

# Handreichung zur Unterforderung am Arbeitsplatz

Günther Vedder, Ella Korinth

veröffentlicht unter den socialnet Materialien

Publikationsdatum: 18.01.2015

URL: <http://www.socialnet.de/materialien/212.php>

# Handreichung zur Unterforderung am Arbeitsplatz

von

Dr. Günther Vedder

Dipl.-Päd. Ella Korinth

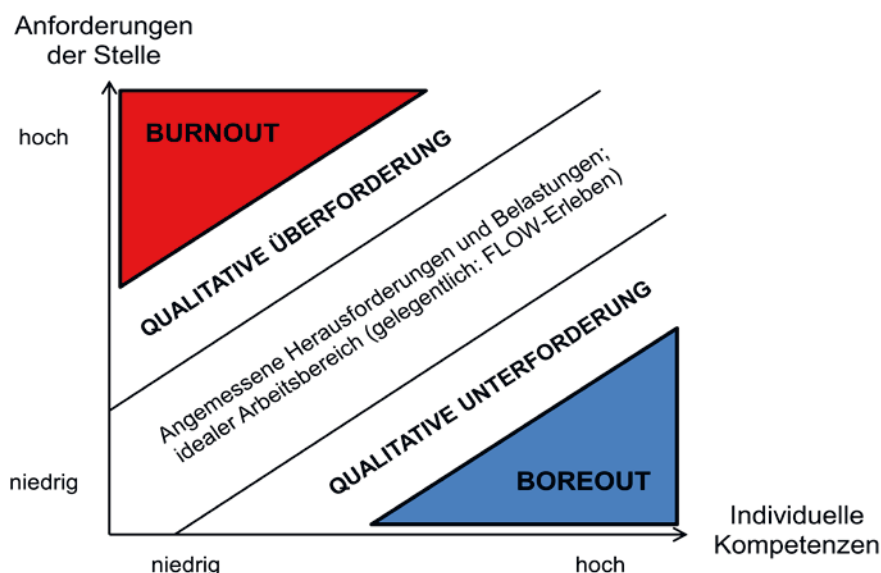
Hannover, 2015

Kontaktmöglichkeit: [guenther.vedder@wa.uni-hannover.de](mailto:guenther.vedder@wa.uni-hannover.de)

Diese Handreichung greift die Unterforderung am Arbeitsplatz auf, unter der viele Berufstätige in unterschiedlichen Branchen leiden. Laut Stressreport Deutschland fühlten sich im Jahr 2012 ca. 5% der abhängig Beschäftigten quantitativ und 14% qualitativ unterfordert (bua 2012). Die einen hatten einfach nicht genug zu tun und die anderen konnten ihre beruflichen Kompetenzen nur sehr begrenzt zum Einsatz bringen. In manchen Fällen traten beide Phänomene gleichzeitig auf, wenn an einem Arbeitsplatz oder gar in einer ganzen Abteilung viel zu wenige Aufgaben auf einem sehr niedrigen Anforderungsniveau in viel zu langer Zeit zu erledigen waren.

Rechnet man die Prozentwerte aus dem Stressreport 2012 hoch, so dürften sich aktuell mindestens 4-5 Millionen der abhängig Beschäftigten in Deutschland unterfordert fühlen. Es handelt sich also um ein gesellschaftlich relevantes Problem, das zeitgleich zu den Fachkräfteengpässen in verschiedenen Branchen auftritt. Die Handreichung richtet sich in erster Linie an Betroffene, die ihren Fall besser einordnen und verstehen wollen. Sie ist aber auch für Führungskräfte, PersonalerInnen, BetriebsrätInnen oder Gleichstellungsbeauftragte geeignet, die sich mit dem Thema Unterforderung auseinandersetzen möchten.

