

# Boreout

## Ursachen, Auswirkungen, Massnahmen

Masterarbeit

am

Institut für Betriebswirtschaftslehre  
Universität Zürich  
Lehrstuhl für Human Resource Management

Prof. Dr. Bruno Staffelbach

Betreuerin: Alexandra Arnold, lic. phil.

Fachgebiet: Betriebswirtschaftslehre  
Fach: Human Resource Management

Verfasserin: Manuela Probst  
Adresse: ...  
PLZ Ort: ...  
E-Mail: manuela.probst@uzh.ch  
Matrikelnummer: ...

Studienrichtung: ...  
Anzahl studierter Semester: ...  
Abgabedatum: 21. August 2012

## Abstract

Der Begriff „Boreout“ bezeichnet unterforderte, gelangweilte und desinteressierte Mitarbeiter. Bis jetzt wurde der Boreout kaum wissenschaftlich untersucht. Vorliegende Masterarbeit analysiert die Thematik aus Sicht der Betriebswirtschaftslehre und der Psychologie basierend auf einer Literaturrecherche. Zunächst wird der Boreout mittels der Elemente Unterforderung, Langeweile und Desinteresse definiert. Anhand einzelner Theorien und empirischer Befunde werden die Ursachen des Boreout erklärt. Als personale Ursachen werden die fehlende Passung zwischen Person und Tätigkeit, verschiedene Persönlichkeitseigenschaften, der unerfüllte psychologische Vertrag und die Valenz-Instrumentalität-Erwartungstheorie erörtert. Als organisationale Ursachen werden die Arbeitsgestaltung, die Einarbeitung neuer Mitarbeiter, die Personalauswahl sowie der Führungsstil betrachtet. Danach werden mögliche Auswirkungen des Boreout auf die Person und die Organisation diskutiert. Der Boreout hat physische, kognitive und psychische Auswirkungen auf die Person sowie Auswirkungen auf die persönliche Entwicklung, die Einstellung und das Verhalten. Die Auswirkungen auf die Organisation widerspiegeln sich in verminderter Leistung und höheren Kosten. Abschliessend werden Massnahmen der Arbeitsgestaltung, der Personalauswahl, der Einarbeitung sowie der Führung aufgezeigt, mit denen einem Boreout entgegengewirkt werden kann.

*Schlüsselbegriffe:* Boreout, Unterforderung, Langeweile, Desinteresse

---

The term “boreout” refers to under challenged, bored and disinterested staff. Until now, the concept of “boreout” (hereinafter referred to as “boreout”) has hardly been studied scientifically. This master thesis analyzes the subject from the perspectives of business administration and psychology based on a review of literature. First, the term “boreout” is defined by its relationship to the concepts of under challenge, boredom and disinterest. After that, the causes of the “boreout” are explained on the basis of several theories and empirical results. The misfit between person and activity, various personality traits, the unmet psychological contract and the valence-instrumentality-expectancy theory are discussed as personal causes of the “boreout”. The job design, the training of new employees, the personnel selection and the leadership style are considered as organizational causes of the “boreout”. Thereafter, the potential impacts of the “boreout” on the person and the organization are discussed. The “boreout” has physical, cognitive and psychological impacts on the person as well as impacts on a person’s development, attitudes and behavior. The impacts on the organization are reflected in poor performance and higher costs. Finally, measures such as job design, personnel selection, training and leadership are identified to prevent the “boreout”.

*Key words:* “Boreout”, under challenge, being understretched, (mental) underload, boredom, ennui, disinterest, indifference, lack of commitment

# Inhaltsverzeichnis

<b>Abstract</b> .....	<b>II</b>
<b>Inhaltsverzeichnis</b> .....	<b>III</b>
<b>Abbildungsverzeichnis</b> .....	<b>VI</b>
<b>Tabellenverzeichnis</b> .....	<b>VII</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis</b> .....	<b>VIII</b>
<b>1. Einleitung</b> .....	<b>1</b>
1.1. Ausgangslage .....	1
1.2. Zielsetzung und Forschungsfragen.....	2
1.3. Inhaltlicher Aufbau .....	3
1.4. Methodisches Vorgehen.....	3
1.5. Abgrenzungen .....	4
<b>2. Definition des Boreout</b> .....	<b>6</b>
2.1. Begriff Boreout .....	6
2.2. Unterforderung.....	7
2.3. Langeweile .....	9
2.4. Desinteresse.....	12
2.5. Abgrenzung des Boreout zur Inneren Kündigung.....	15
<b>3. Ursachen des Boreout</b> .....	<b>17</b>
3.1. Personale Ursachen .....	17

3.1.1.	Fehlende Passung zwischen Person und Tätigkeit .....	17
3.1.2.	Persönlichkeitseigenschaften .....	21
3.1.3.	Unerfüllter psychologischer Vertrag .....	24
3.1.4.	Valenz-Instrumentalität-Erwartungstheorie .....	27
3.2.	Organisationale Ursachen .....	29
3.2.1.	Mangelhafte Arbeitsgestaltung .....	29
3.2.1.1.	Monotone und repetitive Tätigkeiten .....	30
3.2.1.2.	Job-Characteristics-Model .....	31
3.2.1.3.	Unvollständige Arbeitstätigkeit .....	34
3.2.2.	Fehlerhafte Personalauswahl .....	36
3.2.2.1.	Fehler beim Anforderungsprofil .....	36
3.2.2.2.	Ungeeignete Personalauswahlverfahren .....	38
3.2.2.2.1.	Unstrukturiertes Einstellungsgespräch .....	39
3.2.2.3.	Mangelhafte Personen- und Leistungsbeurteilung .....	41
3.2.2.3.1.	Fehler der Wahrnehmung, der Informationsverarbeitung und des Urteils ..	41
3.2.2.3.2.	Verzerrte Ursachenzuschreibung .....	44
3.2.2.3.3.	Selbstunterschätzung .....	45
3.2.3.	Verfehlte Integration neuer Mitarbeiter .....	46
3.2.3.1.	Fehlgeschlagene organisationale Sozialisation .....	46
3.2.3.2.	Unzureichende Einarbeitung neuer Mitarbeiter .....	50
3.2.4.	Unpassender Führungsstil .....	51
<b>4.</b>	<b>Auswirkungen des Boreout .....</b>	<b>56</b>
4.1.	Auswirkungen auf die Person .....	56
4.1.1.	Physische und kognitive Auswirkungen .....	56
4.1.2.	Psychische Auswirkungen und Auswirkungen auf die persönliche Entwicklung ..	57
4.1.3.	Auswirkungen auf das Verhalten .....	59
4.1.3.1.	Boreout-Strategien und Eindrucksmanagement .....	61
4.1.4.	Auswirkungen auf die Einstellung .....	64
4.1.4.1.	Arbeitsunzufriedenheit .....	64
4.1.4.2.	Vermindertes Commitment .....	67
4.2.	Auswirkungen auf die Organisation .....	68

4.2.1.	Höhere Kosten.....	68
4.2.2.	Verminderte Leistung.....	68
<b>5.</b>	<b>Gesamtübersicht des Boreout .....</b>	<b>70</b>
<b>6.</b>	<b>Massnahmen .....</b>	<b>72</b>
6.1.	Massnahmen der Arbeitsgestaltung .....	72
6.1.1.	Tätigkeitsspielraum .....	73
6.1.2.	Persönlichkeits- und kompetenzförderliche Merkmale von Arbeitstätigkeiten .....	74
6.1.3.	Vollständige Tätigkeiten .....	75
6.1.4.	Flexible, differentielle und dynamische Arbeitsgestaltung.....	76
6.2.	Massnahmen der Personalauswahl.....	77
6.2.1.	Strukturiertes Einstellungsgespräch .....	78
6.2.2.	Strukturiertes Mitarbeitergespräch.....	79
6.3.	Massnahmen der Einarbeitung .....	82
6.3.1.	Einarbeitungsprogramm .....	82
6.3.2.	Mentoring und Patenschaft.....	85
6.4.	Massnahmen der Führung .....	87
6.4.1.	Führen durch Zielvereinbarung.....	87
6.4.2.	Führen durch Mitsprache, Empowerment und Partizipation .....	92
6.4.3.	Führen durch Delegation .....	93
<b>7.</b>	<b>Abschliessende Beurteilung .....</b>	<b>97</b>
7.1.	Zusammenfassende Schlussfolgerungen.....	97
7.2.	Reflexion, Beurteilung und Kritik.....	100
7.3.	Ausblick und Implikationen für die Wissenschaft und betriebliche Praxis .....	102
<b>Literaturverzeichnis.....</b>		<b>I</b>
<b>Eidesstattliche Erklärung .....</b>		<b>XV</b>

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Die Elemente des Boreout .....	7
Abbildung 2: Zusammenhang zwischen Komplexitätsgrad der Tätigkeit und Ausmass der Frustration.....	8
Abbildung 3: Belastungs-Beanspruchungsmodell.....	9
Abbildung 4: Vergleich zwischen Tätigkeit und Person .....	18
Abbildung 5: Modell des Flow-Zustands .....	19
Abbildung 6: Psychologischer Vertrag.....	25
Abbildung 7: VIE-Theorie.....	28
Abbildung 8: Job-Characteristics-Model.....	32
Abbildung 9: Der Prozess der organisationalen Sozialisation.....	47
Abbildung 10: Situative Reifegradtheorie .....	52
Abbildung 11: Qualitativ unterschiedliche Formen der Arbeitszufriedenheit.....	65
Abbildung 12: Entwicklung der Arbeitszufriedenheit bei der Schweizer Erwerbsbevölkerung.	67
Abbildung 13: Gesamtdarstellung des Boreout.....	70
Abbildung 14: Der Tätigkeitsspielraum.....	73
Abbildung 15: Phasen des Mitarbeitergesprächs.....	79
Abbildung 16: High-performance-cycle.....	89

**Tabellenverzeichnis**

Tabelle 1: SMART-Zielsystem .....90

## Abkürzungsverzeichnis

AG	Aktiengesellschaft
Aufl.	Auflage
bzw.	beziehungsweise
Dr.	Doktor
dt.	deutsch
Ed.	Edition
Eds.	Editors
engl.	englisch
et al.	et alli
HR	Human resource
Hrsg.	Herausgeber
lic. phil.	Lizentiat der Philosophischen Fakultät
PLZ	Postleitzahl
pp.	Pages
Prof.	Professor
S.	Seite
SBiB-Studie	Schweizerische Befragung in Büros-Studie
sog.	sogenannt
TBS	Tätigkeitsbewertungssystem
Übers.	Übersetzer
vgl.	vergleiche
VIE-Theorie	Valenz-Instrumentalität-Erwartungstheorie
vs.	versus
zit. in	zitiert in



# 1. Einleitung

## 1.1. Ausgangslage

Die heutige Arbeitswelt ist geprägt durch eine fortschreitende Technologisierung und Digitalisierung. In diesem Arbeitsumfeld steht der Mitarbeiter<sup>1</sup> oft unter Leistungsdruck, da an ihn verschiedene Anforderungen gestellt werden. Infolge Rationalisierungs- und Standardisierungsmaßnahmen in Unternehmen gestaltet sich der Arbeitsalltag zugleich monotoner und Routineaufgaben sind häufiger. Ausserdem haben Arbeitnehmende vermehrt Angst, ihre Arbeitsstelle zu verlieren. Daraus können verschiedene Arbeitsbelastungen entstehen, welche zunehmend zu psychischen Erkrankungen führen. Eine davon ist das Burnout-Syndrom, welche einen emotionalen Erschöpfungszustand beschreibt (Allenspach & Brechbühler, 2005, S. 102). Allerdings wird das persönliche Wohlbefinden sowohl durch Über- als auch durch Unterforderung beeinträchtigt (Allenspach & Brechbühler, 2005, S. 21). Gemäss einer Arbeitnehmer-Studie ist Unterforderung beziehungsweise eine wenig interessante Arbeit verrichten zu müssen und die eigenen Fähigkeiten nicht einsetzen zu können, der Hauptgrund, dass jüngere Beschäftigte weniger engagiert und mit ihrem Unternehmen weniger verbunden sind (GfK Switzerland AG & Trustmark, 2011). So sind ein neuer Aspekt der heutigen Berufswelt unterforderte, gelangweilte und desinteressierte Mitarbeiter. Dieses Phänomen rücken Rothlin und Werder (2007) erstmals in den Fokus und bezeichnen es als Boreout.

In der Tat bewerten gemäss einer Studie 52 % der Schweizer Beschäftigten ihre Arbeit als wenig stressig (Hochschule Luzern, 2010, S. 4). Zudem bietet insbesondere ein Büro-Arbeitsplatz unzählige Möglichkeiten privaten Dingen nachzugehen, wie E-Mails zu schreiben oder auf dem Internet zu surfen (Rothlin & Werder, 2007, S. 55). Es wird angenommen, dass für ein Unternehmen infolge der verminderten Leistung erhebliche Kosten entstehen. Der gesamtwirtschaftliche Schaden wird in Deutschland auf zirka 250 Milliarden Euro geschätzt (Rothlin & Werder, 2007, S. 9). Folgen eines Boreout können unter anderem Arbeitsunzufriedenheit, Lustlosigkeit oder Müdigkeit sein (Rothlin & Werder, 2007, S. 9, 65). Da der Mitarbeiter seine Arbeitsstelle nicht verlieren möchte, wendet er Strategien an, um beschäftigt zu wirken (Rothlin & Werder,

---

<sup>1</sup> Das Wort „Mitarbeiter“ wird in dieser Arbeit sowohl für die weiblichen als auch für die männlichen Mitarbeiter verwendet.

2007, S. 13). Ausserdem ist es sozial auch nicht erwünscht, gelangweilt am Arbeitsplatz zu sitzen (Rothlin & Werder, 2007, S. 7). Diese Auswirkungen können sowohl für die Persönlichkeit der betroffenen Person als auch für den Arbeitgeber gravierend sein. Deshalb ist es für das Unternehmen sowie für den Mitarbeiter von besonderer Wichtigkeit, die Ursachen des Boreout zu kennen, um geeignete Massnahmen treffen zu können, mit denen einem Boreout entgegengewirkt werden kann.

Die Publikationen von Rothlin und Werder (2007, 2009) haben in den Medien eine rege Diskussion ausgelöst und ihre Bücher wurden in mehrere Sprachen übersetzt. Das Phänomen des Boreout wurde jedoch auch kritisiert, denn der Boreout<sup>2</sup> ist aus medizinischer Sicht im Gegensatz zum Burnout, welches als eigenständige Störung akzeptiert ist, kein Krankheitsbild (Allenspach & Brechbühler, 2005, S. 102). Die Autoren haben das Phänomen aus der Sicht von Unternehmensberatern beschrieben. Ihre Annahmen zum Boreout beruhen hauptsächlich auf Beobachtungen und Befragungen, welche empirisch nur teilweise belegt werden (Rothlin & Werder, 2009, S. 12, 157). Der Boreout insgesamt wurde bis auf die zwei Publikationen von Rothlin und Werder weder empirisch untersucht noch wissenschaftlich erklärt.<sup>3</sup> Hier besteht demzufolge im Allgemeinen noch Forschungsbedarf. Die vorliegende Masterarbeit setzt bei dieser Forschungslücke an und beschreibt den Boreout und dessen Ursachen und Auswirkungen anhand wissenschaftlicher Methoden.

## **1.2. Zielsetzung und Forschungsfragen**

Das Ziel dieser Arbeit ist es, einen Beitrag zur Boreout-Forschung zu leisten und das Konstrukt Boreout theoretisch fundiert zu untersuchen. Einerseits gilt es zu klären, welches die Ursachen eines Boreout sind, und andererseits gilt es herauszufinden, welche Folgen ein Boreout nach sich ziehen kann. Aufgrund des erarbeiteten Erkenntnisstandes werden Massnahmen abgeleitet.

Daraus lassen sich folgende vier Forschungsfragen ableiten:

- (1) Wie wird das Konstrukt Boreout definiert?
- (2) Wie lassen sich die Ursachen eines Boreout beschreiben und erklären?
- (3) Welches sind die Auswirkungen eines Boreout und wie lassen sich diese erklären?

---

<sup>2</sup> In vorliegender Arbeit wird für Boreout der männliche Artikel verwendet, wie auch in den Publikationen von Rothlin und Werder (2007, 2009).

<sup>3</sup> Es existieren zusätzlich einige wenige Seminararbeiten zum Boreout.

- (4) Welche Massnahmen können daraus abgeleitet werden, um einem Boreout entgegenzuwirken?

### **1.3. Inhaltlicher Aufbau**

Die vorliegende Masterarbeit gliedert sich in sieben Kapitel. Das erste Kapitel zeigt die Bedeutung des Themas und dessen Forschungsbedarf auf. Zudem werden Ziele, inhaltlicher Aufbau und Methoden erläutert. Das Kapitel 2. bietet eine Einführung in die Thematik des Boreout und beinhaltet die begrifflichen Grundlagen. Der Boreout wird definiert und die Elemente Unterforderung, Desinteresse und Langeweile werden beschrieben und analysiert. Abgeschlossen wird das Kapitel mit einer inhaltlichen Abgrenzung des Boreout zur Inneren Kündigung. Das Kapitel 3. erläutert die Ursachen des Boreout. Diese werden in personale und organisationale Ursachen unterteilt. Das Kapitel 4. geht auf die Auswirkungen des Boreout ein. Es werden zuerst die Auswirkungen auf die Person betrachtet und anschliessend diejenigen auf die Organisation. Im Kapitel 5. werden die erarbeiteten Ursachen und Auswirkungen in einer Gesamtdarstellung zusammengefasst und veranschaulicht. Im Kapitel 6. werden die Massnahmen, mit denen einem Boreout entgegengewirkt werden kann, erläutert. Abschliessend erfolgen im Kapitel 7. zusammenfassende Schlussfolgerungen. Die Erkenntnisse werden zudem reflektiert, beurteilt und es wird Kritik geäussert. Die Arbeit wird mit einem Ausblick sowie mit Implikationen für die Wissenschaft und betriebliche Praxis abgeschlossen.

### **1.4. Methodisches Vorgehen**

Das Konstrukt Boreout wird in dieser Arbeit theoretisch analysiert. Die Analyse basiert ausschliesslich auf einer Literaturrecherche. Der Boreout und dessen Ursachen und Auswirkungen werden anhand verschiedener Theorien und empirischer Befunde aus der Betriebswirtschaftslehre und der Psychologie erklärt. Zusätzlich wird Fachliteratur aus Lehrbüchern des Personalmanagements sowie der Arbeits- und Organisationspsychologie verwendet. Zur Beschreibung von Theorien und Modellen, wie des Flow-Modells, der Valenz-Instrumentalität-Erwartungstheorie, des Job-Characteristics-Model, der qualitativ unterschiedlichen Formen der Arbeitszufriedenheit, der situativen Reifegradtheorie und der Zielsetzungstheorie, werden die Originalwerke von

Csikszentmihalyi (1975/1992), Vroom (1995), Hackman und Oldham (1980), Bruggemann, Groskurth und Ulich (1975), Hersey und Blanchard (1982) und Latham und Locke (1991) herangezogen. Um die empirische Evidenz aufzuzeigen, werden Studien aus Fachzeitschriften verwendet; überwiegend aus Datenbanken der Psychologie und der Betriebswirtschaftslehre. Als Ausgangspunkt der Definition und der Analyse des Boreout dienen die Annahmen aus den Publikationen von Rothlin und Werder (2007, 2009). Die Auswahl der zusätzlichen Fachliteratur und der verwendeten Theorien erfolgt einerseits in Anlehnung an Rothlin und Werder (2009) und andererseits gemäss eigenem Ermessen. So beruht vorliegende Arbeit häufig auf Annahmen der Autorin, welche bis jetzt nicht vollständig empirisch gestützt werden können. Die beschriebenen Massnahmen werden aus den Ursachen abgeleitet und anhand von Fachliteratur aus Lehrbüchern und Studien erläutert. Auf eine empirische Untersuchung wird im Rahmen dieser Arbeit verzichtet.

## **1.5. Abgrenzungen**

Der Boreout wird im Rahmen dieser Arbeit nur aus Sicht der Betriebswirtschaftslehre und aus Sicht der Psychologie betrachtet. Eine medizinische oder philosophische Perspektive wird nicht eingenommen. Zudem beschränkt sich die Literaturrecherche ausschliesslich auf deutschsprachige und englischsprachige Literatur. Im Kapitel 6. werden nur Massnahmen aus Sicht der Organisation betrachtet. Auf die Massnahmen, welche das Individuum ergreifen kann, wird nicht eingegangen.

Die Elemente Unterforderung, Langeweile und Desinteresse, welche den Boreout gemäss Rothlin und Werder (2007) charakterisieren, werden als gegeben angenommen und bilden den Ausgangspunkt dieser Analyse. Dabei findet man den Begriff Unterforderung auch im Zusammenhang mit Hochbegabung. Diese Arbeit konzentriert sich jedoch ausschliesslich auf die Unterforderung am Arbeitsplatz. Auch auf das dem Boreout verwandten Konzept des Burnout wird im Rahmen dieser Arbeit nicht eingegangen. Eine Abgrenzung des Boreout zur Inneren Kündigung erfolgt in Kapitel 2.5.

Die Personalauswahl wird sowohl als Ursache des Boreout betrachtet als auch als Massnahme vorgeschlagen, um einem Boreout entgegenzuwirken. Jedoch existieren viele unterschiedliche Personalauswahlverfahren. In vorliegender Arbeit wird vor allem das Einstellungsgespräch ver-

tieft analysiert, weil es in der Praxis am häufigsten angewendet wird (Rietiker, 2010, S. 231) und deshalb davon ausgegangen werden kann, dass dort eine Quelle vieler fehlerhafter Personalauswahlentscheidungen liegt.

Auch Führung ist ein breiter Themenbereich. Es werden nur diejenigen empirischen Befunde der Führung erörtert, welche für diese Arbeit relevant sind, um die Ursachen des Boreout zu erklären. Zudem wird zur Erklärung des Boreout eine Führungstheorie ausgewählt, nämlich die situative Reifegradtheorie der Führung. Bei den Massnahmen wird auch nur auf diejenigen Führungselemente näher eingegangen, welche potentiell einem Boreout entgegenzuwirken, namentlich Delegation, Zielvereinbarung und Partizipation.

Im Zusammenhang mit der Arbeitsgestaltung werden in der Literatur auch Konzepte der Aufgabenerweiterung diskutiert, welche sich aus der Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg ergeben (Ulich, 2011, S. 212). Auf diese Konzepte wird jedoch nicht eingegangen, da Tätigkeiten, welche persönlichkeitsförderlich und vollständig gestaltet sind, auch die Kriterien einer Aufgabenerweiterung erfüllen.

Von Rothlin und Werder (2009) werden weitere Massnahmen vorgeschlagen, mit denen einem Boreout entgegengewirkt werden kann, namentlich die Einführung eines Innovationsmanagements und die Schaffung einer Organisationskultur, welche den Boreout verhindert. Da es sich bei beiden Massnahmen um breite Themenbereiche handelt, welche nicht direkt aus den Ursachen abgeleitet werden können, werden diese in der vorliegenden Arbeit nicht ausgeführt.

## 2. Definition des Boreout

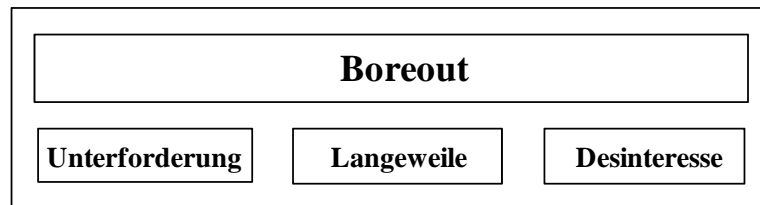
In diesem Kapitel wird die erste Forschungsfrage, wie ein Boreout definiert werden kann, bearbeitet. Dieses Kapitel dient im Allgemeinen der Einführung in die Thematik des Boreout. Zuerst wird in Kapitel 2.1. der Begriff des Boreout erläutert, unter anderem auch in sprachlicher Hinsicht. Anschliessend werden die drei Elemente des Boreout genauer beschrieben. Die Unterforderung wird in Kapitel 2.2. betrachtet. Im Kapitel 2.3. wird die Langeweile erörtert. Das Desinteresse wird in Kapitel 2.4. behandelt und zusätzlich wird auf die mit dem Desinteresse verwandten Konzepte Bedeutung der Arbeit, Commitment, Identifikation und Job involvement eingegangen. Zum Schluss erfolgt in Kapitel 2.5. eine Abgrenzung des Boreout zur Inneren Kündigung.

### 2.1. Begriff Boreout

Der Begriff *Boreout* stammt von den Autoren Rothlin und Werder (2007). Der Wortlaut lässt unvermittelt an den Burnout denken, denn beide Wörter setzen sich aus englischen Begriffen zusammen. Das Wort Boreout besteht aus den englischen Begriffen *bore*, das heisst unter anderem langweilen oder Langweiler und *out*, das bedeutet aus beziehungsweise beendet. Die Verknüpfung dieser Wörter ergibt ein „Ausgelangweilt-Sein“ (Rothlin & Werder, 2007, S. 13). Die Langeweile ist allerdings keinesfalls am Abklingen. Es handelt sich dabei um einen länger andauernden Zustand, welcher verstärkend wirkt und weitere Folgen nach sich zieht (Rothlin & Werder, 2007, S. 13). Das englische Wort *to bore out*, was auf Deutsch so viel heisst wie ausbohren oder abbohren, hat nichts gemeinsam mit der Bedeutung eines Boreout. Jedoch bedeutet *to be bored out of one's mind*, dass man sich zu Tode langweilt. Das englische Wort *to burn out*, was ausbrennen heisst, entspricht demgegenüber der Definition eines Burnout. Somit ist ersichtlich, dass der Begriff Boreout sprachlich betrachtet nicht exakt der inhaltlichen Definition eines Boreout entspricht und vor allem in Anlehnung an den Begriff des Burnout entstanden ist. Es gilt zudem anzumerken, dass der Begriff Boreout durch seine Bedeutung nur das Element Langeweile berücksichtigt.<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> Die Übersetzungen der Begriffe sind unter <http://dict.leo.org/> zu finden.



