

Herzlich Willkommen  
zum Vortrag

**„Krank durch Unterforderung  
Symptome, Ursachen und Behandlung des  
Boreout-Syndroms“**

Landespsychologentag  
BDP-Landesgruppe Saarland  
13. September 2008  
Referent:

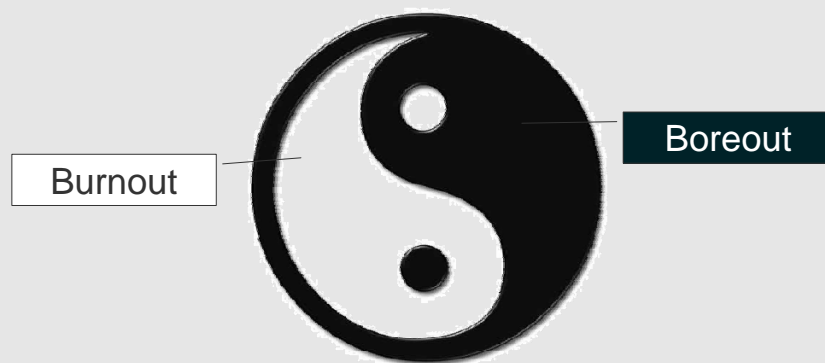
*Nico Janzen*



1

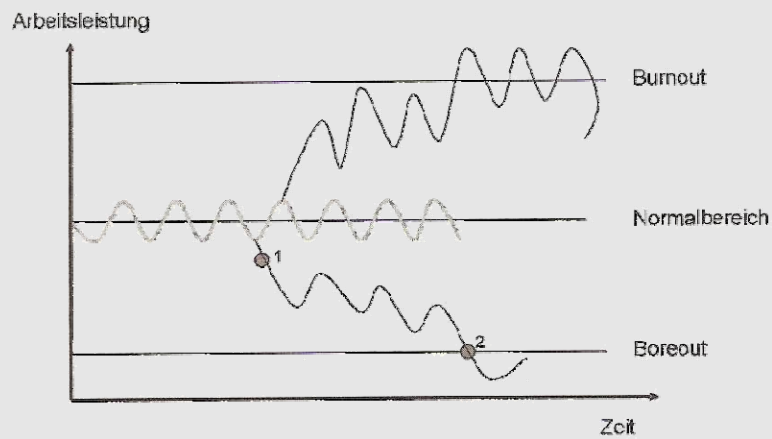
## Verhältnis Boreout/Burnout

Der Boreout ist das Gegenteil des Burnout.



2

## Verhältnis Boreout-Burnout



3

## Definition Boreout

Er besteht aus drei Elementen:

- Unterforderung



- Desinteresse



- Langeweile



4

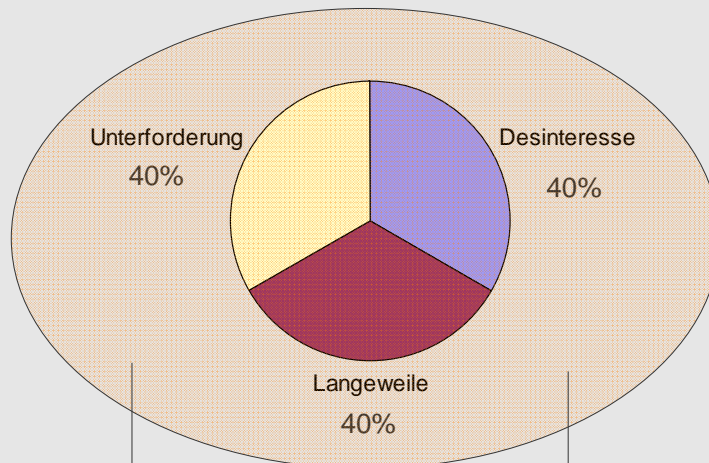
## Definition Boreout



Damit verbunden sind Verhaltensstrategien, die der Arbeitnehmer anwendet, um ausgelastet zu wirken und sich Arbeit vom Leibe zu halten.

5

## Definition Boreout



Strategien zur Aufrechterhaltung der Verhaltensmuster

6



Faulheit ist nicht  
Element des  
Boreout-Syndroms,  
sondern die Folge  
davon.

