

# Boreout

## Unterforderung als unterschätztes Risiko



### Business-Bereich

Management

Personal

**Führung**

Erfolg & Karriere

Kommunikation

Marketing & Vertrieb

Finanzen

IT & Office

### Sofort-Nutzen

#### Sie erfahren:

- warum Boreout nichts mit Faulheit zu tun hat.
- warum Boreout auftreten kann.
- warum Boreout gravierende Auswirkungen auf das gesamte Unternehmen haben kann – und nicht allein auf den Mitarbeiter.

#### Sie können:

- unterscheiden, ob Ihr Mitarbeiter unter Boreout leidet oder ein Low-Performer ist.
- Boreout-Quellen im Unternehmen identifizieren.
- aktiv gegen Boreout bei Ihrem Mitarbeiter vorgehen – auch präventiv.

## Autorin

---



**Brigitte Miller** ist freie Autorin und Journalistin. Seit 1990 schreibt sie für namhafte Verlage und Online-Portale im In- und Ausland zu den Themenbereichen Management, Mitarbeiterführung, Zeitmanagement, Kreativität und Selbstmanagement.

In ihre Beiträge lässt sie nicht nur die vielen Tipps und Erfahrungen fließen, die sie durch Gespräche und Interviews erhält, sondern auch persönliche Erkenntnisse, die ihr der Berufsalltag beschert.

Dabei hat sie stets einen offenen Blick, weil, beeinflusst von zwei Grundgedanken:

«*Man kann nicht zweimal in den gleichen Fluss steigen*» (Heraklit)

und

«*Was gestern gut und richtig war, muss das heute längst nicht mehr sein. Die Probleme heute beruhen auf den Lösungen von gestern*» (Peter Senge),

sie immer weitere Handlungsoptionen entdecken möchte, die die eigenen Grenzen überschreiten lassen – um so das eigene Leben zu bereichern.

Brigitte Miller  
Lilienthalstrasse 18  
D-65205 Wiesbaden

Telefon: +49 (0) 611 718831  
Fax: +49 (0) 611 1472629  
E-Mail: millerbrigitte@web.de

## Impressum

---

WEKA Business Dossier

### **Boreout – Unterforderung als unterschätztes Risiko**

Satz: Dimitri Gabriel  
Korrektorat: Urs Bochsler

WEKA Business Media AG  
Hermeschloostrasse 77  
8048 Zürich  
Tel. 044 434 88 34  
Fax 044 434 89 99  
info@weka.ch  
www.weka.ch

1. Auflage 2014

VLB – Titelaufnahme im Verzeichnis Lieferbarer Bücher:  
ISBN: 978-3-297-00574-3

© WEKA Business Media AG, Zürich

Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung, vorbehalten. Kein Teil des Werks darf in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme gespeichert, verarbeitet oder verbreitet werden.

---

# Inhalt

---

## **Boreout – Unterforderung als unterschätztes Risiko**

<b>Einleitung</b> .....	4
<b>Boreout – die Schwester des Burnout</b> .....	5
Die vier Grundbedürfnisse des Menschen im Hinblick auf Boreout.....	6
Die noch unterschätzten Risiken und Auswirkungen des Boreout .....	10
Boreout hat nichts mit Faulheit zu tun .....	13
<b>Ursachen für Boreout in Ihrem Unternehmen</b> .....	18
Es liegt nicht nur am Mitarbeiter – und dennoch auch an ihm .....	18
Entdecken Sie potenzielle Boreout-Quellen in Ihrem Unternehmen .....	19
<b>Massnahmen gegen Boreout: 5 Schritte</b> .....	23
Schritt 1: Die Situation analysieren.....	23
Schritt 2: Die Ursachen benennen.....	24
Schritt 3: Ideen für Gegenmassnahmen freisetzen .....	25
Schritt 4: Aktiv werden im Boreout-Kontext .....	25
Schritt 5: Präventiv aktiv werden auf vielen Ebenen .....	26
<b>Fazit</b> .....	29
Boreout – und der Untergang der Arbeit?! .....	29
Den Wandel der Zeit aufgreifen ... ..	29
... und die Arbeitswelt konstruktiv umgestalten .....	29
<b>Tools</b> .....	31
<b>Literaturverzeichnis</b> .....	34

# Einleitung

---

Als vor einigen Jahren die Schweizer Unternehmensberater Philippe Rothlin und Peter Werder den Begriff «Boreout» prägten, wurde mit einem Male ein Phänomen in den Fokus der Personalverantwortlichen und Führungskräfte gerückt, das im Grunde nichts Jungfräuliches war – und dennoch die Beachtung aller Unternehmen verlangt. Denn Langeweile, Unterforderung oder Desinteresse im und am Job sind keine Neuheiten. Im Gegenteil. HR-Abteilungen kalkulieren ein, dass der Mitarbeiter durch diese drei Faktoren Zeit am Arbeitsplatz verschwendet:

- Vermutet werden 0,94 Arbeitsstunden bei einem 8-Stunden-Arbeitstag.
- Geargöhnt werden 1,60 Arbeitsstunden.
- Zugegeben von den Mitarbeitern werden 2,09 Arbeitsstunden.