**Abbildung 1: Die Elemente des Boreout**  
(Eigene Darstellung nach Rothlin & Werder, 2007, S. 13)

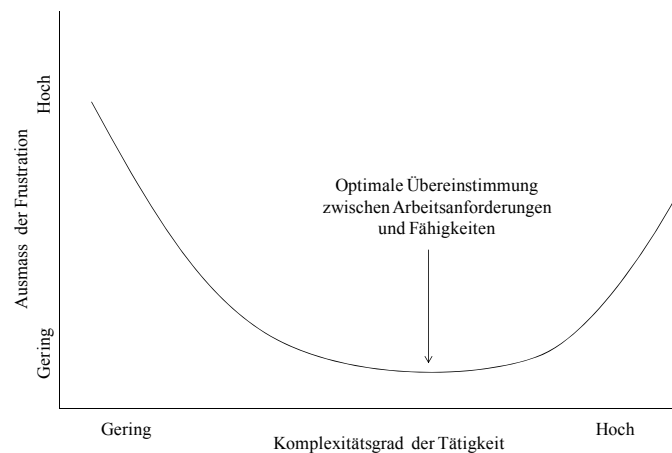
Da die Forschung zum Boreout noch in den Anfängen steckt, ist der Begriff „Boreout“ in der Fachliteratur bis auf wenige Arbeiten, welche sich auf Rothlin und Werder beziehen, nicht vorhanden. Gemäss diesen Autoren sind, wie die Abbildung 1 zeigt, die Elemente Unterforderung, Desinteresse und Langeweile am Arbeitsplatz die charakteristischen Merkmale, welche ein Boreout definieren (Rothlin & Werder, 2007, S. 13). Allerdings bestehen zwischen diesen Elementen Wechselbeziehungen (Rothlin & Werder, 2007, S. 14). Um von einem Boreout sprechen zu können, müssen diese drei Elemente regelmässig und über eine längere Zeitdauer vorhanden sein (Rothlin & Werder, 2007, S. 26). Jedoch sind der zeitliche Ablauf sowie die erlebte Intensität des Boreout von der Person abhängig (Rothlin & Werder, 2007, S. 28). In den nächsten Kapiteln werden diese drei Elemente vertiefend behandeln.

## 2.2. Unterforderung

Die Unterforderung ist sowohl eine Thematik der Arbeits- und Organisationspsychologie als auch der Betriebswirtschaftslehre in den Bereichen Personalauswahl und Personalentwicklung. Es ist festzustellen, dass sich die Literatur vermehrt mit Überforderung auseinandersetzt und die Unterforderung eher vernachlässigt. Jedoch ist neben der Überforderung auch die Unterforderung unter den Beschäftigten in den letzten fünfzig Jahren angestiegen, denn die heutige Arbeitsteilung und die damit verbundenen unvollständigen Arbeitsaufgaben fördern die Unterforderung (Richter & Hacker, 1998, S. 112; Volkholz & Köchling, 2002, S. 455).

Sowohl die Unter- als auch die Überforderung entstehen durch ein Ungleichgewicht zwischen den an den Mitarbeitenden gestellten Anforderungen und dessen Fähigkeiten (Olfert, 2008, S. 85). Bei der Unterforderung sind die Fähigkeiten grösser als die Anforderungen (Allenspach & Brechbühler, 2005, S. 21). Studien zeigen, dass es ein bestimmtes Optimum gibt, bei welchem die Anforderungen mit den Fähigkeiten übereinstimmen (Ulrich, 2011, S. 290-292). Es wird ange-

nommen, dass der Zusammenhang zwischen dem Komplexitätsgrad der Tätigkeit und dem Frustrationsgrad durch eine kurvilineare Funktion beschrieben werden kann (Hettinger & Wobbe, 1993, S. 507; Ulich, 2011, S. 291). Diese Beziehung ist in Abbildung 2 ersichtlich. Jenseits dieses Optimums entstehen Über- und Unterforderung und somit hohe Frustration (Hettinger & Wobbe, 1993, S. 507-508). So fühlen sich die meisten Menschen auch bei einer mittleren mentalen Arbeitsbelastung am wohlsten (Schmale, 1983, S. 364).

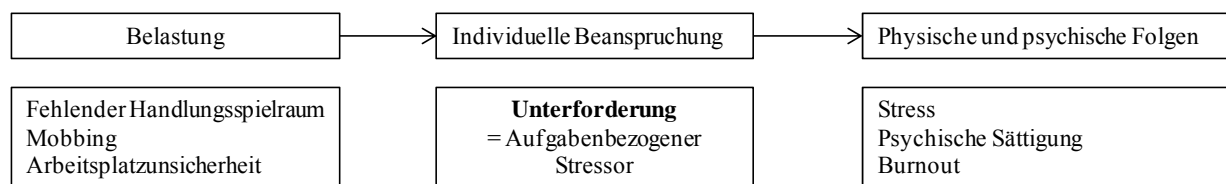


**Abbildung 2: Zusammenhang zwischen Komplexitätsgrad der Tätigkeit und Ausmass der Frustration**  
(Eigene Darstellung nach Ulich, 2011, S. 291)

Es wird zwischen einer quantitativen und einer qualitativen Unterforderung unterschieden (Alenspach & Brechbühler, 2005, S. 21). Bei der quantitativen Unterforderung geht es um die Menge der Arbeit (Verfürth, 2008, S. 143). Hier hat der Mitarbeiter zu wenig Arbeit, denn der Aufgabenumfang ist für die zur Verfügung stehende Zeit zu klein (Verfürth, 2008, S. 143). Die quantitative Unterforderung kann darauf zurückzuführen sein, dass es in einem Unternehmen insgesamt zu wenig zu tun gibt oder die vorhandene Arbeit ungleich verteilt ist (Rothlin & Werder, 2007, S. 17). Der qualitative Aspekt der Unterforderung betrifft den Arbeitsinhalt (Rothlin & Werder, 2007, S. 17). Die inhaltlichen Anforderungen der Arbeitstätigkeiten entsprechen nicht den Kenntnissen, Fähigkeiten und dem Leistungsniveau des Beschäftigten (Verfürth, 2008, S. 143; Udris & Frese, 1999, S. 434). Dazu zeigt eine Studie bezüglich Arbeitsauslastung, dass die qualitative Unterforderung als belastender empfunden wird als die quantitative Unterforderung (Shaw & Weekley, 1985, S. 95).



Die Unterforderung findet sich in der Literatur auch im Zusammenhang mit der Thematik Stress am Arbeitsplatz. Die Unterforderung wird den negativen psychischen Beanspruchungen zugeordnet, welche verschiedene physische sowie psychische Folgen haben, wie beispielsweise Stress, psychische Sättigung oder ein Burnout (Allenspach & Brechbühler, 2005, S. 21). Eine Beanspruchung ist die individuelle Reaktion auf eine Belastung (Wendel, 2001, S. 15). Belastungen ergeben sich beispielsweise aus Tätigkeitsmerkmalen wie einem fehlendem Handlungsspielraum (Wendel, 2001, S. 16). In solchen Belastungs-Beanspruchungsmodellen wird die Unterforderung zu den aufgabenbezogenen Stressoren gezählt (Udris & Frese, 1999, S. 434; Semmer & Udris, 2004, S. 174). Dies sind Faktoren, welche das Auftreten von Stress fördern (Semmer & Udris, 2004, S. 173). Die Abbildung 3 veranschaulicht diese Zusammenhänge.



**Abbildung 3: Belastungs-Beanspruchungsmodell**  
(Eigene Darstellung nach Wendel, 2001, S. 17)

Die Fähigkeiten und das Wissen gehören zu den Bewältigungsmöglichkeiten beziehungsweise zu den Ressourcen eines Mitarbeitenden (Wendel, 2001, S. 17). Ob Stress entsteht, hängt demzufolge vom Stressor und von der Persönlichkeit ab (Allenspach & Brechbühler, 2005, S. 20). Stressoren können aber auch nur zu erhöhter Aktiviertheit führen und als Herausforderung empfunden werden (Nerdinger, Blickle & Schaper, 2008, S. 525). Eine solche Anregung ist sogar wichtig, denn ohne solche Herausforderungen stellt sich die Unterforderung ein (Nerdinger et al., 2008, S. 525-526).

### 2.3. Langeweile

Die Langeweile ist ein Alltagsphänomen, welches sowohl in der Freizeit als auch im Arbeitskontext anzutreffen ist (Kern, 2008, S. 4). Verschiedene wissenschaftliche Disziplinen, wie die Philosophie, Soziologie, Psychologie und Betriebswirtschaftslehre, beschäftigen sich mit dem Konzept der Langeweile (Loukidou, Loan-Clarke & Daniels, 2009, S. 382). Je nach Ansatz werden

verschiedene Aspekte von Langeweile wie Verhalten, Motivation, Emotion oder Kognition betrachtet (Kern, 2008, S. 8-9; Loukidou et al., 2009, S. 382). Obwohl zu arbeitsbezogenen Gefühlszuständen wie Arbeitszufriedenheit oder Stress sehr viel Forschung existiert, sind Studien bezüglich Langeweile im Arbeitskontext bis heute rar (Fisher, 1993, S. 395; Game, 2005, S. 701; Loukidou et al., 2009, S. 381). Für Langeweile existieren keine einvernehmliche Definition und keine ganzheitliche Theorie über deren Ursachen (Fisher, 1993, S. 395).

Der Begriff Langeweile setzt sich aus den Wörtern *lange* und *Weile* zusammen. Es handelt sich um eine Zeitdauer, welche subjektiv als lang bewertet wird (Kern, 2008, S. 89). Das heisst, dass dieser Zeitabschnitt je nach Person, Kontext und verwendetem Massstab unterschiedlich eingeschätzt wird (Kern, 2008, S. 89). Langeweile wird zu den Emotionen oder zu den affektiven Zuständen gezählt und wird als unangenehm und als deaktivierend beschrieben (Loukidou et al., 2009, S. 383). Bezogen auf diese zwei Dimensionen ist Langeweile der Depression ähnlich (Loukidou et al., 2009, S. 383). Jedoch ist bei der Langeweile die Dimension Aktivierungs-Deaktivierung ausgeprägter als bei Depression (Loukidou et al., 2009, S. 283). Langeweile, wie auch alle anderen Affekte, kann als Persönlichkeitseigenschaft (engl. Trait) oder als Gemütszustand (engl. State) betrachtet werden (Kern, 2008, S. 131; Watson, Clark & Carey, 1988, S. 347). Daraus haben sich zwei unterschiedliche Richtungen der Langeweile-Forschung entwickelt (Kern, 2008, S. 131). Einerseits wird die Langeweile-Neigung eines Individuums und andererseits wird das Erleben der Langeweile als Zustand untersucht. Langeweile als Eigenschaft ist situationsunabhängig, ist ein stabiles Persönlichkeitsmerkmal und wird auch als innere und chronische Langeweile bezeichnet (Kern, 2008, S. 131). Langeweile als Zustand ist situativ, flüchtig, gegenständlich und kommt von aussen (Kern, 2008, S. 132; Loukidou et al., 2009, S. 383). Demzufolge gibt es einerseits bestimmte Charakteristiken einer Situation, welche Langeweile hervorrufen und andererseits gibt es Charakteristiken des Individuums, welche bestimmen, ob Langeweile erlebt wird (Loukidou et al., 2009, S. 388).

Definitionen zu Langeweile im Arbeitskontext beziehen sich vor allem auf Langeweile als Zustand. So wird Langeweile beschrieben als vorübergehender Gemütszustand, welcher vergänglich ist als Einstellungen, wie zum Beispiel Arbeitszufriedenheit (Fisher, 1993, S. 396). Es ist ein Zustand fehlenden Interesses und fehlender Neugier, wodurch es der Person schwer fällt, sich auf die Tätigkeit zu konzentrieren (Fisher, 1993, S. 396; Kast, 2001, S. 23). Damit verbunden ist das Gefühl, an einer Sache nicht beteiligt und nicht engagiert zu sein (Barbalet, 1999, S. 634). Dem-

zufolge wird als Gegenteil von Langeweile auch Enthusiasmus genannt (Daniels, 2000, S. 276). Langeweile ist ein Zustand nicht optimaler Erregung und Unzufriedenheit, welcher einer unzureichend stimulierenden Situation zugeschrieben wird (Loukidou et al., 2009, S. 382; Mikulas & Vodanovich, 1993, S. 3). Das Gefühl, am Arbeitsplatz ohne Beschäftigung zu sein, ruft beim Betroffenen Ratlosigkeit oder auch Verzweiflung hervor (Rothlin & Werder, 2007, S. 23). Es wird angenommen, dass die Langeweile für die Person so unerträglich ist, dass sie sich spannendere Tätigkeiten oder Unterhaltung sucht (Rothlin & Werder, 2007, S. 23). Dies entspricht der kognitiven Aktivierungstheorie (Berlyne, 1960/1974, S. 235-238). Diese Theorie besagt, dass bei Langeweile das Anregungspotenzial zu niedrig ist und durch diversive Exploration nach neuen Reizen, zum Beispiel Unterhaltung, gesucht wird (Kern, 2008, S. 205). Dies macht deutlich, dass Langeweile mit Ruhelosigkeit zusammenhängt, denn das Individuum muss die tiefe Aussenstimulierung kompensieren, um die Aufmerksamkeit auf die Aufgabe zu fokussieren (Damrad-Frye & Laird, 1989, S. 316; Loukidou et al., 2009, S. 384).

Differenzierter als die deutsche Sprache ist die englische Sprache, welche zwei Begriffe von Langeweile unterscheidet. Es gibt für die Langeweile einerseits das Wort *Boredom* und andererseits den Begriff *Ennui*. Die Bedeutungen sind jeweils unterschiedlich. Zu *Boredom* gehören Reizbarkeit und Ruhelosigkeit (Barbalet, 1999, S. 634). Durch das fehlende Interesse wird bei *Boredom* Unzufriedenheit ausgelöst (Barbalet, 1999, S. 634). Es wird ein Unbehagen erlebt, welchem aktiv begegnet wird (Barbalet, 1999, S. 634). Nicht so bei *Ennui*. Bei dieser Form von Langeweile akzeptiert das Individuum diesen Zustand des Desinteresses oder reagiert resigniert (Barbalet, 1999, S. 634).

Die Langeweile-Neigung (engl. Boredom proneness) ist ein spezifisches und messbares Persönlichkeitsmerkmal (Loukidou et al., 2009, S. 390). Um dieses Merkmal zu erfassen, wurden verschiedene Messinstrumente entwickelt. Dazu liefert Vodanovich (2003) eine Übersicht. Eine Faktorenanalyse zur Boredom proneness scale zeigt, dass die Langeweile-Neigung ein multidimensionales Konstrukt ist, welches aus fünf Faktoren besteht (Vodanovich & Kass, 1990, S. 118). Der erste Faktor wird externe Stimulierung genannt und beinhaltet das Bedürfnis nach Erregung, Veränderung und Herausforderung (Vodanovich & Kass, 1990, S. 118). Der zweite Faktor ist die interne Stimulierung und bezeichnet die Fähigkeit sich zu interessieren und zu beschäftigen (Vodanovich & Kass, 1990, S. 118). Der dritte Faktor ist die affektive Reaktion auf

Langeweile, der vierte Faktor ist die Zeitwahrnehmung und der fünfte Faktor die Reaktion auf Wartezeit (Vodanovich & Kass, 1990, S. 118).

## **2.4. Desinteresse**

Unter Desinteresse wird eine Gleichgültigkeit sowohl gegenüber der Arbeitstätigkeit als auch gegenüber der Organisation verstanden (Rothlin & Werder, S. 20). Die zu erledigende Arbeit hat für den Beschäftigten keine Bedeutung, sie ist für ihn irrelevant und er sieht keinen Sinn darin, denn die Arbeit und der Arbeitgeber interessieren ihn nicht, da er sich nicht mit ihnen identifizieren kann (Rothlin & Werder, S. 20-21).

Desinteresse ist kein Konzept, welches explizit theoretisch oder empirisch untersucht wurde. Jedoch befasst sich die Emotionspsychologie mit dem Gegenteil von Desinteresse, dem Interesse, obwohl auch in diesem Forschungsbereich das Interesse eher vernachlässigt wurde (Tomkins, 1962, zit. in Silvia, 2009, S. 220). Interesse wird, gemäss verschiedener Emotionstheoretikern, den Emotionen zugeordnet (Silvia, 2009, S. 220). So wird Interesse von einigen Autoren auch als gegenteilige Emotion zu Langeweile genannt (Kern, 2008, S. 272). Interesse wird unter bestimmten Bedingungen aktiviert (Izard, 1977/1981, S. 246). Es entsteht erstens durch die Wahrnehmung von Veränderung und Neuheit (Izard, 1977/1981, S. 246). Das Neue kann sich ausserhalb der Person befinden oder durch Vorstellung, Erinnerung und Denken entwickelt werden (Izard, 1977/1981, S. 246). Deshalb sind für die Entstehung von Interesse vielfältige, komplexe und ungewohnte Stimuli wichtig (Izard, 1977/1981, S. 260; Silvia, 2009, S. 221). Ereignisse sind besonders dann interessant, wenn sie komplex, aber für die Person zugleich auch verständlich sind (Silvia, 2009, S. 221). Zweitens ist für die Aktivierung von Interesse die selbstentwickelte Vorstellung wesentlich (Izard, 1977/1981, S. 246). So wird Interesse erregt durch die Vorstellung von Möglichkeiten sowie durch Zielvorstellungen des Individuums (Izard, 1977/1981, S. 246-247). Interesse wird als intensive Anteilnahme erlebt (Kast, 2001, S. 16-17). Es ist die Empfindung engagiert, gefesselt, fasziniert und neugierig zu sein (Izard, 1977/1981, S. 248). Die Person verspürt den Drang, zu erforschen, in Anspruch genommen zu werden oder das Selbst durch neue Informationen und Erfahrungen mit der Sache oder Person zu erweitern, welche das Interesse geweckt hat (Izard, 1977/1981, S. 248). Interesse regt an, belebt und die Person fühlt sich, auch wenn sie sich nicht bewegt, lebendig und aktiv (Izard, 1977/1981, S. 248). Das Gegenteil von

Interesse ist die Teilnahmslosigkeit durch fehlende Trieberregung oder durch fehlenden Aufforderungscharakter der Situation (Revers, 1949, S. 43-44, zit. in Kern 2008, S. 273).

Interesse hat aus zwei Gründen eine besondere Bedeutung (Izard, 1977/1981, S. 257). Einerseits ist Interesse eine Antriebskraft und erhöht die Motivation, insbesondere die intrinsische, da das Individuum zur Erkundung und zu neuen Handlungen angeregt wird (Izard, 1977/1981, S. 257; Silvia, 2009, S. 221). Andererseits ist Interesse wichtig für die Entwicklung von Fertigkeiten, Kompetenzen<sup>5</sup> und Intelligenz (Izard, 1977/1981, S. 256). Dafür lenkt das Interesse die Aufmerksamkeit, erleichtert die Wahrnehmung und bewirkt hohe Konzentration (Izard, 1977/1981, S. 262; Kern, 2008, S. 273). Folglich ermöglicht Interesse Lernen, erhöht Wissen und Erfahrungen und erleichtert somit persönliches Wachstum (Mayne & Bonanno, 2001, S. 130-131; Silvia, 2009, S. 221). Wenn das Interesse nicht vorhanden ist, wie bei einem Boreout, dann wird die Motivation nicht erhöht und Fertigkeiten, Kompetenzen und die Intelligenz können nicht gesteigert werden. Im Allgemeinen ist bei jeder Person ein bestimmter Grad an Interesse vorhanden, auch wenn negative Emotionen dominieren (Izard, 1977/1981, S. 267). Das Interesse ist am niedrigsten bei schwerem und anhaltendem Kummer, welcher in eine Depression übergeht (Izard, 1977/1981, S. 267). Dieser affektive Zustand ist am schwierigsten zu verändern (Izard, 1977/1981, S. 267).

Auch wenn es keine ausdrückliche Theorie zu Desinteresse gibt, existieren dennoch Konzepte, welche mit der Definition von Desinteresse von Rothlin und Werder<sup>6</sup> zusammenhängen, worüber viel Forschung vorhanden ist. Es sind die Konzepte *Bedeutung der Arbeit* (engl. Meaning of work), *Commitment*<sup>7</sup>, *Identifikation* und *Job involvement*. Commitment, Identifikation und Job involvement weisen gewisse Gemeinsamkeiten auf, können aber doch voneinander abgegrenzt werden (van Dick, 2004, S. 4).

Die Bedeutung der Arbeit für das Individuum ist ein zentrales Forschungsgebiet verschiedener Disziplinen (Harpaz & Fu, 2002, S. 639; Rosso, Dekas & Wrzesmiewski, 2010, S. 92). Die Arbeit wird dann als bedeutend erlebt, wenn die Arbeitsanforderungen mit den persönlichen Wer-

---

<sup>5</sup> In der gesamten Arbeit wird der Begriff Kompetenz im Sinne von Fähigkeiten und Fertigkeiten verwendet, falls nicht anders vermerkt.

<sup>6</sup> Desinteresse nach Rothlin und Werder (2007, S. 20-21) wird als Gleichgültigkeit beschrieben, die Aufgabe erscheint sinnlos, bedeutungslos und irrelevant und es findet keine Identifikation mit der Arbeit und der Organisation statt.

<sup>7</sup> In der englischen Übersetzung von Rothlin & Werder (2007) wird Desinteresse mit „Lack of commitment“ übersetzt.

ten, Überzeugungen und Verhaltensweisen übereinstimmen (Spreitzer, Kizilos & Nason, 1997, S. 681). Eine Untersuchung zeigt, dass die Bedeutung der Arbeit positiv mit Arbeitszufriedenheit zusammenhängt (Spreitzer et al., 1997, S. 693).

Commitment beschreibt die Verbundenheit eines Individuums mit der Organisation (van Dick, 2004, S. 3). Eine weitere Definition bezeichnet Commitment auch als Verpflichtung (Weinert, 2004, S. 179). Commitment ist die individuelle Einstellung gegenüber der Organisation im Allgemeinen und lässt sich in drei Komponenten unterteilen (Weinert, 2004, S. 180). Das *affektive Commitment* beinhaltet die emotionale Verbundenheit mit der Organisation (Meyer & Allen, 1991, S. 67). Dabei kommt es zu einer Bindung, weil es das Individuum so will (Meyer & Allen, 1991, S. 67). Das *fortsetzungsbezogene Commitment* beruht auf Kosten-Nutzen-Abwägungen und geschieht aus dem Müssen heraus (Meyer & Allen, 1991, S. 67; van Dick, 2004, S. 4). Das *normative Commitment* entsteht aufgrund von Verpflichtungen und das Individuum bleibt in der Organisation, weil es sollte (Meyer & Allen, 1991, S. 67). Ein anderer Ansatz unterscheidet auch drei Formen des Commitments, jedoch hinsichtlich dessen Intensität (Felfe, 2008, S. 40). Dies sind *Internalization*, *Identification* und *Compliance* (Felfe, 2008, S. 40). Die Intensität ist am geringsten bei *Compliance* (O'Reilly & Chatman, 1987, S. 493). Dort werden Ziele der Organisation verfolgt, weil es notwendig ist, um belohnt zu werden (O'Reilly & Chatman, 1987, S. 493). Bei der *Identification* werden die Werte der Organisation akzeptiert und die Diskrepanz zu den individuellen Werten ist gering (O'Reilly & Chatman, 1987, S. 493). Das Individuum ist sogar bereit, Werte zu übernehmen, um ein besseres Arbeitsergebnis zu erzielen (Felfe, 2008, S. 40; O'Reilly & Chatman, 1987, S. 493). Bei der *Internalization* stimmen die individuellen Werte mit den Werten der Organisation überein, was einem affektiven Commitment entspricht (Felfe, 2008, S. 40; O'Reilly & Chatman, 1987, S. 493).

Identifikation wird vor allem untersucht als organisationale Identifikation, fokussiert hauptsächlich auf den sozialen Kontext und wird aufgrund von Theorien aus der Sozialpsychologie begründet (Felfe, 2008, S. 25). Die organisationale Identifikation beruht auf Mitgliedschaft, Ähnlichkeit und Loyalität zu einer Gruppe (Wegge & van Dick, 2006, S. 27). Identifikation wird auch definiert als individuelle Verankerung von Werten für die Lebens- und Arbeitsgestaltung (Wunderer & Küpers, 2003, S. 57). Identifikationsobjekte können die Arbeit, Ziele oder auch Beziehungen sein (Wunderer & Küpers, 2003, S. 57). Somit steht bei der Identifikation der kognitive Aspekt im Vordergrund (van Knippenberg & van Schie, 2000, S. 138). Es geht darum, inwieweit

sich ein Individuum dadurch selbst definiert, dass es zu einer Organisation gehört (van Knippenberg & van Schie, 2000, S. 138). Dagegen betont Commitment besonders die affektive Einstellung gegenüber der Organisation (van Dick, 2004, S. 4). Ein weiterer Unterschied besteht in der Entstehung von Commitment und Identifikation. Die Identifikation ist hauptsächlich auf Ähnlichkeit und Überzeugung zurückzuführen, indessen sich Commitment aufgrund der Summe aller positiver Arbeitsmerkmale und aufgrund der Austauschbeziehung mit der Organisation entwickelt (Felfe, 2008, S. 72; van Dick, 2004, S. 5). Auch wird das Commitment als relativ stabil betrachtet, hingegen ist Identifikation kontextabhängig und flexibel (van Dick, 2004, S. 5; Felfe, 2008, S. 70).

