

Generation Z: Mit Emotion dem Quiet Quitting und Big Quit begegnen

White-Paper zur Forschungsstudie

Prof. Dr. Brigitte Waffenschmidt, iba – Internationale Berufsakademie
Silke Güttler, berufundfamilie Service GmbH



Inhalt

Intro	3
Forschungsdesign.....	4
Ausgangspunkt der Untersuchung.....	5
Ergebnisse zum grundsätzlichen Erleben der Arbeit	7
Ergebnisse zur Ausarbeitung der Arbeitsbedingungen	7
Ergebnisse zur Ausarbeitung von Kommunikation und Führungsverhalten	11
Schlussfolgerung	13

Intro



In der jüngsten medialen Berichterstattung haben die Begriffe **„Quiet Quitting“** und **„Great Resignation“** stark an Bedeutung gewonnen.

Mit dem Terminus „Quiet Quitting“ wird vor allem ein Arbeitsverhalten bezeichnet, bei dem Mitarbeitende lediglich die minimalen vertraglichen Anforderungen erfüllen und

eine signifikante Reduktion von Eigeninitiative aufweisen. Laut Gallup Engagement-Index 2022 arbeitet der überwiegende Teil der Beschäftigten – nämlich 69% – mittlerweile getreu dem Motto „Dienst nach Vorschrift“. Nahezu jede*r fünfte Mitarbeitende (18%) empfindet keine emotionale Bindung (mehr) zum Arbeitgeber und hat bereits innerlich gekündigt. Der Gallup Engagement-Index 2022 liefert zudem empirische Evidenz für eine sinkende emotionale Bindung junger Arbeitnehmender aus der Generation Z an ihren Arbeitsplatz, was auf einen aus den Vereinigten Staaten stammenden Trend hindeutet, der nunmehr auch im deutschen Arbeitsmarkt beobachtbar ist (DIE ZEIT 2022).

Die „Great Resignation“ – die „große Kündigungswelle“ –, die während der Coronapandemie zunächst in den USA als Phänomen beobachtet wurde, hat leichte Wellen nach Deutschland geschlagen. So ist die Bereitschaft, den Arbeitgeber zu wechseln, auch nach der Pandemie auf einem Rekordhoch (Gallup Engagement-Index 2022). Dennoch blieb der „Big Quit“ bzw. die „Great Resignation“, also hohe Zahlen an Eigenkündigungen, hierzulande aus.

Angeichts der Dynamiken der Digitalisierung, Technologisierung und Individualisierung, vor allem postpandemisch, werden das Verhaltensmuster „Quiet Quitting“ und die Tendenz zur „Great Resignation“ eine gesteigerte Bedeutung in Bezug auf die **Generation Z** zugeschrieben. So deuten u.a. weitere Erkenntnisse von Gallup darauf hin, dass das Engagement vor allem bei jungen Deutschen unter 35 Jahren dramatisch gesunken ist.

Dem „Quiet Quitting“ gilt besondere Aufmerksamkeit, weil es eine Vorstufe zur „Great Resignation“ bedeuten bzw. diese befördern kann. Entsprechend sind Arbeitgeber gefragt, dem „Quiet Quitting“ Maßnahmen entgegenzusetzen.

Im Kontext einer Forschungsk Kooperation mit der berufundfamilie Service GmbH, geleitet von Silke Güttler, hat sich im Sommersemester 2023 eine Forschungsgruppe der Internationalen Berufsakademie (iba) aus dem Studiengang Betriebswirtschaftslehre, im Modul „Wissenschaftliche Forschungsmethoden“ unter der Leitung von Professor Dr. Brigitte Waffenschmidt, der wissen-



Foto 1: Studierendengruppe der iba – Internationale Berufsakademie um Prof. Dr. Brigitte Waffenschmidt

schaftlichen Untersuchung des Phänomens „Quiet Quitting“ angenommen, um es näher zu beleuchten.

