

## Boreout – Unterforderung am Arbeitsplatz

Günther VEDDER, Ella KORINTH

*Institut für interdisziplinäre Arbeitswissenschaft,  
Leibniz-Universität Hannover  
Schlosswender Straße 7, D-30159 Hannover*

**Kurzfassung:** Neben der Überforderung gibt es auch die Unterforderung am Arbeitsplatz, die zu Belastungen und Gesundheitsproblemen führen kann. Diverse Berufstätige fühlen sich überqualifiziert und haben den Eindruck, dass ihre Kompetenzen nur sehr begrenzt genutzt werden. Viele Unterforderte arbeiten in der Verwaltung und/oder im öffentlichen Dienst; Boreout-Betroffene gibt es aber auch im Handwerk, in der Logistik und im Ingenieurbereich. Es sind teils junge Berufseinsteiger, Mütter nach der Elternzeit oder Opfer von Reorganisationsmaßnahmen. Sie beklagen den fehlenden Sinn ihrer Tätigkeit, eine stark empfundene Langeweile sowie die mangelnde Wertschätzung in ihrem Arbeitsumfeld. Es gibt in den Organisationen diverse Möglichkeiten (realistische Stellenausschreibungen...) gegen diese Unterforderung am Arbeitsplatz vorzugehen.

**Schlüsselwörter:** Arbeitsorganisation, Boreout, Langeweile, negativer Stress, Überqualifikation, Unterforderung

### 1. Einleitung

Laut dem Stressreport Deutschland fühlten sich im Jahr 2012 von den über 17.500 Befragten ca. 5% quantitativ und 13% qualitativ unterfordert (Lohmann-Haislah 2012). Die einen hatten mengenmäßig nicht genug zu tun und die anderen konnten ihre beruflichen Kompetenzen nur sehr begrenzt zum Einsatz bringen. Bei über 43 Millionen Erwerbstätigen in Deutschland (Stand: Herbst 2015) waren also über 5,5 Millionen von einer qualitativen Unterforderung und 2,1 Millionen von einer quantitativen Unterforderung betroffen. Selbst wenn es hierbei Überschneidungen geben sollte, handelt es sich doch um eine große Zahl an Betroffenen.

Philippe Rothlin und Peter R. Werder haben im Jahr 2007 den Begriff *Boreout* in die Diskussion eingebracht, der sich sprachlich an *Burnout* anlehnt und den man mit *Ausgelangweilt-Sein* übersetzen könnte. Sie verstehen darunter einen länger andauernden Zustand am Arbeitsplatz, der durch Unterforderung, Langeweile, Desinteresse sowie aktive Verhaltensstrategien zur Verschleierung des eigenen Nichtstuns gekennzeichnet ist (Rothlin & Werder 2007). Dieses Themen-Branding hat dazu beigetragen, dass inzwischen neben der Überforderung auch der dauerhaften Unterforderung ein verstärktes arbeitswissenschaftliches Interesse zukommt.

Die Universität Hohenheim veröffentlichte 2012 unter dem Titel "Grenzen der Bildungsexpansion" eine Studie zur ausbildungsinadäquaten Beschäftigung (Rukwid 2012). Sie kommt zu folgendem zentralen Ergebnis: Fast 20% aller Erwerbstätigen in Deutschland sind unterhalb ihrer erworbenen Qualifikation beschäftigt. In vielen Fällen liegt ein bedeutender Teil der während der Ausbildung erworbenen Fertigkeiten und Kenntnisse brach. Das Phänomen zieht sich quer durch die unterschiedlichsten Berufe und Qualifikationsstufen (Bachelor in den MINT-Berufen, Bürokräfte, Hand-

werker, Geistes- und Sozialwissenschaftler, Ingenieure mit überwiegend Verwaltungsaufgaben und vor allem atypisch Beschäftigte). Die wahrgenommene Überqualifikation führt zu dem Gefühl der Unterforderung sowie zur Arbeitsunzufriedenheit.