Ein weiteres Konzept im Zusammenhang mit Desinteresse ist das Job involvement. Dabei handelt es sich auch um eine Form der Identifikation, jedoch nicht mit der Organisation, sondern mit der Arbeitstätigkeit (Felfe, 2008, S. 43). Bei hohem Job involvement hat die Arbeit eine grosse Bedeutung im Leben einer Person (Lodahl & Kejner, 1965, S. 25). Job involvement ist das Ausmass, in welchem ein Individuum sich kognitiv mit seiner Arbeit beschäftigt und engagiert ist (Paullay, Alliger & Stone-Romero, 1994, S. 225). Es ist die Bereitschaft, sich bei einer Tätigkeit anzustrengen (Moser, S. 50, 1996, zit. in van Dick, 2004, S. 7). Die Arbeit ist zentral im Leben einer Person, wenn sie dieser ermöglicht, ihre Bedürfnisse zu befriedigen (Lawler & Hall, 1970, S. 310-311).

### **2.5. Abgrenzung des Boreout zur Inneren Kündigung**

Der Boreout erinnert an die Innere Kündigung, da die Ursachen und Folgen bei beiden ähnlich sind (Rothlin & Werder, 2009, S. 170). Es ist aber nicht dasselbe (Rothlin & Werder, 2009, S. 169). Die Innere Kündigung beinhaltet ein Verzicht von Engagement am Arbeitsplatz (Hilb, 1992, S. 5). Innerlich gekündigte Personen sind von ihrer Arbeitsrolle entfremdet (Hilb, 1992, S. 5). Es trifft auch auf Boreout-Betroffene zu, dass sich diese nicht mit ihrer Arbeit und der Organisation identifizieren können (Rothlin & Werder, 2007, S. 21). Sowohl beim Boreout als auch bei der Inneren Kündigung kommt es zu einer Dienstverweigerung und zu innerer Distanz (Rothlin & Werder, 2009, S. 170). Die Person, welche innerlich gekündigt hat, geht aber als Protest auf Distanz, weil ihr Arbeitseinsatz nicht mit der Belohnung übereinstimmt (Rothlin & Werder, 2009, S. 170-171). Eine Person mit Boreout macht Dienst nach Vorschrift, als Folge der Unter-

förderung und hat dies nicht selbst gewählt (Rothlin & Werder, 2009, 170). Es entsteht beim Boreout ein Nichtstun, weil die Person aufgrund der Arbeitsanforderungen nicht gefordert wird, nicht mehr leisten kann und deshalb demotiviert ist. Der Unterschied zur Inneren Kündigung liegt darin, dass Dienstverweigerung bei der Person mit Boreout eine logische, sich von alleine ergebende Konsequenz ist und bei der Inneren Kündigung ist es ein zielgerichtetes Verhalten, um das Gleichgewicht zwischen Leistung und Belohnung wiederherzustellen (Rothlin & Werder, 2009, S. 170). Die Person, welche innerlich gekündigt hat, distanziert sich von der Arbeit und der Organisation und vermindert ihre Leistungsbereitschaft, damit ein gerechterer psychologischer Vertrag erreicht wird (Hilb, 1992, S. 5).



### **3. Ursachen des Boreout**

Dieses Kapitel beinhaltet die theoretische Analyse der zweiten Forschungsfrage, wie sich die Ursachen des Boreout beschreiben und erklären lassen. Die Ursachen können einerseits in der Person selber liegen, wie Kapitel 3.1. aufzeigt, oder sind auf Strukturen und Prozesse der Organisation zurückzuführen, wie Kapitel 3.2. erörtert. In diesem gesamten Kapitel 3. beruhen viele Aussagen und vermeintlichen Zusammenhänge nur auf Annahmen der Autorin und sind noch nicht oder nur teilweise empirisch untersucht worden.

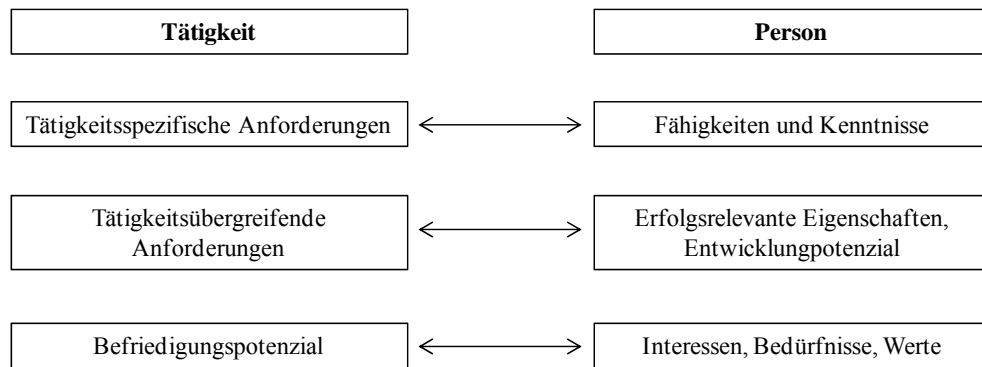
#### **3.1. Personale Ursachen**

Das Können und Wollen bestimmen, ob eine Person eine Leistung erbringt (Berthel & Becker, 2003, S. 39). Das Können ist davon abhängig, ob die Person mit ihren Fähigkeiten für die Tätigkeit und deren Arbeitsbedingungen geeignet ist (Berthel & Becker, 2003, S. 39). Das Wollen hängt von den Bedürfnissen, Einstellungen, Bewertungen, Erwartungen und Persönlichkeitseigenschaften ab (Berthel & Becker, 2003, S. 39). Folglich können die personalen Ursachen eines Boreout auf eine fehlende Eignung, auf Persönlichkeitseigenschaften oder auf unpassende Werte und Erwartungen zurückgeführt werden. Zuerst geht das Kapitel 3.1.1. auf die fehlende Passung zwischen Person und Tätigkeit ein. Als Erklärung dienen hierbei unter anderem das Flow-Modell und die Personal-Environment-Fit-Theorie. In Kapitel 3.1.2. werden verschiedene Persönlichkeitseigenschaften erörtert, welche für die Entstehung des Boreout grundlegend sind. Um unpassende und enttäuschte Erwartungen zu erklären, wird in Kapitel 3.1.3. das Konzept des psychologischen Vertrags eingeführt. Die Valenz-Instrumentalität-Erwartungstheorie wird in Kapitel 3.1.4. herangezogen, um die Leistungsmotivation in Abhängigkeit von Erwartungen und Werten zu beschreiben.

##### **3.1.1. Fehlende Passung zwischen Person und Tätigkeit**

Die Ursachen von Unterforderung, Langeweile und Desinteresse können in einer fehlenden Übereinstimmung von Person und Tätigkeit gesucht werden. Die Passung zwischen Person und Tätigkeit hängt von den Fähigkeiten, Eigenschaften, Potenzialen, Interessen und Bedürfnissen ab

(Schuler & Höft, 2007, S. 290). Ob eine Person für eine Tätigkeit geeignet ist, erfolgt auf dem Vergleich drei verschiedener Aspekte, wie in Abbildung 4 ersichtlich ist.

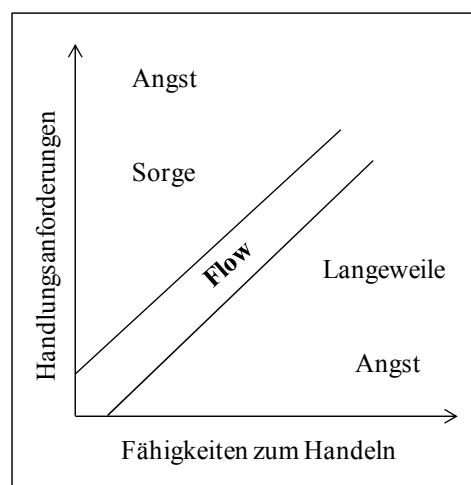


**Abbildung 4: Vergleich zwischen Tätigkeit und Person**  
(Eigene Darstellung nach Schuler & Höft, 2007, S. 291)

Erstens sollen die tätigkeitsspezifischen Anforderungen mit den Fähigkeiten, Fertigkeiten und Kenntnissen einer Person übereinstimmen (Schuler & Höft, 2007, S. 290-291). Dies ist das Können einer Person (Berthel & Becker, 2003, S. 46). Dieser Aspekt ist bei Unterforderung nicht erfüllt, da die Fähigkeiten höher sind als die Anforderungen der Tätigkeit (vgl. Kapitel 2.2.). Zweitens gibt es tätigkeitsübergreifende Anforderungen, welche an die Person gestellt werden und von dieser bestimmte Persönlichkeitsmerkmale erfordern (Schuler & Höft, 2007, S. 290). Es sind generell erfolgsrelevante Eigenschaften, wie Intelligenz, Lernfähigkeit, allgemeine Leistungsmotivation, soziale Kompetenz, Selbstvertrauen oder Entwicklungspotenzial (Schuler & Höft, 2007, S. 290-291). Dieser zweite Aspekt betrifft das Wollen der Person. Es ist davon auszugehen, dass eine Person mit Boreout Entwicklungspotenzial besitzt, da sie mehr leisten könnte, als die Tätigkeit es ihr erlaubt. Jedoch liegt das Problem darin, dass das Entwicklungspotenzial die tätigkeitsübergreifenden Anforderungen übersteigt, dadurch nicht ausgeschöpft werden kann und somit Unterforderung entsteht. Die Leistungsmotivation und das Wollen sind spätestens durch den Beginn des Boreout nicht mehr vorhanden. Die Tätigkeit stimmt somit auch bezüglich des zweiten Aspekts nicht mit der Person überein. Drittens sollte das Befriedigungspotenzial einer Tätigkeit mit den Interessen, Bedürfnissen und Werten einer Person übereinstimmen (Schuler & Höft, 2007, S. 290-291). Die Langeweile und das Desinteresse sind gerade Indizien dafür, dass die Tätigkeit nicht mit den Interessen und Werten der Person übereinstimmt und somit nicht die

Bedürfnisse der Person befriedigen kann. Zusammenfassend ist festzustellen, dass eine Ursache des Boreout die dreifache fehlende Übereinstimmung zwischen Tätigkeit und Person ist.

Die Eignung bezieht sich dementsprechend primär auf das Zusammenwirken von Merkmalen der Arbeitstätigkeit und der Person. Zusätzlich ist sie jedoch vom gesamten Arbeitsumfeld abhängig, wie zum Beispiel von der Beschaffenheit des Arbeitsplatzes, von der Weiterbildung oder vom Anreiz-System (Schuler, 2007, S. 430). Auch ist die Eignung nicht statisch, sondern verändert sich durch Interaktionen, veränderte Anforderungen, organisationale Sozialisation und persönliche Entwicklung (Schuler, 2007, S. 430). So ist bei einem Boreout der Fall möglich, dass die Tätigkeitsanforderungen und Fähigkeiten der Person mit der Zeit auseinandergehen, weil sich die Person weiterentwickelt hat und zugleich die Arbeitsanforderungen statisch sind. Eine weitere Ursache für die Abweichung von Fähigkeiten und Tätigkeit sind sinkende Anforderungen infolge verstärkter Arbeitsteilung, Standardisierung, Technologisierung und Rationalisierungsmassnahmen. Dadurch werden die Fähigkeiten der Person weder ausgenutzt noch weiterentwickelt, weil sich die Arbeitsanforderungen nicht mehr an den Fähigkeiten der Person orientieren.



**Abbildung 5: Modell des Flow-Zustands**  
(Eigene Darstellung nach Csikszentmihalyi, 1975/1992, S. 75)

Ein andere Theorie, ein Modell aus der Motivationspsychologie, macht ebenfalls eine Aussage zur Passung zwischen Tätigkeit und Person. Gemäss dem Flow-Modell, wie in Abbildung 5 ersichtlich, sollten die Fähigkeiten einer Person mit den Handlungsanforderungen übereinstimmen (Csikszentmihalyi, 1975/1992, S. 75). Dann wird nämlich einen Zustand des Flow erlebt, wo die Person in der Handlung aufgeht, Bewusstsein und Handlung verschmelzen und intrinsische Mo-

tivation erlebt wird (Csikszentmihalyi, 1975/1992, S. 61, 74). Falls die Fähigkeiten höher sind als die Handlungsmöglichkeiten, entsteht Langeweile (Csikszentmihalyi, 1975/1992, S. 75-76). Wenn eine solche Person keine Gelegenheit hat, ihr Wissen anzuwenden, folgt auf die Langeweile der Zustand der Angst (Csikszentmihalyi, 1975/1992, S. 76). Das Erleben des Flow hängt aber nicht nur von objektiven Bedingungen ab, sondern vor allem von der subjektiven Wahrnehmung (Csikszentmihalyi, 1975/1992, S. 76). Dieses Modell zeigt, dass die fehlende Übereinstimmung zwischen Fähigkeiten und Tätigkeitsanforderungen auch Langeweile zur Folge hat.

Die Übereinstimmung zwischen der Person und ihrem Arbeitsumfeld ist auch Gegenstand der Stressforschung. Daraus hat sich die Personal-Environment-Theorie entwickelt. Auch dieser Ansatz geht davon aus, dass eine Passung entsteht, wenn die Belohnungen des Arbeitsumfelds den Bedürfnissen der Person entsprechen und wenn die Anforderungen der Umwelt mit den Fähigkeiten der Person übereinstimmen (Edwards & Harrison, 1993, S. 628). Die Personal-Environment-Fit-Theorie nimmt an, dass bei fehlender Übereinstimmung zwischen Person und Umwelt verschiedene physische und psychische Belastungen sowie Verhaltensstörungen auftreten (Edwards & Harrison, 1993, S. 628). Mögliche Folgen können Unzufriedenheit, Langeweile, Besorgnis, Depression, Bluthochdruck, erhöhte Cholesterinwerte und Rauchen sein (Edwards & Harrison, 1993, S. 628-629). Somit ist auch gemäss diesem theoretischen Ansatz die fehlende Passung von Fähigkeiten und Anforderungen eine Ursache für die Entstehung von Langeweile.

Infolge der Organisationswahl durch die Person kann es auch zu einer fehlenden Passung kommen, nämlich zwischen der Person und der Organisation insgesamt. Dabei beeinflusst die wahrgenommene Passung zwischen Person und Organisation, ob die Organisation gewählt wird (Cable & Judge, 1996, S. 301). Jedoch hat die wahrgenommene Passung der Fähigkeiten zu den Aufgabenanforderungen der Organisation nur einen geringen Einfluss auf die beabsichtigte Organisationswahl (Cable & Judge, 1996, S. 302). Eine Organisation wird insbesondere dann als passend wahrgenommen, wenn die Organisationswerte mit denen der Person übereinstimmen (Cable & Judge, 1996, S. 301). Somit schenkt die Person möglicherweise den Arbeitsanforderungen weniger Beachtung, weil das Image des Unternehmens für sie wichtiger ist und bemerkt im Voraus zu wenig, dass die Tätigkeit nicht ihren Fähigkeiten entspricht, woraus sich später ein Boreout entwickeln kann.

Diese theoretischen Ausführungen haben gezeigt, dass eine fehlende Passung zwischen Person und Tätigkeit zu Unterforderung und Langeweile führen kann. Wenn die Tätigkeit nicht die Bedürfnisse der Person befriedigt, können sowohl Desinteresse als auch Langeweile entstehen.

### **3.1.2. Persönlichkeitseigenschaften**

Persönlichkeitseigenschaften sind Teil des Wollens und bestimmen mit, ob eine Person eine Leistung erbringt (Berthel & Becker, 2003, S. 39). Individuelle Unterschiede in Persönlichkeitseigenschaften können eine Ursache sein, ob eine Person von einem Boreout betroffen ist, da je nach Persönlichkeit andere Reaktionen auf die Arbeitsumwelt erfolgen (Weinert, 2004, S. 133).

Unterschiede bestehen beispielsweise bei der Kontrollüberzeugung (engl. Locus of control). Personen, die glauben, ihr Erleben sei durch äussere Einflüsse bestimmt, sind external orientiert (Weinert, 2004, S. 139). Die anderen Personen, welche Verantwortung für ihr Verhalten übernehmen und die Kontrolle darüber haben, sind internal orientiert (Weinert, 2004, S. 139). Untersuchungen zeigen, dass Personen, welche internal orientiert sind, motivierter und leistungsfähiger sind bei Aufgaben, die Lernen oder Problemlösen beinhalten (Weinert, 2004, S. 139). Zudem glauben sie mehr, dass Anstrengung zu höherer Leistung führt und die Beziehung zwischen Arbeitszufriedenheit und Leistung ist stärker (Weinert, 2004, S. 139). Eine solche Eigenschaft kann somit für die Entstehung eines Boreout entscheidend sein, denn wenn eine Person eher external orientiert ist, ist ihre Eigenverantwortung kleiner. Das heisst, die Person handelt nicht, versucht nicht etwas an ihrer Situation zu ändern, damit sie nicht in den Boreout gleitet, denn die Person könnte eigenständig Ideen entwickeln, dem Vorgesetzten mitteilen, dass sie mehr und andere Arbeit möchte oder auch kündigen (Rothlin & Werder, 2007, S. 99-103). Aber eine Person mit externaler Kontrollorientierung hat das Gefühl, nichts an ihrer Situation, den Arbeitsbedingungen und den Arbeitsbeziehungen ändern zu können, da sie keine Kontrolle darüber zu haben scheint (Weinert, 2004, S. 140). Ein hohes affektives Commitment ist ebenfalls negativ mit einer externalen Kontrollüberzeugung korreliert (Meyer, Stanley, Herscovitch & Topolnytsky, 2002, S. 32). Somit kann eine externale Kontrollorientierung eine Ursache für ein Boreout sein.

Die Selbstwirksamkeit (engl. Self-efficacy) ist ein anderes Persönlichkeitskonstrukt, welches zur Erklärung der Ursachen eines Boreout beitragen soll. Dies ist die Überzeugung einer Person, dass sie fähig ist, eine Aufgabe erfolgreich auszuführen (Weinert, 2004, S. 142). So erbringen Perso-

nen mit hoher Selbstwirksamkeit höhere Leistungen (Weinert, 2004, S. 142). Sie setzen sich Ziele, planen, strengen sich an und lernen aus Rückschlägen (Weinert, 2004, S. 143). Hingegen suchen Personen mit tiefer Selbstwirksamkeit bei Misserfolg eher Hinweise, um ein Ziel nicht weiter zu verfolgen (Weinert, 2004, S. 142). So sind Personen mit einer tiefen Selbstwirksamkeit besonders für ein Boreout gefährdet, da sie sich passiv verhalten, schwierige Ziele meiden und sich nach einem Misserfolg nicht weiter bemühen (Weinert, 2004, S. 143). Tiefe Selbstwirksamkeit führt dazu, dass die Person sich keine anspruchsvolleren Aufgaben zutraut und dass ihr deshalb nur unterfordernde Arbeit zugeteilt wird, weil sie nicht bemüht ist. Die Unterforderung ist sogar noch zusätzlich ungünstig für die Selbstwirksamkeit, da die Person durch die unterfordernde Aufgabe keine Möglichkeiten hat, neue Fähigkeiten zu erwerben und somit Erfolge ausbleiben, welche für die Stärkung der Selbstwirksamkeit grundlegend wären (Weinert, 2004, S. 144). Weitere individuelle Unterschiede entstehen durch unterschiedliche Werte (Weinert, 2004, S. 169). Werte sind die Überzeugungen einer Person, was sie als wichtig und erstrebenswert erachtet (Jost, 2008, S. 47). Es ist wichtig Werte näher zu betrachten, da sie einen Einfluss auf die Motivation der Person haben, denn die Werte einer Person beeinflussen im Allgemeinen Wahrnehmung, Erwartungen und Verhalten (Jost, 2008, S.47; Weinert, 2004, S. 170). Bezüglich der Arbeit gibt es spezifische Arbeitswerte. Dies sind Werthaltungen gegenüber der Arbeit, was die Person von der Arbeit erwartet beziehungsweise wie man sich im Beruf verhalten sollte (Jost, 2008, S. 47). Es gibt die Unterscheidung zwischen intrinsischen und extrinsischen Arbeitswerten. Bei den intrinsischen Arbeitswerten wird die Arbeit als Freude empfunden und um ihrer selbst Willen ausgeführt (Jost, 2008, S. 54). Die Arbeit sollte herausfordernd und interessant sein (Jost, 2008, S. 54). Zu den intrinsischen Arbeitswerten gehört auch, dass die Arbeit dazu dienen sollte, die Fähigkeiten und Interessen am besten zu nutzen (Jost, 2008, S. 54-55). Dagegen hängen extrinsische Arbeitswerte mit den Konsequenzen der Arbeit zusammen (Jost, 2008, S. 54). Die Person arbeitet wegen der Folgen oder der Ergebnisse der Arbeit, zum Beispiel wegen des Lohns (Jost, 2008, S. 54). Eine Studie zeigt, dass extrinsische Arbeitswerte mit Langeweile zusammenhängen (Vodanovich, Weddle & Piotrowski, 1997, S. 262). So hat die Anwendung der Boredom proneness scale bei Studenten gezeigt, dass Individuen mit hohen Langeweile-Werten auch höhere extrinsische Arbeitswerte aufweisen und solche mit tiefen Langeweile-Werten weisen höhere intrinsische Arbeitswerte auf (Vodanovich et al., 1997, S. 262). Somit sollte die Arbeitstätigkeit bei Personen mit extrinsischen Arbeitswerten, auch extrinsische Belohnungen bieten, da das Ri-

siko für Langeweile grösser ist (Vodanovich et al., 1997, S. 262). So stimmt bei einem Boreout möglicherweise die Belohnung nicht mit den Werten überein, woraus Langeweile resultieren kann. Auch bei intrinsischen Arbeitswerten ist ein Boreout möglich, da diese Werte nicht mit einer unterfordernden, uninteressanten und langweiligen Arbeitstätigkeit vereinbar sind.

Einstellungen beeinflussen ebenfalls das Arbeitsverhalten (Weinert, 20024, S. 176). Sie bestehen aus einer kognitiven Komponente (Meinung und Überzeugung), einer affektiven Komponente (Gefühl) und einer Verhaltenskomponente (Verhaltensabsicht) (Weinert, 2004, S. 176). Im Vergleich zu Werten sind Einstellungen weniger stabil (Weinert, 2004, S. 176). In der Organisationspsychologie sind die Einstellungskonzepte Arbeitszufriedenheit, Job involvement und Commitment zentral (Weinert, 2004, S. 176-178). Job involvement (vgl. Kapitel 2.4.) meint das Engagement für die Arbeit (Weinert, 2004, S. 178). Die Arbeitszufriedenheit (vgl. Kapitel 4.1.4.1.) beinhaltet die Einstellung einer Person gegenüber ihrer Arbeit und beim Commitment (vgl. Kapitel 2.4.) geht es um die Einstellung gegenüber der Organisation (Weinert, 2004, S. 178). Negative Einstellungen gegenüber der Arbeit können eine Ursache des Boreout sein.

Zu Langeweile existieren recht viele empirische Studien bezüglich Persönlichkeitseigenschaften. Es ist somit ersichtlich, dass individuelle Unterschiede in Persönlichkeitseigenschaften bestimmen können, ob Langeweile erlebt wird (Loukidou et al., 2009, S. 388). Eine Studie zur Boredom proneness scale hat bei hohen Langeweile-Werten ein tieferes Kognitionsbedürfnis (engl. Need for cognition) festgestellt (Watt & Blanchard, 1994, S. 45). Solche Personen haben wenig Freude am Denken und wollen weder ihre Umgebung verstehen noch versuchen sie Ereignisse zu erklären (Watt & Blanchard, 1994, S. 45). Individuelle Unterschiede können auch durch die Persönlichkeitsdimension Extraversion-Introversion entstehen. So erbringen extravertierte Individuen, im Vergleich zu introvertierten Individuen, bei einer langweiligen Aufgabe eine bessere Leistung, wenn zur Stimulierung ein zusätzlicher Reiz, wie zum Beispiel Musik, vorhanden ist (Furnham & Bradley, 1997, S. 451-452). Es wird hier angenommen, dass die kognitive Aktivität von Extravertierten in einer reizarmen Situation tiefer ist und sie deshalb bei einer langweiligen Aufgabe zusätzliche Stimulierung benötigen (Loukidou et al., 2009, S. 388-389). Auch die Intelligenz einer Person kann einen Unterschied ausmachen. Es wird einerseits erwartet, dass intelligentere Individuen bei einfachen Aufgaben gelangweilter sind (London, Shubert & Washburn, 1972, S. 33). So wird auch angenommen, dass ein Experten-Niveau zu Langeweile führt, da keine bewussten Anstrengungen notwendig sind (Loukidou et al., 2009, S. 389). Andererseits nehmen

aber Experten mehr wahr und verstehen Zusammenhänge besser, was Langeweile wiederum reduzieren sollte (Fisher, 1993, S. 402). So verwenden gelangweilte Individuen weniger Konstrukte und machen weniger Unterscheidungen zwischen Stimuli (Perkins & Hill, 1985, S. 225). Auch Personen mit einem hohen Leistungsmotiv erleben weniger Langeweile (Wendt, 1955, zit. in Loukidou et al., 2009, S. 389). Gewissenhafte Personen sind auch weniger gelangweilt. Eine Studie zeigt, dass gewissenhafte Personen bei einer langweiligen Kopieraufgabe länger ausharren und eine bessere Leistung erbringen (Sansone, Wiebe & Morgan, 1999, S. 723). Ausdauernde und widerstandsfähige Persönlichkeiten<sup>8</sup> erbrachten jedoch nur eine höhere Leistung, wenn der Nutzen dieser Tätigkeit besonders hervorgehoben wurde und diese dann Strategien verwendeten, um die Aufgabe für sie interessanter zu machen (Sansone et al., 1999, S. 723). Wie die Langeweile, kann auch Job involvement von der Person abhängen. Besonders Individuen mit hoher intrinsischer Motivation, grossem Selbstwertgefühl und Arbeitsmoral sind prädisponiert für Job involvement (Brown, 1996, S. 242).