7

## Leiden Sie an Boreout?

- Erledigen Sie private Dinge während der Arbeit?
- Fühlen Sie sich unterfordert oder gelangweilt?
- Tun Sie ab und zu so, als ob Sie arbeiten würden – tatsächlich haben Sie aber nichts zu tun?
- Sind Sie am Abend müde und erschöpft, obwohl Sie überhaupt keinen Stress hatten?
- Sind Sie mit Ihrer Arbeit eher unglücklich?
- Vermissen Sie den Sinn in Ihrer Arbeit?
- Könnten Sie Ihre Arbeit eigentlich schneller erledigen, als Sie dies tun?
- Würden Sie gerne etwas anderes arbeiten, scheuen sich aber vor dem Wechsel, weil Sie dabei zu wenig verdienen würden?
- Verschicken Sie während der Arbeit private E-Mails an Kollegen?
- Interessiert Sie Ihre Arbeit nicht oder wenig?

Wenn Sie mehr als 4 Fragen mit Ja beantworten können,  
leiden Sie an Boreout oder sind auf dem Weg dahin.

8

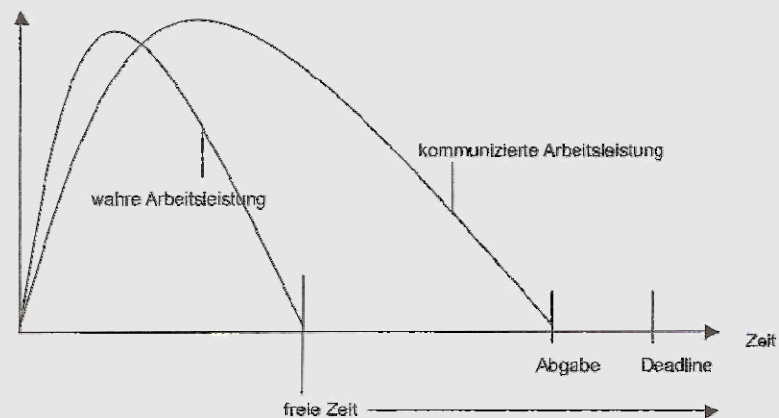
## Boreout-Strategien/Diagnose

1. Die Dokumenten-Strategie
2. Die Pseudo-Commitment-Strategie
3. Die Komprimierungsstrategie
4. Die Flachwalzstrategie
5. Die strategische Verhinderung
6. Die Aktenkofferstrategie
7. Die Pseudo-Burnout-Strategie
8. Die Lärmstrategie
9. Vier-Orte-Prinzip



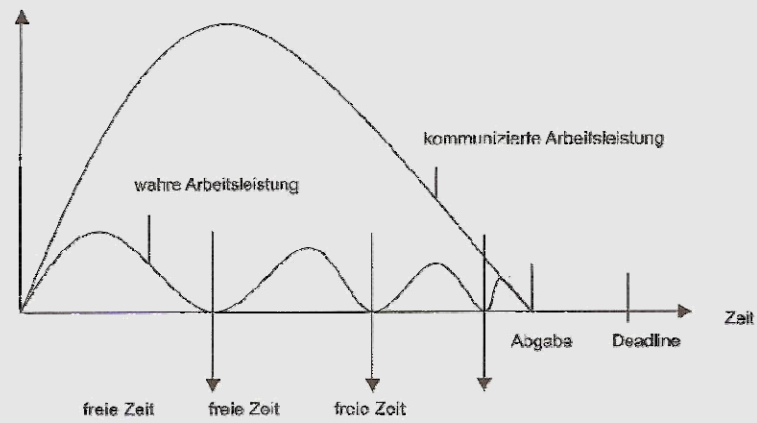
9

## Komprimierungsstrategie



10

## Flachwolzstrategie



11

## Leiden der Betroffenen

- Müdigkeit
- Gereiztheit
- Lustlosigkeit
- Introvertiertheit

12

## Innere Kündigung

- Lautloser Verlauf
- Enttäuschte Erwartungen
- Zwei Formen
  - Passiv-resignativ (bewusster Rückzug)
  - Aktiv (Versuch Gerechtigkeit wieder herzustellen)
- Manche „Führungskräfte“ finden das Verhalten, das mit der inneren Kündigung verbunden ist, als positiv.
- Oft wird die innere Kündigung mit Beförderung belohnt.
- These: In der öffentlichen Verwaltung kann man erst dann systemkonform arbeiten, wenn man die innere Kündigung schon vollzogen hat. (P. Halblützel, 1992)