Die Zielsetzung der Studie besteht darin, die determinierenden Faktoren zu erfassen, welche Berufseinsteiger*innen im Arbeitskontext dazu verleitet, das „Quiet Quitting“ zu begehen – im Sinne der Arbeitsleistung, die nicht über das vertraglich geregelte Maß hinausgeht. Zugleich sollen mit der Studie präventive Strategien für Organisationen zu eruieren, die das „Quiet Quitting“ unterbinden und letztendlich auch den Hang zur „Great Resignation“ mindern könnten. Ein besonderes Augenmerk liegt hierbei auf den Aspekten der Arbeitsbedingungen (Arbeitszeit, Arbeitsorganisation und Arbeitsort), der Informationspolitik und Kommunikationsstrukturen sowie der Führungskultur.



Forschungsdesign



Die gegenwärtige Studie zur Erforschung des Phänomens „Quiet Quitting“ innerhalb der Gruppe junger Erwachsener der Generation Z gliederte sich methodisch in zwei Stufen. In der initialen Phase fand eine umfassende Literaturrecherche statt, die die Sichtung und Analyse existierender Studien und Fachliteratur einschloss. Ziel war es, einen theoretischen Rahmen zu schaffen und ein

vertieftes Verständnis für die vorherrschenden Trends und Diskurse zu erlangen. Diese explorative Phase war essenziell, um die relevanten Schlüsselkonzepte und Variablen für die empirische Untersuchung definieren zu können.

Im Anschluss – im Juli 2023 – folgte eine Primärerhebung mittels eines quantitativen Forschungsansatzes. Ihr Zweck bestand darin, quantifizierbare Daten und ein fundiertes Verständnis der Perspektiven und Einstellungen der Generation Z zu sammeln. Die Kohorte umfasste **284 junge Erwachsene im Alter von 20 bis 26 Jahren, die in der Regel Vollzeit und in unbefristeten Anstellungen – insbesondere im Verwaltungsbereich** – arbeiteten und dort zum Zeitpunkt der Befragung mindestens ein Jahr beruflich aktiv waren. Die Konzentration auf diese demografische und berufliche Subgruppe zielte darauf ab, spezifische Einsichten in die Beweggründe und Folgen des „Quiet Quitting“ zu gewinnen und präventive Strategien zu identifizieren, die für Arbeitgeber von Interesse sein könnten.

Mit den Erkenntnissen aus der zweiphasigen Untersuchung wurde beabsichtigt, ein umfassenderes Verständnis der Wechselwirkungen zwischen Arbeitnehmenden und Arbeitgebern zu erhalten und darauf aufbauend praxisorientierte Empfehlungen für Organisationen zur Steigerung der Mitarbeitendenbindung und -motivation ableiten zu können.

Ausgangspunkt der Untersuchung



Im Kontext des akuten Fachkräftemangels liegt es in der Verantwortung jeder Organisation und Führungskraft, proaktiv eine nachhaltige Arbeitsumwelt zu gestalten, die insbesondere junge Arbeitskräfte langfristig an die Organisation bindet. Jüngste Erhebungen des Instituts der deutschen Wirtschaft (2022) weisen darauf hin, dass deutsche Unternehmen oft nicht

den Erwartungen junger Arbeitnehmender entsprechen, was sich in unzureichenden Maßnahmen zur Förderung von Bindung und Motivation niederschlägt. Eine steigende Anzahl von Krankheitstagen und eine hohe Fluktuationsrate unter jungen Beschäftigten signalisieren

eine verbreitete Unzufriedenheit sowie eine geringe Identifikation mit den Organisationen. Zumal eine hohe Mitarbeitendenfluktuation für Arbeitgeber mit einigen Risiken und Kosten verbunden ist (vgl. Haufe 2022).

Angesichts der sich wandelnden ökonomischen und gesellschaftlichen Bedingungen ist die Stärkung der Arbeitgeberbindung von essenzieller Bedeutung, wird jedoch scheinbar bislang nicht adäquat in Angriff genommen.

