

BORE-OUT

**- WENN REIZLOSE
ARBEIT KRANK MACHT**

BORE-OUT VS. INNERE KÜNDIGUNG

Gemeinsamkeiten: Motivationsverlust/Man erledigt die Arbeit nicht so gut/schnell wie möglich, sondern pegelt die Leistung/Geschwindigkeit bewusst herunter.

Unterschiede: Die Qualität der Distanzierung: Bore-out-Betroffene kann man aus ihrem Standby zurückholen und neu motivieren. Wer innerlich gekündigt hat, macht hingegen dicht und lässt sich nicht mehr motivieren.

Prozess vs. Ergebnis: Die innere (oder innerliche) Kündigung kann die Folge eines Bore-out-Prozesses sein, sie kann aber auch andere Ursachen haben.

Ein bisschen gelangweilt oder unmotiviert ist fast jeder, der arbeitet, hin und wieder. Wer aber chronisch zu wenig Sinnvolles zu tun hat, kann in eine gefährliche Spirale der Unterforderung geraten: den Bore-out. Wie man ihn erkennt, verhindert und warum es so wenig belastbare Zahlen dazu gibt – eine Bestandsaufnahme.

TEXT DIRK NORDHOFF

Gestern, irgendwo in Deutschland: Eine Versicherungsfrau verschwindet auf die Toilette, obwohl sie nicht muss. Ein Agenturmitarbeiter schreibt fleißig Informationen in ein Dokument, die er nicht alle braucht. Eine Projektmanagerin formatiert stundenlang eine Excel-Tabelle, um die Arbeitszeit zu füllen. Ein Verkäufer spielt halbherzig ein Handyspiel und wartet auf Kundschaft. Morgens waren die vier eher lustlos zur Arbeit aufgebrochen. Abends kommen sie erschöpft nach Hause und fragen sich: Was habe ich eigentlich den ganzen Tag gemacht und warum bin ich so müde?

WAS HABE ICH EIGENTLICH DEN GANZEN TAG GEMACHT UND WARUM BIN ICH SO MÜDE?

Ein bisschen Leerlauf und Langeweile gehören im Berufsleben dazu. Teilweise ist das sogar positiv, weil es zur Erholung beitragen, neue Ideen hervorbringen und somit die Produktivität erhöhen kann. Dass Langeweile aber auch eine ungesunde Seite hat, lässt sich an Ausdrücken wie „sterbenslangweilig“ und „sich zu Tode langweilen“ ablesen. Ein Arbeitsalltag, in dem es keine Abwechslung, keine Herausforderungen, keinen erkennbaren Sinn gibt: Der macht auf Dauer krank. Dafür gibt es seit 2007 den Begriff Bore-out.

Die beiden Schweizer Peter Werder und Philippe Rothlin haben dieses Wort mit ihrem Buch „Diagnose Bore-out“ geprägt. Die Autoren, die aus dem Banking beziehungsweise der Kommunikationsbranche kommen, beziehen sich bewusst auf den damals schon etablierten Begriff Burn-out. In beiden Fällen gerät man im Arbeitsleben in einen ungesunden Teufelskreis, an dessen Ende der Zusammenbruch stehen kann, sofern man nicht irgendwann Hilfe bekommt. Beim Burn-out ist es eine Überarbeitungs- und Überforderungsspirale, ein Ausbrennen auf zu hoher Taktzahl. Beim Bore-out ein vergleichbarer Prozess, nur eben mit zu wenig Arbeit und Aktivität, ein Motivations- und Selbstwertverlust bis hin zur völligen Ohnmacht.

NISCHENTHEMA ODER GROSSES PROBLEM?

Seit dem Buch von 2007 ist einiges passiert: Es gab Medienbeiträge, Diskussionen, eine Neuauflage und wissenschaftliche Forschung zum Thema. Das Wort Bore-out hat es in den Duden geschafft; Definition: „Unzufriedenheit, körperliche oder psychische Störung, die durch Unterforderung im Beruf ausgelöst wird“. Und einige Coaches und Berater haben sich auf die Bore-out-Problematik spezialisiert –

wie Stefan H. G. Duwensee, der schon über 100 Klienten mit solchen Problem weiterhelfen konnte und überzeugt ist, dass Bore-out ein weitverbreitetes Problem in der Arbeitswelt ist.