Wesentlich häufiger als von Unterforderung ist derzeit von der Überforderung am Arbeitsplatz die Rede. In beiden Fällen geht es um das Zusammenspiel zwischen den Anforderungen einer Stelle und den individuellen Kompetenzen der Person auf dieser Stelle. Eine leichte Überforderung der individuellen Voraussetzungen gilt dabei als persönlichkeitsförderlich und regt zum Lernen an (bua 2010). Ebenso ist eine leichte Unterforderung relativ unbedenklich. Sie kann zu einer psychischen Entlastung der Beschäftigten führen. Ungesund sind hingegen die beiden extremen Ausprägungen der Fehlbeanspruchung: Burnout und Boreout.<sup>1</sup>



Falls Sie sich unterfordert fühlen, kann der nachfolgende Boreout-Schnelltest wesentlich dazu beitragen, Ihre Arbeitssituation inhaltlich besser zu erfassen.

<sup>1</sup> Burnout – (vom Englischen to burn out) ausbrennen, ausgebrannt sein.  
Boreout – (vom Englischen boredom - Langeweile) ausgelangweilt sein.

## Boreout-Schnelltest

- a) Beantworten Sie bitte jede einzelne der folgenden 17 Fragen, indem Sie einen Wert zwischen 1=*nie* und 5=*sehr häufig* ankreuzen.
- b) Bewerten Sie am Ende jeder Zeile bitte alle Ergebnisse, die so bleiben können mit einem ☑ und alle unbefriedigenden Befunde mit einem ☒.

Wie oft kommt es in einem typischen Arbeitsmonat bei Ihnen vor...	nie 1	eher selten 2	ab und zu 3	eher häufig 4	sehr häufig 5	☑ oder ☒
...dass Sie private Dinge während der Arbeit erledigen (Emails, Recherche...)?	①	②	③	④	⑤	
...dass Sie sich bei der Arbeit langweilen?	①	②	③	④	⑤	
...dass alle Tagesaufgaben eigentlich schon um die Mittagszeit erledigt sind?	①	②	③	④	⑤	
...dass Sie sich von Ihren Aufgaben fachlich unterfordert fühlen?	①	②	③	④	⑤	
...dass Sie sich überbezahlt fühlen, gemessen an Ihrer realen Arbeitsleistung?	①	②	③	④	⑤	
...dass Ihr Job durch Monotonie und Routinen gekennzeichnet ist?	①	②	③	④	⑤	
...dass im Büro immer Zeit für persönliche Gespräche und Pausen bleibt?	①	②	③	④	⑤	
...dass Sie Ihre Arbeit schneller erledigen könnten, als Sie das wirklich tun?	①	②	③	④	⑤	
...dass Sie den tieferen Sinn Ihrer Arbeit vermissen?	①	②	③	④	⑤	
...dass Sie nur so tun, als ob Sie arbeiten würden?	①	②	③	④	⑤	
...dass Sie abends ganz müde und erschöpft sind, obwohl wenig zu tun war?	①	②	③	④	⑤	
...dass Sie beruflich gerne etwas ganz anderes machen würden?	①	②	③	④	⑤	
...dass Sie morgens gerne zur Arbeit aufbrechen?	①	②	③	④	⑤	
...dass Sie von ihrer direkten Führungskraft positive Rückmeldungen erhalten?	①	②	③	④	⑤	
...dass das Arbeitsklima in Ihrer Organisation insgesamt gut ist?	①	②	③	④	⑤	
...dass Sie mit Begeisterung für Ihren Arbeitgeber tätig sind?	①	②	③	④	⑤	
...dass Sie Ihre beruflichen Kompetenzen umfangreich nutzen können?	①	②	③	④	⑤	
...dass Sie alles in allem mit Ihrer Arbeit zufrieden sind?	①	②	③	④	⑤	

Markieren Sie bitte, nachdem alle 17 Fragen zunächst beantwortet (① bis ⑤) und danach bewertet ( oder ) wurden, folgende Zeilen mit einem Textmarker:

- Alle weißen Boreout-Fragen mit einer ④ oder ⑤ und einem . Diese Details sind bei Ihnen sehr ausgeprägt und werden als unbefriedigend empfunden.
- Alle grauen Fragen (zu ausgewählten Rahmenbedingungen der Arbeit) mit einer ① oder ② und einem . Diese eigentlich positiven Aussagen sind bei Ihnen schwach ausgeprägt, was Sie ebenfalls als unbefriedigend wahrnehmen.