## 2. Methodisches Vorgehen

Am Institut für interdisziplinären Arbeitswissenschaft der Leibniz Universität Hannover wird seit 2014 zur Unterforderung am Arbeitsplatz geforscht. Die empirische Grundlage dieses Beitrags sind zum einen 18 qualitative Fallstudien, die mit Boreout-Betroffenen erstellt wurden. Es handelt sich um 16 Frauen und 2 Männer mit einem Durchschnittsalter von 45,4 Jahren. Sie wurden zunächst in Veranstaltungen zur wissenschaftlichen Weiterbildung und danach im Schneeballverfahren rekrutiert. Über 70% von ihnen verfügen über einen Studienabschluss und die meisten Interviewten sind im Verwaltungsbereich (Unternehmen oder öffentlicher Dienst) tätig. Einige Boreout-Fälle liegen in der Vergangenheit und sind inzwischen abgeschlossen – andere dauern bis heute an und belasten die Betroffenen nach wie vor sehr. Als quantitativer Zugang ist zum andern die systematische Analyse eines Boreout-Blogs in die Auswertungen eingeflossen (Boreout-Blog 2014). Auf der Blog-Seite haben sich bis August 2014 insgesamt 259 Personen zur Unterforderung am Arbeitsplatz geäußert. Eindeutig zu identifizieren sind 121 Frauen und 99 Männer. Von den Berufen her sind kaufmännische Beschäftigte, Auszubildende, Beschäftigte im Sekretariatsbereich, Beschäftigte im IT-Bereich sowie im Handwerk besonders stark vertreten.

## 3. Die Entwicklung einer Unterforderung am Arbeitsplatz

Eine Unterforderung am Arbeitsplatz kann aus sehr unterschiedlichen Gründen entstehen (Vedder & Korinth 2015). In einigen Fällen ist sie bereits von Beginn an angelegt, wenn es einfach nicht genügend Arbeit auf einer neu geschaffenen Stelle gibt. Oder wenn die Aussagen aus dem Bewerbungsgespräch (z.B. abwechslungsreiche Projekte bearbeiten) nicht zutreffen und der berufliche Alltag aus vielen Routinetätigkeiten besteht. Gelegentlich lassen sich Arbeitgeber auch darauf ein, dass formal überqualifizierte Personen einfache Verwaltungstätigkeiten übernehmen (z.B. Diplom-Geographin als Telefonistin) und sich nach relativ kurzer Zeit auf ihren Stellen langweilen. Schließlich kann eine Boreout-Situation auch durch Reorganisationsmaßnahmen relativ abrupt entstehen, wenn ganze Aufgabenpakete von Standort A nach Standort B verlagert werden (z.B. nach einer Fusion).

In anderen Fällen handelt es sich allerdings um einen langsamen Prozess auf dem Weg in die Unterforderung am Arbeitsplatz: die Kundenaufträge werden weniger, für interessante Projekte werden immer häufiger die gleichen Kolleginnen eingeteilt, durch Rationalisierung verkürzt sich die Bearbeitungszeit der Aufträge, die Qualifikationen werden nicht flächendeckend auf den neuesten Stand gebracht... Eine Zeit lang genießen die Boreout-Betroffenen unter Umständen, dass einmal weniger zu tun ist. Auf mittlere Sicht wird für einige die Langeweile allerdings zur echten Belastung, die teils auch mit spezifischen, erwerbsbiografischen Konstellationen einhergeht: Der ältere Kollege kurz vor der Verrentung wird nicht mehr in die neuesten Entwicklungen mit einbezogen. Der junge Kollege bekommt nicht die spannendsten Aufgaben, weil man ihm das noch nicht zutraut. Das Arbeitsspektrum einer 40jährigen Kollegin, die nach einer Familienauszeit in Teilzeit zurückkehrt, wird dras-

tisch beschnitten. In all diesen Fällen würde es an den Führungskräften liegen, für einen gerechten Ausgleich innerhalb des Arbeitsbereichs zu sorgen, was allerdings nicht immer gelingt.

