

Quiet Quitting als Managementaufgabe in der therapeutisierten Arbeitswelt

Elgen Sauerborn

Abstract

Der Beitrag untersucht das gegenwärtig viel diskutierte Phänomen des *Quiet Quitting* als Ausdruck einer therapeutisierten und emotionalisierten Arbeitswelt. Er geht der Frage nach, wie in diesem Kontext ein reflexiver Umgang mit Gefühlen in Managementdiskursen zur zentralen Kompetenz von Führung avanciert. Emotionen erscheinen dabei nicht länger als bloß zu regulierende Zustände, sondern als Indikatoren und Interpretationsrahmen für organisationale und gesellschaftliche Transformationsprozesse. Managementpraktiken umfassen daher auch die Wahrnehmung und Deutung affektiver Distanzen sowie deren Übersetzung in organisationale Logiken. Aus emotionssoziologischer Perspektive entstehen daraus neue Anforderungen an Führungskräfte, die eng mit Geschlechterstereotypen zusammenhängen. Diese vergeschlechtlichten Erwartungen entfalten insbesondere für Frauen in Führungspositionen eine doppelte Dynamik: Sie eröffnen neue Handlungsspielräume, tragen zugleich jedoch zur Stabilisierung bestehender Ungleichheitsverhältnisse bei.

Schlagworte: Frauen in Führungspositionen, Quiet Quitting, Emotionale Reflexivität, Therapeutisierung

1 Einleitung

„Let’s be real: work is breaking people. 76% of employees report burnout symptoms. Only 21% of employees globally are engaged at work – the lowest in a decade (Gallup, 2024). And yet, what do most leaders do? Launch another wellness app. Send out a ‘we care’ email. Add *resilience* to the corporate buzzword list” (Connected Business 2025).

Dieser Blogbeitrag einer Coaching-Agentur für achtsames Führen behandelt zwei zentrale Entwicklungen der gegenwärtigen Arbeitswelt. Erstens verweist der Beitrag auf ein deutliches Defizit an Motivation und Engagement unter Mitarbeitenden, was in öffentlichen und medialen Debatten in den vergangenen Jahren häufig unter dem Schlagwort *Quiet Quitting* diskutiert wurde. Zweitens stehen Führungskräfte zunehmend vor der Herausforderung, Emotionen im organisationalen Kontext nicht nur wahrzunehmen, sondern auch adäquat zum Thema zu machen. Nach Ansicht

der Autor:innen reicht es dabei längst nicht mehr aus, das Wohlbefinden der Beschäftigten in Umfragen zu erfassen oder vage Emotions-Vokabeln in die Unternehmenskommunikation einzubinden. Um den Dynamiken des *Quiet Quitting* wirksam zu begegnen, genüge es nicht, Emotionen und mentale Gesundheit lediglich rhetorisch zu adressieren, vielmehr bedürfe es eines informierten und fundierten Umgangs mit diesen Themen im Managementalltag. Dieses Phänomen, bei dem Gefühle selbst zum reflexiven Gegenstand von gesellschaftlichen Prozessen werden, bezeichnen einige Emotionssoziolog:innen als *emotionale Reflexivität* (vgl. Holmes 2010; 2015; Burkitt 2012, Neckel 2014; Sauerborn 2026; Funder/Hossain 2024). Darunter ist unter anderem die Fähigkeit zu verstehen, die soziale Bedeutung von Emotionen in unterschiedlichen gesellschaftlichen Kontexten zu reflektieren und zu verhandeln. Wie Menschen über Emotionen sprechen, welches Wissen sie darüber besitzen und wie sie sowohl ihre eigenen Gefühle als auch die anderer bewerten, sind zentrale Fragen, die im Zusammenhang mit emotionaler Reflexivität diskutiert werden. Im Folgenden soll emotionale Reflexivität vor dem Hintergrund von Führung und Geschlecht erörtert werden. Das Kapitel argumentiert, dass emotionale Reflexivität als Teil der therapeutisierten Arbeitswelt auch in Führungs- und Managementdiskurse eingebettet ist und *Quiet Quitting* ein paradigmatisches Beispiel dafür darstellt. Besonders Frauen in Führungspositionen sehen sich demnach mit der Erwartung konfrontiert, Emotionen, Gefühle und affektive Spannungen nicht nur zu managen, sondern auch reflexiv zu deuten. Diese Anforderung hat ambivalente Folgen: Sie eröffnet Handlungsspielräume und reproduziert zugleich geschlechtsspezifische Ungleichheiten.

Die Verknüpfung von Geschlecht, Führung und Gefühlen ist bereits seit einigen Jahrzehnten Gegenstand wissenschaftlicher Auseinandersetzungen (vgl. u.a. Lutz 2018; Sieben/Krell 2007; Sauerborn 2019). Zahlreiche Studien haben gezeigt, dass Frauen im Führungs- und Managementkontext mit widersprüchlichen Erwartungen konfrontiert sind: Sie sollen empathisch und fürsorglich agieren, ohne dadurch ihre professionelle Autorität zu gefährden, und gleichzeitig rational, nüchtern und effizient handeln, ohne dadurch an ‚Weiblichkeit‘ einzubüßen (vgl. Wharton 2009; Fotaki 2013; Sauerborn 2019). Die Art und Weise, wie Frauen, und dabei insbesondere jene in Führungspositionen, mit Emotionen umgehen bzw. Gefühlsarbeit betreiben (vgl. Hochschild 1983), ist dabei eng an gesellschaftliche Erwartungen geknüpft, die markieren, welche Emotionen für Frauen und welche für Führungskräfte als angemessen und richtig erscheinen. Eine solche sich wandelnde Bedeutung von Emotionen im Arbeitskontext kann als