## Innere Kündigung und Boreout

- Zwischen innerer Kündigung und Boreout gibt es große Übereinstimmungen.
- Die Begriffe sind aber nicht identisch.
- Die innere Kündigung kann ein gelungener Anpassungsprozess sein, z.B. wenn die äußere Situation (temporär) nicht zu ändern ist.

## Der psychologische Vertrag

- Theoretische Grundlage:
- Sozialpsychologische Austauschtheorie
  - Nutzenmaximierung
  - Reziprozität
- Vertragskonzept der TA:
  - Verdeckte/geheime Verträge
  - Hidden Agenda

15

## Reziprozitätsprinzip

- Ein Partner der eine **Vorleistung** erbringt, erwartet eine **Rückzahlung**.
- Wird das Reziprozitätsprinzip verletzt, entsteht beim
  - Benachteiligten sowie beim
  - Bevorzugten und beim
  - BeobachterUnbehagen. (Kognitive Dissonanz)
- Diese Dissonanz kann reduziert werden durch
  - aktive Veränderung der Situation, oder
  - kognitive Verzerrung des Zustandes

16

## Bruch des psychologischen Vertrages



17

## Merkmale innerer Kündigung

- erfolgt im Stillen
- wird bewusst vollzogen
- Der Mitarbeiter möchte die Stelle behalten.
- Wesentliche Ursache sind enttäuschte Erwartungen.

18

## Der psychologische Vertrag aus Sicht des Arbeitnehmers

- Persönliche Vorstellungen des Mitarbeiters über Arbeitsbedingungen
- Möglichkeit der Einflussnahme auf die Organisation
- Fürsorge, Förderung durch den Arbeitgeber
- Schutz vor Über- und Unterforderung
- Aktiver Gesundheitsschutz, Arbeitssicherheit
- Berechenbarkeit des Arbeitgeberverhaltens

## Der psychologische Vertrag aus Sicht des Vorgesetzten

- Ein- und Unterordnung des Mitarbeiters
- Unbedingte Loyalität
- Uneingeschränkte Verfügbarkeit der Arbeitskraft

## Innere Kündigung seitens der Führungskraft

- Keine rechtlich Handhabe für eine Auflösung des Arbeitsvertrages
- Mitarbeiter kann nicht weggelobt werden
- Mitarbeiter ist für eine Abfindung nicht empfänglich
- Führungskraft hat nicht die Kompetenz den Mitarbeiter zu kündigen oder zu versetzen.
- Unterschiedliche Wertvorstellungen und Einstellungen von Mitarbeiter und Führungskraft (ständige Reibereien)
- Führungskraft hat keinen Einfluss auf Personalauswahl
- Führungskraft sieht ihre Position durch den Mitarbeiter bedroht.

## Ausmaß der inneren Kündigung

Gewerbliche Mitarbeiter	Büropersonal	Untere Führungskräfte	Mittlere Führungskräfte	Außendienstmitarbeiter	Obere Führungskräfte
-------------------------	--------------	-----------------------	-------------------------	------------------------	----------------------

Stark verbreitet

weniger verbreitet

## Emotionale Bindung an die eigene Organisation

Gesamt	2001	2002	2003
Hohe emotionale Bindung	16%	15%	12%
Geringe emotionale Bindung	69%	69%	70%
Keine emotionale Bindung	15%	16%	18%

Quelle: Gallup-Institut, Oktober 2003

## Ein Mitarbeiter hat innerlich gekündigt, wenn er ...

- kein Interesse mehr an Auseinandersetzungen hat,
- zum typischen Ja-Sager geworden ist,
- sich stets bei der Mehrheit befindet,
- keine Vorschläge und Kritik mehr einbringt,
- Zum angepassten Konformisten geworden ist,
- Entscheidungen von Vorgesetzten kommentarlos akzeptiert,
- Seine Kompetenzen nicht mehr völlig ausschöpft und
- Eingriffe in seinen Delegationsbereich hinnimmt.