Wie zufrieden sind Sie alles in allem mit Ihrer Arbeitssituation? Können Sie mit dem Ergebnis leben oder erkennen Sie einen deutlichen Veränderungsbedarf?

Wir kommen später darauf zurück, was in einer Boreout-Situation grundsätzlich getan werden kann. Zunächst soll es allerdings um einige Grundlagen zum besseren Verständnis der Unterforderung am Arbeitsplatz gehen.

In unterschiedlichen Internet-Foren zum Thema findet man Aussagen von Betroffenen wie zum Beispiel:

- „Mein Tagespensum ist morgens nach einer Stunde erledigt.“
- „Ich würde liebend gerne mehr tun für mein Geld.“
- „Ich muss wirklich um Arbeit kämpfen und wenn ich nicht aufpasse, bleibt nichts mehr für mich übrig.“
- „Wenn ich nach einem Tag nichts tun nach Hause komme, bin ich völlig erschöpft und gestresst.“
- „Aus Langeweile gehe ich ins Internet, verbessere meinen Spiele-Score und pflege meine eBay-Auktionen.“
- „Ich habe abends schon ein Grauen vor dem nächsten Arbeitstag, wenn ich daran denke, dass ich mir wieder acht Stunden irgendwie um die Ohren schlagen muss.“

Wie kann das sein?

### **Wie kommt es zur Unterforderung am Arbeitsplatz?**

Es gibt diverse Gründe, die auf sehr unterschiedliche Ausgangspunkte zurückgeführt werden können. Hier sind einige Beispiele:

- 1) Die Arbeit hat mit den hohen Anforderungen, die in der Stellenanzeige und im Bewerbungsgespräch kommuniziert wurden, sehr wenig zu tun.
- 2) Es sind durch Rationalisierung anspruchsvolle Aufgaben weggefallen. Der verbleibende Rest wird vor allem durch Monotonie und Routine geprägt.
- 3) Die Auftragslage ist sehr schlecht, ohne dass das Personal angepasst wird.
- 4) Arbeitsbereiche werden nach einer Fusion auf andere Standorte verlagert.
- 5) Wer noch über wenig Erfahrung verfügt, wird bei den spannenden Aufgaben und Projekten regelmäßig übergangen.
- 6) Wer fachlich nicht (mehr) auf dem neuesten Stand ist, dessen Arbeitsfeld wird im Laufe der Zeit immer kleiner.
- 7) Betroffenen wird im Rahmen von Mobbing systematisch Arbeit entzogen.
- 8) Unterforderte Beschäftigte fragen nicht nach zusätzlichen Aufgaben, sondern tun alles, um das Bild der persönlichen Auslastung aufrecht zu erhalten.

- 9) Es lag von vorne herein eine Überqualifikation vor, die sich irgendwann negativ auswirkt und als starke Unterforderung wahrgenommen wird.
- 10) Beschäftigte mit einer Berufsausbildung und vielen Weiterbildungen kommen trotz ihrer hohen Qualifikation für bestimmte Stellen nicht in Frage, weil der formale Studienabschluss fehlt. Auch sie fühlen sich unterfordert.

### Welche Konstellationen der Unterforderung lassen sich unterscheiden?

#### Fall A: Reine qualitative Unterforderung

Es ist viel zu tun, allerdings auf einem relativ niedrigen Anspruchsniveau. Die Beschäftigten könnten durchaus mehr leisten, werden allerdings durch monotone Routinen in ihrer Entfaltung behindert. Eventuell liegt eine Überqualifikation vor (Wozu habe ich eigentlich studiert?).