Ausdruck von gesellschaftlichen Transformationen verstanden werden, denen eine zunehmende ‚Emotionalisierung‘ der Arbeitswelt eingeschrieben ist. Mit gesellschaftlichen Prozessen wie der fortschreitenden Therapeutisierung und Psychologisierung (vgl. Illouz 2009; Rau 2010) werden psychische und emotionale Phänomene zu zentralen Kategorien der Arbeitsorganisation. Selbsttechniken und -praktiken aus dem Bereich der Psychotherapie sind in einigen Branchen zu einem festen Bestandteil moderner Arbeits- und Selbstmanagementformen geworden. So beinhalten etwa Optimierungspraktiken zur Selbstkontrolle des vielfach diskutierten „Arbeitskraftunternehmers“ (Voß/Pongratz 1998) zahlreiche Techniken des Gefühls- und Affektmanagements (vgl. Rau 2010; Sauerborn 2019). Arbeitsspezifische Emotions- und Affektlagen wie Burnout, Angst und Erschöpfung nehmen im Zuge dessen nicht nur die Gestalt medizinischer Diagnosen an, sondern werden zu Bezugspunkten betrieblicher Steuerung und organisationaler Erwartungshorizonte (vgl. Neckel/Wagner 2013). Führungskräfte sind dabei mit einer neuen Form von Gefühlsmanagement konfrontiert, die ein konkretes Wissen über Gefühlsdiskurse beinhaltet. Solche Diskurse umfassen zentrale Annahmen über psychische und mentale Gesundheit, aber auch Macht- und Geschlechterverhältnisse und deren Auswirkung auf Gefühlswelten. Ein solches deliberatives Reflektieren über die soziale und strategische Rolle von Emotionen ist ein elementarer Bestandteil emotionaler Reflexivität. In diesem Beitrag möchte ich daher diskutieren, wie sich emotionale Reflexivität in Diskursen über Frauen in Führungspositionen manifestiert und mit ihnen verschränkt. Ich möchte diese Entwicklung am Beispiel der bereits erwähnten gesellschaftlichen Debatte um *Quiet Quitting* diskutieren. Dieser affektive Rückzug von Beschäftigten, die zwar formal anwesend sind und ihre Aufgaben erledigen, jedoch emotionale Distanz wahren und über die formalen Anforderungen hinausgehendes Engagement und Einsatz vermeiden, wird oft mit der Art und Weise in Verbindung gebracht, wie Führungskräfte mit Emotionen umgehen (vgl. Roy/Islam/Sarwar 2024). Weibliche Führungskräfte sind in besonderer Weise mit diesem Phänomen konfrontiert: Von ihnen wird erwartet, die Ursachen affektiver Distanz zu erkennen, diese einfühlsam zu adressieren und zugleich in produktive Bahnen organisationaler Steuerung zu lenken. In diesem Spannungsfeld zeigt sich, dass die Arbeit an Emotionen von Managerinnen in besonderer Weise auf emotionale Reflexivität angewiesen ist: Nicht das ‚richtige Maß‘ an Gefühl allein ist entscheidend, sondern die Fähigkeit, Gefühle als Indikatoren gesellschaftlicher Transformationsprozesse zu verstehen und im organisationalen Machtgefüge reflexiv handhabbar zu

machen. Im vorliegenden Kapitel möchte ich erörtern, dass die Fähigkeit zur emotionalen Reflexivität zunehmend zu einer Kernkompetenz gegenwärtiger Führung avanciert. Für Frauen in Führungspositionen bedeutet dies jedoch eine doppelte Herausforderung: Sie werden stärker als Expertinnen für Gefühlsmanagement adressiert, zugleich ist eine zu explizite Betonung von Emotionen im Führungskontext noch immer geschlechtlich codiert und wird bei weiblichen Führungskräften anders bewertet als bei männlichen. Damit verweist *Quiet Quitting* nicht nur auf eine Transformation organisationaler Emotionsordnungen, sondern auch auf die Persistenz vergeschlechtlichter Ungleichheiten.

2 Emotionen, Organisationen und Frauen in Führungspositionen

Richtet man seinen Blick auf die Rolle von Gefühlen für Frauen in Führungspositionen, lassen sich zunächst zwei eher diskrepante Annahmen beobachten. Zum einen werden Frauen aufgrund geschlechtsspezifischer Stereotype als ‚zu emotional‘ für Managementaufgaben angesehen, zum anderen gelten sie aber auch als besonders ‚emotional intelligent‘, was wiederum landläufig als eine vorteilhafte Eigenschaft für Führungskräfte gilt (vgl. Singh/Das/Jha 2023). In der Literatur wird zur Erklärung häufig das sogenannte „Trennungsdispositiv“ (Penz/Sauer 2016) angeführt, das das Spannungsfeld von Gefühlen, Geschlecht und Organisationen prägt. Diesem Diskursmuster zufolge steht Öffentlichkeit für Rationalität und Männlichkeit, Privatheit hingegen für Emotionalität und Weiblichkeit. Folglich gilt Rationalität als Grundlage professioneller Handlungsfähigkeit, während Emotionalität auch mit Irrationalität oder Kontrollverlust gleichgesetzt wird (vgl. Sieben 2007). Diese Zuschreibung ist historisch gewachsen, gesellschaftlich tief verankert und gewinnt gerade im Kontext von Führungspositionen besondere Relevanz: Frauen, die in traditionell männlich dominierte Räume vordringen, werden mit widersprüchlichen Anforderungen konfrontiert, die sich kaum miteinander vereinbaren lassen. Autor:innen beschreiben diese Konstellation als *double bind* (Ely u.a. 2011; Hoyt/Murphy 2016), *lose-lose-situation* (Ryan u.a. 2011) oder *catch-22* (Rudman/Glick 2001). Diese Begriffe verweisen auf die Unauflösbarkeit des Konflikts: Verhalten sich Frauen gemäß den Anforderungen, die an Führungspersönlichkeiten gestellt werden, gelten sie als ‚zu männlich‘ und können an professioneller Anerkennung verlieren. Orientieren sie sich hingegen an Weiblichkeitsstereotypen, werden ihnen zentrale Führungsquali-

