

# Nichtstun strengt an



**Bleistifte zählen:** So langweilig kann ein Arbeitstag sein.

Foto Zefa

Wer im Beruf ständig Stress hat, läuft Gefahr, am Burnout-Syndrom zu erkranken. Doch es gibt auch das Gegenteil: Beim Boreout leiden die Beschäftigten darunter, zu wenig zu tun zu haben. In den Unternehmen spricht sich das nur langsam herum.

Von Pia Blankenburg

Nach drei Monaten in der neuen Abteilung habe ich mich nur noch gelangweilt. Ich bat meinen Vorgesetzten um mehr und anspruchsvollere Aufgaben“, erzählt Monika L., die als Sachbearbeiterin in einer Versicherungsgesellschaft im Rhein-Main-Gebiet arbeitet. „Aber ich rannte gegen verschlossene Türen. Dann lässt man es irgendwann sein.“ Mit der Zeit entwickelte sie Strategien, um die wenigen Aufgaben in die Länge zu ziehen. „Damit es nicht auffällt, dass ich eigentlich nichts tun hatte.“ Die Identifikation mit dem Unternehmen ging verloren und damit auch die Zufriedenheit im Job. Erst als ein neuer Vorgesetzter die Arbeitsstrukturen umkrempelte und anders organisierte, besserte sich die Lage. Jetzt geht Monika L. wieder gerne zur Arbeit.

Was sie erlebt hat, ist kein Einzelfall. Das Phänomen der Unterforderung am Arbeitsplatz rückt inzwischen immer stärker ins Bewusstsein der Öffentlichkeit – und langsam auch in das Personalverantwortlichen. Wer in seinem Job – durch Aufträge, die nicht fordern und schnell erledigt sind – viel unausgefüllte Arbeitszeit hat, mag sich anfangs noch über den Freiraum freuen. Wird dies jedoch zu einem Dauerzustand ohne Aussicht auf Änderung, dann kehrt sich die ständige Unterforderung ins Negative. Der Arbeitnehmer macht gelangweilt nur noch Dienst nach Vorschrift und versucht, dies aus Angst um seinen Arbeitsplatz zu verbergen. Auch gesundheitliche Probleme können die

Folge sein. Und das Unternehmen leidet ebenfalls: Ihm entsteht durch nicht effizient eingesetzte Mitarbeiter ein handfester wirtschaftlicher Schaden.

Der jüngste Engagement-Index des Marktforschungsunternehmens Gallup zeigt, dass 87 Prozent der deutschen Beschäftigten keine echte Verpflichtung gegenüber ihrer Arbeit empfinden. Darunter finden sich 19 Prozent, die die innere Kündigung schon vollzogen haben. Der gesamtwirtschaftliche Schaden dieser negativen Einstellung geht in dreistellige Milliardenbeträge. Der aktuellen Erwerbstätigenbefragung der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und des Bundesinstitutes für Berufsbildung zufolge fühlt sich fast jeder siebte Mitarbeiter in Deutschland angesichts seiner Qualifikation unterfordert.

Über dieses Phänomen haben die zwei Schweizer Unternehmensberater Philippe Rothlin und Peter Werder ein Buch mit dem Titel „Diagnose Boreout. Warum Unterforderung im Job krank macht“ geschrieben. Boreout übersetzen sie mit „Ausgelangweilt-Sein“. Drei Elemente kennzeichnen ihrer Einschätzung nach die Situation: Unterforderung, Desinteresse und Langeweile. „Wir gehen davon aus, dass rund 15 Prozent der im Dienstleistungssektor Beschäftigten betroffen sind“, erklärt Werder. „In handwerklichen Be-

rufen ist dies zum Beispiel nicht möglich. Ein Maurer kann nicht so tun, als ob er eine Mauer hochzieht.“ Zwei Einflussfaktoren haben die Autoren bei ihren Gesprächen mit Betroffenen festgestellt: „Nur Menschen, die an einem Schreibtisch arbeiten, können einen Boreout bekommen. Der zweite Faktor ist die Möglichkeit, das Arbeitsvolumen und die Abgabetermine der anstehenden Aufgaben selber zu steuern“, sagt Rothlin. „Menschen, die ihre Arbeit unmittelbar erledigen und abliefern müssen, können auch keinen Boreout bekommen.“ Beispiele dafür sind Busfahrer oder Kellner.

