 die Frage: Gibt es Unterschiede zwischen, wie man über das Thema Arbeitslosigkeit denkt,
176 wenn man jetzt eine feste Anstellung hat, also eine Sicherheit? Oder gibt es da einen
177 Unterschied zu-, wie man darüber denkt, wenn man keine feste Anstellung und Sicherheit hat?
178 Also quasi, gibt es da einen Unterschied? Und dann, falls es einen geben würde, wie würde
179 der aussehen, oder? Wie denkt jemand darüber nach, währenddessen eine Anstellung und
180 vielleicht, wenn jemand nicht in Anstellung ist?

181

182 **B1:** [00:15:07] Ja, ich persönlich würde sagen, dass ist definitiv ein riesiger Unterschied, auch
183 wenn wahrscheinlich die meisten Leute in der Gesellschaft sagen, Arbeitslosigkeit wäre
184 objektiv als Arbeitslosigkeit mit den einhergehenden dann praktisch sozialen Verfall und so-.
185 Für mich ist es so etwas, dass ich versu-, oder wie soll ich es am besten beschreiben? Ich
186 glaube, wenn man arbeitslos ist, kann das sehr schnell in eine Perspektivlosigkeit führen. Dass
187 man sich von der Gesellschaft verlassen fühlt, seine Chancen zu gering ansieht, praktisch mit
188 der Realität konfrontiert ist, und dass es dann praktisch schwerer eingeschätzt wird, diese
189 Arbeitslosigkeit zu verlassen. Im Gegensatz zu einer arbeitenden Person, die vielleicht noch
190 nie im Zustand der Arbeitslosigkeit war, die diesen Zustand unterschätzt, die auch die
191 Wahrscheinlichkeit unterschätzt, wie schnell man in eine Arbeitslosigkeit kommen kann. Das
192 wäre zum Beispiel der klassische Fall: Eine Person hat den gesellschaftsmittigen
193 Lebensverlauf: Kindergarten, Schule, Studium oder Ausbildung und dann Beruf und ist somit
194 nie konfrontiert mit einer Lücke. Und sollte es dann zu einer Lücke kommen oder bevor diese
195 Lücke eintritt, denke ich, unterschätzt diese Person massiv die Wahrscheinlichkeit einer
196 Arbeitslosigkeit als auch die Folgen einer Arbeitslosigkeit, was aber eher ein psychologisches
197 Phänomen ist, als ich es mit der Arbeitslosigkeit generell verknüpfen würde.

198

199 **I1:** [00:16:55] Gut, dann-, wie denkst du oder wie denkst du, dass andere darüber denken,
200 wenn sie jetzt in einer schwierigen Arbeitssituation sind, das heisst zum Beispiel, viel
201 Arbeitsüberlastung haben und an das Thema Arbeitslosigkeit denken, was denkst du, was die
202 Leute da denken?

203

204 **B1:** [00:17:37] Da konnte ich nicht folgen gerade der Frage.

205

206 **I1:** [00:17:41] Gut, nimm doch mal an, du wärst jetzt in einer schwierigen Arbeitssituation.
207 Vollkommen überlastet. Schwierige Perspektive. Wie denkst du in so einer Situation an das
208 Thema Arbeitslosigkeit?

209

210 **B1:** [00:18:03] In Relation zu einer wahrscheinlich anderen Arbeitssituation gerade oder
211 absolut?

212

213 **I1:** [00:18:11] Auf, einfach nur auf die Thematik Arbeitslosigkeit betrachtet. Wie denkst du
214 darüber, wenn du jetzt in einer schwierigen Arbeitssituation bist?

215

216 **B1:** [00:18:23] Ja, sehr ängstlich, weil, wenn ich keinen Respekt, keine Angst hätte vor der
217 Arbeitslosigkeit, würde es wahrscheinlich mir leichter fallen, mich in die Arbeitslosigkeit
218 proaktiv zu begeben, anstatt diesen Kampf in dieser sehr schweren Phase durchzuführen. Ja.

219

220 **I1:** [00:18:48] Okay. Gut, dann, was haben wir noch? Gut, gut, gut, gut, gut. Ja, sonst gehen
221 wir doch gleich zum dritten Themenkomplex. Was ist für dich Quite Quitting?

222

223 **B1:** [00:19:15] Wenn jemand innerlich gekündigt hat, dies nicht kommuniziert gegenüber
224 seinem Arbeitgeber und den im deutschsprachigen Raum bekannten Dienst nach Vorschrift
225 durchführt, im Sinne von: eine vorgegebene Arbeitszeit, beispielsweise 35 Stunden oder 40
226 Stunden pro Woche, man führt dies aus, man trifft die Erwartungen, aber man hat nicht das
227 intrinsische Verlangen, diese Erwartungen zu übertreffen, den Arbeitgeber zu begeistern,
228 sondern man macht Dinge, die dazu führen, dass man keinen Grund findet, einen zu kündigen.
229 Aber persönlich rechnet man eigentlich schon, dass es tendenziell dazu kommen könnte, weil
230 man nur die Erwartungen trifft und nicht übertrifft und so auch mit seiner Energie haushaltet.

231

232 **I1:** [00:20:14] Okay, dann habe ich dazu ein paar Fragen zu dieser Aussage. Und zwar, was
233 ist dann für dich eine innere Kündigung?

234

235 **B1:** [00:20:27] Eine innere Kündigung im Gegensatz zu einer äusseren beziehungsweise zu
236 einer kommunizierten Kündigung ist eben, dass ich für mich persönlich abgeschlossen habe.
237 Also, ich rechne damit, gekündigt zu werden. Somit ist meine Emotion-, somit fällt meine
238 Emotion deutlich deutlich geringer aus, sollte ich gekündigt werden. Also eine Art
239 Emotionshatch führe ich mit mir selbst durch, kommuniziere dies aber nicht mit meinem
240 Arbeitgeber. Also eine schriftliche oder äussere Kündigung wäre eben die kommunizierte,
241 meinem Chef, meinem Arbeitgeber gegenüber, und die innere, innerliche Kündigung ist nur
242 mir gegenüber, gutes Gesicht nach aussen und ich persönlich habe aber meine Entscheidung

243 getroffen. Ich bin mir sicher, dass praktisch dieser Job, dieses Unternehmen nicht mehr von
244 sehr grosser zukünftlicher Relevanz sein wird.

245

246 **I1:** [00:21:40] Okay, und wie denkst du, kommt das zu so einer innerlichen Kündigung?

247

248 **B1:** [00:21:46] Das können, glaube ich, ganz verschiedene Faktoren sein. Also die komplette
249 Bandbreite von dem direkten Vorgesetzten, mit dem man zum Beispiel persönlich nicht gut
250 klarkommt, oder dem direkten Vorgesetzten, mit dem man beruflich nicht so gut klarkommt,
251 der vielleicht kein Potenzial in einem sieht. Oder vielleicht Company, dass die Company keine
252 Werte hat, keine Ziele hat, dass die Company nicht mit einem matcht. Und das kann in
253 Kombination mit dem direkten Vorgesetzten sein oder auch nicht. Also, das kann auch
254 entweder oder sein. Das sind solche Faktoren. Was könnte ich mir noch vorstellen zum
255 Beispiel? Die gesamtwirtschaftliche Lage ist sehr, sehr gut. Ich bekomme vielleicht
256 regelmässig Angebote von anderen Unternehmen, habe denen aber noch nicht zugesagt, bin
257 also sehr, sehr optimistisch, schnell und einfach und locker, vielleicht eine bessere Möglichkeit
258 woanders zu bekommen. Das kann auch meine Stimmung in die Richtung treiben. Was könnte
259 noch sein? Vielleicht, wenn ich im Projektgeschäft tätig bin, sind es vielleicht Projektideen oder
260 im Produktgeschäft dann Produktideen, die ich gerne umsetzen würde. Diese werden nicht so
261 gewertschätzt von meinem Unternehmen, nicht so budgetiert. Mir fehlt also praktisch das
262 Budget, hier was zu treiben, umzusetzen, mich zu verwirklichen. Also, mir wird es verwehrt,
263 mich zu verwirklichen. Das kann auch dazu führen. Und das sind wie gesagt nur ein paar. Ich
264 glaube, da gibt es sehr, sehr viele, die miteinander auch interferieren können, aber auch
265 vielleicht sogar einzeln den Ausschlag geben können, um das dann so durchzuführen, ja.

266

267 **I1:** [00:23:40] Okay, dann danke dafür mal! Was ist dann für dich Dienst nach Vorschrift?

268

269 **B1:** [00:23:53] Ich habe vom-

270

271 **I1:** [00:23:53] Ich habe das ja im Kontext erwähnt gehabt, ja?

272

273 **B1:** [00:23:57] Der Dienst nach Vorschrift ist vielleicht-, oder ist für mich in dem Kontext, wie
274 ich vorher Quite Quitting beschrieben habe, der kleine Bruder oder der etwas schwächere
275 Quite Quitter, also, das ist für mich der neutralste Zustand einer Ausführung der Arbeit. So
276 würde ich das beschreiben wollen.

277

278 **I1:** [00:24:25] Und was denkst du, sind die Ursachen für Dienst nach Vorschrift?

279

280 **B1:** [00:24:30] Hier würde ich sogar die Gesellschaft nennen. Und zwar ist in Deutschland der
281 Dienst nach Vorschrift gar nicht so schlecht behaftet. Also gerade im Beamtenwesen ist es
282 eigentlich ein anzustrebender Zustand, der Dienst nach Vorschrift. In der Privatwirtschaft ist er

283 eben aufgrund von einem angestrebten Wirtschaftswachstum, von einer Exzellenz, in einem
284 Unternehmen natürlich negativ betrachtet, nur den Dienst nach Vorschrift zu tun und nicht
285 diesen zu übertreffen. Aber im Beamtenwesen oder praktisch in den klassischen Nine-to-Five-
286 Jobs oder in einer Zeit zwischen 1960 und irgendwie 2000, da war das mit Sicherheit nicht so
287 negativ behaftet, wie es heute ist.

288

289 **I1:** [00:25:35] Okay. Dann danke mal dafür! Dann, welche Folgen denkst du, hat Quite Quitting
290 für Firmen?

291

292 **B1:** [00:25:46] Ja, du hattest es ganz am Anfang erwähnt, du hattest die gesamtwirtschaftliche
293 Betrachtung mit einer Kennzahl genannt aus einer Studie. Und das würde ich genauso im
294 Prinzip runterbrechen auf die Unternehmen. Also, das hat finanzielle Folgen, wenn du Leute
295 hast, die nicht proaktiv dein Unternehmen mitgestalten und es vorantreiben, sondern wenn du
296 Leute hast, denen du zwar Aufgaben geben kannst, aber diese dann halbherzig erledigt
297 werden, diese zum Teil mit einer Qualität erledigt werden, die annehmbar ist, aber wo zum
298 Beispiel auch dein Kunde, also der Kunde dieses Unternehmens, nicht sagt "Wow!", keinen
299 Folgeauftrag dir gibt oder zum Beispiel nicht das Produktvolumen steigern möchte, das hat
300 meiner Meinung nach direkte finanzielle Folgen, aber auch indirekte Folgen, zum Beispiel auf
301 die anderen Arbeitskräfte im Unternehmen, die sich vielleicht von dieser Arbeitsmentalität
302 anstecken lassen, verleiten lassen, sich dem sogar vielleicht anschliessen. Und ich würde als
303 Unternehmer sehr darauf schauen, dass ich-, ich würde nicht diese Person, wenn ich sie
304 identifiziere, vielleicht kündigen, sondern ich würde versuchen, meine unternehmerischen
305 Werte, also die-, wofür steht das Unternehmen, zu verändern, damit es nicht mehr so passiert.

306

307 **I1:** [00:27:17] Das wäre dann auch die nächste Frage: Welche Massnahmen kennst du im
308 Bereich Quite Quitting?

309

310 **B1:** [00:27:25] Ja, also (?ich habe) die erste schon genannt. Ich würde versuchen über Werte,
311 das, also das Unternehmen, nicht im Sinne von neue KPIs oder neue finanzielle KPIs,
312 Umsatzziele, (?EBITA-Ziele), irgendwelche Deckungsbeitragsziele im Produktbereich,
313 sondern ich glaube, das kommt über die Message ganz oben vom CEO oder irgendwie vom
314 Geschäftsführer, Partner runter. Das dürfte meiner Meinung nach den grössten Ausschlag
315 darauf haben, Quite Quitting zu verhindern, gepaart mit einer angemessenen Bezahlung,
316 gepaart mit vielleicht gewissen Anreizen, gewisse Anreize nicht zum Quite Quitter zu werden.
317 Das Können monetäre Anreize sein, das können nicht-monetäre Anreize sein. Das können
318 bestimmte Events sein, das kann ein guter Zusammenhalt sein. Das kann sein, dass man die
319 richtigen Mitarbeitenden, die zu diesen Unter-, also zu diesen Werten des Unternehmens
320 passen, anstellt, und andere, die sich entschieden haben, diese Werte nicht zu teilen, entlässt.
321 Und das sind bestimmt nur wenige, die ich jetzt sagen kann als Nichtunternehmer. Ja.

322

323 **I1:** [00:28:43] Okay. Gut. Ja. Ich muss kurz mal überlegen.

324

325 **I1:** [00:28:50] Na ja, ich denke, das ist gut so weit. Damit hätten wir es auch schon. Von Burnout
326 gesprochen, die Arbeitslosigkeit, die Konsequenzen von Arbeitslosigkeit, Thematik Quite
327 Quitting. Ich danke dir vielmal für deinen Insight, deinen Input und auch vor allem deine Zeit!
328 Und dein Input wird jetzt quasi in Textform umgestaltet, Entschuldigung, transkribiert, und
329 diese Transkription wird danach anonymisiert und wird von mir mit den Aussagen von fünf
330 weiteren Expertinnen und Experten aggregiert und fließt dann als Ergebnis in meine Arbeit
331 mit ein und wird mit der Literatur, der Theorie zu den Thematiken verglichen und ein
332 Gesamtergebnis gebildet, von dem dann Massnahmen abgeleitet werden, die Organisationen
333 ergreifen können, um Quite Quitting am Arbeitsplatz zu verhindern. Danke vielmal! Möchtest
334 du noch etwas zu den Thematiken sagen?

335

336 **B1:** [00:30:18] Nein.

337

338 **I1:** [00:30:20] Gut, dann würde ich jetzt die Aufnahme beenden. Und dann hören wir uns eh
339 gleich, ja?

340

341 **B1:** [00:30:27] Ja, vielen Dank.

342

343 **I1:** [00:30:29] Danke! Tschüss! Ciao!

1 Anhang VIII: Transkript I4

2

3 **I1:** [00:00:03] So, ich habe auf den Knopf gedrückt. Recording has startet, die Aufnahme hat
4 begonnen. Ja, herzlich willkommen, [...]. Vielen Dank für deine Zeit! Wir machen heute ein
5 kleines Interview. Das wird in etwa 45 Minuten Zeit brauchen. In diesem Interview stelle ich dir
6 ein paar Fragen. Das Interview wird von der Audioaufnahme in Textform transkribiert und
7 dieser Text, diesen Text lese ich dann und den schwärze ich dann, alle Namen und alle
8 Firmennennungen, und die Audioaufnahme wird dann vernichtet. Es geht um das Thema Quite
9 Quitting. Es gab im Themenbereich eine Studie von Gallup, in der im Jahre 2022 festgestellt
10 wurde, dass durch die Thematik, durch das Disengagement von Arbeitnehmenden ein
11 wirtschaftlicher Schaden von 118 bis 151 Milliarden Euro geschätzt wird in der Bundesrepublik
12 Deutschland. Meine Forschungsfrage in dieser Arbeit ist: Welche Massnahmen sollten
13 Organisationen ergreifen, um Quite Quitting am Arbeitsplatz zu verhindern? Das ist jetzt nicht
14 die Frage, die ich dir stelle, sondern das ist einfach die Frage der Arbeit. Ich habe für dich drei
15 Themenfragen. Das sind so die Hauptfragen. Und für diese drei Hauptfragen habe ich dann
16 einzelne Rückfragen, je nachdem, wie du auf diese Fragen antwortest. Und bevor wir
17 beginnen, habe ich ein paar Aufwärmfragen an dich. Die erste wäre: In welcher Industrie
18 arbeitest du, in welcher Funktion und wie lange schon?

19

20 **B1:** [00:02:16] Gut. Ich arbeite im IT-Consulting seit einem Jahr, aber in der ganzen Branche
21 bin ich über zehn Jahre jetzt tätig. Also, immer wieder intern und extern unterwegs. Rollen,
22 verschieden, Testmanagement, Release Management oder eigentlich, ja, so organisatorisch
23 Requirements Engineering. Ich bin relativ variabel.

24

25 **I1:** [00:02:49] Das heisst dann für die Kunden, wo du unterwegs bist. (B1: Genau.) Okay, dann,
26 was sind dann so deine täglichen Aufgaben?