täten abgesprochen (vgl. Rastetter 1994; Cornils/Rastetter 2012). Heilman (2012) spricht in diesem Zusammenhang von einem grundlegenden *lack of fit* zwischen Weiblichkeit und Führung, der dazu führt, dass Managerinnen systematisch anders bewertet werden als ihre männlichen Kollegen. Frauen erscheinen dann erstens weniger qualifiziert für Führungsaufgaben, und zweitens wird identisches Verhalten bei ihnen negativer beurteilt (Eagly/Karau 2002). Besonders augenfällig ist dies beim Umgang mit Emotionen und affektiven Phänomenen. Eigenschaften wie Durchsetzungsfähigkeit, Selbstvertrauen oder unternehmerischer Ehrgeiz gelten bei männlichen Führungskräften als erwünscht, werden bei Frauen jedoch schnell mit Aggressivität, Arroganz oder Selbstinszenierung assoziiert (vgl. Ely/Ibarra/Kolb 2011). Erhebungen zeigen darüber hinaus, dass von Managerinnen erwartet wird, selbst in Situationen der Machtausübung empathisch zu agieren, etwa bei disziplinarischen Maßnahmen (vgl. Brett/Atwater/Waldman 2005). Damit bleibt auch in Führungsrollen die Anforderung bestehen, weibliche Stereotype zu erfüllen. Die Beharrlichkeit dieser Bewertungsmuster verdeutlicht die historische Verankerung des Trennungsdispositivs. Führungsetagen und Managementpraktiken sind männlich konstituiert und reproduzieren daher dementsprechend vergeschlechtlichte Verhaltens- und Gefühlsnormen. So legt etwa Wippermann (2010) in seiner Studie zu den „Hütern der gläsernen Decke“ dar, dass männliche Führungskräfte hochqualifizierte Kolleginnen häufig klischeehaft und teils misogyn bewerten. Frauen, die Karriere über Familie stellen, wird mangelnde Bodenständigkeit vorgehalten; jene ohne familiäre Einbettung gelten stereotypisch als nicht belastbar. Dieses Argumentationsmuster verweist auf die anhaltende Kopplung von beruflichem Erfolg an eine familiäre Rückzugsordnung, die Kanter (1977) bereits in ihrer Analyse als „emotional aid“ von Ehefrauen für Manager beschrieben hat. Rollen werden damit nicht nur reproduziert, sondern auch naturalisiert: Männliche Führungskräfte erhalten emotionale Unterstützung im Privaten, während Frauen in Führungspositionen in Gefahr laufen, sanktioniert zu werden, sobald sie diese Ordnung infrage stellen. Das Dilemma von Managerinnen zeigt sich daher weniger in der Quantität ihres Gefühlsausdrucks, sondern eher in der Schwierigkeit und Uneindeutigkeit, welche Gefühle sie auf welche Art und Weise ansprechen und wie sie an ihnen arbeiten sollen (vgl. Sauerborn 2019). Entscheidend ist nicht, ob Emotionen gezeigt werden, sondern welche Gefühle in welchem Kontext als angemessen gelten. Männlich codierte Emotionen wie Zorn oder Stolz sind im Führungskontext gesellschaftlich legitimiert, während weiblich konnotierte Gefühle wie Empathie oder Fürsorge hingegen oft

abgewertet oder gar als hinderlich betrachtet werden (vgl. Eagly/Karau 2002; Rudman/Glick 2001). Diese Differenz verweist auf eine hierarchische Organisation von Emotionen (vgl. Illouz 2006), die nicht nur individuelles Verhalten, sondern auch strukturelle Teilhabe determiniert.

Gleichwohl unterliegt die Arbeitsorganisation einem ständigen Wandel, der in Teilen auch die Schärfe von emotionsspezifischen Geschlechterstereotypen infrage stellt und mitunter sogar Frauen aufgrund ihrer zugeschriebenen ‚emotionalen Intelligenz‘ in Teilen bessere Führungskompetenz beimisst. Dieser Wandel wird vor allem auf makrostrukturelle Transformationsprozesse zurückgeführt, die den Übergang von Industrie- zu Dienstleistungs- und Wissensgesellschaften kennzeichnen und sich auch auf die Bewertung von Gefühlen in organisationalen Kontexten der spätmodernen Arbeitswelt auswirken. Damit verbunden ist eine zunehmende Bedeutung von Subjektivierungsprozessen, in denen individuelle Eigenschaften und affektive Kompetenzen stärker in den Mittelpunkt der Arbeitsanforderungen rücken. Gleichzeitig bleiben die Diagnosen in Führungskontexten uneinheitlich: Einige betonen die Beständigkeit geschlechtsspezifischer Stereotype im Management (vgl. Heilman 2012; McCormick u.a. 2016), andere diagnostizieren deren Auflösung (vgl. Dühr/Bono 2006; Funken 2015). Mutmaßlich greifen beide Perspektiven ineinander: Trotz der Stabilität stereotyper Zuschreibungen sind qualitative Verschiebungen erkennbar. Nicht die Existenz von Gefühlen an sich steht infrage, sondern deren Form, Legitimität und situative Angemessenheit. Zudem gehen strukturelle Entwicklungen, wie insbesondere die steigende Präsenz von Frauen in Führungspositionen, mit einem kulturellen Wandel einher und verstärken die gesellschaftliche und ökonomische Erwartung, Frauen in leitenden Funktionen innerhalb von Unternehmen und öffentlichen Institutionen sichtbar zu machen. Und auch die Organisation von Arbeit selbst hat sich in Bezug auf die Wertschätzung von Emotionen grundlegend verändert: Bereits im Jahr 2000 verweist etwa Bolton darauf, wie rasch sich das Leitbild der leidenschaftslosen Bürokratie hin zu jener der „emotional organisation“ (Bolton 2000: 155) verschoben hat.

Die Ambivalenz dieser Diskurse als auch der Erwartungen, die an Frauen in Führungspositionen gestellt werden, habe ich in einer empirischen Interview-Studie herausgearbeitet (Sauerborn 2019). Anhand von Interviews mit Frauen aus dem Top-Management zeigt sich in dieser Erhebung, dass sich Emotionsarbeit im Führungskontext nicht allein an bestehenden Normen orientiert, sondern durch Managerinnen aktiv gestaltet wird. Damit konzeptualisiere ich eine Form von Emotionsarbeit, die ich Affektma-

