

KAY-UWE MESSMER/YASEMIN AKBAS

# KÜNDIGUNGSGRUND BOREOUT

Hinweise zur Symptomerkennung und Prävention





KAY-UWE MESSMER/YASEMIN AKBAS

# KÜNDIGUNGSGRUND BOREOUT

Hinweise zur Symptomerkennung und Prävention







## **INHALT**

- 7** \_1 EINLEITUNG
- 9** \_2 KÜNDIGUNG DURCH DEN ARBEITNEHMER
- 15** \_3 PHÄNOMEN BOREOUT
- 28** \_4 PRÄVENTIVE PERSONALSTRATEGIEN
- 35** \_5 HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN
- 39** \_6 FAZIT UND AUSBLICK
- 40** \_ LITERATURVERZEICHNIS
- 43** \_ ABBILDUNGSVERZEICHNIS
- 43** \_ TABELLENVERZEICHNIS
- 44** \_ IMPRESSUM



# 1 EINLEITUNG

Es scheint Konsens in den industriellen Leistungsgesellschaften zu sein, dass Arbeits- und sogar Freizeitstress den gesellschaftlichen Status eines Menschen steigern. Wer Stress hat, ist in, wer keinen hat out, das gilt selbst für diejenigen, die aus dem aktiven Arbeitsleben altersbedingt ausgeschieden sind. Neben einem durchgeplanten Arbeitstag wird häufig auch die Freizeit klar durchstrukturiert. Freizeitstress ist eine Erscheinung des 21. Jahrhunderts. Besonders die jüngeren Arbeitnehmer wollen aus ihrer Zeit das Beste herausholen (vgl. Prammer, 2013, S. 9). Das gilt beruflich wie privat. Die Anforderungen, die Arbeitnehmer der Generationen Y und Z (Y sind die nach 1980 geborenen, Z die nach 1995 geborenen Arbeitnehmer, vgl. Scholz, 2014) an die Arbeit stellen, unterscheiden sich deutlich von ihren Vorgängern. Der Job soll nicht nur finanzielle Sicherheit bringen, sondern auch Spaß machen und Raum für Selbstverwirklichung bieten. Wer einen interessanten Job hat, der gut bezahlt wird, dazu noch Spaß macht und gleichzeitig eine perfekte Work-Life-Balance vorweisen kann, gilt als gesellschaftlicher Gewinner. Ein gewisses Maß an Dauerstress gehört dabei zum guten Ton. Dass Dauerstress nicht selten in völliger Erschöpfung und Depressionen endet, darf offen ausgesprochen werden. Burnout ist gesellschaftsfähig geworden (vgl. Rothlin & Werder, 2007, S. 7).

Jedoch ist nicht jeder Arbeitnehmer in seinem Beruf überfordert, es gibt auch den Zustand der Unterforderung, der, wie sich im Verlauf dieses Textes herausstellt, fast genauso häufig vorkommt. Unterforderung im Job eignet sich im Gegensatz zu Burnout hingegen nicht als Gesprächsthema, da sie in einer Leistungsgesellschaft Prinzip bedingt verpönt ist. Laut des zuletzt veröffentlichten Stressreports von 2012 der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin fühlen sich 79,5 Prozent der Arbeitnehmer ihren Jobanforderungen gewachsen. Die verbleibenden geben an, entweder fachlich oder mengenmäßig unter- oder überfordert zu sein. Das Verhältnis von unterforderten zu überforderten Arbeitnehmern ist mit 44 Prozent zu 56 Prozent in etwa ausgeglichen (vgl. Lohmann-Haislah, 2013, S. 85). Das Thema Unterforderung im Job ist daher ähnlich wichtig wie die medizinisch anerkannte Erkrankung Burnout. In den letzten Jahren wurde daher von führenden Printmedien wie dem Spiegel (Pointner, 2014), der Zeit (o.V. Deutsche

Presse Agentur, 2010) der Welt (Uchtmann, 2012) und der Süddeutschen Zeitung (Schenz, 2016) über Boreout eine gesellschaftliche Debatte angeregt. Besonders bei den Generationen Y und Z entspricht die fehlende Auslastung ihrer Potentiale nicht den Ansprüchen, die sie an sich und ihre Arbeit haben.

## 1.1 RELEVANZ UND AKTUALITÄT DER THEMATIK

Besonders um die Gewinnung von jungen, kreativen Arbeitnehmern ist mittlerweile ein Stellungskrieg entbrannt (vgl. Die Welt online (2016)). Trendstudien empfehlen die Personalarbeit in den Unternehmen auf völlig neue, bislang als unkonventionell und lifestyleorientiert angesehene Strategien umzustellen (vgl. Hörnschemeyer/Jánszky, 2014). Denn der Abgang von Mitarbeitern ist für Unternehmen teuer, betrachtet man den Verlust des Know-Hows und die durch die Neubesetzung entstehenden Kosten (vgl. Vahs & Schäfer-Kunz, 2007, S. 372). Die Wiederbesetzung einer Stelle ist aufgrund des in vielen Branchen und Berufen bestehenden Fachkräftemangels schwierig geworden; nicht selten bleiben Stellen deswegen längere Zeit oder dauerhaft unbesetzt (vgl. Eurostat, 2015). Vom Unternehmen ungewollte arbeitnehmerseitige Kündigungen sind daher möglichst zu verhindern, weswegen die Kündigungsgründe präzise benannt und analysiert werden müssen.

Neben Kündigungen ist die steigende Anzahl von Fehltagen durch psychische Belastungen (vgl. Lohmann-Haislah, 2013, S. 7) ein weiteres Indiz für Missstände in Unternehmen. Fehltag aufgrund psychischer Erkrankung rücken seit einiger Zeit verstärkt in den Fokus des betrieblichen Gesundheitsmanagement, da sie, wie die großen Krankenkassen berichten, seit vielen Jahren kontinuierlich zunehmen und lange Abwesenheitszeiten verursachen. Dabei wurde neben der mittlerweile medizinisch anerkannten Erkrankung Burnout in den letzten Jahren auch Boreout als eine mögliche Ursache diskutiert. Im März 2016 erschien ein Ratgeber des Personal- und Unternehmensberaters AB Baumann zum Thema Boreout (vgl. AB Baumann GmbH, 2016a). Im Gegensatz zur Thematik Burnout liegen zu Boreout bisher jedoch kaum arbeitspsychologische oder medizinische Studien vor (vgl. Brühlmann, 2015, S. 388). Wissenschaft-

ler haben das Problem am Arbeitsplatz »ausgelangweilt« zu sein dennoch als relevante psychische Belastung erkannt und fordern eine stärkere wissenschaftliche Beachtung (vgl. Harju, Hakanen & Schaufeli, 2014, S. 911).

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass es sich Unternehmen in Industrienationen nicht mehr leisten können, qualifiziertes Personal aufgrund von unzureichenden Arbeitsbedingungen zu verlieren. Wenn Boreout, wie es sich im Laufe dieser Abhandlung herausstellt, ein ernst zu nehmender Kündigungsgrund ist, dann stellt es für Unternehmen ein relevantes Managementproblem dar.

## 1.2 AUFBAU UND ZIELSETZUNG

Die vorliegende Arbeit untersucht das Thema der arbeitnehmerseitigen Kündigung wegen Boreout und leitet praxisnahe Handlungsempfehlungen für die Prävention von Boreout ab. Im folgenden *Kapitel 2* wird zunächst genauer auf Relevanz und Ursachen der Kündigung durch Arbeitnehmer eingegangen und deren Auswirkungen auf das Unternehmen dargestellt.

Anschließend wird in *Kapitel 3*, dem thematischen Schwerpunkt dieser Arbeit, das Phänomen Boreout aus verschiedenen Blickwinkeln beleuchtet. Nach einem Einblick in die historische Entstehung der Problematik (*Kapitel 3.1*) wird im *Kapitel 3.2* eine ausführliche Begriffsbestimmung vorgenommen. Dabei wird neben der Erläuterung der Elemente und Boreout-Strategien besonderer Wert auf die Verknüpfung zu verwandten Themen gelegt.

Diese Herangehensweise unterscheidet sich gegenüber anderen Forschungsarbeiten insofern, als sie die Problematik Boreout in einen praxisnahen Bezug setzt und das Thema nicht isoliert betrachtet. Mit dieser Herangehensweise soll Personalverantwortlichen ein realitätsnahes Bild der Problemstellung geboten und praxisnahe Handlungsempfehlungen entwickelt werden.

Die Komplexität des Themas wurde auch bei der Betrachtung der Häufigkeit (*Kapitel 3.3*) und den personellen und wirtschaftlichen Auswirkungen (*Kapitel 3.4*) durch Einbeziehung verschiedener Berufsgruppen und Branchen berücksichtigt. Abschließend werden in *Kapitel 3.5* die beiden Themen, arbeitnehmerseitige Kündigung und Boreout, auf inhaltliche Parallelen untersucht.

*Kapitel 4* widmet sich den Personalstrategien und

beinhaltet eine kurze Darstellung der Ziele der Personalführung. Darauf folgt eine knappe Betrachtung der Ansprüche an die Führungsarbeit und deren historische Veränderung. Anschließend werden eine Auswahl an Instrumenten der Arbeitsgestaltung (*Kapitel 4.1*) sowie verschiedene Führungsstrategien (*Kapitel 4.2*) vorgestellt und ihr Einfluss auf die Entwicklung von Boreout untersucht.

Dem schließen sich in *Kapitel 5* verschiedene Handlungsempfehlungen an, um dem Boreout-Risiko präventiv entgegenzuwirken. Im Fazit und Ausblick (*Kapitel 6*) wird der Argumentationsfaden noch einmal nachvollzogen, die wichtigsten Schlüsse daraus abgeleitet und ein kurzer Ausblick auf zukünftige Entwicklungen gegeben.



## 2 KÜNDIGUNG DURCH DEN ARBEITNEHMER

Untersuchungen des internationalen Personaldienstleisters Kelly Services zufolge denken 52 Prozent der Beschäftigten »ständig über eine Kündigung nach« (Kelly Services, 2013, S. 2). Außerdem schauen sich 59 Prozent der Befragten aktiv nach einem anderen Arbeitgeber um, obwohl sie mit ihrer aktuellen Anstellung zufrieden sind. Die Fluktuationsquote bei den deutschen Arbeitnehmern lag im Jahr 2013 bei 34 Prozent (vgl. Kelly Services, 2013, S. 6). Siehe *Abbildung 1*.

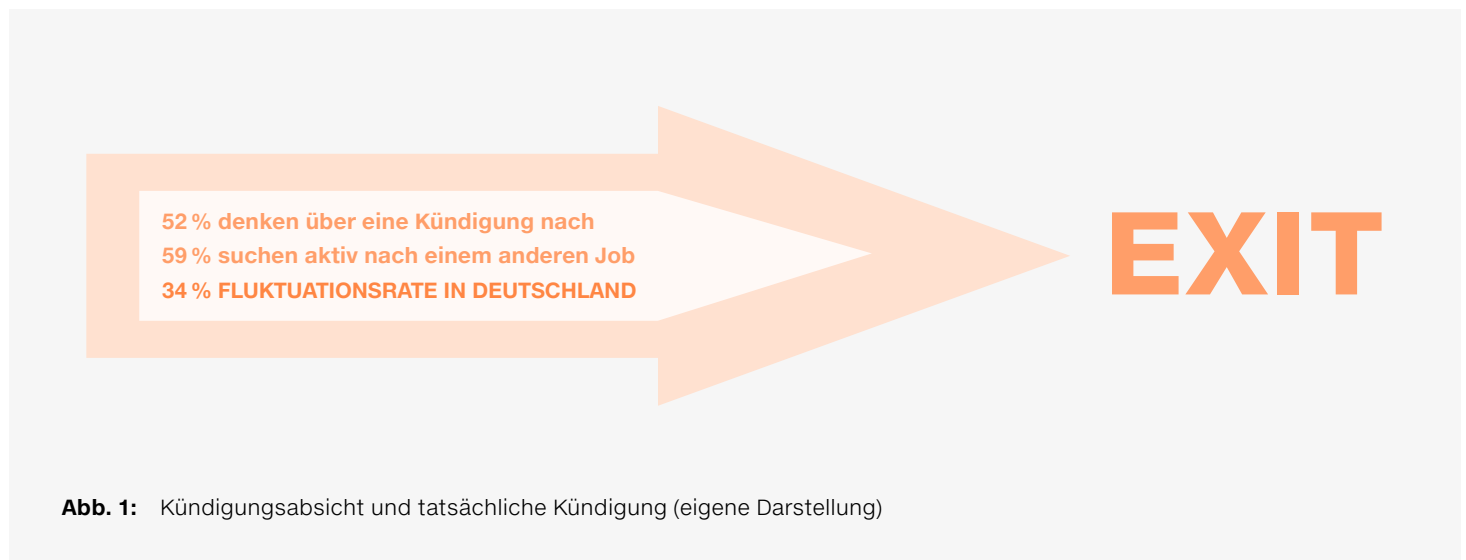
Innerhalb der ersten zwölf Monate nach Arbeitsantritt beträgt die Kündigungsquote sogar 30 bis 60 Prozent (vgl. Vahs & Schäfer-Kunz, 2007, S. 373–374). Besonders in den jüngeren Generationen Y und Z zeigt sich eine hohe Bereitschaft für Jobwechsel. Zwei Drittel der Arbeitnehmer der Generation Y wechseln ihren Arbeitsplatz im Zweijahresrhythmus (vgl. Richards & Morga, 2013, S. 9). Die Gründe für eine Kündigung können vielfältig sein. Aus Unternehmer-sicht stellt eine hohe Fluktuationsquote eine ernstzunehmende betriebswirtschaftliche Herausforderung dar (vgl. Vahs & Schäfer-Kunz, 2007, S. 372).

### 2.1 GRÜNDE FÜR KÜNDIGUNG

Der Entschluss, den Arbeitgeber zu wechseln, wird in der Regel nicht aus einem einzigen Grund getroffen. Meist ist es eine Kombination mehrerer Faktoren, die den Arbeitnehmer

zu diesem Schritt veranlassen. Neben dem Gefühl, »den falschen Job« erwischt zu haben, sind die empfundene Arbeitszufriedenheit, Weiterbildungs- und Aufstiegschancen sowie die Vereinbarkeit mit dem Privatleben wichtige Entscheidungskatalysatoren (vgl. Richards, 2013, S. 7).

Bei einer hohen Fluktuationsquote im Unternehmen decken sich häufig die tatsächlichen Arbeitsanforderungen nicht mit den Erwartungen der Arbeitnehmer an das Unternehmen und ihre Tätigkeit. Gründe dafür können bereits in einer mangelhaften oder unpassenden Beschreibung der Stelle liegen. Entspricht die Stellenbeschreibung qualitativ und inhaltlich nicht dem tatsächlich geforderten Arbeitnehmerprofil, kann dies zu einer inadäquaten Besetzung durch einen über- oder unterqualifizierten Arbeitnehmer führen. Bei Berufsanfängern kann zudem eine grundsätzliche Orientierungslosigkeit in der angestrebten beruflichen Zukunft oder ein »Realitätsschock« Grund für die Enttäuschung



sein (vgl. Vahs & Schäfer-Kunz, 2007, S. 374). Des Weiteren können die Erwartungen des Arbeitnehmers an den Arbeitgeber zu Karrierechancen, der Vergütung oder der Unternehmenskultur mitunter nicht erfüllt werden. Auch ein Mangel an persönlicher Weiterbildung und Entwicklungsmöglichkeiten führt bei Arbeitnehmern zu Unzufriedenheit und Enttäuschung (vgl. Richards, 2013, S. 3).

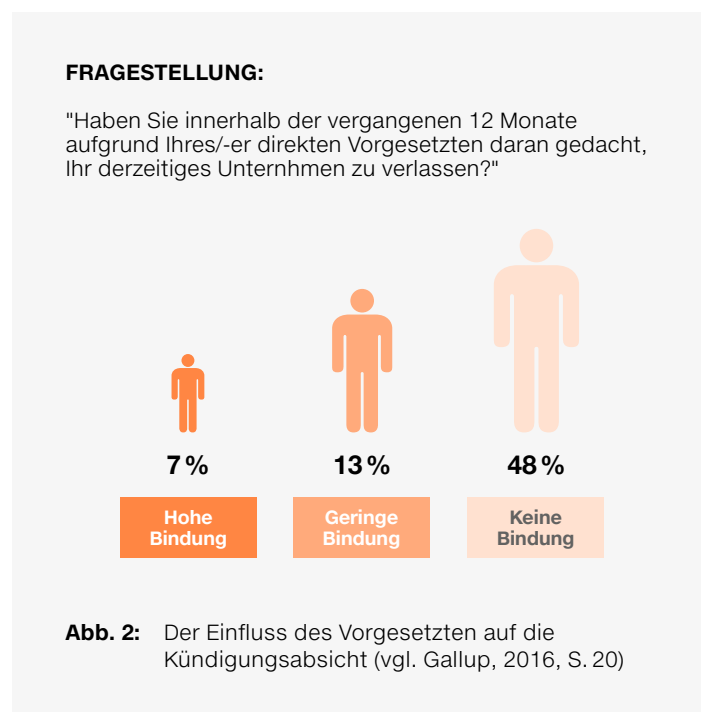
Zu den Schlüsselfaktoren bei der Wahl des Arbeitsplatzes wurde laut einer von Kelly Services durchgeführten Umfrage mit mehr als 120.000 Befragten die »persönliche Erfüllung« im Sinne der Work-Life-Balance mit 38 Prozent als wichtigster Faktor angegeben (vgl. Kelly Services, 2013, S. 16). Der Begriff »Work-Life-Balance« beschreibt ein als ausgewogen empfundenes Verhältnis von Berufs- und Privatleben, welches neben einer guten zeitlichen Vereinbarkeit von Familie und Beruf auch eine erfüllende Arbeitstätigkeit beinhaltet (vgl. Wiese, 2015, S. 228). Ist dieser Zustand im Arbeitsalltag nicht gegeben und werden die Erwartungen der Arbeitnehmer diesbezüglich nicht erfüllt, kann es zu einer arbeitnehmerseitigen Kündigung kommen.

