

Bore-out: Unterforderung und Langeweile am Arbeitsplatz

Stressfaktor oder ungenutztes Mitarbeiterpotenzial?

Für deutsche Unternehmen ist der Fachkräftemangel durch den demografischen Wandel eine echte Herausforderung – in vielen Betrieben ist dies bereits deutlich spürbar. Aktuelle Studien belegen jedoch, dass trotzdem immer mehr Menschen im Beruf unterfordert sind. Es liegt auf der Hand, dass hier ein sehr großes Potenzial an engagierten und motivierten Mitarbeitern ungenutzt bleibt. Folge: Die Mitarbeiter sind stark Bore-out-gefährdet und den Unternehmen entstehen Kosten ohne eine Arbeitsleistung zu erhalten.

In der Arbeitswissenschaft ist es ein bekanntes Phänomen, dass auch Unterforderung die Gesundheit und Motivation des Mitarbeiters negativ beeinflusst. Von einem Bore-out ist betroffen, wer aufgrund chronischer Langeweile und Unterforderung am Arbeitsplatz unzufrieden ist und deshalb körperliche und/oder psychische Symptome entwickelt. Diese unterscheiden sich nicht grundsätzlich von denen eines Burn-out. Die Betroffenen klagen über dauerhafte Rücken-, Magen- oder Kopfschmerzen, Schlafstörungen, Tinnitus, Selbstwertprobleme und sogar Depressionen.

Umfragen und Studien zufolge, fühlen sich im 21. Jahrhundert deutlich mehr Berufstätige fachlich oder mengenmäßig unter- als überfordert. 13 bis 23 Prozent der Befragten gaben an, sich im Job unterfordert zu fühlen, keinen Arbeitsplatz entsprechend ihrer Qualifikation zu haben und/oder keine emotionale Bindung zu ihrem Arbeitsplatz zu spüren. Viele der Betroffenen sind weniger belastbar und gehen nur widerwillig zur Arbeit.

Bei Bore-out treten in der Regel folgende Phänomene auf:

■ Quantitative und/oder qualitative Unterforderung

Der Mitarbeiter hat das Gefühl mehr leisten zu können, als von ihm gefordert wird. Die Möglichkeiten/Fähigkeiten des Mitarbeiters werden aus seiner Sicht nicht ausgeschöpft. Dies kann zwei Gründe haben: Es gibt zu wenig Arbeit (quantitative Unterforderung), oder der zugewiesene Aufgabenbereich ist zu einfach (qualitative Unterforderung) – der Arbeitnehmer bekommt keine wirkliche Verantwortung, kann nicht aktiv mitgestalten und erledigt simple, primitive Aufgaben. Beides führt zu Unzufriedenheit.

■ Langeweile

Langeweile kann entstehen, weil die Betroffenen schlichtweg zu wenig zu tun haben und kaum wissen, wie sie den Arbeitstag überstehen sollen.

Oder sie langweilen sich, weil sie seit Jahren (selbst bei zuvor geliebten Tätigkeiten) dieselbe Routine durchleben. Sie beschreiben das Gefühl als „Hamsterrad“, das sich tagein tagaus dreht, ohne dass etwas passiert. Bei beiden Auslösern entsteht ein Gefühl von Lustlosigkeit und Ratlosigkeit bei den Betroffenen.

■ Desinteresse und Gleichgültigkeit

Die Aufgaben entsprechen nicht dem eigenen Interesse. Die Betroffenen können sich mit der Arbeit und/oder dem Unternehmen nicht (mehr) identifizieren. Die Arbeit/das Unternehmen ist den Betroffenen gleichgültig.

■ Demotivation

Die Arbeit macht keinen Spaß (mehr). Der morgendliche Gang zur Arbeit erfordert ein hohes Maß an Disziplin und Selbstüberwindung.

In leichten Fällen halten Lustlosigkeit, Desinteresse und Demotivation nur während der Arbeitszeit an, in ernsteren Fällen greifen sie auf andere Lebensbereiche über und im schlimmsten Falle folgen die innere Kündigung, körperliche und psychische Krankheiten oder Alkoholmissbrauch. Da Langeweile und Unterforderung am Arbeitsplatz ein Tabuthema in der Gesellschaft ist, muss ein Betroffener der sich outet, mit dem Unverständnis der Mitmenschen rechnen oder sich gegen den Vorwurf der Faulheit behaupten. Deswegen schweigen Betroffene meist und entwickeln eher noch Strategien, um die Langeweile zu verbergen (zum Beispiel „Dokumenten-Strategie“, „Komprimierungs-Strategie“, „Flachwalz-Strategie“, „Pseudo-Burn-out-Strategie“) – sie sind nicht grundsätzlich faul, sondern wurden bislang in ihrer Eigeninitiative und ihrem Engagement „ausgebremst“.