Diese Sachlage führt zu grundlegenden Fragen für das Personalmanagement: Wie können Organisationen gewährleisten, dass auch in Zukunft ein ausreichender Pool qualifizierter junger Talente zur Verfügung steht? Was führt bei der Generation Z zum „Quiet Quitting“ und welche spezifischen Maßnahmen erweisen sich als effektiv, um junge Arbeitskräfte an ein Unternehmen zu binden und ihre Motivation nachhaltig zu erhöhen? Eine differenzierte Auseinandersetzung mit diesen Fragestellungen ist für die Sicherstellung der Wettbewerbsfähigkeit von Arbeitgebern unabdingbar.



Ergebnisse zum grundsätzlichen Erleben der Arbeit



Die Ergebnisse der vorliegenden Studie weisen darauf hin, dass die junge Generation dem Erwerbsleben – vor dem Hintergrund ihrer bisherigen Erfahrungen – im Prinzip positiv gegenübersteht.

Drei von fünf Befragten (60,9%) gaben an, dass sie sehr gerne (18,3%) oder einigermaßen gerne (42,6%) zur Arbeit

gingen. Hingegen sagten 32%, dass sie mal gerne, mal weniger gerne arbeiteten. 7% verrieten, dass sie nicht gerne zur Arbeit gingen.

Gefragt, ob sie für die Arbeit motiviert seien, sagten vier von fünf (74,7%) „Ja“, während 15,1% keine **Motivation** verspürten. Die hohe Rate an motivierten GenZ-Arbeitnehmenden könnte im Zusammenhang mit dem Ausbleiben von Enttäuschungen stehen. So gaben 51,1% der Befragten an, dass sie bei der Arbeit noch keine **Enttäuschung** erfahren haben. 34,2% erlebten hingegen bereits (mindestens) eine Enttäuschung.

Motivationsfördernd dürfte auch sein, dass die jungen Beschäftigten ein Verständnis für die Zusammenhänge bei der Arbeit haben. Bei 93% der befragten GenZler*innen lag dieses Verständnis vor. Lediglich 2,9% mangelte es nach eigener Aussage an einem solchen Verständnis.

Gleichzeitig war bei 85,8% der Teilnehmenden ein Verständnis für den Stellenwert ihrer Arbeit gegeben. 7,5% stellten den Wert ihrer Tätigkeit allerdings in Frage.

Enttäuschungen, fehlendes Verständnis für die Zusammenhänge bei der Arbeit und deren Stellenwert können deprimieren. 16,6% – also etwas weniger, aber immerhin jede*r fünfte Befragte – gab an, wegen der Arbeit eine Depression erlebt zu haben. Hingegen brachten sieben von zehn Teilnehmenden (71,8%) keine Depression in den Zusammenhang mit ihrer Arbeit. 11,6% konnten keine Aussage diesbezüglich treffen.

Ergebnisse zur Ausarbeitung der Arbeitsbedingungen



Die Studie zeigt, dass junge Arbeitskräfte durch die Schnelllebigkeit der modernen Arbeitswelt und durch krisenbedingte Veränderungen auch tatsächlich beeinflusst sind. Ein Arbeitsumfeld, das **Sicherheit und Stabilität** bietet – welches 92% der Befragten wichtig war –, wird nicht zuletzt deshalb als grundlegend für die Mitarbeiterbindung und -zufriedenheit von

den Befragten angesehen. Als Reaktion auf die wirtschaftlichen Herausforderungen, wie steigende Lebenshaltungskosten und Inflation, wurde ein **fares und leistungsgerechtes Gehalt** von 91% als wesentlich erachtet.

Flexibilität auf individueller Ebene gilt für die Befragten zudem als bedeutend, um das allgemeine Wohlbefinden zu fördern. 79% der Befragten hoben hervor, dass eine **klare Abgrenzung zwischen Berufs- und Privatleben** für sie wichtig ist. Dazu passt, dass 95% der befragten Angehörigen der Generation Z sich wünschten, **ausreichend Zeit für Familie, Freunde oder ein Ehrenamt** zu haben.