Die Mitarbeiterzufriedenheit, die unter anderem durch die Kollegen, das allgemeine Betriebsklima und die Identifikation mit den Arbeitsinhalten beeinflusst wird, hängt auch in hohem Maße mit dem Führungsstil des direkten Vorgesetzten zusammen (vgl. Kelly Services, 2013, S. 11; Vahs & Schäfer-Kunz, 2007, S. 374). Um das durch ihren Vorgesetzten negativ beeinträchtigte persönliche Wohlbefinden zu verbessern, gaben 24 Prozent der Befragten an, schon einmal eine Arbeitsstelle gekündigt zu haben (vgl. Gallup, 2016, S. 36). Auf die Frage, ob sie im vergangenen Jahr wegen des Verhaltens ihres Vorgesetzten eine Kündigung in Erwägung gezogen haben, antworteten 18 Prozent der durch das wirtschaftspsychologische Beratungsunternehmen Gallup befragten Arbeitnehmer mit »Ja« (vgl. Gallup, 2016, S. 16). Differenziert man die Antworten nach dem Grad der emotionalen Bindung an das Unternehmen, trifft diese Aussage sogar auf 48 Prozent der Arbeitnehmer ohne emotionale Bindung zu (vgl. Gallup, 2016, S. 20). Siehe *Abbildung 2*.

Auch bei der grundsätzlichen Fluktuationsneigung zeigt sich ein deutlicher Unterschied zwischen Mitarbeitern mit hoher, geringer und keiner emotionalen Bindung (vgl. *Abbildung 3*). Während 89 Prozent der emotional stark gebundenen Mitarbeiter beabsichtigt »heute in einem Jahr«

noch für ihre Firma zu arbeiten, sind es bei den Mitarbeitern ohne Bindung nur 44 Prozent (vgl. Gallup, 2016, S. 13). Noch deutlicher wird dieser Trend bei der Betrachtung der beruflichen Karriereplanung: Nur 21 Prozent der ungebundenen Arbeitnehmer geben an, dass sie ihre Karriere im aktuellen Unternehmen planen. Im Gegensatz dazu sind es bei den Angestellten mit hoher Bindung 84 Prozent (vgl. Gallup, 2016, S. 13). Hier zeigt sich, dass die emotionale Bindung der Mitarbeiter an das Unternehmen einen weitaus bedeutsameren Faktor darstellt als beispielsweise die finanziellen Anreize. Siehe *Abbildung 3*, S. 11.

Bei den entscheidenden Aspekten für die Arbeitsplatzwahl, nannten die Befragten den Punkt »Vergütung und Zusatzleistungen« nur als drittwichtigstes Kriterium (vgl. Kelly Services, 2013, S. 16). Bei den wichtigsten Faktoren zur Bewertung einer Stelle werden die Finanzen nur noch an vierter Stelle genannt (vgl. Richards, 2013, S. 35). Bei der Weiterempfehlung des Arbeitgebers an einen Freund oder Bekannten schneidet der Aspekt der »attraktiven Vergütung« mit 10 Prozent ebenso nicht als ausschlaggebend ab



(vgl. Kelly Services, 2013, S. 10). Die drei genannten Aspekte zeigen, dass finanzielle Anreize bei der Entscheidung für einen Jobwechsel eine untergeordnete Rolle spielen. Auch die Forschungsarbeit von Grove (2014) über den »Einfluss von finanziellen Anreizen auf den Arbeitsplatzwechsel« bestätigt, dass finanzielle Anreize allein nur selten einen Kündigungsgrund darstellen. Sie wirken eher im Bereich der Motivation und im Rahmen der Leistungsbereitschaft, führen aber meist nur in Kombination mit anderen Gründen zu einem Arbeitsplatzwechsel (vgl. Grove, 2014, S. 35 ff.). Im Gegensatz zu finanziellen Anreizen wird die finanzielle Sicherheit jedoch als eines der wichtigsten Kriterien bewertet. Daraus kann geschlossen werden, dass unbefristete Verträge und die dadurch gesicherte berufliche und finanzielle Situation für die emotionale Bindung der Mitarbeiter an das Unternehmen bedeutsam sind.

Neben den unternehmensbezogenen Gründen, haben Arbeitnehmer zudem private Gründe, die sie zu einer Kündigung veranlassen. Zu diesen zählen veränderte Lebensverhältnisse wie ein Wohnortwechsel, Familienpla-

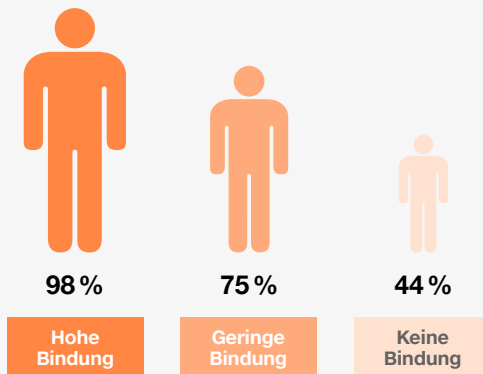
nung, Kindererziehung oder Pflegebedürftigkeit der Eltern. Besonders bei jüngeren Menschen ist die Entscheidung für ein gemeinsames Leben mit dem Partner, verbunden mit einem Umzug zu dessen Arbeits- und Wohnort, ein häufiger Kündigungsgrund (vgl. Hirschfeld, 2006, S. 15). Da private Gründe jedoch kaum durch die Unternehmensführung beeinflussbar sind, liegen sie in der Regel außerhalb der Einflussmöglichkeiten des Personalmanagements und spielen eine untergeordnete Rolle.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass unterschiedliche Gründe zu einer Kündigung des Arbeitnehmers führen können (*Tabelle 1*). Ist jedoch auf Grund der schwierigen Arbeitsmarktsituation eine neue Anstellung nicht zu finden, kann es auch zur sogenannten »inneren Kündigung« kommen (vgl. Hirschfeld, 2006, S. 13).

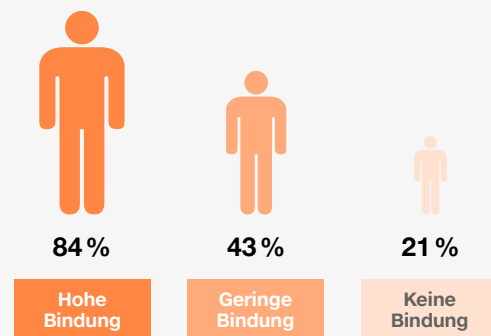
Der Begriff »innere Kündigung« beschreibt eine aus Motivationsverlust entstandene verringerte Leistungsbereitschaft, die eine gleichgültige Haltung gegenüber der eigenen Arbeitstätigkeit und eine stark nachlassende Produktivität nach sich zieht (vgl. Beye, 2009, S. 10). Untersu-

### ICH BEABSICHTIGE ...

... heute **in einem Jahr** noch bei meiner Firma zu sein.



... meine **berufliche Karriere** bei meiner derzeitigen Firma zu machen.



**Abb. 3:** Kündigungsabsicht und emotionale Bindung (vgl. Gallup, 2016, S. 13)

**Tab. 1:** Gründe für Kündigungen (eigene Darstellung)

Gründe für Kündigungen
Fehlende Aufstiegschancen
Keine erfüllende Arbeitstätigkeit
Falscher Führungsstil und falsche Aufgabenzuweisung des Vorgesetzten
Fehlende finanzielle Anreize
Gefühl »falschen Job« zu haben
Geringe Arbeitszufriedenheit
Geringe emotionale Bindung
Innere Kündigung
»Realitätsschock« bei jüngeren Arbeitnehmern
Schlechtes Betriebsklima
Überqualifikation
Wohnortwechsel
Keine Weiterbildungs- und Entwicklungsmöglichkeiten
Unbefriedigende Work-Life-Balance
Weitere private Gründe

chungen zeigen, dass mindestens 16 Prozent der Arbeitnehmer die innere Kündigung bereits vollzogen haben und weitere 68 Prozent durch ihre geringe emotionale Bindung zum Unternehmen nur Dienst nach Vorschrift machen (vgl. Gallup Deutschland, 2016, S. 1). Ob innere oder tatsächliche Kündigung – dem betroffenen Unternehmen wird ein erheblicher Schaden zugefügt. Aus diesem Grund ist es für Unternehmen eine wichtige Aufgabe, sich mit den Auswirkungen der Fluktuation auseinanderzusetzen und möglichst bereits den Ursachen präventiv entgegenzuwirken. Siehe *Tabelle 1*.

## 2.2 AUSWIRKUNGEN AUF DAS UNTERNEHMEN

Kündigungen verursachen quantifizierbare und nicht quantifizierbare Kosten für das Unternehmen (vgl. Hirschfeld,

2006, S. 9). Erstens ist durch den Abgang eines Mitarbeiters mit dem Verlust an unternehmensinternem Know-How zu rechnen. Bei Führungskräften stellt sich dieser auf Grund der übergreifenden Unternehmenskenntnisse deutlich größer dar als bei Mitarbeitern mit einfachen, klar umrissenen Tätigkeiten. Dieses Defizit an unternehmensspezifischem Wissen und Erfahrung kann durch einen Nachfolger, selbst mit guter Einarbeitung, kaum entsprechend ausgeglichen werden. Einer Studie des Wirtschaftsprüfungsunternehmens Deloitte zufolge, braucht es sechs Monate, bis ein neuer Mitarbeiter halbwegs profitabel arbeitet, 18 Monate, ihn in die Unternehmenskultur zu integrieren, und zwei Jahre, bis er die Unternehmensgrundsätze und -strategien vollends durchdrungen hat (*Abbildung 4*, S.13) (vgl. Birchfield, 2001, S.33). Besonders in der Übergangszeit kann es daher bei Projekten und Abläufen zu Zeitverzögerungen und nachlassender Produktivität kommen.

Wird ein Arbeitnehmer von der Konkurrenz abgeworben, kann durch den Transfer von Wissen für das Unternehmen ein zusätzlicher wirtschaftlicher und inhaltlicher Schaden entstehen. Es kann vorkommen, dass der ehemalige Mitarbeiter in seinem neuen Unternehmen an der Entwicklung eines Produkts oder Services beteiligt ist, welche nun auf dem Markt den eigenen Entwicklungen Konkurrenz machen. Des Weiteren kann die Abwanderung kompetenter Mitarbeiter für das Unternehmen zu einem internen und externen Imageverlust führen. Neben einer möglichen Verunsicherung der Kollegen, sorgt ein Mitarbeiterwechsel auch gegenüber den Geschäftspartnern für Erklärungsbedarf.

Zu den quantifizierbaren Kosten, die durch Fluktuation entstehen, gehören die konkreten Rekrutierungskosten für neue Mitarbeiter und die Kosten für deren Einarbeitung (vgl. Hirschfeld, 2006, S.9). Je nach Position des zu ersetzenden Mitarbeiters und der Problematik einen geeigneten Nachfolger zu finden, variieren die Schätzungen der Rekrutierungs- und Einarbeitungskosten. Teltschik (1999) beziffert die Kosten für den Arbeitnehmerersatz auf ca. 150 Prozent des jeweiligen Jahresgehalts, bei Topmanagern kann dies auch deutlich mehr betragen (vgl. Teltschik, 1999, S. 125). Untersuchungen zu Folge belaufen sich die Kosten von sogenannten Frühfluktuationen, das heißt Kündigungen innerhalb der ersten 12 Monate, auf ca. 20.000 Euro für Facharbeiter und auf mehr als 150.000 Euro für eine Führungskraft (vgl. Vahs & Schäfer-Kunz, 2007, S.374). Diese

Berechnungen decken sich tendenziell mit der von Teltchik beschriebenen Faustformel. Bezogen auf die Mitarbeiteranzahl in drei beispielhaft ausgewählten unterschiedlichen Unternehmensgrößen ergeben sich daraus folgende Werte (*Abbildung 5*).<sup>1</sup>

Da jede zu ersetzende Stelle andere Anforderungen an die Personalorganisation stellt, kann kein einheitlicher Richtwert für die durch Kündigung entstehenden Kosten angegeben werden. Auch die Kosten, die innere Kündigungen verursachen, können nur geschätzt werden. Untersuchungen nach, sollen sich diese für die deutsche Wirtschaft

<sup>1</sup> »Die durchschnittlichen Fluktuationskosten wurden auf der Grundlage von Daten des Statistischen Bundesamtes (Arbeitskostenerhebung, Arbeitskosten im produzierenden Gewerbe und Dienstleistungsbereich; Bruttoverdienste) unter Berücksichtigung der Berechnungsgrundlage des Corporate Leadership Council, Corporate Executive Board (»Workforce turnover and firm performance. The new business case for employee retention«) ermittelt (Summe von 40.644 Euro x 0,41 = Fluktuationskosten). Die ausgewiesenen Fluktuationskosten sind als konservativ anzusehen. Andere Quellen führen als Fluktuationskosten pro Mitarbeiter das Doppelte der reinen Gehaltskosten und Nebenkosten eines Jahres an.« (Gallup 2016, S. 40)

### Fluktuationsneigung und die damit verbundenen Fluktuationskosten

Mitarbeiteranzahl	potentieller Schaden
500	477.000 Euro
2.000	1,9 Mio. Euro
30.000	28,6 Mio. Euro

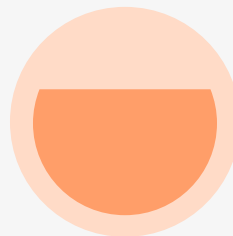
**Abb. 5:** Fluktuationskosten bezogen auf die Mitarbeiteranzahl (vgl. Gallup, 2016, S. 40)

**6 Monate**



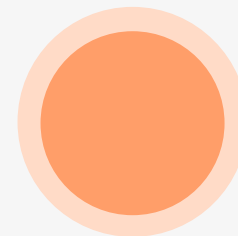
**Beginn der finanziellen Rentabilität**

**13 Monate**



**Vollständige Integration in die Unternehmenskultur**

**24 Monate**



**Abschließende Kenntnis der Unternehmensgrundsätze und -strategien**

**Abb. 4:** Dauer der notwendigen Einarbeitung neuer Mitarbeiter (eigene Darstellung)

pro Jahr auf 76 bis 99 Milliarden Euro belaufen (vgl. Gallup Deutschland, 2016, S. 1).

Betrachtet man die materiellen und immateriellen Auswirkungen der arbeitnehmerseitigen Kündigung, so zeigt sich, welcher enorme Schaden den Unternehmen dadurch entsteht. Es lassen sich nun einige der oben angeführten Gründe für eine arbeitnehmerseitige Kündigung mit dem Begriffskonstrukt »Boreout« in Verbindung bringen.

### 3 PHÄNOMEN BOREOUT

Der Begriff Boreout wurde 2007 von den schweizer Unternehmensberatern Philippe Rothlin und Peter R. Werder geprägt. Als Gegenteil zum Burnout, sind Betroffene von Boreout nicht über-, sondern unterfordert. Sie widmen sich in ihrer Arbeitszeit privaten Dingen, surfen im Internet, spielen Online-Spiele, lesen Zeitschriften oder beschäftigen sich mit ihrem Smartphone (vgl. Rothlin & Werder, 2007, S. 56–58). Durch dieses Verhalten fügen die Betroffenen ihrem Unternehmen, aber auch sich selbst, wie die späteren Ausführungen zeigen werden, erheblichen Schaden zu.

Im folgenden *Kapitel 3.1* wird der Begriff Boreout ausführlich behandelt, die Ursachen der Entstehung dargelegt und neben der Definition, den Kernelementen und den Verhaltensstrategien wird auch auf eng verwandte Begriffe und Forschungsinhalte eingegangen. Daten zur Häufigkeit und soziodemographische Tendenzen werden aus aktuellen Studien aufbereitet und schließlich die Auswirkungen der Problematik Boreout auf die betroffenen Arbeitnehmer und die Unternehmen beleuchtet.

#### 3.1 HISTORISCHE ENTSTEHUNG

Betrachtet man die historische Entwicklung von der Agrargesellschaft über die Industrielle Revolution zum Industriellen und Digitalen Zeitalter, zeigen sich in den verschiedenen Epochen Entwicklungen, welche die Voraussetzungen für die Entstehung des Phänomens Boreout schufen (vgl. Rothlin & Werder, 2007, S. 83). Mit Beginn der Industriellen Revolution Ende des 18. Jahrhunderts führten neue Erfindungen wie die »Spinning Jenny« und die Dampfmaschine zu einer höheren Produktivität mit gleichzeitig geringerem Humanbedarf (vgl. Pollert, Kirchner & Polzin, 2008, S. 24). Durch die Automatisierung und Zerteilung der Produktionsschritte entstand eine neue Situation für die Arbeiter. Sie waren nur noch an einem Teil des Produktionsprozesses beteiligt und fertigten nicht mehr, wie zuvor, ein vollständiges Endprodukt. Dies führte zu einer geringeren Identifikation mit dem gefertigten Produkt und dem Arbeitsprozess, da kein messbarer Zusammenhang mehr zwischen der Arbeitsleistung und dem Endprodukt bestand (vgl. Rothlin & Werder, 2007, S. 85).

In seinem Werk »Das Kapital« im Band »Kritik der politischen Ökonomie« von 1844, thematisiert Karl Marx die Auswirkungen der Entfremdung der Arbeiter vom Arbeits-

produkt, bei dem er neben der beschriebenen Problematik der Teilanfertigung auch die Situation der Lohnarbeit aufgreift (vgl. Pollert et al., 2008, S. 33). Die in der Agrargesellschaft vorherrschende Selbstversorgung ist der Erwerbsarbeit gewichen. Der Fabrikarbeiter arbeitete nicht mehr für sich selbst, er hatte kein Mitbestimmungsrecht, was Unternehmensentscheidungen betraf und wurde auch am Gewinn nicht beteiligt. Diese Entwicklung ermöglichte eine emotionale Distanzierung von der eigenen Arbeitstätigkeit (vgl. Rothlin & Werder, 2007, S. 84).

Während der Entwicklung des Industriellen Zeitalters stellte die von Henry Ford genutzte Fließbandarbeit Anfang des 20. Jahrhunderts eine weitere Veränderung der Arbeitsformen dar. Durch das Herunterbrechen der Gesamtfertigung auf einzelne, sich wiederholende Teilaufgaben, wurde zwar die Produktivität gesteigert und die Arbeitsprozesse ökonomisiert, für den Arbeiter führte dies jedoch zu einer routinierten, monotonen Arbeitsweise (vgl. Vahs & Schäfer-Kunz, 2007, S. 531).