Besonders betroffen sind der Dienstleistungs- und Verwaltungssektor, weil dort der Arbeitsaufwand gesteuert und simuliert werden kann, ohne dass der Vorgesetzte die Ergebnisse im Verhältnis zum Aufwand prüfen kann. Ein Maurer dagegen kann nicht so tun, als hätte er eine Mauer hochgezogen. Jeder Mitarbeiter kann im Laufe seines Berufslebens davon betroffen sein, unabhängig von Branche oder Position.



Unter Burn-out wird ein Bündel körperlicher und psychischer Symptome verstanden, welches durch dauerhaften Stress und Arbeitsüberforderung entstehen kann. Burn-out, als mittlerweile sozial anerkanntes Beschwerdebild, verursacht erhebliche betriebliche Kosten und hat aufgrund dessen Beachtung im betrieblichen Gesundheitsmanagement und in der Medizin gefunden. Langeweile und Unterforderung am Arbeitsplatz ist dagegen noch ein gesellschaftliches Tabuthema.

Folgende Arbeitsplatzfaktoren erhöhen das Bore-out-Risiko:

■ Fehlbeurteilungen von Leistungsfähigkeit und/oder fachlichem Wissen

Mitarbeiter werden in Bezug auf Leistungsfähigkeit und/oder Kenntnisstand von übervorsichtigen oder unfähigen Vorgesetzten unter- oder fehleingeschätzt. Verstärkt betroffen sind Migranten, Berufseinsteiger und Frauen – unabhängig von der Branche.

■ Potenzial- und Eignungseinschätzung bei Nachwuchskräften

Berufseinsteiger werden von Führungskräften unterschätzt und weit unterhalb ihrer Kenntnisse und ihres Wissens eingesetzt.

■ Unrealistische Versprechungen

In Stellenanzeigen, Bewerbungsgesprächen und Mitarbeiterjahresgesprächen werden Versprechungen abgegeben, die nicht der späteren Jobrealität entsprechen.

■ Ignorieren individueller Neigungen und Interessen

Den Mitarbeitern werden Aufgaben übertragen, die nicht ihren individuellen Neigungen und Interessen entsprechen.

■ Fehleinschätzung von Arbeitsmenge und -inhalt

Vorgesetzte übertragen den Mitarbeitern keine Aufgaben oder nur solche mit langweiligen Inhalten.

■ Unpassende Berufs- oder Studienwahl

Die Studien- und/oder Berufswahl des Mitarbeiters entspricht seinen eigenen Wünschen oder Neigungen nicht.

Folgen chronischer Unterforderung sind im schlimmsten Falle die innere Kündigung, ernste physische und psychische Krankheiten oder Alkoholmissbrauch. Von 2004 bis 2013 stieg die Zahl der Psychostresserkrankungen in Deutschland um das 18fache (*BKK Gesundheitsreport, 2013*).

Dass die Zahl der Erkrankungen aufgrund von Psychostress eine steigende finanzielle Belastung für Unternehmen darstellt, ist längst kein Geheimnis mehr. Die Produktivität sinkt drastisch, auf zunächst kürzere folgt schließlich eine lange Krankschreibung. So kommt es zu einer Mehrbelastung der übrigen Mitarbeiter, die daraufhin ebenfalls erkranken. Nach einigen Monaten teilt der Mitarbeiter dem Unternehmen mit, dass er nicht mehr in den Betrieb zurückkehrt, woraufhin weitere Kosten für die Rekrutierung und Auswahl neuer Mitarbeiter, deren Einarbeitung und Wissensvermittlung anfallen.

Eine finanzielle Investition in die Burn-out- und Bore-out-Prävention lohnt sich für Unternehmen:

■ Betriebliches Gesundheitsmanagement/ Gesundheitsförderung

Stressmanagement und Präventionsprogramme der Zukunft beachten auch die Unterforderungsproblematik und betreiben damit gleichzeitig Aufklärungsarbeit, um das Thema Langeweile am Arbeitsplatz aus der „Tabuzone“ zu holen. Innovative Programme sind mehrdimensional angelegt und greifen an verschiedenen Stellen in das Stressmanagement ein – etwa mit diagnostischen Verfahren zur Selbst- und Fremddiagnose bei Stress oder labortechnischen Screening-Verfahren zur Mikronährstoffanalyse. Außer speziellen Angeboten für Führungskräfte für den Umgang mit betroffenen Mitarbeitern, sind auch externe Coachings für jene Mitarbeiter ratsam, die erkannt haben, dass sie an Bore-out leiden.