MITTLERWEILE HABEN SICH EINIGE

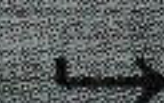
COACHES UND BERATER

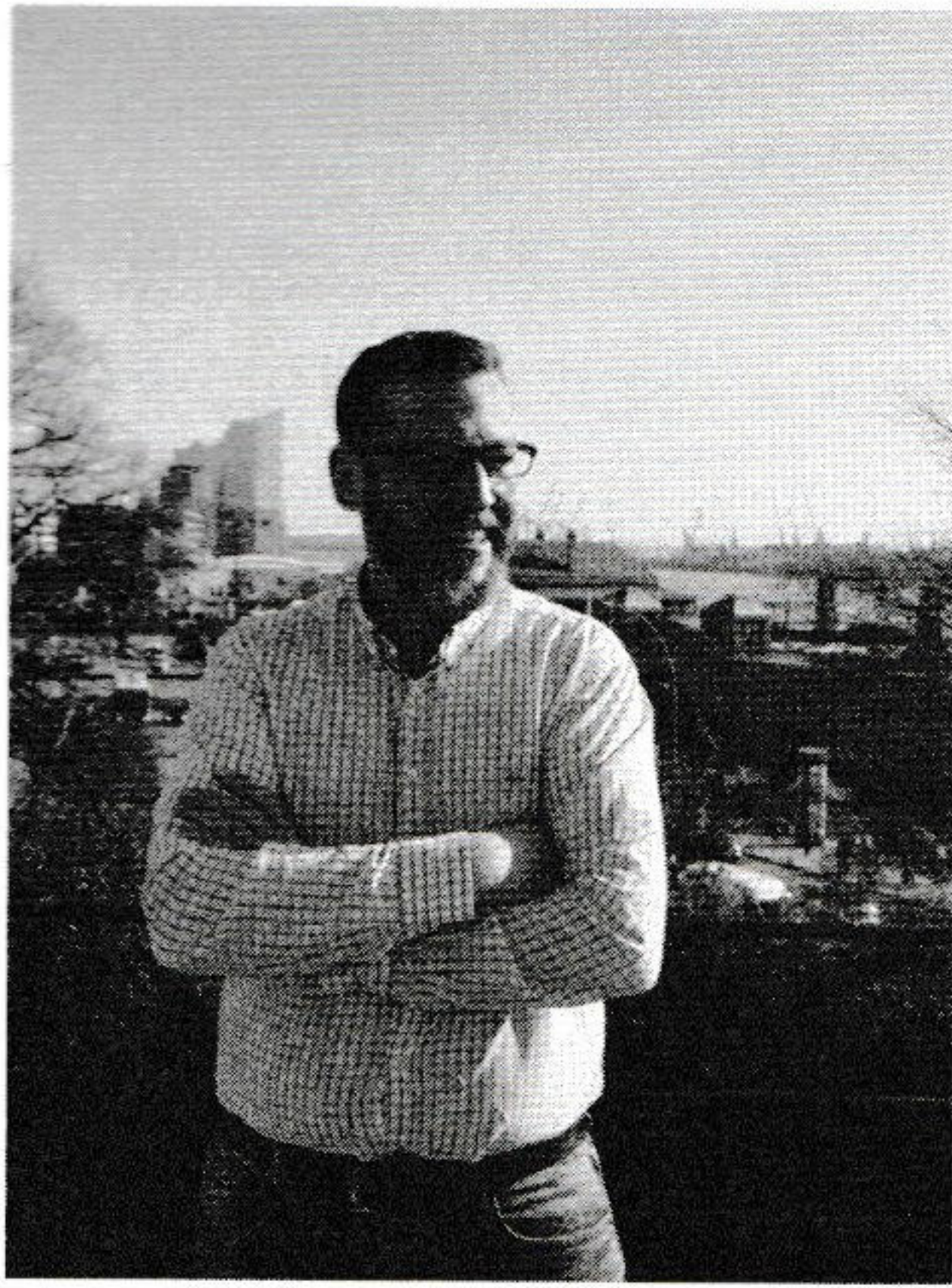
AUF DIE BOREOUT-PROBLEMATIK SPEZIALISIERT.