27

28 **B1:** [00:03:01] Meine täglichen Aufgaben sind die Organisation von Qualität in Software
29 Development, also die Abnahme, also kann auch schon sein die Beschreibung von
30 Anforderungen und danach vor allem die Abnahme, dass dies alles in der Zeit funktioniert, die
31 vorgegeben ist.

32

33 **I1:** [00:03:30] Okay. Vielen Dank! Ja, da wären wir mit den Aufwärmfragen schon einmal fertig.
34 Jetzt würde ich dann in die Themenfragen einsteigen. Bei diesen Themenfragen ist es so,
35 dass es nicht darum geht, was ist eine richtige Antwort oder was ist eine falsche Antwort?
36 Sondern es geht darum, was ist deine Meinung, was ist deine Erfahrung? Ja.

37

38 **B1:** [00:03:55] Okay.

39

40 **I1:** [00:03:57] Anders ausgedrückt, es gibt kein richtig oder falsch. Gut. Was ist für dich der
41 Begriff Burnout?

42

43 **B1:** [00:04:14] Ja, sozusagen, wenn man ausgebrannt ist von der Arbeit, wenn es einfach zu
44 viel ist und der Körper dann nicht mehr funktioniert, weil man ja zu viele Stunden arbeitet und
45 auch zu viele Themen einem im Kopf schwirrt.

46

47 **I1:** [00:04:37] Und wie denkst du, hat das mit dem Begriff Arbeitsüberlastung zu tun?

48

49 **B1:** [00:04:47] Also, ich denke, wenn die Arbeit zur Belastung wird, ist es dann ein Burnout.
50 Ja. Also, es gibt ja immer wieder Peaks, aber in dem Sinne, wenn es dann langfristig zu viel
51 ist.

52

53 **I1:** [00:05:04] Dann kommt man nicht mehr zurück, oder?

54

55 **B1:** [00:05:09] Ja, dann kommt es irgendwann-, ja zu einem-, wie soll man es eben-, Burnout,
56 wenn dann eben nichts mehr geht.

57

58 **I1:** [00:05:20] Ja. Hast du das schon mal irgendwo erlebt oder gesehen?

59

60 **B1:** [00:05:28] Also, ich habe es schon aus den Erzählungen von einem sehr engen
61 Teammitglied erlebt. Ja, da ging dann wirklich nichts mehr, konnte nicht mehr aufstehen. Ja,
62 weil das halt auch ein Job war, da hattest du am Wochenende und in der Nacht Piquet und
63 sehr, sehr viel Verantwortung. Genau. Ja.

64

65 **I1:** [00:05:58] Konnte nicht einmal mehr aufstehen, ja? Das ist schon-.

66

67 **B1:** [00:06:03] Schon heftig, wenn, dann einfach-, ja, sozusagen wirklich nichts mehr
68 funktioniert.

69

70 **I1:** [00:06:12] Ja. Das geht ja dann schon nicht mehr in die (?Psyche), sondern ins Körperliche,
71 oder?

72

73 **B1:** [00:06:18] Ja, genau. Also, ja. Das ist schon im Einkla-, also zusammen immer, Psyche
74 und Physe. Ja.

75

76 **I1:** [00:06:34] Dann, wie denkst du denn über den Begriff Work-Life-Balance? Oder was denkst
77 du über den Begriff?

78

79 **B1:** [00:06:42] Ich versuche, die Work-Life-Balance zu berücksichtigen. Aber ich glaube auch,
80 das ist auch etwas wahnsinnig Schwieriges. Weil, die Arbeit geht am einfachsten, wenn man
81 im Flow ist und dann ist es halt schon ein mehr Work als Life dann manchmal. Weil, ja, denn
82 dann ist man im Rhythmus, es fließt, als wenn man immer ein Stop and go hat. Aber eben,
83 man muss auch seine Ruhephasen gut berücksichtigen. Und ich denke, wenn man irgendwie
84 mal nicht schlafen kann oder physische Beschwerden hat oder eben alles im Kopf dreht, dann
85 sollte man sich dann wieder der Fokus Life bei Work-Life-Balance mehr berücksichtigen, weil,
86 langfristig kann man das ja meistens nicht durchhalten.

87

88 **I1:** [00:07:42] Okay. Gut. Dann würde mich interessieren, was du denkst, welche Massnahmen
89 kann man denn machen, wenn man feststellt, oh, man hat jetzt selbst einen Burnout? Oder
90 was können auch Firmen machen, wenn sie sehen, die Mitarbeitenden haben einen Burnout?

91

92 **B1:** [00:08:13] Also, einerseits muss man natürlich für sich selbst schauen und ich denke, also
93 in meinem Fall, wenn ich jetzt Kopfschmerzen habe oder irgendetwas, dann bin ich jetzt so
94 weit, dass ich meine Pause einschalte, statt irgendwelche Schmerzmittel zu nehmen. Dann
95 erwarte ich aber auch jetzt von der Firma, also jetzt direkt vom Line Management, dass sie
96 auch eine Übersicht haben, in welchen Mandaten oder Arbeiten der Mitarbeiter gerade tätig
97 ist und sich auch die Stunden anschaut, dass dann diese nicht zu viel sind, aber auch durch
98 Gespräche, also ob die jetzt in der Pause sind oder auch im monatlichen oder wöchentlichen
99 Gespräch ist, dass da auch das Wohlbefinden des Mitarbeiters zum Zuge kommt. Ich weiss
100 jetzt nicht, wie irgendwelche Stress-Workshops oder andere Angebote der Firma wirklich
101 ziehen. Es gibt ja immer wieder so Programme zum Schauen, aber das ist häufig dann so
102 bisschen einmalig. Und das Sportprogramm kann ja genutzt werden, wenn man möchte. Ich
103 glaube, es war ein guter Line Manager wäre so ein guter Barometer zum zu sehen, wie geht
104 es den Mitarbeitern?

105

106 **I1:** [00:10:00] Okay.

107

108 **B1:** [00:10:01] Also, ich hatte einen bei meinem vorherigen Arbeitgeber während Corona noch,
109 und der hat wirklich erinnert, weil, wir waren da ziemlich im Hamsterrad, stellt mal eure
110 Maschine aus, und der hat wirklich auch immer wieder nachgefragt und so eine persönliche
111 Beziehung aufgebaut zu den Personen, dann merkt man am ehesten, wie es einer Person
112 geht. Ja.

113

114 **I1:** [00:10:31] Wow! Vielen Dank! Das sind schon super Antworten, danke ich dir. Wir würden
115 sonst zur zweiten Frage gehen. Da dreht es sich hauptsächlich um das Thema Arbeitslosigkeit.
116 Und dort würde mich interessieren, was du denkst, welche Folgen, welche Konsequenzen
117 Arbeitslosigkeit haben können? Was sind die Konsequenzen von Arbeitslosigkeit?

118

119 **B1:** [00:11:12] Also, glücklicherweise war ich jetzt noch nie arbeitslos, aber ich habe eine
120 Kolleginnen, die hat auch sehr viel gearbeitet, war lange am gleichen Ort. Also, sie hat für eine
121 Hochschule gearbeitet, hat dann gekündigt und dachte, sie findet dann relativ schnell etwas.
122 Das ging dann aber leider dann doch zwei Jahre. Und es hat schon sehr an ihr gezehrt. Also,
123 was hat man selbst für einen Wert? Was hat dann das wird Auswirkungen auch auf eine
124 Beziehung oder das Privatleben oder, ja, einfach auch das ganze soziale Leben, weil, dann
125 hast du ja dann (?einiges weniger) an Geld zur Verfügung. Und trotz sehr guter Ausbildung
126 fängst du an dir zu zweifeln an. Ja. Also, ich denke, es ist ein enormer psychischer Druck. Ja.

127

128 **I1:** [00:12:27] Ja. Gut. Denkst du, wenn du jetzt genau so an diese Situation deiner Bekannten
129 denkst, was glaubst du, wie hat deine Bekannte vor der Kündigung über Arbeitslosigkeit
130 gedacht und wie hat sie über das Thema Arbeitslosigkeit gedacht, währenddessen sie in
131 dieser Arbeitslosigkeit war?

132

133 **B1:** [00:12:59] Ich glaube, das war ihr gar nicht irgendwie bewusst, dass sie arbeitslos werden
134 könnte, weil, sie hatte immer sehr, sehr viel zu tun, kommt auch aus einem-, sie ist auf einem
135 Bauernhof aufgewachsen, da gibt es ja auch immer etwas zu tun. Und dann ist sie wirklich so,
136 ja, dagestanden, plus hatte sie-, musste sie sich noch um ihren Mann kümmern. Und, ja, ich
137 glaube, es hat sie ein bisschen überrascht, dass sie nicht so schnell eine Arbeit gefunden hat.
138 Plus eben, wenn man dann arbeitslos ist, mit den ganzen, ich glaube, das war ihr schon
139 bewusst, dass man so viele Bewerbungen schreiben muss. Also, es gab dann auch ein gutes
140 Programm, wo sie sich dann weiterbilden oder austauschen konnte. Aber es war schon eine
141 lange Durststrecke. Und sie hat dann danach nochmals die Arbeit gewechselt und sie hat
142 wirklich geschaut, dass sie nicht kündigt, bevor sie etwas hat. Sie hat ihre Lessons learned
143 gehabt. Ja.

144

145 **I1:** [00:14:28] Das wäre genau jetzt meine Frage gewesen. Wie denkt denn deine Bekannte
146 heute über das Thema Arbeitslosigkeit?

147

148 **B1:** [00:14:38] Ich glaube, sie möchte-, sie wird jetzt immer sicherstellen, dass Sie einen
149 nahtlosen Übergang hat. Und mehr schauen, dass dann auch das Zwischenmenschliche
150 funktioniert. Weil, ich denke, dass macht relativ viel aus. Also, das ist mir auch bewusst
151 geworden, dass das-, es ist nicht nur die Arbeit, aber es ist auch das Zwischenmenschliche,
152 weil man so viel Zeit bei der Arbeit verbringt, dass das funktioniert, und halt dann eben nahtlos
153 den Übergang plant, wenn man wieder wechselt. Genau.

154

155 **I1:** [00:15:29] Gut. Denk mal an deine Bekannte und stell dir mal vor, sie wäre jetzt in einer
156 schwierigen Arbeitssituation mit Arbeitsüberlastung und sie müsste sich vielleicht wieder mit
157 dem Gedanken beschäftigen, mit der Thematik Arbeitslosigkeit. Was denkst du, wie sie
158 darüber denken würde? In dieser Situation. Als Beispiel, ich kann es auch einfach formulieren,
159 sage ich, die Person XYZ hat viel zu tun in der Arbeit, viel zu viel zu tun, völlig überlastet. Und

160 auf der anderen Seite ist die Alternative, das Ganze zu beenden. Aber das ist nicht möglich,
161 weil, ja, die Konsequenzen der Arbeitslosigkeit wären sehr gravierend, ja, wirtschaftlich, sozial.
162 Wie denkt so eine Person in dieser Situation?

163

164 **B1:** [00:17:02] Ich habe das Gefühl und ich weiss auch von einer anderen Bekannten, die
165 gehen jetzt offensiver ins Gespräch rein. Also, sie sind ja alle gut ausgebildet, sie sind meiner
166 Meinung alle-, sie haben ihren Wert, und sie gehen jetzt mehr offensiver auf die Vorgesetzten
167 oder die Mitarbeiter zu und sagen: Es ist zu viel, oder: Ich kann nicht alles. Wir müssen
168 priorisieren. Also, ich glaube, beide haben ziemlich viel daraus gelernt. Halt auch, sich ein
169 bisschen zu wehren in dem Sinne. Ja.

170

171 **I1:** [00:17:54] Und was glaubst du jetzt, in diesen Situationen, wo ging das Gespräch los, ist
172 das von der vorgesetzten Führungskraft initiiert worden oder von den Personen, die überlastet
173 sind?

174

175 **B1:** [00:18:10] Von den Personen, die überlastet sind.

176

177 **I1:** [00:18:14] Okay, super. Da würde mich mal persönlich deine Meinung dazu interessieren.
178 Wie würdest du denn in der Situation reagieren, wenn du jetzt auf der einen Seite diese
179 Arbeitsüberlastung hast, aber auf der anderen Seite nicht die Wahl zu sagen, ich beende das
180 jetzt hier?

181

182 **B1:** [00:18:41] Ich habe auch die gleichen Erfahrungen gemacht. Wenn ich jetzt zurückdenke,
183 weil, man schluckt relativ lang und irgendwann, wenn-, insbesondere, wenn die Leute einem
184 zurückgeben, man ist nicht zufrieden und die Arbeit wird nicht wertgeschätzt, obwohl zum
185 Beispiel der Kunde zufrieden ist. Ich gebe es jetzt auch proaktiv zurück und sage: Es geht
186 nicht mehr! Das heisst nicht, (I1, parallel: Hast du das schon mal gemacht-?) dass du eine
187 Lösung bekommst. Die Lösung musst du dann auch noch selbst liefern. Also, ich habe noch
188 nie erlebt, dass jemand gekommen ist und meine Überbuchung oder Überlastung dann gelöst
189 hat. Also, ja.

190

191 **I1:** [00:19:39] Jetzt stelle ich dir quasi die Gegenfrage, die Prüfungsfrage: Hättest du dir das
192 gewünscht, dass du da in den Situationen erkannt wirst und dass du-, dass darauf reagiert
193 wird?

194

195 **B1:** [00:19:56] Ja, schon. Wenn du monatlich ein Gespräch hast und du gibst Feedback, dass
196 du eigentlich zwei Rollen hast, und die Chefin ist nicht zufrieden, und was das Resultat danach
197 ist, dass du noch zwei Aufgaben mehr hast, dann fragst du dich dann schon-. Und ich habe
198 dann die eine Rolle abgegeben, habe dann aber bei jemand anderem Support bekommen.
199 Aber es war dann auch wieder über längere Zeit mehr Belastung zum das überhaupt wieder
200 diese zweite Rolle loszuwerden. Und jetzt auch, momentan habe ich auch zu viele Mandate

201 und das interessiert niemanden. Also, du musst jetzt selbst eine Lösung finden, und ich habe
202 jetzt das eine Mandat on hold gesetzt, also. Es gibt ganz wenige, ich habe wenige Line
203 Manager bis jetzt gehabt, die erkannt haben-, oder zumindest mit mir zusammen reflektieren
204 und herausfinden durch Fragen, was könnten wir anders machen? Es braucht alles Zeit und
205 Interesse.

206

207 **I1:** [00:21:30] Was würdest du dir denn jetzt wünschen in der Situation, die du da beschreibst?
208 Also, eigentlich hast du es ja, glaube ich, im Negativen formuliert, oder? Du hast ja gesagt, es
209 passiert nicht, oder? Ist das dann auch das, was du dir wünschen würdest, das dann passieren
210 sollte? Dass man mit dir spricht, dass man schaut, was passiert in dem Moment und die
211 Situation mal anschaut?

212

213 **B1:** [00:22:04] Ja, genau. Also, ich habe jetzt gerade meinen Line Manager gewechselt zu
214 jemandem-, zu einem Accountmanager, der direkt fragt, wie es einem geht. Was man genau
215 bei der Arbeit macht, weil, man hat viel Leute, die haben keine Ahnung, was man eigentlich
216 den ganzen Tag macht. Es wäre noch schön. Der auch Feedback beim Kunden abholt und
217 mit einem langfristig einen Plan macht, wo es hingehet und auch die momentane Situation
218 analysiert und vielleicht auch mal Tipps geben können, weil die auch schon mal in einer
219 ähnlichen Situation waren. Es gibt ja nicht immer eine Lösung, aber vielleicht auch manchmal
220 einfach supporten. Okay, es ist dann in einer Woche vorbei oder wir finden danach eine
221 Lösung. Einfach so ein bisschen-. Natürlich bin ich erwachsen und erfahren, aber so ein
222 bisschen ein Beistand kann ab und zu nicht schaden. Und das wäre für mich eigentlich auch
223 ein Line Manager. Ja. Weil, sonst bräuchte man-, könnte man ja als Freelancer arbeiten oder
224 so.

225

226 **I1:** [00:23:30] Wenn du jetzt noch mal-. Gehen wir noch mal zurück auf die originäre Frage,
227 die war ja, welche Konsequenzen kann Arbeitslosigkeit haben? Wenn wir uns die Frage noch
228 mal anschauen, dann kommt jetzt eine etwas schwierigere Frage. Und zwar, was denkst du,
229 welche Massnahmen in Bezug auf Arbeitslosigkeit gibt es? Das ist eine schwierige Frage.
230 Wenn wir jetzt aus dem Bereich (?Sport)-, ich, was kann ich als Arbeitnehmender,
231 Arbeitnehmende tun, um nicht arbeitslos zu werden? Oder ich bin in der Arbeitslosigkeit, was
232 kann ich gegen die Arbeitslosigkeit tun? Oder andersrum gesehen: Was können, was könnten
233 Firmen tun, damit diese-, damit das Thema Arbeitslosigkeit vermieden wird, Arbeitslosigkeit
234 vermieden wird?