Es kann zusammengefasst werden, dass ein Boreout wahrscheinlicher ist durch eine externale Kontrollüberzeugung, eine tiefe Selbstwirksamkeit, eine unpassende Belohnung bei extrinsischen Arbeitswerten, Extraversion, ein tieferes Kognitionsbedürfnis, ein tieferes Leistungsmotiv, geringe Gewissenhaftigkeit und fehlendes Expertenwissen. Insbesondere kann die Entstehung eines Boreout mit einer geringen Eigenverantwortung zusammenhängen, welche durch eine externale Kontrollorientierung und eine geringe Selbstwirksamkeit verstärkt wird.

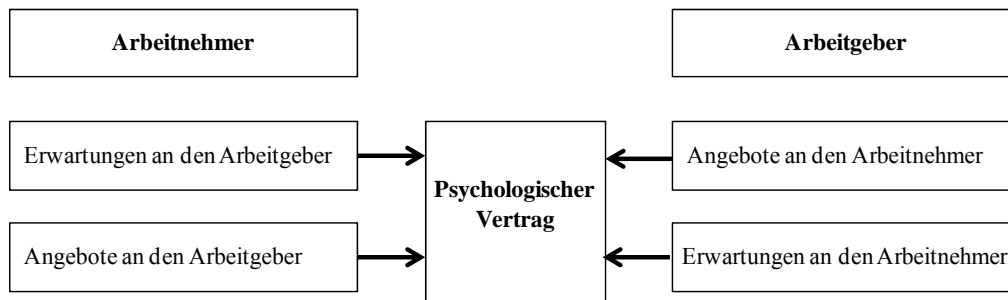
#### **3.1.3. Unerfüllter psychologischer Vertrag**

Das Konzept des psychologischen Vertrags dient als Grundlage zur Erklärung, wie aus unerfüllten und unpassenden Erwartungen auf der Seite des Mitarbeiters ein Boreout entstehen kann. Die Erwartungen bestimmen wieder das Wollen einer Person und haben somit motivationalen Charakter. Der Psychologische Vertrag ist ein zentrales Konzept, um individuelles Verhalten in Organisationen zu erklären (Roehling, 1997, S. 204).

---

<sup>8</sup> In dieser Studie in Englisch als hardy bezeichnet.





**Abbildung 6: Psychologischer Vertrag**  
(Eigene Darstellung)

Wie die Abbildung 6 zeigt, besteht der psychologische Vertrag aus gegenseitigen Erwartungen und Angeboten zwischen dem Mitarbeiter und der Organisation (Grote, 2007, S. 46). Es handelt sich beim psychologischen Vertrag um eine stillschweigende Übereinkunft, denn Erwartungen und Angebote sind meist implizit (Roehling, 1997, S. 204). So kann der psychologische Vertrag auch bestehen, ohne dass sich die Beteiligten geeinigt haben, denn der Vertrag ist subjektiv und die Sichtweisen stimmen nicht unbedingt überein (Raeder, 2007, S. 294-295). Besonders wenn der Mitarbeiter und der Vorgesetzte noch nicht lange zusammenarbeiten, gehen die Wahrnehmungen der Verpflichtungen seitens des Mitarbeiters auseinander (Tekleab & Taylor, 2003, S. 602). Die Erwartungen der Mitarbeiter können beispielsweise Arbeitsplatzsicherheit, Aufstiegsmöglichkeiten oder eine interessante und herausfordernde Tätigkeit sein (Jafari, 2011, S. 20). Der Arbeitgeber kann vom Mitarbeiter zum Beispiel Überstunden oder Loyalität erwarten (Jafari, 2011, S. 20). Die Erwartungen der Organisation kann der Mitarbeiter an Ereignissen, Unternehmenspraktiken und Verhalten von Vorgesetzten und Mitarbeitern erkennen (Grote, 2007, S. 46; Roehling, 1997, S. 208).

Durch die Veränderung von Beschäftigtenverhältnisse, zum Beispiel durch Flexibilisierung, wird der traditionelle vermehrt vom neuen psychologischen Vertrag abgelöst (Raeder, 2007, S. 296). Inhalte des neuen Vertrags können sein: Eigenverantwortung, Ziel- und Leistungsorientierung, Identifikation mit der Arbeitstätigkeit, Orientierung an eigenen Fähigkeiten und Erweiterung der eigenen Fähigkeiten (Raeder & Grote, 2005, S. 306; Raeder, 2007, S. 296). Solche Verträge basieren auf dem sozialen Austausch, sind dynamisch und entstehen über die Zeit hinweg (Roehling, 1997, S. 208-209) Der psychologische Vertrag verändert sich aufgrund von gegenseitigen Interaktionen und verändernden Bedürfnissen und muss stets neu verhandelt werden (Grote,

2007, S. 46; Roehling, 1997, S. 208-209). Für die Entwicklung der Beziehung zwischen Mitarbeiter und Vorgesetzten sind die Erfahrungen der Einarbeitungsphase besonders entscheidend (Grote, 2007, S. 46). Auch das Vertrauen in die gegenseitige Bereitschaft, den Vertrag einzuhalten, ist für die Festigung des Vertrags besonders wichtig (Grote, 2007, S. 46). Der psychologische Vertrag dient dazu, Verlässlichkeit herzustellen und Unsicherheit zu verringern (Grote, 2007, S. 46). Inwieweit diese Kriterien erfüllt werden, hängt von der Übereinstimmung der Erwartungen und Angebote ab sowie von der wahrgenommenen Gerechtigkeit des Austauschs (Grote, 2007, S. 46). Indem die Ziele, Erwartungen und Angebote der Mitarbeiter mit denen der Organisation übereinstimmen, entsteht der psychologische Vertrag (Grote, 2007, S. 45). Ein erfüllter psychologischer Vertrag geht einher mit Arbeitszufriedenheit, Commitment, Motivation, positiv erlebten Arbeitsbeziehungen und verminderter Kündigungsabsicht (Guest, 1998, S. 661). Bei einem unerfüllten psychologischen Vertrag unterscheidet die Literatur einen Vertragsbruch und eine Vertragsverletzung. Ein Bruch liegt vor, wenn die Verpflichtungen und Versprechen des Vertrags nicht eingehalten werden (Morrison & Robinson, 1997, S. 230). Dagegen hängt die Vertragsverletzung mit einem emotionalen und affektiven Zustand zusammen, welcher auf das Erkennen des Vertragsbruchs folgt (Morrison & Robinson, 1997, S. 230). Gemäss einer Metaanalyse hängt ein Vertragsbruch negativ mit Arbeitszufriedenheit, Commitment, Organizational citizenship behavior<sup>9</sup>, in-role performance<sup>10</sup> und positiv mit Kündigungsabsicht zusammen (Zhao, Wayne, Glibkowski & Bravo, 2007, S. 662). Auch eine Vertragsverletzung wirkt sich auf Arbeitszufriedenheit, Commitment, Zynismus und Organizational citizenship behavior aus (Pate, Martin & McGoldrich, 2003, S. 564-566). Das Engagement und die Loyalität gegenüber dem Unternehmen werden durch die Vertragsverletzung auch gesenkt (Turnley & Feldman, 1999, S. 908). Besonders häufig wird der psychologische Vertrag bei Personalabbau, Reorganisation und Fusion verletzt (Raeder & Grote, 2005, S. 305).

Die Ursache eines Boreout kann eine Vertragsverletzung oder ein Vertragsbruch sein, weil die Erwartungen des Mitarbeiters nicht erfüllt wurden (Rothlin & Werder, 2009, S. 170). Sie wurden beispielsweise nicht erfüllt, weil der Mitarbeiter zu wenig Arbeit erhält, er nur über einen kleinen Entscheidungsspielraum verfügt oder seine Tätigkeit weder herausfordernd noch interessant ist

---

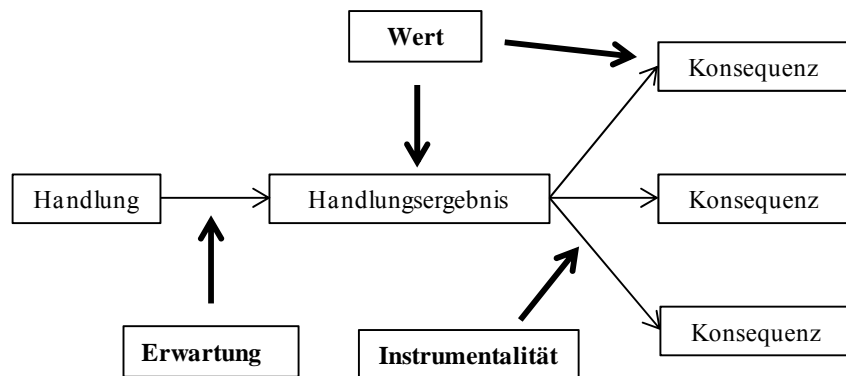
<sup>9</sup> Freiwilliges Verhalten, welches für die Organisation vorteilhaft ist und nicht Teil der Arbeitsaufgabe ist (Zhao et al., 2007, S. 652).

<sup>10</sup> Verhalten, welches Teil der Arbeit ist und zu welchem einen die Organisation verpflichtet (Zhao et. al. 2007, S. 652).

(Rothlin & Werder, 2009, S. 167). Folglich macht sich dies auch in einem verminderten Commitment und in Arbeitsunzufriedenheit bemerkbar. Es ist auch möglich, dass der psychologische Vertrag gar nicht zustande kam, weil die Ziele, Erwartungen und Möglichkeiten von Anfang an nicht mit den Angeboten der Organisation übereinstimmten. Auf diese Problematik wird das Kapitel 3.2.3.1. näher eingehen. Der psychologische Vertrag kann ebenso als organisationale Ursache aufgeführt werden, da auch die Angebote der Organisation nicht mit den Erwartungen des Mitarbeiters übereinstimmen. Jedoch befasst sich bereits das Kapitel 3.1.1. mit der fehlenden Passung zwischen Person und Tätigkeit. Zudem bestimmen die Erwartungen des Mitarbeiters sein Wollen. Deshalb wird an dieser Stelle der psychologische Vertrag als personale Ursache behandelt und bei den organisationalen Ursachen nicht näher betrachtet.

#### **3.1.4. Valenz-Instrumentalität-Erwartungstheorie**

Die Valenz-Instrumentalität-Erwartungstheorie (VIE-Theorie) dient dazu, das Wollen beziehungsweise die Motivation der Person zu erklären. Es geht darum, warum ein Individuum eine bestimmte Handlungsalternative auswählt oder sie eben wie im Falle des Boreout ablehnt, wenn zum Beispiel privates Internetsurfen der Arbeitstätigkeit vorgezogen wird (Kirchler & Walenta, 2005, S. 345). Menschen unterscheiden sich untereinander hinsichtlich ihrer Präferenzen, Einstellungen, Bedürfnissen und Interessen (Vroom, 1995, S. 18). In dieser Theorie wird, wie gemäss dem ökonomischen Nutzenmaximierungsmodell, diejenige Alternative ausgesucht, welche den höchsten Gewinn bringt beziehungsweise für die Person den höchsten Wert hat (Kirchler & Walenta, 2005, S. 346).



**Abbildung 7: VIE-Theorie**  
(Eigene Darstellung)

Die Abbildung 7 zeigt wie die Motivation mit dem Wert, der Erwartung und der Instrumentalität zusammenhängt. So ist das erste Element dieser Theorie die Wertigkeit (engl. Valence). Die Valenz bezieht sich auf die affektive Bewertung des Ergebnisses (Vroom, 1995, S. 18). Es ist aber die antizipierte Bewertung und nicht die Bewertung eines aktuellen Ereignisses gemeint (Vroom, 1995, S. 18). Die Wertigkeit entsteht jedoch oft, indem ein Ergebnis mit weiteren Folgen verknüpft ist, zum Beispiel hängt hohe Leistung mit Beförderung zusammen (Vroom, 1995, S. 18). Somit bekommt eine Handlung ihren Wert oft erst durch die Folgen, welche mit dem Handlungsergebnis verbunden sind. Deshalb ist das zweite Element des Modells die Instrumentalität. Ein Objekt, ein Ergebnis oder eine Handlung müssen geeignet sein, um bestimmte Konsequenzen nach sich zu ziehen (Vroom, 1995, S. 19). Zusätzlich ist bei der Wahl einer Handlungsalternative neben den Präferenzen entscheidend, mit welcher Wahrscheinlichkeit das Ergebnis oder das Ziel eintreffen werden (Vroom, 1995, S. 20). Dieses dritte Element ist die Erwartung. Somit wählt eine Person diejenige Alternative aus, bei welcher das Produkt der Wahrscheinlichkeit eines Ergebnisses und der Wertschätzung des Ergebnisses am höchsten ist (Kirchler & Walenta, 2005, S. 346). Folglich ist ein Ziel mit hoher Wertigkeit, das zugleich auch erreichbar ist, besonders attraktiv (Kirchler & Walenta, 2005, S. 347).

Die VIE-Theorie zeigt, dass Erwartungen und Bewertungen von Ergebnissen die Leistungsmotivation beeinflussen und somit auch einen Einfluss haben können auf die Entstehung des Boreout. Eine Person, welche unterfordert ist, hat nicht die Erwartung, dass ihre Arbeitshandlungen zu persönlicher Entwicklung führen. Möglicherweise hat sie auch nicht die Erwartung, dass ihre Bemühungen zu einer Beförderung und zu Anerkennung führen. Sie ist desinteressiert und ge-

langweilt, weil das Ergebnis der Handlung keinen Wert für sie hat. Es hat keinen Wert für sie, da die Arbeitstätigkeit nicht das Potenzial hat, die Bedürfnisse der Person zu befriedigen. Demzufolge ist die Person nicht motiviert ihre Arbeit auszuführen, weil die Tätigkeit mit keinen wünschenswerten Konsequenzen verbunden ist und das Ergebnis keine Bedeutung für die Person hat.

## **3.2. Organisationale Ursachen**

Ursachen für den Boreout sind auch in den Strukturen und Prozessen der Organisation zu suchen. Wie Kapitel 3.2.1. zeigt, kann einerseits eine mangelhafte Gestaltung der Arbeitstätigkeit die Ursache eines Boreout sein. Andererseits können auch Prozesse der Organisation den Boreout fördern. Dazu werden in Kapitel 3.2.2. Fehler der Personalauswahl analysiert. Das Kapitel 3.2.3. betrachtet eine unzureichende Integration neuer Mitarbeiter als eine Ursache des Boreout. Ein unpassender Führungsstil des Vorgesetzten, als Teil sowohl der Struktur als auch des Prozesses, ist Inhalt des Kapitels 3.2.4. Die situative Reifegradtheorie dient hierbei der Erklärung des unpassenden Führungsstils.

### **3.2.1. Mangelhafte Arbeitsgestaltung**

Für die Entstehung des Boreout ist eine mangelhafte Arbeitsgestaltung eine entscheidende Ursache, denn alle drei Elemente des Boreout hängen von der Arbeitsaufgabe ab. Die Unterforderung hängt mit den Arbeitsanforderungen zusammen, Langeweile entsteht aufgrund fehlender Stimulierung aus der Arbeit und das Desinteresse bezieht sich, neben der Organisation, auf die Arbeitstätigkeit. Studien zeigen, dass Arbeitsbedingungen wichtig sind für die Entstehung von Commitment (Felfe, 2008, S. 132). Dabei fördern positive Arbeitsmerkmale insbesondere die Entstehung des affektiven Commitments (Felfe, 2008, S. 134-135). Hingegen verringern negative Arbeitsmerkmale dieses und das fortsetzungsbezogene Commitment<sup>11</sup> erhöht sich (Felfe, 2008, S. 134-135). Wie Kapitel 3.2.1.1. zeigt, haben monotone und repetitive Tätigkeiten einen besonders ungünstigen Einfluss auf die Person. Um die Bedeutung von Aufgabenmerkmalen für die Motivation darzulegen, wird in Kapitel 3.2.1.2. das Job-Characteristics-Model eingeführt. Die nachteilige Wirkung unvollständiger Tätigkeiten wird in Kapitel 3.2.1.3. beschrieben.

---

<sup>11</sup> In dieser Studie als kalkulatorisches Commitment bezeichnet.

### **3.2.1.1. Monotone und repetitive Tätigkeiten**

Monotone Tätigkeiten werden als Ursache von Langeweile und Unterforderung explizit in der Literatur genannt. Es wird unterschieden zwischen monotonen Arbeitstätigkeiten und erlebten Monotoniezuständen (Allenspach & Brechbühler, 2005, S. 21; Richter & Hacker, 1998, S. 112-117). Monotoniezustände hängen auch eng mit der Unterforderung zusammen, sind aber eine Auswirkung dieser (vgl. Kapitel 4.1.1.) (Allenspach & Brechbühler, 2005, S. 22; Richter & Hacker, 1998, S. 112).

Insbesondere die frühe Forschung zu Arbeitslangeweile sieht eine wichtige Ursache für Langeweile in repetitiven und monotonen Arbeitstätigkeiten (Loukidou et al., 2009, S. 384). Diese Untersuchungen haben Tätigkeiten wie Überwachung, Daueraufmerksamkeit (sog. Vigilanz), Lastwagenfahren oder Fliegen erforscht (Fisher, 1993, S. 396). Langeweile wird als eine Reaktion auf monotone Arbeit betrachtet (O'Hanlon, 1981, S. 54). Dabei wird unterschieden zwischen objektiver und subjektiver Monotonie (Melamed, Ben-Avi, Luz & Green, 1995, S. 31; O'Hanlon, 1981, S. 54). Zu objektiver Monotonie werden unterfordernde Aufgaben sowie repetitive Arbeit gezählt (Melamed et al., 1995, S. 29). Die subjektive Monotonie ist die wahrgenommene Monotonie (Melamed et al., 1995, S. 29). Besonders die subjektive Monotonie beeinflusst die Entstehung von Langeweile (Hill & Perkins, 1985, S. 235; Perkins & Hill, 1985, S. 231). Unter repetitiven Tätigkeiten versteht man bestimmte Arbeitstätigkeiten, welche immer in derselben Reihenfolge wiederholt werden (Melamed et al., 1995, S. 29). Dabei dient die Zykluszeit als Maßstab der Repetition (Melamed et al., 1995, S. 29). Es wird angenommen, dass infolge der Gewöhnung durch Monotonie die Aktivität des cerebralen Kortexes und somit die kognitiven Fähigkeiten herabgesetzt werden (O'Hanlon, 1981, S. 68-70). Monotone Tätigkeiten rufen auf die Dauer Unzufriedenheit hervor (O'Hanlon, 1981, S. 68). Es gibt zwei verschiedene Sichtweisen bezüglich Erregung. Die einen Studien kamen zum Ergebnis, dass Monotonie eine tiefe externe Stimulierung darstellt und mit tiefer innerer Stimulierung einhergeht (Geiwitz, 1966, S. 596). Die andere Sichtweise nimmt an, dass diese tiefe externe Stimulierung verbunden ist mit hoher innerer Stimulierung (Loukidou et al., 2009, S. 384). Auch bei einem Boreout sucht die Person nach unterhaltsamen Alternativen neben ihrer Arbeit (Rothlin & Werder, 2007, S. 8). Beiden Perspektiven gemeinsam ist, dass Monotonie die Aufmerksamkeit beeinträchtigt (Loukidou et al., 2009, S. 384). Neuere Untersuchungen zeigen jedoch auch, dass Routinetätigkeiten nicht zwingend zu

Langeweile führen müssen, sondern förderlich sein können für Kreativität und Innovation, weil ungenutzte Ressourcen zur Verfügung stehen, welche für neue Ideen gebraucht werden können (Ohly, Sonntag & Pluntke, 2006, S. 268).

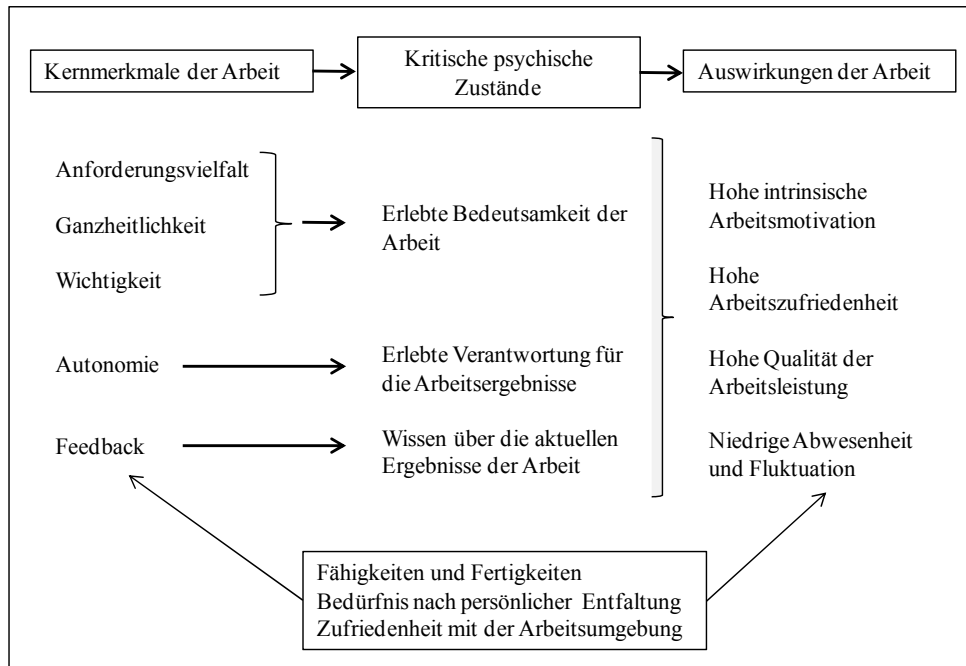
Auch die Unterforderung entsteht durch sehr monotone Tätigkeiten (Allenspach & Brechbühler, 2005, S. 21). Besonders die qualitative Unterforderung wird hervorgerufen durch monotone, arbeitsteilige und repetitive Tätigkeiten oder durch Aufgaben, welche Daueraufmerksamkeit erfordern, wie zum Beispiel Überwachungstätigkeiten (Allenspach & Brechbühler, 2005, S. 21; Richter & Hacker, 1998, S. 112; Schmale, 1983, S. 366). Eine unterfordernde Aufgabe besteht aus reizarmen Tätigkeiten mit schwachen und oft redundanten Stimulierungen (Maier, 1983, S. 219). Durch die fehlende Aussenstimulierung ist auch keine Innenstimulierung, wie beispielsweise ein Denkprozess, möglich (Maier, 1983, S. 219).

Monotonie und repetitive Tätigkeiten führen zu Langeweile und Unterforderung und machen dadurch ein Boreout wahrscheinlich. Jedoch ist anzunehmen, dass Monotonie und Repetition nicht ausreichen für die Entstehung des Boreout. Es hängt wahrscheinlich zusätzlich von der Person ab, ob diese hohe Erwartungen an die Arbeitstätigkeit hat und sich dadurch selbst weiterentwickeln möchte und auch bereit ist, herausfordernde Tätigkeiten anzunehmen. So wird eine monotone und repetitive Arbeit bei einer Person mit hohen Zielen wahrscheinlich den Boreout hervorrufen. Jedoch wird dies weniger der Fall sein bei einer unqualifizierten Arbeitskraft, welche kaum Ansprüche an ihre Arbeit hat.

#### **3.2.1.2. Job-Characteristics-Model**

Wie vorherige Ausführungen in Kapitel 3.1. gezeigt haben, ist bei einem Boreout das Wollen der Person nicht oder nur gering vorhanden. Deshalb scheint es angebracht, zur Erklärung des Boreout eine Motivationstheorie heranzuziehen. Es wird eine intrinsische Motivationstheorie ausgewählt, wo der Arbeitsinhalt zentral ist, da sich sowohl die Unterforderung, die Langeweile als auch das Desinteresse auf den Arbeitsinhalt beziehen. Das Job-Characteristics-Model zeigt, welche Merkmale von Arbeitstätigkeiten vorhanden sein müssen, damit Motivation und Arbeitszufriedenheit entstehen. Wenn die Arbeit nicht nach diesen Erkenntnissen gestaltet ist, kann dies eine Ursache für den Boreout sein. Bei der Langeweile wird ebenfalls angenommen, dass diese entsteht, wenn die Arbeitstätigkeit nicht motivationsfördernd gestaltet ist, da Langeweile das Ge-

genteil von Enthusiasmus und Motivation darstellt (Loukidou et al., 2009, S. 386-387). Die Abbildung 8 zeigt das Job-Characteristics-Model insgesamt und im Folgenden wird näher auf die einzelnen Komponenten eingegangen.