Anfang des 21. Jahrhunderts mit dem Beginn des digitalen Internetzeitalters entwickelten sich wieder neue Arbeitsbedingungen. Durch die Arbeit an Computern und die Ausdehnung der Dienstleistungsgesellschaft entstanden viele Arbeitsplätze, bei denen keine direkte Überwachung der Arbeitstätigkeit mehr stattfand. Durch die immer fortschreitende Technisierung und die Weiterentwicklung von Software zur Vereinfachung von Arbeitsprozessen, wurde in manchen Fällen die Arbeit wegrationalisiert (vgl. Deutsche Presse-Agentur, 2010).

Heutzutage führt die wachsende Nachfrage nach Experten für bestimmte technische oder wissenschaftliche Gebiete zu einer hohen Spezialisierung im Bereich der beruflichen Qualifikationen. Das durch die Diversifikation entstehende Orientierungsproblem jüngerer Menschen bei der

Ausbildungs- und Berufswahl kann zu einer ungünstigen Anforderungs-Erwartungs-Konstellation führen (vgl. Vahs & Schäfer-Kunz, 2007, S.374). Die sogenannten Generationen Y und Z erwarten von der Arbeit, dass sie ihnen Raum gibt, sich selbst zu verwirklichen. Arbeit soll sinngebend sein und Spaß machen, sie persönlich herausfordern und befriedigen. Durch diese Einstellung entsteht im optimalen Fall eine hohe Identifikation mit der eigenen Tätigkeit. Wenn die Erwartungen an den Arbeitsplatz jedoch nicht erfüllt werden, kann die Enttäuschung auch zu Resignation und Desinteresse gegenüber dem Unternehmen und der Arbeit führen (vgl. Richards & Morga, 2013, S.3ff.; Kelly Services, 2013, S.16).

Die Entwicklung von der selbstbestimmten Eigenproduktion über die vom Endprodukt »entfremdete« Arbeit am Fließband bis hin zur Internetgesellschaft hat sich auch maßgeblich auf die psychologischen und motivationalen Aspekte der Arbeitnehmer ausgewirkt. Durch die Entfremdung vom Produkt, monotone und routinierte Aufgaben, fehlende Überwachung der Arbeitstätigkeit, die Wegrationalisierung von Arbeit durch technischen Fortschritt und die veränderte Anforderungs-Erwartungs-Konstellation junger Arbeitnehmer haben sich immer mehr Möglichkeiten für Unterforderung, Langeweile und emotionale Distanzierung von der Arbeit entwickelt.

### 3.2 BEGRIFFSBESTIMMUNG BOREOUT

Die Wortneuschöpfung »Boreout« setzt sich zusammen aus den englischen Wörtern »bore« für gelangweilt oder Langweiler und »out« für außen. Rothlin und Werder beschreiben dieses »Ausgelangweiltsein« als einen andauernden Zustand der unerträglichen Langeweile und nicht etwa das »Aus«, also ein Ende der Langeweile (vgl. Rothlin & Werder, 2007, S.13). Die »Diagnose Boreout« wird von Rothlin und Werder wie folgt definiert: »Ist ein Arbeitnehmer unterfordert, desinteressiert und unendlich gelangweilt und versucht zudem – paradoxerweise – diesen Zustand aktiv zu erhalten, leidet er eindeutig am Boreout« (Rothlin & Werder, 2007, S.10).

Dieser Zustand kann durch einen Mangel an interessanten und intellektuell fordernden Aufgaben, aber auch durch zu wenig Entscheidungsspielraum des einzelnen Arbeitnehmers, durch stark routinierte oder monotone Ar-

beitsweise, aber auch schlichtweg durch zu wenig Arbeit entstehen. Die Betroffenen verwenden ihre Arbeitszeit dann für private Aktivitäten. Sie surfen im Internet, schreiben private E-Mails, spielen Onlinespiele, entwickeln eigene Geschäftsideen oder planen eine zukünftige Selbstständigkeit (vgl. Rothlin & Werder, 2007, S.8–9).

Seit dem Auftreten des Begriffs im Jahr 2007 wurde Boreout als Thema in den Medien vielfach aufgegriffen (vgl. Schneyink, 2007; Tholl & Gregor, 2007; Deutsche Presse-Agentur, 2010; Uchtmann, 2012; Pointner, 2014; Wächter, 2015; AB Baumann GmbH, 2016b). Hierbei wurde neben einer alternativen Schreibweise, nämlich »Bore-Out«, auch die Abgrenzung des Begriffes etwas aufgeweicht. Wächter definiert Boreout allein als eine »krankmachende Langeweile [...] und Unterforderung« (Wächter, 2015). Dem von Rothlin und Werder beschriebenen Desinteresse, wird auch von weiteren Autoren nicht die entsprechende Bedeutung bei der Problematik des Ausgelangweiltsein zugemessen.

Bei der Recherche des Begriffs Boreout zeigen sich synonyme Verwendungen. Bei der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin werden bei der Suche nach dem Begriff Boreout folgende Suchergebnisse erzielt:

- › **Unterforderung:** Psychische Unterforderung wird quantitativ verursacht, wenn zeitlich gleichförmige Tätigkeiten ausgeführt werden müssen und qualitativ, wenn die Leistungsvoraussetzungen größer sind als die Anforderungen.
- › **Psychische Unterforderung:** Die Leistungsvoraussetzungen einer Person werden nicht in dem Maße gefordert, um langfristig das Aktivitätsniveau und die Motivation gegenüber der Bewältigung der (Arbeits-) Anforderungen aufrechterhalten zu können.

(Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, 2016)

Nach den Schweizer Unternehmensberatern definiert sich das Phänomen Boreout zwingend durch das gemeinsame Auftreten der Komponenten Unterforderung, Desinteresse und Langeweile zusammen mit entsprechenden Verhaltensstrategien (Abbildung 6, S.17).



### 3.2.1 Boreout-Ausgangsfaktoren

Im Folgenden werden die drei Ausgangsfaktoren nicht nur wie in vielen anderen Forschungsarbeiten aufgeführt, sondern diese auch mit zusammenhängenden Themen verknüpft. Dadurch wird die Thematik Boreout in einen betriebswirtschaftlichen Zusammenhang gebracht und verwandte Forschungsfelder miteinbezogen. Zu diesen in Beziehung stehenden Forschungsgebieten zählen Untersuchungen über Zufriedenheit am Arbeitsplatz, der Einfluss von emotionaler Bindung an das Unternehmen, Zeitverschwendung am Arbeitsplatz sowie innere Kündigung.

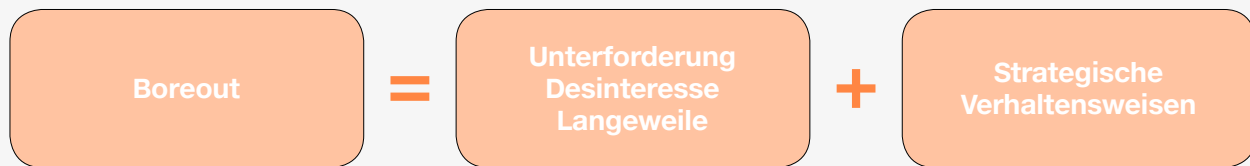
#### 3.2.1.1 Unterforderung

Das Thema Unterforderung ist Bestandteil vieler arbeitspsychologischer und betriebswirtschaftlicher Untersuchungen, da in den letzten fünfzig Jahren neben einem Trend zur Überforderung auch die Anzahl der unterforderten Arbeitnehmer auf Grund der veränderten Arbeitsbedingungen gestiegen ist (Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, 2016; Lohmann-Haislah, 2013; Volkholz & Köchling, 2002). Unterforderte Arbeitnehmer stellen für die Unternehmen eine doppelte Belastung dar. Einerseits werden die vorhandenen Personalressourcen im Falle eines

nicht angemessen eingesetzten Mitarbeiters nicht voll ausgeschöpft und auf der anderen Seite haben die zu geringen Anforderungen auch auf den Arbeitnehmer verschiedene negative Auswirkungen. Diese können von Motivationsverlust über Frustration bis hin zur inneren Kündigung führen (vgl. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, 2016).

Inhaltlich kann zwischen einer qualitativen und quantitativen Unterforderung unterschieden werden (vgl. Rothlin & Werder, 2007, S. 17). Ein Arbeitnehmer, der zu wenig Arbeit zugeteilt bekommt, um seinen Arbeitstag damit sinnvoll zu füllen, ist quantitativ unterfordert. Durch den Mangel an Arbeit entsteht freie Zeit, die der Mitarbeiter entsprechend absitzen muss oder in der er sich anderweitig beschäftigen muss. Der für die Unternehmen AOL und Salary.com durchgeführten Untersuchung über Zeitverschwendung am Arbeitsplatz zufolge, ist der Mangel an Arbeit mit 33,2 Prozent der häufigste Grund für anderweitige Betätigungen (vgl. Malachowski & Simonini, 2016, S. 2).

Der Mangel an Arbeit kann vielfältige Gründe haben. Bei Unternehmen, die beispielsweise durch Technisierung oder Digitalisierung Arbeitsabläufe rationalisiert haben, wird ein Teil der bisher zu leistenden Arbeit von Computern oder Robotern übernommen. Organisationsänderungen können zu entsprechenden Umstrukturierungen führen, bei denen



**Abb. 6:** Ausgangsfaktoren von Boreout (eigene Darstellung)

Arbeitsgebiete vorhandener Arbeitskräfte teilweise oder komplett entfallen. Auch eine falsche Verteilung der Aufgaben oder eine Führungskraft, die Aufgaben nur ungern delegiert, kann zu einer mengenmäßigen Unterforderung bei Mitarbeitern führen. Weitere Gründe für zu wenig Beschäftigung sind konjunkturelle oder saisonale Schwankungen (vgl. Pointner, 2014).

Bei qualitativer Unterforderung entsprechen die Aufgaben nicht den intellektuellen Ressourcen des Arbeitnehmers. Dies kann durch eine Häufung an monotonen oder routinierten Arbeitsabläufen, aber auch durch eine ungünstige Verteilung der Arbeitsinhalte geschehen. Wenn die Führungskraft alle interessanten, wichtigen und herausfordernden Arbeiten selbst erledigt und dem Mitarbeiter keine verantwortungsvollen Aufgaben überträgt, besteht für ihn nicht die Möglichkeit seine Fähigkeiten entsprechend einzusetzen.

Besonders ungünstig ist es, wenn die Stellenbeschreibung des Unternehmens suggeriert, dass es sich um eine anspruchsvolle Stelle mit hoher Eigenverantwortung handelt und die in der Ausschreibung erweckten Erwartungen dann nicht erfüllt werden. Ebenso kann sich durch eine fehlende Anpassung an die durch Erfahrung oder Weiterbildungsmaßnahmen erworbenen Fähigkeiten des Arbeitnehmers intellektuelle Unterforderung entwickeln (vgl. Prammer, 2013, S. 123).

### 3.2.1.2 Langeweile

Im Duden wird der Begriff Langeweile definiert »als unangenehm, lästig empfundenen Gefühl des Nicht-ausgefüllt-Seins, der Eintönigkeit, Ödtheit, das aus Mangel an Abwechslung, Anregung, Unterhaltung, an interessanter, reizvoller Beschäftigung entsteht« (Dudenverlag, 2016). Schon die genauere Betrachtung der Definition lässt vermuten, dass andauernde Langeweile einer Person auch psychosomatische Auswirkungen haben kann. Zu einer Situation, die Langeweile beim Arbeitnehmer auslöst, kann es auf Grund verschiedener Umstände kommen.

Langeweile im Beruf ist häufig Folge einer quantitativen oder auch qualitativen Unterforderung. Arbeitnehmer, die Routinearbeiten verrichten, neigen durch die Monotonie auch zu einem Gefühl des »Ausgelangweiltseins«. Da Langeweile häufig aus Unterforderung resultiert, ähneln sich

die Gründe sehr: Der Arbeitnehmer hat keine anspruchsvollen und interessanten Aufgaben, da diese von einer übergeordneten Führungsebene verrichtet werden. Dadurch gibt es kaum oder keinen Entscheidungsspielraum und der Mitarbeiter kann sich nicht kreativ bei der Bearbeitung des Gesamtkomplexes einbringen. Auch hier ist die Schwelle zur inneren Kündigung nicht weit (vgl. Rothlin & Werder, 2007, S. 22–24).

Langeweile im Job ist Thema vielfältiger Forschungsarbeiten. Besonders in der englischsprachigen Literatur finden sich viele Untersuchungen zu »workplace boredom« oder »job boredom« (vgl. Acee et al., 2010; Harju et al., 2014; Kass, Vodanovich & Callender, 2001; Loukidou, Loan-Clarke & Daniels, 2009; Reijseger et al., 2013; van der Heijden, Gielis A. H., Schepers & Nijssen, 2012).

Job Boredom wird charakterisiert als »passiveness, [...] lack of interest in tasks in a given situation, and an inability to concentrate, [...] an unpleasant state of low arousal and dissatisfaction« (Harju et al., 2014, S. 911), zu Deutsch: Passivität, Desinteresse an den Arbeitstätigkeiten und Unfähigkeit sich zu konzentrieren, die zu einer Gleichgültigkeit und Unzufriedenheit des Betroffenen führen. Im Gegensatz zu der deutschen Definition von Langeweile, lässt diese Begriffsbestimmung erkennen, dass sich Studien zu »Boredom« inhaltlich bereits mit fast denselben Parametern befassen wie die Untersuchungen zu Boreout. Ähnlich wie die Gründe für Unterforderung und Desinteresse, entsteht Job Boredom durch zu wenig herausfordernde Tätigkeiten, Aufgaben ohne greifbare Ergebnisse, dem Gefühl, die Arbeit sei sinnlos, zu viel Bürokratie und der Forderung nach ständiger Berichterstattung und Dokumentation (vgl. Harju et al., 2014, S. 911).

In der Untersuchung von Harju et al. (2014), wurden über 11.000 Arbeitnehmer aus verschiedenen Branchen zu dem Thema Langeweile am Arbeitsplatz, gesundheitliches Empfinden und der Haltung gegenüber ihrer Arbeit befragt. Dabei zeigte sich, dass entgegen anderer Thesen Langeweile im Job nicht nur monoton arbeitende Facharbeiter, sondern auch die sogenannten »white-collar worker«, das heißt Büroangestellte betrifft. Die Ergebnisse zeigen einen eindeutigen Zusammenhang der untersuchten Items mit Job Boredom: Je mehr »Boredom« der Angestellte empfand, desto schlechter äußerte er sich über seinen aktuell empfundenen Gesundheitszustand. Ebenso sank die an-

gegebene arbeitsbezogene Leistungsbereitschaft, je stärker sich die Befragten gelangweilt fühlten (vgl. Harju et al., 2014, S.911).

### 3.2.1.3 Desinteresse

Fehlt jegliche emotionale Bindung zum Unternehmen oder eine Identifikation mit dem hergestellten Produkt, kann die intrinsische Motivation des Mitarbeiters zu Schaden kommen. Arbeitnehmer, die emotional nicht gebunden sind, haben häufig schon innerlich gekündigt. Bei Arbeitnehmern, die kein wirkliches Interesse an ihrem Unternehmen, ihrer Branche, den konkreten Arbeitsinhalten oder Produkten haben, wirkt sich das langfristig negativ auf ihre Arbeitsleistung aus. Bei Arbeitsgruppen mit niedriger emotionaler Bindung sind im Gegensatz zu Gruppen mit hoher emotionaler Bindung im Schnitt 37 Prozent höhere Abwesenheitszeiten zu verzeichnen. Emotional stark gebundene Mitarbeiter erleiden hingegen 48 Prozent weniger Arbeitsunfälle und erzeugen 41 Prozent weniger Qualitätsmängel als ihre ungebundenen Kollegen. Im Bereich Produktivität und Rentabilität liegen die Arbeitsgruppen mit starker emotionaler Bindung im Schnitt 22 Prozent über der Leistung der ungebundenen Arbeitsgruppen (vgl. Gallup, 2016, S.31).

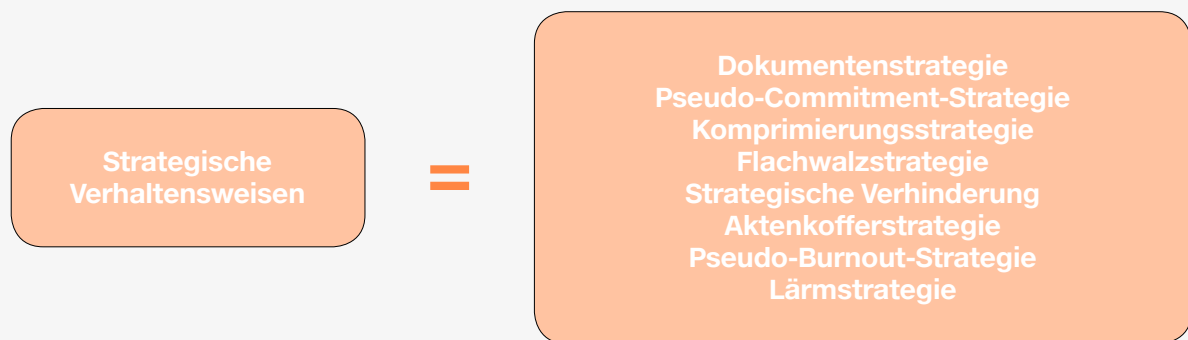
»Leidet« ein Arbeitnehmer unter Desinteresse, das

aus einer falschen Wahl des Unternehmens, der Branche oder gar der Ausbildungsrichtung resultiert, kann dies auch nicht durch objektiv gesehen interessante und anspruchsvolle Aufgaben beeinflusst werden. Tritt Desinteresse jedoch als Folge einer Resignation durch Unterforderung und Langeweile oder durch Enttäuschung aufgrund nicht erfüllter Erwartungen auf, können Führungskräfte diesen Zustand durch entsprechende arbeitsorganisatorische Maßnahmen positiv beeinflussen.

### 3.2.2 Boreout-Strategien

Ein Arbeitnehmer »erkrankt« nicht plötzlich an Boreout. Es ist ein schleichender Prozess, der von der Unterforderung, über die erlebte Langeweile bis hin zur emotionalen Distanzierung von seinem Unternehmen und der zu leistenden Arbeit führt. Um den erlebten Zustand »ausgelangweilt« zu sein zu kompensieren, werden »dysfunktionale Verhaltensstrategien« eingesetzt (*Abbildung 7*) (vgl. Brühlmann, 2015, S.388).