235

236 **B1:** [00:24:33] Ich denke, als Arbeit-.

237

238 **I1:** [00:24:34] Fällt dir dazu etwas ein?

239

240 **B1:** [00:24:36] Also, ich denke, als Arbeitnehmer, damit man nicht arbeitslos ist, also egal, ob
241 man jetzt selbst kündigt oder durch eine-, es gibt ja immer firmeninterne Strategien oder
242 Probleme, wirtschaftliche Lage, in denen kann man nicht mehr alle weiterbeschäftigen. Ich

243 denke, wichtig ist, dass man gute Arbeitszeugnisse hat für die Arbeit, die man hat, aber sich
244 auch immer weiterbildet, falls man denn den Job mal wechseln muss. Also, ich glaube, das
245 ist-, da ist man auch sehr, wie sagt man, selbst verantwortlich, dass man am Ball bleibt. Als
246 Arbeitgeber, klar, da kommt halt immer die wirtschaftliche Lage drauf an, das Geschäft muss
247 ja gut laufen und vielleicht gibt es mal einen Engpass, dann muss man Leute entlassen. Aber
248 ich habe jetzt nur Entlassungen erlebt, die begleitet waren mit einem längeren Horizont von
249 zwei, drei Jahren, dass die dann entweder die Chance zur Umschulung hatten, oder denn,
250 wenn sie schon älter waren, ein gutes Alterspaket erhalten haben. Genau. Und was war die
251 dritte? Arbeitnehmer, Arbeit-.

252

253 **I1:** [00:26:17] Ich denke, das war es schon.

254

255 **B1:** [00:26:18] Schon? Arbeitgeber, Arbeitnehmer. War nicht noch was?

256

257 **I1:** [00:26:21] Arbeitnehmer, Arbeitgeber. Ich glaube, das waren schon alle. Hast du super
258 beantwortet. Bin gerade am überlegen-.

259

260 **B1:** [00:26:40] Du hast noch gefragt, wie man sich fühlt in der Arbeitslosigkeit, glaube ich.
261 Habe ich das beantwortet?

262

263 **I1:** [00:26:48] Das hast du schon beantwortet.

264

265 **B1:** [00:26:52] Okay.

266

267 **I1:** [00:26:55] Also, ich finde das super Antworten in Bezug auf, was können eigentlich
268 Arbeitgeber tun? Und was ich jetzt spannend finde, ist, was du beschrieben hast, ist doch eine
269 Art Planbarkeit der Situation, oder?

270

271 **B1:** [00:27:09] Ja, also, ich komme halt jetzt vielleicht nur aus Firmen, die schon vielleicht
272 finanziell schauen mussten, aber mit Horizont raus-, mit Horizont gearbeitet haben und halt
273 sonst einen Imageverlust hätten. Kann vielleicht nicht jede Firma.

274

275 **I1:** [00:27:35] Ja. Mich würde noch interessieren, ob diese Firmen, die diese Massnahmen
276 ergriffen haben, wie du vor uns gesagt hast, oder dieses Langfristige, ob die das vorher
277 kommuniziert hatten, dass, falls es zu so einem Punkt kommen würde, dass es solche
278 Massnahmen gibt oder haben die die-, hat es dort keine Kommunikation gegeben hat, hat man
279 nicht gewusst, was passiert, falls es mal passiert. Und dann gab es diese Massnahmen?

280

281 **B1:** [00:28:05] Also, das waren immer-, das wurde kommuniziert, dass dann eine Begleitung
282 gibt. Aber das war jetzt, das war jetzt ein Fall, ich weiss nicht mehr, was der-, das war einfach
283 eine Reduktion des Personals, und ich glaube, das war vorher auch schon so. Oder wenn es
284 jetzt zu einem Firmenzusammenschluss kommt, wie jetzt [...], die bekommen ja auch so einen
285 langfristigen Abgang häufig. Aber ich denke, bei kleinen Firmen ist das nicht möglich.

286

287 **I1:** [00:28:52] Okay. Wenn du jetzt an konkrete Beispiele denkst, Situationen, die du erlebt
288 hast, Situationen, die du kennst, glaubst du, dass die Person, die das dann betroffen hat, Angst
289 vor dieser Massnahme hatten, dass diese kommen würde, oder dass sie dadurch, dass sie
290 wussten, dass sie da-, dass es ein gewisses Auffangnetz in dem Sinne gibt, dass sie dem
291 etwas gelassener entgegengesehen haben?

292

293 **B1:** [00:29:27] Ganz verschieden. Ich habe-, ich hatte zwei ältere Tester. Das wurde auch gut
294 ausgewählt vom Line Manager, weil, die haben sich eh überlegt frühzeitig in Pension zu gehen.
295 Und die fanden das eigentlich sehr gut. Also, sie wussten genau, sie werden noch so lange
296 arbeiten. Der eine hat dann gefunden: Ja, schon schade! Dann hatte ich jemand, die war
297 vielleicht ein, zwei Jahre dabei. Sie war dann so richtig durchgestartet. Sie war etwas
298 gelassener. Also, klar, die ersten zwei Wochen waren nicht schön, wenn du weisst, dass du
299 jetzt gehen musst. Und für sie war das etwas überraschend. Sie hat dann sich Zeit genommen,
300 einen Job zu wechseln, ist zufälligerweise zu [...] gewechselt, hat jetzt wieder das Gleiche,
301 aber sie ist komplett gelassen, habe ich das Gefühl, weil, sie hat so viele Möglichkeiten, sie ist
302 sehr gut ausgebildet. Sie ist relativ entspannt. Irgendetwas gibt es dann immer. Also,
303 insbesondere, wenn du engagiert bist, vielleicht wirst du auch übernommen. Aber ich kenne
304 jetzt wieder andere, die waren jetzt irgendwie 20 Jahre auf dem gleichen Jobprofil und haben
305 sich auch nicht gross weitergebildet. Und wenn du dann noch Familie hast, gut, die Kollegin
306 hat auch Familie, aber das ist irgendwie so-, sehr gut ausgebildet, sie kennt die neuesten
307 Technologien. Und dann war dann das bei einer Arbeitsgruppe, die hatten dann schon mehr
308 Probleme, wenn du nach 20 Jahren dann gehen musst, wenn du so 50 bist zum Beispiel. (I1:
309 Ja.) Dann ist das dann schon-, wenn du vielleicht noch ein Haus abzubezahlen hast, deine
310 Familie zu finanzieren. Aber da ist halt auch eben wieder der Punkt, die, die sich mehr
311 weitergebildet haben, haben auch schneller einen Job gefunden. Und die anderen mussten
312 wirklich auf das Programm setzen. Und ich denke, sie haben dann schon alle einen Job
313 gefunden, aber das war dann schon die grössere Belastung.

314

315 **I1:** [00:32:12] Okay. Wenn du dir jetzt vorstellen würdest, diese einzelnen Personen, die da
316 eine grössere Belastung hatten, wie denkst du, wäre es diesen Personen gegangen, wenn es
317 diese Massnahmen nicht gegeben hätte?

318

319 **B1:** [00:32:29] Das wäre schon sehr, sehr hart gewesen, eben weil Leute dann halt eben ihren
320 Lebensstil nicht mehr finanzieren können. Je nachdem, wie schnell du wieder einen Job
321 findest. Ich denke, das Arbeitslosenprogramm, was ich jetzt so mitbekommen habe von meiner
322 Kollegin ist schon relativ gut, aber ist halt vielleicht auch nicht immer so individuell. Also, wir
323 können uns sicher-, es ist ein tolles Programm in der Schweiz, aber sicher nicht immer
324 individuell, dann auf immer alle abgestimmt und du musst dann schon deine Anzahl

325 Bewerbungen abliefern. Also, man ist schon privilegiert, wenn man dieses zwei
326 Jahresablösung bekommt. Ohne kann es schon sehr hart sein, wenn man jetzt nicht einen
327 Puffer plant immer für sich. Ja, aber ich denke, das ist auch-, jetzt für mich, ich habe immer-,
328 ich schaue immer, dass ich mich sicher noch zwei Jahre finanzieren kann, ohne irgendwelche
329 Probleme zu haben. Aber es ist halt nicht jede Person gleich oder kann das auch gar nicht, je
330 nach Lohnklasse natürlich.

331

332 **I1:** [00:33:58] Genau. Ja, ich denke, wir haben jetzt gut viele Antworten zusammen für den
333 Bereich Arbeitslosigkeit. Dann würde ich sagen, gehen wir doch am besten zum dritten
334 Themenkomplex. Und das wäre die Frage: Was ist für dich Quite Quitting?

335

336 **B1:** [00:34:26] Wenn man nicht gekündigt hat, aber-, also offiziell, aber nur im Kopf,
337 sozusagen.

338

339 **I1:** [00:34:37] Also nicht kündigen, aber doch gekündigt.

340

341 **B1:** [00:34:40] Ja. Innerlich hat man gekündigt.

342

343 **I1:** [00:34:45] Okay. Und wie äussert sich das?

344

345 **B1:** [00:34:55] In dem Sinne, dass man schon noch arbeitet, aber nicht mehr jetzt alles gibt.
346 Also-.

347

348 **I1:** [00:35:16] Nicht mehr geben kann oder nicht mehr geben will?

349

350 **B1:** [00:35:21] Beides!

351

352 **I1:** [00:35:23] Okay. Und was könnte man da-.

353

354 **B1:** [00:35:28] Wollen, vor allem, aber vielleicht kann man auch nicht mehr, weil man eben
355 vielleicht schon so ausgesaugt ist. Es gibt ja immer Gründe, wieso man kündigt.

356

357 **I1:** [00:35:47] Und warum kündigen dann die Menschen nicht? Oder Betroffene.

358

359 **B1:** [00:35:58] Weil man ja auch wieder die Energie braucht zum sich zu bewerben, zum sich
360 bewusst werden, was möchte man eigentlich? Und vielleicht diese Extrameile, die man vorhin
361 bei der Arbeit gegeben hat, verwendet man dann halt-, diese Energie, dass man vielleicht

362 findet, was man will. Oder man hat vielleicht auch keine Perspektive, oder-. Kommt vielleicht
363 eben individuell drauf an, ob es viele Jobs gibt in diesem Bereich oder eben nicht. Ja.

364

365 **I1:** [00:36:45] Gut. Kennst du Beispiele aus deinem Umfeld? Wo du sagen würdest: Doch, ja,
366 da sehe ich es, das ist Quite Quitting?

367

368 **B1:** [00:37:06] Nee, kann ich jetzt nicht so direkt sagen, weil-.

369

370 **I1:** [00:37:14] Oder hättest du-, kennst du ehemalige Arbeitssituationen, wo du die Vermutung
371 hattest, die Person hat schon-, ist jetzt im Quite Quitting?

372

373 **B1:** [00:37:38] (?Ich kenne jetzt) wirklich nicht viele. Meistens sind die dann schon im
374 Bewerbungsprozess oder sie haben schon gekündigt.

375

376 **I1:** [00:37:50] Okay.

377

378 **B1:** [00:37:50] Dass dann nicht mehr so viel kommt, weil, ich denke schon, dass man noch
379 den Schein wahren würde.

380

381 **I1:** [00:38:01] Das ist jetzt eine spannende Fragen. Denkst du, es gibt auch Quite Quitting,
382 wenn man schon gekündigt hat?

383

384 **B1:** [00:38:09] Ich glaube, da ist dann bei vielen oder auch bei mir die Motivation dann nicht
385 mehr ganz so hoch. Also, ich habe jetzt schon-, ich hatte einen Job, da habe ich wirklich bis
386 zum Schluss abliefern müssen. Beim letzten fand ich dann irgendwann mal so, ich mache jetzt
387 genau noch das, was ich wirklich muss, und die-, eben diese Extrameile, oder was ich alles
388 sonst immer gemacht habe, fand ich so: Ich muss es nicht mehr können, ihr müsst es können.
389 Ihr könnt mich jetzt noch fragen, sonst steht es da. Aber ich reisse mir jetzt nicht mehr den
390 Arsch auf für euch, sowas, weil ich jetzt einfach fand, nee! Es war-, es wurde ja nicht-, wie sagt
391 man, appreciated, ich habe manchmal-, mir fehlen die Wörter manchmal (lacht).

392

393 **I1:** [00:39:14] Auf Deutsch übersetzt wäre das wertgeschätzt?

394

395 **B1:** [00:39:17] Ja, genau, wertgeschätzt, also lasse ich das jetzt mal für meine letzten vier
396 Monate. Ja. Schon so, dass ich ganz bestimmt ein gutes Arbeitszeugnis bekomme, aber nicht,
397 dass ich jetzt ihnen noch alles mache. Nein.

398

399 **I1:** [00:39:41] Gut. Danke schon mal so weit! Dann würde mich interessieren, was denkst du,
400 sind die Folgen von Quite Quitting für Firmen?

401

402 **B1:** [00:39:58] Das einem dann halt die Innovation fehlt, die Impulse von den Mitarbeitern mit
403 guten Ideen, das Unternehmen weiterzubringen, und halt einfach die Bereitschaft, zum
404 Beispiel bei einem-, bei einer Peakphase, bei einem-, wenn jetzt ein Release ausgeliefert wird
405 oder Piquet besteht, in der Nacht aufzustehen, dass dann das halt nicht kommt und dann die
406 Firma auch Schaden davon ziehen kann. Also finanziell oder auch von der Reputation, wenn
407 etwas fehlschlägt oder so.

408

409 **I1:** [00:40:50] Okay. Ja.

410

411 **B1:** [00:41:00] Weil, eben, man gibt nicht mehr alles. Man gibt nur noch das, was man wirklich
412 muss und, ja.

413

414 **I1:** [00:41:10] Und das schadet dann den Firmen. Die sind quasi-, oder das ist das, was du
415 sagst, das schadet dann den Firmen und diese Firmen sind dann eigentlich quasi darauf
416 angewiesen, dass die Mitarbeitenden mehr machen als das, was sie eigentlich nur müssten.

417

418 **B1:** [00:41:28] Ja. Eben-.

419

420 **I1:** [00:41:31] (?Ja oder ja)?

421

422 **B1:** [00:41:34] Ja, wenn man eine gute Motivation hat, eine gute Atmosphäre, dann ist man
423 sehr bereit, halt mal diese Extrameile zu gehen. Man bekommt aber die Wertschätzung und
424 es wird einem dann auch mal gesagt: Okay, kompensier doch dann mal deine Stunden. Aber
425 wenn die Atmosphäre nicht gut und man innerlich schon gekündigt hat. Dann macht man das
426 halt nicht. Und dann macht man halt nur das Minimum für diesen Release oder so. Ja.

427

428 **I1:** [00:42:18] Würdest du sagen, das Thema Quite Quitting ist wichtig für Firmen?

429

430 **B1:** [00:42:25] Ja, schon.

431

432 **I1:** [00:42:30] Gut. Dann würde mich noch interessieren, das wäre eigentlich so auch die letzte
433 Frage: Welche Massnahmen können Firmen ergreifen bei Quite Quitting, oder Mitarbeitende
434 ergreifen, wenn sie selbst merken: Hey, ich bin jetzt hier im Quite Quitting?

435

436 **B1:** [00:42:57] Ich gehe wieder auf das Zwischenmenschliche, dass man gut ausgebildete
437 Manager hat, die Projekte gut begleiten können, dass sie organisatorisch stimmen, aber auch
438 das Gespür haben für die Mitarbeiter. Ich habe mittlerweile sehr viel Middle Management
439 gehabt. Keine Ahnung, wie die in diese Rolle gekommen sind, aber die hatten auch nicht
440 genügend Ausbildung, in meinen Augen, im Soft-Skill-Bereich. Das macht viel aus, dass man-
441 . Ich würde jetzt nicht nur-, ich fühle mich, ich spüre mich, sondern eben auch organisatorisch
442 und sonst vielleicht mal auch, wie sagt man, eine Rolle teilt als Vorgesetzten. Oder dass
443 verschieden organisatorisch machen kann, wenn jemand jetzt wirklich technisch super ist, das
444 Projekt führen kann, aber dann vielleicht noch ein Pendant hat, das mehr noch auf die
445 Atmosphäre schaut, dass das funktioniert. Und ich glaube, dann funktioniert es auch. Ich
446 glaube nicht, dass das das Büro ist, wie toll es ist. Ich habe bei [...] extern gearbeitet. Wir
447 hatten zu zweit einen Tisch, einen kleinen Bildschirm, aber das Team war grossartig. Und wir
448 haben Überzeit gemacht, (?aber das war) irgendwie die beste Arbeitszeit. Aber das Team und
449 die Vorgesetzten haben-, das hat (?gestungen). Also, dann finde ich, so Kollaborationsräume
450 und so Couch und alles ist nicht relevant. Ja. Ja, wenn der Teamspirit funktioniert, dann sollte
451 das funktio-.