**Abbildung 8: Job-Characteristics-Model**

(Eigene Darstellung nach Hackman & Oldham, 1980, S. 83; Weinert, 2004, S. 202)

Es gibt drei kritische psychische Zustände, welche entscheidend sind für intrinsische Motivation (Hackman & Oldham, 1980, S. 73). Erstens muss die Person die Arbeit als wichtig erleben und einen Sinn darin sehen (Hackman & Oldham, 1980, S. 73). Zweitens muss sich die Person für die Ergebnisse der Arbeit verantwortlich fühlen (Hackman & Oldham, 1980, S. 72). Drittens braucht die Person Kenntnisse über die Ergebnisse der eigenen Arbeitstätigkeit (Hackman & Oldham, 1980, S. 72). Diese psychischen Zustände sind innere individuelle Prozesse und somit nicht direkt beeinflussbar (Hackman & Oldham, 1980, S. 77).

Es ist jedoch möglich, über Merkmale der Arbeitstätigkeit die psychischen Zustände hervorzurufen (Hackman & Oldham, 1980, S. 77). Es werden fünf wichtige Kernmerkmale von Arbeitstätigkeiten genannt (Hackman & Oldham, 1980, S. 77). Anforderungsvielfalt, Ganzheitlichkeit der Aufgabe und Wichtigkeit der Aufgabe tragen zur erlebten Bedeutsamkeit der Arbeit bei (Hackman & Oldham, 1980, S. 77). Anforderungsvielfalt ist gegeben, wenn bei einer Tätigkeit viele



verschiedene Fertigkeiten und Fähigkeiten eingesetzt werden können (Hackman & Oldham, 1980, S. 78). Eine Aufgabe ist ganzheitlich beziehungsweise vollständig, wenn sie von Beginn bis Ende, einschliesslich Ergebnis, nachvollziehbar ist (Hackman & Oldham, 1980, S. 78). Indem die Person den Nutzen der Aufgabe für das Unternehmen, den Kunden und die Gesellschaft erkennt, wird die eigene Aufgabe als wichtig wahrgenommen (Hackman & Oldham, 1980, S. 79). Damit die Aufgabe als bedeutend erlebt wird, müssen nicht zwingend alle drei Kernmerkmale vorliegen, eines davon reicht aus (Hackman & Oldham, 1980, S. 79). Autonomie ist das Kernmerkmal, welches die erlebte Verantwortung fördert (Hackman & Oldham, 1980, S. 79). Autonomie meint das Ausmass an Entscheidungsspielraum bezüglich Planung, Zielen und Arbeitsmitteln (Hackman & Oldham, 1980, S. 79). Indem eine Arbeitstätigkeit Autonomie vermittelt, werden die Arbeitsergebnisse der Person, den eigenen Anstrengungen und Entscheidungen zugeschrieben (Hackman & Oldham, 1980, S. 79). Die Person bekommt Informationen über das Arbeitsergebnis, indem während der Ausführung der Tätigkeit durch die Aufgabe selber ein Feedback generiert wird (Hackman & Oldham, 1980, S. 80). Somit hat die Person Kenntnisse über die Effektivität ihrer Leistung und kann sie bei Bedarf korrigieren oder anpassen (Hackman & Oldham, 1980, S. 80).

Durch die Kombination dieser Kernmerkmale erhält man das Motivationspotenzial. Dieses zeigt auf wie gross das Potenzial einer Arbeitstätigkeit insgesamt ist, um intrinsische Motivation hervorzurufen (Hackman & Oldham, 1980, S. 81). Damit eine Arbeit Motivationspotenzial besitzt, müssen zwingend Autonomie, Feedback und mindestens eines der drei Merkmale, welche die Bedeutung der Aufgabe fördern, vorhanden sein (Hackman & Oldham, 1980, S. 81). Somit sind Autonomie und Feedback für das Motivationspotenzial insgesamt höher gewichtet. Jedoch bewirkt ein Job mit hohem Motivationspotenzial nicht automatisch bei jedem Beschäftigten eine hohe intrinsische Motivation (Hackman & Oldham, 1980, S. 82). Diese Beziehung wird moderiert durch drei weitere Faktoren: Wissen und Fähigkeiten, Bedürfnis nach persönlicher Entfaltung und Zufriedenheit mit der Arbeitsumgebung (Hackman & Oldham, 1980, S. 82). Personen mit hohen Fähigkeiten werden bei einer Arbeit mit hohem Motivationspotenzial eine gute Leistung erbringen und dabei positive Gefühle erleben (Hackman & Oldham, 1980, S. 84). Somit ist eine Arbeit mit tiefem Motivationspotenzial für eine kompetente Person intrinsisch nicht motivierend und die Leistung hat keinen positiven Einfluss auf die Zufriedenheit (Hackman & Oldham, 1980, S. 84). Aber nicht alle Personen mögen Arbeitstätigkeiten, welche viele Gelegenheiten zur

Weiterentwicklung bieten, auch wenn sie die Fähigkeiten dazu besitzen würden (Hackman & Oldham, 1980, S. 85). Dies hängt vom persönlichen Entfaltungsbedürfnis ab. Personen mit einem hohen Entfaltungsbedürfnis erleben die psychischen Zustände intensiver und positiver (Hackman & Oldham, 1980, S. 85). Auch Personen, welche zufrieden sind mit Arbeitsbedingungen wie Lohn, Arbeitskollegen, Vorgesetzten oder Sicherheit, sind eher dazu geneigt, positiv auf herausfordernde Arbeitstätigkeiten zu reagieren (Hackman & Oldham, 1980, S. 86). Arbeitstätigkeiten mit hohem Motivationspotenzial führen schlussendlich nicht nur zu intrinsischer Motivation, sondern auch zu hoher Arbeitszufriedenheit und effektiver Arbeitsleistung (Hackman & Oldham, 1980, S. 90).

Bei einem Boreout hat die Arbeitstätigkeit keinen Sinn und keine Bedeutung für die Person (vgl. Kapitel 2.4.). Gemäss dem Job-Characteristics-Model können die Ursachen dafür in der Gestaltung der Arbeitstätigkeit gesucht werden. Sehr wahrscheinlich ist bei einem Boreout die Anforderungsvielfalt nicht gegeben und es können kaum verschiedene Fähigkeiten und Fertigkeiten gebraucht werden. Daraus resultiert die Unterforderung. Zusätzlich ist hier auch die Entstehung von Langeweile möglich, weil durch die geringe Anforderungsvielfalt die äussere Stimulierung zu tief ist. Der Person ist die Bedeutung ihrer Arbeit im Gesamtzusammenhang nicht bekannt. Dadurch kann das Desinteresse entstehen. Möglicherweise entsteht eher ein Boreout, wenn die Person ein hohes persönliches Entfaltungsbedürfnis besitzt, denn wenn dann dieses Bedürfnis durch die Arbeitsmerkmale nicht befriedigt werden kann, werden die Arbeitsunzufriedenheit höher und die Motivation tiefer sein.

#### **3.2.1.3. Unvollständige Arbeitstätigkeit**

Wenn eine Aufgabe nicht ganzheitlich ist, dann ist sie unvollständig und kann potenziell zu einem Boreout führen, da die Bedeutung der Tätigkeit für die Person schwieriger zu erkennen ist. Das Konzept der vollständigen Tätigkeit basiert auf der Handlungsregulationstheorie<sup>12</sup>. Gemäss diesem Konzept sind Arbeitstätigkeiten gesundheitsstabilisierend oder gesundheitsförderlich, wenn sie möglichst vollständig sind (Oesterreich, 1999, S. 180). Unvollständige Tätigkeiten ergeben sich aus einer ungenügenden Arbeitsgestaltung (Hacker, 1999, S. 393). Es gibt fünf Mög-

---

<sup>12</sup> Die Handlungsregulationstheorie wird in dieser Arbeit nicht erläutert und es wird für eine ausführliche Beschreibung auf die Autoren Volpert, W. (1987) und Oesterreich, R. (1987) verwiesen.

lichkeiten für unvollständige Tätigkeiten (Hacker, 1999, S. 394). Diesen Tätigkeiten fehlt erstens die ausreichende Aktivität (Hacker, 1999, S. 394). Es besteht keine hinreichend häufige Möglichkeit in den automatisierten Prozess selbst veranlasst einzugreifen, zum Beispiel bei passiver Überwachung (Hacker, 1999, S. 394). Zweitens fehlen Zielsetzungs- und Entscheidungsmöglichkeiten (Hacker, 1999, S. 394). Indem keine Ziele gesetzt werden können, entsteht keine intrinsische Motivation und es kann selber nicht über Vorgehensweisen entschieden werden (Hacker, 1999, S. 394). Somit wird auch das Erleben von Verantwortung eingeschränkt (Hacker, 1999, S. 394). Drittens gibt es keine oder ungenügende Denkanforderungen (Hacker, 1999, S. 394). Viertens existieren keine Kooperationsmöglichkeiten, welche die Grundlage sind für soziale Unterstützung und die Entwicklung sozialer Kompetenz (Hacker, 1999, S. 394). Fünftens fehlen der Tätigkeit Lernanforderungen und die Möglichkeit Qualifikationen auszunutzen (Hacker, 1999, S. 394). Jede dieser fünf Arbeitsbedingungen hat das Potenzial entweder Unterforderung, Langeweile, Desinteresse oder alle zusammen auszulösen und kann schlussendlich zu einem Boreout führen. So werden für die Entstehung von Unterforderung und von Monotoniezuständen explizit geringe Anforderungsvielfalt, fehlende Autonomie, fehlende Entscheidungserfordernisse, geringe intellektuelle Anforderungen und hohe psychische Automatisierbarkeit als Ursache genannt (Richter & Hacker, 1998, S. 116).

Unvollständige Tätigkeiten können einerseits aus unangemessener Arbeitsteilung zwischen Mensch und Maschine und zwischen verschiedenen Menschen entstehen, beispielsweise durch Rationalisierungsmassnahmen (Hacker, 1999, S. 393). Andererseits bleiben vollständige Aufgaben in hierarchischer Hinsicht<sup>13</sup> nicht immer vollständig (Hacker, 1999, S. 395). Ursprünglich vollständige Aufgaben können durch Routine teilweise automatisiert ablaufen, was zu Unterforderung führen kann, denn Vorbereiten und Organisieren sind nicht mehr notwendig, da dieses Wissen und Können bereits abrufbar ist (Hacker, 1999, S. 395). Somit werden früher geforderte mentale Prozesse nicht mehr verlangt und es sind mehr mentale Kapazitäten für andere Anforderungen frei (Hacker, 1999, S. 395; Ulich, 2011, S. 219). Wenn diese frei gewordenen mentalen Kapazitäten jedoch nicht genutzt werden, kann eine qualitative Unterforderungen entstehen (Hacker, 1999, S. 395).

---

<sup>13</sup> Eine Aufgabe ist dann hierarchisch vollständig, wenn verschiedene mentale Anforderungen an die Person gestellt werden (Hacker, 1995, S. 43).

Somit kann eine unvollständige Aufgabe die Ursache eines Boreout sein, da die Person durch die Aufgabe zu wenig aktiv sein kann und dadurch unterfordert, gelangweilt und desinteressiert ist. Durch eine unvollständige Aufgabe ist die Person auch unterfordert, gelangweilt und desinteressiert, weil sie nicht selbstständig Ziele setzen und Entscheidungen treffen kann und weil keine Denkanforderungen und Lernanforderungen an sie gestellt werden. Zudem ist es bei einer unvollständigen Tätigkeit schwieriger den Sinn der Aufgabe zu erkennen, was in der Person Desinteresse hervorrufen kann.

#### **3.2.2. Fehlerhafte Personalauswahl**

Fehlentscheidungen bei der Personalauswahl können beim Mitarbeiter zu Unzufriedenheit, Frustration, Demotivation, Über- und Unterforderung und für die Organisation zu hohen Kosten führen (Rietiker, 2010, S. 216-217). Da die Unterforderung eine mögliche Folge einer misslungenen Personalauswahl ist, kann die Personalauswahl die Entstehung des Boreout beeinflussen. Bei der Personalauswahl geht es sowohl um die Einstellung neuer Mitarbeiter als auch um Versetzungen, Beförderungen oder Personalentwicklungsmassnahmen (Weinert, 2004, S. 315). Um die Eignung einer Person für eine Arbeitstätigkeit zu bestimmen, müssen erstens die Anforderungen aus der Arbeitsaufgabe abgeleitet werden (Schuler & Höft, 2007, S. 292). Wie das Kapitel 3.2.2.1. zeigt können dabei Fehler beim Anforderungsprofil entstehen. Zweitens gilt es geeignete Auswahlverfahren zu wählen (Schuler & Höft, 2007, S. 292). Das Kapitel 3.2.2.2 zeigt auf inwiefern Auswahlverfahren ungeeignet sein können. Drittens muss die Person und ihre Leistung gemäss bestimmter Kriterien beurteilt werden (Schuler & Höft, 2007, S. 292). Fehler der Personen- und Leistungsbeurteilung sind Inhalt des Kapitels 3.2.2.3.

##### **3.2.2.1. Fehler beim Anforderungsprofil**

Bei einem Boreout fehlt offenbar die Passung zwischen der Person und der Tätigkeit, wodurch es zu einer Unterforderung kommt (vgl. Kapitel 3.1.1.). Diese fehlende Passung kann auch darauf zurückgeführt werden, dass bereits die Anforderungen für die Tätigkeit falsch bestimmt wurden. Deshalb wird in diesem Kapitel zuerst erläutert, wie ein Anforderungsprofil entsteht. Die Anforderungen einer Arbeitstätigkeit werden mittels einer Arbeitsanalyse bestimmt (Schuler & Höft, 2007, S. 292). Die Arbeitsanalyse kann durch den Arbeitsplatzinhaber, den Vorgesetzten oder

den Arbeitsanalytiker durchgeführt werden (Schuler & Höft, 2007, S. 295). Dabei können unterschiedliche Methoden angewendet werden: Beobachtung, mündliche Befragung, Fragebogen, Beschäftigung mit dem Arbeitsmaterial, Auswertung von schriftlichem Material oder Arbeitsausführung durch den Arbeitsanalytiker (Schuler & Höft, 2007, S. 295). Die Arbeitsanalyse identifiziert die Aufgabe, erfasst und dokumentiert die Arbeitsbedingungen im Umfeld der Tätigkeit sowie des Tätigkeitsablaufs (Schüpbach & Zölch, 2004, S. 208). Anschliessend wird die Tätigkeit bewertet, um psychologisch relevante Merkmale der Arbeitsaufgabe festzustellen (Schüpbach & Zölch, 2004, S. 208). Demzufolge kann eine Arbeitsanalyse auf drei verschiedenen Ebenen stattfinden. Auf der Aufgabenebene werden die objektiven Tätigkeitselemente beschrieben, beispielsweise die Bedeutung, Häufigkeit oder Schwierigkeit der Aufgabe (Schuler & Höft, 2007, S. 295). Auf der Verhaltensebene werden erfolgsrelevante Verhaltensweisen gesammelt (Schuler & Höft, 2007, S. 297). Auf der Eigenschaftsebene werden die Fähigkeiten und Eigenschaften formuliert, welche für die Ausführung der Arbeitstätigkeit erforderlich sind (Schuler & Höft, 2007, S. 298). So gibt es viele verschiedene Verfahren<sup>14</sup> der Arbeitsanalyse für unterschiedliche Einsatzbereiche, welche je nach Merkmalsbereich und Bewertungsdimension mehr die eine oder andere Ebene analysieren (Schüpbach & Zölch, 2004, S. 211).

Anhand dieser ermittelten Anforderungen der Arbeitstätigkeit kann das Anforderungsprofil der Stelle erstellt werden, welches beschreibt, welche Kriterien der Mitarbeiter, welcher die Stelle übernimmt, zu erfüllen hat (Weuster, 2004, S. 32). Zusätzlich zu den Stellenanforderungen gehören ins Anforderungsprofil die Anforderungen der Organisation (zum Beispiel erwünschte Werte und Verhaltensweisen) und spezifisch des Teams (Weuster, 2004, S. 34). Das Anforderungsprofil dient einerseits einer systematischen Personalauswahl und andererseits dient es als Information für den Bewerber (Weuster, 2004, S. 32). Dieses Profil wird dann geändert, wenn eine Stelle neu organisiert wird, wenn Aufgaben neu verteilt werden und die Stelle aufgewertet oder vereinfacht wird (Weuster, 2004, S. 35). Es gibt aber auch den Fall, dass bei einem Auswahlverfahren keine bestimmte Stelle zu besetzen ist und das Anforderungsprofil auf keine bestimmte Stelle abgestimmt ist, zum Beispiel bei der Auswahl von Hochschulabsolventen (Weuster, 2004, S. 37-38).

---

<sup>14</sup> Zum Beispiel wird das Arbeitsanalyseverfahren *Tätigkeitsbewertungssystem (TBS)* für Montage-, Bedien- und Überwachungstätigkeiten eingesetzt und bewertet die Merkmalsbereiche organisatorische und technische Bedingungen, Kooperation und Kommunikation, Verantwortung, kognitive Leistungen und Qualifikations- und Lernerfordernisse (Schüpbach & Zölch, 2004, S. 213).

Die Stelle wird aufgrund des fachlichen und des motivationalen Potenzials der Person gebildet (Weuster, 2004, S. 38).

Falls ein Anforderungsprofil nicht korrekt ist, hat dies weitreichende Folgen, da anhand des Anforderungsprofils die gesamte Personalauswahl erfolgt. Ein fehlerhaftes Anforderungsprofil wirkt sich auf die Einstellung von neuen Mitarbeitern, auf die Beurteilung, auf die Beförderung und die Entlohnung aus. Die Folgen davon sind, dass die ausgewählte Person wohl mit dem Anforderungsprofil übereinstimmt, jedoch nicht mit der eigentlichen Tätigkeit. Der Boreout kann entstehen, wenn die Anforderungen im Anforderungsprofil höher sind als die Arbeitsanforderungen in der Realität. Somit entsteht Unterforderung, weil die Person ihre Fähigkeiten nicht anwenden und nicht fördern kann. Vermutlich werden Desinteresse und Langeweile weitere Folgen sein.

#### **3.2.2.2. Ungeeignete Personalauswahlverfahren**

Ein Boreout kann entstehen, weil das Auswahlverfahren nicht in der Lage war, die Eignung der Person für die Tätigkeit richtig festzustellen. Zur Personalauswahl gibt es unterschiedliche Instrumente, beispielsweise Tests, Arbeitsproben, Einstellungsgespräch oder Assessment Center (Nerdinger et al., 2008, S. 248). In Kapitel 3.2.2.2.1. wird das Einstellungsgespräch vertieft behandelt. Diese Verfahren können beurteilt werden aufgrund ihrer Objektivität, Reliabilität und Validität (Nerdinger et al., 2008, S. 252). Ein Instrument ist dann objektiv, wenn die Ergebnisse unabhängig sind von der Person, welche das Instrument anwendet, auswertet oder interpretiert (Nerdinger et al., 2008, S. 252). Die Reliabilität ist dann gegeben, wenn das Instrument Stabilität und Konsistenz aufweist bei wiederholten Messungen (Weinert, 2004, S. 321). Zudem ist das Instrument valide, wenn es ein Konstrukt, wie zum Beispiel Intelligenz, zutreffend misst (Nerdinger et al., 2008, S. 254). So kann es bei der Personalauswahl zu fehlerhaften Entscheidungen kommen aufgrund unerfüllter Gütekriterien der Auswahlverfahren. Eine Kritik an solchen Auswahlverfahren ist, dass diese oft auf statischen Modellen beruhen und nur einzelne Aspekte von Persönlichkeitseigenschaften, Motivation oder Fähigkeiten erfassen (Rietiker, 2010, S. 219). Sie sagen aber nur bedingt etwas aus über zukünftiges Verhalten, da dieses sowohl von der Person als auch von der Situation abhängt (Rietiker, 2010, S. 222-223). Die Vorhersage solcher Instrumente ist häufig auch nur für kurze Zeit gültig, aufgrund von gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Veränderungen (Weinert, 2004, S. 316). So weisen zum Beispiel Tests (Intelligenztests,

Persönlichkeitstests oder Integritätstests) im Allgemeinen eine gute Objektivität, Reliabilität und Validität auf, aber ihr Nutzen ist für Personalentscheidungen nicht unbedingt gegeben, da Tests auf der Annahme beruhen, dass eine Beziehung zwischen der Ausprägung einer Fähigkeit der Person und ihrer tatsächlichen Leistung besteht, was jedoch nicht zutreffen muss (Weinert, 2004, S. 349).

Auswahlverfahren sind auch dann ungeeignet, wenn die Instrumente nicht den Anforderungen der Arbeitstätigkeit entsprechen (Rietiker, 2010, S. 221). Häufig messen klassische Persönlichkeitsfragebogen oder allgemeine Fähigkeitstest theoretische Konstrukte, welche gar nicht auf die Stellenanforderungen passen (Rietiker, 2010, S. 221). So müssen Arbeitsproben bei veränderten Arbeitsplätzen stets angepasst werden (Nerdinger et al., 2008, S. 249). Auch die Fragen eines Einstellungsgesprächs sind entsprechend den Arbeitsanforderungen zu formulieren (Nerdinger et al., 2008, S. 250). Es stellt sich auch die Frage, ob ein Auswahlinstrument nur die aktuelle Übereinstimmung zwischen der Person und der Tätigkeit beziehungsweise der Organisation bestimmt oder ob Aussagen über das Potenzial der Person gemacht werden können (Nerdinger et al., 2008, S. 246; Rietiker, 2010, S. 219). Für die Organisation ist es wichtig das Potenzial der Person zu kennen, denn einerseits kann sich die Arbeitsstelle verändern aufgrund von Technologisierung oder Restrukturierungen. Je nachdem ist dafür Potenzial des Mitarbeiters erforderlich oder es kann gar nicht ausgeschöpft werden. Andererseits verändert sich auch die Person aufgrund von Erfahrung und Lernen. Ein Mitarbeiter mit hohem Potenzial sollte entweder innerhalb seiner zugewiesenen Arbeitstätigkeit die Möglichkeit haben seine Fähigkeiten weiterzuentwickeln, oder eine Aussicht auf Beförderung geboten bekommen.

Somit beeinflusst das Auswahlverfahren den Boreout, indem die Eignung und das Potenzial nicht richtig erfasst werden konnten und es zu einer fehlerhaften Auswahlentscheidung kommt, weil die Person nicht zur Tätigkeit und der Organisation passt und somit möglicherweise Unterforderung, Desinteresse und Langeweile erlebt werden.

#### **3.2.2.2.1. Unstrukturiertes Einstellungsgespräch**

Das Einstellungsgespräch ist das in der Praxis am weitesten verbreitete Auswahlinstrument (Nerdinger et al., 2008, S. 250; Schuler, 2000, S. 84; Rietiker, 2010, S. 231). Deshalb soll dieses hier näher betrachtet werden, um zu zeigen, wie es durch ein Einstellungsgespräch zu einer falschen

Personalauswahl kommen kann und als Folge möglicherweise zu einem Boreout. Obwohl die Wissenschaft standardisierte und valide Auswahlinstrumente zu Verfügung stellt, erfolgt in der Praxis die Personalauswahl oft erfahrungsbasiert und intuitiv (Rietiker, 2010, S. 216). Auch das Einstellungsgespräch wird in vollstrukturierter Form bis zu einem völlig freien Gesprächsverlauf durchgeführt (Schuler, 2000, S. 84). In einem Einstellungsgespräch geht es darum, spezifisch Informationen über die Persönlichkeit und Qualifikationen des Bewerbers zu erhalten und Informationen über das Unternehmen, die Arbeitstätigkeit und deren Anforderungen dem Bewerber zu vermitteln (Weinert, 2004, S. 343; Schuler, 2000, S. 86). Die Organisation möchte ebenfalls die Erwartungen des Bewerbers erfahren, um eine Vorhersage des beruflichen Erfolges machen zu können (Schuler, 2000, S. 86). Es ist ein persönliches Kennenlernen (Schuler, 2000, S. 86). Das Einstellungsgespräch hat im Allgemeinen eine geringe Validität, wenn es unstrukturiert durchgeführt wird und erlaubt keine zutreffende Leistungsprognose (Nerdinger et al., 2008, S. 250; Schuler, 2000, S. 85). Dafür kann es verschiedene Ursachen geben: Mangelnder Anforderungsbezug der Fragen, ungenügende Verarbeitung der aufgenommenen Informationen, geringe Beurteiler-Übereinstimmung, dominierendes Gewicht früherer Gesprächseindrücke, Überbewertung negativer Informationen, emotionale Einflüsse auf die Urteilsbildung und Beanspruchung des grössten Teils der Gesprächszeit durch den Interviewer (Schuler, 2000, S. 86). Der Bewerber beeinflusst auch durch seine Mimik und Sprache die Reaktionen des Bewerbers (Weinert, 2004, S. 344). Das Gespräch ist zudem nicht objektiv, da es von subjektiven Einschätzungen und Urteilsverzerrungen geprägt ist und vom persönlich entwickelten Stereotypen des „guten Bewerbers“ abhängt (Schuler, 2000, S. 85; Weinert, 2004, S. 344). Auch die einzelnen Informationen werden eher intuitiv kombiniert, gewichtet und bewertet, was in unterschiedlichen Urteilen verschiedener Bewerber erkennbar ist (Weinert, 2004, S. 343). Vor allem beim unstrukturierten Einstellungsgespräch wird oft ein Urteil gebildet, bevor alle Informationen vorliegen (Weinert, 2004, S. 343). Trotzdem ist das Einstellungsgespräch unentbehrlich, da auf die Individualität des Bewerbers eingegangen und auf Informationen reagiert werden kann und andere Verfahren gewisse Informationen nicht in gleichem Masse erheben können (Rietiker, 2010, S. 231; Schuler, 2000, S. 86). Es hat sich gezeigt, dass sich die Objektivität, Reliabilität und Validität des Einstellungsgesprächs mit bestimmten Massnahmen verbessern lassen (Weinert, 2004, S. 344; Schuler, 2000, S. 87). Somit ist das Einstellungsgespräch besonders abhängig vom subjektiven Urteil des Bewerbers und ist deshalb häufig von Wahrnehmungsverzerrungen betroffen. Dies erschwert die Personal-



auswahl und hat einen Einfluss auf den Boreout, wenn die Person und ihre Fähigkeiten unterschätzt werden, ihre Werte und Bedürfnisse nicht erkannt werden und es deshalb zu Unterforderung, Desinteresse und Langeweile kommt.