(Echterhoff et al. 1994)

## Ursachen für Boreout und innere Kündigung



25

## Gründe auf gesellschaftlicher Ebene

Ranfolge der Nennungen in der Gesamtauswertung in Prozent		Gesamtstichprobe N=651
Rang	Item	
1.	Trend zu einer Gesellschaft, in der nur noch die Leistung zählt	80,8%
2.	Trend zur Anspruchsgesellschaft	71,7%
3.	Wertewandel in der Gesellschaft	64,2%
4.	Zunehmende Perspektive- und Orientierungslosigkeit	60,6%
5.	Mangelnde gesellschaftliche Wertschätzung der ausgeübten Tätigkeit	57,6%

26

Quelle: Brinkmann u. Stapf, 2005

## Gründe auf Unternehmensebene



27

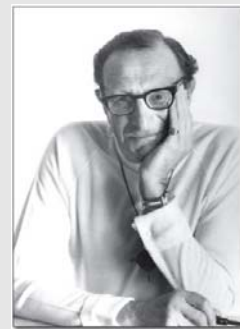
Quelle: Brinkmann u. Stapf, 2005

(c) Diplom-Psychologe Nico Janzen - [www.WinnerConsult.de](http://www.WinnerConsult.de)

Boreout

## Psychologische Gründe

- Jeder Mensch hat ein angeborenes Bedürfnis nach
  - Stimulation
  - Struktur
  - Anerkennung
- Eric Berne, der Begründer der Transaktionsanalyse, spricht von
  - Hunger nach Stimualtion
  - Hunger nach Struktur
  - Hunger nach Anerkennung
- Wird dieser Hunger nicht gestillt, kommt es zu problematischen Verhaltensweisen.



Eric Berne

28

(c) Diplom-Psychologe Nico Janzen - [www.WinnerConsult.de](http://www.WinnerConsult.de)

Boreout

- Der **Stimulus-Hunger** kann durch interessante Arbeitsinhalte und durch eine anregende Arbeitsumgebung gestillt werden.
- Der **Struktur-Hunger** verlangt nach klaren Organisations- und Kommunikationsstrukturen. Sicherheit und Verlässlichkeit hängen damit zusammen.
- Der **Anerkennungshunger** kann durch eine angemessene Feedbackkultur befriedigt werden. Ganz wichtig: Anerkennung von Leistung.

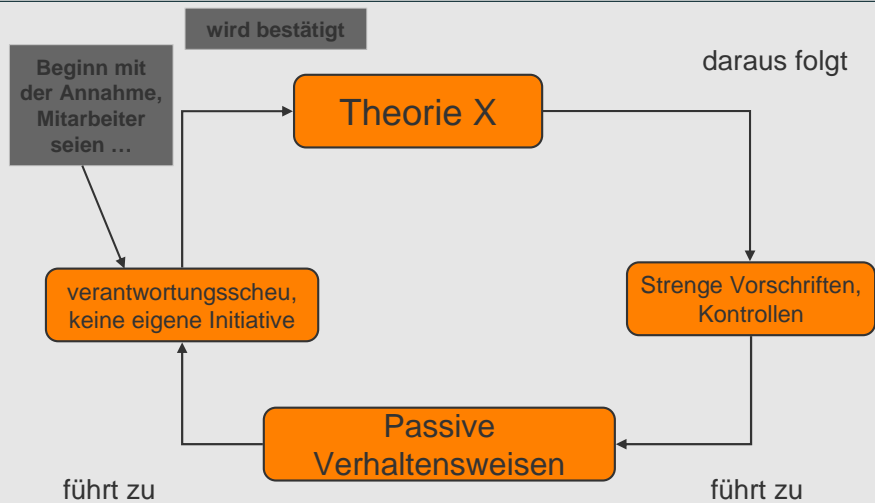
- Vertragskonzept
  - Erwartungen werden enttäuscht
  - Heimlicher Vertrag, unausgesprochene Erwartungen auf beiden Seiten
- Zeitstrukturierung
- Discount
- Zuwendung