452

453 **I1:** [00:45:13] Was denkst du?

454

455 **B1:** [00:45:15] Der Teamspirit.

456

457 **I1:** [00:45:17] Welche Rolle spielt die Führungskraft? Wenn du sagst, der Teamspirit muss
458 stimmen.

459

460 **B1:** [00:45:28] Ich denke, das ist eine sehr zentrale Rolle, die führt, einen Rahmen gibt, aber
461 auch die Menschen machen lässt und fördert. Ja.

462

463 **I1:** [00:45:48] Gut, wenn du jetzt in Bezug auf Quite Quitting an die Führungskräfte der
464 Führungskräfte denkst, denkst du, die haben da-, spielen in diesem Spiel mit?

465

466 **B1:** [00:46:08] Die müssten eigentlich. Aber viele nehmen das dann persönlich, wenn man
467 kündigt. Aber wirklich die Guten mit gutem Gespür merken, wenn es den Personen nicht mehr
468 passt oder sie gefördert werden müssen oder auch sein kann: Hey, ich kann dir keine
469 Perspektive hier mehr bieten. Wo könntest du hingehen? Aber da müsste man schon sehr reif
470 sein und das so in eine Distanz sehen können. Ja. Und Sie brauchen auch genügend Zeit
471 dazu. Ja.

472

473 **I1:** [00:46:57] Alles superschöne Antworten, die mir sehr helfen werden bei meiner Arbeit.
474 Möchtest du sonst noch etwas mitgeben?

475

476 **B1:** [00:47:12] Zum Punkt Arbeitslosigkeit noch. Ich glaube, das ist eine wirklich schwierige
477 Situation. Man hat den Druck, einen Job zu finden und hat wirklich eine-, die finanzielle
478 Situation schliesst dann auch etwas aus der Gesellschaft aus. Weil ja alles Geld kostet. Schon
479 ein Kaffee trinken oder in Sport gehen oder alles. Ich denke, das ist auch noch eine Belastung,
480 je nachdem wie der Freundeskreis aufgestellt ist, dass die dann das eigentlich mitmachen und
481 halt auch die Freizeitgestaltung dann so anpassen, dass alle teilnehmen können.

482

483 **I1:** [00:48:02] Ja. Okay, super. Möchtest du noch etwas mitgeben?

484

485 **B1:** [00:48:14] Nein, das passt so. Danke.

486

487 **I1:** [00:48:19] Ja, super. Dann fasse ich zusammen. Wir haben über Burnout gesprochen,
488 Arbeitslosigkeit und die Thematik Quite Quitting, du hast viele Erfahrungen und Meinungen
489 mit mir teilen können. Das werde ich alles in meine Arbeit mit einarbeiten. Dein Input wird mit
490 dem von fünf weiteren Interviews aggregiert und analysiert und fließt dann als Ergebnis-, wird
491 dann der Literatur, die in dem Bereich existiert, gegenübergestellt. Daraus werden dann
492 Rückschlüsse gezogen auf die Literatur oder auf diese Situation, um vielleicht weitere
493 Kenntnisse in dem Bereich erarbeiten zu können. Das ist dann auch das Ergebnis dieser
494 Arbeit. Und das wars dann schon. Also vielen herzlichen Dank, [...], für deine Zeit! (B1: Gerne,
495 gerne.) Ich würde jetzt dann bald auf "Aufnahme beenden" drücken und würde dich bitten,
496 dass du bitte noch im Call bleibst, ja?

497

498 **B1:** [00:49:34] Ja, isch guat. Danke.

1 Anhang IX: Transkript I5

2

3 **I1:** [00:00:04] So, Teams sagt, die Aufnahme sei gestartet. Gut. Dann herzlich willkommen,
4 [...], vielen Dank für deine Zeit! Wir machen ein kleines Interview, und zwar zur Thematik Quite
5 Quitting. Das Interview dauert circa 45 Minuten. Das Interview wird anonymisiert, das heisst
6 von dieser Audioaufnahme in Text transkribiert. Die Audioaufnahme wird vernichtet, und der
7 Text, den lese ich durch und werde die Stellen schwärzen beziehungsweise anonymisieren,
8 in denen Namen vorkommen oder Firmenbezeichnung. Das Thema ist Quite Quitting. Es gab
9 eine Studie dazu kürzlich von Gallup zur Thematik Disengagement. In dieser Studie wurde ein
10 wirtschaftlicher Schaden von 118 bis 151 Milliarden Euro in Deutschland beziffert. Das war im
11 Jahre 2022. Und die Forschungsfrage meiner Arbeit ist: Welche Massnahmen sollten
12 Organisationen ergreifen, um Quite Quitting am Arbeitsplatz zu verhindern? Das ist aber nicht
13 die Frage, die ich dir stellen werde. Ich habe für dich so circa drei Themenfragen. Und je
14 nachdem, wie du auf die Fragen antwortest, werde ich dann einzelne Rückfragen stellen, um
15 weiter ein bisschen zu bohren, ja? (B1: Mmh (zustimmend)). Anfangs haben wir ein paar
16 Aufwärmfragen, um locker einzustarten. Und, ja, da würde ich dich mal fragen: In welcher
17 Industrie arbeitest du und in welcher Funktion und (#00:02:02# unverständlich)?

18

19 **B1:** [00:02:04] Ich arbeite im IT-Dienstleistungssektor als Abteilungsleiter.

20

21 **I1:** [00:02:13] Und wie lange schon?

22

23 **B1:** [00:02:15] Ich rund, jetzt in der Industrie, seit rund 20 Jahren und jetzt bei der heutigen
24 Firma acht Jahre.

25

26 **I1:** [00:02:27] Gut. Und was würdest du sagen, sind so deine täglichen Aufgaben?

27

28 **B1:** [00:02:33] Sehr vielseitig (amüsiert). Einerseits ich führe ja noch ein Team nebenbei. Also
29 auch Rekrutierung ist natürlich ein Thema, Teamführung, dann auch Weiterentwicklung von
30 Services, Mitarbeit bei Offerten, Ausschreibungen und so weiter.

31

32 **I1:** [00:02:57] Mmh, gut. Gut. Gut, dann können wir ja mal in die Themenfragen einstarten. Die
33 Themenfragen sind so, dass es da kein richtig oder falsch gibt als Antworten auf diese Fragen,
34 sondern es geht hier einzig um deine Meinung und deine Erfahrung zu diesen Themen, ja?
35 Dann die erste Frage: Was ist für dich Burnout?

36

37 **B1:** [00:03:30] Burnout ist, ja, wenn man manchmal-, eine Person im Job überfordert ist, ja,
38 und die Kraft nicht mehr hat zu arbeiten letztlich, ja.

39

40 **I1:** [00:03:49] Gut. Ich glaube, ich stelle auch diese Fragen so ein bisschen aus der Hinsicht,
41 so für dich als Führungskraft oder ob du als Führungskraft schon mal, erstens Erfahrungen
42 gemacht hast oder was deine Meinung dazu ist zu der Thematik, oder? Und wenn jetzt an den
43 Bereich Burnout denkst, was denkst du ist-, was denkst du über die Thematik
44 Arbeitsüberlastung?

45

46 **B1:** [00:04:13] Zählt sicherlich dazu. Ich denke auch, dass es vielleicht dann, ja, wie soll ich
47 sagen, Disconnect ein Stück weit gibt zwischen der Führungskraft und dem Mitarbeitenden,
48 oder gegeben hat, dass nicht festgestellt wurde, dass diese Person effektiv ein Problem hat
49 mit der Arbeitsüberlastung oder generell vielleicht ein Problem im privaten Umfeld, dass er
50 dann ins Arbeitsumfeld-, ja, ihn belastet, dass er dann nicht mehr seine Leistung erbringen
51 kann.

52

53 **I1:** [00:04:47] Und, was denkst du über die Thematik Work-Life-Balance oder den Begriff Work-
54 Life-Balance?

55

56 **B1:** [00:05:02] Ja, wie soll ich sagen? Sehr wichtiger Aspekt. Ich denke, es gibt
57 unterschiedliche Wahrnehmungen bezüglich Work-Life-Balance. Ist sicher auch ein
58 Generationenthema, jetzt aus meiner Sicht. Einige-, ich denke jetzt eher an die neuere, die
59 jüngere Generation, die lebt das irgendwie bewusster (mit Nachdruck) oder geht damit
60 bewusster um, sage ich mal, fordert das auch eher ein, wenn ich das so beurteilen kann, in
61 Vorstellungsgesprächen beispielsweise. Und, aus meiner Warte, ältere Arbeitnehmende sind
62 da weniger-, wie soll ich das sagen?, legen da weniger Wert drauf. Wobei, auch in den letzten
63 Jahren gibt es da vermehrten Mindsetwechsel. Aber wenn ich das so zurückdenke von
64 fünfzehn Jahren da wirklich, ja, arbeiten, so-, ins Arbeiten in Führungs- und Schlusszeichen
65 bis zum Umfallen eher noch ein Thema. Ich mache das einfach, weil ich es tun muss, weil ich
66 bezahlt werde. Und die jüngere Generation ist da irgendwie anders im Mindset.

67

68 **I1:** [00:06:14] Mmh. Wenn du das jetzt begründen müsstest oder darüber nachdenkst, denkst
69 du, es gibt da-. Gibt es da irgendwelche Gründe dafür? Oder denkst du einfach, dass es
70 einfach, weil das andere Generationen sind?

71

72 **B1:** [00:06:37] Hm, hat vielleicht auch mit der Erziehung zu tun oder mit, ja, ich denke
73 heutzutage hat man alles in dem Sinne als, als junge Person im Leben, oder viel mehr als, als
74 einige Generationen vor einigen Jahren oder Jahrzehnten. Man musste da sich was hart
75 erarbeiten, und da war die Arbeit da, um sich eben etwas leisten zu können. Und heute, meine-
76 , also meine Meinung, ist vieles schon da und, ja, man macht sich auch-, wobei hier auch, man
77 macht sich auch Sorgen um die Zukunft, denke ich, aber irgendwie-, man ist-, man hat
78 vielleicht einen anderen Fokus als nur die Arbeit, sondern wie auch hier, Fokus ist auch auf,
79 mehr auf Beziehung oder Familie oder Freunde und wie einfach der Arbeit nachgehen und
80 sich irgendwie etwas-, wie soll ich sagen?, vielleicht material im-, materieller Erfolg steht da
81 (?weniger) im Fokus als irgendwie, ja, das Umfeld.

82

83 **I1:** [00:07:54] Okay. Gut, dann würde mich noch interessieren - für dich als Führungskraft
84 wahrscheinlich auch sehr interessant: Welche Ars-, Entschuldigung, welche Massnahmen bei
85 Burnout kennst du?

86

87 **I1:** [00:08:16] Ja, sicherlich, ich hatte jetzt noch nie einen Burnout-Fall (?glücklicherweise)
88 direkt bei mir im Team. Aber ich denke, Massnahmen ist wirklich-, ich denke, nahe beim
89 Mitarbeitenden sein. Und in dem Sinne meine ich nicht nur irgendwie-, also dass man halt
90 auch eine gute Vertrauensbasis hat mit Mitarbeitenden im Team, dass sie sich auch getrauen,
91 ja, darüber zu sprechen, sich zu äussern, wenn sie überfordert sind, wenn sie Unterstützung
92 brauchen und nicht das Gefühl habe, wenn ich da beim Chef meine Bedenken äussere oder
93 Ängste, was auch immer, dass ich da als schwach angesehen werde, sondern dass ich dann
94 auch entsprechende Unterstützung erhalte. Und die kann einerseits vielleicht durch den
95 Vorgesetzten, durch einen Kollegen, durch sonst jemanden im Unternehmen sein oder halt
96 letztlich auch externe Hilfe. Ich denke, dass man darauf rechtzeitig-, erkennen-, versuchen soll
97 zu erkennen, oder? Das ist nicht immer einfach. Es gibt Leute, ja, die haben-, die wollen sich
98 nicht äussern oder wollen sich auch nicht öffnen oder weniger öffnen. Die Schwierigkeit ist
99 natürlich da, das wirklich zu erkennen. Man-, auch wenn man vielleicht als Führungsperson
100 das Gefühl hat, ja, man hat einen-, führt einen offenen Dialog mit einer Person, ist nicht
101 gegeben, dass sie sich dann wirklich äussert und man da gegenwirken kann oder rechtzeitig
102 eingreifen kann, damit es nicht zu einem Burnout kommt.

103

104 **I1:** [00:09:49] Da würde mich jetzt noch interessieren, was ist deine Erfahrung oder Meinung,
105 gibt es da auch Unterschiede in Bezug auf die Altersgeneration?

106

107 **B1:** [00:10:00] Ich denke ich schon. Ja. Ich denke, die ältere Generation, um wirklich plakativ
108 zu sein, die hat eher Mühe, sich zu äussern oder auch über seine Schwächen zu sprechen.
109 Und die Jüngeren, habe ich das Gefühl, die sind da eher offener, gehen da offener mit dem
110 Thema um.

111

112 **I1:** [00:10:26] Okay. Ja, Danke dir! Das war dann schon mal der Themenkomplex Nummer
113 eins. Dann würden wir auch gleich zu dem Komplex Nummer zwei rübergehen. Und der dreht
114 sich um die Thematik Arbeitslosigkeit. Und da ist meine Frage: Welche Konsequenzen kann
115 Arbeitslosigkeit haben?

116

117 **B1:** [00:10:54] (Amüsiert) Ja, vielschichtige Konsequenzen, also letztlich, ja, sozialer Abstieg.
118 Ja. Ja (amüsiert) (20 Sek.). Wie gesagt, ich weiss ja nicht, es gibt tausend Sachen, also
119 Arbeitslosigkeit, ich meine-.

120

121 **I1:** [00:11:35] Wir können ja auch mal weitergehen (B1: Ja.) in die-, in ein paar Rückfragen
122 und dann kannst du vielleicht dann einzeln dann so ein bisschen daraus erzählen. Wenn du
123 jetzt überlegst, wenn jetzt Mitarbeitende einen Blickwinkel haben und der Blickwinkel, der ist

124 einmal, wenn sie angestellt sind auf die Thematik Arbeitslosigkeit versus, wenn sie nicht
125 angestellt sind, denkst du, dass sie da das Thema Arbeitslosigkeit anders sehen?
126 Beziehungsweise, ob es da Unterschiede gibt und wenn ja, welche?

127

128 **B1:** [00:12:11] Du musst die Frage nochmals wiederholen, was (00:12:12# unverständlich),
129 sorry.

130

131 **I1:** [00:12:14] Entschuldigung, also, wie sehen Mitarbeitende die Thematik Arbeitslosigkeit,
132 wenn sie in der Anstellung sind versus, wenn sie nicht angestellt sind bzw arbeitslos?

133

134 **B1:** [00:12:35] Gute Frage!

135

136 **I1:** [00:12:37] Denkst du, es gibt Unterschiede?

137

138 **B1:** [00:12:44] Ja, ich denke schon. Ich denke, wenn man selbst arbeitslos ist, ist es
139 möglicherweise schwie-, also hat man-, ja, ist (?mehr) drin und irgendwie-, sieht man vielleicht,
140 ich komme darauf an, oder, welche Position man ist, welche Ausbildung, welchen Background
141 man hat. Aber, ja, wenn ich arbeitslos bin, dann erlebe ich selbst und habe vielleicht mehr
142 Mühe, oder, wie soll ich das sagen?, habe mehr Ängste, da wieder reinzukommen. Also, wenn
143 man angestellt ist, denkt man vielleicht, ja, das kann mir ja nicht passieren, je nach Ausbildung
144 und Background und ist da irgendwie-, hat eine entspanntere Meinung zu diesem Thema. Wir
145 haben ja ein gutes soziales Auffangnetz in der Schweiz, aber wenn man dann drin ist, hat man
146 vielleicht ja mehr Stress, da wieder rauszukommen, ja.

147

148 **I1:** [00:13:45] Ja. Wenn du jetzt an den Mitarbeitenden denkst und du denkst, okay, wie sieht
149 der Mitarbeiter das, wenn der jetzt eine Anstellung hat, (?wie, er) denkt über das Thema
150 Arbeitslosigkeit nach? Jetzt hast du ja viel darüber erzählt, wie jemand darüber nachdenkt,
151 wenn er jetzt gerade arbeitslos ist, aber was denkst du, wie jemand darüber nachdenkt, wenn
152 er gerade nicht (mit Nachdruck) arbeitslos ist, sondern angestellt? Über das Thema
153 Arbeitslosigkeit? Und das kann ja sein-, zum Beispiel könnte es sein, also hypothetisch, es
154 steht-, es droht eine Arbeitslosigkeit, das heisst, der Mitarbeitende muss davon ausgehen,
155 dass er gekündigt wird, beziehungsweise selbst gekündigt hat, also das steht jetzt mal offen,
156 was sind denn jetzt die Konsequenzen, mit denen sich Mitarbeitende, Mitarbeiterinnen muss
157 auseinandersetzen?