Diese Verhaltensstrategien dienen dazu, auch weiterhin nach außen stark beschäftigt oder gar überbeschäftigt zu wirken, während in Wirklichkeit Aufgaben künstlich in die Länge gezogen oder freie Zeit privat genutzt wird. Dieses Vortäuschen von Beschäftigung dient einerseits der Ab-



**Abb. 7:** Boreout-Strategien (eigene Darstellung)

wehr neuer Aufgaben und ist andererseits von existenzieller Bedeutung, um keine ungewollte Kündigung zu erhalten (vgl. Rothlin & Werder, 2007, S. 29). Laut Rothlin und Werder liegt ein echtes Boreout-Syndrom nur dann vor, wenn die Elemente mit einer entsprechenden Vertuschungsstrategie gemeinsam auftreten. Im Folgenden wird eine Auswahl dieser Strategien vorgestellt.

### Die Dokumentenstrategie

Bei dieser Strategie dokumentiert der Arbeitnehmer hohen Auslastungsgrad durch seine Anwesenheit, beschäftigt sich jedoch während der Arbeitszeit mit privaten Dingen, beispielsweise dem Anschauen von Internetinhalten oder der Planung der Freizeitaktivitäten am Wochenende. Um im Falle eines Besuchs des Chefs an seinem Arbeitsplatz nicht enttarnt zu werden, nutzt der Arbeitnehmer die Möglichkeit, mit einem einfachen Tastenbefehl zu einem arbeitsrelevanten Inhalt zu wechseln, den er nur zu diesem Zweck geöffnet hat (vgl. Rothlin & Werder, 2007, S. 29–30).

### Die Pseudo-Commitment-Strategie

Eine starke Identifikation mit dem Unternehmen korreliert bekanntlich mit einer hohen Leistungsbereitschaft am Arbeitsplatz. Daher wird das persönliche »Commitment«, das heißt eine starke Bindung zum Unternehmen, von einem vorbildlichen Arbeitnehmer erwartet. Mit der Pseudo-Commitment-Strategie täuscht der Arbeitnehmer diese Identifikation mit dem Unternehmen nur vor. Er kommt morgens als erster ins Büro und geht am Abend als letzter nach Hause. Diese zeitliche Präsenz am Arbeitsplatz erweckt bei Kollegen und Vorgesetzten den Anschein, dass der Arbeitnehmer überlastet ist und sich für das Unternehmen aufopfert. In Wirklichkeit verfolgt der Arbeitnehmer diese Strategie nur, um über sein Boreout hinwegzutäuschen (vgl. Rothlin & Werder, 2007, S. 30).

### Die Komprimierungsstrategie

Bei Anwendung der Komprimierungsstrategie versucht der Arbeitnehmer durch ein sehr schnelles Erledigen von Aufgaben, freie Zeit zu gewinnen. Bekommt er eine Aufgabe gestellt, versucht er diese so schnell wie möglich zu erledigen und die Deadline deutlich zu unterschreiten. Die somit entstandene Zeit kann der Arbeitnehmer für private Dinge nutzen. Falls die Ergebnisse der zu bearbeitenden Aufga-

be früher als geplant angefordert werden, kann er diese trotz dessen schon fertig präsentieren. Zudem hat er die Möglichkeit die Ergebnisse vor dem Abgabetermin einzureichen, um sich als besonders fleißigen und effizient arbeitenden Mitarbeiter darzustellen. Dass er in Wirklichkeit viel Zeit vergeudet hat und seine wahre Arbeitsleistung nicht der kommunizierten Leistung entspricht, bleibt unentdeckt (vgl. Rothlin & Werder, 2007, S. 30–31).

### Die Flachwalzstrategie

Wenn die zu erledigende Arbeit künstlich in die Länge gezogen wird, also quasi »flachgewalzt« wird, kann der Arbeitnehmer die entstehenden zeitlichen Zwischenräume für andere, auch private Aktivitäten nutzen. Besonders gut eignet sich diese Strategie bei längerfristigen Projekten. Es wird zwar inhaltlich immer wieder an dem Projekt gearbeitet, um einen stetigen Arbeitsfortschritt vorweisen zu können, jedoch werden konsequent künstliche Arbeitspausen eingelegt. Dies dient dazu, dass der Arbeitnehmer durch die nicht vollendete Arbeit an seinem Projekt ausgelastet wirkt, um eine Zuweisung von weiteren Aufgaben zu vermeiden. Besonders bei als fleißig und effizient geltenden Mitarbeitern funktioniert diese Strategie ohne Hinterfragung der Arbeitsdauer sehr gut. Das meist qualitativ gute Ergebnis bestärkt die Meinung der Kollegen und Vorgesetzten über die Kompetenzen des entsprechenden Mitarbeiters (vgl. Rothlin & Werder, 2007, S. 31–32).

### Die strategische Verhinderung

Bei der strategischen Verhinderung versucht der Arbeitnehmer bewusst ungünstige Zeitpunkte oder andere arbeitsverzögernde Handlungen auszunutzen, um die von ihm zu erledigende Arbeit in die Länge zu ziehen. Zum Beispiel werden Anrufe, die für die Erledigung der Aufgabe wichtig sind, erst dann getätigt, wenn zu erwarten ist, dass der Angerufene nicht verfügbar oder nicht mehr im Büro ist. Dies soll nicht dazu dienen, dass der Arbeitnehmer die Arbeit nicht erledigen muss, sondern nur verhindern dass dies direkt geschieht. Um zu signalisieren, dass die Bereitschaft besteht, das gemeinsame Projekt voranzutreiben, werden Nachrichten hinterlassen, die um Rückruf bitten. Somit sieht es so aus, als ob die Arbeitsverzögerung jemand anderem zuzuschreiben ist. Diese Strategie beschreibt die künstliche Verzögerung der Arbeitserledigung (vgl. Rothlin

& Werder, 2007, S. 33–34).

### **Die Aktenkofferstrategie**

Das Mitnehmen des Aktenkoffers nach Abreitsende soll den Anschein erwecken, dass die durch den vielen Stress liegengebliebene Arbeit mit nach Hause genommen wird. Dadurch soll die besondere Verbundenheit zum Unternehmen demonstriert und nach außen der Eindruck vermittelt werden, als ob man wichtige Unterlagen mit nach Hause nimmt, um diese zu bearbeiten, was aber nicht der Fall ist. Häufig befinden sich in dem schwarzen, zur Schau getragenen Aktenkoffer nicht einmal echte Arbeitsunterlagen, sondern nur ein Vesper oder die aktuelle Tageszeitung. Diese Strategie wird auch als Home-Office-Link bezeichnet (vgl. Rothlin & Werder, 2007, S. 34–36).

### **Die Pseudo-Burnout-Strategie**

Der Arbeitnehmer spricht bei dieser Strategie seine Vorgesetzten oder Kollegen aktiv auf seine angebliche Überlastung an mit dem Ziel, ein Mehr an Arbeit zu vermeiden. Er kommuniziert, dass die Grenze der ihm zumutbaren Arbeit bereits überschritten wurde und fordert Anerkennung oder gar Mitleid für das Ausmaß der von ihm geleisteten Arbeit (vgl. Rothlin & Werder, 2007, S. 39).

### **Die Lärmstrategie**

Durch lautes Benutzen der Computertastatur oder geräuschvolles Aufschreiben von Notizen, soll der Eindruck entstehen, hier werde schwer gearbeitet. Dieses lautstarke Auf-sich-aufmerksam-machen folgt häufig auf eine Phase der Tagträumerei, bei der minutenlang nur auf den Bildschirm gestarrt wurde. Damit es so wirkt, als würde man arbeiten, wird danach ein Word-Dokument geöffnet und wahllos laut darauf eingetippt (vgl. Rothlin & Werder, 2007, S. 39–40).

Die genannten Verhaltensstrategien stellen für den Arbeitnehmer anfänglich noch eine Entlastung dar. Sie täuschen über die für die Arbeit ungenutzte Zeit hinweg und die privaten Beschäftigungen werden meist sogar genossen. Mit der Zeit verschlimmert diese Verhaltensweise jedoch das Ursprungsproblem: Der Unterforderungsstress steigt und einhergehend die Langeweile und das generelle Desinteresse an der Arbeit. Dieser Teufelskreis kann, wenn er nicht durchbrochen wird, zu Stressreaktionen bis hin zu einer kli-

nischen Symptomatik führen (vgl. Brühlmann, 2015, S. 389).

## **3.3 HÄUFIGKEIT UND BETROFFENE BERUFSGRUPPEN**

Da es laut Definition von Rothlin und Werder nicht auf die beabsichtigte sondern die tatsächliche Umsetzung der unter *Kapitel 3.2.2* genannten Verhaltensstrategien durch einen Mitarbeiter ankommt, um die Diagnose »Boreout« stellen zu können, können einige Berufsgruppen tätigkeitsbedingt von vorne herein ausgeschlossen werden. Landwirte und die produzierende Industrie können auf Grund der sichtbaren und direkt messbaren Resultate keine Vermeidungsstrategien einsetzen. In der Landwirtschaft wird der Arbeitstag nicht durch eine bestimmte Anzahl an Stunden definiert, sondern es geht um das Erledigen der zu verrichtenden Aufgaben. Arbeiter in der Industrie, die Maschinen bedienen oder am Fließband arbeiten, können zwar gelangweilt, unterfordert und desinteressiert sein, da für sie aber nur schwer eine der oben genannten strategischen Verhaltensweisen anwendbar ist, können sie zumindest definitionsgemäß nicht an Boreout erkranken. Wenn diese Arbeiter ihre Tätigkeit unterbrechen würden, könnte dies beispielsweise zu einer Produktionsverzögerung führen, deren Auswirkung nicht zu verbergen wäre. Bei Berufsgruppen wie Polizisten, Erziehern, Lehrern oder Ärzten, kann Boreout durch die verantwortungsvolle Tätigkeit mit direktem Personenkontakt ebenfalls nicht auftreten (vgl. Rothlin & Werder, 2007, S. 78–83). Ebenso können beruflich Selbständige ausgenommen werden, da sie auf eigene Rechnung und Verantwortung tätig sind. Auch Führungskräfte neigen eher zur Überforderung, da sie die verantwortungsvollen Aufgaben übernehmen, eine höhere emotionale Bindung gegenüber dem Unternehmen aufweisen und selbstverantwortlich ihre Beschäftigung und Ziele planen (vgl. Lohmann-Haislah, 2013, S. 87).

Am häufigsten ist Boreout im Dienstleistungssektor bei Büroangestellten anzutreffen. Da hier oft kein spezielles Tagesresultat gefordert wird und auf Grund der räumlichen Gegebenheiten eine kontrollierende Überwachung meist nicht gegeben ist, können Boreoutstrategien angewandt werden. Besonders häufig ist Boreout bei Beamten, Sachbearbeitern, Verwaltungsangestellten und in der Finanzindustrie anzutreffen (vgl. Rothlin & Werder, 2007, S. 78–83). Haben die Betroffenen nicht genug Aufgaben, können die-

se künstlich in die Länge gezogen werden, um die Arbeitszeit zu füllen. Sind sie intellektuell unterfordert, können sie ihre Aufgaben in kurzer Zeit erledigen und die verbleibende Arbeitszeit für private Aktivitäten nutzen, ohne dass es auffällt. Bei Dienstleistern wie Kellnern oder Handwerkern, bei denen ein direkter Personenkontakt und ein messbares Resultat gefordert wird, kann es nur durch eine entsprechend schlechte Auftragslage zu Boreout kommen (vgl. Rothlin & Werder, 2007, S. 78–83).

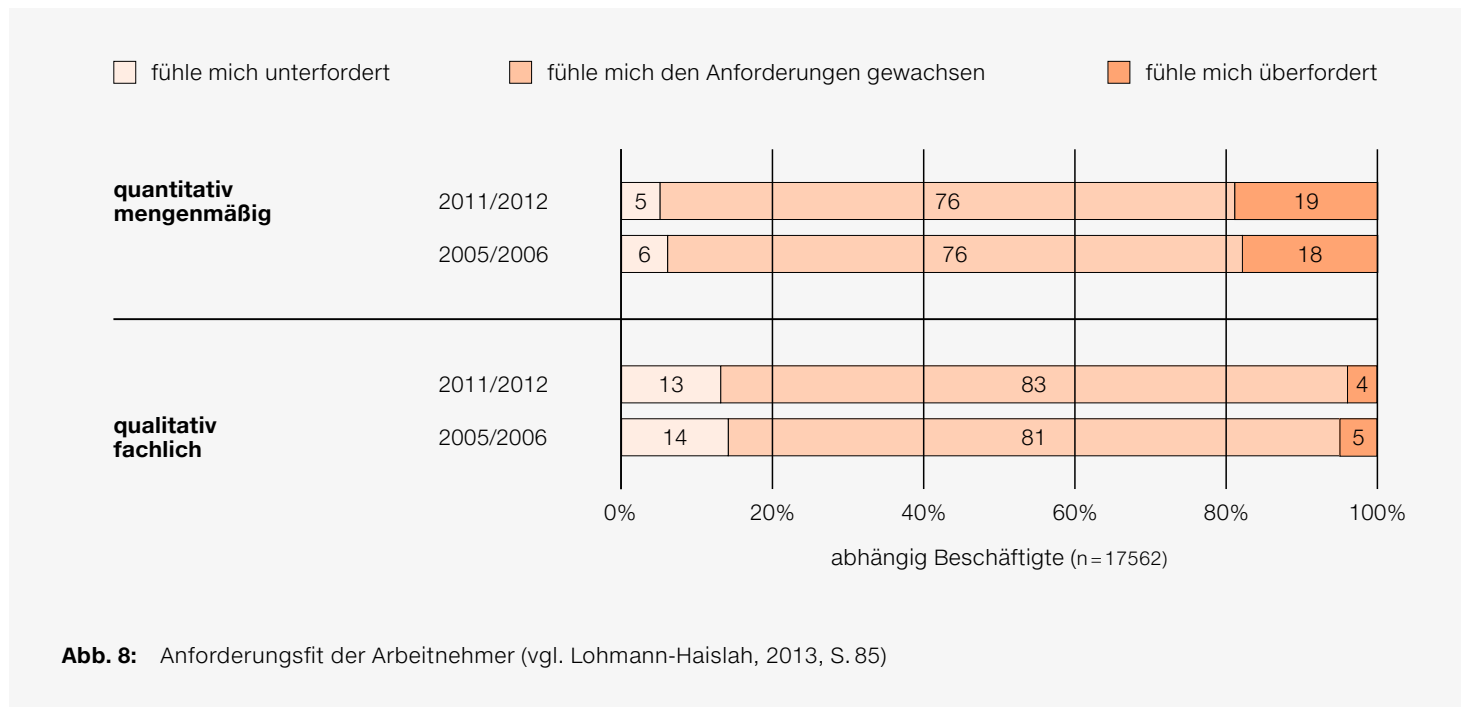
Bei den Studien zu Job Boredom wurde auch der Einfluss des Bildungsstands auf das »Ausgelangweilt-sein« untersucht. Die Vermutung vieler Autoren, dass besonders Menschen mit höherem Bildungsstand von qualitativer Unterforderung betroffen sind, konnte statistisch nicht eindeutig belegt werden. Zwar scheint es eine Tendenz zu geben, dass studierte Fachkräfte ihr Know-How im Beruf nicht vollständig ausnutzen, allerdings neigen auch Facharbeiter in monotonen Tätigkeiten zur geistigen Unterforderung (vgl. Harju et al., 2014, S. 916). Die Ergebnisse zeigten auch, dass es Unterschiede beim Alter der Betroffenen gibt.

Besonders jüngere Arbeitnehmer fühlen sich gelangweilt und unterfordert, bei älteren Arbeitnehmern ab 56 Jahren tritt dies deutlich weniger auf (vgl. Harju et al., 2014, S. 911).

Genauere Zahlen, wie viele Arbeitnehmer an Boreout leiden, gibt es nicht. Untersuchungen zur Unterforderung im Job belegen, dass sich 13 Prozent der Angestellten fachlich und 5 Prozent mengenmäßig unterfordert fühlen (*Abbildung 8*) (vgl. Lohmann-Haislah, 2013, S. 85).

Betrachtet man die Verteilung des Anforderungsfits nach Geschlechtern und Arbeitszeit zeigt sich, dass sich Männer in Teilzeit stärker qualitativ und quantitativ unterfordert fühlen als Frauen. In Vollzeit gibt es keine signifikanten Geschlechterunterschiede (*Abbildung 9*, S. 23).

Bezogen auf die emotionale Bindung, die eng mit der Problematik Boreout in Verbindung steht, zeigt sich folgendes Bild: Erhebungen des statistischen Bundesamts zufolge haben 16 Prozent der rund 34 Millionen Befragten eine hohe emotionale Bindung zu ihrem Arbeitgeber. 68 Prozent weisen eine geringe Bindung auf und wiederum 16 Prozent haben keinerlei persönliche Identifikation mit ihrem Unter-



nehmen (*Abbildung 10*, S. 24) (vgl. Gallup, 2016, S. 12).

### 3.4 AUSWIRKUNGEN VON BOREOUT

Im nächsten Schritt werden die Auswirkungen der Problematik auf die Arbeitnehmer und das Unternehmen analysiert. Zunächst werden die physischen und psychischen Beeinträchtigungen der Betroffenen erläutert und im Anschluss die quantifizierbaren und nicht direkt quantifizierbaren Schäden für das Unternehmen verdeutlicht.

#### 3.4.1 Auswirkungen auf die Betroffenen

Als Folge von Boreout werden Frustrationsgefühle, Antriebslosigkeit, Niedergeschlagenheit, Müdigkeit, verringerte Aufnahmefähigkeit, Gereiztheit, sozialer Rückzug oder auch somatische Beschwerden wie Schwindel, Kopfschmerzen oder Tinnitus beschrieben (*Abbildung 11*, S. 24) (vgl. Brühlmann, 2015, S. 388; Rothlin & Werder, 2007 S. 65f.; Uchtmann, 2012).