■ Instrumente zur Früherkennung

Entwicklung, Implementierung und Anwendung von Instrumenten zur Früherkennung chronischer Arbeitsbelastungen, wie etwa Online-Tests oder Fragebögen zur Selbsteinschätzung, Leitfäden für Führungskräfte.

■ Professionelle Eignungsdiagnostik

Erfahrungsgemäß wird bei der Rekrutierung neuer Mitarbeiter die Auswahlphase vielfach stark vernachlässigt, da der Bedarf an neuen Mitarbeitern häufig so dringlich ist, dass Einstellungen zu schnell erfolgen, wobei oft auch „nicht passende“ Kandidaten akzeptiert werden. Der Aufwand, der in der Auswahlphase vermeintlich eingespart wird, potenziert sich in der Einarbeitungsphase und verursacht häufig Schäden und Mehrkosten auf beiden Seiten.

■ Emotionale Kompetenz für Führungskräfte

Verhaltensauffälligkeiten, wie Lustlosigkeit, Desinteresse, Demotivation und Anzeichen schlechter Stimmung, wahr- und ernst zu nehmen und angemessen zu reagieren, erfordert emotionale und kommunikative Kompetenzen sowie Handlungsalternativen der Führungskräfte, die in den heutigen Management-Trainings nicht oder nicht umfassend vermittelt werden. Eine wirksame Methode Selbst- und Fremdwahrnehmung im Hinblick auf Gefühle und Bedürfnisse zu verbessern beschreibt Marshall B. Rosenberg mit seiner Lehre der „Gewaltfreien Kommunikation“. Diese Methode hilft Empathie für sich selber zu entwickeln und empathisch auf sein Gegenüber zu reagieren. Empathie er-

möglicht eine unvoreingenommene, offene Haltung, um durch die Worte von Menschen hindurchhören und ihr Verhalten hindurchschauen zu können und so zu ihren Motiven, Interessen und Bedürfnissen vorzudringen. Besonders bei sensiblen Themen, wie chronischer Arbeitsunterforderung, kann dieser lösungsorientierte Kommunikationsstil hilfreich sein.

■ Emotionsakzeptanz

Eine Unternehmenskultur, in der Gefühle grundsätzlich akzeptiert und als Hinweis für bestehende Konflikte und Krisen betrachtet werden statt sie zu negieren oder als Schwäche zu deklarieren, hilft emotionale Kompetenz als Führungskompetenz im Unternehmen zu implementieren. Die Gewaltfreie Kommunikation ist ein sehr praktischer Weg, um, zusätzlich zur Optimierung der Selbst- und Fremdwahrnehmung, auch sozialen Konflikten vorzubeugen oder im Konfliktfall lösungsorientiert zu handeln.

Die Ergebnisse dieser Analysen verdeutlichen, dass Erkrankungen wegen Psychostress von verschiedenen Systemfaktoren beeinflusst werden. Unternehmen, die sich nicht als System verstehen und/oder nicht in professionelle Personalauswahl, Eignungsdiagnostik, Arbeits- und Potenzialanalysen sowie in die Entwicklung emotionaler Führungskompetenzen investieren, werden die Auswirkungen von Fehlbelastungen und die daraus entstehenden Kosten nur reaktiv angehen können. Gleichzeitig bleibt ein großes Potenzial an Mitarbeiterressourcen ungenutzt, was vor dem Hintergrund des zunehmenden Fachkräftemangels fast verantwortungslos erscheint.



pgi

SABINE CÜRTE

HR Specialist / Polymer Group Inc. (PGI)

Literaturhinweise

- BKK Gesundheitsreport (2013). Webpräsenz - Statistik Portal
- Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin. Stressreport 2013. Dortmund: BAuA
- Deutsche Angestellten Krankenkasse (2007). DAK-Gesundheitsreport. Hamburg: DAK-Forschung
- Gallup Studie 2011. Pressemitteilung zum Gallup Engagement Index 2011
- Rosenberg, M. B. (2010). „Konflikte lösen durch gewaltfreie Kommunikation“. Paderborn: 12. Auflage, Junfermann Verlag
- Rosenberg, M. B. (2012). „Gewaltfreie Kommunikation – eine Sprache des Lebens“. Paderborn: 10. Auflage, Junfermann Verlag
- Rothlin, P., Werner, R. (2006). Diagnose Boreout – Gegenteil des Burnout. Webpräsenz des Buches
- Techniker Krankenkasse (2009). Studie zur Stresslage der Nation. Hamburg
- Universität Stuttgart Hohenheim. (2012) Erwerbstätigenbefragung im Auftrag der IG Metall Baden-Württemberg