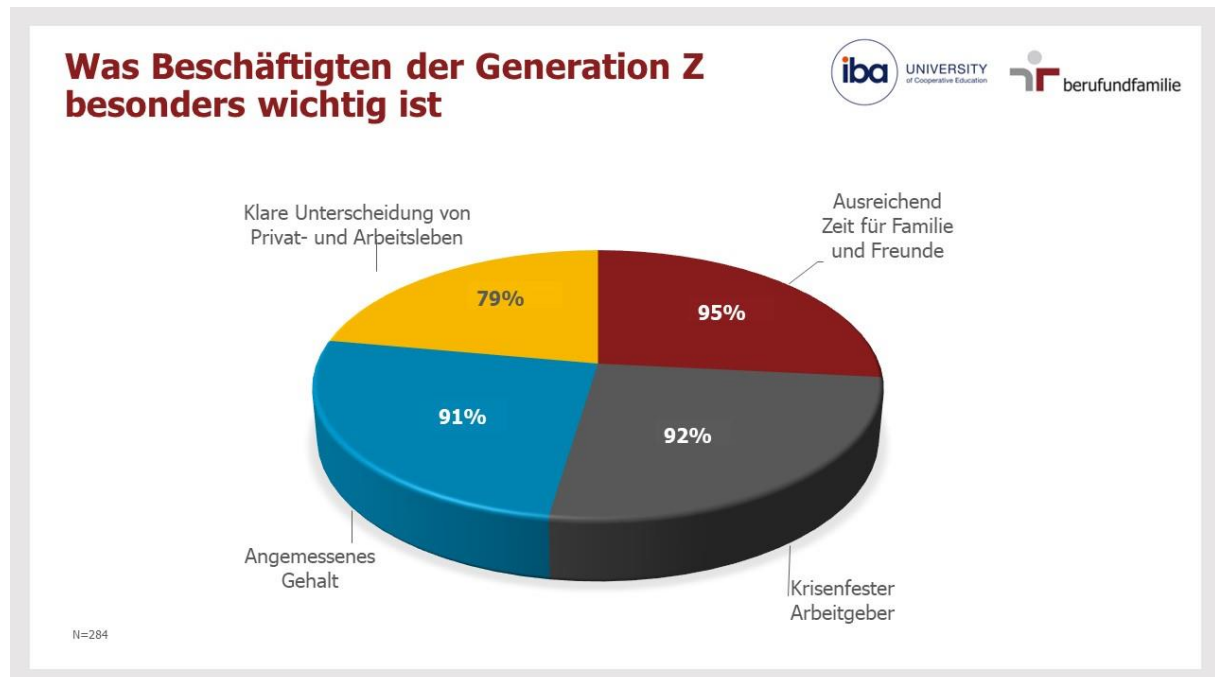


Abbildung 1: Beschäftigte der Generation Z legen besonders hohen Wert darauf, dass ihnen ihre Erwerbstätigkeit ausreichend Zeit für Familie und Freunde lässt

Arbeitgeber haben die Möglichkeit, diese hoch geschätzte Flexibilität zu unterstützen, indem sie **flexible Arbeitszeitmodelle** anbieten. Dazu gehören **Gleitzeit** (von 89% als wichtig eingestuft), **Vertrauensarbeitszeit** (von 60% gewünscht) und auch Jobsharing-Modelle oder die Möglichkeit, remote zu arbeiten. Grundsätzlich war es 94% der Teilnehmenden wichtig, **auf ihre Arbeitszeitregelung Einfluss nehmen** zu können.