Ähnlich wie psychische Überforderung hat auch die

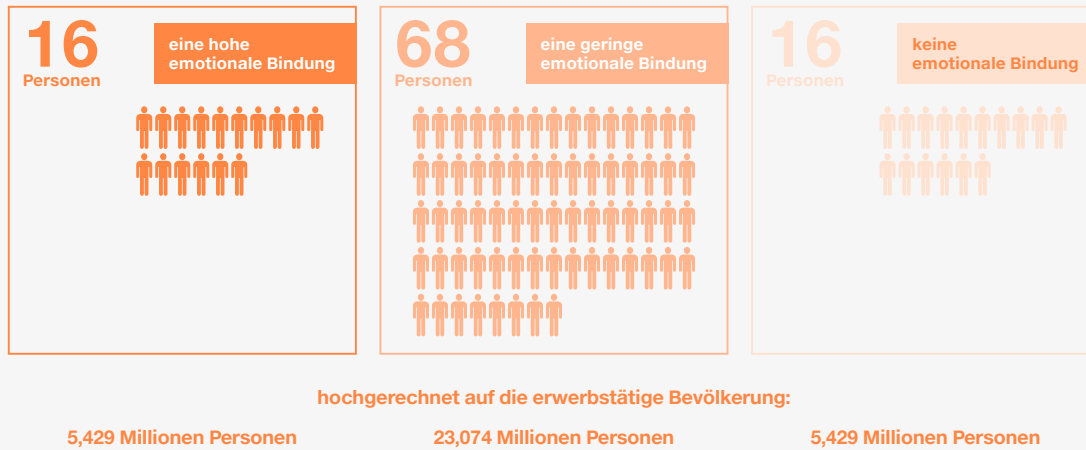
psychische Unterforderung negative Auswirkungen auf das Befinden und die Gesundheit des Betroffenen. Die Unterforderung ist als Ursache der Beschwerden jedoch von ärztlicher Seite kaum diagnostizierbar. Häufig leiden die Betroffenen an psychosomatischen Beschwerden wie Magendarmbeschwerden, Schlafstörungen oder einem schwachen Immunsystem (vgl. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, 2016). Andauernde Unterforderung kann als schwere psychische Belastung auch zu einer anhaltenden Stressreaktion des Betroffenen führen (vgl. Lohmann-Haislah, 2013, S. 13). »Die Unterforderung wird den negativen psychischen Beanspruchungen zugeordnet, welche verschiedene physische sowie psychische Folgen haben [...]. In solchen Belastungs-Beanspruchungsmodellen wird die Unterforderung zu den aufgabenbezogenen Stressoren gezählt« (Semmer & Udris, 2004, S. 174). Bluthochdruck, chronische Rückenschmerzen, Herz-Kreislauf-Erkrankungen, Erschöpfung und Depressionen sind nur einige der möglichen Folgeerkrankungen (vgl. Lohmann-Haislah, 2013, S. 13ff.). Bei den englischsprachi-

berufliche Anforderung		Männer		Frauen	
		Teilzeit	Vollzeit	Teilzeit	Vollzeit
fachliche Kenntnisse	den Anforderungen gewachsen	72,7	84,2	81,2	84,5
	eher überfordert	3,6	4,4	3,1	4,6
	eher unterfordert	23,7	11,4	15,8	10,9
Arbeitsmenge/ Arbeitspensum	den Anforderungen gewachsen	74,4	77,7	77,6	72,7
	eher überfordert	10,5	17,3	14,7	23,5
	eher unterfordert	15,1	5,0	7,6	3,8

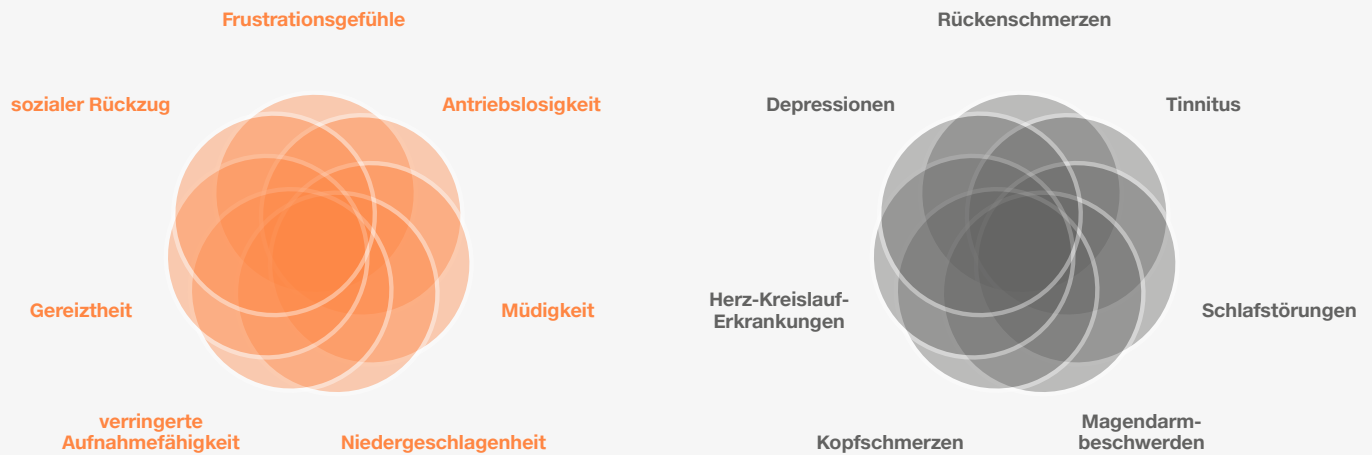
Teilzeit = weniger als 35 Stunden/Woche  
Werte in % der Erwerbstätigen

**Abb. 9:** Über- und Unterforderung nach Geschlecht, Teil- und Vollzeit (vgl. Deutscher Bundestag, 2012, S. 43)

von je **100** Beschäftigten in einem durchschnittlichen Unternehmen haben ...



**Abb. 10:** Grad der emotionalen Bindung deutscher Arbeitnehmer (vgl. Gallup, 2016, S. 12)



**Abb. 11:** Befindlichkeitsbeeinträchtigungen und körperliche Beeinträchtigungen durch Boreout (eigene Darstellung)



**Tab. 2:** Kosten durch AU-Tage bei unterschiedlicher emotionaler Bindung (eigene Darstellung)

Emotionale Bindung	Ø AU-Tage	Ø Kosten AU-Tage	Anzahl Beschäftigte	Gesamtkosten Fehltage
gering	9,7	254,40 €	3.000	7.403.040 €
hoch	5,8	254,40 €	3.000	4.426.560 €
Differenz	3,9	254,40 €	3.000	2.976.480 €

gen Studien zu Job Boredom wurden als gesundheitliche Folgen Depressionen, Alkohol- und Drogenabhängigkeit, verringerte Arbeitsleistung und Arbeitszufriedenheit beschrieben (vgl. Harju et al., 2014, S. 911).

### 3.4.2 Auswirkungen auf das Unternehmen

Die personellen und gesundheitlichen Folgen wirken sich negativ auf das Unternehmen aus. Durch die beeinträchtigte Gesundheit von Körper und Psyche entstehen aufgrund geringerer Leistungsfähigkeit oder eintretender Arbeitsunfähigkeit zusätzliche Kosten für das Unternehmen. Im Gegensatz zu den relativ schwer quantifizierbaren Kosten, die durch eine verringerte Leistung des Arbeitnehmers entstehen, sind die Kosten für AU-Tage (Arbeitsunfähigkeitstage) in der Praxis bestimmbar. Im Schnitt belaufen sich die Kosten für einen AU-Tag pro Mitarbeiter auf ca. 250 Euro (vgl. Gallup, 2016, S. 39).<sup>2</sup>

Von Boreout betroffene Arbeitnehmer zeichnen sich, wie im *Kapitel 3.2.1* – Elemente des Boreout – erläutert, durch eine geringe emotionale Bindung und Identifikation mit dem Unternehmen aus. Untersuchungen zeigen einen deutlichen Unterschied der durchschnittlichen Anzahl an Fehltagen bei Mitarbeitern mit hoher emotionaler Bindung und solchen ohne emotionale Bindung zum Unternehmen. Mitarbeiter, die sich nicht mit ihrem Unternehmen identifizieren, fehlen im Schnitt 9,7 Tage im Jahr. Bei hoher emotionaler Bindung sind es hingegen durchschnittlich nur 5,8

Tage (vgl. Gallup, 2016, S. 13). Hochgerechnet auf ein Unternehmen mit 3.000 Beschäftigten, ergäbe sich ein finanzieller Schaden von rund 3 Millionen Euro pro Jahr (*Tabelle 2*).

Laut der von AOL und Salary.com in Auftrag gegebenen Studie von Malachowski, ist eine quantitative Unterforderung der Arbeitnehmer der primäre Grund für Zeitverschwendung am Arbeitsplatz (vgl. *Kapitel 3.2.1*). In der vorgenommenen Modellrechnung wurde für die Summe aller US-amerikanischen Arbeitnehmer (mit Ausnahme landwirtschaftlicher Angestellter) durch die Zeitverschwendung ein Gesamtschaden von 759 Milliarden Dollar pro Jahr identifiziert. Pro Arbeitnehmer entspricht dies einer jährlichen Schadenssumme von 5.720 Dollar.

Bei den Gehaltsberechnungen werden von Anfang an pro Acht-Stunden-Arbeitstag 0,94 Stunden als nicht genutzte Zeit veranschlagt, was zu einer erwarteten Gesamtarbeitszeit von 7,06 Stunden führt. Da die von den Beschäftigten angegebene ungenutzte Arbeitszeit im Schnitt jedoch mit 2,09 Stunden mehr als doppelt so hoch lag wie die von den Personalleitern veranschlagte Zeit, stellt die genannte Schadenssumme von 759 Mrd. bzw. 5.720 Dollar nur die zusätzliche, nicht einkalkulierte Schadenssumme dar (*Abbildung 12*, S. 26) (vgl. Malachowski & Simonini, 2016, S. 4).

Fasst man den Zustand eines von Boreout betroffenen Arbeitnehmers mit dem Schlagwort »verminderte Leistungsfähigkeit« zusammen, bietet sich ein Vergleich mit Präsentismus an. Diesem liegen zwar andere Ursachen zu Grunde, die Auswirkungen des Präsentismus sind allerdings mit denen des Boreout vergleichbar. Da bislang keine konkreten Hochrechnungen des wirtschaftlichen Schadens durch Boreout existieren, können die durch Präsentismus entstehenden Kosten, als Anhaltspunkt für

<sup>2</sup> »Die durchschnittlichen Arbeitskosten pro Tag betragen 254,40 Euro. Grundlagen der Berechnung sind Daten des statistischen Bundesamts (Jahresschätzung Arbeitskosten, Produzierendes Gewerbe und Dienstleistungsbereich) auf Basis eines achtstündigen Arbeitstages.« Gallup (2016, S. 39).

Schätzungen dienen. In den USA beläuft sich der jährliche Schaden durch Präsentismus auf rund 180 Milliarden US-Dollar (vgl. Voermans & Ahlers, 2009, S.12). Berechnungen der Felix-Burda-Stiftung zufolge verursacht Präsentismus jährlich mit 2.399 Euro pro Kopf zwei Drittel der Kosten, die einem Unternehmen durch die Krankheit eines Arbeitnehmers entstehen (vgl. Maar, Fricker, Hildebrandt & Drechsler, 2011, S. 7).

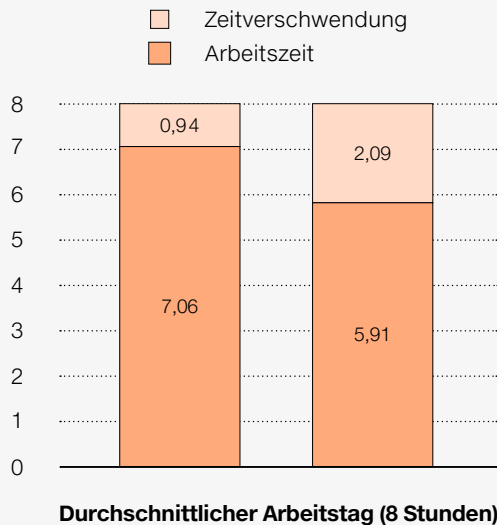
### 3.5 BOREOUT UND ARBEITNEHMERSEITIGE KÜNDIGUNG

Betrachtet man die im *Kapitel 3.2.1* hergestellten Zusammenhänge zwischen den Elementen des Boreout und der inneren Kündigung, zeigt sich eine enge Übereinstimmung der Problematiken. Sowohl die arbeitnehmerseitige Unterforderung als auch die Langeweile und die emotionale Distanz zur Arbeitstätigkeit sind Kriterien, die unter anderen elementarer Bestandteil des Zustands der inneren Kündigung sind. Die bereits in *Kapitel 2.2* aufgeführten

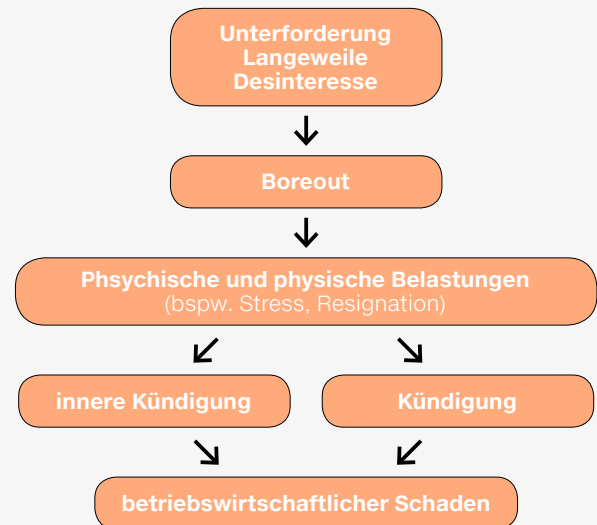
wirtschaftlichen Schäden von rund 76 bis 99 Mrd. Euro, die durch innere Kündigung verursacht werden, können daher nicht ohne den Einfluss der Thematik Boreout interpretiert werden. Darüber hinaus konnte auch ein Zusammenhang zwischen der Kündigungsabsicht von Arbeitnehmern und Job Boredom festgestellt werden (vgl. Harju et al., 2014, S.912).

Beschäftigte, die eine Kündigungsabsicht hegen, werden entweder ihre Kündigung nur innerlich vollziehen oder in absehbarer Zukunft tatsächlich kündigen. Durch beides entsteht dem Unternehmen, wie bereits erörtert, ein finanzieller Schaden (*Abbildung 13*).

Untersucht man die in *Kapitel 2.1* dargestellten Kündigungsgründe auf ihren Zusammenhang zum Thema Boreout sind mehrere Parallelen zu finden. Neben der bereits thematisierten emotionalen Bindung, die einen starken Einfluss auf die Fluktuation in Unternehmen hat, wird auch die Arbeitszufriedenheit beispielsweise durch Unterforderung des Arbeitnehmers negativ beeinträchtigt. Kündigungsgründe, die mit enttäuschten Erwartungen oder dem Ge-



**Abb. 12:** Zeitverschwendung am Arbeitsplatz (eigene Darstellung)



**Abb. 13:** Bedingungsgefüge Boreout (eigene Darstellung)

**Tab. 3:** Kündigungsgründe – Bezug zu Boreout (eigene Darstellung)

Gründe für Kündigungen	Bezug zum Thema Boreout
Fehlende Aufstiegschancen	✓
Keine erfüllende Arbeitstätigkeit	✓
Falscher Führungsstil und Aufgabenzuweisung des Vorgesetzten	✓
Fehlende finanzielle Anreize	✗
Gefühl »falschen Job« zu haben	✓
Geringe Arbeitszufriedenheit	✓
Geringe emotionale Bindung	✓
Innere Kündigung	✓
»Realitätsschock« bei jüngeren Arbeitnehmern	✗
Schlechtes Betriebsklima	✗
Überqualifikation	✓
Wohnortwechsel	✗
Keine Weiterbildungs- und Entwicklungsmöglichkeiten	✓
Unbefriedigende Work-Life-Balance	✗
Weitere private Gründe	✗

fühl, den »falschen Job« erwischt zu haben, in Verbindung stehen, sind ebenfalls eng mit dem Risiko, an Boreout zu leiden, verknüpft (vgl. *Kapitel 3.2.1*). Fehlt dem Arbeitnehmer durch nicht vorhandene Weiterbildungs- oder Aufstiegschancen eine Perspektive oder werden durch die Führungskraft Aufgaben ungünstig und nicht zufriedenstellend für den Mitarbeiter verteilt, ist dies, wie in *Kapitel 3.2.1* dargestellt, einer der ausschlaggebenden Gründe für Boreout.

Zusammenfassend kann somit festgestellt werden, dass das Begriffskonstrukt Boreout in vielen Fällen mit arbeitnehmerseitiger Kündigung in Zusammenhang steht (siehe *Tabelle 3*)

Da Personalfluktuatun generell einen hohen Kostenfaktor für Unternehmen darstellt( hierzu gibt es unzählige Studien und Berechnungen, bei haufe.de werden die Kosten der Fluktuatun z.B. mit dem 1,2 fachen Jahresgehalt

des entsprechenden Mitarbeiters beziffert), sollte auch die Problematik Boreout mit ihren Ursachen und Folgen in die Überlegungen über präventive Personalstrategien mit einfließen. Im Folgenden werden Personalstrategien vorgestellt, die einer suboptimalen Nutzung von Humankapital aufgrund verminderter Leistungsbereitschaft oder -fähigkeit entgegenwirken sollen.

## 4 PRÄVENTIVE PERSONALSTRATEGIEN

Zu den wichtigsten Aufgaben einer Führungskraft zählt, die Ressourcen und Fähigkeiten eines Mitarbeiters durch seinen gezielten Einsatz und adäquate Führung für das Unternehmen optimal zu nutzen. Die Führung von Mitarbeitern muss die Vermeidung von inneren und ungewollten arbeitnehmerseitigen Kündigungen aus den oben genannten Gründen unbedingt mit einschließen. Zu diesem Zweck werden nachfolgend verschiedene Ansätze der Personalführung, abhängig von den Rahmenbedingungen und Bedürfnissen des jeweiligen Unternehmens und der Arbeitnehmer, dargestellt.

Parallel zur industriellen Entwicklung haben sich die Arbeitsparadigmen historisch verändert. Der Mensch wird nicht mehr als reiner Leistungserbringer gesehen, sondern von den Unternehmen als Person mit eigenen Bedürfnissen und Interessen wahrgenommen (vgl. Vahs & Schäfer-Kunz, 2007, S.384). Somit mussten sich auch die Personalführung und deren Strategien den veränderten Umständen anpassen. Die Bedürfnisse und Jobanforderungen der älteren und jüngeren Generationen unterscheiden sich maßgeblich in vielen Bereichen. Der jüngeren Generation Y (die nach 1980 Geborenen) ist die Arbeitsplatzsicherheit weit aus weniger wichtig als ihre persönlichen Entfaltungsmöglichkeiten im Beruf oder die richtige »Work-Life-Balance« (vgl. Richards & Morga, 2013, S.2ff.).