### **3.2.2.3. Mangelhafte Personen- und Leistungsbeurteilung**

Die Beurteilung von Personen ist sowohl bei der Einstellung als auch bei der Auswahl von Personalentwicklungsmassnahmen entscheidend. Eine Person, welche unterfordert, desinteressiert und gelangweilt ist, passt nicht zu der ihr zugeordneten Stelle. Aufgrund einer mangelhaften Beurteilung, fand eine falsche Selektion bei der Einstellung oder keine Selektion zur Beförderung statt. Möglicherweise wurde das Potenzial nicht erkannt, zum Beispiel infolge von Urteilsfehlern, oder das Wissen und das Können sind bei der Person vorhanden, jedoch fehlt das Wollen. Darauf deutet auch das Desinteresse hin. So sieht der Vorgesetzte möglicherweise nur, dass die Person passiv ist und sich nicht engagiert und schliesst daraus, dass sie kein Potenzial besitzt und fördert sie deshalb nicht, obwohl ihr jedoch nur die Motivation fehlt, weil sie durch die Aufgabe unterfordert, desinteressiert und gelangweilt ist.

Es gibt verschiedene Faktoren, welche die Beurteilung beeinflussen, die innerhalb des Beurteilers liegen (Kleebar, 2007, S. 95). Die Beurteilung des Beurteilers ist abhängig von seiner Kompetenz der Personaldiagnostik, vom Wissen über die Kultur der Organisation und die Tätigkeitsanforderungen, von Erwartungen, von Stereotypen, vom Umgang mit Urteilsverzerrungen, von impliziten Persönlichkeitstheorien, der Intuition, Empathie, Stimmung und vom Stress (Kleebar, 2007, S. 95). Welche Wahrnehmungsfehler bei einer Beurteilung entstehen können, beschreiben das Kapitel 3.2.2.3.1. sowie das Kapitel 3.2.2.3.2. zu den Ursachenzuschreibungen. Wenn die Selbstbeurteilung auch Teil der Leistungsbeurteilung ist, kann dabei eine Selbstunterschätzung für den Boreout problematisch sein wie Kapitel 3.2.2.3.3. aufzeigt.

#### **3.2.2.3.1. Fehler der Wahrnehmung, der Informationsverarbeitung und des Urteils**

Bei der Beurteilung von Personen und deren Leistung kann es zu Fehlern der Wahrnehmung, der Informationsverarbeitung und des Urteils kommen. Es gibt einerseits Faktoren der Person, welche die Wahrnehmung beeinflussen (Kanning, 1999, S. 33). Als erstes ist die Wahrnehmung selektiv und die Person nimmt nicht jede Information, welche auf sie einströmt, auch bewusst wahr

(Kanning, 1999, S. 33). Die Auswahl der wahrgenommenen Informationen hängt unter anderem von der freien Kapazität und von der Bedeutung ab, welche einer Information zugeschrieben wird (Kanning, 1999, S. 34). Fehler können dann entstehen, wenn nur einem Ausschnitt der Realität Aufmerksamkeit geschenkt wird und andere relevante Informationen ignoriert werden (Kanning, 1999, S. 42). Dies kann die Beurteilung insofern beeinflussen, als dass der Vorgesetzte aufgrund seiner selektiven Wahrnehmung nicht erkennt, dass der Mitarbeiter mehr leisten könnte, weil der Vorgesetzte zum Beispiel selber überlastet ist. Die Wahrnehmung eines Menschen ist somit auch nicht objektiv (Kanning, 1999, S. 43). Sie ist auch relativ, da neue Informationen oft in Relation stehen zu vorherig wahrgenommenen, ähnlichen Informationen und diesbezüglich bewertet wird (Kanning, 1999, S. 43). Dieses Phänomen wird auch *Kontrast-Effekt* genannt (Rietiker, 2010, S. 229). In einer Organisation kann sich dieser Effekt in einem Einstellungsgespräch oder in einem Beurteilungsgespräch bemerkbar machen, wenn die Information des aktuellen Gesprächs im Vergleich zu vorherigen Gesprächseindrücken verglichen und bewertet werden. Andererseits gibt es Faktoren der Situation, welche den Wahrnehmungsprozess beeinflussen (Kanning, 1999, S. 36). Ein Einflussfaktor ist die Reizintensität (Kanning, 1999, S. 36). Je herausragender ein Persönlichkeitsmerkmal oder je ungewöhnlicher Verhaltensweisen sind, desto eher werden sie wahrgenommen (Kanning, 1999, S. 36). So wird einer eher zurückhaltenden Person, welche eine tiefe Selbstwirksamkeit hat und sich zudem noch unterschätzt, auch nicht viel zugetraut und sie wird somit auch nicht durch den Vorgesetzten gefördert. Auch der Reizkontext ist entscheidend (Kanning, 1999, S. 38). Es wird dasjenige eher wahrgenommen, welches relativ zum Kontext hervorsticht (Kanning, 1999, S. 38). Auch hier wird das Können der unscheinbaren Persönlichkeit eher unterschätzt, da alle anderen im Unternehmen, welche sich in den Vordergrund drängen, gefördert werden.

Informationen über Personen werden häufig in einer allgemeinen Form gespeichert (Kanning, 1999, S. 68). Es werden nicht bestimmte Verhalten in konkreten Situationen gespeichert, sondern viel allgemeinere Aussagen über eine Person, zum Beispiel, dass die Person aggressiv ist (Kanning, 1999, S. 67). Folgen davon sind, dass das Verhalten einer Person undifferenziert erfasst wird und von einer Stabilität ausgegangen wird (Kanning, 1999, S. 68). So kann der Vorgesetzte zum Beispiel feststellen, dass der Mitarbeiter keine Überstunden macht. Er überlegt sich dabei aber nicht, weshalb der Mitarbeiter in dieser Situation keine Überstunden macht. Er speichert möglicherweise einfach die Information, dass der Mitarbeiter faul ist, obwohl der Mitarbeiter

durch ein Boreout gefährdet wäre. In Form von Schemata ist im Gedächtnis jedoch auch abstrakte Information über Gemeinsamkeiten von Dingen, Verhaltensweisen oder Situationen gespeichert (Kanning, 1999, S. 76). Schemata reduzieren die Komplexität der Realität und geben uns Richtlinien für unser Verhalten, wie beispielsweise das Restaurant-Schema oder das Einstellungsgespräch-Schema (Kanning, 1999, S. 77). Dadurch ergeben sich auch Probleme (Kanning, 1999, S. 82-83). Es werden oft nur solche Informationen gespeichert, welche mit dem bestehenden Schema übereinstimmen (Kanning, 1999, S. 82). Ebenfalls lassen sich schemakonsistente Informationen leichter erinnern, auch wenn sie falsch sind (Kanning, 1999, S. 82). Fürs Denken und Bewerten wird ein geeignetes Schema gesucht (Kanning, 1999, S. 82). Falls keines passt, wird ein Standardwert verwendet (Kanning, 1999, S. 82). Standardwerte ergeben sich aus Erfahrung und Wahrscheinlichkeiten (Kanning, 1999, S. 79). Wenn nur Informationen, welche mit den eigenen Überzeugungen übereinstimmen, als richtig eingeschätzt werden, wird von einem *Confirmation bias* oder einem Bestätigungsfehler gesprochen (Lord, Ross & Lepper, 1979, S. 2106). Wenn der Vorgesetzte findet, dass der Mitarbeiter nicht engagiert ist, wird er stets solche Situationen speichern, welche dies bestätigen. Ein weiteres Gedächtnisphänomen ist der *Primacy-Recency-Effekt*. Gemäss diesem Phänomen, werden Informationen am Anfang und/oder am Ende eines Prozesses besser erinnert als alle übrigen Informationen (Rietiker, 2010, S. 228). So zählt in einem Einstellungs- oder in einem Beurteilungsgespräch vor allem der erste Eindruck beziehungsweise die Kontaktphase und der Abschluss des Gesprächs. Jedoch wird dem Kern des Gesprächs weniger Beachtung geschenkt, obwohl dieser Teil des Gesprächs wohl oft die grundlegenden Informationen beinhaltet.

Auch schlussfolgerndes Denken wird häufig vereinfacht durch die Anwendung von Heuristiken (Kanning, 1999, S. 86). Eine davon ist der *Anker-Effekt* (Kanning, 1999, S. 86). Dabei beeinflusst die erste verfügbare Information die nachfolgende Information und Beurteilung (Kanning, 1999, S. 86). Demzufolge beeinflusst der erste Eindruck, den man von einer Person hat, die nachfolgende Beurteilung stärker, als spätere zusätzliche Informationen über die Person (Kanning, 1999, S. 86). Menschen werden zudem oft auf Basis weniger Informationen beurteilt (Kanning, 1999, S. 86). Ein Fehler, welcher daraus entstehen kann, ist der *Halo-Effekt*. Dieser liegt vor, wenn eine Person aufgrund eines einzigen Merkmals bewertet wird, welches alle anderen Merkmale überstrahlt (Kanning, 1999, S. 204). Zum Beispiel werden intelligenten Personen verschiedene andere positive Eigenschaften zugeschrieben, welche jedoch in keinem Zusammenhang zu Intelligenz

stehen (Kanning, 1999, S. 204). Der Halo-Effekt tritt besonders häufig auf, wenn unter Zeitdruck keine differenzierte Beurteilung möglich ist (Kanning, 1999, S. 204). Die physische Attraktivität erzeugt besonders leicht einen Halo-Effekt (Kanning, 1999, S. 204). Auch besteht bei Beurteilungen die Gefahr von logischen Fehlern (Rietiker, 2010, S. 230). Hier werden einer Person weitere Verhaltensweisen oder Persönlichkeitsmerkmale zugeschrieben, welche logisch zusammengehören (Rietiker, 2010, S. 230). Wenn eine Person eine Entscheidung getroffen hat, kann sich bei dieser eine kognitive Dissonanz einstellen, wenn das beobachtete Verhalten nicht mit ihren Einschätzungen übereinstimmt (Rietiker, 2010, S. 228). Solche getroffenen Entscheidungen werden jedoch kaum mehr geändert (Rietiker, 2010, S. 228). Vielmehr werden nur solche Informationen erfasst, welche den Entscheid stützen, um die Dissonanz zu reduzieren (Rietiker, 2010, S. 228).

Bei der Personenbeurteilung sind viele Fehler möglich, wodurch das Können und Wollen der Person falsch eingeschätzt werden und somit die Person unterschätzt und nicht gefördert wird.

#### **3.2.2.3.2. Verzerrte Ursachenzuschreibung**

Für die Bewertung von Personen ist die Frage nach der Ursache des Verhaltens zentral (Kanning, 1999, S. 91). Es wird unterschieden zwischen internalen Ursachen, welche in der Person liegen und externalen Ursachen, welche in der Situation liegen (Kanning, 1999, S. 92). Auch hier kann es zu Verzerrungen kommen. Der *fundamentale Attributionsfehler* beschreibt eine solche Verzerrung (Kanning, 1999, S. 101). Dabei wird die Ursache eines Verhaltens der Person zugeschrieben und Ursachen der Situation werden unterschätzt (Kanning, 1999, S. 101). Es ist auch erkennbar, dass Menschen oft nur nach einer einzigen Erklärung für ein Verhalten suchen, obwohl oft mehrere Ursachen vorhanden sind (Kanning, 1999, S. 101). Dieser Fehler kann entstehen, weil die andere Person während einer Beobachtung im Zentrum der Aufmerksamkeit steht und die Umgebung weniger wahrgenommen wird (Kanning, 1999, S. 101-102). Dies kann dazu führen, dass der Vorgesetzte den Mitarbeiter selber für seine fehlende Motivation verantwortlich macht und die Ursachen beispielsweise nicht in der Arbeitsgestaltung und einer fehlenden Passung zwischen Person und Tätigkeit sieht. Der Vorgesetzte versucht somit das Verhalten des Mitarbeiters aufgrund fehlender Bemühung, fehlendem Commitment und fehlenden Fähigkeiten zu erklären (Weinert, 2004, S. 482).

Hingegen schreibt die Person ihrem eigenen Verhalten externe Ursachen zu und demjenigen anderer Personen interne Ursachen, was als *Akteur-Beobachter-Divergenz* bezeichnet wird (Kanning, 1999, S. 102; Ross, Green & House, 1977, S. 295). Dies hängt, wie der fundamentale Attributionsfehler, damit zusammen, dass für die Person die Situation im Blickfeld der Aufmerksamkeit liegt (Kanning, 1999, S. 102). Diese Thematik betrifft wiederum die externe Kontrollüberzeugung und die Eigenverantwortung. Die Person übernimmt keine Eigenverantwortung und ändert nichts an ihrer misslichen Lage, wenn sie beispielsweise die Arbeitstätigkeit oder den Führungsstil des Vorgesetzten für ihre Situation verantwortlich macht, und kann so in den Boreout gleiten.

#### **3.2.2.3.3. Selbstunterschätzung**

Es kann auch angenommen werden, dass eine Person, welche vom Boreout betroffen ist, selber ihre Fähigkeiten und Leistungen eher schlechter einschätzt. Möglicherweise fällt die Selbstbeurteilung der eigenen Leistung negativ aus und aufgrund dieser Beurteilung erfolgt keine Beförderung oder Personalentwicklungsmassnahme. Dadurch können die Unterforderung und ein Boreout entstehen. Es stellt sich die Frage nach der Ursache dieser Selbstunterschätzung. Um ein positives Selbstbild aufrechtzuerhalten, überschätzen sich Personen jedoch generell eher, als dass sie sich unterschätzen (Donat, 1991, S. 137). Es könnte möglich sein, dass die Person aufgrund von Persönlichkeitsmerkmalen, wie zum Beispiel einer tiefen Selbstwerteinschätzung, ihre Fähigkeiten tiefer einschätzt (Weinert, 2004, S. 141). In der Tat stimmen Selbstbeurteilungen von Personen mit niedriger Selbstachtung schlechter mit anderen Beurteilern überein (Donat, 1991, S. 140). Auch können sich Personen mit externaler Kontrollüberzeugung schlechter selbst einschätzen (Donat, 1991, S. 141). Eine Selbstunterschätzung könnte zudem auch die Ursache einer tiefen Selbstwirksamkeit sein (vgl. Kapitel 3.1.2.). Es wird ebenfalls angenommen, dass Selbst- und Fremdbeurteilung weniger übereinstimmen, wenn Arbeitsaufgaben weniger eindeutig definiert sind, wie zum Beispiel bei Führungspositionen (Donat, 1991, S. 141). Die Selbstbeurteilung erfolgt aufgrund von Selbstbeobachtung des eigenen Verhaltens (Donat, 1991, S. 137). So ist es auch möglich, dass die vom Boreout betroffene Person negative Gefühle gegenüber ihrer Arbeit hat und folglich auch ihre Leistung und ihre Fähigkeiten schlecht beurteilt.

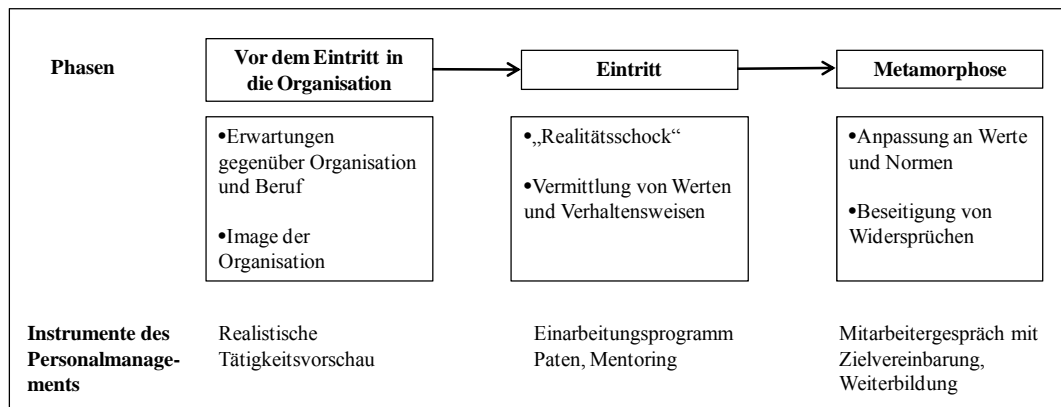
Indem sich die Person selber schlechter einschätzt, kann dies möglicherweise die Beurteilung des Vorgesetzten beeinflussen, welcher ebenso ein schlechteres Urteil abgibt und somit kein Entwicklungspotenzial in der Person erkennt. Langfristig können Folgen davon Unterforderung, Desinteresse und Langeweile sein.

#### **3.2.3. Verfehlte Integration neuer Mitarbeiter**

Ein Mitarbeiter soll möglichst schnell in eine Organisation und ihre Kultur integriert werden, damit er sich mit dem Unternehmen und der Arbeit identifizieren kann und seine volle Leistung erbringt (Schanz, 2000, S. 401). Diese Einführungsphase bringt aber besonders die Gefahr mit sich, dass Unterforderung und Desinteresse entstehen (Verfürth, 2008, S. 143-144). Der Prozess der Einführung und Anpassung wird organisationale Sozialisation genannt und wird von Einarbeitungsprogrammen begleitet. Das Kapitel 3.2.3.1. beschreibt den Prozess, die Inhalte und die Ziele der organisationalen Sozialisation. Im Kapitel 3.2.3.2. wird anschliessend die Wichtigkeit von Einarbeitungsprogrammen erläutert.

##### **3.2.3.1. Fehlgeschlagene organisationale Sozialisation**

Der Prozess der organisationalen Sozialisation ist grundlegend für die Übereinstimmung von Erwartungen und Werten der Organisation und des Mitarbeiters (Nerdinger et al., 2008, S. 76). Da bei einem Boreout möglicherweise die Erwartungen und Werten nicht übereinstimmen (vgl. Kapitel 3.1.3.), kann eine fehlgeschlagene Sozialisation eine Ursache des Boreout sein. Im Allgemeinen bezeichnet der Begriff Sozialisation die Eingliederung eines Individuums in seine Umwelt (Bögel, 2005, S. 322). Es ist der Prozess der Vermittlung und des Erwerbs von Kenntnissen, Fertigkeiten, Fähigkeiten, Überzeugungen, Werten und Normen, der es einer Person ermöglicht, die Handlungsanforderungen der Organisation zu erfüllen (Nerdinger et al., 2008, S. 76). Neben dem Erwerb findet auch eine Anpassung an Werte, Normen, Ziele und Verhaltensweisen statt (Bögel, 2005, S. 322). Somit meint die organisationale Sozialisation die Integration in die Organisation und ihre Kultur (Bögel, 2005, S. 324). Dafür ist nicht nur die Anpassungsleistung seitens des Mitarbeiters erforderlich, sondern auch die Bemühungen seitens der Organisation, um eine zufriedenstellende Passung herzustellen (Bögel, 2005, S. 324).



**Abbildung 9: Der Prozess der organisationalen Sozialisation**  
(Eigene Darstellung)

Abbildung 9 zeigt den Prozess der organisationalen Sozialisation, welcher in drei Phasen unterteilt werden kann (Maanen & Schein, 1977, zit. in Nerdinger et al., 2008, S. 79). Die erste Phase findet vor dem Eintritt in die Organisation statt (Maanen & Schein, 1977, zit. in Nerdinger et al., 2008, S. 79). Es sind die Werte und Erwartungen, welche sich in der Ausbildung für einen bestimmten Beruf vor Stellenantritt herausgebildet haben (Maanen & Schein, 1977, zit. in Nerdinger et al., 2008, S. 79). Hier gilt es auch zu lernen, welche Erwartungen die gewünschte Organisation hat, um sich in einem Einstellungsgespräch zu qualifizieren (Maanen & Schein, 1977, zit. in Nerdinger et al., 2008, S. 79). Dabei spielt das Personalmarketing der Organisation eine massgebende Rolle. Bereits hier können beim Bewerber falsche Erwartungen geweckt werden, welche einen Einfluss auf ein Boreout haben können.

Nach dem Eintritt werden in der zweiten Phase die Erwartungen mit der Realität konfrontiert (Maanen & Schein, 1977, zit. in Nerdinger et al., 2008, S. 79). Überhöhte Erwartungen sind bei neuen Mitarbeitern häufig, was zu enttäuschten Erwartungen führt (Moser & Schmook, 2006, S. 241). Wunsch und Wirklichkeit stimmen eher selten überein und der neue Mitarbeiter wird einen Druck verspüren, dass er sich anpassen muss (Maanen & Schein, 1977, zit. in Nerdinger et al., 2008, S. 79-80). Es ist der Beginn des eigentlichen Prozesses der Sozialisation, wo erwünschte Verhaltensweisen und Einstellungen vermittelt werden (Maanen & Schein, 1977, zit. in Nerdinger et al., 2008, S. 80). Hier sind auch eine Desillusionierung oder ein Realitätsschock möglich (Van Maanen & Schein, 1977, zit. in Nerdinger et al., 2008, S. 80). Eine Untersuchung zeigt, dass tiefere Erwartungen zu höherer Arbeitszufriedenheit und tieferen Kündigungsraten führt (Buckley, Veres, Fedor & Wiese, 1998, S. 456-457). In dieser Studie wurden ein arbeitsbezog-

nes und ein nicht arbeitsbezogenes Verfahren angewendet, um die Erwartungen zu senken. Die realistische Tätigkeitsvorschau war arbeitsbezogen und informierte unter anderem über Arbeitsbedingungen, Arbeitszeiten und Entlohnung (Buckley et al., 1998, S. 453). Im Rahmen des nicht arbeitsbezogenen Verfahrens wurde ein Orientierungsprogramm durchgeführt, bei welchem die Bewerber darüber informiert wurden, dass es wichtig ist, bei einem neuen Stellenantritt realistische Erwartungen zu haben (Buckley et al., 1998, S. 455). Die Studie zeigt, dass beide Methoden zu tieferen Erwartungen führen (Buckley et al., 1998, S. 456-457). Unpassende Erwartungen können zudem auch explizit ein Faktor sein, welcher Langeweile entstehen lässt, weil die Person mehr von einer Situation erwartet (Conrad, 1997, S. 474). In der dritten Phase, der Metamorphose, werden die Widersprüche zwischen Mitarbeiter und Organisation mittels verschiedener Instrumente des Personalmanagements beseitigt (Maanen & Schein, 1977, zit. in Nerdinger et al., 2008, S. 80).

Während der Metamorphose werden verschiedene Inhalte gelernt. Erstens werden notwendige Fähigkeiten zur Ausübung der Arbeitstätigkeit erworben (Chao, O'Leary-Kelly, Wolf, Klein & Gardner, 1994, S. 731). Zweitens werden Beziehungen aufgebaut (Chao et al., 1994, S. 731). Dabei ist entscheidend, die richtige Person zu finden, von der man möglichst viel über die Organisation erfahren kann (Chao et al., 1994, S. 731). Drittens werden die formalen und informellen Arbeitsbeziehungen sowie die Machtstrukturen vermittelt (Chao et al., 1994, S. 732). Um Teil der Organisation zu sein, muss der neue Mitarbeiter viertens die Sprache der Unternehmenskultur beherrschen (Chao et al., 1994, S. 732). Fünftens werden die Ziele und Werte der Organisation übernommen (Chao et al., 1994, S. 732). Dies ist ein besonders wichtiger Inhalt der Sozialisation (Chao et al., 1994, S. 732). Sechstens werden kulturelles Wissen in Form von Traditionen, Mythen und Ritualen vermittelt, damit der Mitarbeiter weiss, welche Verhaltensweisen in bestimmten Situationen erwünscht sind (Chao et al., 1994, S. 731). Ausser den Fähigkeiten sind alle Sozialisationsinhalte Teil der Unternehmenskultur. Diese soll die Motivation, Bindung und Orientierung fördern (Moser & Schmook, 2006, S. 241). Ein Boreout kann jedoch möglicherweise auch durch die Unternehmenskultur beeinflusst werden. Es gibt Organisationen, wo es einen internen, inoffiziellen kollektiven Zwang gibt, nicht viel zu arbeiten und dies zu verheimlichen (Rothlin & Werder, 2009, S. 14). Dort ist es unerwünscht zu viel zu arbeiten, damit die Messlatte für alle Mitarbeiter nicht höher gesetzt wird (Rothlin & Werder, 2009, S. 14). Dadurch, dass die Person erfährt, dass Engagement nicht geschätzt wird, kann ein Boreout entstehen (Rothlin & Werder,



2009, S. 15). So zeigt auch eine Studie mit Büroangestellten, dass der Zustand nicht ausreichend Arbeit zu haben, verschwiegen wird und Teil der verdeckten informellen Organisation ist (Baker, 1992, S. 496). Dies hängt damit zusammen, dass die Personen Angst haben, dass ihre Arbeitsauslastung steigt, sie unerwünschte Aufgaben zugeteilt bekommen oder sie ihre Arbeitsstelle verlieren (Baker, 1992, S. 496-497).