158

159 **B1:** [00:14:48] Ich denke mal, die Gründe eruieren, weswegen es zur Arbeitslosigkeit
160 gekommen ist. Lag das eher am Umfeld, sage ich jetzt mal, an vielleicht auch
161 zwischenmenschlichen Beziehungen zwischen Chef oder Arbeitgeber, an ihm? Oder ist es ein
162 Knowhow-Thema? Sprich, wurde er wegrationalisiert, weil man sie nicht mehr braucht, weil
163 vielleicht seine Fähigkeiten nicht mehr benötigt werden oder seine Fähigkeiten nicht mehr
164 genügen, um da im Arbeitsmarkt integriert zu sein? Ja, da muss man sich auch überlegen, ja,

165 bin ich am richtigen Ort, habe ich die richtige Ausbildung? Letztlich vielleicht auch, ja, muss
166 ich mich weiterbilden oder komplett umschulen, um da in einem anderen Umfeld dann wieder
167 eine Anstellung zu finden? Oder lag es vielleicht-, eben, zwischenmenschliches Thema, lag
168 es an mir, an meinem Verhalten, an meinem-, Arbeitswille, oder-, zwischen-, oder, ich sage
169 jetzt mal, zwischenmenschliche Themen, wo ich der ausschlaggebende Punkt war, dass es
170 zur Kündigung kam?

171

172 **I1:** [00:16:19] Gut. Mal kurz überlegen. Und wie würde jetzt-, was denkst du, Mitarbeite darüber
173 nachdenken, wenn sie sich damit befassen würden, zu kündigen? Also, nehmen wir mal an,
174 rein hypothetisch, sind arbeitsüberlastet und spielen mit dem Gedanken, ob nur allein aufgrund
175 dieser Arbeitsüberlastung, zu kündigen und würden sich dann eben in diese Arbeitslosigkeit
176 begeben. Mit was müssten sie sich zwangsläufig auseinandersetzen? Oder, was-, nächsten
177 Monat, was heisst das dann? Nachdem ich arbeitslos bin. Was steht für mich an?

178

179 **B1:** [00:17:26] Ja, gut. Also, ich weiss nicht, auf was du genau hinauswillst, aber- (amüsiert).

180

181 **I1:** [00:17:30] Das Gemeine ist, ich darf es auf mich- (lacht).

182

183 **B1:** [00:17:33] Also, ich sage jetzt mal, okay, vielleicht natürlich sich arbeitslos melden, weiss
184 ich was? Also, mal, das Team natürlich.

185

186 **I1:** [00:17:43] Was löst das aus in diesen Menschen, wenn sie jetzt den Gang zur regionalen
187 Arbeitsvermittlung machen müssen?

188

189 **B1:** [00:17:53] Sehr unterschiedlich. (I1: Ja?) Also, ich kenne Leute aus dem privaten Umfeld
190 oder indirekt, denen ist es absolut egal. (I1: Okay.) Die nutzen das System auch aus. Die
191 haben da null Stress, sich arbeitslos zu melden. Das gibt es wieder Leute, die würden sich
192 niemals arbeitslos melden und erstmal von ihrem Ersparten zehren, bevor sie sich da
193 arbeitslos melden und vom Arbeitsamt dann auch, ja, entsprechend unterstützt würden. (I1:
194 Okay.) Ich glaube auch die jüngere Generation ist da offener. Also gut, wir sind jetzt bei den
195 Massnahmen, aber zu kündigen, ich denke, habe ich auch schon erlebt, dass junge Leute
196 einfach kündigen und-, obwohl sie noch keine neue Anstellung haben. Im Sinne von ja, ich
197 finde eh wieder irgendwas und bei den älteren Leuten oder älteren Generationen, mit diesem
198 Generationenthema vielleicht, die würden erst kündigen, bevor sie ein neues Angebot, eine
199 neue Anstellung haben.

200

201 **I1:** [00:19:03] Wenn du das jetzt erklären müsstest, würde-, also quasi, warum ist das so?

202

203 **B1:** [00:19:09] Ja, wie, ich denke, das mit der Sicherheit. (I1: Okay.) Ja, ist auch schon
204 angetönt. Ich denke, heute haben wir schon alles gesagt, blöd gesagt, und die andere, ältere

205 Generationen, die-, oder noch, was ja, einige Generationen weiter, die mussten da wirklich, ja,
206 die haben letztlich auch unser Land aufgebaut, oder? Also, die mussten doch was erschaffen.
207 Auch körperliche Arbeit war da noch sehr gefragt und man musste etwas erschaffen, um sich
208 da-, ja, um aufsteigen zu können. Und heute sind wir auf extrem hohem Niveau, was den
209 ganzen Lebensstandard anbelangt, und da rücken wieder andere Themen und Wünsche ins
210 Leben, als einfach nur zu ackern und zu arbeiten, weil, ja, man hat ja schon vieles in die Wiege
211 gelegt bekommen, vielleicht auch geerbt. Und auch, ja, wenn ich den Staat anschau, ein
212 super Netz, wo man eigentlich kaum irgendwie tief fallen kann.

213

214 **I1:** [00:20:19] Okay, super. Dann hätte ich noch eine Frage in Bezug auf Arbeitslosigkeit. Das
215 ist eine schwierige Frage, glaube ich (lacht). Und zwar, die Frage ist: Kennst du Massnahmen
216 in Bezug auf Arbeitslosigkeit? Und da ist jetzt der Blickwinkel so ein bisschen-, zum einen für
217 dich natürlich als Führungskraft, aber auch vielleicht für dich als Mitarbeitender, also es gibt
218 da zwei Blickwinkel, Massnahmen in Bezug auf, okay, was kann eine Firma tun, damit es nicht
219 zu einer Arbeitslosigkeit kommt bei Mitarbeitern? Was kann ein Mitarbeiter tun, damit es nicht
220 zur Arbeitslosigkeit kommt? Und natürlich Arbeitslosigkeit ist da erstmal nicht gewertet, das
221 heisst, ob das jetzt aufgrund des Verhaltens oder der Leistung der Mitarbeitenden ist oder
222 aufgrund von wirtschaftlichen Bedingungen der Firma, das ist erstmal so freigestellt, aber
223 würden dir konkret Massnahmen einfallen, ja? Entschuldigung, das war jetzt recht viel erklärt
224 (lacht).

225

226 **B1:** [00:21:31] Mmh.

227

228 **I1:** [00:21:33] Also die Frage noch mal: Kennst du Massnahmen in Bezug auf Arbeitslosigkeit?

229

230 **B1:** [00:21:37] Also, um diese proaktiv zu verhindern im Unternehmen, oder? Also, aus
231 Unternehmenssicht?

232

233 **I1:** [00:21:45] Ja, zum einen, ja. Genau, ja.

234

235 **B1:** [00:21:49] Ja, gut, als Unternehmen-, das Unternehmen muss sich ja überlegen, in
236 welchem Umfeld befinde ich mich? Wie entwickelt sich der Markt? Welche Skills brauche ich,
237 um da am Markt weiterhin erfolgreich zu sein? Und dann auch zu schauen, wie sind-, wie ist
238 mein Personal heute ausgebildet und wie muss ich mein Personal oder meine Mitarbeitenden
239 weiterentwickeln, um dann, wie es üblich, beispielsweise in ein neues Marktsegment
240 einzusteigen oder sich im verändernden Umfeld, wir kennen es ja in der IT, um sich da laufend
241 weiterzuentwickeln. Vor einigen Jahren war ja das Thema Cloud beispielsweise sehr-, ja, kam
242 auf, sage ich mal. In fünf bis zehn Jahren kann man das Thema Cloud auf. Da haben sich viele
243 auch mal schwer getan. Einige haben sich dann, wenn ich an uns denke, bewegt, sich die
244 Cloud entwickelt auch Zertifizierungen gemacht, Know how angeeignet, können da heute
245 Kunden beraten, begleiten in diesem Umfeld. Und andere wiederum sind halt im Bestehenden,
246 ich sage jetzt mal Legacy-Themen, nach wie vor wichtig. Aber ich sage mal, wenn ich so zehn

247 Jahre nach vorne blicke, dann wird es dann vielleicht doch eher schwierig und gibt es auch
248 weniger Aufgaben in diesem Bereich. Ich denke, wichtig ist wirklich als Unternehmen auch
249 Verantwortung zu übernehmen, die eigenen Mitarbeitenden natürlich auf dem Weg
250 mitzunehmen, weiterzuentwickeln, ihnen auch den Freiraum zu geben, dass sie sich natürlich
251 da weiterbilden können, um, ja, letztlich auch das Unternehmen erfolgreich-, damit das
252 Unternehmen erfolgreich bleibt, oder?

253

254 **I1:** [00:23:42] Gut. Und was kannst jetzt-, kann jetzt eine einzelne Führungskraft tun, auf-, in
255 Bezug auf Mitarbeitende, damit die sich nicht in die Arbeitslosigkeit begeben oder von der
256 Firma in die Arbeitslosigkeit gegeben werden?

257

258 **B1:** [00:23:59] Ja, letztlich entsprechende Entwicklungspläne definieren und natürlich auch
259 eng mit dem Mitarbeitenden schauen, dass er die definierten Ziele oder Lernziele
260 entsprechend erreichen kann, dass man ihn dann unterstützt. Ich denke aber auch sehr wichtig
261 natürlich da ist die intrinsische Motivation der Mitarbeitenden, dass man da auch bereit ist,
262 sich, ja, zu bewegen, sich zu verändern, sich zu verbessern, neues Know-how anzueignen,
263 egal in welcher Altersgruppe man jetzt ist. Also, ich-, ja, wenn ich da schaue, haben wir wirklich
264 auch Leute älterer Generationen, die mit Veränderungen sehr gut umgehen können, sich auch
265 weiterbilden können. Und wiederum gibt es dann erstaunlicherweise eher jüngere Leute, die
266 sich da eher nicht bewegen können oder wollen, wie auch immer, ja.

267

268 **I1:** [00:25:02] Okay. Interessant. Ja. Würdest du-, wo würdest du da den Grund sehen? Sagen
269 wir mal, du hast ja gesagt, ältere Leute würden sich eher bewegen, verändern, jüngere Leute
270 eher weniger.

271

272 **B1:** [00:25:19] Aber nein, nein, sowohl als auch, meinte ich. Es gibt beides, (I1: Ah, okay.)
273 wollte ich-, es gibt beides, denke ich, nicht nur-. (I1: Okay.) Ja, ja. Sowohl als auch.

274

275 **I1:** [00:25:28] Gut. Okay. Danke! Dann wären wir schon mal fertig mit diesem schwierigen
276 Komplex (lacht). Dann wäre die nächste und letzte Frage, das wäre die dritte Frage, die ist:
277 Was ist für dich Quiet Quitting?

278

279 **B1:** [00:25:48] Ja, Quite Quitting, nicht kündigen, aber eigentlich innerlich gekündigt haben,
280 und ich sage jetzt mal, ja, einfach noch-, einfach da sein, seine Arbeit so, ja, eher schlecht als
281 recht erledigen. Ja. Hat sicherlich auch mit einer grossen Unzufriedenheit zu tun, weshalb man
282 zum Quite Quitter wird. Da ist die-, das Umfeld, ich denke, sicher, das Umfeld ist sicher ein
283 wesentlicher Aspekt beim Quite Quitting. Fühle ich mich da wohl und gut aufgehoben? Habe
284 ich ein soziales Umfeld in meiner Firma? Habe ich eine sinnhafte Arbeit, die ich da erledige.
285 Macht die Sinn? Ja. Zählen viele weitere Aspekte da rein, denke ich, wieso Leute zu Quite
286 QUITTERN werden.

287

288 **I1:** [00:26:47] Ja. Welche-. Kennst du noch weitere? Also (#00:26:57# unverständlich) hat
289 gesagt zum Beispiel, er könnte sich nicht mit dem Unternehmen identifizieren, glaube ich, war
290 das, das soziale Umfeld ein bisschen auf Distanz gegangen. Würdest du jetzt noch andere
291 nennen? Also, wie gesagt, es gibt kein richtig oder falsch (B1: Ja, ja.) bei diesen Antworten,
292 sondern es geht nur darum, so ein bisschen zu gucken, was denkst du darüber? Über das
293 Thema? (7 Sek.) Ansonsten (B1: Ja.) können wir auch weitergehen. Also, die nächste Frage
294 wäre dann: Was denkst du, was hat Quite Quitting für Folgen für Firmen?

295

296 **B1:** [00:27:43] Ja. Produktivität nimmt natürlich frappant ab, denke ich. Ja, generell
297 wahrscheinlich führt es zu, ja, wie soll ich sagen, mehr Unzufriedenheit als (?irgendwie ein)
298 Multiplikator, denke ich. Ja.

299

300 **I1:** [00:28:10] Und wenn du es jetzt aus Sicht Führungskraft betrachtest? Wie äussert sich das
301 dann? Wie denkst du, äussert sich das dann bei Führungskräften? Wenn Mitarbeitende ins
302 Quiete Quitting gehen in Anführungszeichen.

303

304 **B1:** [00:28:39] (7 Sek.) Ja ist eigentlich-.

305

306 **I1:** [00:28:41] Beziehungsweise, was hat das für Folgen für Führungskräfte, wenn jetzt die
307 einzelnen Mitarbeitenden sagt: So, jetzt ist hier bei mir Ende, ich mache nur noch das Nötigste.

308

309 **B1:** [00:28:51] Ja, natürlich, wir haben da das Team weiterzuentwickeln oder auch, ja, ein
310 erfolgreiches performantes Team zu haben. Also, ich werde die Leute auch kaum mehr
311 bewegen können oder begeistern können für neue Themen, oder? Ja, also sehr vielschichtig
312 werde ich da Probleme mir einhandeln, wenn ich da nur noch Quite Quitter im Team habe,
313 oder? Die Performance, sozialer Zusammenhalt, all das, ja, wird leiden, ja. Ja.

314

315 **I1:** [00:29:27] Die Performance vom Team oder die Performance der Person oder die
316 Performance der Führungskraft?

317

318 **B1:** [00:29:34] Also, letztlich, also Performance des Teams, wahrscheinlich auch die
319 Performance der Führungskraft. Das ist ein-, ja, letztlich kann es ja auch sein, dass-, also wenn
320 ich jetzt nur noch Quite Quitter habe, dass das Team komplett irgendwie auseinanderfällt in
321 dem Sinne, die Leute zwar noch da sind, aber einen kompletten Disconnect untereinander
322 haben, nicht mehr performen, Kommunikationsprobleme auf allen Ebenen, also, ja.

323

324 **I1:** [00:30:07] Okay, ich sehe schon. Ja. Was, würdest du jetzt als Führungskraft sagen, wären
325 denn Massnahmen, die man ergreifen könnte, wenn man das feststellt, dass-, ich habe jetzt
326 hier einen Mitarbeitenden oder eine Mitarbeitende, bin ich davon überzeugt, die sind jetzt Quit
327 Quitter (B1 reagiert amüsiert), was kann ich als Führungskraft machen?

328

329 **B1:** [00:30:35] Ja, deswegen, ich denke eben, natürlich mit den Leuten sprechen,
330 herausfinden, wo liegt das Problem, dass er sich so verhält, wie er sich verhält. Und dann
331 darauf basierend entsprechende Massnahmen ableiten.

332

333 **I1:** [00:31:06] Also Einzelfallbetrachtung, würdest du sagen.

334

335 **B1:** [00:31:09] Ich denke ja. Ich finde, es hat wie auch wieder mit Kommunikation zu tun, oder?
336 Ja.

337

338 **I1:** [00:31:22] Heisst, mit den Menschen sprechen. Den Menschen, die Menschen verstehen,
339 was jetzt die Gründe da eines-, der Person sind.

340

341 **B1:** [00:31:32] Genau. Genau. Und dann auch konkret mit Massnahmen begleiten,
342 unterstützen, dass die Person sich-, ja, wieder Vertrauen hat, Spass hat an der Arbeit, sich da,
343 ja, auch wieder aktiv einbringt, ja, und wieder, letztlich hoffentlich zu einem Performer wird.
344 (I1: Okay.) Und vielleicht, ja, auch-, oder, ja, mit Teamkollegen sich dann auch entsprechend
345 als (#00:32:060# unverständlich) geben. Kommunikation ist dann ein grosses, grosses Thema.
346 Weshalb es zum Quite Quitting kommt (?und wie er vermutlich auch wieder aus dem Quite
347 Quitting herauskommen kann).