Darüber hinaus ist es von Vorteil bestimmte Maßnahmen für die Förderung eines innovativen und kreativen Arbeitsumfeldes, das die Zufriedenheit und Bindung der Mitarbeiter stärkt, zu ergreifen. Das können zum Beispiel regelmäßige Innovationsworkshops sein, in denen durch den Einsatz von Kreativitätstechniken neue Ideen entstehen. Auch das Einrichten von Kreativitätsräumen – inspirierenden „Denkfabriken“, in denen Mitarbeitende ungestört neue und innovative Lösungen ausarbeiten können – wäre eine wirkungsvolle Maßnahme. Interessant ist in diesem Zusammenhang auch, dass es 85% der Befragten wichtig fanden, **während der Arbeitszeit Zeit zu haben, sich neues Wissen anzueignen**.

Arbeitszeitaspekte, die der GenZ wichtig sind



N=284

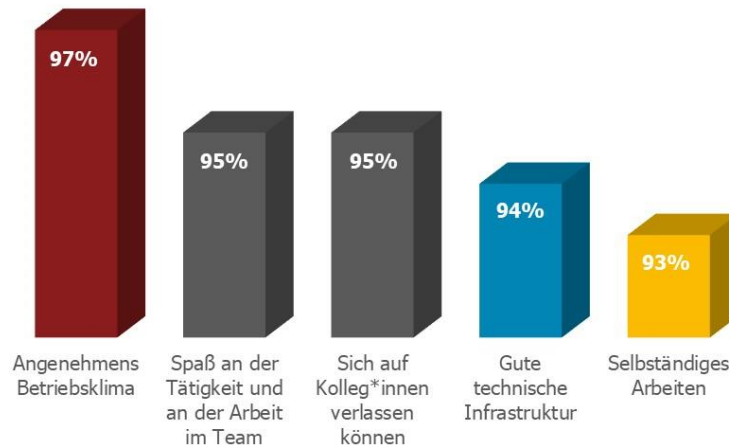
Abbildung 2: Ist insbesondere vor dem Hintergrund des ausgeprägten Wunsches der GenZ ausreichend Zeit für Privates zu haben wichtig: Einfluss auf die Arbeitszeitregelung haben zu können

Zeit für den Austausch mit Kolleg*innen zu haben, ist ebenfalls ein ausgeprägter Wunsch der GenZ-Arbeitnehmenden: Acht von zehn Befragte legten darauf Wert. Es ist anzunehmen, dass diese Zeit des Austauschs sowohl für die gemeinsame Entwicklung von Projektideen und auch für den Aufbau bzw. die Stärkung der persönlichen Bindungen durch das Erzählen aus dem Privatleben genutzt wird.

Apropos Bindung: Die **emotionale Bindung** ist 46% der jungen Arbeitnehmenden laut aktueller Studie wichtig. Eine starke Unternehmenskultur, die Teamgeist und das Gefühl der Zugehörigkeit fördert, ist essenziell für die emotionale Bindung. Auch Maßnahmen wie Teambuilding-Events, Firmenfeiern und soziale Aktivitäten können die Beziehungen zwischen den Mitarbeitern stärken. Programme, die gemeinnütziges Engagement ermöglichen, unterstützen die Identifikation mit den Unternehmenswerten und -zielen. Diese Maßnahmen fördern nicht nur eine tiefe emotionale Bindung, sondern lassen die Mitarbeitenden auch ihren Wert für das Unternehmen erkennen, was sich wiederum positiv auf ihre Arbeitsmoral und ihr Engagement auswirkt.

Ein positives Betriebsklima und die Freude an der Arbeit sind ebenfalls entscheidende Faktoren für die Arbeitszufriedenheit der Studienteilnehmenden. Ein **positives Arbeitsklima** war konkret 97% der Befragten wichtig. Das entsteht, wenn man **sich auf die Kolleg*innen verlassen** kann, was sich 95% wünschten. **Spaß an der Arbeit** zu haben war ebenso 95% der GenZler*innen wichtig. Nicht zuletzt wird das Betriebsklima auch davon geprägt, ob Diskriminierungen wahrgenommen werden oder auch nachhaltiges Handeln an der Tagesordnung ist. Ein **diskriminierungsfreies Arbeitsumfeld** hatte bei 91% der jungen Beschäftigten einen hohen Stellenwert. Dass der Arbeitgeber **nachhaltig** agiert, fanden 63% wichtig.