#### Fall B: Reine quantitative Unterforderung

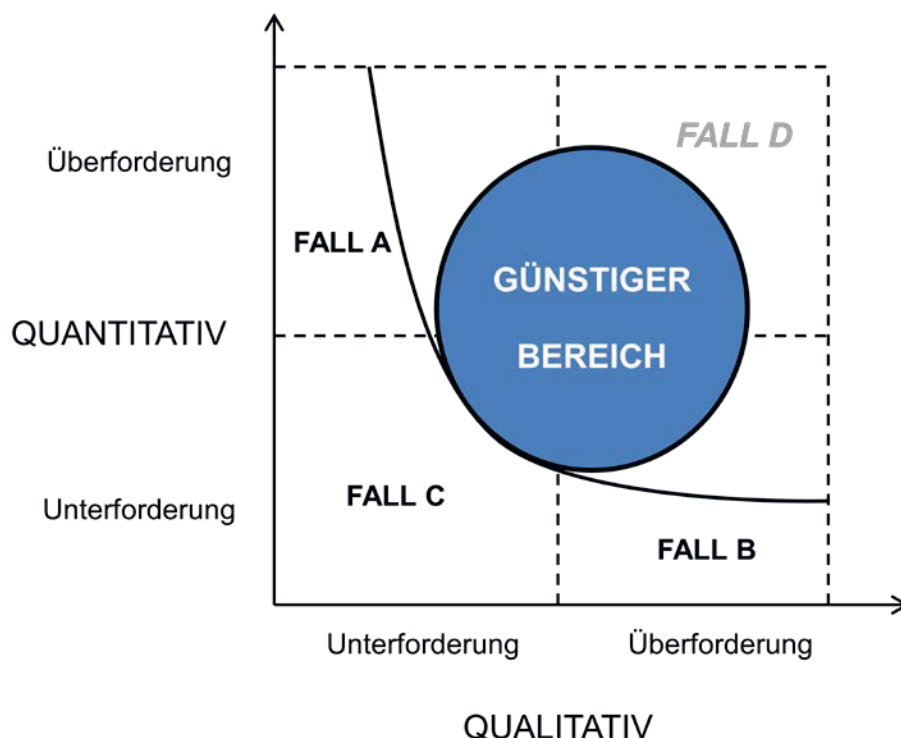
Es ist insgesamt wenig zu tun. Wenn aber die Arbeit anfällt, dann hat sie hohe qualitative Anforderungen. Typisch ist für diesen Fall, dass die unterschiedlichen Interessen sich gegenseitig blockieren und das angeschobene Projekt nicht vorankommt.

#### Fall C: Objektive qualitative und quantitative Unterforderung

Es ist objektiv viel zu wenig Arbeit auf einem Arbeitsplatz oder in einer Abteilung vorhanden. Zum Beispiel, weil nach einer Fusion noch doppelte Strukturen bestehen, weil die Auftragslage sehr schlecht ist oder weil einzelne Personen nicht mit angemessenen Aufgaben betraut werden (Mobbing-Fälle).

#### Fall D: Subjektive qualitative und quantitative Unterforderung

An einem Arbeitsplatz gibt es objektiv sehr viel und auch anspruchsvolle Arbeit, die zuständige Person ist allerdings extrem engagiert, will immer 120% leisten und langweilt sich schnell. Sie fühlt sich unterfordert, obwohl Kolleg/-innen mit dem Pensum eher überfordert wären.



Der Fall D kann ein sehr unterschiedliches Ausmaß an qualitativer und quantitativer Auslastung aufweisen und trotzdem von dem Individuum als unterfordernd wahrgenommen werden. Diese *Sensation Seeker* streben permanent nach Abwechslung und neuen Aufgaben um immer wieder Spannungsreize zu erleben.