Rothlin und Werder haben unterschiedliche Ursachen für einen Boreout erkannt: „Die einen haben von Anfang an den falschen Beruf gewählt und rutschen über das Desinteresse in den Boreout hinein“, erklärt Werder. Die anderen seien zwar im richtigen Beruf, aber am falschen Ort. „Das heißt, sie sind im falschen Unternehmen, im falschen Team oder haben den falschen Vorgesetzten.“

Auch Mobbing kann bei Mitarbeitern zum Boreout führen, wie das Beispiel John D.\* zeigt. Der Experte für militärische Spezialfahrzeuge kehrte nach einem Auslandsarbeitsaufenthalt wieder an seinen Schreibtisch in Deutschland zurück. Dieser stand nun allerdings in der Büroküche, und auch die Arbeitsaufträge wurden immer unbedeutender. Nachfragen bei der Geschäftsführung brachten nur Ausflüchte, keine konkreten Antworten.

„Für mich war das Schlimmste, nicht zu wissen, warum ich so behandelt wurde“, sagt John D., der das Unternehmen mit aufgebaut hat. Die Folgen: Schlaflosigkeit, Gewichtsverlust, Herzprobleme und Depressionen. Inzwischen wurde ihm gekündigt, er geht dagegen vor. Noch immer kann er nur mutmaßen, was zu diesem Verhalten seitens der Geschäftsführung führte. „Für mich geht das Leiden weiter“, sagt er, krank vom Nichtstun.

In den Geschäftsstellen der Krankenkassen ist das Thema Boreout allerdings noch nicht angekommen. „Wir werten jährlich die Arbeitsunfähigkeitsdaten aus, aber da ist die Unterforderungsproblematik noch nicht aufgetaucht“, sagt ein Sprecher der DAK. Es gebe kein Krankheitsbild dafür und entsprechend keinen Schlüssel, mit dem

Krankheiten international beschrieben würden. „Auf der Arztrechnung steht dann vielleicht Depressionen, Psychotherapie oder Ähnliches. Die Unterforderung am Arbeitsplatz ist daraus aber nicht ersichtlich“, ergänzt ein Sprecher der DKV.

„Das Phänomen Boreout spitzt sich zu“, beobachtet hingegen Manfred Nelting, Ärztlicher Direktor der Gezeiten Haus Klinik in Bonn. Er nennt in diesem Zusammenhang unter anderem die wachsende Zahl der Beschäftigungsgesellschaften, in die Mitarbeiter, die im Unternehmen eigentlich überflüssig sind, abgeschoben werden. „Es ist sinnlos, einfach nur Akten hin- und her zu tragen. Die Folge können durchaus schwere Depressionen oder

andere gesundheitliche Schwierigkeiten sein“, fügt er hinzu. Auch Selbstmorde kämen angesichts der Sinnlosigkeit der übertragenen Aufgaben in solchen Situationen vor.

