

**REDLINE** | VERLAG

Philippe Rothlin | Peter R. Werder

# UNTER- FORDERT

Diagnose Boreout –  
wenn Langeweile  
krank macht



# Inhalt

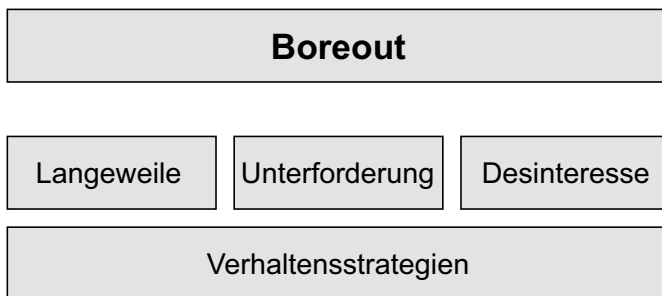
<b>Vorwort zur dritten Auflage .....</b>	<b>9</b>
<b>Die Arbeitswelt des 21. Jahrhunderts:</b>	
<b>vom Burnout zum Boreout .....</b>	<b>13</b>
<b>Der Boreout – Begriff, Elemente und Entwicklung .....</b>	<b>19</b>
Das Verhältnis des Boreout zum Burnout .....	21
Element 1: Die Unterforderung .....	23
Element 2: Das Desinteresse .....	27
Element 3: Die Langeweile .....	30
Wie entwickelt sich der Boreout? .....	33
<b>Abgrenzungen .....</b>	<b>37</b>
Boreout ist nicht gleich Faulheit .....	37
Mobbing in den Boreout .....	38
Boreout und innere Kündigung – das Gleiche? .....	40
<b>Die Boreout-Strategien .....</b>	<b>47</b>
Die Komprimierungsstrategie .....	48
Die Flachwalzstrategie .....	50
Die strategische Verhinderung .....	51
Die Aktenkofferstrategie und der HOL .....	53
Die Kollektiv-Zwang-Strategie .....	59
Der kleine Müller – und der große Müller .....	60
Die Spam-Strategie .....	61
Die »I don't give a shit«-Strategie .....	62

Die Pseudo-Burnout-Strategie sowie die Lärmstrategie ...	64
Toll, diese Strategien – oder doch nicht? .....	65
<b>Das Boreout-Paradox</b> .....	67
<b>Die Ursachen des Boreout</b> .....	75
Spaß für alle .....	75
... oder falsche Illusionen? .....	76
Die falsche Berufswahl .....	77
Der falsche Ort .....	79
Noch einmal: die Strategien .....	81
Bessere Alternativen zur Arbeit .....	83
Normal, aber schlecht .....	86
<b>Die Symptome des Boreout</b> .....	87
Lässt sich der Boreout von außen beobachten? .....	87
Wenn Menschen innerlich am Boreout leiden .....	92
<b>Wer ist betroffen – und wer nicht?</b> .....	99
Was schützt vor dem Boreout –	
Hierarchie oder Eigentum? .....	99
Boreout-Treiber am Schreibtisch .....	108
Wenig Chancen für den Boreout .....	109
Die Industrialisierung und die Spezialisierung:	
zwei Entwicklungen mit Folgen .....	113
<b>Die verschiedenen Stadien des Boreout</b> .....	117
Fünf Typologien .....	118
<b>Scheinlösungen helfen nicht</b> .....	123
An der Faulheit gibt es nichts zu entdecken .....	123
Mit Kontrolle gegen den Boreout? .....	126

<b>Eigenverantwortung als Mittel gegen Boreout .....</b>	129
Eigenverantwortung: Von Anfang an .....	132
<b>Der qualitative Lohn .....</b>	137
Arbeit als milde Krankheit .....	137
Die Elemente des qualitativen Lohns .....	139
Wir suchen Sinn .....	141
Wir beurteilen die Zeit .....	149
Wir verlangen Geld .....	155
Fassen wir zusammen .....	157
<b>Schlusswort .....</b>	161
<b>Literaturverzeichnis .....</b>	163
<b>Zu den Autoren .....</b>	167
<b>Dank .....</b>	169

# Der Boreout – Begriff, Elemente und Entwicklung

Der Begriff Boreout besteht aus den beiden englischen Wörtern »bore« – Langweiler – und »out« – außen. Die Kombination beider Wörter ergibt so etwas wie ein Ausgelangweilt-Sein. Demnach ist ein vom Boreout betroffener Arbeitnehmer gewissermaßen ein Ausgelangweilter. Das heißt selbstverständlich nicht, dass mit dem Ausgelangweilt- Sein die Langeweile beendet wäre und somit wieder Abwechslung und Spannung vorherrschen würden. Im Gegenteil: Die Langeweile wird dermaßen unerträglich, dass sich für den Betroffenen neue, viel schlimmere Dimensionen auftun.