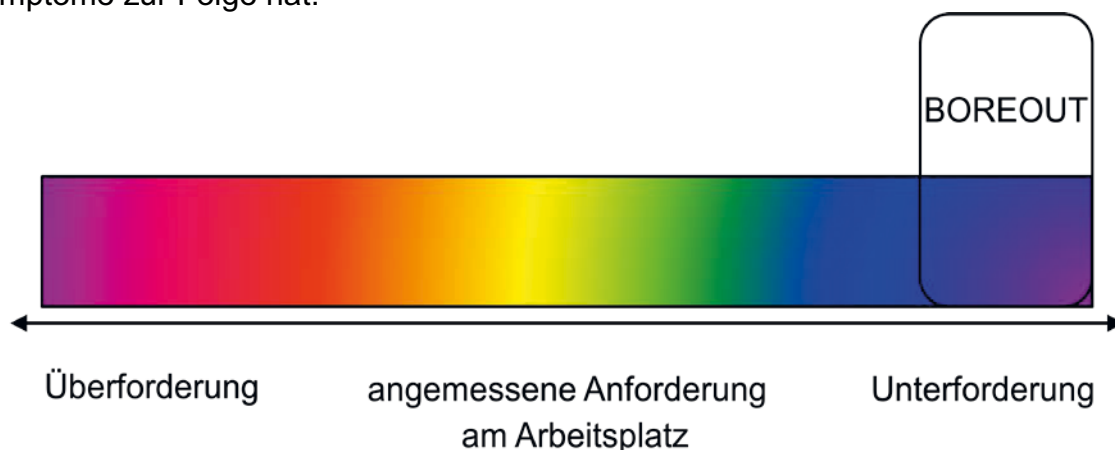
### Wie entwickelt sich die Unterforderung am Arbeitsplatz?

Je nach Konstellation sehr unterschiedlich. In nahezu allen dokumentierten Einzelfällen handelt es sich um einen schleichenden Prozess, bei dem die Arbeit immer weniger und/oder eintöniger wird. Die Betroffenen finden es zu Beginn unter Umständen ganz entlastend, dass weniger zu tun ist. Insbesondere dann, wenn zuvor sehr viel Arbeit angefallen ist. Mittelfristig ist es allerdings für viele Unterforderte frustrierend, wenn es zu wenige Herausforderungen und Anerkennungen im Beruf gibt. Einige fragen in dieser Situation immer wieder nach mehr und/oder anspruchsvolleren Aufgaben. Im Idealfall lässt sich das realisieren, im ungünstigen Fall ist allerdings einfach nicht genug Arbeit für die Beschäftigten vorhanden. Man denke zum Beispiel an die Kreiswehrrersatzämter, in denen über Jahre hinweg immer weniger zu tun gab, bevor sie endgültig aufgelöst wurden. Dann kann es vorkommen, dass sich die direkten KollegInnen um die wenigen verbliebenen Aufgaben streiten.

In anderen Fällen behalten die Betroffenen ihre Unterforderung für sich und tun so, als sei weiterhin genug Arbeit vorhanden. Sie ziehen sich in ihr Büro zurück, strecken ihre begrenzten Tätigkeiten über den Tag und beschäftigen sich vermehrt mit privaten Recherchen im Internet. Unter Umständen haben sie Angst davor, keinen vergleichbar gut bezahlten Job mehr zu finden. In allen Konstellationen können körperliche Stress-Symptome wie Müdigkeit, Schlafstörungen oder psychosomatische Beschwerden auftreten. Je nach Persönlichkeit stellen die Betroffenen vermehrt Zynismus, Gereiztheit oder Apathie bei sich fest. Wer längere Zeit sehr wenig zu tun hat, kann kleine Zusatzaufgaben plötzlich als große Herausforderung erleben. Dann hat sich das persönliche Arbeitsverhalten auf einem sehr niedrigen Level eingependelt und unerwartete Mehrarbeit kann Stress erzeugen. Es gibt allerdings auch positive Beispiele, in denen sich die Situation nach einer längeren Phase der Unterforderung durch neue Aufgaben wieder in Richtung einer normalen Auslastung verbessert hat.

### Wie lässt sich BOREOUT von der Unterforderung am Arbeitsplatz abgrenzen?

Mit dem Begriff BOREOUT bezeichnen wir eine extreme Form der Unterforderung am Arbeitsplatz (qualitativ und/oder quantitativ), die deutliche negative Stress-Symptome zur Folge hat.



Die Betroffenen fühlen sich gelangweilt, gehen sehr ungern zur Arbeit, da sie am Sinn ihrer Tätigkeit zweifeln. Sie empfinden ihre berufliche Situation als ausweglos, haben resigniert und bemühen sich nicht (mehr) aktiv um eine andere oder um mehr Arbeit. Ein BOREOUT kann in allen zuvor beschriebenen Fällen A-D auftreten.