Studien von The Gallup Organisation, Kelly Services, als auch von Dan Malachowski, der im Jahre 2005 als Associate Marketing Manager bei Salary.com mehr als 10 000 amerikanische Arbeitnehmer zum Thema Zeitverschwendung befragte, bestätigen dieses Ausmass: 33,2 Prozent gaben an, sie hätten nicht genug zu tun – seien also unterfordert – und würden täglich zwei Stunden Arbeitszeit mit Privatem verbringen. Ein Aspekt in der Studie ist besonders interessant: Je jünger die Mitarbeiter, desto mehr «freie» Zeit steht am Arbeitsplatz zur Verfügung:

- Die Jahrgänge 1930–1949 vergeuden 0,50 Arbeitsstunden.
- Die Jahrgänge 1950–1959 vergeuden 0,68 Arbeitsstunden.
- Die Jahrgänge 1960–1969 vergeuden 1,19 Arbeitsstunden.
- Die Jahrgänge 1970–1979 vergeuden 1,61 Arbeitsstunden.
- Die Jahrgänge 1980–1985 vergeuden 1,95 Arbeitsstunden.

Und dieses Phänomen des Boreout-Syndroms beschränkt sich längst nicht nur auf die USA. Die Studie «GfK Employer Engagement», in der 30 000 Arbeitnehmer in 29 Ländern – auch in der Schweiz – befragt wurden, stellt die gleiche Entwicklung fest: Ein Drittel der befragten Junioren leidet unter Boreout, d.h., sie geben an, eine zu wenig interessante Arbeit verrichten zu müssen und ihre Fähigkeiten nicht voll einsetzen zu können.

Diese Zahlen zeigen die Dringlichkeit auf, warum sich jedes Unternehmen – und jede Führungskraft – mit dem Thema «Boreout» beschäftigen muss. Denn diese Entwicklung wird nicht rückläufig sein, sondern sich eher verschärfen – nicht allein durch den demografischen Wandel, der langfristig einen (natürlichen) Generationenwechsel in den Unternehmen herbeiführt, sondern durch eine entscheidende Tatsache: Die Arbeitswelt ist im Umbruch.

---

# Boreout – die Schwester des Burnout

---

Das Ansteigen des Boreout-Syndroms kommt nicht von ungefähr. Der Wandel der Zeit und damit der Arbeitswelt stärken das Entstehen sowohl eines Boreouts als auch eines Burnout – denn beide sind nur die zwei Gesichter einer Medaille. In den letzten Jahrzehnten haben sich rasante Veränderungen in der Arbeitswelt vollzogen:

- **Die Entgrenzung der Arbeit schreitet voran.** Die Erwerbsarbeit unterliegt einer tendenziellen Fragmentierung in Raum und Zeit, d.h., die Forderungen an den Arbeitnehmer lauten: Sei flexibler, akzeptiere unregelmässige und unstete Arbeitsverhältnisse. Gleichzeitig forcieren die Arbeitnehmer auch den Druck auf Unternehmen, diese Entgrenzung aufzugreifen: Immer mehr wollen in einem Homeoffice statt im klassischen Büro oder in dezentralen Co-Working-Zentren arbeiten, in denen die Mitarbeiter nahe des eigenen Wohnortes gemeinsam mit Menschen aus anderen Unternehmen oder Selbstständigen arbeiten, um so die eigene Work-Life-Balance nach eigenen Bedürfnissen gestalten zu können.
- **Grauzonen zwischen Arbeit und Freizeit entstehen.** Die ständige Erreichbarkeit durch moderne Kommunikationsmittel hebt die bisher bestehende deutliche Trennung zwischen Arbeitsbereich und Privatem auf. Stress ist die Folge, Burnout-Risiken steigen.
- **Erwerbsbiographien werden diskontinuierlich.** Die sozialrechtlich abgesicherte Vollzeitbeschäftigung mit stabilen, geregelten Arbeitszeiten verliert immer mehr an Bedeutung. Atypische Beschäftigungsverhältnisse nehmen zu: Teilzeit, geringfügig oder Zeitarbeit.
- **Der soziale Zusammenhalt und die Bindungskraft haben stark abgenommen.** Die Flexibilisierung fordert ein Tribut, den bereits heute Unternehmen zu spüren bekommen: Viele – gerade junge – Arbeitnehmer zeigen eine geringere Loyalität gegenüber dem Unternehmen. Die Mitarbeiterbindung wird immer schwerer und somit zu einer unternehmerischen Herausforderung.
- **Lebenslanges Lernen ist gefordert.** Permanente Weiterbildung und Qualifizierungen gehören zum Personal Branding. Aus diesen leiten jedoch auch Mitarbeiter konkrete Erwartungen an das Unternehmen ab, d.h., die Fähigkeiten wollen eingesetzt und weiterentwickelt werden.
- **Die Arbeitsverdichtung nimmt zu.** Immer weniger Arbeitnehmer sind für eine immer höhere Produktionsquote verantwortlich. Dank Automatisierung und hoher Qualifikation der Mitarbeiter werden immer weniger Mitarbeiter benötigt.
- **Wissensarbeiter sind auf dem Vormarsch.** Wissen als Grundlage für die wertschöpfende Herstellung und Distribution von Investitions- und Konsumgütern wird zur ersten Produktivkraft avancieren.