Durch den modernen Anspruch der Selbstverwirklichung im und durch den Job werden in Bezug auf die Handlungsspielräume und Entscheidungsfreiheiten der Arbeitnehmer neue Anforderungen gesetzt. Das Festhalten an traditionellen Arbeitsformen, wie sie Behörden zugeschrieben werden, berücksichtigt die Bedürfnisse und Potentiale der jüngeren Arbeitnehmer nicht mehr ausreichend. Die mangelnde Orientierung am Mitarbeiter kann eine Grundlage für die Entstehung von Boreout darstellen.

Vahs und Schäfer-Kunz (2007) beschreiben verschiedene Möglichkeiten, um auf die Arbeitsbedingungen der Mitarbeiter einzuwirken. Einerseits können die Arbeitsinhalte durch verschiedene Konzepte unterschiedlich gestaltet werden, welche die Arbeitszufriedenheit und die Arbeitsleistung positiv beeinflussen. Andererseits trägt auch eine adäquate Einrichtung des Arbeitsplatzes zur Leistungssteigerung und Mitarbeiterzufriedenheit bei und nicht zuletzt haben das Betriebsklima und die generelle Gestaltung des Arbeitsumfelds einen großen Einfluss auf die Leistungsbereitschaft. Mit den beschriebenen Gestaltungsmöglichkeiten sollen optimale Bedingungen für die Ausschöpfung der

arbeitnehmerseitigen Ressourcen geschaffen werden (vgl. Vahs & Schäfer-Kunz, 2007, S.374–375).

Im Folgenden werden verschiedene Instrumente und Führungsstrategien vorgestellt und auf ihren präventiven Einfluss auf die verschiedenen Ausprägungen des Boreout untersucht.

### 4.1 INSTRUMENTE DER ARBEITSGESTALTUNG

Unternehmen und Führungskräfte können sich verschiedener Instrumente der organisatorischen Arbeitsgestaltung bedienen, die sich auf die Aufgabengestaltung und den Arbeitsablauf beziehen (vgl. Berthel/Becker, 2010, S.518). Im Folgenden werden beispielhaft vier bewährte Instrumente der Arbeitsfeldstrukturierung und ihre präventive Wirkung auf Job-Boreout aufgegriffen. Es handelt sich um Job-Rotation (Arbeitswechsel), Job-Enrichment (Arbeitsbereicherung), Job-Enlargement (Arbeitserweiterung) und die selbststeuernde Gruppe (vgl. Vahs & Schäfer-Kunz, 2007, S.374).

#### Job-Rotation

Definiert wird Job-Rotation als »planmäßiger Arbeitsplatzwechsel innerhalb des Unternehmens mit veränderten Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung« (Vahs & Schäfer-Kunz, 2007, S.374). Am häufigsten wird Job-Rotation für die Einarbeitung neu eingestellter oder angehender Führungskräfte, beispielsweise in Trainee-Programmen, eingesetzt. Durch den Wechsel des Arbeitsbereichs lernen die Führungskräfte die unterschiedlichen Bereiche und Arbeitsebenen kennen, erfahren die speziellen Anforderungen und Schwierigkeiten und können sich somit auf ihre zukünftigen Führungsaufgaben in den Teilbereichen vorbereiten.

In der Automobilindustrie, wird dieses Prinzip auch für die in der Produktion arbeitenden Angestellten angewandt.

**Tab. 4:** Job-Rotation (eigene Darstellung)

Job-Rotation	Ziele	Relevanz für Boreout
Methode zur Abwechslung der Arbeitstätigkeit	<b>Bei Führungskräften:</b> Kennenlernen des Anforderungsprofils der einzelnen Tätigkeiten oder Bereiche	<b>Für Führungskräfte:</b> adäquater Personaleinsatz oder Erweiterung der Verantwortungsbereiche zur Vermeidung von Unterforderung
	<b>Bei Angestellten:</b> Schaffung neuer Herausforderungen	<b>Für Angestellte:</b> Vermeidung von Monotonie

Sie werden in regelmäßigen Abständen einem anderen Produktionsbereich oder einer anderen Fertigungsinsel zugewiesen, um Monotonie und geistige Unterforderung zu vermeiden. Die neuen Herausforderungen, die durch die veränderten Aufgaben entstehen, fördern die persönliche Weiterentwicklung und die Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter (vgl. Pollert et al., 2008, S. 328).

Das Konzept Job-Rotation dient angehenden Führungskräften zur besseren Einschätzung der Arbeitsbereiche. Um Unterforderung zu vermeiden, können die Führungskräfte Stellen mit adäquat qualifiziertem Personal besetzen oder Tätigkeitsbereiche durch anspruchsvollere Aufgaben ergänzen. Durch angepasstes Personalmanagement kann dem Boreout frühzeitig die Grundlage entzogen werden. Bei Anwendung im Bereich der Produktionsarbeiter verhindert Job-Rotation zwar ein »Ausgelangweilt-sein«, ein Boreout im engeren Sinne ist allerdings im genannten Beispiel der Automobilfertigung

nicht möglich, da die dazugehörigen Vermeidungsstrategien arbeitsplatzbedingt (konkret messbare und zuordenbare Arbeitsergebnisse) nicht anwendbar sind.

### Job-Enrichment

Job-Enrichment ist die »qualitative Erweiterung des Arbeitsfeldes, die durch höhere Ansprüche sowie mehr Kompetenzen und Verantwortung eine hohe motivationale Wirkung besitzt« (Vahs & Schäfer-Kunz, 2007, S. 374). Diese Personalmaßnahme vergrößert den individuellen Verantwortungs- und Entscheidungsspielraum des Beschäftigten und führt dazu, dass der Mitarbeiter seine Tätigkeit als sinnvoller wahrnimmt und sich stärker selbst verwirklichen kann. Ein Projektmitarbeiter, der bisher einen klar abgesteckten Bereich des Projekts betreut hat, könnte im Sinne des Job-Enrichments nun auch in übergreifende Projektaufgaben mit einbezogen werden (vgl. Pollert et al., 2008, S. 328).

**Tab. 5:** Job-Enrichment (eigene Darstellung)

Job-Enrichment	Ziele	Relevanz für Boreout
Methode zur qualitativen Bereicherung des Arbeitsfeldes	<b>Bei Angestellten:</b> Übertragung eines erweiterten Kompetenz- und Verantwortungsbereichs	<b>Für Angestellte:</b> Wirkt qualitativer Unterforderung und Langeweile entgegen, hohe motivationale Wirkung durch positive Bestärkung durch das Unternehmen. Steigerung der emotionalen Bindung durch Vertrauenszuspruch

**Tab. 6:** Job-Enlargement (eigene Darstellung)

Job-Enlargement	Ziele	Relevanz für Boreout
Methode zur quantitativen Erweiterung des Arbeitsfeldes	<b>Bei Angestellten:</b> Erweiterung des Aufgabenbereichs auf ähnlicher inhaltlichen Ebene	<b>Für Angestellte:</b> Wirkt quantitativer Unterforderung und der daraus resultierenden Langeweile entgegen

Mit der Übernahme weiterer Verantwortungsbereiche erhält der Mitarbeiter mehr Möglichkeiten, selbstverantwortlich Entscheidungen zu treffen. Da Arbeitnehmer in Führungspositionen oder mit Führungsverantwortung kaum unter Boreout leiden, bietet sich diese Art der Arbeitsstrukturierung für Mitarbeiter in der Ausführungsebene an. Das vom Unternehmen ausgesprochene Vertrauen, das mit der Erweiterung des Tätigkeitsfeldes einhergeht, hat zudem eine positive Wirkung auf die emotionale Bindung.

### Job-Enlargement

Unter Job-Enlargement versteht man »quantitative Aufgabenerweiterung durch das Hinzufügen von neuen, inhaltlich in etwa gleichartigen Verrichtungen« (Vahs & Schäfer-Kunz, 2007, S. 374). Somit beschreibt Job-Enlargement eine reine Vermehrung von Aufgaben, bei der im Gegensatz zu Job-Enrichment keine neuen Herausforderungen gestellt werden, sondern das Arbeitsgebiet nur um gleichartige Aufgaben erweitert wird (vgl. Pollert et al., 2008, S. 328).

Berücksichtigt man, dass der quantitative Mangel an Arbeit als wichtigster Grund für Zeitverschwendung am Arbeitsplatz genannt wurde (vgl. Malachowski & Simonini,

2016, S. 2), zeigt sich die Relevanz der Methode für die Boreout-Prävention. Demzufolge kann Job-Enlargement einem durch quantitative Unterforderung entstandenen Boreout entgegenwirken.

### Selbststeuernde Gruppen

Selbststeuernde Gruppen werden wie folgt definiert: »Die Verantwortung für die Aufgabenerfüllung geht gesamthaft auf eine Arbeitsgruppe über. Grundsätzlich sollte jede Tätigkeit innerhalb der Gruppe von jedem Gruppenmitglied ausgeübt werden können« (Vahs & Schäfer-Kunz, 2007, S. 374). Die gemeinschaftliche Übernahme von Verantwortung für einen Bereich und die Ausbildung aller Gruppenmitglieder für alle Teilbereiche bewirkt eine Vergrößerung des gemeinschaftlichen Kompetenz- und Verantwortungsbereichs. Wie schon bei der Methode des Job-Enrichments steigert die Zunahme an Selbstverantwortung die Leistungsbereitschaft und Eigenmotivation der Arbeitnehmer. Gleichzeitig treten durch die Gruppenzusammenarbeit positive Kontrolleffekte ein (vgl. Vahs & Schäfer-Kunz, 2007, S. 374).

Diese Organisationsform zeichnet sich durch eine erhöhte Eigenverantwortlichkeit der Gruppe, das gemein-

**Tab. 7:** Selbststeuernde Gruppen (eigene Darstellung)

Selbststeuernde Gruppe	Ziele	Relevanz für Boreout
Methode zur gesamtverantwortlichen Zusammenarbeit im Team	<b>Bei Angestellten:</b> Übertragung eines erweiterten Kompetenz- und Verantwortungsbereichs in Zusammenarbeit mit den Team-Kollegen	<b>Für Angestellte:</b> Rückkoppelung durch Team-Kollegen, Stärkung des Gemeinschaftsgefühl, Vertretung der Kollegen erweitert Aufgabenbereich und Verantwortungsgefühl

**Tab. 8:** Management by Delegation (eigene Darstellung)

Management by Delegation	Ziele	Relevanz für Boreout
Beteiligung der Mitarbeiter durch Übertragung von Verantwortung	<b>Bei Angestellten:</b> Steigerung der Motivation und Zufriedenheit durch Schaffung von Handlungs- und Entscheidungsspielräumen	<b>Für Angestellte:</b> Vermeidung von Unterforderung und Stärkung der emotionalen Gebundenheit durch Vertrauensbeweis des Unternehmens

same Arbeiten im Team und die Abwechslung der Tätigkeit bei Vertretungen der Teamkollegen aus. Bei dieser Arbeitsorganisation sind Vermeidungsstrategien schwerer anzuwenden, da eventuell ein intensiverer Austausch in der Gruppe stattfindet. Das Arbeiten in der Gemeinschaft kann in Bezug auf die Aufgabenverteilung regulierend wirken und die hohe gemeinschaftliche Verantwortung kann Unterforderung und Entwicklung von Desinteresse vermindern. Die Organisationsform der selbststeuernden Gruppe zielt jedoch genauso wie die anderen genannten Methoden nicht primär auf die Vermeidung von Boreout-Symptomen ab und es ist durchaus möglich, dass einzelne Gruppenmitglieder an Boreout »erkranken« und versuchen ihre Vertuschungsstrategien anzuwenden.

## 4.2 MANAGEMENTPRINZIPIEN

Nicht nur die Arbeitsorganisation sondern auch die Art und Weise, wie Führungskräfte ihre Führungsaufgaben wahrnehmen, hat großen Einfluss auf die Mitarbeiterzufriedenheit. Daher ist der Führungsstil selbst unter dem Gesichtspunkt der Minimierung des Boreout-Risikos zu betrachten (vgl. Strobel & Stadler, 2000). Im Folgenden wird wiederum eine Auswahl an Managementprinzipien ( Gestaltungsregeln, die oft als »management by's« formuliert werden) vorgestellt, die in ihrer Auswirkung auf Boreout untersucht werden.

### Management by Delegation

Bei dem partizipativen Führungsstil »Management by Delegation« wird Mitarbeitern Verantwortung für ihren eigenen Bereich übertragen. In einem klar abgesteckten Rahmen

haben sie die Möglichkeit eigenverantwortlich Entscheidungen zu treffen und ihre Arbeitsmethoden selbst zu gestalten (vgl. Pollert et al., 2008, S. 287).

Durch die Übertragung von Teilverantwortung an die einzelnen Mitarbeiter steigt deren empfundene Wertschätzung von Seiten des Unternehmens. Dies wirkt sich positiv auf die Arbeitszufriedenheit und die emotionale Verbundenheit mit dem Unternehmen aus. Hohe Eigenverantwortung verringert durch einen eigenen Entscheidungsspielraum das Risiko der Unterforderung und bietet Raum für kreative Entwicklung des Beschäftigten. Ist die übertragene Verantwortung auf den Mitarbeiter in Relation zu dessen Fähigkeiten hingegen zu gering, kann die Entstehung von Boreout begünstigt werden.

### Management by Objectives

Bei diesem Prinzip werden zwischen der Führungskraft und den Mitarbeitern Zielvereinbarungen getroffen. Durch das gemeinsame Entwickeln und Vereinbaren von Arbeitszielen kann sich der Mitarbeiter besser mit seiner Arbeitstätigkeit identifizieren. Im Rahmen der gemeinsamen Zielvereinbarung werden dem Mitarbeiter auch die entsprechenden Entscheidungsbefugnisse zugesprochen. Bei regelmäßigen Meetings sprechen Führungskräfte mit den Mitarbeitern über das Voranschreiten der Zielerreichung und unterstützen bei auftretenden Problemen (vgl. Pollert et al., 2008, S. 287).

Das Risiko einer emotionalen Distanzierung und ein damit verbundenes Entwickeln von Desinteresse an den Arbeitsinhalten wird durch diese Management-Technik verringert. Durch die Mitwirkung bei der Zieldefinition soll eine hohe Identifikation und eine gesteigerte Motivation bei

**Tab. 9:** Management by Objectives (eigene Darstellung)

Management by Objectives	Ziele	Relevanz für Boreout
Führung durch gemeinsame Zielvereinbarung	<b>Bei Angestellten:</b> Beteiligung bei der Zieldefinition und Übertragung von Eigenverantwortung	<b>Für Angestellte:</b> Stärkung der emotionalen Bindung zum Unternehmen, Vermeidung von Desinteresse

der Aufgabenerfüllung erreicht werden. Die emotionale Involvement der Angestellten in den Zielerreichungsprozess kann einem Boreout präventiv entgegenwirken.

### Management by Results

Bei dieser Management-Methode wird sich ausschließlich am Ergebnis orientiert. Die Art und Weise der Zielerreichung tritt in den Hintergrund. Entscheidungsspielräume der Mitarbeiter sind nicht definiert (vgl. Pollert et al., 2008, S. 287).

Management by Results ermöglicht den Mitarbeitern größtmögliche Handlungsspielräume und Entfaltungsmöglichkeiten. Wenn die vorgegebenen Ziele von den Mitarbeitern mitentwickelt und mitgetragen werden, dürfte diese Führungsmethode präventiv gegen Boreout wirken.

### Management by Participation

Bei der Methode »Management by Participation« ist die Einbindung der Mitarbeiter bei der Zielformulierung, der Aufgabengestaltung und der konkreten Aufgabenverrichtung noch stärker betont als bei »Management by Objectives«. Das erklärte Ziel dieser Methode ist eine Erhöhung der Leistungsbereitschaft durch eine starke Identifikation mit dem Unternehmen (vgl. Pollert et al., 2008, S. 287).

Bei diesem Führungsstil werden die Unternehmensziele für die Angestellten zu den eigenen Zielen, so dass sie sich als Mitunternehmer wahrnehmen. Neben dem aktiven Mitwirken bei der Zieldefinition, haben die Mitarbeiter auch im Bereich der Gestaltung und Ausführung ihrer Aufgaben maximale Mitbestimmungsmöglichkeiten. Die Entstehung von Boreout ist unter diesen Umständen kaum möglich. (Tabelle 11, S. 33)

### Management by Motivation

Das Prinzip »Management by Motivation« zielt darauf ab, Mitarbeiter durch einen angepassten Führungsstil intrinsisch zu motivieren. Der ressourcen- und bedürfnisorientierte Ansatz beinhaltet einen den Interessen und Fähigkeiten entsprechenden Personaleinsatz sowie eine individuelle Förderung. Diese Konstellation soll eine hohe Eigenmotivation erwirken und einen den Kompetenzen der Person entsprechenden Entscheidungsspielraum gewährleisten (vgl. Pollert et al., 2008, S. 287).

Ein unpassender Personaleinsatz und eine eventuell damit verbundene Über- oder Unterforderung des Mitarbeiters wird durch diese Führungsstrategie vermieden. Auch die Entwicklung von Desinteresse gegenüber der eigenen

**Tab. 10:** Management by Results (eigene Darstellung)

Management by Results	Ziele	Relevanz für Boreout
Ergebnisorientierte Führungsmethode	<b>Bei Angestellten:</b> Eine optimale Ergebniserreichung wird angestrebt	<b>Für Angestellte:</b> Hohe Freiheitsgrade können sich sowohl positiv als auch negativ auf Boreout auswirken



**Tab. 11:** Management by Participation (eigene Darstellung)

Management by Participation	Ziele	Relevanz für Boreout
Leistungssteigerung durch starke Mitarbeiteridentifikation	<b>Bei Angestellten:</b> Ermöglichung einer persönlichen Identifikation mit Arbeitsinhalten und Unternehmen	<b>Für Angestellte:</b> Maximale emotionale Bindung und verringertes Risiko für Desinteresse und Unterforderung

Arbeitstätigkeit wird durch die Berücksichtigung der Mitarbeiterinteressen unterbunden. Beste Voraussetzungen um das Risiko von Boreout zu minimieren (*Tabelle 12*, S. 33).

gleichzeitiger Erfüllung der geforderten Ergebnisse eine Boreout-Symptomatik mit den entsprechenden Vermeidungsstrategien entwickeln (*Tabelle 13*, S. 34).