In den Personalabteilungen der Unternehmen spricht sich nur langsam herum, was es mit dem Schlagwort Boreout auf sich hat. So erklärt eine Unternehmenssprecherin der Deutschen Bank: „Wir haben zu diesem Thema bisher keine Statistiken. Allerdings sehen

## FAZVOTING

**Fühlen auch Sie sich im Büro unterfordert?**

Stimmen Sie ab:

■ [fazjob.net/Arbeitswelt](http://fazjob.net/Arbeitswelt)

wir seit vielen Jahren einen Bedarf beim Thema Stress, der durch Über-, aber auch durch Unterforderung entstehen kann. Diese Probleme haben zugenommen, und um entsprechenden Belastungen vorzubeugen, haben wir eine Reihe an Angeboten, die die Gesundheit unserer Mitarbeiter fördern.“

Während sich der überforderte Mitarbeiter aber jederzeit zu Wort melden kann, hat es der Unterforderte deutlich schwerer, sich Gehör zu verschaffen. „Nach einigen Monaten mit wenig Arbeit fällt es schwer, dem Chef zu sagen, man habe zu wenig zu tun. Der fragt dann berechtigterweise: Was haben Sie die ganzen Monate gemacht? Das ist natürlich peinlich“, sagt Buchautor Rothlin. Nelting rät dennoch immer wieder dazu, das Gespräch zu suchen: „Man kann in Mitarbeitergesprächen jedoch weniger gut sagen: Ich leide an Unterforderung.“ Besser ist es, es positiv zu formulieren und zu erklären: „Ich kann mehr und würde mich über neue Aufgaben freuen.“ Ich glaube, dass die Menschen Lust haben, etwas zu schaffen. Das Nichtstun ist schlimm.“

\*Namen sind der Redaktion bekannt

## VERGÜTUNG



### Mehr Geld für Westeuropäer

Das West-Ost-Gefälle bei Managergehältern ist groß. Während ein Teamleiter 2007 in Deutschland im Durchschnitt insgesamt mehr als 84 000 Euro verdient, kommt sein Kollege in Rumänien gerade mal auf 25 000 Euro. Auch auf den höheren Ebenen sind die Unterschiede ausgeprägt: Während ein Abteilungsleiter hierzulande rund 112 000 Euro mit nach Hause nimmt, verdient er in Ungarn noch nicht einmal die Hälfte. Bereichsleiter erhalten in Deutschland im Schnitt eine Vergütung von knapp 150 000 Euro, in Osteuropa überschreitet das Gehalt lediglich in Polen die 100 000-Euro-Grenze. (loe.)

### Rumänen verdienen am wenigsten

Jahresbruttogehälter von Teamleitern	
in Tausend Euro	
Deutschland	84,3
Großbritannien	72,7
Frankreich	67,0
Russland	45,6
Polen	43,6
Tschechische Rep.	39,1
Ungarn	35,4
Slowakei	29,5
Rumänien	25,0

Quelle: Towers Perrin FAZ-Grafik Niebel

## Boreout – was tun?

Am Anfang steht die Selbsterkenntnis. Wer sich in seinem Job nicht wohl fühlt, sollte darüber nachdenken, ob er nicht unterfordert ist. Wer zu wenig Arbeit hat, gibt dies natürlich nicht gerne zu: Doch kann Unterforderung genauso krank machen wie Überforderung. Auch hier gilt zuerst: das Gespräch mit dem Vorgesetzten suchen. Ich möchte mehr tun, ich kann mehr, lauten hier die Argumente. Parallel dazu kann auch das Training durch einen Coach oder eine psychologische Beratung erste Hilfe leisten. Langfristig aber gilt, selber die Initiative zu ergreifen – bis hin zum Jobwechsel.

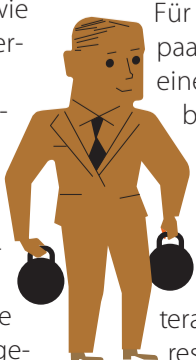
## Kostenlose Leseraktion: So viel Gehalt bin ich wert

### Was bietet die Aktion?

Wir prüfen für Sie individuell, wie viel Gehalt Sie von Ihrem Chef verlangen können – aufgrund Ihrer Tätigkeit, Ihres Wissens und anderer Angaben. Sie erfahren, ob ein Firmenwagen üblich ist, welche Sprachkenntnisse verlangt werden, wie lange im Durchschnitt gearbeitet wird und wie stark Zusatzqualifikationen verbreitet sind. Und wir geben Tipps, wie Sie sich auf die Gehaltsverhandlungen vorbereiten. Die mehr als zehn Seiten umfassende Analyse wendet sich an Berufseinsteiger und Berufstätige. Die Aktion wurde vergangene Woche in dieser Zeitung vorge-