### Welche Symptome können mit dem BOREOUT einhergehen?

Folgende Auswirkungen einer deutlichen Unterforderung am Arbeitsplatz werden von BOREOUT-Betroffenen in Interviews immer wieder genannt. Sie treten in unterschiedlichen Kombinationen auf:

Langeweile	Dauerstress
Sinnlosigkeit	Müdigkeit
Anspannung	Gereiztheit/Aggressivität
Unzufriedenheit	Lethargie (auch privat)
Vergesslichkeit	Bauchschmerzen
Schamgefühl	Schlaflosigkeit
Niedergeschlagenheit/Frust	Kopfschmerzen/Schwindel
schlechtes Gewissen	depressive Phasen

Häufig werden Bilder verwendet um die eigene Situation zu beschreiben. Diverse Betroffene sehen sich in einem **Teufelskreis der Langeweile** oder im **Hamsterrad des Nichtstuns** oder im **Wartezimmer der Arbeit**. Einige fühlen sich wie **eine sehr gute Schachspielerin, die nur noch Mühle spielen darf**. Andere bringen das Problem mit Formulierungen wie „**ich habe einen Job, aber keine Arbeit**“ oder „**ich bin einfach aus meinem Job herausgewachsen**“ auf den Punkt.

### Wer ist in seiner Tätigkeit besonders durch Unterforderung gefährdet?

Grundsätzlich kann die Unterforderung am Arbeitsplatz jede Person treffen. Es gibt inzwischen für nahezu alle Tätigkeiten und Arbeitsbereiche gut dokumentierte Einzelfälle. In folgenden Konstellationen scheint das Problem allerdings häufiger aufzutreten als an anderen Stellen:

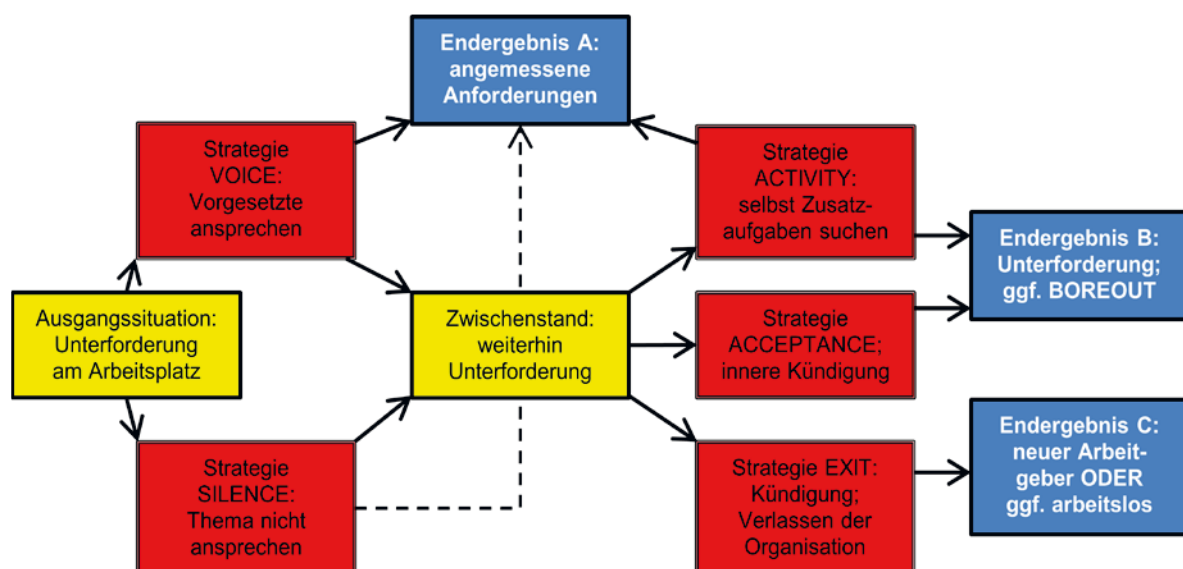
- Im **Dienstleistungs- und Verwaltungsbereich**, wenn entweder sehr wenige Fälle zu bearbeiten sind oder immer die gleichen Aufgaben anfallen.
- Im **Öffentlichen Dienst**, wenn zum Beispiel durch Rationalisierung die Aufgabenbereiche kleiner werden, ohne dass das Personal angepasst wird.
- In **reorganisierten Unternehmen**, wenn zum Beispiel nach Fusionen ganze Arbeitspakete an andere Standorte verlagert werden.
- Bei **Bürotätigkeiten in Einzelbüros**, wenn niemand genau mitbekommt, was der oder die Beschäftigte hinter der verschlossenen Tür macht.
- Während der **Berufsausbildung**, wenn die Auszubildenden mit sehr monotonen Aufgaben beschäftigt werden.
- Auf der **ersten Stelle nach dem Studienabschluss**, wenn den jungen Fachkräften noch relativ wenige spannende Aufgaben übertragen werden.
- Wenn Personen **für die aktuelle Stelle völlig überqualifiziert** sind und durch die anfallenden Aufgaben nicht gefordert werden.