348

349 **I1:** [00:32:23] Okay. Gut, dann danke ich dir mal herzlich für dieses Gespräch. Da haben wir
350 über drei wesentliche Punkte gesprochen, über Burnout, über Arbeitslosigkeit, über Quite
351 Quitting. Das Gespräch, wie eingangs erwähnt, das wird von der Aufnahme hier in Textform
352 übersetzt. Es wird von mir analysiert, das heisst, Kategorien gebildet zusammen mit weiteren
353 Interviews und wird dann der Literatur, die es zu den Thematiken gibt, gegenübergestellt.
354 Daraus wird dann versucht, ein Ergebnis zu bilden und zu sehen, ob die Literatur sich da
355 validiert oder nicht, oder ob es neue Erkenntnisse in den Bereichen gibt. Und das ist dann Teil
356 der-, das Ergebnis der Arbeit. Dank dir recht herzlich! Ich-.

357

358 **B1:** [00:33:28] Danke dir. Viel Erfolg!

359

360 **I1:** [00:33:29] Danke. Es wäre noch die Frage: Möchtest du noch irgendetwas Weiteres zu
361 diesen Themen sagen, was ich noch nicht gefragt habe, zum Beispiel? Oder ist alles gut?

362

363 **B1:** [00:33:44] Alles gut. Danke.

364

365 **I1:** [00:33:46] Alles gut. Gut. Danke! Dann drücke ich jetzt auf "Aufnahme beenden". Ich würde
366 dich trotzdem bitten, noch weiter in dem Call zu bleiben. Und dann stoppe ich die Aufnahme.

367

368

369

1 Anhang X: Transkript I6

2

3 **I1:** [00:00:05] So, Recording has startet, die Aufnahme hat begonnen. Zumindest sagt das
4 Teams. Ja, herzlich willkommen, [...]! Vielen Dank für deine Zeit. Wir machen ein kleines
5 Interview, Experteninterview. Und ich erkläre kurz den Ablauf. Es geht circa 45 Minuten.
6 Danach würde ich dich bitten, dass du noch mal kurz drin bleibst. Und das Interview wird
7 aufgenommen, es wird transkribiert, das heisst in Text umgewandelt. Es wird anonymisiert,
8 das heisst, ich werde dann diesen Text nehmen und ich werde Namen wie auch Firmen
9 schwärzen, die ich da drin finde und die Audioaufnahme wird vernichtet. Es geht um die
10 Thematik Quite Quitting. Es gab in dem Themenbereich eine Studie von Gallup, die sich
11 hauptsächlich um Disengagement gedreht hat. Da wurde 2022 ein wirtschaftlicher Schaden
12 von 118 bis 151 Milliarden Euro ausgewiesen für Deutschland. Meine Forschungsfrage oder
13 die Forschungsfrage dieser Arbeit ist: Welche Massnahmen sollten Organisationen ergreifen,
14 um Quite Quitting am Arbeitsplatz zu verhindern? Das ist aber nicht die Frage, die ich dir stelle,
15 sondern ich habe da viel mehr detaillierte Fragen an dich und ich würde erst einmal ein paar
16 Aufwärmfragen stellen, auf dich bezogen und danach ein paar Themenfragen, das heisst drei
17 Themenfragen. Und je nachdem, wie du auf diese Themenfragen antwortest, würde ich dann
18 in einzelne Rückfragen gehen. Nach den Themen machen wir eine kleine Retrospektive,
19 beenden das Interview und dann werde ich dich noch bitten, dass du kurz drinnen bleibst im
20 Call. Ist alles gut so weit?

21

22 **B1:** [00:02:14] Sehr gut.

23

24 **I1:** [00:02:15] Gut, dann erste Frage: [...], in welcher Industrie arbeitest du und in welcher
25 Funktion?

26

27 **B1:** [00:02:26] Jawoll. Zurzeit arbeite ich in der Versicherungsbranche, also im
28 Finanzdienstleistungsbereich, und bekleide seit bald drei Monaten die Position als
29 Bereichsleiter im Software-Engineering-Bereich. Zurzeit interimistisch, habe aber auch schon
30 voriges Jahr für sechs Monate die Teamleiterfunktion bekleidet und habe entsprechend schon
31 gewisse Führungserfahrung.

32

33 **I1:** [00:03:01] Gut. Was sind denn so deine täglichen Aufgaben?

34

35 **B1:** [00:03:09] Die meiste Zeit geht es darum, mit den Menschen zusammen im Austausch zu
36 sein, quasi am Puls zu sein. Wir sind bei uns in der Firma, in Matrix-, in einer Matrixorganisation
37 unterwegs. Das heisst, unsere Software Engineers sind auf verschiedene Teams verteilt,
38 beschäftigen sich auch mit verschiedenen Kundensektoren, verschiedenen Technologien.
39 Und diese Heterogenität ist eine Challenge in dieser Position. Das heisst, da versuche ich
40 natürlich mit regelmässigen Bilas vor allem eben zu erfahren, wie es den Mitarbeitern geht,
41 was sie beschäftigt, was sie stört vor allem. Gehe aber auch häufig natürlich auf-, in Meetings,

42 die eher strategischer Natur sind. Sei es, das Strategiepapier in der IT weiterzuentwickeln oder
43 auch managementübergreifende Meetings, wo wir uns auch aus den verschiedenen Bereichen
44 austauschen und die Probleme ansprechen.

45

46 **I1:** [00:04:21] Super. Danke dir! Dann würde ich schon mal auf die erste Themenfrage
47 eingehen. Vorausschickend muss ich sagen, bei diesen ganzen Fragen geht es nicht darum,
48 ob etwas richtig oder falsch ist oder ob du die richtige oder falsche Antwort sagst, sondern es
49 geht hauptsächlich darum, was deine Meinung und deine Erfahrung zu diesen Themen sind.
50 Und jetzt in deiner Situation würde ich dich da speziell bitten, primär aus Sicht des Blickwinkels
51 der Führungskraft darauf zu antworten und sekundär als deine Sicht als Arbeitnehmer, ja? (B1:
52 Mmh (zustimmend)) Gut. Die erste Frage wäre: Was ist für dich Burnout?

53

54 **B1:** [00:05:16] Burnout. Burnout aus Sicht der Führungskraft ist-, im Extrem kann man sagen
55 ein gewisses Versagen als Führungskraft, denn als Führungskraft hat man die Aufgabe, den
56 Mitarbeiter vor allem gesundheitlich zu schützen. Das heisst, ihn vor zu grossem Stress oder
57 zu intensivem Stress zu schützen, ihn auch rauszunehmen, auch wenn vielleicht ein
58 Mitarbeiter anderes von sich gibt, wenn man die Anzeichen sieht. Eben, auch ein gewisses
59 Versagen, dass man eben diese Symptome gar nicht erkannt hat. Das heisst, vielleicht auch
60 zu wenig Zeit (?irgendwie) in den Mitarbeiteraustausch vielleicht investiert hat, sondern zu
61 sehr in sonstigen alltäglichen Themen vielleicht unterwegs war. Und aus Sicht eines
62 Angestellten ist es eben der Zustand, dass man hilflos ist, nicht mehr weiter weiss, einen
63 gewissen Druck vielleicht auch sich selber auferlegt, weil man sagt: Das muss ich schaffen,
64 das muss ich erledigt haben! Andere sind abhängig von mir. Genau, dass man sich da in eine
65 Sackgasse manövriert, wo das Kartenhaus einfach dann zusammenfällt, wenn man nicht mehr
66 raus weiss. Genau.

67

68 **I1:** [00:06:58] Gut. Wie denkst du denn über den Begriff Arbeitsüberlastung? Oder was denkst
69 du darüber?

70

71 **B1:** [00:07:07] Ich mache mal das Spiel weiter, also als Führungskraft erstmal. (I1: Ja, klar,
72 gerne.) Genau. Arbeitsüberlastung ist schwierig zu messen. Man kann es anhand von
73 Überstunden sehen, die vielleicht die Mitarbeiter leisten, vor allem, wenn es über einen
74 längeren Zeitraum geht und nicht einen Kurzeinsatz, wo vielleicht mal eben an einem Abend
75 länger gearbeitet wird oder vielleicht an einem Samstag ein zusätzlicher Tag sogar angeordnet
76 wird. Das sind vielleicht (?sicher) Möglichkeiten, um eine gewisse Arbeitsbelastung zu
77 erkennen. Die Schwierig(?keit) ist aber, nicht jeder kann gleich viel mit, eben, Arbeitsbelastung
78 umgehen. Von dem her, ich glaube, das ist noch schwierig, vor allem, wenn man, wie vorhin
79 angesprochen, in dieser Matrixorganisation ist, wo man eben nicht täglich mit seinen
80 Mitarbeitern im Austausch ist oder zusammenarbeitet und diese Arbeitsüberlastung merkt.
81 Eben, im Alltag werden die Leute schläfriger oder sind vielleicht eben nicht mehr ganz so vif,
82 sind gereizt ständig, oder? Das kriegt man halt im täglichen Miteinander viel schneller und
83 besser mit. Also, das Gespür ist viel einfacher. Jetzt hier mit der Distanz, diesen kurzen
84 Abschnitten, kann man wahrscheinlich relativ leicht in einer halben Stunde oder Stunde auch
85 vielleicht das mal ausblenden oder ist sogar froh, dass man ein bisschen weg ist vom Alltag

86 und vielleicht mit seinem Linienvorgesetzten über vielleicht Gott und die Welt reden kann und
87 ein bisschen abschalten kann. Ich glaube, das ist sicher so das Schwierige.

88

89 **B1:** [00:08:53] Aber Arbeitsüberlastung ist, glaube ich, allgegenwärtig. Das heisst, natürlich
90 nicht nur in der Versicherungsbranche, sondern in ganz, ganz vielen verschiedenen Branchen.
91 Ich denke, getrieben einerseits durch die Automatisierung. Vieles wird eben durch Maschinen
92 ersetzt. Es braucht weniger Arbeitskräfte, so auf dem Papier (amüsiert). Aber trotzdem fallen
93 viele Sachen nicht weg durch die Automatisierung. Aber die Stellen werden trotzdem dann
94 gestrichen oder zusammengelegt, sprich, der Einzelne macht wahrscheinlich sogar mehr, wie
95 man das in früheren Jahrzehnten sich gewohnt war. Aus Sicht eines Angestellten ist
96 wahrscheinlich die Challenge, die generelle Arbeitslast kann sehr erfüllend sein, also die Art
97 der Arbeit kann einen motivieren, auch motivieren, Zusatzleistungen zu erbringen oder eben
98 die Extrameile zu gehen, weil man sich mit dem sehr gut identifizieren kann. Das heisst, man
99 sucht die Challenge, aber gleichzeitig eben merkt man vielleicht nicht, dass man sich zu viel
100 aufgeladen hat, oder ausnahmsweise mal nicht alles erledigen kann und das dann auch dazu
101 führt, dass man dann noch mehr investiert, weil man sichs vielleicht gewohnt war, dass man
102 bis jetzt immer diese Arbeitslast bewältigen konnte.

103

104 **I1:** [00:10:32] Ja, super. Danke dir! Dann nächste Frage: Wie denkst du über Work-Life-
105 Balance, beziehungsweise, wie denkst du über den Begriff Work-Life-Balance?

106

107 **B1:** [00:10:44] Ja, spannend ist halt, dass-, die Reihenfolge des Wortes, oder?, dass erst Work
108 im Vordergrund steht und dann Life. Ich denke, das kommt halt noch aus einer Zeit, wo-, oder
109 auch heute noch, oder?, wo die Arbeit quasi einen Mittelpunkt darstellt eines jeden, jeder
110 Person im Leben. Also, man identifiziert sich ja auch mit seiner Arbeit oder mit seiner Rolle.
111 Ich denke, das rührt ein wenig daher-. Ich finde es seinen leicht esoterischen Begriff (amüsiert).

112

113 **I1:** [00:11:25] (Lacht) Ja. Wieso?

114

115 **B1:** [00:11:27] Ja, es ist wie ein Lebensmotto, oder? Ich strebe nach einem guten Work-Life-
116 Balance oder ich strebe nach Glück oder ich strebe nach, ich weiss nicht, Erfolg, Reichtum.
117 Also, es ist okay für die, für die das Paradigma irgendwie aufgeht oder das ein hehres Ziel ist
118 zum das erreichen. Ich denke, die wenigsten Menschen auf der Welt sind quasi gesegnet,
119 nicht arbeiten zu müssen, um ihr Leben zu bestreiten. Ich denke halt, Arbeit ist allgegenwärtig
120 und nimmt viel Zeit ein. Aber auf dem Papier, sagen wir mal, wenn man von acht Stunden
121 ausgeht, dann hat man immer noch 16 Stunden Leben, das dagegen-, also auf der anderen
122 Seite steht. Und wenn man dann vielleicht acht Stunden, ich sage mal, Schlaf nimmt, was ja
123 für die-, auch für die Erholung da ist, und die anderen acht Stunden für Familie, Freizeit nimmt,
124 eben, ich sage mal, diese Work-Life-Balance ist relativ einfach erklärt, wie sie wahrscheinlich
125 am besten aufgeteilt ist. Aber es ist natürlich ein spannender Begriff in dem Sinn, dass das so
126 ein bisschen die Speerspitze darstellt vielleicht von einer anderen Einstellung zur Arbeit. Was
127 halt mir einfällt, sind halt die vielen Teilzeitpensen, die zunehmen, die auch die Jüngeren
128 tendenziell öfters wahrscheinlich ins Auge fassen, vielleicht auch begünstigt dadurch, dass

129 mittlerweile auch natürlich mit den Generationen auch viel mehr Frauen in den Berufsleben
130 eintreten. Das heisst, mit zwei Teilzeitpensen kann man trotzdem ein gutes
131 Haushaltseinkommen erzielen und auf Basis von dem leben, entsprechend auch die Life
132 Balance Aufgaben wie Haushalt etcetera aufteilen kann, wohingegen wahrscheinlich eben die
133 ältere Generation eher noch in diesem bisschen patriarchisch anmutenden System lebt, wo
134 der Mann das Geld quasi nach Hause bringt, aber entsprechend halt 100 oder 120 % dafür
135 arbeitet und eben der Work-Anteil das Massgebende ist.

136

137 **I1:** [00:13:46] Spannend. Spannende Sichtweise, ja. Gut. Als Führungskraft, was denkst du,
138 gibt es für Massnahmen bei Burnout?

139

140 **B1:** [00:13:59] Wenn das schon eingetreten ist?

141

142 **I1:** [00:14:03] Ja, alles, also, (B1: Oder ist noch nichts passiert?) ist noch nicht eingetreten, ist
143 eingetreten, ja, beides, ja.

144

145 **B1:** [00:14:10] Also, wie gesagt, ist nicht eingetreten, eben das System, die Challenge von
146 vorhin bei der Matrixorganisation, da wirklich wachsam zu sein, ein gutes Netzwerk im Team
147 aufzubauen, das heisst, vielleicht auch mal ungeniert in einem Bila nachzufragen, ob jemand
148 bei jemandem anderen gewisse Frustration oder Anzeichen gesehen hat. Also, das heisst für
149 mich, im Kern ist viel-, hat Vieles mit Vertrauen zu tun. Also, einerseits, dass der direkte
150 Mitarbeiter das Vertrauen hat und sich proaktiv meldet und sagt: Du, mir geht es nicht mehr
151 ganz so gut, oder: Ich fühle mich nicht gut, oder: Ich fühle mich überfordert. Das ist meistens
152 mit Vertrauen verbunden, dass man diese Offenheit miteinander pflegt, aber auch natürlich
153 Vertrauen, eben, wenn vielleicht jemand vielleicht auch von der Persönlichkeit her mir vertraut,
154 aber eher intrinsisch ist oder sich eher-, nicht intrinsisch, oder eher introvertiert, das wollte ich
155 sagen, und Schwierigkeiten hat vielleicht, seine Gefühle zu sagen, auch Vertrauen hat, dass
156 man sich diese vielleicht Infos auch über seine direkten Teammitarbeiter/-mitarbeiterinnen
157 holen kann, ohne dass es irgendwie einen Anstrich von Gossip oder Tratschen oder wie auch
158 immer ist, sondern wirklich sich um das Wohl des Mitarbeiters kümmert. Ich glaube, das ist
159 quasi der Schlüssel, das Vertrauen (mit Nachdruck).

160

161 **I1:** [00:15:47] Also, quasi, sprechen miteinander.