Der Wandel ist allerdings längst nicht abgeschlossen. Der Umbruch dauert an. Erwähnt seien in dieser Entwicklung, dass

- Kundengruppen immer kleiner werden und Individualanpassungen zur Norm gehören werden.
- neue Ansätze entwickelt werden müssen, um einen vergleichbaren Wohlstand bei einem radikal geringeren Ressourcenverbrauch sicherzustellen: Das Stichwort lautet u.a. Cradle-to-Cradle-Konzept.

- dienendes Führen, also die Gestaltung des Zusammenspiels, zur zentralen Führungsaufgabe werden wird.
- das Konzept «Industrie 4.0» mit dem Einsatz von Cyber-Physical-Systems die industrielle Produktion stark verändern wird.

Für alle Beteiligte – die Unternehmen und/oder die Arbeitnehmer – heisst es, Neuerungen zu schaffen, Trends zu erkennen, Veränderungen zu akzeptieren und zu integrieren, aber vor allem müssen alle mehr Unsicherheiten aushalten und trotz dieser Unsicherheiten handlungsfähig bleiben.

Erstaunlich ist es vor diesem Hintergrund deshalb kaum, dass Burnout und Boreout zunehmen. Die veränderte Arbeitssituation wird zur Belastung, die zu Stress bis hin zu einem längeren Arbeitsausfall führen kann – und zwar in beiden Fällen. Denn die eigenen Leistungsprinzipien, die bisher als Richtlinie und Wert dienten, können nicht mehr erfüllt werden, beim Burnout, weil es zu viel Arbeit gibt, beim Boreout, weil es einfach zu wenig (anspruchsvolle) Arbeit gibt. Der Umbruch wird somit zu einer Herausforderung für alle, die auch die vier Grundbedürfnisse des Menschen betreffen.

### **Die vier Grundbedürfnisse des Menschen im Hinblick auf Boreout**

Indem sich der Begriff der Arbeit wandelt, wandeln sich auch die Erwartungen aller Beteiligten an sie. Die vier Grundbedürfnisse des Menschen veranschaulichen die Veränderung in den Vorstellungen, die heutzutage die Mitarbeiter – gerade die jüngeren, nachrückenden Generationen – an die Arbeit stellen.

#### **Grundbedürfnis 1: Sich selber aus eigener Kraft die Mittel zum Überleben und Besserleben bereitzustellen**

Die Machtverhältnisse auf dem Arbeitsmarkt verschieben sich. Ursache dafür sind der demografische Wandel als auch ein steigendes Selbstbewusstsein der Erwerbspersonen, die wissen, dass sie sich ihren Arbeitsplatz immer öfter und verstärkt nach individuellen Kriterien aussuchen werden können.

Obwohl somit gut ausgebildete Arbeitnehmer dieses Bedürfnis mehr als jemals zuvor befriedigen können, haben die Finanzkrise und die Wirtschaftsflaute zu einer Ernüchterung beigetragen. Mehr als ein Drittel der jungen Arbeitnehmer hat laut GfK-Studie eine Stelle antreten müssen, mit der sie nicht zufrieden waren oder haben gar einen anderen Karriereweg eingeschlagen. Andere sehen sich als «Generation Praktikum» mit Werksverträgen und/oder ausschliesslichen Praktikumsangeboten konfrontiert.

All dies sind Faktoren, die ein Boreout-Syndrom auslösen können. Denn in prekären Arbeitsverhältnissen ist die Möglichkeit allein schon durch die zeitliche Befristung beschränkt, sich mit all seinen Fähigkeiten wirklich einbringen zu können. Und Berufswege, die nur als «zweite Wahl» empfunden werden, werden eher dazu führen, dass der Mitarbeiter Arbeiten und Aufgaben verrichtet, die er als wenig interessant einstufen wird.