Der Boreout als das Gegenteil des Burnout besteht aus den drei Elementen Unterforderung, Desinteresse und Langeweile am Arbeitsplatz. Damit verknüpft sind langfristig angelegte Verhaltensstrategien, die der Arbeitnehmer anwendet, um bei der Arbeit ausgelastet zu wirken und sich Arbeit vom Leibe zu halten. Einerseits hat jedes der drei erwähnten Elemente seinen eigenen Charakter und seine eigenen Wirkungen:

- Bei der *Langeweile* geht es um Lustlosigkeit und um einen Zustand der Ratlosigkeit, weil man nicht weiß, was man tun soll.
- Die *Unterforderung* beschreibt das Gefühl, mehr leisten zu können, als von einem gefordert wird.
- Und beim *Desinteresse* schließlich steht die fehlende Identifikation mit der Arbeit im Vordergrund.

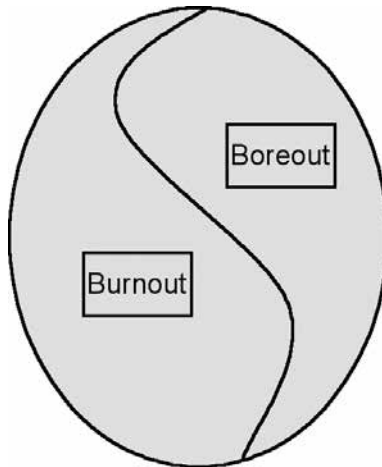
Andererseits sind alle drei Elemente immer auch irgendwie miteinander verbunden und stehen in Wechselwirkung: Wer permanent unterfordert ist, den beginnt seine Arbeit zu langweilen. Wer sich konstant langweilt, der verliert früher oder später das Interesse an dem, was er macht. Die Boreout-Strategien sind in diesem Zusammenhang unentbehrlich. Denn wenn jemand sich bei der Arbeit langweilt, kann er dies nicht einfach so zur Schau stellen. Wer kann es sich erlauben, zum Beispiel einfach auf seinem Stuhl zu sitzen und Löcher in die Luft zu starren? Ein Arbeitnehmer kann dies keinesfalls. Er muss also zwangsläufig zu Verhaltensweisen greifen, die bei anderen den Eindruck erwecken, er sei beschäftigt und ausgelastet. Würde er diese Verhaltensweisen, genauer gesagt, diese Strategien nicht anwenden, stünde er in der Gefahr, entlassen zu werden.

Die Lektüre dieses Buches wird Sie in die Welt des Boreout führen – wie er entsteht und wie er aussieht. Sie werden nachvollziehen können, wie man sich fühlt, wenn man am Boreout leidet, sowie die daraus resultierenden Verhaltensstrategien und ihren paradoxen Charakter näher kennenlernen. Und zum Schluss werden wir Ihnen unsere Lösung vorstellen, die dabei helfen soll, aus dem Boreout-Schlamassel herauszufinden oder ihm vorzubeugen.

Der Boreout ist eine ernste Sache. Dennoch ist es bei der Beschäftigung damit wichtig, den Humor nicht zu verlieren, denn der Boreout hat paradoxerweise sogar lustige Seiten. Damit Sie auch etwas davon haben, wird ein Herr namens Alex Sie bei Ihrer Lektüre begleiten und Ihnen manch unterhaltsame Geschichte erzählen. Schließlich ist er ein profunder Kenner des Boreout. Alex wendet die Strategien bereits so perfekt an, dass er seinen Arbeitsprozess beliebig steuern und sich Arbeit vom Leibe halten kann. Sein Chef merkt nichts davon, der ist zu sehr mit sich selbst beschäftigt. Alex ist 31 Jahre alt, arbeitet irgendwo auf dieser Welt in irgendeinem Büro – an irgendeinem Schreibtisch. Alex könnte fast überall auftauchen. In vielen von uns steckt etwas von Alex.