162

163 **B1:** [00:15:53] Kommunikation A und O, genau! Und es gibt so einen Spruch, der sagt: Man
164 kann nicht nicht kommunizieren. Also, auch wenn jemand nichts sagt oder auf vielleicht so
165 eine Frage zögert, dass man auch diese nicht gesprochenen Dinge wahrnimmt. Vielleicht nicht
166 gleich interpretiert, sondern eben wahrnimmt und vielleicht eben im Anschluss oder in einem
167 Folgegespräch darauf eingeht. Und ja, ich sage mal so, das Schwierige ist auch, irgendwo ist
168 vielleicht auch Privatsphäre tangiert. Also, der Burnout kann auch vielleicht aus dem privaten
169 Umfeld herrühren, der Stress. Ich denke jetzt mal, wenn jemand vielleicht glücksspielsüchtig
170 ist und hohe Schulden sich angehäuft hat, könnte vielleicht ein Auslöser sein. Und das ist

171 wahrscheinlich auch das, was es dann schwierig macht, oder wo es ohne Vertrauen nicht geht.
172 Also, mir wird kaum jemand etwas aus seinem privaten Umfeld, vor allem wenn es eher
173 negative Sachen sind, anvertrauen, wenn er nicht auch das Vertrauen in mir hat, dass ich das
174 a) auch nicht weitererzähle, b) die Person nicht aufgrund von dessen irgendwie verurteile oder
175 irgendwie in der Gunst sinkt, oder?, sondern das wirklich wahrnimmt, ich höre zu, und wenn
176 ich irgendwo helfe, also Hilfe anbieten kann oder unterstützen kann, das natürlich tue aber
177 auch nicht aufdringlich mich da irgendwie einmische. Also, es ist dieses Fingerspitzengefühl,
178 dieses Balance, weil, manchmal hilft es tatsächlich, wenn man schon nur mal sich jemandem
179 quasi öffnet und einfach mal erzählt, dass das schon mal ein Ventil ist, ohne dass man
180 irgendwie jetzt schon in einen Aktionismus verfällt.

181

182 **I1:** [00:17:43] Okay. Und wenn jetzt Burnout schon eingetreten ist, oder man sieht das schon,
183 oder man weiss: Okay, ja, Burnout. Was gibt es dann für Massnahmen?

184

185 **B1:** [00:17:54] Genauso. Also, das Schwierige ist wahrscheinlich, eben, woher der Burnout
186 herkommt. Ich denke, in dem Moment, wenn es eher von der Arbeit herrührt, dass man in der
187 Arbeit eben diese Arbeitsüberlastung hat, dann ist sicher die effektivste Massnahme, dass
188 man die Person in diesem Augenblick völlig abgekapselt von der Firma. Also, nicht irgendwie,
189 dass die halbe Firma irgendwelche gute Besserungswünsche oder auch einen Austausch mit
190 der Person proaktiv sucht, weil alles, was mit der Firma konnotiert ist, halt wieder diese
191 schlechten Gefühle hochkommen lässt, oder? Da braucht es einfach einen Abstand und das
192 braucht Zeit. Also, hier ist der Faktor Zeit wichtig, und dann kann man auch nicht irgendwie
193 bemessen. Ich behaupte mal, es wird wahrscheinlich-, es ist irgendwie ein bisschen schwierig
194 zu sagen: Ja, jemand ist jetzt zwei, drei Monate weg und dann ist wieder alles gut. Kann ich
195 mir kaum vorstellen. Hingegen kann es sein, dass vielleicht jemand sagt, es gibt gar keine
196 Zeit, wo es wieder besser wird, sondern man hat einfach abgeschlossen mit dem Kapitel. Also,
197 es braucht einen Umfeldwechsel, auch wenn es vielleicht den Mitarbeiter oder der Mitarbeiterin
198 oder auch dem Unternehmen das schmerzt, dass die Person dann nicht mehr da ist, aufgrund
199 seiner Fähigkeiten, seiner Person und eben, dem positiven Impact, der die Person auf das
200 Unternehmen hat, aber dass man einfach-, also, sich bewusst wird, dass dieser Zustand wie
201 früher nicht funktioniert, weil, er hat ja dann dazu geführt, dass die Person diesen Burnout-
202 Zustand gekommen ist, oder? Und was ja nicht passiert, ist, dass jetzt irgendwie die
203 Organisation sich komplett irgendwie adaptiert an diesen Umstand, sondern man-, meistens
204 ist der erste Reflex eben, das System, das Umfeld, das bleibt eigentlich sehr starr und man
205 behandelt eben diesen einzelnen Case. Und versucht halt irgendwie, eben, eher
206 herauszufinden, was waren die Anzeichen, wo haben wir verschlafen? Im besten Fall kann
207 man-, schaut man auf die auf die jeweilige Funktion und sagt: Okay, ist das jetzt die erste
208 Person, die da quasi in diesem Extremfall Burnout den Bettel hinschmeisst? Vielleicht gab es
209 schon Personen, die früher da zum Beispiel unterwegs waren und rechtzeitig die Reissleine
210 gezogen haben, bevor sie in einem Burnout landeten, oder? Also sprich, da gibt es eine, ja,
211 kurz, eine heisse Kartoffel, oder?, wo man sich nur verbrennen kann, oder? Warum ist das
212 so? Was (?hängt) auf die Parameter des Unternehmens, die dazu führen, dass, egal welchen
213 Charakter, welche Lebenserfahrung da jemand mitbringt, quasi jeder sagt: Das funktioniert
214 nicht, oder? Da kann man sicher dran schrauben, respektive zumindest die Zeit nehmen und
215 da im Sinn von Mitarbeiterschutz schauen, wie man das entschärft, weil die nächste Person

216 potenziell auch in so ein Burnout laufen kann, auch wenn man vielleicht sensibilisierter ist,
217 oder? Was kann man noch machen? Ich denke, also, ich denke, die Reintegration ist sicher
218 ein Thema. (I1: Ja.) Was machen wir, wenn jetzt eben die Person zurückkommt? Schicken wir
219 die tatsächlich in diese angestammte Rolle, auch wenn diese jetzt entschärft ist? Oder ist das
220 nur ein Pulverfass, wo die Lunte kurz ist? Findet man eine andere befriedigende Tätigkeit?
221 Oder eben, wie gesagt, oder unterstützt man die Person und sagt, ein Tapetenwechsel wäre
222 gut und-, auch wenn wir es bedauern, aber aus gesundheitlicher Sicht hilft man die Person
223 eben in einem anderen Umfeld Fuss zu fassen, ausserhalb des Unternehmens.

224

225 **I1:** [00:22:05] Okay. Dann hätten wir mal den Themenkomplex Nummer eins. Da würde ich
226 jetzt zum Themenkomplex Nummer zwei übergehen. Der hat viel mit der Thematik
227 Arbeitslosigkeit zu tun. Und da wäre meine Frage: Welche Konsequenzen kann
228 Arbeitslosigkeit haben?

229

230 **B1:** [00:22:31] Ja, die wahrscheinlich offensichtlichste ist natürlich finanzielle Schieflage,
231 Notlage. Wie vorhin angeführt, eben, die wenigsten sind gesegnet, dass sie nicht arbeiten
232 müssen in ihrem Leben und trotzdem gut (?behütet) sind. Das heisst, auch in einem sehr
233 reichen Land wie die Schweiz ist Armut gar nicht so selten, eben, befeuert durch verschiedene
234 Faktoren, aber Arbeitslosigkeit ist sicher ein Bestandteil davon. Ich denke, was das noch ein
235 bisschen schwierig macht, es sind auch die öffentlichen Statistiken zu interpretieren, da
236 werden ja Ausgesteuerte nicht mehr aufgeführt und man muss sich die Zahlen halt gesamthaft
237 selber zusammensetzen, wenn man da genau genauere Zahlen wissen möchte,
238 oder? Aber das Finanzielle ist das eine. Das andere ist halt in meinen Augen auch das
239 Gesundheitliche. (I1: Okay.) Arbeitslosigkeit ist für viele, schätze ich ein, eine Belastung. Man
240 fühlt sich eben ausgeschlossen von der Gesellschaft auf eine gewisse Weise. Das kann auch
241 beschämend sein. Schamgefühl, oder?, dass man auf Sozialleistungen angewiesen ist, oder?
242 Von der Gemeinschaft angewiesen ist. Das ist sicher ein weiterer Punkt. Eben vielleicht noch
243 zu Gesundheit und finanziell würde ich gerne noch so quasi die zwei verbinden. Also, wenn
244 man in einen Einkaufsladen geht und sich bisschen die gesündere Ware, sage ich jetzt mal,
245 anschaut Früchte, Gemüse, die sind eher teuer, wohingegen Nahrungsmittel, die mit Zucker
246 zersetzt sind oder der Hauptbestandteil ist und der Rest Wasser und dann noch bisschen
247 Aromen, also irgendwelche Süssigkeiten, Chips und so, die sind relativ billig. Das heisst,
248 Arbeitslosigkeit ist auch so eine Abwärtsspirale, wo sich diese Negativfaktoren wie gegenseitig
249 noch verstärken, und in meinen Augen dadurch auch quasi eine Umkehr enorm viel
250 Willenskraft, vielleicht auch Glück, Motivation braucht. Aber eben, wie gesagt, wenn man im
251 Leben dann noch zwei, drei Schicksalsschläge hat oder auch verschiedene negative
252 Erfahrungen in verschiedenen vielleicht Jobs hat, oder?, dann wird wahrscheinlich diese
253 Willenskraft immer wie dünner. Man gibt sich vielleicht auch gewissermassen dem Schicksal.

254

255 **I1:** [00:25:17] Ja. Wow, okay. Wenn du jetzt mal daran denkst-, an einzelne Mitarbeitende.
256 Was denkst du, wie denken die über die Thematik Arbeitslosigkeit nach? Und jetzt in zwei
257 verschiedenen Situationen, nämlich erstes Mal in der Situation, sie sind jetzt gerade angestellt
258 und in der Situation, sie sind nicht angestellt, das heisst gekündigt und in der Situation oder

259 einfach ohne Arbeit, ohne Arbeitsstelle, ja, gibt es. Wenn die dann auf das Thema
260 Arbeitslosigkeit blicken, wie sehen die das Thema?

261

262 **B1:** [00:26:01] Vielleicht nur zur Frage. Wenn du sagst Mitarbeiter, dann schwenke ich das
263 mal auf das Software Engineering Team ein, weil, das kenne ich am besten, oder? Oder
264 möchtest du lieber so quasi wie firmenweit?

265

266 **I1:** [00:26:16] Ich schränke das jetzt nicht ein. Ich frag dich als Mensch mit Erfahrung und
267 Meinung, wie du denkst über das Thema.

268

269 **B1:** [00:26:30] Also, ich fange vielleicht mal mit dem Software-Engineering-Bereich, (?als das
270 ausweiten). Ich denke, als Software-Engineer hat man jetzt, nein, eigentlich nicht jetzt, über
271 alle Jahrzehnte hatte man eigentlich immer eine gute Perspektive, was einen Job zu ergattern
272 angeht. Jetzt, verschärft dann noch durch die immer wie stärker werdende Digitalisierung,
273 Informationszeitalter, in dem wir stecken, das heisst, die Fülle an Arbeit, die zu erledigen ist,
274 ist gross in dem Bereich. Darum denke ich, ist im Moment das Thema Arbeitslosigkeit eben
275 sozusagen Layoffs gar nicht vorhanden im Team. Der Fokus liegt eigentlich eher darauf, wie
276 kann ich und wo kann ich am besten schnellsten wachsen als Person in dem Bereich, aber
277 auch als Person so quasi auf Social Skills Ebene. Das heisst, das Thema ist wie gar nicht
278 vorhanden. Selbst, wenn Sie in einen gekündigten Zustand gehen und nicht mal einen
279 Folgejob haben, bin ich überzeugt, dass die meisten die Arbeitslosigkeit eher als Auszeit, als
280 Sabbatical angesehen wird. Dann hat man Zeit, kann sich privat weiterbilden oder eben mal
281 eine Auszeit nehmen, vielleicht die grosse Welt bereisen, Eindrücke sammeln und Networking
282 betreiben. Also, das wird eher als Opportunität angeschaut. Wenn ich es breiter fasse, also
283 auch in unserer Firma Sachbearbeiter reinnehme, Aktuare, also gewisse Spezialisten auch,
284 oder?, da denke ich, ist es ein wenig gemischter. Da ist auch die Fluktuation wahrscheinlich
285 höher, weil da der Druck-. Das Schwierige ist halt, bei Spezialisten, wo ich jetzt mal die
286 Software-Engineers irgendwo auch reinzähle, oder?, mit dem Wissen und Studium, da ist der
287 Druck wahrscheinlich auch-, oder die Angst vor Arbeitslosigkeit weniger hoch.

288

289 **B1:** [00:28:54] Ist auch häufig mit hohen Löhnen verbunden, die Tätigkeiten. Das heisst, selbst
290 wenn man eine Zeit lang keinen Job findet und ein bisschen gut gewirtschaftet hat privat, dann
291 hat man Polster und kann gut über die Runden kommen, oder?, und kommt eben nicht in diese
292 Verschuldungsphase, nicht in dieses ungesunde Lebensstil aufgrund der finanziellen
293 Möglichkeiten, muss nicht zum Sozialamt gehen wegen-, und hat auch nicht dieses
294 Schamgefühl. Also all diese negativen Punkte von vorhin, die treten nicht auf. Eben, wie
295 gesagt, man nutzt das als Chance. In anderen Bereichen hingegen, wo die Löhne
296 entsprechend nicht so hoch angesetzt sind, wo man froh ist, wenn man vielleicht links und
297 rechts, wenn es in der Firma halt nicht weitergeht, andere Jobmöglichkeiten hat, wo es besser
298 bezahlt wird, auch dieses eher wahrnimmt. Also, gar nicht so gross auf, hier werde ich, hier
299 wachse ich mit Erfahrung, hier wachse ich als Person, sondern eher, wo kann ich mein Lohn
300 ein bisschen verbessern, oder? Da glaube ich ist das Thema Arbeitslosigkeit nicht unbedingt
301 präserter, aber ich denke, er hat einen grösseren Impact oder ist-, ich denke mal, das Eis

302 zwischen diesem Gefühl "Ich bin auf der sicheren Seite" und "Arbeitslosigkeit bedroht mich"
303 ist dünner, so in dem Stil.

304

305 **I1:** [00:30:14] Okay. Ja, jetzt, wenn du über die Thematik Arbeitslosigkeit nachdenkst und-
306 Lass uns doch mal ein hypothetisches Beispiel nehmen, und zwar: Wie denkt denn eine
307 Person über Arbeitslosigkeit nach, wenn sie sich erstens in einer Arbeitsüberlastungssituation
308 befindet und zweitens, Schwierigkeiten im Arbeitsmarkt hätte, ja?, und finanziell sich nicht
309 leisten kann, arbeitslos zu sein.

310

311 **B1:** [00:30:54] Ja, das ist halt das Damoklesschwert (I1: Okay.), wo sozusagen nur die Frage
312 ist-. Sagen wir es mal so: Es sind wie immer zwei Rahmenbedingungen, die einen Einfluss
313 haben, ob so eine Situation mittel-/längerfristig eher wieder in ruhige Bahnen fließt oder ob
314 es eben dann so extrem geht, dass auch ein Burnout daraus entstehen kann, oder? Die
315 Person, wie du gesagt hast, in diesem hypothetischen Beispiel, hat wahrscheinlich kaum
316 grosse Ausweichmöglichkeiten, um aus der Arbeitsüberlastung rauszugehen, ohne das mit
317 dem Unternehmen zu besprechen und vielleicht Angst zu haben, dass das sogar bestraft wird
318 auf irgendeine Art und Weise, oder? Da fehlt dann das Vertrauen in diesem Zusammenhang.
319 Eben, kündigen geht, aber einen Folgejob zu finden, ist schwieriger. Das heisst, man ist so
320 lange in dieser Arbeitsüberlastung, die ja auch vielleicht Randzeiten betreffen, oder?, also
321 Arbeitsüberlastung von der Menge in einer bestimmten Zeit oder eben diese bestimmte Zeit
322 zu verlängern, also mehr Zeit zu investieren, oder?, damit man diese Arbeitsüberlastung
323 stemmen kann, das führt natürlich dazu auch, dass man eben nicht in einem gekündigten
324 Zustand gehen kann, sondern eigentlich solange weiterarbeitet, bis man einen anderen Job
325 gefunden hat. Und das ist natürlich auch ein Pulverfass, oder?, weil man natürlich eben
326 aufgrund dieser Überbelastung gar nicht sich gross vorbereiten kann oder Zeit finden kann
327 überhaupt, diesen neuen Job zu finden oder sich darauf vorzubereiten, ohne wie gesagt, sich
328 eigentlich noch mehr Arbeit aufstauen zu lassen.

329

330 **I1:** [00:32:53] Okay. Dann, welche Massnahmen kennst du in Bezug auf Arbeitslosigkeit?

331

332 **B1:** [00:33:01] Die es schon gibt?

333

334 **I1:** [00:33:03] Du als Führungskraft, Mitarbeitende droht eine Arbeitslosigkeit. Anders
335 ausgedrückt, werden vielleicht bald gekündigt oder kündigen vielleicht bald. Was würde dir
336 dazu einfallen als Führungskraft? Was kann man da für Massnahmen ergreifen?

