

## Frankfurter Allgemeine

# Beruf & Chance

Aktuell ▶ Beruf & Chance

Unterforderung

03.11.2011

## Nichts zu tun und völlig fertig

Viele Menschen arbeiten zu viel. Andere leiden, weil sie zu wenig und vor allem zu anspruchslose Arbeit haben. „Boreout“ lautet die Diagnose. Diese Unterforderung am Arbeitsplatz lähmt.

Von URSULA KALS

Artikel



© AFP

**D**er Mann hat einen Magister in Politikwissenschaft, für einen Abgeordneten gearbeitet, seit zwölf Jahren verdient Jens Kunz (Name geändert) sein Geld in einer Frankfurter Bank. Die ersten Jahre liefen gut, die Abteilung Öffentlichkeitsarbeit war groß, die Arbeit anspruchsvoll. Dann wurde umstrukturiert. „Wir mussten Vorgaben eins zu eins umsetzen, ohne Freiräume zu haben, und nur standardisierte Sachen machen.“ Jahrelang ging das so, kreative Einfälle der Mitarbeiter waren unerwünscht. Über einen Stellenwechsel habe er öfters nachgedacht. „Ich muss aber selbstkritisch sagen, mir fiel es schwer, den inneren Schweinehund zu überwinden und mich zu bewerben. Irgendwie passten die Ausschreibungen dann doch nicht, sei es aufgrund der Bezahlung oder des Standorts“, gibt der 43-Jährige zu. Der Rheinländer hat Kinder und Verantwortungsgefühl. Sein Gehalt ist unverzichtbar. Er blieb, der Familie zuliebe.

Tom Beyer, auch er will seinen richtigen Namen lieber nicht in der Zeitung lesen, ist Diplomdesigner mit ehrgeizigen Ansprüchen. Nach dem Studium arbeitete er in Stuttgart und Hamburg, hatte rasch lukrative, im besten Sinne anspruchsvolle Stammkunden. Fünf Jahre ging das so. „Dann habe ich das Glasdach gesehen, manche guten Aufträge bekam ich nicht, weil ich alleine arbeitete.“ Inzwischen war

das dritte Wunschkind auf der Welt, der Gedanke an eine Festanstellung tauchte auf. Der Art Director eines Berliner Webdesign-Unternehmens hörte von den Veränderungswünschen. Im Bewerbungsgespräch wurde Beyers „konzeptionelle Stärke“ gelobt, die Arbeitsplatzbeschreibung geizte nicht mit den Wörtern „Kreativität“ und „Gestaltungsfreiheit“. Beyer griff zu. Seither ist er ernüchtert. „Versprochen wurde viel, passiert ist wenig.“ Die Arbeit erledigt er routiniert, herausgefordert fühlt er sich nicht. Es klingt resigniert, wenn er sagt: „Das Niveau halte ich mit halber Kraft, dennoch sind alle super zufrieden.“ Täglich das Büro zu verlassen, „ohne den Geist richtig gefordert zu haben, das zermürbt, bringt dich in Konflikt mit deinen Qualitätsansprüchen, deiner Leistungsfähigkeit. Du verlierst das Gespür für deine Fähigkeiten.“ Als Lebensgefühl für einen dynamischen 47-Jährigen taugt es nicht.

### **„Der blanke Horror“**

Beide Männer plagen sich mit einer Situation, die über dem Dauerthema Burnout wegen beruflicher Überlastung leicht übersehen wird: Es gibt auch Unterforderung als belastende Situation in der Arbeitswelt. „Abgeschlagenheit, Schlafstörungen, Demotivation bis hin zur Depression können die Folgen sein und sind denen eines Burnouts durchaus vergleichbar“, sagt der Wirtschaftspsychologe Hans-Peter Dogge. „Ein über längere Zeit andauerndes Nichtstun bei der Arbeit ist nicht mehr und nicht weniger als der blanke Horror“, warnen die Schweizer Unternehmensberater Philippe Rothlin und Peter R. Werder in ihrem Buch „Diagnose Boreout. Warum Unterforderung im Job krank macht“.