nagement nenne und die sich u.a. dadurch auszeichnet, dass nicht nur klar benennbare Emotionen, sondern auch körperliche Dimensionen, Atmosphären und subtile Formen der Affizierung in Managementpraktiken berücksichtigt werden. In diesem Zusammenhang kommt dem Geschlechtskörper besondere Bedeutung zu: Frauenkörper erscheinen in männlich dominierten Führungsetagen als ‚Fremdkörper‘ und müssen reflexiv gemangelt werden. Deutlich wird zudem, dass Gefühlsnormen nicht statisch sind, sondern sich im Zuge organisationaler und gesellschaftlicher Wandlungsprozesse dynamisch verändern. Zwar werden Frauen zunehmend in Führungspositionen sichtbar, doch geht dies nicht zwangsläufig mit einer einfachen ‚Feminisierung‘ des Managements einher. Vielmehr verschieben sich Zuschreibungen innerhalb eines weiterhin männlich geprägten Bezugsrahmens. Mit Weiblichkeit assoziierte Emotionskompetenzen können Frauen neue Handlungsspielräume eröffnen, zugleich aber auch stereotype Rollenbilder verstärken. Affektmanagement bewegt sich damit zwischen subjektiver Ermächtigung und der Reproduktion von Ungleichheiten. Die empirische Analyse hat zudem offengelegt, dass Managerinnen Gefühle als Teil ihrer Führungsaufgabe begreifen und deren produktive Nutzung in unternehmerische Logiken einfügen. Ideale wie Authentizität, Empathie und Emotionalität werden dabei ebenso gefordert wie Rationalität und Effizienz. Indem diese Eigenschaften als weiblich konnotiert verhandelt werden, erhalten Frauen einerseits neue Bedeutung im Management, andererseits bleibt die Orientierung an männlich-rationalen Maßstäben bestehen. Affektmanagement erweist sich somit als ambivalentes Instrument: Es fängt Widersprüche auf, bringt aber zugleich neue hervor. Daher nutzen Managerinnen Affektmanagement, um ihre Rolle zwischen Marginalisierung und Macht zu verhandeln. Ein wichtiger Bestandteil dessen ist auch der reflexive Umgang mit Emotionen, also die Art und Weise, wie Emotionen zum Thema von vergeschlechtlichen Managementpraktiken und -diskursen werden.

3 Emotionale Reflexivität in Organisationen

Emotionen zum Thema zu machen, zu reflektieren und diskutieren, ist nicht nur Aufgabe des Managements, sondern betrifft alle organisationalen Hierarchiestufen. So hat sich die Rolle von Emotionen in Organisationen in den letzten Jahren unter anderem in der Art und Weise geändert, wie institutionelle Akteure Emotionen *selbst* zum Gegenstand organisatorischer

Prozesse und Diskurse machen (vgl. Neckel/Sauerborn 2023). Wie bereits ausgeführt, verweist emotionale Reflexivität auf die elementare Rolle, die Emotionen dabei spielen, wie Menschen denken, reflektieren und die Welt verstehen (vgl. Holmes 2010; 2015; 2024; Burkitt 2012). Das Konzept legt zudem nahe, dass Emotionen nicht nur die Gedanken und Handlungen von Menschen prägen, sondern auch zu etwas werden, über das sie nachdenken und reflektieren (vgl. Neckel 2014; Sauerborn 2026). Individuen, Gruppen und Kollektive untersuchen, adressieren und diskutieren aktiv ihre eigenen Emotionen und die anderer. Sie erklären, thematisieren und reflektieren Gefühle bewusst, um daraus ein tieferes Verständnis subjektiver ebenso wie sozialer und politischer Themen zu gewinnen. Ausgehend von der Annahme, dass Reflexivität das Nachdenken über sich selbst oder andere in Bezug auf soziale Bedingungen beinhaltet, verstehe ich emotionale Reflexivität als den Prozess der Untersuchung der sozialen Rolle von Emotionen auf der Grundlage dessen, was Menschen über sie wissen (vgl. Sauerborn 2026). In Organisationen etwa kommt die Bedeutung emotionaler Reflexivität in der steigenden Beliebtheit von Emotionsprogrammen zum Ausdruck. Solche Emotionsprogramme können als standardisierte Praktiken verstanden werden, die darauf abzielen, bestimmte emotionale Fähigkeiten und Kompetenzen zu fördern. Im Kern konzentrieren sich diese Programme auf die Vermittlung und Verstärkung emotionaler Techniken, Deutungen und Verhaltensweisen. Als solche tragen sie zur Gestaltung kollektiver emotionaler Normen und Erfahrungen bei. Beispiele können Achtsamkeits-, Awareness- oder Empowermentkurse in Organisationen sein (vgl. Neckel/Sauerborn 2023; Sauerborn/Sökefeld/Neckel 2022; Neckel/Maser 2023).

Nun ist emotionale Reflexivität generell und speziell im Arbeitskontext nicht geschlechtsneutral. Sowohl die Bewertung von Emotionen innerhalb von Organisationen als auch das explizite Emotionswissen, die zugrunde liegenden Diskurse und die Formen ihrer Artikulation und Adressierung sind geschlechtlich codiert. Wer welches Wissen über welche Art von Emotionen hat und haben sollte, unterscheidet sich stark zwischen Geschlechtern. Die Verbalisierung der eigenen Gefühle sowie das Adressieren der Gefühle anderer stellt daher einen Prozess dar, der gerade im Managementkontext als weibliche Fähigkeit interpretiert wird (vgl. Sauerborn 2019). Vor dem Hintergrund vermehrt beobachtbarer organisationaler Spannungen, wie etwa fehlender geringen Engagements, mangelnder Zugehörigkeitsgefühle oder einer allgemeinen emotionalen Distanz von Mitarbeitenden, steht zur Diskussion, wer auf welche Weise für diese unternehmerischen

Herausforderungen verantwortlich ist. Diese theoretischen Überlegungen lassen sich am aktuellen Phänomen des *Quiet Quitting* exemplarisch nachvollziehen, das zentrale Dynamiken emotionaler Reflexivität in Organisationen sichtbar macht.