„Das geht durch alle Schichten und Branchen“, sagt Duwensee, „ich habe schon ganz unterschiedliche Menschen begleitet, von der Hausfrau bis zur Harvard-Abgängerin.“ Der Coach schätzt, dass ein Fünftel der deutschen Arbeitnehmer betroffen ist. Vom Alter her reiche das Spektrum von Berufsanfängern bis kurz vor den Renteneintritt, mit leichtem Schwerpunkt zwischen 35 und 50 Jahren. Beim Geschlecht gebe es hingegen eine klare Tendenz: „Zu mir kommen vornehmlich Frauen. Ich weiß aber auch aus anderen Coaching-Zusammenhängen, dass sich Männer viel schwerer tun, über ihre Gefühle zu sprechen und Schwächen einzugestehen.“ Während die Autoren von „Diagnose Bore-out“ vor allem Menschen mit Computerjobs in Bürozusammenhängen gefährdet sehen, kennt Duwensee auch Bore-out-Fälle unter Handwerkern, Industriearbeitern oder Lageristen.

NOCH IMMER EIN TABUTHEMA

Unsere Recherche zeigt allerdings auch, dass Bore-out immer noch ein schwieriges Feld ist. Zwei große deutsche Krankenkassen, die AOK und die Techniker, teilen auf Anfrage mit, dass ihnen zum Thema keine aktuellen Zahlen oder Studien vorliegen. Wenn Ärzte oder Therapeuten ein Bore-out erkennen, können sie es nicht einfach so diagnostizieren und abrechnen, sondern müssen Umwege gehen, meist über Diagnosen aus dem Bereich Depression. Dazu muss man fairerweise sagen: Bei Burn-out ist es nicht anders. Die Diagnosen beziehen sich auf ein Klassifikationssystem





Stefan Duwensee, Bore-out-Berater und Coach, konnte schon vielen Klienten helfen.

der Weltgesundheitsorganisation WHO, die International Statistical Classification of Diseases and Related Health Problems, kurz ICD. Die aktuelle ICD-10 enthält, in einer Art Anhang, als Symptom – noch nicht als eigentliche Krankheit – „Ausgebranntsein [Burn-out]“. Mit dem Update auf ICD-11 zum Jahreswechsel 2022 wird Burn-out nun ausführlicher als Syndrom beschrieben und damit aufgewertet, was einigen Therapeuten noch nicht weit genug geht. So oder so war es ein langer Weg: Der Begriff Burn-out und die entsprechende Debatte kamen schließlich bereits in den 1970er-Jahren auf.

„WENN ICH SAGE, DASS ICH UNTERFORDERT BIN, DANN

REAGIEREN DIE LEUTE OFT NICHT SO EMPATHISCH.“

Bore-out ist noch stärker mit einem Tabu behaftet, beobachtet Experte Duwensee: „Wenn ich erzähle, dass ich auf der Arbeit Stress habe, gibt es fast immer Verständnis. Aber wenn ich sage, dass ich mich langweile oder unterfordert bin, dann reagieren die Leute oft nicht so empathisch. ‚Ne ruhige Kugel würde ich auch gern mal schieben‘, hört man dann vielleicht. Oder: ‚Deine Probleme hätte ich auch gern‘.“

Solche Reaktionen kennt Duwensee aus eigener Erfahrung. Als er 2002 im Container-Umschlag am Hamburger Hafen anfang, war sein Umfeld ganz beeindruckt. „Das sah zuerst wie ein Jackpot aus: Das Geld stimmte, die Sicherheit stimmte, bei der Einstellung wurden Entwicklungsmöglichkeiten in Aussicht gestellt.“ Doch das mit den Entwicklungsmöglichkeiten entsprach nicht ganz der Wahrheit und vieles entschied der Computer für ihn. „Der Job war mir schnell zu

langweilig“, sagt Duwensee rückblickend. Aber so etwas müsse man sich erst einmal eingestehen, und außerdem war er damals Alleinverdiener für die Familie.

EIN GEBIETSLEITER BESCHREIBT, WIE ER NACH EINER

ZWANGSVERSETZUNG VOR LANGEWEILE KRANK WIRD.

In einer anderen Art von Zwickmühle stecken oft die zentralen Akteure in den Unternehmen: „Das Problem Bore-out kennen fast alle, mit denen ich spreche: die Ärzte, die Personaler, die Führungskräfte, die Betriebsräte“, sagt Duwensee. „Aber welcher Betriebsrat und vor allem welche Führungskraft will schon gerne zugeben: ‚Wir haben hier bereits seit längerer Zeit ein Problem‘. Dann wackelt doch der eigene Stuhl.“ Unternehmen können trotz Bore-outs in der Belegschaft funktionieren und wachsen. Nach außen scheint also alles o. k.