Ernst genommen wird das Löcher-in-die-Luft-Starren oft nicht. „Das ist so was wie eine Krankheit, die nimmt dir keiner ab. Das halten andere für Phantomscherz“, sagt Designer Beyer. Wenn er über seine Unterforderung spricht, erntet er im Freundeskreis Unverständnis und Vorwürfe: „Wir wissen gar nicht, was du hast“, sagen die Freunde. Oder: „Du bist doch bei einem renommierten Arbeitgeber und ordentlich bezahlt.“ Natürlich folgen gutgemeinte Tipps, sich weiterzubilden oder sich auf Stellensuche zu begeben. „Das sind Vorschläge, die machen Leute, die selbst nicht das Problem haben“, sagt Beyer. Selbstverständlich habe er überlegt, wie er seine Routinearbeit beleben, sich intern bewerben, extern fortbilden könne. „Anstatt Darstellungen für einen Kunden nur aufzuhübschen, habe ich mehrfach ein komplett neues Redesign angeboten.“ Jedes Mal winkt sein Vorgesetzter ab, vertröstet ihn mit dem Hinweis, es kämen auch andere Zeiten. Das Interesse der Nachbarabteilung an Beyers Ideen wird rüde abgeblockt, „aus internen Machtmotiven“, vermutet der ausgebremste Angestellte. Damit könnte er richtig liegen, bestätigt der Mannheimer Karriereberater Reiner Hellweg. „Es hilft, sich anzuschauen, wer der Verursacher der Unterforderung ist. In der Regel ist das der Vorgesetzte, oder es sind mitunter auch strikte Regelungen im Beamtenapparat und eine Unternehmensstruktur, die individuelle Handlungsspielräume einschränken.“ Hellweg sieht die Rolle desjenigen Chefs kritisch, „der nicht das Maximale aus einem Mitarbeiter herausholt“, sei es aus Konkurrenzangst, aus Neid, dass andere heller strahlen, oder aus Unwillen, Macht abzugeben. „Delegation heißt ja Verantwortungsabgabe“, erklärt der Diplomkaufmann.

### **Interne Versetzung oder Weiterbildung**

Auf lange Sicht schaden sich solche im Grunde genommen ängstlichen Vorgesetzten selbst. Diplompsychologe Dogge sagt, das Unternehmen verschenke durch unterforderte Mitarbeiter Potential. „Dabei ist es eine wichtige strategische Aufgabe

eines Unternehmens, die Frage zu beantworten: Sind unsere Mitarbeiter auch genug herausgefordert?“ Ist das erkennbar nicht der Fall, dann kann interne Versetzung (Jobrotation) oder Weiterbildung für einen Motivationsschub der Mitarbeiter sorgen. Beruflichen Stillstand kennt Dogge indes aus eigener Erfahrung: Nach anregenden Anfangsjahren in einem internationalen Unternehmen der Konsumgüterindustrie verebbten die anspruchsvollen Aufgaben. „Meine Kompetenzen wurden zu wenig gefordert“, erkannte der Wirtschaftspsychologe und zog die Konsequenzen; er machte sich mit Anfang 30 selbständig. Während sich - je nach Temperament und Charakter - manche unterforderten Mitarbeiter frustriert bis resigniert zurückziehen, wandeln andere ihre nicht abgerufene Energie in Aggression. „Bei einem meiner Coachingfälle entlud sich die Unzufriedenheit in einer verstärkten Konfliktbereitschaft“, sagt Dogge. Konkret hieß das: Unter allen erdenklichen Vorwänden brach der unterforderte Mitarbeiter bei Kollegen und Vorgesetzten Konflikte vom Zaun.

Beim Frankfurter Bankmitarbeiter Jens Kunz haben sich die Dinge von alleine gewendet. Die Zeit ist vorbei, in der der Politologe mit ansehen musste, dass seine geschrumpfte Abteilung „von Informationsflüssen und Beteiligtsein abgekoppelt ist“. Das Aussitzen aus Rücksicht auf sein Familienleben hat sich quasi gelohnt. Kunz kam eine Reform der Reform zugute und auch, dass er trotz des jahrelangen Abstellgleis-Gefühls ordentliche Ergebnisse geliefert hatte. Wieder wurden Abteilungen verändert, Aufgaben neu verteilt. „Seither habe ich neue, richtig interessante Kunden. Die Arbeit macht wieder mehr Spaß.“ Tom Beyer arbeitet noch an seinem Happy End. In seiner Freizeit entwickelt er mit einem Freund eine ambitionierte Zeitung. „Ich baue mir meinen eigenen Kosmos zusammen. Aber ich fürchte, das gelingt vielen nicht.“

Quelle: F.A.Z.

Hier können Sie die Rechte an diesem Artikel erwerben [▶](#)