Worauf die GenZ bei Arbeitsort und -organisation äußerst großen Wert legt



N=284

Abbildung 3: Ein angenehmes Betriebsklima hat für die Generation Z oberste Priorität. Dazu tragen sowohl Tätigkeiten und ein Umgang im Team, die Spaß machen, bei, als auch zuverlässige Kolleg*innen, eine gute technische Ausstattung und die Möglichkeit, selbständig arbeiten zu können.

Übrigens legten zudem 73% der Befragten Wert darauf, dass ihr Arbeitgeber **innovativ** ist. Das bezieht sich sicherlich auf die Inhalte, die angebotenen Produkte oder Dienstleistungen, aber vermutlich auch auf die Arbeitsweise und die dafür genutzte technische Ausstattung. So war die Bereitstellung einer **guten technischen Infrastruktur** ein Wunsch von 94% der Befragten.

Ergebnisse zur Ausarbeitung von Kommunikation und Führungsverhalten



Insbesondere den Bereichen Führung sowie Information und Kommunikation messen die Teilnehmenden der Studie eine hohe Bedeutung bei. In unserer zunehmend digitalisierten Welt ist es unabdingbar, Führungsstile entsprechend anzupassen. Führungskräfte, die digitale Transformationen verstehen und fördernd begleiten, schaffen ein Umfeld, das auf

Vertrauen und aktive Beteiligung setzt. Dies stärkt das Engagement und die Loyalität der Belegschaft. Eine Schlüsselrolle nimmt dabei die **emotionale Führung** ein. Soziale und emotionale Kompetenzen sind entscheidend, um die diversen Bedürfnisse der Mitarbeitenden zu erfüllen und deren persönliche sowie berufliche Entwicklung zu unterstützen.



Abbildung 4: Beschäftigte der Generation Z wünschen sich vor allem eine Führungskraft, der sie vertrauen können, die gleichzeitig souverän agiert, verständnisvoll ist und kollaborativ führt.

Emotionale Führung bedeutet auch, Empathie und Verständnis für die Gefühlswelt der Mitarbeitenden zu zeigen. Führungskräfte, die in der Lage sind, die Emotionen ihres Teams zu lesen und angemessen darauf zu reagieren, fördern ein positives Arbeitsklima und stärken das Gefühl der Wertschätzung und des Respekts unter den Beschäftigten. Darüber hinaus ist es wichtig, eine Kultur des offenen Austauschs zu pflegen, in der Feedback nicht nur erlaubt, sondern erwünscht ist. Dies führt zu einer Atmosphäre, in der Mitarbeitenden sich sicher fühlen, ihre Meinungen zu äußern, was wiederum Innovation und Kreativität anregt. Dabei ergab die Befragung, dass es 95% der GenZ-Vertreter*innen wichtig ist, **Vertrauen in ihre Führungskraft** haben zu können. 94% wünschten sich eine **souveräne, verständnisvolle und kollaborative Führungskraft** und 93% schlichtweg eine, mit der man ein **gutes**

Verhältnis hat. Nicht zu unterschätzen ist auch, dass die*der Vorgesetzte die **Mitarbeitenden gleichberechtigt behandelt**; 93% der Studienteilnehmenden legen darauf Wert.

Eine **respektvolle** (97% fanden dies wichtig), **offene und ehrliche** (96%) **Kommunikation** ist maßgeblich für ein gutes Miteinander. Zudem sind **definierte Verantwortlichkeiten** (93%) und effektive Konfliktlösungsstrategien, zu der auch die **Ansprache von möglichen Konflikten unter den Kolleg*innen** (für 92% wichtig) zählt, unerlässlich – insbesondere in hybriden oder vollständig „remoten“ Arbeitsstrukturen. Die „daily Processes“ verbessern sich durch Regelungen bzgl. der Information und Kommunikation im Team, die von der Führung angeregt werden sollten: So legen Beschäftigte der GenZ Wert auf **gute Absprachen bei der Arbeitsverteilung** (94%) und auch **unter hybrid bzw. remote arbeitenden Kolleg*innen** (88%). Dazu dienen u.a. **regelmäßige Update-Gespräche** – wie etwa Weeklies oder längere Monthlies – die 86% der Befragten als wichtig erachteten. Diese Elemente sind fundamental, um eine nahtlose Zusammenarbeit und die Zufriedenheit der Mitarbeitenden zu gewährleisten.