Was leider auch stimmt: Einige unschöne Mechanismen, die zu unserem leistungsorientierten Arbeitsleben dazugehören, begünstigen ein Bore-out – oder haben es sogar zum Ziel. Mobbing kann auch bedeuten: jemandem interessante Aufgaben gezielt vorzuenthalten. Oder engagierte Menschen mit Leitungsfunktion und Verantwortung werden absichtlich auf langweilige Posten verschoben, damit sie von selbst kündigen. Einen solchen Fall von „Game of Thrones“ für Firmen schildert die Fernsehdokumentation „Tödliche Langeweile“ aus dem Jahr 2014 (Stefan Witte, Anja Gerloff; 3Sat/Spiegel). Darin beschreibt ein gestandener Gebietsleiter, wie er nach einer Zwangsversetzung vor Langeweile krank wird. Dieser Mann wehrte sich, auch gerichtlich. Andere fressen es in sich hinein. Dem Vernehmen nach soll es ähnliche Praktiken auch bei Gewerkschaften und Krankenkassen geben. Das würde natürlich eine substanzielle Auseinandersetzung mit Unterforderung im Job erschweren.

ZAHLEN ZUM BORE-OUT

Stefan Duwensee schätzt, dass circa 20 Prozent der Arbeitnehmer in Deutschland von Bore-out betroffen sind. Eine wichtige Quelle, auf die er sich stützt, ist der Stressreport der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA). Der aktuelle Stressreport 2019 basiert auf groß angelegten Befragungen von 2017 und 2018. Darin steht unter anderem, dass sich deutlich mehr abhängig Beschäftigte von ihren Aufgaben unterfordert als überfordert fühlten. 2012 waren es bei den einfachen Arbeiten (basic work) 30 Prozent und bei den Führungskräften (non basic work) 21 Prozent, im Jahr 2018 waren es 26 beziehungsweise 20 Prozent. Zum Vergleich: Die gefühlte Überforderung lag währenddessen nur zwischen vier und sechs Prozent.

WAS BETROFFENE UND UNTERNEHMEN TUN KÖNNEN

Einen Bore-out erleidet man nicht innerhalb einer Woche, weiß Experte Duwensee. Es ist ein Prozess mit mehreren Eskalationsstufen, mitunter quälend langwierig. „Ich habe eine Klientin, bei der zieht sich das nun seit 13 Jahren.“ Wichtig sei es, möglichst früh gegenzusteuern.

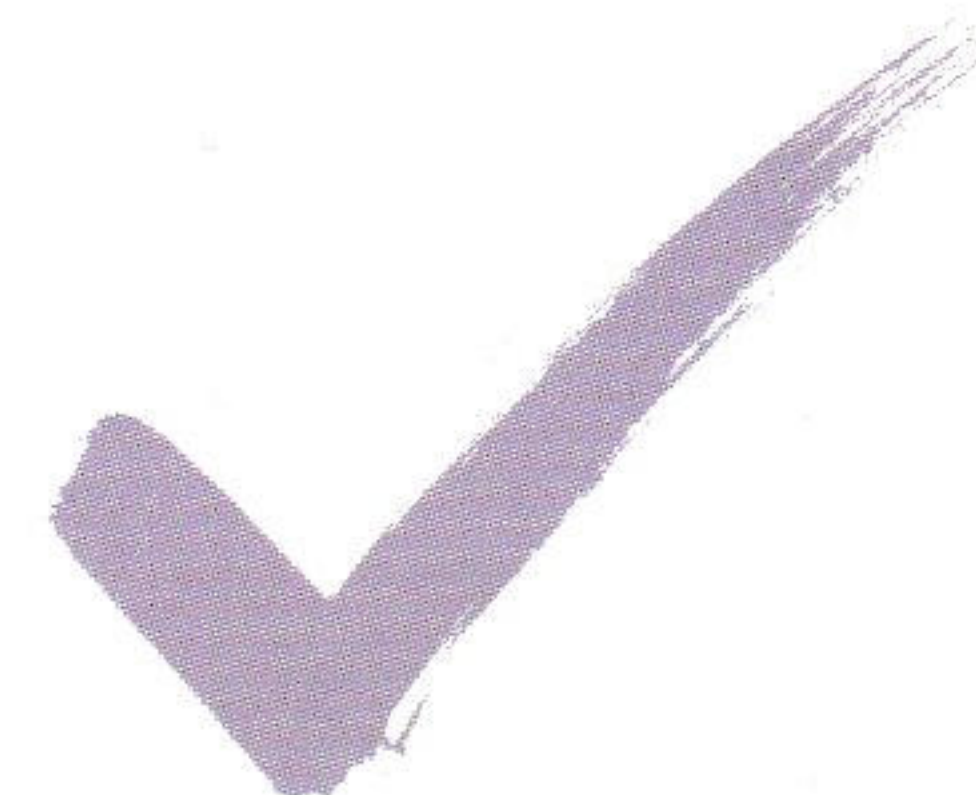
Den Unternehmen empfehlen Duwensee und andere Berater vernünftige Mitarbeitergespräche und regelmäßige Evaluationen. „Als Führungskraft könnte ich versuchen, mich ehrlich in die Mitarbeiter hineinzudenken und mir aus ihrer Perspektive die Fragen aus dem Bore-out-Test zu stellen.“