4 Emotionale Reflexivität und Quiet Quitting

Die Bedeutsamkeit von emotionaler Reflexivität im Führungskontext lässt sich an der jüngsten Debatte um *Quiet Quitting* (auf Deutsch etwa: ‚innere Kündigung‘) erörtern. Dieses gesellschaftliche Phänomen hat insbesondere nach der COVID-19 Pandemie große mediale und öffentliche Aufmerksamkeit erlangt. *Quiet Quitting* beschreibt eine Haltung von Arbeitnehmenden, die darin besteht, persönliche Motivation und zusätzliches Engagement im Hinblick auf Lohnarbeit bewusst zurückzufahren und nur noch das absolut Notwendige zu erledigen. Gemeint ist also nicht das tatsächliche Verlassen einer Organisation, sondern eine Form des affektiven Rückzugs: Mitarbeitende erfüllen weiterhin ihre vertraglichen Pflichten, verweigern jedoch das ‚extra mile‘-Engagement, das in den letzten Jahrzehnten selbstverständlich eingefordert wurde. Dieses Verhalten ist keineswegs neu, jedoch ist der Umstand, dass es seit etwa 2021 so umfassend diskutiert wird (vgl. Moczyłowska 2024), ein weiteres Indiz für die Bedeutung emotionaler Reflexivität in Organisationen.

Quiet Quitting lässt sich auch als Reaktion auf die Produktions- und Arbeitsstrukturen hochentwickelter Industriestaaten interpretieren, die in besonderem Maße das Subjekt sowie dessen individuelle Fähigkeiten und Eigenschaften in den Mittelpunkt stellen (vgl. Kleemann et al. 2003; Voß/Weiß 2016). Dieser Prozess, der in der soziologischen Debatte unter dem Begriff der ‚Subjektivierung der Arbeit‘ verhandelt wird, umfasst stets auch emotionale und affektive Dimensionen. Die an Beschäftigte gerichteten Anforderungen beinhalten folglich nicht nur das Management eigener Gefühle, sondern auch die Aufforderung, das ‚authentische Selbst‘ in die Arbeit einzubringen. Darüber hinaus wird eine positive Identifikation mit der Tätigkeit erwartet, die den Einsatz des ganzen Subjekts und die Produktion ‚guter‘ Gefühle am Arbeitsplatz einschließt (vgl. Burkart 2006; Penz/Sauer 2016). *Quiet Quitting* hingegen beschreibt eine gegenteilige Tendenz: Was im deutschsprachigen Raum bislang auch als ‚Dienst nach Vorschrift‘ galt, steht aktuell in der öffentlichen Debatte vor allem für emotionale Distanz und Ernüchterung. Dieser Rückzug betrifft vor allem die emotionale Di-

mension von Arbeit, wie etwa Loyalität, Begeisterung, Leidenschaft oder das Gefühl von Zugehörigkeit, die nun nicht mehr widerspruchsfrei von den Arbeitnehmenden investiert werden. Insofern kann *Quiet Quitting* auch als eine soziale Praxis angesehen werden, mit der Entgrenzungstendenzen am Arbeitsplatz subjektiv gemanagt werden (vgl. Brücher 2024).

Die durch virale Debatten in den sozialen Medien ausgelöste Popularisierung des Begriffs verweist auf eine tiefgreifende Transformation der affektiven Ordnung von Arbeit. Aus soziologischer Perspektive markiert *Quiet Quitting* damit eine Verschiebung der impliziten Gefühlsnormen, die Organisationen strukturieren. Während eine neoliberale Arbeitskultur lange auf das Narrativ des ‚authentischen Selbst‘ setzte, das sich ganz in die Arbeit einbringt, verdeutlicht der affektive Rückzug eine wachsende Distanz zu diesen Anforderungen. Gefühle werden nicht länger als freiwillig eingesetzte Ressourcen erachtet, sondern als knappe und schützenswerte Güter, deren Übernutzung individuelle Erschöpfung, kollektive Resignation sowie Widerstand oder Protest gegen die Anforderungen spätmoderner Arbeitskulturen nach sich zieht.

Insbesondere in der wissenschaftlichen Auseinandersetzung wird *Quiet Quitting* häufig als Folge von Missständen in Organisation und Führung diskutiert, oder wie Zenger/Folkman (2022) anhand von Survey-Daten feststellen: „Quiet Quitting Is About Bad Bosses, Not Bad Employees“. Was den Führungskräften dabei zugeschrieben wird, sind mangelnde emotionale Kompetenzen oder unzureichende affektive Unterstützung. Dazu zählt unter anderem die fehlende Fähigkeit, Vertrauen zu den Mitarbeitenden aufzubauen (vgl. Zenger/Folkman 2022) oder dem Versagen vieler Manager:innen und Vorgesetzten, ihre Mitarbeitenden zu motivieren und zu inspirieren (vgl. Mahand/Caldwell 2023).

Quiet Quitting erfordert also eine besondere Form des Umgangs mit Gefühlen der Mitarbeitenden. Jedoch greifen hier Formen von Emotionsarbeit oder Affektmanagement, also der Arbeit an oder dem Management von den eigenen Gefühlen als auch derer von Mitarbeitenden zu kurz: Die Diskussion um den emotionalen Rückzug von Beschäftigten verweist auch auf die Notwendigkeit, Gefühle als Indikatoren gesellschaftlicher Transformationsprozesse zu deuten. Diese Entwicklung ist eng mit der therapeutischen Durchdringung der Arbeitswelt verknüpft (vgl. Illouz 2009). Die Zunahme psychischer Diagnosen und die gesellschaftliche Valorisierung von Resilienz, Achtsamkeit und mentaler Gesundheit (vgl. Wiesböck 2025) haben dazu geführt, dass individuelle Belastungen und Erschöpfungszustände zu zentralen Bezugspunkten organisationaler Aufmerksamkeit geworden sind

(vgl. Sauerborn/Sökefeld/Neckel 2022). Affektive Distanz und Rückzug lassen sich dabei ambivalent deuten: Einerseits als kollektives Symptom einer Arbeitskultur, die Gefühle zugleich aufwertet und ökonomisiert, andererseits als Ausdruck kultureller Suchbewegungen nach neuen Formen emotionaler Abgrenzung und Selbstverhältnisse in der Arbeit.