Der Anpassungsprozess der organisationalen Sozialisation läuft weitgehend informell ab (Nerdinger et al., 2008, S. 81). Zur Unterstützung gibt es zusätzlich auch formale Instrumente des Personalmanagements (siehe Abbildung 9), wie realistische Tätigkeitsvorschau, Patensystem und Mentoring (vgl. Kapitel 6.3.2.), Einarbeitungsprogramme, Weiterbildungsprogramme oder Mitarbeitergespräche mit Zielvereinbarungen (vgl. Kapitel 6.4.1.) (Bögel, 2005, S. 326; Nerdinger et al., 2008, S. 81). Ob die Sozialisation der neuen Mitarbeiter gelungen ist, hängt davon ab, ob Mitarbeiter und Organisation ihre Ziele erreicht haben (Nerdinger et al., 2008, S. 84). Ziele der Einarbeitung aus Sicht der Organisation können sein: Kenntnisse über die Stelle sowie Aufgaben, Beseitigung von Fähigkeitsdefiziten, Arbeitsmotivation, Bereitschaft sich auf neue Anforderungen einzustellen, Loyalität, Commitment und Internalisierung von Normen und Werten (Kieser, Nagel, Krüger & Hippler, 1985, zit. in Moser & Schmook, 2006, S. 245). Ziele aus Sicht des Mitarbeiters können sein: Kenntnisse der Erwartungen, Aufgabenbewältigung, bedürfnisgerechte Aufgabengestaltung, Vereinbarkeit von Normen und Werten (Kieser et al., 1985, zit. in Moser & Schmook, 2006, S. 245). Der Erfolg der Sozialisation wird anhand des Commitment und der Fluktuation gemessen (Nerdinger et al., 2008, S. 84). Für die Organisation ist die Wirkung der Sozialisation auf die Produktivität ebenso wichtig, jedoch wurde dieser Zusammenhang kaum untersucht (Nerdinger et al., 2008, S. 84).

Die Ursache eines Boreout können überhöhte oder unpassende Erwartungen des Mitarbeiters sein. Falls die organisationale Sozialisation nicht erfolgreich war, keine Anpassung an die Werte, Erwartungen und Ziele der Organisation stattgefunden hat, dann wird dies die Entstehung eines Boreout beeinflussen. Der Einfluss kann auch indirekt erfolgen über den unerfüllten psychologischen Vertrag. Durch eine misslungene organisationale Sozialisation werden das Commitment und die Identifikation mit dem Unternehmen verhindert und somit der Boreout begünstigt.

### **3.2.3.2. Unzureichende Einarbeitung neuer Mitarbeiter**

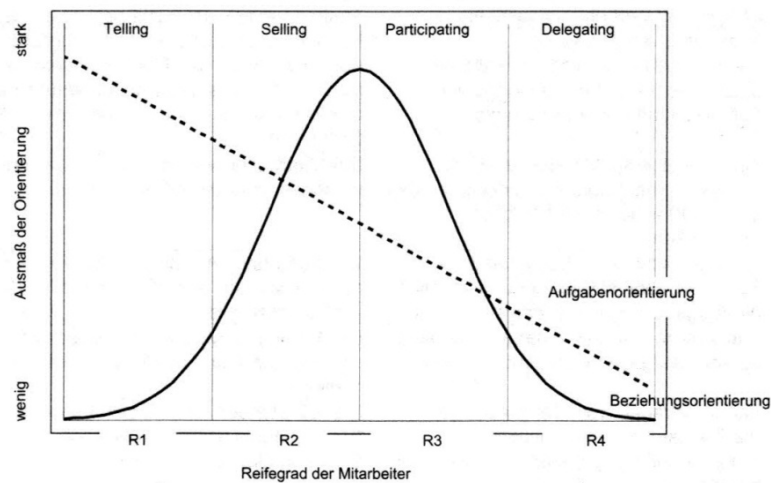
Einarbeitungsprogramme sind, wie bereits im vorangehenden Kapitel erwähnt, formale Massnahmen, um die organisationale Sozialisation zu unterstützen. Falls die organisationale Sozialisation misslingt, kann die Ursache in einer unzureichenden Einarbeitung neuer Mitarbeiter liegen, was wiederum die Entstehung eines Boreout beeinflussen kann. So hat sich gezeigt, dass die ersten Arbeitstage und Wochen entscheidend sind für eine erfolgreiche Beschäftigung eines Mitarbeiters (Bröckermann, 2007, S. 171). Für die Personalauswahl wird meist ein erheblicher Aufwand betrieben und es fallen hohe Kosten an (Becker, 2009, S. 352; Verfürth, 2008, S. 133). Integration und Einarbeitung neuer Mitarbeiter werden oft nicht mit dem gleichen Aufwand betrieben, obwohl es wegen der hohen Personalauswahlkosten betriebswirtschaftlich nicht vertretbar ist, die Einarbeitung zu vernachlässigen (Becker, 2009, S. 352; Verfürth, 2008, S. 133). Eine Einarbeitung soll effektiv Informationen vermitteln, ein schnelles Zurechtfinden in der Organisation ermöglichen und dafür sorgen, dass sich der Mitarbeiter möglichst schnell mit seinen neuen Aufgaben und dem Unternehmen identifizieren kann (Verfürth, 2008, S. 134). So gibt es verschiedene kritische Situationen, welche durch Vorbereitung, Begleitung und Feedback beseitigt werden können (Verfürth, 2008, S. 143). Kritische Erfolgsfaktoren können quantitative oder qualitative Unter- oder Überforderung, unklare Aufgabenbeschreibung, fehlendes oder unklares Feedback durch den Vorgesetzten und unklare Aufgabenerteilung sein (Verfürth, 2008, S. 143-144). Indem der Vorgesetzte dem Mitarbeiter zu schwierige oder zu einfache Aufgaben überträgt, wird beim Mitarbeiter Verunsicherung ausgelöst (Moser & Schmook, 2006, S. 241). Ohne Feedback kann der Mitarbeiter sein Handeln nicht an die Regeln des Unternehmens anpassen und es wird immer mehr von der Unternehmensnorm abweichen (Verfürth, 2008, S. 144). Eine solche Entwicklung verhindert wahrscheinlich auch, dass der Mitarbeiter sich mit seiner Arbeit und dem Unternehmen identifizieren kann. Widersprüchliche Anweisungen oder verharmlosende Kritiken wirken auf den Mitarbeiter verunsichernd (Verfürth, 2008, S. 144). Auch eine Rücknahme oder Einschränkung der Kompetenzen wirken demotivierend auf den Mitarbeiter (Verfürth, 2008, S. 144). Aus Sicht des Mitarbeiters kann die Einarbeitungszeit auch Stress und Bedrohung bedeuten, da er seine mitgebrachten Normen und Regeln bedroht sieht (Becker, 2009, S. 352). Zugleich sind Mitarbeiter jedoch während der Einarbeitungszeit extrem aufnahmebereit für neue Informationen, was die Organisation durch gezielte Einarbeitungsmaßnahmen nutzen sollte (Becker, 2009,

S. 352). Eine Extremstrategie der Einarbeitung, welche Unterforderung verursacht, ist die Schonstrategie (Becker, 2009, S. 352). Dem Mitarbeiter werden einfache Aufgaben mit grossem Zeitumfang zur Erledigung übertragen und er erhält kaum Feedback durch den Vorgesetzten (Becker, 2009, S. 352). So wird der Mitarbeiter wenig beansprucht, ihm fehlt die Chance sich zu bewähren und Selbstbewusstsein zu entwickeln (Becker, 2009, S. 352). Als Folge langweilt sich der Mitarbeiter, er ist unterfordert und sein Leistungsniveau sinkt (Becker, 2009, S. 352). Wird nach einiger Zeit wieder eine Normleistung von ihm verlangt, kann er diese ohne Vorbereitung nicht erbringen (Becker, 2009, S. 352). Häufige Folge dieser Strategie ist Frühfluktuation (Becker, 2009, S. 352). Aufgrund der negativen Auswirkungen sind Extremstrategien abzulehnen und es werden systematische, integrative Strategien empfohlen, wodurch alle Beteiligten in den Einarbeitungsprozess einbezogen werden (Becker, 2009, S. 353). Im Allgemeinen geht eine fehlende oder unzureichende Einarbeitung oft einher mit Unzufriedenheit, Demotivation, Desinteresse und, wie bereits erwähnt, Kündigung (Bröckermann, 2007, S. 171). Auch eine Innere Kündigung ist eine mögliche Folge (Nicolai, 2006, S. 103). Eine wichtige Ursache solcher Entwicklungen wird in einer zu hohen Erwartungshaltung der neuen Mitarbeiter gesehen, welche oft durch die Organisation selber, beispielsweise im Einstellungsgespräch, geweckt wird (Bröckermann, 2007, S. 172).

Eine ungenügende Einarbeitung oder eine Einarbeitung, welche die Person nicht fordert, ist eine potenzielle Ursache eines Boreout, weil dadurch Unterforderung, Desinteresse und Demotivation entstehen können.

#### **3.2.4. Unpassender Führungsstil**

Der Führungsstil des Vorgesetzten kann eine mögliche Ursache des Boreout sein (Rothlin & Werder, 2009, S. 59). Bis jetzt gibt es jedoch keine empirische Untersuchung bezüglich des Zusammenhangs zwischen Führungsstil und Unterforderung, Langeweile und Desinteresse. Deshalb wird zur Erklärung eine allgemeine Führungstheorie herangezogen, nämlich die situative Reifegradtheorie.



**Abbildung 10: Situative Reifegradtheorie**  
(Walenta & Kirchler, 2005, S. 442)

Abbildung 10 zeigt die situative Reifegradtheorie graphisch. Diese Theorie geht davon aus, dass erfolgreiche Führung vom richtig gewählten Führungsstil und vom Reifegrad der Mitarbeiter abhängt (Hersey & Blanchard, 1982, S. 151; Weinert, 2004, S. 504). Der Führungsstil ist je nach Situation mehr oder weniger aufgaben- oder mitarbeiterorientiert (Hersey & Blanchard, 1982, S. 153). Der aufgabenorientierte Vorgesetzte plant, organisiert, setzt Ziele, definiert die Rolle jedes Mitarbeiters und kontrolliert die Zielerreichung (Hersey & Blanchard, 1982, S. 152; Weinert, 2004, S. 504). Der mitarbeiterorientierte Vorgesetzte hat persönliche Beziehungen zu den Mitarbeitern und unterstützt diese (Hersey & Blanchard, 1982, S. 152; Weinert, 2004, S. 504). Die Situation wird in diesem Modell von einer Variable bestimmt, nämlich vom Reifegrad des Mitarbeiters (Walenta & Kirchler, 2005, S. 440). Einerseits wird dieser bestimmt durch sein Wissen und seine Fertigkeiten (Job maturity) und andererseits durch seine Motivation und Selbstsicherheit (Psychological maturity) (Hersey & Blanchard, 1982, S. 157). Somit hängt der Reifegrad vom Wollen und Können des Mitarbeiters ab. Die Autoren unterscheiden vier Grundstile der Führung: *Telling*, *Selling*, *Participating* und *Delegating*. Beim Telling-Stil gibt der Vorgesetzte Anweisungen (Hersey & Blanchard, 1982, S. 152). Dieser Führungsstil ist stark aufgabenorientiert und kaum mitarbeiterorientiert und ist dann wirksam, wenn die Mitarbeiter einen tiefen Reifegrad (in Abbildung 10 als R1 bezeichnet) haben, wenn sie beispielsweise unerfahren und neu sind in der Organisation (Hersey & Blanchard, 1982, S. 153; Walenta & Kirchler &, 2005,

S. 440; Weinert, 2004, S. 504). Jedoch gilt es hier zu berücksichtigen, dass eine Person, welche für ein Boreout gefährdet ist, die erforderlichen Fähigkeiten für ihre Arbeitstätigkeit besitzt. Deshalb sollte der Vorgesetzte dem Mitarbeiter genügend Freiraum geben und ihn nicht zu stark kontrollieren. Somit ist der Telling-Stil unpassend. Der Selling-Stil beschreibt eine mitarbeiterorientierte und aufgabenorientierte Führung bei einem geringen bis mässigen Reifegrad (R2) (Hersey & Blanchard, 1982, S. 153; Weinert, 2004, S. 504). Es geht darum zu erklären und zu überzeugen (Hersey & Blanchard, 1982, S. 153). Ein partizipativer Stil ist stark mitarbeiterbezogen und wenig aufgabenorientiert bei mässiger bis hoher Reife (R3) (Hersey & Blanchard, 1982, S. 153; Weinert, 2004, S. 504). In dieser Stufe ist der Mitarbeiter fähig, aber ihm fehlt der Wille. Dieser Fall entspricht folglich, der Person, welche vom Boreout betroffen ist. Deshalb müssen die Motivation und das Vertrauen in die erfolgreiche Ausführung der Aufgabe unterstützt werden (Walenta & Kirchler, 2005, S. 441). Dies ist insbesondere wichtig, wenn die Person eine tiefe Selbstwirksamkeit und eine externale Kontrollüberzeugung besitzt (vgl. Kapitel 3.1.2.). Bei einem hohen Reifegrad (R4) ist der Delegating-Stil angebracht mit einer sowohl tiefen Aufgabenorientierung als auch einer tiefen Mitarbeiterorientierung, denn in diesem Stadium ist der Mitarbeiter motiviert und er besitzt die Fähigkeiten (Hersey & Blanchard, 1982, S. 153-154). Somit zeigt die situative Reifegradtheorie, dass der Führungsstil den Boreout beeinflussen kann, wenn dieser nicht den Fähigkeiten und der Motivation des Mitarbeiters entspricht.

Auch wenn die Elemente des Boreout im Zusammenhang mit dem Führungsstil nicht untersucht wurden, gibt es eine Studie zu einem ähnlichen Konzept; der Entfremdung. Die Entfremdung wird in dieser Studie anhand der Dimensionen Machtlosigkeit, Bedeutungslosigkeit und Selbstentfremdung gemessen (Sarros, Tanewski, Winter, Santora & Densten, 2002, S. 291-292). Machtlosigkeit umfasst fehlende Autonomie, fehlende Partizipation und fehlende Kontrollmöglichkeiten (Sarros et al., 2002, S. 287). Bedeutungslosigkeit entsteht, wenn der Mitarbeiter das Gefühl hat, nur wenig zum Gesamterfolg der Organisation beizutragen und er in seiner Arbeitsrolle keinen Sinn erkennt (Sarros et al., 2002, S. 287). Ihr Beitrag wird insbesondere dann als sinnlos betrachtet, wenn ihre Tätigkeit nicht herausfordernd, langweilig, uninteressant und von den anderen Aktivitäten isoliert ist (Sarros et al., 2002, S. 287). Selbstentfremdung hängt mit eingeschränkten Aufgabenbereichen zusammen, welche keine intrinsische Motivation ermöglichen (Sarros et al., 2002, S. 288). Anhand dieser Dimensionen ist ersichtlich, dass Entfremdung Ähnlichkeiten sowohl mit Langeweile als auch mit Unterforderung und Desinteresse aufweist (Lou-

kidou et al. 2009, S. 387). So zeigt diese Untersuchung, dass ein transformationaler Führungsstil mit weniger Entfremdung einhergeht (Sarros et al., 2002, S. 296). Dagegen hängt ein transaktionaler Führungsstil mit vermehrten Entfremdungseffekten zusammen (Sarros et al., 2002, S. 296). Der transaktionale Führungsstil basiert auf Belohnung (Sarros et al., 2002, S. 289). Es ist nicht einfach, die Anreize durch transaktionale Führung richtig zu setzen. Indem nur die formalen Aspekte belohnt werden, wird beispielsweise die intrinsische Motivation vermindert (Sarros et al., 2002, S. 290). Indessen sind beim transformationalen Führungsstil Belohnungen oft immateriell, es wird auf die individuellen Bedürfnisse der Mitarbeiter eingegangen und die intrinsische Motivation gefördert (Sarros et al., 2002, S. 290). Eine Vision, Vertrauen sowie geteilte Werte sind bei der transformationalen Führung wichtige Bestandteile (Sarros et al., 2002, S. 290). Zu Commitment gibt es ähnliche Resultate. Hier besteht zwischen transformationaler Führung und Commitment ein stärkerer Zusammenhang als bei der transaktionalen Führung (Felfe, 2008, S. 139). Diese Ergebnisse zeigen, dass ein transaktionaler Führungsstil den Boreout eher hervorruft, als ein transformationaler Führungsstil. Durch einen transaktionalen Stil können unpassende Belohnungen, welche materiell sind und nicht den Bedürfnissen des Mitarbeiters entsprechen, die Entstehung des Boreout begünstigen.

Da bei einer quantitativen Unterforderung die Person zu wenig Arbeit hat, hängt dies mit der Verteilung der Arbeit zusammen, falls insgesamt genügend Arbeit im Unternehmen vorhanden ist (Rothlin & Werder, 2007, S. 17). Folglich kann die Annahme getroffen werden, dass in einem Unternehmen, wo eine Person vom Boreout betroffen ist, mehrheitlich direktiv geführt wird und der Mitarbeiter sich nicht selber Arbeit beschaffen kann. Dies lässt auf eine hierarchische Organisationsstruktur schließen, wo die Entscheidungen zentralisiert gefällt werden. Eine direktive Führungsperson gibt Anweisungen, teilt mit, was sie von den Mitarbeitern erwartet, stellt Verantwortlichkeiten klar und koordiniert die Arbeit (Weinert, 2004, S. 498). Dieser Führungsstil ist dann angebracht, wenn die Mitarbeiter eine externale Kontrollüberzeugung haben (Weinert, 2004, S. 501). Jedoch hat er negative Auswirkungen, wenn die Mitarbeiter gut ausgebildete Fähigkeiten besitzen (Weinert, 2004, S. 501). So rufen Regeln und Vorschriften eher Langeweile hervor, da Vorschriften, wie eine Aufgabe zu erledigen ist, die Mengen und Vielfalt an Stimulierung reduzieren (Fisher, 1993, S. 398). Einer Person, welche von einem Boreout gefährdet ist, müssen einerseits Anweisungen erteilt werden, wenn sie eine externale Kontrollüberzeugung besitzt. Andererseits können solche Anweisungen einen negativen Effekt haben auf die Lange-

weile der Person, wenn ihre Fähigkeiten hoch sind. Die Autorin ist jedoch der Meinung, dass wahrscheinlich die Führung insgesamt mangelhaft ist und auch andere Führungsstile nicht angewendet werden und deshalb der Boreout begünstigt wird. Da bei Unterforderung die Aufgaben nicht den Fähigkeiten der Person entsprechen, kann davon ausgegangen werden, dass nicht mitarbeiterorientiert geführt wird und die Eigenschaften und Bedürfnisse des Mitarbeiters nicht berücksichtigt werden. Die Aufgabenorientierung ist auch nur teilweise gegeben, da die Person noch Zeit findet, private Dinge zu tun. Das kann heissen, dass die Ziele unpassend gesetzt wurden. Transaktional wird nicht geführt oder die Anreize haben nicht die erwünschte Wirkung, da die Person sich nicht mit ihrer Aufgabe identifizieren kann und sie keine Bedeutung für die Person hat. Der transformationale Führungsstil scheint auch nicht angewendet zu werden, da der Mitarbeiter nicht motiviert wird und seine Ziele wohl nicht mit denen der Organisation übereinstimmen. Zusätzlich ist anzunehmen, dass die Führungsperson zu wenig delegiert, wenn die Person quantitativ unterfordert ist. Diese Überlegungen zeigen auf, dass der Führungsstil in vielerlei Hinsicht unpassend sein kann und somit eine Ursache des Boreout darstellt.<sup>15</sup>

---

<sup>15</sup> Dieser letzte Abschnitt des Kapitels 3.2.4. beruht hauptsächlich auf Annahmen und Gedanken der Autorin.

## **4. Auswirkungen des Boreout**

In diesem Kapitel werden in Kapitel 4.1. die Auswirkungen des Boreout auf die Person sowie in Kapitel 4.2. die Auswirkungen auf die Organisation beschreiben und erklärt und somit die dritte Forschungsfrage beantwortet. Die Auswirkungen des Boreout wurden, wie der Boreout insgesamt, noch kaum untersucht. Deshalb werden überwiegend die Auswirkungen von Unterforderung, Langeweile und Desinteresse beschrieben.

### **4.1. Auswirkungen auf die Person**

Die Auswirkungen des Boreout auf die Person sind vielseitig. Das Kapitel 4.1.1. zeigt, dass sich der Boreout in physischer und kognitiver Hinsicht auf die Person auswirken kann. Im Kapitel 4.1.2. werden die psychischen Auswirkungen und die Auswirkungen auf die persönliche Entwicklung betrachtet. Zudem werden in Kapitel 4.1.3. die Auswirkungen auf das Verhalten der Person aufgezeigt. Wichtiger Teil des Boreout sind hier die Boreout-Strategien in Kapitel 4.1.3.1. Zu deren Erläuterung dient die Theorie des Eindrucksmanagements. Die Auswirkungen des Boreout auf die Einstellung der Person werden in Kapitel 4.1.4. aufgezeigt.

#### **4.1.1. Physische und kognitive Auswirkungen**

Die physischen und kognitiven Auswirkungen entstehen hauptsächlich infolge der Unterforderung und teilweise auch infolge der Langeweile. Der Boreout kann sich auf die Aufmerksamkeit und die Wahrnehmung auswirken. So führt eine Aufgabe, welche unterfordert, zu abnehmender Aufmerksamkeit (Maier, 1983, S. 219). Diesen Zusammenhang zeigt auch eine Studie in einem anderen Kontext auf. In dieser Studie wird die Beziehung zwischen automatisierten Autos, der Aufgabenanforderung und der Aufmerksamkeitskapazität untersucht. Durch die Automatisierung reduziert sich die mentale Auslastung des Fahrers und dies wirkt sich ebenfalls auf seine Aufmerksamkeit aus (Young & Stanton, 2002, S. 372). Die Aufmerksamkeit wird weniger effizient für die Aufgabe eingesetzt, was zu einer tieferen Leistung führt (Young & Stanton, 2002, S. 372). Die Aufmerksamkeit scheint zu sinken, wenn sie weniger oder kaum mehr beansprucht wird (Young & Stanton, 2002, S. 366). Ebenso kann Langeweile mit verminderter Aufmerksamkeit



einhergehen, da es schwierig ist, die Aufmerksamkeit auf die Aufgabe zu richten (Game, 2007, S. 702). Durch Langeweile wird zudem die Fähigkeit reduziert, effektiv auf neue Situationen zu reagieren (Dyer-Smith & Wesson, 1995, zit. in Game 2007, S. 704). Zu geringe Anforderungen, wie bei der Unterforderung, führen auch zu einer verminderten Wahrnehmung (Luczak, 1998, S. 72; Schmale, 1983, S. 364). Betroffen sind Fließbandarbeit, arbeitsteilige und repetitive Tätigkeiten und Arbeitssituationen, in denen man sich schnell an die auftretenden Reize gewöhnt (Schmale, 1983, S. 366). Da der Kortex durch solche Situationen ungenügend erregt wird, lässt die Aufnahme und Verarbeitungsbereitschaft nach (Schmale, 1983, S. 366). Durch die fehlende Erregung beginnt sich der Kortex auch selber zu stimulieren, indem er Tagträume produziert (Schmale, 1983, S. 366). Ebenso führt eine unterfordernde Aufgabe zu absinkender Wachheit, Ermüdung sowie Schläfrigkeit (Luczak, 1998, S. 72; Maier, 1983, S. 219; Wendel, 2001, S. 21). Der Boreout insgesamt bewirkt bei der Person Müdigkeitsgefühle (Rothlin & Werder, 2007, S. 65). In der Arbeitspsychologie gibt es für die vorangehend genannten physischen und kognitiven Auswirkungen den Begriff des Monotoniezustandes. Dieser entsteht durch Unterforderung (Wendel, 2001, S. 21). Es ist ein Zustand herabgesetzter oder instabiler Aktivierung, Müdigkeit, Leistungsabnahme, verminderter Reaktionsfähigkeit und Schläfrigkeit (Richter & Hacker, 1998, S. 112-113; Wendel, 2001, S. 25-26). Der Monotoniezustand führt zu Interesseverlust, Unzufriedenheit, Demotivation und Langeweile (Allenspach & Brechbühler, 2005, S. 22; Wendel, 2001, S. 26).

#### **4.1.2. Psychische Auswirkungen und Auswirkungen auf die persönliche Entwicklung**

Der Boreout kann verschiedene psychische Auswirkungen haben. Diese und auch die Auswirkungen auf die persönliche Entwicklung sind für die Person besonders schwerwiegend. So hat Langeweile eine tiefere Lebensqualität zur Folge und kann sich auch auf andere Lebensbereiche ausdehnen (Bargdill, 2000, S. 188; Watten, Sykversen & Myhrer, 1995, S. 292). Durch den Boreout entsteht eine Lustlosigkeit, welche sowohl bei der Arbeit als auch in der Freizeit besteht (Rothlin & Werder, 2007, S. 65). Langeweile als Affekt hängt auch mit weiteren affektiven Zuständen zusammen. Sowohl Langeweile als auch eine geringe Tätigkeitsvielfalt hängen bei jungen Erwachsenen mit depressiven Symptomen zusammen (Wiesner, Windle & Freeman, 2005,

S. 89). Besonders gross war der Zusammenhang zwischen Langeweile und depressiven Symptomen bei Personen mit intrinsischer Motivation (Wiesner et al., 2005, S. 91). In einer weiteren Studie berichten Personen mit hohen Langeweile-Werten vermehrt von Depression, Zwangshandlungen, Nervosität, Beunruhigung, Unsicherheit und interpersonaler Sensibilität<sup>16</sup> (Sommers & Vodanovich, 2000, S. 151). Der Boreout insgesamt kann sich bei der Person auch in Gereiztheit äussern (Rothlin & Werder, 2007, S. 65).