### Management by Exception

Bei dieser Methode greifen die Führungspersonen nur bei konkretem Bedarf in die Arbeitstätigkeit der Mitarbeiter ein. Im Normalfall werden Betriebsabläufe und Entscheidungen von den zuständigen Mitarbeitern gesteuert, die sich jeweils in klar abgegrenzten Verantwortungsbereichen bewegen. Kommt es in einzelnen Bereichen zu Abweichungen oder suchen die Mitarbeiter aktiv nach Unterstützung, schaltet sich die Führungsebene ein (vgl. Pollert et al., 2008, S. 287).

Da ein ungünstiger Führungsstil einen verstärkenden Einfluss auf das Boreout-Risiko hat, verringert sich dieser – wohlmöglich negative – Einfluss bei Anwendung dieser Management-Methode. Je mehr Eigenverantwortung und je weniger Führungseinfluss die Mitarbeiter erfahren, desto größer sind ihre Möglichkeiten der Selbstbestimmung und eigenen Entwicklung. Gleichzeitig fehlt bei diesem Führungsstil auch eine aktive Unterbindung der Boreout-Ursachen. Liegen die Anforderungen an einen speziellen Mitarbeiter weit unter dessen Möglichkeiten, kann sich bei

**Tab. 12:** Management by Motivation (eigene Darstellung)

Management by Motivation	Ziele	Relevanz für Boreout
Personaleinsatz entsprechend den Fähigkeiten und Bedürfnissen	<b>Bei Angestellten:</b> Intrinsische Mitarbeitermotivation	<b>Für Angestellte:</b> Vermeidung von qualitativer Unterforderung und des Gefühls, den »falschen Job« zu haben

**Tab. 13:** Management by Exception (eigene Darstellung)

Management by Exception	Ziele	Relevanz für Boreout
Führung nur bei Abweichung oder Bedarf	<b>Bei Angestellten:</b> Übertragung hoher Eigenverantwortung im Rahmen einer festgelegten Ergebnistoleranz	<b>Für Angestellte:</b> Geringeres Risiko für Unterforderung durch hohe Eigenverantwortung und Entwicklungsmöglichkeiten

Abschließend wird in nachfolgender *Tabelle 14* noch einmal zusammengefasst, welche Führungsmethoden sich präventiv auf die Entstehung von Boreout oder auch heilend auf Boreout auswirken. Hierfür werden die jeweiligen Konsequenzen des Führungsstils in Bezug auf die drei Ausgangsfaktoren Unterforderung, Desinteresse und Langeweile (siehe *Kapitel 3.2.1*) bewertet und dargestellt. Da die Ausgangsfaktoren von Boreout untereinander erhebliche

Wechselwirkungen aufweisen, wird in der Darstellung nur auf das Hauptelement eingegangen, welches durch den Führungsstil direkt präventiv beeinflusst wird. Aus einer andauernden quantitativen Unterforderung kann beispielsweise ein Zustand der Langeweile entstehen, welcher nach längerer Zeit zu Resignation oder Desinteresse gegenüber den Arbeitsinhalten führen kann.

**Tab. 14:** Relevanz der Führungsmethoden für die Boreout-Prävention (eigene Darstellung)

Führungsmethode	Relevanz für Boreout
Job-Rotation a) bei Führungskräften b) bei Arbeitnehmern	a) bei Führungskräften: Entwicklung eines angepassten Führungsstils durch Kenntnis der Arbeitsbedingungen und Anforderungen b) bei Arbeitnehmern: Vermeidung von Monotonie
Job-Enrichment	Vermeidung von qualitativer Unterforderung
Job-Enlargement	Vermeidung von quantitativer Unterforderung
Selbststeuernde Gruppen	Vermeidung von Desinteresse und emotionaler Distanzierung
Management by Delegation	Kann Unterforderung vermeiden
Management by Objectives	Vermeidung von Desinteresse und emotionaler Distanzierung
Management by Results	Hohe Freiheitsgrade können sich motivierend auswirken
Management by Participation	Vermeidung von Desinteresse und emotionaler Distanzierung
Management by Motivation	Vermeidung von Desinteresse und emotionaler Distanzierung
Management by Exception	Keine direkte präventive Beeinflussung

## 5 HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN

Bringt man die in *Kapitel 3.4* dargestellten negativen Auswirkungen von Boreout mit dem Fachkräftemangel am Arbeitsmarkt und den veränderten Ansprüchen der jungen Generation an das Arbeitsleben in Zusammenhang, so steht es für Unternehmen außer Frage Boreout präventiv entgegenzutreten zu müssen.

Nochmal zur Erinnerung, die größten Risikofaktoren für Boreout sind

- › die inhaltliche und mengenmäßige Unterforderung,
- › Routinearbeiten,
- › zu geringe Übertragung von Verantwortung an die Mitarbeiter und der daraus resultierende Mangel an Entscheidungsspielraum und Partizipation,
- › ein zu hohes Maß an Bürokratie und Dokumentationspflicht,
- › das Gefühl, sinnlose Arbeiten zu verrichten oder den »falschen Job« gewählt zu haben,
- › die Verrichtung von Aufgaben ohne greifbare Ergebnisse,
- › fehlende Identifikation mit Produkten oder Unternehmen.

Bei der Eindämmung von Boreout ist es wenig hilfreich, die Symptome zu bekämpfen. Wenn durch das Überprüfen von versendeten E-Mails, der Kontrolle des Browserverlaufs oder der geführten Telefonate versucht wird, dem an Boreout leidenden Mitarbeiter Druck zu machen, löst das nicht das Grundproblem. Eine derartige Kontrolle führt neben der Verschlechterung des Arbeitsklimas und des Vertrauensverlustes zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer am ehesten zu einer geschickteren Anwendung von Vertuschungsstrategien des Boreout-Betroffenen (vgl. Rothlin & Werder, 2007, S. 96–97).

Im Folgenden werden daher Handlungsempfehlungen vorgestellt, die auf eine effektive Prävention von Boreout abzielen. Zu diesen gehören Handlungsmöglichkeiten des Unternehmens, der Führungskraft und des Mitarbeiters selbst.

### **Korrekte Stellenbeschreibungen mit realistischem Anforderungsprofil**

Wie bereits bei den Entstehungsfaktoren von Boreout beschrieben (vgl. *Kapitel 3.2.1.1* & *3.2.1.3*), kann Boreout aus

einer unpassenden Konstellation von Arbeitnehmerfähigkeiten und Jobanforderungen entstehen. Diesen Person-Job-Mismatch verschulden häufig die Unternehmen durch eine ungenaue und beschönigende Stellenbeschreibung. Daher sollten Unternehmen bei der Ausschreibung ihrer Stellen darauf achten, dass das Tätigkeitsfeld und der qualitative Anspruch an den Arbeitnehmer realitätsnah abgebildet werden.

### **Professionelle Unterstützung bei der Berufsorientierung**

Wenn die Vorstellungen der neuen Mitarbeiter bezüglich des Berufs unrealistisch sind und daher schon eine falsche Berufswahl getroffen wird, ist dies nur durch aufklärende Maßnahmen bei der Berufsorientierung zu vermeiden. Beratungsangebote wie das Berufsinformationszentrum der Agentur für Arbeit (BiZ) oder auch Jobmessen für Absolventen und Auszubildende können den jungen Berufsanfängern die Arbeitsrealität näher bringen und ihnen einen ihren Fähigkeiten und Interessen entsprechenden Beruf empfehlen. Ein sehr ansprechendes und leicht zugängliches Informationsportal ist die Plattform »Berufe TV« der Agentur für Arbeit (vgl. Bundesagentur für Arbeit, 2016). Dieses besonders auf die Bedürfnisse jüngerer Menschen zugeschnittene Portal bietet in kurzen Informationsfilmen eine breite Übersicht über den Ausbildungs- und Arbeitsalltag von unzähligen Berufen quer über alle Branchen hinweg und kann daher als realistischer Kompass bei der Berufsorientierung dienen.

### **Gezielter Einsatz von Instrumenten der Arbeitsgestaltung**

Berücksichtigt man, welchen Anteil die Art und Weise der Personalführung bei der Entstehung und Prävention von Boreout hat, sind hier folgende Instrumente und Führungsstrategien zu empfehlen: Besonders neue Führungskräfte profitieren durch das Durchlaufen der verschiedenen Ab-

teilungen in einem Trainee-Programm im Sinne des Job-Rotation-Modells. Durch das Erfahren der Anforderungsprofile der Arbeitsbereiche werden die Trainees für die Arbeitssituation ihrer Mitarbeiter sensibilisiert, können Über- oder Unterforderung antizipieren und in einem angemessenen Rahmen darauf reagieren lernen. Auch die Wertschätzung gegenüber der von den Mitarbeitern geleisteten Arbeit steigt durch die Trainee-Erfahrung. Job-Rotation bietet sich somit besonders für die inhaltliche und persönliche Vorbereitung neuer Führungskräfte an. Registriert die Führungskraft bei ihren Mitarbeitern eine qualitative oder quantitative Unterforderung, kann sie mit Job-Enrichment oder Job-Enlargement reagieren.

### **Einsatz eines mitarbeiterorientierten Führungsstils**

Zu den Führungsstilen, die ein konstruktives Arbeitsklima erzeugen, gehören Management by Participation, Management by Motivation sowie Management by Delegation und Objectives. Bei allen Führungsansätzen wird dem Mitarbeiter eine große Bedeutung beigemessen. Er kann bei der Zielfindung mitgestalten oder trägt eigene Verantwortung für seinen Bereich. Um den unterschiedlichen Bedürfnissen der einzelnen Mitarbeiter gerecht zu werden, empfiehlt sich ein flexibler, an den Mitarbeiterbedürfnissen orientierter Führungsstil. Hierbei können einzelne Komponenten aus den genannten Stilen kombiniert und die Führung des Mitarbeiters so angepasst werden, dass dieser sich optimal entfalten und seine Fähigkeiten einbringen kann.

### **Spezifische Schulung der Führungskräfte**

Häufig sind sich Führungskräfte ihrer Wirkung auf den Mitarbeiter und dessen Arbeitsalltag nicht bewusst (vgl. Strobel & Stadler, 2000). Um die Vorgesetzten optimal auf ihre Führungsaufgaben vorzubereiten, sollten Unternehmen ihr Leitungspersonal angemessen ausbilden und regelmäßig fortbilden. In speziellen Schulungen können die Führungskräfte für die Problematik Boreout sensibilisiert werden und entsprechende Handlungskompetenzen erwerben. Des Weiteren können sie ihr Wissen über die Entstehung und den Verlauf von Boreout sowie erste Erkennungsmerkmale bei Mitarbeitern durch aktuelle Ratgeber wie den der AB Baumann GmbH vertiefen (vgl. AB Baumann GmbH, 2016a).

### **Orientierung an den Ressourcen und Bedürfnissen der Mitarbeiter**

Es gilt den Führungskräften die wichtigsten Aspekte für das Erreichen einer hohen Mitarbeiterzufriedenheit zu vermitteln. Grundsätzlich ist eine Orientierung an den Ressourcen und Bedürfnissen der Mitarbeiter der Schlüssel zu einer erfolgreichen Zusammenarbeit zwischen Mitarbeiter und Unternehmen.

### **Angemessene Verteilung von Aufgaben**

#### **Delegation von Verantwortung**

#### **Ermöglichung von Aufstiegs- und Karrierechancen**

Die Verteilung von Aufgaben und Verantwortungsbereichen sollen nicht nur den Fähigkeiten der Mitarbeiter entsprechen, sondern auch deren Entwicklungsvorstellungen. Besitzt etwa ein jüngerer Arbeitnehmer bislang noch nicht die erforderlichen Fähigkeiten, um eine bestimmte Position oder eine Aufgabe zu erfüllen, möchte sich aber langfristig dorthin entwickeln, sollte die Führungskraft den Mitarbeiter bei diesen Bestrebungen unterstützen. Motivierte Arbeitnehmer sind daher schrittweise an verantwortungsvollere Aufgaben hinzuführen.

### **Individuelle Mitarbeitermotivation**

Bei der Mitarbeitermotivation sollten Führungskräfte die interpersonellen und generationstypischen Unterschiede beachten. Arbeitnehmer der Generation Y legen beispielsweise viel Wert auf eine ausgewogene Work-Life Balance. Noch wichtiger ist ihnen allerdings die Identifikation mit ihrer Arbeit und das Gefühl, eine sinnhafte Tätigkeit zu verrichten. Bei älteren Generationen steht die Arbeitsplatzsicherheit an erster Stelle (vgl. Richards & Morga, 2013, S. 2–3).

### **Regelmäßige Mitarbeitergespräche**

Um über die persönlichen Motivatoren, die aktuelle Zufriedenheit, aber auch die Probleme des Angestellten informiert zu bleiben, eignen sich regelmäßige Mitarbeitergespräche. Hier kann die Führungskraft die Beziehung zu ihrem Mitarbeiter pflegen, wertvolle Informationen erhalten und auf – Boreout-relevante – Sachverhalte reagieren.

### Förderung von beruflicher Weiterqualifikation

Gibt der Mitarbeiter der Führungskraft in einem dieser Gespräche Hinweise, dass er sich mengenmäßig oder qualitativ unterfordert fühlt, sollte der Vorgesetzte umgehend reagieren und mit dem Mitarbeiter gemeinsam eine Erweiterung seiner Tätigkeit besprechen. Diese könnten von dem Wahrnehmen von Fortbildungsmaßnahmen, über die Vergrößerung seines Verantwortungsbereichs bis zu einem internen Stellenwechsel reichen. Damit ein Mitarbeiter seinem Vorgesetzten gegenüber solche Probleme äußert, bedarf es eines hohen Maßes an gegenseitigem Vertrauen.

Eine weitere Möglichkeit Handlungsbedarfe im Unternehmen festzustellen, sind Mitarbeiterbefragungen. Der SF-MAB: Standardfragebogen zur Mitarbeiterbefragung, ist ein

Instrument, das vor allem für die Detektion von psychischer Über- und Unterforderung eingesetzt wird. Es prüft neben dem Führungsverhalten auch die Arbeitszufriedenheit, Motivation, Qualifizierung, Gerechtigkeit von Entlohnungen, Zusammenarbeit, Arbeitsplatzgestaltung und Arbeitsorganisation ab (vgl. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, 2016).

Ein weiteres Evaluationsinstrument ist der IMPULS-Test®. Dieser erfasst elf Themenbereiche, die unter anderem Boreout-relevante Aspekte wie passende inhaltliche Arbeitsanforderungen, passende mengenmäßige Arbeit, ganzheitliches Arbeiten, vielseitiges Arbeiten, Handlungsspielräume und Entwicklungsmöglichkeiten erfasst (*Abbildung 14*) (vgl. Richter, Friesenbichler & Vanis, 2006, S. 19–33).



Abb. 14: IMPULS-Test® (vgl. Richter et al., 2006, S. 28)

### Einsatz geeigneter Screening-Instrumente

Die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin bietet vier Checklisten zur Erkennung von Stress, psychischer Ermüdung, Monotonie und psychischer Sättigung an, um psychische Belastungen verschiedener Art zu erfassen (vgl. Richter et al., 2008). Durch Maßnahmenkataloge werden Unternehmen bei der Vermeidung von psychischen Belastungen am Arbeitsplatz unterstützt. Auch in dieser Zusammenstellung wird neben der psychischen Überforderung, auf die gesundheitliche Bedrohung durch Unterforderung eingegangen. Mitarbeiterbefragungen können somit auch als Screening-Instrumente für Risikofaktoren von Boreout genutzt werden.

### Auswahl geeigneter Führungskräfte

Unternehmen sollten neben einer gewissenhaften Auswahl ihrer Führungskräfte, auch deren Führungsqualitäten systematisch erfassen und bei fehlender Führungseignung andere Karrieremöglichkeiten bieten.

### Schaffung eines angenehmen Betriebsklimas

Abschließend können Unternehmen auch mit einer offenen und mitarbeiterfreundlichen Unternehmenskultur die Faktoren, die ein Boreout bedingen, eindämmen und durch ein gutes Betriebsklima die Zufriedenheit und Flexibilität der Mitarbeiter fördern.

### Einsatz flexibler Arbeitszeitmodelle

Gleitzeit oder andere flexible Arbeitszeitmodelle werden von vielen Mitarbeitern geschätzt, da sie an Tagen, an denen wenig Arbeit anfällt, ihre Zeit nicht sinnlos absitzen müssen.

In der abschließenden *Tabelle 15* werden die Handlungsempfehlungen zur Boreout-Prävention noch einmal übersichtlich zusammengefasst:

**Tab. 15:** Zusammenfassung der Handlungsempfehlungen (eigene Darstellung)

<b>Handlungsempfehlungen zur Prävention von Boreout</b>
Korrekte Stellenbeschreibungen mit realistischem Anforderungsprofil
Professionelle Unterstützung bei der Berufsorientierung
Gezielter Einsatz von Instrumenten der Arbeitsgestaltung
Einsatz eines mitarbeiterorientierten Führungsstils
Spezifische Schulung der Führungskräfte
Orientierung an den Ressourcen und Bedürfnissen der Mitarbeiter
Angemessene Verteilung von Aufgaben und Delegation von Verantwortung
Förderung von beruflicher Weiterqualifikation
Ermöglichung von Aufstiegs- und Karrierechancen
Individuelle Mitarbeitermotivation
Regelmäßige Mitarbeitergespräche
Einsatz geeigneter Screening-Instrumente
Auswahl geeigneter Führungskräfte
Schaffung eines angenehmen Betriebsklimas
Einsatz flexibler Arbeitszeitmodelle

## 6 FAZIT UND AUSBLICK

Bei der Betrachtung der arbeitnehmerseitigen Kündigung im Zusammenhang mit Boreout konnte gezeigt werden, dass sowohl theoretisch als auch praktisch eine große Schnittmenge zwischen den beiden Bereichen existiert. Betrachtet man die Gründe für eine Kündigung des Arbeitnehmers, können viele Faktoren direkt oder indirekt mit der Problematik Boreout in Verbindung gebracht werden. Die Ursachen, die zu einem »echten« Boreout oder auch zu Beeinträchtigungen durch das Leiden an einzelnen Elementen entstehen, sind denen für die Entwicklung einer Kündigungsabsicht sehr ähnlich. Für die Praxis sollte daher hier keine gedankliche Trennung vollzogen werden, sondern die Probleme im Zusammenhang gesehen und angegangen werden.