5 Frauen in Führungspositionen: Die Managerinnen der Quiet Quitter?

Die Diskussionen um *Quiet Quitting* machen deutlich, dass Führung heute nicht nur auf die Regulation von Gefühlsausdrücken gerichtet ist, sondern zugleich auf deren Reflexion: Was bedeutet es, wenn Mitarbeitende affektiv ‚neutral‘ werden? Wie lässt sich emotionale Distanz verstehen? Als individuelle Krise, als organisationales Problem oder als gesellschaftliches Symptom? In einer therapeutisierten Arbeitswelt, in der psychische Gesundheit und mentale Belastungen kontinuierlich diskutiert werden, wird die Fähigkeit, diese Fragen zu beantworten, zu einer Kernkompetenz von Führung. Damit deutet *Quiet Quitting* in besonderem Maße auf die Notwendigkeit emotionaler Reflexivität im Führungskontext hin.

Für weibliche Führungskräfte verschärfen sich diese Dynamiken in besonderer Weise. Zum einen werden sie in einer emotionalisierten Organisationskultur verstärkt als Expertinnen für Gefühlsmanagement und empathische Führungskulturen adressiert (vgl. Lutz 2018; Sauerborn 2019). Die Psychologisierung von Managementpraktiken, etwa in Form von Feedbackgesprächen und betrieblicher Mediation (vgl. Rau 2010), weist höchst vergeschlechtlichte Strukturen auf. Nicht zuletzt aufgrund der im „Trennungsdispositiv“ angelegten stereotypen Zuschreibung von Emotionspraktiken wird von Frauen eher erwartet, auf affektive und emotionale Themen, Spannungen oder Konflikte einzugehen, als dies bei männlichen Führungskräften der Fall ist (vgl. Sauerborn 2019). Managerinnen sind mit der Erwartung konfrontiert, affektive Störungen wie *Quiet Quitting* nicht nur praktisch zu bearbeiten, sondern sie reflexiv zu deuten und in ein organisationales Narrativ von Fürsorge, Resilienz und Produktivität zu übersetzen. Die Bearbeitung von *Quiet Quitting* erfordert daher nicht nur das Management von Emotionen und Affekten im engeren Sinne, sondern die Fähigkeit zu einer vergeschlechtlichten emotionalen Reflexivität: von Frauen in Führungspositionen wird eingefordert, emotionale Distanzen und affektive Abwehrmechanismen zu erkennen und sie so zu deuten, dass sie in einem organisationalen Narrativ funktional anschlussfähig werden.

Hier zeigt sich, dass emotionale Reflexivität kein abstraktes Konzept bleibt, sondern eine konkrete und alltägliche Anforderung darstellt.

Ein Beispiel hierfür ist die diskursive Einbettung von Burnout und Erschöpfung, zwei Phänomene, die eng mit *Quiet Quitting* verbunden sind. Während damit einhergehende Rückzug und Distanz lange Zeit als Anzeichen mangelnder Motivation oder fehlender Loyalität interpretiert wurden, lässt sich gegenwärtig auch eine psychologisierende Einbettung beobachten. Dazu zählt die therapeutische Einschätzung von Symptomen chronischer Überlastung, mangelnder Resilienz oder fehlender Work-Life-Balance. Für weibliche Führungskräfte bedeutet dies, dass sie affektive Distanz nicht nur auf der Ebene der Arbeitsleistung managen, sondern auch auf einer reflexiven Ebene interpretieren müssen. Die Diagnose, dass Mitarbeitende sich zurückziehen, weniger motiviert sind und sich der Organisation nicht zugehörig fühlen, bewegt sich in einem Diskursfeld, das von Therapeutisierung und Pathologisierung geprägt ist.

Zugleich zeigt sich am Beispiel von *Quiet Quitting*, dass emotionale Reflexivität als Managementaufgabe selbst Ungleichheiten verschärft. Entsprechend der unterschiedlichen affektiven Erwartungen und Anforderungen an Frauen in Führungspositionen wird von ihnen erwartet, affektive Ursachen zu diagnostizieren und empathisch zu bearbeiten. Sie müssen Gefühle also nicht nur regulieren, sondern zugleich interpretieren, und das innerhalb eines Rahmens, der von geschlechtsspezifischen Zuschreibungen durchzogen ist. Damit verweist *Quiet Quitting* auf die Ambivalenz emotionaler Reflexivität. Einerseits eröffnet ihnen die Fähigkeit zur reflexiven Deutung affektiver Spannungen neue Handlungsspielräume und die Möglichkeit ihre Rolle aufzuwerten. Andererseits wird diese Reflexivität selbst zur zusätzlichen Anforderung, die als ‚natürliche‘ Kompetenz weiblicher Führungskräfte erscheint, was geschlechtsspezifische Ungleichheiten in Organisationen fortschreibt.

Insgesamt macht die Debatte um *Quiet Quitting* deutlich, dass Führung in Organisationen nicht allein in der Fähigkeit liegt, Gefühle zu managen, sondern ebenso in der Kompetenz, diese Gefühle zu reflektieren und ihre organisationale Bedeutung zu erkennen. Emotionale Reflexivität wird damit zum Prüfstein zeitgemäßer Führungspraktiken und zugleich zu einem Indikator für die Beharrlichkeit geschlechtlicher Ambivalenzen in Organisationen. *Quiet Quitting* demonstriert, dass Management nicht allein in der Regulation von Emotionen besteht, sondern ebenso in deren reflexiver Deutung. Dies verschiebt die Anforderungen an Manager:innen insgesamt, für Frauen in Führungspositionen jedoch in besonders ambivalenter Weise.

6 Fazit

Der einleitend zitierte Blogbeitrag sieht eine Lösung der gegenwärtigen *Quiet Quitting*-Krise im achtsamen Führen, einer Managementform, die von einer emotionalen Reflexivität getragen wird: „It’s not about just “understanding feelings”—it’s about noticing, pausing, and then *acting with intention*“ (Connected Business 2025). Führung in Organisationen soll demzufolge auf einem deliberativen Emotionswissen basieren, das Managementhandlungen leitet. Die Analyse hat gezeigt, dass *Quiet Quitting* ein besonders aufschlussreiches Beispiel für die gegenwärtige Transformation von Arbeits- und Führungskulturen darstellt. Es verweist auf eine Arbeitswelt, die zunehmend therapeutisiert und emotionalisiert ist: Emotionen gelten demnach als zentrale Ressource, deren Reflexion zum Kern organisationaler Praxis wird. Führungsaufgaben umfassen daher auch, affektive Spannungen zu erkennen, zu deuten und in produktive Narrative einzubetten. *Quiet Quitting* verdeutlicht, dass die Herausforderungen von Frauen in Führungspositionen nicht mehr allein in der Balance zwischen ‚zu viel‘ und ‚zu wenig‘ Gefühl bestehen, sondern zunehmend in der Fähigkeit, den Bedeutungsüberschuss affektiver Phänomene zu reflektieren und zu verhandeln.