#### **4. Auswirkungen auf das Berufs- und Privatleben der Boreout-Betroffenen**

Die Auswirkungen der dauerhaften Unterforderung im Beruf fallen je nach Boreout-Konstellation sehr unterschiedlich aus. Einige Betroffene verschweigen in der Abteilung, dass sie sehr wenig zu tun haben und bauen stattdessen eine Aktivitätsfassade auf. Dies fällt umso leichter, wenn der tatsächliche Zeitbedarf für die Arbeit schlecht abzuschätzen ist (z.B. bei kreativen Tätigkeiten) und die Beschäftigten in einem eigenen Büro sitzen. Sie dehnen die vorhandenen Aufgaben künstlich aus und beschäftigen sich in der restlichen Zeit auf nicht einsehbaren Arbeitsplätzen weitgehend mit privaten Dingen (Paulsen 2014).

Andere Unterforderte weisen Führungskräfte und Kollegen immer wieder darauf hin, dass sie mehr oder hochwertigere Aufgaben übernehmen könnten. Teils lässt sich das Problem durch die Umverteilung von Arbeitspaketen lösen, teils bleibt die Unterforderung trotzdem über einen längeren Zeitraum erhalten. Diverse Boreout-Betroffene berichten davon, dass bei rückläufigen Anforderungen ihre Arbeitsleistung immer schlechter wird und sie das Zutrauen in ihre eigenen Kompetenzen verlieren. Wenn ihnen dann tatsächlich einmal eine größere Aufgabe gestellt wird, sind sie unsicher und haben Bedenken diese bewältigen zu können (Prammer 2013). Einen Sonderfall stellen jene Konstellationen dar, in denen massive Konflikte oder gar Mobbing zur Unterforderung am Arbeitsplatz führen. Dann wird die reguläre Arbeit teils gezielt entzogen oder durch unsinnige Aufgaben ersetzt um unliebsame Beschäftigte unter Druck zu setzen. Wenn die Betroffenen räumlich von ihrer Abteilung separiert werden, kann die soziale Isolation zu einer massiven Belastung werden.

Viele Boreout-Betroffene berichten unabhängig von der Entwicklung ihres spezifischen Falles davon, dass sie sich abends völlig erschöpft fühlen, obwohl im Büro kaum etwas zu tun war. Sie klagen teils über Kopfschmerzen, Rückenbeschwerden, Bauchschmerzen und können nachts nicht gut schlafen (Vedder & Korinth 2015a). Bei dauerhafter Unterforderung kann es zu ernstesten Herzproblemen, Tinnitus oder depressiven Phasen kommen. Neben den gesundheitlichen Beschwerden wirken sich auch die emotionalen Belastungen negativ auf das Privatleben aus. Einige Boreout-Betroffene sind besonders gereizt und aggressiv, andere niedergeschlagen und lethargisch. Wer trotz wenig (anspruchsvoller) Arbeit sehr gut bezahlt wird, hat deswegen häufig ein schlechtes Gewissen oder entwickelt Schamgefühle. Es fällt schwer, mit den überlasteten Freunden über die eigene Unterforderung im Beruf zu sprechen. In einigen Fällen ist zu beobachten, dass die Freizeitaktivitäten massiv ausgebaut werden, um die wahrgenommene Leere am Arbeitsplatz zu kompensieren.

#### **5. Maßnahmen gegen die Unterforderung im Beruf**

Maßnahmen gegen den Boreout können von den Betroffenen selbst, von ihren Führungskräften, von Kollegen, von Betriebs- und Personalräten, von Koordinatoren des Gesundheitsmanagements oder auch von Gleichstellungsbeauftragten angeregt werden. Im konkreten Einzelfall kommt der direkten Führungskraft sicherlich eine besondere Bedeutung zu, allerdings muss sie von der konkreten Unterforderung erst

einmal Kenntnis erhalten. Die Angemessenheit der Anforderungen könnte zum Beispiel ein Kernbereich in den regelmäßigen Mitarbeitergesprächen sein, um ein präventives Vorgehen zu ermöglichen. Letztendlich ist es eine Aufgabe der Arbeitsorganisation bzw. Arbeitsgestaltung zu verhindern, dass in einer Abteilung einige Personen auf einen Burnout und andere auf einen Boreout zusteuern. Wenn wenig zu tun ist und die betroffenen Beschäftigten auch mit einer Teilzeitstelle gut leben können, bietet sich eine Arbeitszeitreduktion an.