Durch **emotional Leadership** werden aber nicht nur die täglichen Abläufe optimiert. Es stärkt auch eine langfristige Bindung und Identifikation mit dem Arbeitgeber. Emotionale Führung beinhaltet daher auch, eine Kultur zu fördern, in der **Fehler als Chance** verstanden werden – was 91% der GenZ-Vertreter*innen wichtig war. Nicht zuletzt sollte sie – dem Wunsch von 88% der Befragten entsprechend – ein Miteinander etablieren, in dem stets die Möglichkeit gegeben ist, **Verbesserungsvorschläge einzubringen**.



Abbildung 5: Respekt und Transparenz sind grundlegende Faktoren, die der Generation Z in Sachen Kommunikation im Arbeitsumfeld wichtig sind.

Schlussfolgerung



Die Studie beleuchtet das Phänomen des „Quiet Quitting“ und seine mögliche Folge, die „Great Resignation“ unter Arbeitnehmenden der Generation Z. Sie unterstreicht die Bedeutung von Arbeitsbedingungen, Unternehmenskultur, Führung, Information und Kommunikation. Empirische Daten aus einer Kohorte von 284 jungen erwerbstätigen Erwachsenen bieten

Einblicke in deren **Arbeitsmotivation** und Bindung an den Arbeitgeber. Die Studie offenbart, dass ein sicheres, innovatives und zugleich flexibles Arbeitsumfeld maßgeblich zur **Arbeitszufriedenheit** und -bindung der Generation Z beitragen. Als entscheidend im **Retention Management** erweist sich eine starke Unternehmenskultur, die eine emotionale Bindung erzeugt. Diese ist insbesondere abhängig von empathischen Führungskräften. Gleichzeitig unterstreichen die Ergebnisse den Wunsch der jungen Beschäftigten, an der Gestaltung der Arbeitsbedingungen und einer transparenten, wertschätzenden innerbetrieblichen Kommunikation aktiv mitzuwirken.

Die berufundfamilie Service GmbH ist Dienstleister und Think Tank im Themengebiet Vereinbarkeit von Beruf, Familie und Privatleben. Sie begleitet erfolgreich Unternehmen, Institutionen und Hochschulen bei der Umsetzung einer nachhaltigen familien- und lebensphasenbewussten Personalpolitik und der Gestaltung familiengerechter Forschungs- und Studienbedingungen. Ihr zentrales Angebot ist das audit berufundfamilie bzw. audit familiengerechte hochschule, das von der Gemeinnützigen Hertie-Stiftung initiiert wurde und das unter der Schirmherrschaft von Bundesfamilienministerin Lisa Paus MdB steht. www.berufundfamilie.de

*Die iba | Internationale Berufsakademie ist Deutschlands größte staatlich anerkannte Berufsakademie. Als Tochtergesellschaft der F+U Unternehmensgruppe, ein Bildungsträger mit über 40 Jahren Erfahrung im Bildungssektor, elf Studienorten deutschlandweit, hochqualifiziertem Lehrpersonal und Professor*innen, aktuellen Inhalten sowie einem umfassenden Praxispartnernetzwerk sind wir der ideale Bildungspartner für ein duales Bachelorstudium. www.ibadual.com*



berufundfamilie Service GmbH
Hochstraße 49
60313 Frankfurt am Main
Telefon +49 69 7171333-0
info@berufundfamilie.de
www.berufundfamilie.de



#personalbewusst