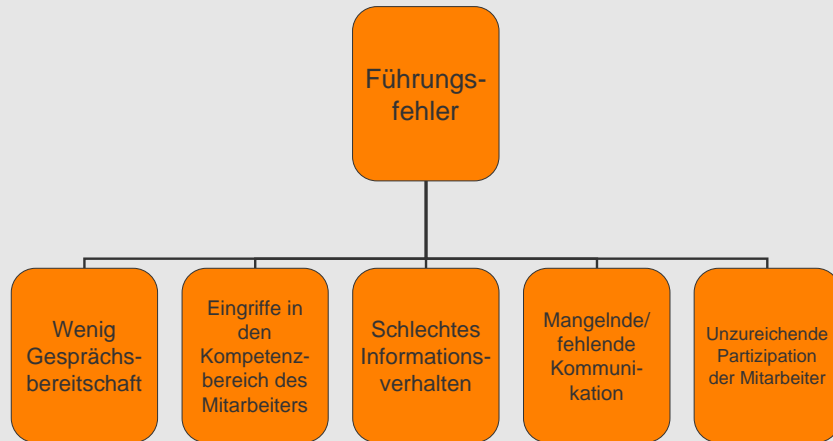
## Pseudo-Gegenstrategien der Führung

- Kontrolle
- Bedrohung

Verschärfte Kontrollen und Drohung mit Konsequenzen bekämpfen nicht den Boreout, sondern führen dazu, dass die problematischen Verhaltensweisen verstärkt werden.

## Beeinflussung des Verhaltens durch das Menschenbild





## Wirksame Gegenstrategien der Führung

1. Zeit in Führungsaufgaben investieren
2. Eigenen Führungsstil hinterfragen
3. Delegieren
4. Leistung belohnen
5. Individuelle Motivationsfaktoren schaffen
6. Fachliche und menschliche Führung in einer Hand lassen

## Wirksame Gegenstrategien der Führung

7. Sinn-Management
8. Gestaltungsrahmen des HR-Managements nutzen
9. Umgang mit Personalabbau
10. Alternativen bei Karriere-Endstationen
11. Kreativer Umgang mit älteren Mitarbeitern



**„Je länger jemand an Boreout leidet, desto mehr sinkt sein Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten.“**

Dr. Dieter Frey, Professor für Sozial- und Wirtschaftspsychologie an der Münchner Ludwig-Maximilians-Universität.  
Kontakt: [frey@psy.uni-muenchen.de](mailto:frey@psy.uni-muenchen.de)

## Pseudo-Gegenstrategien der Betroffenen

- Innere Kündigung
- Faulheit

37

## Wirksame Gegenstrategien der Betroffenen

- Eigenverantwortung/Autonomie
- Gespräch mit der Führungskraft
- Kontakt suchen/Kommunikation
- Externe Beratung/Coaching

Love it, change it or leave it!

38

## Kritik

- Kritiker behaupten, das Boreout-Syndrom sei gar keines. Boreout sei der Entschuldigungsversuch von Faulenzern und Jammerlappen, die sich für überqualifiziert und unterschätzt hielten.
- Wer aber als Führungskraft oder Berater mit einigermaßen offenen Augen durch die Welt geht, kann sich der Existenz des Boreout kaum verschließen.
- Es deutet alles darauf hin, dass es sich um ein Massenphänomen handelt, wenngleich belastbare wissenschaftliche Studien bislang noch nicht vorliegen.

## Krankmachende Arbeitsbedingungen

- Tatsache ist, dass es zahlreiche internationale Studien gibt, die die Zunahme insbesondere von psychischen und psychosomatischen Erkrankungen belegen, die zumindest mit verursacht sind durch belastende Arbeitsbedingungen.
- In den meisten Fällen klagen die Befragten zwar hauptsächlich über Überlastung, aber es könnte sich dennoch ein Boreout dahinter verbergen.
- Von Boreout Betroffene können sich sehr schnell überlastet fühlen, wenn ihnen noch mehr langweilige Arbeit aufgebürdet wird.
- Meist sind es auch die Arbeitsbedingungen die als Belastung empfunden werden.