Schon bei der Rekrutierung neuer Mitarbeiter ist es von zentraler Bedeutung, das Aufgabenspektrum der jeweiligen Stelle realistisch darzustellen. Schwierig wird es häufig dann, wenn ohne die Erstellung eines Aufgabenprofils hohe Erwartungen geweckt werden, denen später nicht entsprochen wird. Auch gilt es genau abzuwägen, ob tatsächlich eine formal überqualifizierte Person für einfache Tätigkeiten eingestellt werden soll (z.B. Hochschulabsolventin im Sekretariat). Eine strukturierte Einarbeitung kann ebenfalls dazu beitragen, realistische Erwartungen bzgl. des Jobs zu entwickeln und einer zukünftigen Unterforderung am Arbeitsplatz vorzubeugen. Sollte in einem Arbeitsbereich dauerhaft zu wenig zu tun sein, bieten sich Versetzungen auf andere Arbeitsplätze ggf. verbunden mit begleitenden Maßnahmen der Personalentwicklung an. Ein externes Boreout-Coaching kann wesentlich dazu beitragen, die gesamte Situation zu analysieren und die eigenen Ziele zu präzisieren (Vedder & Korinth 2015a).

## 6. Fazit

Es gibt in Deutschland mehrere Millionen Beschäftigte, die am Arbeitsplatz sehr wenig zu tun haben und/oder deren Kompetenzen die Anforderungen ihrer Stelle deutlich übersteigen. Ein Teil dieser Personengruppe kann mit dieser Arbeitssituation gut umgehen, ein anderer Teil leidet unter der permanenten Unterforderung. Es wird Zeit, dass sich die handelnden Akteure in den Organisationen und in der Wissenschaft nicht nur mit Burnout- sondern auch mit Boreout-Folgen auseinandersetzen. Ein Teil des wahrgenommenen Stresses in der Arbeitswelt lässt sich nicht auf Über- sondern auf Unterforderung zurückführen. Und hier liegen Potenziale brach, die angesichts der Fachkräfteengpässe in verschiedenen Branchen besser genutzt werden könnten.

## 7. Literatur

- Boreout-Blog (2014) [www.erfolgreich-im-leben.com/blog/karriere-arbeit/boreout-syndrom.html](http://www.erfolgreich-im-leben.com/blog/karriere-arbeit/boreout-syndrom.html).
- Lohmann-Haislah A (2013) Stressreport Deutschland 2012. Psychische Anforderungen, Ressourcen und Befinden. Dortmund/Berlin/Dresden: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.
- Paulsen R (2014) Empty Labor – Idleness and Workplace Resistance. Cambridge: University Press.
- Prammer E (2013) Boreout – Biografien der Unterforderung und Langeweile. Eine soziologische Analyse. Wiesbaden: Springer.
- Rothlin P, Werder, PR (2007) Diagnose Boreout. Warum Unterforderung im Job krank macht. Heidelberg: Redline.
- Rukwid R (2012) Grenzen der Bildungsexpansion? Ausbildungsinadäquate Beschäftigung von Ausbildungs- und Hochschulabsolventen in Deutschland. Stuttgart-Hohenheim: Diskussion Paper.
- Vedder G, Korinth E (2015) Unterforderung am Arbeitsplatz. Personalwirtschaft extra 09/2015: 38-40.
- Vedder G, Korinth E (2015a) Handreichung zur Unterforderung am Arbeitsplatz. Socialnet Materialien. Abgerufen am 6.12.2015. <http://www.socialnet.de/materialien/212.php>.