- Wenn Personen **jahrelang immer die gleichen Aufgaben** erfüllen, diese routiniert beherrschen und keine spannenden Projekte hinzu kommen.
- Wenn Personen **permanent nach Abwechslung suchen** und auch mit anspruchsvollen Tätigkeiten schnell unzufrieden sind.

### Welche Reaktionsmöglichkeiten haben die Betroffenen selbst?

Wenn eine länger andauernde Unterforderung am Arbeitsplatz vorliegt, ist zunächst zu entscheiden, ob das Thema bei Vorgesetzten angesprochen werden soll (Strategie VOICE) oder nicht. Für beide Wege kann es im Einzelfall gute Gründe geben. Allerdings ist die Wahrscheinlichkeit, dass sich im Falle des Schweigens ohne eigenes Zutun zum Beispiel durch Umstrukturierungen etwas ändert, relativ gering, aber durchaus möglich (gestrichelte Linie). Das gegebenenfalls mehrfache Ansprechen des Problems kann zu einer Lösung führen – dies muss allerdings auch nicht so sein.



Wenn die Unterforderung mittelfristig bestehen bleibt, gibt es die Option, sich selbst um Zusatzaufgaben oder einen internen Stellenwechsel zu bemühen (Strategie ACTIVITY) und dadurch eine angemessenere Auslastung zu erreichen. Dies kann unter Einbeziehung von KollegInnen geschehen. Ansonsten bleiben die innere Kündigung oder gar das Verlassen der Organisation (Strategie EXIT). Wer keine Chance sieht, in vertretbarer Zeit eine vergleichbare Stelle zu finden, bleibt häufig am alten Arbeitsplatz und ist dann unter Umständen auch BOREOUT-gefährdet.

### Wie ist die Rechtslage bei längerer Unterforderung am Arbeitsplatz?

*„Der Arbeitgeber muss allen Beschäftigten eine vertragsgemäße Beschäftigung zuweisen. Das ist sein Teil des Arbeitsvertrages, zu dessen Erfüllung er verpflichtet ist. Wenn er dieser Verpflichtung nicht nachkommt, kann eine Klage auf vertragsgemäße Beschäftigung am Arbeitsgericht eingereicht werden. (...)*

*Der Arbeitgeber muss nicht bloß aufgrund seiner Treuepflicht, sondern vor allem auch aufgrund der jedermann aus Art. 1 und Art. 2 des Grundgesetzes obliegenden Verpflichtung alles unterlassen, was die Würde des Arbeitnehmers und die freie Entfaltung der Persönlichkeit beeinträchtigen kann.“*

(vgl. NCI News und Analysen zum Arbeitsentzug unter [www.nci-net.de](http://www.nci-net.de))

Wer Zweifel daran hat, ob bei permanenter Unterforderung am Arbeitsplatz noch eine vertragsgemäße Beschäftigung vorliegt, kann die Arbeitnehmervertretung konsultieren und/oder sich arbeitsjuristischen Rat holen. Wer über eine längere Zeit keine oder keine angemessene Arbeit zugewiesen bekommt, muss dies nicht hinnehmen.