337

338 **B1:** [00:33:29] Also, in einem-, wenn das Unternehmen den Mitarbeiter (**?kündigt**), gehen wir
339 mal von diesem ersten Szenario aus, da spielen, glaube ich, auch viele Faktoren rein zu dieser
340 Kündigung. Beispiel: Der Mitarbeiter hat schützenswerte Personendaten unberechtigt
341 gestohlen oder kopiert und diese eben weiterverkauft oder weiterverwendet, was zum Beispiel
342 zu einer fristlosen Kündigung führt. Jetzt kann man natürlich argumentieren, oder?, und sagen:
343 Ja, aber der hat auch ein Anrecht auf einen Sozialplan oder auf Unterstützung. Oder aber man

344 kann sagen: Selber schuld, oder? Also, ich glaube, das ist ein bisschen so ein Graubereich
345 auch, aber wie gesagt, der hat hier ganz klar auch Gesetze-, gegen Gesetze verstossen, oder?
346 Also, das ist vielleicht ein Extrembeispiel, aber ich sage mal so, das fristlose Kündigen. Dann
347 gibt es Kündigungen im Sinn von: man hat den Mitarbeiter, die Mitarbeiterin für eine gewisse
348 Funktion vielleicht eingestellt, Zeit investiert, eingearbeitet und die Entwicklung verfolgt und
349 gesehen, dass diese gewünschte Entwicklung oder der gewünschte Output nicht da ist, oder?
350 Da gibt es wieder Verzweigungen, oder?

351
352 **I1:** [00:35:05] Und was könnte man da tun? Das ist die Frage. Was kann (B1: Genau.) ein
353 Unternehmen machen? (B1: Genau, damit man da so eine Verzweigung-) Was kannst du
354 machen als Führungskraft? (B1: Genau, genau.)

355
356 **B1:** [00:35:11] Also, das erste ist natürlich wieder das Gespräch, oder? Miteinander
357 kommunizieren. Auch vor allem, was wichtig ist, die Erwartungshaltung klar kommunizieren,
358 am besten von Anfang an, aber spätestens wenn es nicht rund läuft, dass man dem Mitarbeiter
359 frühzeitig auch aufzeigen kann, warum man mit der Performance sozusagen nicht zufrieden
360 ist oder diese Art der Funktion doch nicht vielleicht das Geeignete ist für die Person. Die
361 Person aber jetzt nicht aufgrund von dem einfach abschreibt und die Kündigung ausspricht,
362 sondern die Person hat ja trotzdem-, also andere Fähigkeiten, die man schätzt oder geschätzt
363 hat bei der Einstellung, auch wenn vielleicht diese nicht dazu geführt haben, dass man in
364 dieser Position performen konnte oder performt hat. Das heisst, je nach Grösse des
365 Unternehmens, je nach Budgetmöglichkeiten besteht die Möglichkeit natürlich, die Person
366 auch irgendwo anders einzusetzen, falls das im Einklang ist mit den Interessen auch des
367 jeweiligen Mitarbeiters, der Mitarbeiterin, oder? Also, das Gespräch ist sicher das
368 niederschwelligste Angebot und auch wahrscheinlich das direkteste und auch das, in meinen
369 Augen, effizienteste, (?also, wie offene) Karten und zusammen reden und zusammen die
370 Weiterentwicklung besprechen.

371
372 **I1:** [00:36:44] Gut.

373
374 **B1:** [00:36:45] Die andere Situation ist, dass eher aus Budgetsicht Kündigung ausgesprochen
375 werden müssen, weil, ich sage jetzt mal, die verfügbaren Löhne nicht matchen mit dem-, das
376 Budget nicht matcht mit der Realität, oder? Und da ist es wichtig, dass wenn jemand
377 unverschuldet gekündigt wird, eben, äussere Faktoren, oder? Der Erfolg der Firma hat
378 abgenommen, oder? Ja, meistens ist es der wirtschaftliche Aspekt, der das auslöst, dass dann
379 für die Person auch in einem gewissen Rahmen ein Sozialplan oder ein Unterstützungsplan
380 erstellt wird und diese Personen halt nicht einfach, ich sag mal, der Allgemeinheit übergeben
381 werden und man sich abputzt, sondern auch wieder Verantwortung für diese Mitarbeiter trägt,
382 weil, wie gesagt, wenn sie jetzt-, vor allem, wenn sie nicht selbstverschuldet in diese Situation
383 kommen, dass man ihnen da die Unterstützung gibt. Ja.

384

385 **I1:** [00:37:50] Gut. Dann schliessen wir mal den Bereich Arbeitslosigkeit ab und kommen wir
386 zum nächsten Bereich, das ist der Bereich Quite Quitting. Und dort will ich dich fragen,
387 beziehungsweise stelle ich die Frage: Was ist für dich Quite Quitting?

388

389 **B1:** [00:38:09] Quite Quitting. Auf Deutsch würde ich das mit Faust in der Sack (amüsiert)
390 übersetzen. Sprich, man beobachtet, jetzt aus Sicht eines Angestellten, gewisse Entscheide,
391 gewisse Situationen mit der man sich nicht abfinden möchte, nicht akzeptiert oder nicht
392 gutheisst. Also, vielleicht auch ein ethisches-, eine ethische Ursache, oder? Ich sage jetzt mal,
393 mein Chef kriegt irgendwie von einem Kunden Schmiergeld und ich sehe das und soll quasi
394 stillschweigen, oder?, und ich kann mich nicht identifizieren halt, in so einem Umfeld zu
395 arbeiten. Extrembeispiel, aber so in dem Stil. Da mache ich die Faust in der Sack und mache
396 meine Gedanken. Und der erste Gedanke oder, ja, vielleicht der zweite, der heranreift, ist dann
397 eben, wie gesagt, ich muss das Umfeld wechseln. Kann aber auch andere Gründe sein, dass
398 man eine Arbeitsbelastung oder Überlastung hat, viel leistet, links und rechts Menschen in
399 ähnlichen Positionen sieht und diese das ein bisschen gemächlicher vielleicht vom
400 Leistungsgedanken her angehen. Dann gibt es Lohnunterschiede, man versteht die Welt nicht,
401 warum wird Leistung nicht entsprechend belohnt? Vielleicht auch Generationen, die da
402 aufeinanderclashen. Junge, die wollen schnell, viel, alles. Ältere, die vielleicht ein bisschen
403 gemächlicher herangehen oder aus der Erfahrung her Sachen oder Dinge anders lösen. Und,
404 wie gesagt, die finanzielle Komponente da als Diskussionstreiber oder das Öl im Feuer. Ich
405 denke, das sind so die Gründe von Quite Quitting. Wenn ich das jetzt noch richtig im Kopf
406 habe, den Begriff. Genau. Und das Schwierige-

407

408 **I1:** [00:40:26] Und was denkst du, was das Schwierige ist?

409

410 **B1:** [00:40:32] Ja, das Schwierige, das Schwierige in meinen Augen ist jetzt, aus Sicht
411 Führungskraft jetzt, oder?, also, das alles waren vielleicht Gründe aus Sicht Angestellter,
412 warum man eben mit dem Gedanken dann spielt. Ich glaube, das Schwierige als Führungskraft
413 ist, manchmal ist es offensichtlich (amüsiert), dass der Mitarbeiter mit dem Gedanken spielt,
414 von subtile Zeichen in einem Gespräch, das vielleicht sogar offen, oder? Du, irgendwann
415 werde ich mal ziemlich sicher die Firma wechseln. Ist dann nicht mehr quite, aber man weiss
416 nicht wann. Und das andere ist halt dort, wo man es tatsächlich nicht merkt oder sieht, weil,
417 wie gesagt, der tägliche Austausch gar nicht da ist, wo man eventuell auf das Thema generell
418 kommt. Da will jemand kündigen, oder? Auch da wieder, ich glaube, wenn das
419 Vertrauensverhältnis sehr stark ist, ist das Quite Quitting, nicht das Quitting, aber das Quite
420 Quitting reduzierter in meinen Augen. Aber eben, das Quite Quitting, denke ich, ist auch
421 vielleicht ein-, ich bin gerade am überlegen, ob Quite Quitting ein generelles Phänomen ist
422 oder bei gewissen Berufsgruppen häufiger vorkommen könnte, weil, mein Gedanke ist jetzt im
423 Moment auch, der quite Part, oder?, das eben das nicht offen Sagende, das wird vielleicht aus
424 verschiedenen Gründen, oder? Eben es kann sein, dass man niemand verärgern will und
425 dadurch irgendwelche vielleicht, ich sage mal, Penaltys kriegt, oder? Das kann aber auch sein,
426 eben, dass man Angst hat, dass man dann schnell vielleicht gekündigt wird, oder? Und
427 irgendwie Schwierigkeiten hat, einen Folgejob zu finden. Das heisst, man ist vielleicht wie
428 angewiesen, das Vorhaben solange wie möglich quasi in einem engeren Kreis nur bekannt zu

429 geben, damit, wenn man dann auf der sicheren Seite ist, sozusagen dann erst sagt: Hey, ich
430 gehe im Fall, weil, ich habe dort schon einen Job gefunden. Und du sagst dann: Okay, wie
431 lang hast du schon gesucht, oder? Das ist ja dann da, wo man dann aus dem Quite Quitting
432 quasi rauskommt. Also, es gibt für mich so ein bisschen diese zwei Schablonen, und vielleicht
433 eben beim Quite Quitting gibt es dann diese Nuancierung vielleicht, Berufsgruppen, die eben
434 stark angewiesen sind, quasi keine Diskussion zu provozieren, weil sie eben in einem
435 gewissen vielleicht Angstumfeld sich bewegen, oder?, dass etwas nicht klappt, dass man
436 vielleicht dann plötzlich selber gekündigt wird, weil, gehen will man ja anscheinend sowieso,
437 oder? Aber eben, das sind dann schon wie die letzten Steps. Also, ich glaube, wenn die Leute
438 in dieses Quite Quitting reinkommen, dann hat man all die Punkte unterwegs irgendwie
439 verpasst, eben schon nur das erste Gespräch oder das regelmässige Gespräch, wie es einem
440 geht, was einen beschäftigt, was einen vor allem stört (mit Nachdruck). Also, als Führungskraft
441 sollte man regelmässig auch erfahren, was den Leuten stört. Weil, wenn alles gut ist, kann das
442 nicht sein (lacht).

443

444 **I1:** [00:43:58] Ja. Gut, dann hätte ich noch eine Frage. Und zwar, welche Folgen hat Quite
445 Quitting für Firmen?

446

447 **B1:** [00:44:08] Ich glaube, das Offensichtlichste ist-, ist natürlich ganze-,
448 Rekrutierungsprozess, oder?, also die Fluktuation, die da auch entsteht, oder? Eben Know-
449 how-Abfluss, der dadurch entsteht. Auch die Planbarkeit ist natürlich stark davon betroffen. Ist
450 jetzt vielleicht unterschiedlich gross die Auswirkung darauf, oder? Ein Service, also sagen wir
451 mal, ein Servicecenter-Team, das knapp mit den FTs ist und die Leute eben eine gewisse
452 Arbeitslast oder Überlastung bereits erfahren, wenn da plötzlich jemand weg ist und man nicht
453 schnell oder rechtzeitig reagieren kann, eben, weil man nicht darauf vorbereitet ist oder war,
454 oder?, das führt natürlich dann zu Folgeeffekten, dass die, die da bleiben, noch mehr Arbeit
455 zu erledigen haben oder dass eben die-, dann in diesem Fall die SLAs sinken, weil man eben
456 diese Zusatzlast gar nicht stemmen kann. Oder man investiert als Firma in kurzfristige Lösung:
457 Leiharbeiter, Studenten, um irgendwelche Spitzen abzubauen. Aber das sind alles, eben, das
458 sind alles Sachen, die auch unzufrie-, also zu einer Unzufriedenheit führt. Das heisst, dass ein
459 Quite Quitter im dümmsten Fall oder im schlimmsten Fall sogar noch weitere Kündigungen
460 auslöst. Also, dass da ein Prozess in Gang gesetzt wird und die Firma plötzlich vor grösseren
461 Problemen steht, wie es am Anfang den Anschein hatte, dass jemand halt jetzt unzufrieden
462 war und halt gegangen ist.

463

464 **I1:** [00:45:55] Gut. Dann, was denkst du, was kann man für Massnahmen ergreifen beim
465 Thema Quite Quitting?

466

467 **B1:** [00:46:13] Ja, ich wiederhole mich jetzt vielleicht an der Stelle, aber ich denke wirklich,
468 Kommunikation, Vertrauen ist wirklich die Basis, dem vorzubeugen. Ist auch die günstigste,
469 jetzt aus wirtschaftlicher Sicht. Klar, Zeit ist nicht ganz gratis jetzt in einem Unternehmen, aber
470 es ist gut investiertes Geld, Schrägstrich gut investierte Zeit, eben, diese Beziehungen, die
471 man pflegt auch als Führungskraft, dass man die auch eben positiv führt, oder? Aus
472 Unternehmenssicht kann man natürlich auch proaktiv herangehen und, anstatt dass man eine

473 hohe Effizienz anstrebt mit wenigen Mitarbeitern, dass man halt gewisse Kapazitätspuffer
474 einrechnet, sprich, dass man quasi ein, ich sage jetzt mal, ein Budget von zehn FTs zwar
475 einplant als Bedarf, um die geplante Arbeitslast zu bewältigen, aber bewusst nicht mit zehn,
476 sondern mit elf FTs quasi budgetiert. Das heisst, Mitarbeiter nicht auf Vorrat, aber dass man
477 nie in eine Unterbesetzung reinkommt. Ist aber je nach Funktion halt ein sehr teurer Spass,
478 oder? (I1: Ja.) Nicht jedes Unternehmen kann sich das leisten. Aber es ist auch eine
479 Risikobetrachtung, wenn man sagt, dass gewisse Bereiche im Unternehmen eben zu einer
480 Unterbesetzung, zu einem wirtschaftlichen Impact, aber auch eben zu vielleicht weiteren
481 Folgen führen kann, die dann noch gravierender sind, dass man dann halt so ein bisschen
482 über die Klippe springt und sagt: Okay, in diesem Bereich, aus einer Risikobetrachtung, gehen
483 wir mit einem Überbelegung, wenn man so sagen möchte, aber dann nicht sich zurücklehnt
484 und sagt: Jetzt ist gut, jetzt haben wir einen mehr und das läuft wie von alleine, sondern genau
485 gleich natürlich an den Beziehungen arbeitet, auf die Mitarbeiter eingeht, vor allem ihre
486 Anliegen und Probleme wahrnimmt und auch nicht nur Lippenbekenntnisse von sich gibt,
487 sondern auch das Gesprochene, wenn gewünscht oder wenn möglich, in Aktionen umsetzt,
488 so dass man auch zeigt, dass diese Gespräche nicht nur heisse Luft sind, sondern auch Dinge
489 in Gang setzen können.

490

491 **I1:** [00:48:55] Super. Ja, kurz nachschauen, tja, dann hätten wir es eigentlich. Wir haben über
492 Burnout gesprochen, Arbeitslosigkeit und Quite Quitting. Ich bedanke mich recht herzlich für
493 deine Zeit. Ich werde dieses Interview in die Transkription geben. Das wird dann inhaltlich
494 analysiert. Ich glaube, den Prozess kennst du eh schon. Das heisst, ich bilde Kategorien, werte
495 das mit anderen Interviews zusammen aus, setze das in Beziehung mit der existierenden
496 Literatur im Themenbereich und sehe, ob es da weitere Rückschlüsse auf die Literatur gibt.
497 Und das ist dann das Ergebnis der Arbeit. Gut.

498

499 **I1:** [00:49:54] Besten Dank für deine Zeit! Ich würde jetzt die Aufnahme stoppen und ich würde
500 dich bitten, dass du noch kurz drin bleibst, ja?

501

502 **B1:** [00:50:02] Ja, danke dir Sascha, auch für deine Zeit und für die sehr interessanten Fragen.

503

504 **I1:** [00:50:08] Gerne doch, danke!

Eigenständigkeitserklärung

Ich erkläre, dass ich die vorliegende Arbeit selbständig und ohne fremde Hilfe verfasst habe. Verwendete Literatur und Quellen habe ich vollständig aufgeführt und ich habe diese gemäss wissenschaftlichen Zitierregeln zitiert.

Die vorliegende Arbeit oder Teile davon habe ich nicht bereits an anderer Stelle als Leistungsnachweis verwendet, ausser es sei dies ausdrücklich mit dem zuständigen Referenten vereinbart worden.

Ich bin mir bewusst, dass die vorliegende Arbeit auf Plagiate – auch unter Verwendung entsprechender Software – überprüft werden kann. Ich ermächtige hiermit die Kalaidos Fachhochschule ausdrücklich zur Vornahme einer solchen Überprüfung.

Die Arbeit enthält die folgende Anzahl Zeichen: 127'872

Zeichen zählen: Textteil, exklusive Titelblatt, Inhaltsverzeichnis, Vorwort, Abstract/Management Summary, Abbildungs-, Diagramm-, Tabellen-, Abkürzungs-, Quellenverzeichnis, Anhänge und Eigenständigkeitserklärung. Textfelder, Fuss- und Endnoten werden nicht berücksichtigt.

Zürich, 5. Februar 2024

Spreitzer, Sascha

Ort, Datum

Name, Vorname

Unterschrift