Ganz am Anfang stehen für Duwensee ehrliche, transparente Job-Ausschreibungen. Wenn die Firmen hier schönen, erhöhe das die Wahrscheinlichkeit, dass überqualifizierte Mitarbeiter sich bald unterfordert fühlen. Wichtig sei auch der ehrliche Blick in die Zukunft: Was für einen Mitarbeiter brauche ich aktuell? Und wie sieht diese Rolle wohl in fünf oder zehn Jahren aus? Zwei Formen der Unterforderung lassen sich unterscheiden: Wer zeitlich unterfordert ist, hat einfach zu wenig zu tun, um die vereinbarte Arbeitszeit zu füllen. Wer fachlich unterfordert ist, hat genug zu tun – empfindet diese Tätigkeiten aber als langweilig bis sinnlos.

Auch die Arbeitnehmer sieht Duwensee in der Verantwortung: „Wenn es mir nicht gut geht, dann habe ich dafür zu sorgen, dass es mir besser geht.“ Ein erster Schritt könnte sein, sich die Fragen aus dem Selbsttest zu stellen. Es helfe nicht, zu vermeiden, zu verschweigen, zu prokrastinieren. Man müsse das Gespräch suchen, und zwar so, dass es auch hilft: im Unternehmen selbst, mit einem Coach oder externen Profi, oder mit verständnisvollen Freunden.

Bis sich solches Verhalten flächendeckend durchsetzt und Deutschlands Arbeitswelt souverän mit der Bore-out-Problematik umgeht, dürfte es noch eine Weile dauern. Aber Stefan Duwensee ist froh über alle, die zur Sensibilisierung beitragen, und er hat Hoffnung, dass wir auf einem guten Weg sind. „Neulich kam mein Sohn ganz aufgeregt von der Schule und erzählte: ‚Papa, wir haben bei der Berufsorientierung über Bore-out gesprochen.‘“

BORE-OUT-SCHNELLTEST



Ein Schnelltest mit einigen Ja/Nein-Fragen kann keine professionelle Beratung durch Ärzte oder Psychologen ersetzen. Dennoch kann er beim Einschätzen der persönlichen Situation helfen. Sowohl die Autoren von „Diagnose Bore-out“ als auch Bore-out-Coach Stefan H. G. Duwensee haben Fragelisten erstellt, um problematischen Arbeitsverhältnissen frühzeitig auf die Schliche zu kommen. Das Prinzip ist einfach: Je häufiger jemand mit „Ja“ antwortet, umso größer ist das Bore-out-Risiko.

- JA** **NEIN** **Fühlen Sie sich unterfordert und/ oder gelangweilt?**
- JA** **NEIN** **Täuschen Sie ab und zu vor, dass Sie arbeiten – haben aber tatsächlich nichts zu tun?**
- JA** **NEIN** **Sind Sie am Abend müde und erschöpft – und wissen eigentlich nicht wovon?**
- JA** **NEIN** **Vermissen Sie einen tieferen Sinn in Ihrer Arbeit?**
- JA** **NEIN** **Könnten Sie Ihre Arbeit eigentlich schneller erledigen, als Sie dies tun?**
- JA** **NEIN** **Würden Sie gern etwas anderes arbeiten, scheuen sich aber vor dem Wechsel?**
- JA** **NEIN** **Haben Sie Ihr Interesse an Ihrer Arbeit verloren?**
- JA** **NEIN** **Können Sie sich nur schwer vorstellen, wie Sie Ihre Situation verändern können?**
- JA** **NEIN** **Ist Ihr Selbstwertgefühl/Selbstvertrauen innerhalb der letzten Monate gesunken?**
- JA** **NEIN** **Sind Sie häufiger krank als früher?**