### Wer kann was gegen die Unterforderung am Arbeitsplatz unternehmen?

Der Blick auf die Rechtslage zeigt, dass bei der Unterforderung am Arbeitsplatz auch die **Arbeitgeber** und **Führungskräfte** mit im Boot sitzen. Es muss in ihrem Interesse sein, den ArbeitnehmerInnen eine angemessene Beschäftigung anzubieten. Auch **Betriebs- und Personalräte** sind dazu aufgefordert an der Vermeidung von Boreout-Fällen mitzuwirken. Es gibt neben der Überforderung in Organisationen nun einmal auch die Unterforderung am Arbeitsplatz. Gegebenenfalls können auch **Gleichstellungsbeauftragte** als Ansprechpartnerinnen in Frage kommen, wenn zum Beispiel einem Elternteil nach der Geburt des Kindes und der darauf folgenden Arbeitszeitreduktion systematisch die spannenden Projekte entzogen werden. In vielen Fällen muss die Initiative allerdings von den **Boreout-Betroffenen** selbst ausgehen, weil Führungskräfte überfordert sind oder die Situation nicht richtig einschätzen können.

Folgende Maßnahmen kommen auf unterschiedlichen Ebenen in Frage, um Formen der Unterforderung am Arbeitsplatz zu vermeiden:

- **Personalauswahl:** Es gilt zu verhindern, dass während der Rekrutierung falsche Erwartungen geweckt werden (anspruchsvolle Zusatzprojekte), die später nicht eingelöst werden können. Die Erstellung eines Anforderungsprofils und eine gute Strukturierung des Einstellungsgesprächs können dazu beitragen, dass die Passung zwischen Person und Tätigkeit relativ hoch ausfällt.
- **Personaleinarbeitung:** Die Unterforderung am Arbeitsplatz zeigt sich bei neuen Stellen häufig schon während der Einarbeitungsphase. Hier ist es wichtig, realistische Einschätzungen vorzunehmen und mit den Neuen im Gespräch zu bleiben.
- **Personalführung:** Insbesondere die Führungskräfte sind dazu aufgefordert, auch Unterforderungen am Arbeitsplatz im Auge zu behalten und zu thematisieren, zum Beispiel im Rahmen von regelmäßigen Mitarbeitergesprächen oder Zielvereinbarungen.
- **Arbeitsgestaltung:** Eine persönlichkeitsförderliche Arbeitsgestaltung kann an der Form der Arbeitsteilung, den Arbeitsabläufen und den Arbeitsverfahren ansetzen. Ggf. lassen sich durch Job Enlargement, Job Enrichment oder Job Rotation wesentliche Verbesserungen erzielen.
- **Personalentwicklung:** Wenn in einem Arbeitsbereich dauerhaft sehr wenig und in anderen Abteilungen sehr viel zu tun ist, kann über eine Umschulung oder Weiterqualifizierung der Beschäftigten nachgedacht werden, die eine Versetzung auf einen alternativen Arbeitsplatz ermöglicht.
- **Arbeitszeitreduktion:** Wenn an einem Standort dauerhaft weniger Arbeit anfällt, eine Versetzung nicht in Frage kommt, aber die Beschäftigten unter Umständen auch mit weniger Einkommen einverstanden wären (wenn sie sich das leisten können), könnte eine Reduktion der Arbeitszeit hilfreich sein.

Ein **externes BOREOUT-Coaching** kann wesentlich dazu beitragen, die gesamte Situation zu analysieren und die eigenen (Lebens-)Ziele zu präzisieren. Das Bewusstmachen und Hinterfragen individueller Denk- und Verhaltensmuster leitet unter Umständen einen Veränderungsprozess ein, der zu einer neuen beruflichen Heraus-

forderung führt. Oder es hilft dabei, das aktuelle Aufgabenspektrum zu erweitern und den Sinn der Arbeit wieder zu entdecken. Es gibt diverse Coaches, die sich neben dem Burnout auch auf Boreout-Probleme spezialisiert haben und zu Recht Parallelen zwischen den Symptomen der beiden Phänomene erkennen. Sie können dabei helfen, einen Weg aus der dauerhaften beruflichen Unterforderung zu finden.