Die Handlungsempfehlungen, die sich entsprechend der Analyse für die Prävention von Boreout anbieten, eignen sich daher im selben Maße für die Prävention von ungewollten arbeitnehmerseitigen Kündigungen. Betrachtet man die Empfehlungen genauer, zeigt sich, dass sich diese auch mit den modernen Grundsätzen einer erfolgreichen Personalführung decken. Eine angepasste und mitarbeiterzentrierte Personalführung ist daher nicht nur der Schlüssel für Produktivitätssteigerung und die Erhöhung der Mitarbeiterzufriedenheit, sondern eignet sich auch arbeitnehmerseitige Kündigungen und Boreout zu verhindern.

Da der Arbeitnehmeranteil der Generation Y und Z in den Unternehmen bereits im Jahr 2020 mehr als die Hälfte der Belegschaft ausmachen wird (vgl. Richards & Morga, 2013, S.6), sollten sich Unternehmen schon jetzt intensiv mit deren Ansprüchen an die Arbeitstätigkeit und das Unternehmen auseinandersetzen. Ressourcen- und bedürfnisorientierte Führungsstile werden somit zukünftig immer mehr an Bedeutung gewinnen.

# LITERATURVERZEICHNIS

AB Baumann GmbH. (2016a). *Boreout Ratgeber. Unterforderung im Job*. Zugriff am 13. März 2016. Verfügbar unter: <http://arbeitsneigung.de/boreout-ratgeber/download/boreout-ratgeber.pdf>

AB Baumann GmbH (news aktuell GmbH, Hrsg.) (2016b, 07. März). *Boreout - Unterforderung im Job. Ratgeber von AB Baumann zeigt Symptome und Auswege aus der Abwärts-spirale*. Zugriff am 13. März 2016. Verfügbar unter: <http://www.presseportal.de/pm/119870/3269638>

Acee, T. W., Kim, H., Kim, H. J., Kim, J.-I., Chu, H.-N. R., Kim, M. et al. (2010). *Academic boredom in under- and over-challenging situations. Contemporary Educational Psychology*, 35 (1), 17–27.

Berthel, J., Becker, F. (2010). *Personalmanagement* (9. Auflage), Stuttgart, Verlag Schäffer Poeschel.

Beye, D. (2009). *Innere Kündigung durch Bore-Out? Untersuchung des Zusammenhangs von Unterforderung und Leistungsbereitschaft am Arbeitsplatz*. München, Ravensburg: Grin-Verlag.

Birchfield, R. (2001). *Cutting employee turnover costs*. New Zealand Management, 48 (9) 33.

Brühlmann, T. (2015). *Müdigkeit bei Burnout und Boreout. Gesundheitsschädigender Stress durch Über- oder Unterforderung*. Swiss Medical Forum, 15 (17), 387–390.

Bundesagentur für Arbeit (2016). *Das Filmportal der Bundesagentur für Arbeit*. Zugriff am 07. März 2016. Verfügbar unter: <http://www.berufe.tv/>

Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (2016). *BAUA*. Zugriff am 19. Februar 2016. Verfügbar unter: [http://www.baua.de/de/Informationen-fuer-die-Praxis/Handlungshilfen-und-Praxisbeispiele/Toolbox/Glossar/Glossar\\_catalog.html?lv2=3000572](http://www.baua.de/de/Informationen-fuer-die-Praxis/Handlungshilfen-und-Praxisbeispiele/Toolbox/Glossar/Glossar_catalog.html?lv2=3000572)

Deutsche Presse-Agentur (Zeit Online GmbH, Hrsg.) (2010, 26. Juni). *Bore-Out. Krank vor Langeweile*. Zugriff am 06. März 2016. Verfügbar unter: <http://www.zeit.de/karriere/beruf/2010-06/burn-out-bore-out>

Die Welt. WeltN24 GmbH (2016). Zugriff am 25.08.2016. Verfügbar unter: <http://www.welt.de/wirtschaft/article140589466/Talente-werden-Bogen-um-Deutschland-machen.html>

Dudenverlag (Bibliographisches Institut GmbH, Hrsg.) (2016). *Duden Langeweile*. Zugriff am 11. März 2016. Verfügbar unter: <http://www.duden.de/rechtschreibung/Langeweile>

Eurostat, o.V. (2015). In: de.Statista.com. Zugriff am 25.08.2016. <https://de.statista.com/infografik/3332/prozentualer-anteil-der-unbesetzten-jobs-in-der-eu/>

Gallup, I. (2016, 16. März). *Engagement Index Deutschland 2015. Deutschlands renommierteste Studie zum Arbeitsumfeld und zur Führung*. Zugriff am 27. März 2016. Verfügbar unter: <http://www.gallup.com/de-de/181871/engagement-index-deutschland.aspx>

Gallup Deutschland (2016). *Mitarbeitergespräche verfehlen zu häufig ihr eigentliches Ziel. Beratungsunternehmen Gallup veröffentlicht Engagement Index 2015*. Berlin. Zugriff am 27. März 2016. Verfügbar unter: <http://www.gallup.com/de-de/181871/engagement-index-deutschland.aspx>

Grove, J. (2014, 11. August). *Der Einfluss von finanziellen Anreizen auf den Arbeitsplatzwechsel*. Bachelorarbeit, Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin. Berlin.

Harju, L., Hakanen, J. J. & Schaufeli, W. B. (2014). *Job Boredom and its Correlates in 87 Finnish Organizations*. Journal of Occupational and Environmental Medicine, 56 (9), 911–918.

Hirschfeld, K. (2006). *Retention und Fluktuation. Mitarbeiterbindung – Mitarbeiterverlust*. Berlin (S. 1–28).

Hörschemeyer, M., Jánszky, S. G. (2014). *Die HR Strategien der Zukunft*. Zugriff am 25.08.2016: <http://www.2bahead.com/studien/trendstudie/detail/trendstudie-hr-management-der-zukunft/>

Kass, S. J., Vodanovich, S. J. & Callender, A. (2001). *State-Trait Boredom: Relationship to Absenteeism, Tenure, and Job Satisfaction*. Journal of Business and Psychology, 16 (2), 317–327.



- Kelly Services, I. (Hrsg.) (2013). *Mitarbeitermotivation und -bindung*. Zugriff am 23. März 2016. Verfügbar unter: [http://www.kellyservices.de/uploadedFiles/Switzerland\\_-\\_Kelly\\_Services\(1\)/4-Resource\\_Center/KGWI%203%20Report\\_Mitarbeitermotivation%20und-bindung\\_DE.pdf](http://www.kellyservices.de/uploadedFiles/Switzerland_-_Kelly_Services(1)/4-Resource_Center/KGWI%203%20Report_Mitarbeitermotivation%20und-bindung_DE.pdf)
- Lohmann-Haislah, A. (2013). *Stressreport Deutschland 2012. Psychische Anforderungen, Ressourcen und Befinden*. Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.
- Loukidou, L., Loan-Clarke, J. & Daniels, K. (2009). *Boredom in the workplace: More than monotonous tasks*. International Journal of Management Reviews, 11 (4), 381–405.
- Maar, C., Fricker, R., Hildebrandt, N. & Drechsler, M. (Booz & Company/Felix Burda Stiftung, Hrsg.) (2011). *Vorteil Vorsorge. Die Rolle der betrieblichen Prävention für die Zu-kunfts-fähigkeit des Wirtschaftsstandortes Deutschland*. Zugriff am 04. April 2016. Verfügbar unter: [http://www.felix-burda-stiftung.de/sites/default/files/documents/Studie\\_FBS\\_Booz\\_Vorteil\\_Vorsorge\\_2011.pdf](http://www.felix-burda-stiftung.de/sites/default/files/documents/Studie_FBS_Booz_Vorteil_Vorsorge_2011.pdf)
- Malachowski, D. & Simonini, J. (Salary.com, Hrsg.) (2016). *Wasted Time At Work Still Costing Companies Billions in 2006*. Salary.com. Zugriff am 28. Februar 2016. Verfügbar unter: <http://www.salary.com/wasted-time-at-work-still-costing-companies-billions-in-2006/>
- Pointner, N. (Spiegel Online, Hrsg.) (2014, 14. Juli). *Diagnose Bore-out. Die Mär des süßen Nichtstuns*. Zugriff am 14. Februar 2016. Verfügbar unter: <http://www.spiegel.de/gesundheit/psychologie/boreout-wenn-langeweile-im-job-krank-und-depressiv-macht-a-980954.html>
- Pollert, A., Kirchner, B. & Polzin, J. M. (2008). *Das Lexikon der Wirtschaft. Grundlegendes Wissen von A bis Z* (Bd. 414, 3. Aufl.). Bonn: Bundeszentrale für politische Bildung.
- Prammer, E. (2013). *Boreout - Biografien der Unterforderung und Langeweile*. Eine soziologische Analyse. Wiesbaden: Springer VS.
- Reijseger, G., Schaufeli, W. B., Peeters, M. C., Taris, T. W., van Beek, I. & Ouweneel, E. (2013). *Watching the paint dry at work*. Psychometric examination of the Dutch Boredom Scale. Anxiety, Stress & Coping, 26 (5), 508–525.
- Richards, L. J. (Kelly Services, I., Hrsg.) (2013, 10. Januar). *Warum Mitarbeitergehen und was Sie dagegen tun können*. Zugriff am 23. März 2016. Verfügbar unter: [http://www.kellyservices.de/uploadedFiles/Switzerland\\_-\\_Kelly\\_Services\(1\)/4-Resource\\_Center/Warum%20Mitarbeiter%20gehen...%20und%20was%20Sie%20dagegen%20tun%20können\\_.pdf](http://www.kellyservices.de/uploadedFiles/Switzerland_-_Kelly_Services(1)/4-Resource_Center/Warum%20Mitarbeiter%20gehen...%20und%20was%20Sie%20dagegen%20tun%20können_.pdf)
- Richards, L. J. & Morga, J. S. (Kelly Services, I., Hrsg.) (2013, 04. November). *Generation Jetzt. Die generationsübergreifende Belegschaft*. Zugriff am 23. März 2016. Verfügbar unter: [http://www.kellyservices.de/uploadedFiles/Switzerland\\_-\\_Kelly\\_Services\(1\)/4-Resource\\_Center/DE\\_Gen%20Now%20ebook.pdf](http://www.kellyservices.de/uploadedFiles/Switzerland_-_Kelly_Services(1)/4-Resource_Center/DE_Gen%20Now%20ebook.pdf)
- Richter, G., Friesenbichler, H. & Vanis, M. (2006). *Psychische Belastungen. Checklisten für den Einstieg*. München: Bundesverband der Unfallkassen.
- Richter, G., Gruber, H., Friesenbichler, H., Uscilowska, A., Jancurova, L. & Konova, D. (2008). *Psychische Belastungen. Ermittlung und Bewertung von Gefährdungen; Festlegen von Maßnahmen*. Leitfaden für die Gefährdungsbeurteilung in Klein- und Mittelbetrieben, Bd. 5. Bochum: Verlag Technik & Information e.K.
- Rothlin, P. & Werder, P. R. (2007). *Diagnose Boreout. Warum Unterforderung im Job krank macht*. Heidelberg: Redline Verlag.
- Schenz, V. (2016, Süddeutsche Zeitung Hrsg.) *Wenn Arbeitnehmer unterfordert sind*. <http://www.sueddeutsche.de/karriere/bore-out-syndrom-laaangweilig-1.2838321>
- Schneyink, D. (Stern.de, Hrsg.) (2007, 07. April). *Langeweile im Job. Der große Bluff*. Zugriff am 11. März 2016. Verfügbar unter: <http://www.stern.de/wirtschaft/job/langeweile-im-job-der-grosse-bluff-3362160.html>
- Scholz, C. (2014). *Generation Z: Wie sie tickt, was sie verändert und warum sie uns alle ansteckt*. Wiley-VCH, Weinheim.
- Semmer, N. K. & Udris, I. (2004). *Bedeutung und Wirkung von Arbeit*. In: H. Schuler (Hrsg.), Lehrbuch Organisationspsychologie (3. Auflage, S. 157–195). Bern: Hans Huber.
- Strobel, G. & Stadler, P. (2000). *Personalpflege oder Personalverschleiß. Der Einfluss von Führungsverhalten auf psychische Belastungen von Mitarbeitern*. Die BG - Fachzeitschrift für Arbeitssicherheit, Gesundheitsschutz und Unfallversicherung (7), 396–401. Zugriff am 13. März 2016. Verfügbar unter: <http://www.bepdigital.de/ce/personalpflege-oder-personalverschleiss-der-einfluss-von-fuehrungsverhalten-auf-psychische-belastungen-von-mitarbeitern/detail.html>

Teltschik, N. (1999). *Mehr Gewinn durch Mitarbeiterbeteiligung. Zeitgemäßes Entgeltmanagement als Erfolgsfaktor der Unternehmensführung.* (Europäische Hochschulschriften Reihe 5, Volks- und Betriebswirtschaft, Bd. 2438). Frankfurt am Main: Peter Lang.

Tholl & Gregor (Stern.de, Hrsg.) (2007, 04. Dezember). *Leiden im Job. Zwischen »Burnout« und »Boreout«.* Zugriff am 11. März 2016. Verfügbar unter: <http://stern.de/wirtschaft/job/leiden-im-job-zwischen--burnout--und--boreout--3222118.html>

Uchtmann, J. (Die Welt, Hrsg.) (2012, 02. Januar). *Diagnose Bore-Out. Wenn der Job langweilt, bis der Arzt kommt.* Zugriff am 21. Februar 2016. Verfügbar unter: <http://www.welt.de/gesundheit/psychologie/article13794240/Wenn-der-Job-langweilt-bis-der-Arzt-kommt.html>

Vahs, D. & Schäfer-Kunz, J. (2007). *Einführung in die Betriebswirtschaftslehre* (5., überarb. und erw. Aufl.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Van der Heijden, Gielis A. H., Schepers, J. J. L. & Nijssen, E. J. (2012). *Understanding work-place boredom among white collar employees. Temporary reactions and individual differences.* European Journal of Work and Organizational Psychology, 21 (3) 349-375.

Voermans, S. & Ahlers, G. (2009, 30. Januar). *Präsentismus. Krank zur Arbeit – was kosten uns »tapfere« Kollegen?* (Techniker Krankenkasse, Hrsg.). Bremen, S. 1–28.

Volkholz, V. & Köchling, A. (2002). *Arbeiten und Lernen.* In: P. Brödner & M. Knut (Hrsg.), Nachhaltige Arbeitsgestaltung. Trendreports zur Entwicklung und Nutzung von Human-ressourcen (S. 431–488). München: Rainer Hampp.

Wächter, C. (Süddeutsche Zeitung, Hrsg.) (2015, 20. Oktober). *Bore-out. Krank gelangweilt.* Zugriff am 11. März 2016. Verfügbar unter: <http://www.sueddeutsche.de/karriere/bore-out-krank-gelangweilt-1.2696024>

Wiese, B. S. (2015). *Work-Life-Balance.* In: K. Moser (Hrsg.), Wirtschaftspsychologie (Springer-Lehrbuch, S. 227–244). Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.

## ABBILDUNGSVERZEICHNIS

<b>Abb. 1.</b>	Kündigungsabsicht und tatsächliche Kündigung	9
<b>Abb. 2.</b>	Der Einfluss des Vorgesetzten auf die Kündigungsabsicht	10
<b>Abb. 3.</b>	Kündigungsabsicht und emotionale Bindung	11
<b>Abb. 4.</b>	Dauer der notwendigen Einarbeitung neuer Mitarbeiter	13
<b>Abb. 5.</b>	Fluktuationskosten bezogen auf die Mitarbeiteranzahl	13
<b>Abb. 6.</b>	Ausgangsfaktoren von Boreout	17
<b>Abb. 7.</b>	Boreout-Strategien	19
<b>Abb. 8.</b>	Anforderungsfit der Arbeitnehmer	22
<b>Abb. 9.</b>	Über- und Unterforderung nach Geschlecht, Teil- und Vollzeit	23
<b>Abb. 10.</b>	Grad der emotionalen Bindung deutscher Arbeitnehmer	24
<b>Abb. 11.</b>	Befindlichkeitsbeeinträchtigungen und körperliche Beeinträchtigungen durch Boreout	24
<b>Abb. 12.</b>	Zeitverschwendung am Arbeitsplatz	26
<b>Abb. 13.</b>	Bedingungsgefüge Boreout	26
<b>Abb. 14.</b>	IMPULS-Test®	37

## TABELLENVERZEICHNIS

<b>Tab. 1.</b>	Gründe für Kündigungen	12
<b>Tab. 2.</b>	Kosten durch AU-Tage bei unterschiedlicher emotionaler Bindung	25
<b>Tab. 3.</b>	Kündigungsgründe – Bezug zu Boreout	27
<b>Tab. 4.</b>	Job-Rotation	29
<b>Tab. 5.</b>	Job-Enrichment	29
<b>Tab. 6.</b>	Job-Enlargement	30
<b>Tab. 7.</b>	Selbststeuernde Gruppen	30
<b>Tab. 8.</b>	Management by Delegation	31
<b>Tab. 9.</b>	Management by Objectives	32
<b>Tab. 10.</b>	Management by Results	32
<b>Tab. 11.</b>	Management by Participation	33
<b>Tab. 12.</b>	Management by Motivation	33
<b>Tab. 13.</b>	Management by Exception	34
<b>Tab. 14.</b>	Relevanz der Führungsmethoden für die Boreout-Prävention	34
<b>Tab. 15.</b>	Zusammenfassung der Handlungsempfehlungen	38

## IMPRESSUM

KAY-UWE MESSMER/YASEMIN AKBAS

### **KÜNDIGUNGSGRUND BOREOUT**

Hinweise zur Symptomerkenkung und Prävention

herausgegeben als E-Paper (PDF)

#### **Herausgeber**

Heidelberger Hochschulverlag  
[www.hochschule-heidelberg.de](http://www.hochschule-heidelberg.de)

#### **Gestaltung und Satz**

Jan Zappe/Berlin, und Sascia Reibel/Karlsruhe

1. Auflage 2017

ISBN 978-3-942648-19-6

© 2017 Heidelberger Hochschulverlag und die Autoren