## **Das Verhältnis des Boreout zum Burnout**

Obwohl der Boreout das Gegenteil des Burnout ist, stehen sie in einer engen Beziehung zueinander. Wie bei der Beziehung zweier Brüder gibt es neben den Unterschieden auch viele Gemeinsamkeiten. Zudem sind Brüder – selbstverständlich – miteinander verwandt. So verhält es sich auch beim Boreout und Burnout: Wer am Burnout leidet, ist gestresst, hat zu viel Arbeit und opfert sich bis zum Kollaps für das Unternehmen und seine Arbeit auf. Für Boreout-Betroffene hingegen existiert das Wort Stress nicht, sie sind meilenweit davon entfernt, sich bei der Arbeit auch nur ansatzweise verausgaben zu müssen. Vielmehr wissen sie meistens gar nicht, was sie überhaupt tun sollen. Das ist das Gegensätzliche unserer beiden Brüder. Gemeinsam haben sie viele der Symptome, die sich aufgrund der unbefriedigenden Situation am Arbeitsplatz bemerkbar machen. Das Verwandtschaftliche der beiden tritt schließlich klar zutage, wenn wir betrachten, wie sich die zwei Brüder in einem Team verhalten, wie sie sich gegenseitig beeinflussen und dass sie ähnlich wie Yin und Yang in einer Beziehung zueinander stehen.



Betrachten wir deshalb den Boreout und den Burnout als Bestandteile eines Systems. Das System ist ein Team, das aus einem Chef und seinen Mitarbeitenden besteht. Dieses Team muss eine bestimmte Menge an Arbeit erledigen. Doch einige Personen des Teams neigen dazu, mehr zu arbeiten, als sie eigentlich müssten. Damit nehmen sie ihren Kollegen auch Arbeit weg. Mit der Zeit verausgaben sie sich derart, dass sie beginnen, am Burnout zu leiden. Ihre Kollegen wiederum haben das Problem, dass immer weniger Arbeit für sie übrig bleibt. Sie beginnen sich zu langweilen, sind unterfordert und desinteressiert. Die frei gewordenen Zeit nutzen sie für andere, private Dinge, an denen sie vorerst mehr Gefallen finden: im Internet surfen, Spiele spielen, Anrufe erledigen und ein Buch lesen oder sogar schreiben – wir haben es weiter oben schon aufgezählt. Sie leiden am Boreout. Gleichzeitig beginnen sie, den Eindruck zu vermitteln, stets beschäftigt zu sein. Das Ziel ist, sich zusätzliche Arbeit möglichst vom Leibe zu halten. Denn diese neue freie Zeit gefällt ihnen, zumindest zu Beginn – sie verfallen dem süßen Gift des Nichtstuns. Die Rechnung geht meistens auf: Weil sie ausgelastet erscheinen, erhalten sie entsprechend weniger Arbeit. Und genau diese Arbeit wird wieder durch die gestressten Arbeitnehmer erledigt,



die dadurch noch gestresster werden. Es entsteht ein Kreislauf, der sich selbst am Leben erhält und durch das Verhalten der involvierten Personen eine Eigendynamik entwickelt.

Die vorangehende Grafik zeigt diese grundsätzlichen Zusammenhänge der Arbeitsverteilung in einem Team im Lichte der beiden Phänomene Burnout und Boreout. Hier beeinflusst das Verhalten des einen das Verhalten des anderen: Der Stress desjenigen, der am Burnout leidet, bedingt die Langeweile des Kollegen mit einem Boreout. Und umgekehrt. Eine Beziehung, in der Ursache und Wirkung in der Spirale oder im Teufelskreis verwischen.

Vergessen wir jetzt jedoch den Burnout und betrachten wir die einzelnen Elemente des Boreout einmal genauer. Wir werden sehen, was sie genau ausmacht, wie ein betroffener Arbeitnehmer Momente der Unterforderung, des Desinteresses und der Langeweile wirklich erlebt und was ihm dabei den lieben langen Tag durch den Kopf schwirrt.

## Element 1: Die Unterforderung

Ein Arbeitnehmer ist unterfordert, wenn er das Gefühl hat, bei der Arbeit eigentlich mehr leisten zu können, als dies gerade der Fall ist. Anders ausgedrückt: Was vom Unternehmen an Arbeitsleistung gefordert wird, liegt unter den Möglichkeiten des Arbeitnehmers. Die Unterforderung besteht aus zwei Elementen, einem quantitativen und einem qualitativen.

Das quantitative Element betrifft das *Wieviel* an Arbeit. In diesem Falle hat der Arbeitnehmer einfach zu wenig zu tun, es gibt zu wenig Arbeit oder die vorhandene Arbeit ist auf die immer gleichen Personen verteilt, zu denen er nicht oder nur am Rande gehört. Eigentlich erwartet man, dass es so etwas in einer von Stress und Verdichtung