Für Frauen in Führungspositionen entsteht daraus eine doppelte Spannung. Einerseits eröffnet ihnen die gesellschaftlich erwartete Vertrautheit im Umgang mit Emotionen neue Formen von Einfluss und Gestaltung: Die Fähigkeit, affektive Atmosphären wahrzunehmen und die soziale Bedeutung von Emotionen zu erkennen und deliberativ zu verhandeln, kann in Organisationen, die Beziehungsarbeit und Achtsamkeit als Führungsqualitäten betonen, zu einem strategischen Vorteil werden. Andererseits verfestigt sich dadurch auch die vergeschlechtliche Arbeitsteilung im Umgang mit Gefühlen. Die Arbeit an deren reflexiven Deutung wird für Managerinnen zur selbstverständlichen Anforderung. Emotionale Reflexivität nimmt hier also eine ambivalente Rolle ein: Sie ist Ressource und Belastung zugleich, eröffnet neue Gestaltungsmöglichkeiten, reproduziert jedoch auch die Logik des Trennungsdispositivs und die fortbestehenden Geschlechterasymmetrien in Organisationen. Die gegenwärtigen Diskussionen um *Quiet Quitting* verdeutlichen, dass es nicht mehr genügt, Gefühle ‚richtig‘ zu regulieren. Gefordert ist vielmehr die Fähigkeit, deren Bedeutung explizit zu reflektieren und gesellschaftlich wie organisational anschlussfähig zu machen.

Die soziologische Auseinandersetzung mit *Quiet Quitting* zeigt somit einmal mehr, dass die Anforderungen von Führung nicht allein in Effizienz, Rationalität und Kontrolle liegt, sondern ebenso in der Fähigkeit, Gefühle und affektive Dynamiken reflexiv zu verstehen. Für die Geschlechterforschung eröffnet sich hier ein zentrales Feld, nämlich die Frage, wie sich vergeschlechtlichte Emotionsarbeit in der therapeutisierten Arbeitswelt verschiebt, welche Ambivalenzen bestehen bleiben und wo sich mögliche Räume für strukturellen Wandel ergeben.

Literatur

- Acker, Joan (1990): Hierarchies, Jobs, Bodies: A Theory of Gendered Organizations. In: *Gender & Society*, 4 (2), 139–158.
- Bolton, Sharon C. (2000): Emotion Here, Emotion There, Emotional Organisations Everywhere. In: *Critical Perspectives on Accounting*, 11 (2), 155–171.
- Brett, Joan F./Atwater, Leanne E./Waldman, David A. (2005): Effective Delivery of Workplace Discipline. Do Women Have to be More Participatory than Men? In: *Group & Organization Management*, 30 (5), 487–513.
- Brücher, Paula (2024): *Zwischen Quiet Quitting und eigensinnigen Grenzziehungen. Wie junge Arbeitnehmende die Lohnarbeit begrenzen*. Wiesbaden: Springer Nature.
- Burkart, Günter (2006): Einleitung. Selbstreflexion und Bekenntniskultur. In: Ders. (Hrsg.): *Die Ausweitung der Bekenntniskultur – neue Formen der Selbstthematisierung*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 7–40.
- Burkitt, Ian (2012): Emotional Reflexivity: Feeling, Emotion and Imagination in Reflexive Dialogues. In: *Sociology*, 46 (3), 458–472.
- Connected Business (2025): *Embracing Compassion – Leading with Heart in a High-Pressure World*. <https://connected-b.com/post/embracing-compassion>
- Cornils, Doris/Rastetter, Daniela (2012): „... und schon gar nicht Tränen einsetzen“. Gender, Emotionsarbeit und Mikropolitik im Management. In: Krell, Gertraude/Rastetter, Daniela/Reichel, Karin (Hrsg.): *Geschlecht macht Karriere in Organisationen. Analysen zur Chancengleichheit in Fach- und Führungspositionen*. Berlin: edition sigma, 157–178.
- Duehr, Emily E./Bono, Joyce (2006): Men, Women, and Managers: Are Stereotypes Finally Changing? In: *Personel Psychology*, 59, 815–846.
- Eagly, Alice H./Karau, Steven J. (2002): Role Congruity Theory of Prejudice Toward Female Leaders. In: *Psychological Review*, 109 (3), 573–598.
- Ely, Robin/Ibarra, Herminia/Kolb, Deborah M. (2011): Taking Gender into Account. Theory and Design for Women’s Leadership Development Programs. In: *Academy of Management Learning & Education*, 10 (3), 474–493.
- Fotaki, Marianna (2013): No Woman is Like a Man (in Academia): The Masculine Symbolic Order and the Unwanted Female Body, In: *Organization Studies*, 34 (9), 1251–1275.