## Die häufigsten Gründe für Boreout

Anspruchslose Aufgaben ohne Herausforderung	83%
Fehlende Aufträge bzw. Aufgaben	56%
Mangelnde Anerkennung vom Vorgesetzten	41%
Ein Job ohne Aussicht auf Weiterentwicklung	41%

Ergebnisse einer managerSeminare-Leserbefragung

41

## Die gefährlichsten Folgen des Boreout

Lustlosigkeit und Demotivation	88%
Ein reduziertes Selbstwertgefühl	54%
Eine schlechte Arbeitsleistung	39%
Der finanzielle Verlust für das Unternehmen	46%

Ergebnisse einer managerSeminare-Leserbefragung

42

## Die besten Strategien gegen Boreout

Ein Gespräch mit dem Vorgesetzten, um eventuelle Lösungen wie einen Team-Wechsel oder Job-Enrichment zu besprechen	90%
Eine Weiterqualifizierung mit der Aussicht auf neue Herausforderungen im Job	59%
Die Betroffenen sollten die Menge an Arbeit einfordern, die sie zeitlich ausfüllt	29%
Ein kompletter Neuanfang mit einem neuen Job in einem anderen Unternehmen	27%

Ergebnisse einer managerSeminare-Leserbefragung

43

## Stufenmodell der Reaktivierung

- 1. Stufe: Vorbereitung auf das Gespräch mit dem Betroffenen.
- 2. Stufe: Klärendes Gespräch
- 3. Stufe: Vereinbaren konkreter Verhaltens- und Leistungsziele!
- 4. Stufe: Konsequenz

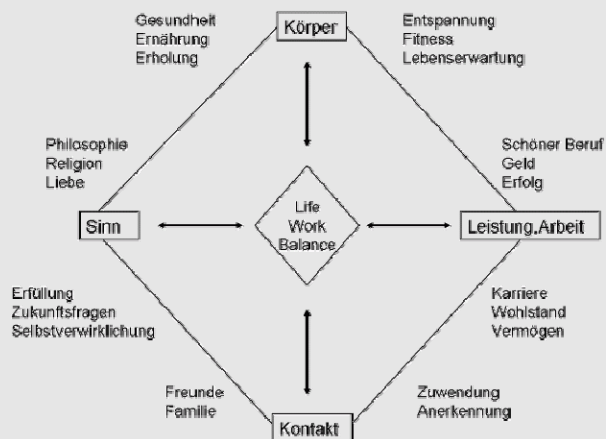
44

## Kraftfeldanalyse

Kraftquellen	Kräfte, die die innere Kündigung verstärken	Kräfte, die „reaktivieren“ können
In mir als Vorgesetztem		
Im Mitarbeiter		
In anderen Personen		
In Gruppen		
In der Organisation		
In Beziehungen		
In Machtverhältnissen		
sonstiges		

45

## Zeit-Balance-Modell



46

## Literaturtipps:

**Philippe Rothlin und Peter R. Werder: Diagnose Boreout. Warum Unterforderung im Job krank macht.** Redline Wirtschaft, Heidelberg 2007.

**Ralf D. Brinkmann und Kurt H. Stapf : Innere Kündigung. Wenn der Job zur Fassade wird.**

2005. 220 S. C.H.Beck ISBN 978-3-406-52815-6

## Web-Tipps:

[www.boreout.com](http://www.boreout.com)

[www.innerekuendung.de](http://www.innerekuendung.de)

## Weitere Informationen und Beratung:

WinnerConsult – Beratung für Menschen und Organisationen

Diplom-Psychologe

Nico Janzen

Kiefernweg 7

66399 Mandelbachtal

Tel. (0 68 93) 98 63 50

Fax (0 68 93) 98 63 51

Internet: [www.WinnerConsult.de](http://www.WinnerConsult.de)

E-Mail: [info@WinnerConsult.de](mailto:info@WinnerConsult.de)