### Wie mache ich mit?

Für die Analyse benötigen wir ein paar Angaben. Füllen Sie dazu bitte einen Fragebogen aus. Nur wer dabei keine Informationen auslässt, kann eine besonders aussagekräftige Antwort erhalten. Den Bogen erhalten Sie unter: [www.fazjob.net/meinwert](http://www.fazjob.net/meinwert). Dort finden Sie auch eine Musterauswertung. Ein Mitarbeiter unseres Kooperationspartners Personal-



markt wertet Ihre Angaben aus und schickt Ihnen die Analyse innerhalb von zwei Wochen zu.

### Wie sicher sind meine Daten?

Die Angaben werden von uns und Personalmarkt vertraulich behandelt, nicht gespeichert und nicht weitergegeben. Sie müssen uns keinen Namen nennen, nur eine E-Mail-Adresse für die Antwort.

### Wer ist Personalmarkt?

Das Unternehmen sieht sich als Marktführer in der Vergütungsberatung für Arbeitnehmer. Es führt eine der größten Gehaltsdatenbanken in Deutschland mit mehr als 250 000 Einträgen. Es ist seit 1999 am Markt aktiv. dys.

Accenture ist einer der weltweit führenden Managementberatungs-, Technologie- und Outsourcing-Dienstleister mit rund 170.000 Mitarbeitern in 49 Ländern. In unseren Projekten betreuen Sie große nationale und internationale Firmen. Sie helfen, aus unseren Kunden High Performance Unternehmen zu machen. Dafür bilden Sie mit den Besten ein Team, übernehmen Verantwortung, bringen Ihre Persönlichkeit ein. Bewerben Sie sich für die Standorte Kronberg/Frankfurt am Main, München oder Düsseldorf als

## Berater (m/w) Informationstechnologie (Infrastruktur, Architektur oder Informationsmanagement)

In unserer Technologie-Beratung arbeiten Sie branchenübergreifend in zukunftsweisenden Großprojekten für unsere internationalen Kunden. Je nach Aufgabengebiet realisieren Sie anspruchsvolle IT-Transformations- und IT-Infrastrukturlösungen, analysieren und optimieren die IT-Architektur unserer Kunden, entwickeln und implementieren innovative Business-Intelligence- bzw. Portal-/Content-Management-Lösungen oder erarbeiten Optimierungsmaßnahmen für IT-Prozesse oder Sicherheitsmaßnahmen.

### Das sollten Sie mitbringen:

- ein gut abgeschlossenes Studium
- mindestens drei Jahre praktische Erfahrung in einem oder mehreren der folgenden Themenbereiche: Infrastruktur, Workplace Management, Security, DataCenter Technology & Operations, Netzwerk, SOA, Custom Solution Architecture, Application Renewal, Enterprise Architecture, Business Intelligence und Portal/Content Management

Alle Details zu dieser Position und weitere Stellenangebote finden Sie auf [entdecke-accenture.com](http://entdecke-accenture.com). Zu uns passen Menschen, die Verantwortung übernehmen und komplexe Aufgabenstellungen meistern. Sind Sie das? Dann bewerben Sie sich jetzt online unter Angabe der Kennziffer ACC-PB207, damit wir Ihre Bewerbung schnellstmöglich bearbeiten können.

**Mit-Macher gesucht!**  
Mehr unter: [accenture-mit-macher.de](http://accenture-mit-macher.de)

Weitere Informationen: 00 800 – 450 450 45 (gebührenfrei)

[entdecke-accenture.com](http://entdecke-accenture.com)

• Beratung • Technologie • Outsourcing

**accenture**  
High performance. Delivered.