- Funder, Maria/Hossain, Nina (2024): Paradoxes of the Late Modern Emotional Regime, as illustrated by the Gaming Industry. In: *Emotions and Society*, o.S. DOI: 10.1332/26316897y2024d000000046
- Funken, Christiane (2016): *Sheconomy. Warum die Zukunft der Arbeitswelt weiblich ist*. München: C. Bertelsmann Verlag.
- Heilman, Madeline E. (2012): Gender Stereotypes and Workplace Bias. In: *Research in Organizational Behavior*, 32, 113–135.
- Hochschild, Arlie Russell (1983): *The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling*. Berkeley: University of California Press.
- Holmes, Mary (2015): Researching Emotional Reflexivity. In: *Emotion Review*, 7 (1), 61–66.
- Holmes, Mary (2010): The Emotionalization of Reflexivity. In: *Sociology*, 44 (1), 139–154.
- Illouz, Eva (2006): *Gefühle in Zeiten des Kapitalismus*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Illouz, Eva (2009): *Die Errettung der modernen Seele. Therapien, Gefühle und die Kultur der Selbsthilfe*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Kanter, Rosabeth Moss (1977): *Men and Women of the Corporation*. New York: Basic Books.
- Kleemann, Frank/Matuschek, Ingo/Voß, Günter (2003): Subjektivierung von Arbeit. Ein Überblick zum Stand der Diskussion. In: Moldaschl, Manfred/Voß, G. Günter (Hrsg.): *Subjektivierung von Arbeit*. 2. überarb. u. erw. Aufl. München/Mering: Rainer Hampp Verlag, 57–114.
- Mahand, Thalmus/Caldwell, Cam (2023): Quiet Quitting – Causes and Opportunities. In: *Business and Management Research*, 12 (1), 9–19.
- Maser, Nadine/Neckel, Sighard (2023): Awareness: Paradoxien eines Emotionsprogramms. In: *Leviathan*, 51 (2), 300–324.
- McCormick u.a. (2016): *New Perspectives on Gender and Emotion*. In: Roberts et al. (Hrsg.): *Feminist Perspectives on Building a Better Psychological Science of Gender*. Switzerland: Springer International Publishing, 213–230.
- Moczydłowska, Joanna M. (2024): Quiet Quitting in Generation Z Employees: The Managerial Perspective in the Human-Centric Business Era. In: *Human Resource Management*, 160 (6). DOI: 10.5604/01.3001.0055.0094
- Neckel, Sighard (2014): Emotionale Reflexivität. Paradoxien der Emotionalisierung. In: Fehmel, Thilo/Lessenich, Stephan/Preunkert, Jenny (Hrsg.): *Systemzwang und Akteurswissen. Theorie und Empirie von Autonomiegewinnen*. Frankfurt am Main/New York: Campus, 117–132.
- Neckel, Sighard/Sauerborn, Elgen (2023): Fabricated Feelings: Institutions, Organizations, and Emotion Repertoires. In: Slaby, Jan/Calkins, Sandra/Böttcher, Jandra/Churcher, Milicent: *Affect, Power, and Institutions*. Routledge, 35–46.
- Neckel, Sighard/Wagner, Greta (2013): *Leistung und Erschöpfung. Burnout in der Wettbewerbsgesellschaft*. Berlin: Suhrkamp.
- Penz, Otto/Sauer, Birgit (2016): *Affektives Kapital. Die Ökonomisierung der Gefühle im Arbeitsleben*. Frankfurt am Main: Campus.

- Rastetter, Daniela (1994): Sexualität und Herrschaft in Organisationen. Eine geschlechtervergleichende Analyse. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Rau, Alexandra (2010): Psychopolitik. Macht, Subjekt und Arbeit in der neoliberalen Gesellschaft. Frankfurt am Main/New York: Campus.
- Roy, Ishita/Islam, Rawshan/Sarwar, Somaiyah (2024): Impacts of Transformational Leadership on Quiet Quitting and Cyberloafing: Exploring the Role of Emotional Stability and Work Stress. In: International Journal of Latest Research in Engineering and Management, 8 (5), 10–24.
- Rudman, Laurie A./Glick, Peter (2001): Prescriptive Gender Stereotypes and Backlash Toward Agentic Women. In: Journal of Social Issues, 57 (4), 743–762.
- Ryan, Michelle K./Haslam, S. Alexander/Hersby, Mette D. (2011): Think Crisis–Think Female: The Glass Cliff and Contextual Variation in the Think Manager–Think Male Stereotype. In: Journal of Applied Psychology, 96 (3), 470–484.
- Sauerborn, Elgen (2026): Emotional Reflexivity. In: Slaby, Jan/von Scheve, Christian/Blickstein, Tamar/Aronson, Polina: The New Key Concepts in Affective Societies. Routledge (i.E.).
- Sauerborn, Elgen (2019): Gefühl, Geschlecht und Macht. Affektmanagement von Frauen in Führungspositionen. Frankfurt am Main/New York: Campus.
- Sauerborn, Elgen/Sökefeld, Nina/Neckel, Sighard (2022): Paradoxes of Mindfulness. The Specious Promises of a Contemporary Practice. In: The Sociological Review, 70 (5), 1044–1061.
- Sieben, Barbara/Krell, Gertraude (2007): Emotionen und Geschlecht als Managementthema. Politikorientierte und andere Perspektiven. In: Neumayr, Agnes (Hrsg.): Kritik der Gefühle. Feministische Positionen. Wien: Milena Verlag, 189–213.
- Sieben, Barbara (2007): Management und Emotionen. Analyse einer ambivalenten Verknüpfung. Frankfurt am Main/New York: Campus.
- Singh, Anjali/Das, Seema/Jha, Sumi (2023): Women Leadership and Emotions: Knowledge Structure and Future Research Opportunities. In: European Management Journal, 41 (6), 864–882.
- Voß, G. Günter/Pongratz, Hans J. (1998): Der Arbeitskraftunternehmer: Eine neue Grundform der Ware Arbeitskraft? In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, 50 (1), 131–158.
- Voß, G. Günter/Weiß, Cornelia (2016): Selbstgenderung und Genderarbeit. Zur Subjektivierung von Geschlecht in Zeiten entgrenzter Arbeit. In: Fröse, Marlies W./Kaudela-Baum, Stephanie/Dievernich, Frank E.P. (Hrsg.): Emotion und Intuition in Führung und Organisation. 2.korr. Aufl. Wiesbaden: Springer Gabler, 277–304.
- Wharton, Amy S. (2009): The Sociology of Emotional Labor. In: Annual Review of Sociology, 35, 147–165.
- Wiesböck, Laura (2025): Digitale Diagnosen. Psychische Gesundheit als Social-Media-Trend. Paul Zsolnay Verlag.
- Wippermann, Carsten (2010): Frauen in Führungspositionen. Barrieren und Brücken. <https://www.bmbfsfj.bund.de/resource/blob/93874/7d4e27d960b7f7d5c52340efc139b662/frauen-in-fuehrungspositionen-deutsch-data.pdf>

Quiet Quitting als Managementaufgabe in der therapeutisierten Arbeitswelt

Zenger, Jack/Folkman, Joseph (2022): Quiet Quitting is about bad Bosses, not bad Employees. In: Harvard Business Review. <https://hbr.org/2022/08/quiet-quitting-is-about-bad-bosses-not-bad-employees>