Ein Boreout kann bei der Person Frustration bewirken (Rothlin & Werder, 2007, S. 64). Frustration entsteht, wenn Wünsche, Bedürfnisse und Erwartungen nicht erfüllt werden (Allenspach & Brechbühler, 2005, S. 23). Wenn die Arbeitsbedingungen nicht den Bedürfnissen der Person angepasst sind, wie dies beim Boreout zutrifft, kann als Folge Frustration entstehen (Allenspach & Brechbühler, 2005, S. 23). Folgen der Frustration können Verbitterung, Unterwerfung und Resignation sein (Allenspach & Brechbühler, 2005, S. 23). Auch repetitive Aufgaben, strukturelle Ähnlichkeit der Aufgaben und fehlender Sinnzusammenhang können zu Frustration und als Folge zu psychischer Sättigung führen (Allenspach & Brechbühler, 2005, S. 23). So kann eine Unterforderung, aber auch eine Aufgabe, welche eigentlich abwechslungsreich wäre, jedoch sinnlos erscheint, eine psychische Sättigung bewirken (Allenspach & Brechbühler, 2005, S. 23; Wendel, 2001, S. 21). Die psychische Sättigung ist ein negativ erlebter Zustand der Unruhe, welcher mit einer gleichbleibenden oder gesteigerten Aktivierung einhergeht (Wendel, 2001, S. 26-27). Es wird eine starke emotionale Ablehnung gegenüber der Tätigkeit oder Situation empfunden (Wendel, 2001, S. 26). Die Tätigkeit erscheint der Person sinnlos, mühsam und sie zieht sich von der Aufgabe zurück (Allenspach & Brechbühler, 2005, S. 23). Ebenfalls besteht das Gefühl des nicht Weiterkommens (Wendel, 2001, S. 26). Die psychische Sättigung kann einhergehen mit Ärger, Leistungsabfall und Müdigkeitsgefühlen (Wendel, 2001, S. 26).

Der Boreout kann langfristig zu Rückzug und Resignation führen. So kann Langeweile möglicherweise eine noch niedrigere Aktivierung bewirken und zu völliger Passivität führen (Kern, 2008, S. 269). Auch durch Unterforderung und Monotonie kann es zu einer gleichgültig-  
apathischen Haltung kommen (Richter & Hacker, 1998, S. 112). So kann eine andauernde Unterforderung zu Resignation führen (Ulich & Wülser, 2004, S. 232). Auch Desinteresse hängt mit Teilnahmslosigkeit zusammen (Revers, 1949, S. 43-44, zit. in Kern 2008, S. 273). Wenn es sich

---

<sup>16</sup> Interpersonale Sensibilität beschreibt hier das Gefühl leicht von anderen verletzt zu werden oder das Gefühl, dass die anderen einen nicht mögen und unfreundlich sind (Sommers & Vodanovich, 2000, S. 152).

um eine introvertierte Persönlichkeit handelt, führt der Boreout dazu, dass sich die Person noch mehr zurückzieht (Rothlin & Werder, 2007, S. 66). Die Theorie der erlernten Hilflosigkeit beschreibt solche Reaktionen auf schädliche Situationen, welchen die Person subjektiv nicht entgegen kann (Wiendieck, 1994, S. 69). Sie reagiert motivational resigniert, kognitiv verliert sie die Fähigkeiten, komplexe Aufgaben zu lösen und emotional wird sie traurig und depressiv (Wiendieck, 1994, S. 69-71). Solche Reaktionen können möglicherweise auch durch den Boreout ausgelöst werden. Weiter ist es möglich, dass der Boreout zu Stress führt, denn Unterforderung und Langeweile werden von verschiedenen Autoren zu den Stressoren der Arbeit (vgl. Kapitel 2.2.) gezählt (Seibel & Lühring, 1984, S. 153, zit. in Wiendieck, 1004, S. 71; Semmer & Udrys, 2004, S. 173-174). Ob solche Stressoren zu Stress führen, hängt jedoch davon ab, ob sich die Person diesen resigniert angepasst hat oder Bewältigungsstrategien anwendet (Wiendieck, 1994, S. 72). Ein Boreout kann sich schwerwiegend auf die Entwicklung des Mitarbeiters auswirken. Die Persönlichkeitsentwicklung wird nicht gefördert, da die unterfordernde Tätigkeit zu wenig Aktivität ermöglicht und unzureichende Möglichkeiten bestehen, vorhandene Kompetenzen anzuwenden (von Rosenstiel, Molt & Rüttinger, 2005, S. 107). Folglich kann es durch Unterforderung zu Motivations- und Qualifikationsverlusten kommen (Richter, 1996, S. 369). Zusätzlich sind infolge der Unterforderung keine Möglichkeiten vorhanden, die Kompetenzen zu erweitern und zu verbessern (von Rosenstiel et al., 2005, S. 107). Es findet auch kein persönliches Wachstum statt, da durch ein Boreout kein Interesse an der Tätigkeit und an der Organisation vorhanden ist (vgl. Kapitel 2.4.). Eine weitere Folge davon ist, dass die Person sich nicht bewähren kann und keine Bestätigung und Anerkennung erhält (Rothlin & Werder, 2007, S. 18).

### **4.1.3. Auswirkungen auf das Verhalten**

Zu den Auswirkungen der Langeweile auf das Verhalten gibt es einige empirische Untersuchungen. Langeweile bei der Arbeit als auch eine geringe Tätigkeitsvielfalt erhöhen das Risiko für Drogenkonsum (Wiesner et al., 2005, S. 89). Eine geringe Tätigkeitsvielfalt kann spezifisch bei Männern zu höherem Alkoholkonsum führen (Wiesner et al., 2005, S. 90). Langeweile am Arbeitsplatz führt zu mehr arbeitsbedingten Verletzungen (Frone, 1998, S. 572). Auch halten sich Personen, welche schlecht mit Langeweile umgehen können, weniger an Sicherheitsvorschriften (Game, 2007, S. 711). Unterforderung kann durch die eingeschränkte physische und psychische

Funktionstüchtigkeit auch zu mehr Fehlern führen (Wendel, 2001, S. 26). Infolge der verminderten Wahrnehmung braucht es ausserdem länger, bis Fehler erkannt und korrigiert werden (Fisher, 1993, S. 395). Langeweile am Arbeitsplatz führt zudem zu höheren Fehlzeiten (Kass, Vodanovich & Callender, 2001, S. 322). Auch infolge von Unterforderung und subjektiv erlebter Monotonie kommt es zu mehr krankheitsbedingter Abwesenheit (Melamed et al., 1995, S. 35). Die Langeweile hängt auch mit *Withdrawal behavior* (dt.:Rückzugsverhalten) zusammen (Spector et al., 2006, S. 455). Dieses Verhalten beinhaltet Abwesenheit, Zuspätkommen, früher gehen und unerlaubte längere Pausen (Spector et al., 2006, S. 450). Somit ist es ein meidendes Verhalten, um einer Situation zu entkommen und nicht ein Verhalten, welches direkt Schaden zufügt (Spector et al., 2006, S. 450). Commitment hängt stärker negativ mit *Withdrawal behavior* zusammen, als mit erfolgter Kündigung (Meyer et al., 2002, S. 36). Nach längerer Zeit kann ein Boreout zu einer Inneren Kündigung führen (Rothlin & Werder, 2009, S. 169). Dafür muss die Person jedoch ihre Situation und das Nichtstun als Problem erachten (Rothlin & Werder, 2009, S. 170). Die Innere Kündigung führt zu Passivität, Distanz und gleichbleibend tiefer oder sinkender Leistung (Rothlin & Werder, 2009, S. 169-171). Eine Studie zeigt, dass sich die Langeweile in kontraproduktivem Arbeitsverhalten auswirkt (Bruursema, Kessler & Spector, 2011, S. 100). So kann Langeweile zu Missbrauch, Sabotage, Rückzug beziehungsweise *Withdrawal behavior*, Fehlverhalten, Diebstahl und Unfug führen, wobei der Zusammenhang zwischen der Langeweile-Neigung und *Withdrawal behavior* in dieser Studie besonders stark ist (Bruursema et al., 2011, S. 100-101).

Commitment hängt positiv mit *Organizational citizenship behavior* zusammen (Meyer et al., 2002, S. 37). Dies umfasst ein Verhalten, welches freiwillig gezeigt wird und nicht unbedingt gefordert ist (Weinert, 2004, S. 305). Es beinhaltet zum Beispiel soziales Verhalten gegenüber Arbeitskollegen, Lösungsvorschläge zu machen oder die Organisation gegen aussen positiv darzustellen (Weinert, 2004, S. 305). Bei einem Boreout fehlt das Commitment, weshalb vermutlich das *Organizational citizenship behavior* vermindert ist.

Langeweile kann zu unterschiedlichen Verhaltensstrategien führen, um mit der langweiligen Aufgabe umzugehen, namentlich zu *Disengagement strategies* oder zu *Engagement strategies*. Personen, welche Langeweile schlecht bewältigen, wenden vor allem *Disengagement strategies* an (Game, 2007, S. 712). Ähnlich wie beim *Withdrawal behavior* wird die Aufgabe gemieden. Zusätzlich wird Stimulierung durch nicht arbeitsbezogene Tätigkeiten gesucht (Game, 2007,

S. 713). Dazu gehören rauchen, singen, informelle Kommunikation, träumen, Kaffee trinken und herumwandern (Game, 2007, S. 713). Hingegen wenden Personen, welche Langeweile gut bewältigen, hauptsächlich Engagement strategies an (Game, 2007, S. 713). Diese Personen suchen ständig Wege, um sich zu beschäftigen und sich mental zu stimulieren (Game, 2007, S. 713). Zugleich versuchen sie, die Aufgabe zu verbessern und zu verändern (Game, 2007, S. 713-714). Es ist anzunehmen, dass Personen mit Boreout vor allem Disengagement strategies anwenden, da sie privaten Tätigkeiten nachgehen und ihr Desinteresse an der Arbeit auch die Engagement strategies erschwert.

Ein Boreout kann sich auch auf die Motivation auswirken. Insbesondere führt eine qualitative Unterforderung zu Demotivation (Verfürth, 2008, S. 144). Da sich die Unterforderung, das Desinteresse und die Langeweile hauptsächlich auf die Arbeitstätigkeit beziehen, kann daraus geschlossen werden, dass ein Boreout mit einer tiefen intrinsischen Motivation einhergeht. Eine Person ist dann intrinsisch motiviert, wenn sie eine Tätigkeit wegen ihres Inhalts ausführt und nicht aufgrund anderer Belohnungen (Deci, 1972, S. 113). Da die intrinsische Motivation auch durch das Interesse erhöht wird (vgl. Kapitel 2.4.), führt das Desinteresse bei einem Boreout vermutlich zu einer verminderten intrinsischen Motivation.

#### **4.1.3.1. Boreout-Strategien und Eindrucksmanagement**

Neben diesen Verhaltensstrategien, um mit der Langeweile umzugehen, werden durch den Boreout als Ganzes Strategien entwickelt. Ein Boreout ist per Definition unweigerlich mit diesen Verhaltensstrategien verbunden (Rothlin & Werder, 2007, S. 13). Es sind langfristige Verhaltensstrategien, um bei der Arbeit ausgelastet zu wirken und Arbeit abzuwehren, denn der Arbeitnehmer kann sein Desinteresse an der Arbeit nicht zeigen, da er seine Arbeitsstelle nicht verlieren will (Rothlin & Werder, 2007, S. 13, 29). Diese Strategien dienen dazu Arbeit abzuhalten, aber auch, um freie Zeit am Arbeitsplatz sicherzustellen, um diese für persönliche Interessen zu nutzen (Rothlin & Werder, 2007, S. 29). Rothlin und Werder (2007, 2009) beschreiben in ihren beiden Publikationen mehrere solche Strategien. Um sich etwas darunter vorzustellen, werden an dieser Stelle einige davon erläutert. Bei der *Dokumenten-Strategie* surft die Person für ihre persönlichen Zwecke im Internet, kann aber jederzeit eine Präsentation auf dem Bildschirm öffnen oder relevante Dokumente liegen auf ihrem Tisch (Rothlin & Werder, 2007, S. 29). Indem die Präsenzzeit

am Arbeitsplatz sinnlos verlängert wird, täuscht man bei der *Pseudo-Commitment-Strategie* Identifikation mit dem Unternehmen vor (Rothlin & Werder, 2007, S. 30). Oder die Person erledigt bei der *Komprimierungsstrategie* eine Aufgabe so rasch als möglich, um die Zeit bis zur Deadline für private Dinge zu nutzen (Rothlin & Werder, 2007, S. 30). Hingegen wird bei der *Flachwolzstrategie* die Arbeit auf eine längere Zeit ausgedehnt als nötig wäre, beispielsweise bei einem Projekt (Rothlin & Werder, 2007, S. 31). Währenddessen erlaubt sich die Person jedoch Pausen für andere Dinge und wirkt dadurch ausgelastet (Rothlin & Werder, 2007, S. 32). Diese Strategie funktioniert aber nur, wenn die Person vom Vorgesetzten als effizient wahrgenommen wird (Rothlin & Werder, 2007, S. 32). Damit der Boreout-Betroffene nicht arbeiten muss, verzögert er die Aufgabenerledigung bei der *strategischen Verhinderung*, indem er beispielsweise plant, dass er genau dann jemanden anruft, wenn dieser auswärts ist (Rothlin & Werder, 2007, S. 33). Bei der *Aktenkofferstrategie* nimmt die Person die liegengebliebene Arbeit nach Hause (Rothlin & Werder, 2007, S. 34). Somit zeigt sie Interesse und Verbundenheit zur Organisation (Rothlin & Werder, S. 34). Zudem zeigt sie ihre Auslastung und die Wichtigkeit ihrer Position (Rothlin & Werder, 2007, S. 34). Dies sind einige Beispiele von Boreout-Strategien. Die Autoren führen noch weitere Strategien auf, bei denen es immer darum geht, ausgelastet zu wirken.

Durch die Boreout-Strategien versucht die Person den Eindruck zu erwecken, dass sie beschäftigt ist. Dabei steuert sie den Eindruck, welcher sie auf andere hinterlässt bewusst und absichtlich (Herkner, 1991, S. 374). In der Sozialpsychologie wird dieses Verhalten Eindrucksmanagement (engl. Impressionmanagement) genannt (Bierhoff & Herner, 2002, S. 52). Indem die Person mit Boreout den Eindruck vermittelt, dass sie ausgelastet ist, wird ihr nicht zusätzliche Arbeit zugewiesen und sie wird nicht als unterfordert wahrgenommen. Den Eindruck, welcher wir von uns selbst vermitteln, hat Konsequenzen wie die anderen auf uns reagieren (Hogg & Vaughan, 2011, S. 138). Deshalb dient das Eindrucksmanagement der Selbstdarstellung (Bierhoff & Herner, 2002, S. 52). Die Steuerung der Selbstdarstellung kann aus strategischen oder aus expressiven Motiven erfolgen (Hogg & Vaughan, 2011, S. 138). Strategische Selbstdarstellung wird angewendet, wenn das Verhalten stetig den Anforderungen der Situation und der anwesenden Personen angepasst wird (Hogg & Vaughan, 2011, S. 138). Dabei werden fünf Formen der strategischen Selbstdarstellung unterschieden: Einschmeicheln, Einschüchterung, Selbstbeförderung, Exemplifikation und Demut (Jones & Pittman, 1982, zit. in Hogg & Vaughan, 2011, S. 139; zit. in Bierhoff & Herner, 2002, S. 52). Durch einschmeicheln macht sich die Person bei den anderen

beliebt (Jones & Pittman, 1982, zit. in Bierhoff & Herner, 2002, S. 52). Die Einschüchterung kann sich in einer Drohung äussern (Jones & Pittman, 1982, zit. in Bierhoff & Herner, 2002, S. 52). Bei der Selbstbeförderung geht es darum, die anderen von den Kompetenzen und Fähigkeiten zu überzeugen (Jones & Pittman, 1982, zit. in Bierhoff & Herner, 2002, S. 52). Durch die Exemplifikation soll ein moralisches Vorbild vermittelt werden (Jones & Pittman, 1982, zit. in Bierhoff & Herner, 2002, S. 52). Durch Demut werden Schwächen und Abhängigkeit betont (Jones & Pittman, 1982, zit. in Bierhoff & Herner, 2002, S. 52). Durch expressive Selbstdarstellung versucht die Person, Bestätigung für ihr Selbstkonzept zu erhalten (Hogg & Vaughan, 2011, S. 139). Eine andere Klassifikation des Eindrucksmanagement unterscheidet zwischen Taktiken und Strategien sowie zwischen assertivem und defensivem Eindrucksmanagement (Tedeschi, Lindskold & Rosenfeld, 1985, zit. in Herkner, 1991, S. 375). Die Taktiken dienen der kurzfristigen und die Strategien der langfristigen Zielerreichung (Bierhoff & Herner, 2002, S. 52). Beim assertiven Eindrucksmanagement steuert die Person selbstbewusst und aktiv ihre Ziele an und beim defensiven Eindrucksmanagement versucht die Person ihre Identität zu bewahren und zu schützen (Tedeschi et al., 1985, zit. in Bierhoff & Herner, 2002, S. 52). Jedoch betonen Personen mit hohem Selbstwertgefühl besonders ihre positiven Eigenschaften (Bordens & Horowitz, 2002, S. 54). Personen mit tiefem Selbstwertgefühl, versuchen hingegen ihre negative Eigenschaften zu verringern (Bordens & Horowitz, 2002, S. 54).

Die Boreout-Strategien gehen in Richtung einer moderaten Selbstbeförderung, da der Boreout-Betroffene den Eindruck einer kompetenten, ausgelasteten und interessierten Persönlichkeit vermitteln will. Zudem handelt es sich eher um langfristige Strategien, welche defensiven Charakter haben. Die betroffene Person legt ihre Strategien langfristig an, da sie ihren Arbeitsplatz behalten möchte. Die Strategien sind defensiv, da es hauptsächlich um die Bewahrung eines kompetenten Eindrucks geht. Das Eindrucksmanagement ist aber nicht nur eine Folge des Boreout. Da das Eindrucksmanagement in vielen Situationen angewendet wird, kann es zusätzlich auch bei der Personalauswahl beziehungsweise beim Einstellungsgespräch, bei der Leistungsbeurteilung und bei der Beförderung den Eindruck beeinflussen (Herkner, 1991, S. 374).

Wenn der Mitarbeiter langfristig die Boreout-Strategien anwendet, entsteht daraus das sogenannte *Boreout-Paradox* (Rothlin & Werder, 2007, S. 46). Einerseits hat die Person Angst, bei der Arbeit gestresst zu sein und wünscht sich bei der Arbeit nichts tun zu müssen (Rothlin & Werder, 2007, S. 46). Andererseits erkennt die Person, dass sie sich beim Nichtstun über längere Zeit

auch nicht besser fühlt (Rothlin & Werder, 2007, S.46). Es wird von einem Paradox gesprochen, weil durch die Boreout-Strategien dieser Zustand der Unzufriedenheit noch länger aufrechterhalten wird (Rothlin & Werder, 2007, S. 46).

### **4.1.4. Auswirkungen auf die Einstellung**

Wie bereits in Kapitel 3.1.2. aufgezeigt, sind Arbeitszufriedenheit und Commitment beide Einstellungen, welche je nach Person unterschiedlich ausfallen. Auch sind Einstellungen weniger stabil, weshalb ein Boreout leicht zu Veränderungen der Einstellung führen kann. Die Auswirkungen auf die Arbeitszufriedenheit werden in Kapitel 4.1.4.1. aufgezeigt. Zusätzlich wird in diesem Kapitel das Modell der qualitativ unterschiedlichen Formen der Arbeitszufriedenheit erörtert, um zu zeigen, wie sich die Arbeitsunzufriedenheit bei einer Person mit Boreout unterschiedlich äussern kann. Kapitel 4.1.4.2. zeigt das Commitment als Folge des Boreout auf.

#### **4.1.4.1. Arbeitsunzufriedenheit**

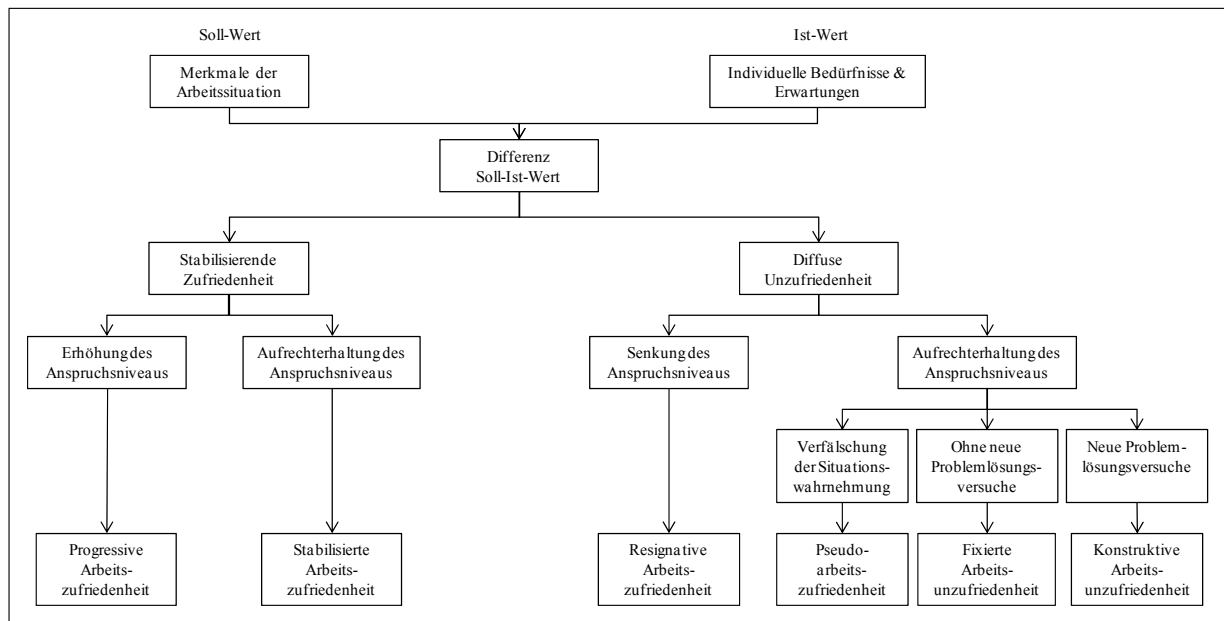
Arbeitsunzufriedenheit ist eine häufige Folge von Langeweile (Kass et al., 2001, S. 322). Sowohl Personen mit hoher Arbeitslangeweile als auch Personen mit hoher Langeweile-Neigung sind unzufriedener mit ihrer Arbeit (Kass et al., 2001, S. 322). Besonders unzufrieden mit der Arbeit sind diejenigen Personen, welche schlecht mit Langeweile umgehen können (Game, 2007, S. 711). Arbeitsunzufriedenheit entsteht ebenfalls, wenn der psychologische Vertrag von der Organisation verletzt wird (Tekleab & Taylor, 2003, S. 601). Auch Job involvement hängt negativ mit Arbeitszufriedenheit zusammen, vor allem mit intrinsischer Zufriedenheit (Brown, S. 244). Merkmale der Arbeitsgestaltung wirken sich auch auf die Arbeitszufriedenheit aus (Lawler & Hall, 1970, S. 309). Je grösser der Handlungsspielraum ist und je mehr die Tätigkeit den Fähigkeiten entspricht, desto zufriedener ist die Person (Lawler & Hall, 1970, S. 309). So ist anzunehmen, dass die Abwesenheit solcher Arbeitsmerkmale und somit auch die Unterforderung, zu Arbeitsunzufriedenheit führt. Auch die Bedeutung der Arbeit hängt positiv mit Arbeitszufriedenheit zusammen (Spreitzer et al., 1997, S. 693). Da bei einem Boreout die Arbeit keinen Sinn ergibt, kann dies auch Arbeitsunzufriedenheit auslösen. Zudem kann auch eine unzureichende Einarbeitung neuer Mitarbeiter zu Arbeitsunzufriedenheit führen (Bröckermann, 2007, S. 171).



Es gibt bestimmte Bedingungen, welche im Allgemeinen hohe Arbeitszufriedenheit hervorrufen. Es sind folgende Merkmale der Arbeitssituation (Weinert, 2004, S. 271):

- Die Arbeitssituation ist geistig fordernd,
- die Arbeitssituation entspricht den Bedürfnissen der Mitarbeiter,
- die Arbeitssituation vermittelt das Gefühl von Erfolg,
- die Arbeitssituation fördert die Eigenverantwortung und Selbstinitiative,
- die Arbeitssituation ermöglicht die Anwendung und Erweiterung von Interessen und Fähigkeiten,
- die Arbeitssituation dient der Entwicklung des Mitarbeiters
- und in der Arbeitssituation kann das Gefühl der Achtung und Selbstwertschätzung durch Leistung erlebt werden (Weinert, 2004, S. 271).

Durch ein Boreout sind diese Bedingungen vermutlich alle nicht gegeben, wodurch von einer tiefen Arbeitszufriedenheit auszugehen ist. Die unterforderten Mitarbeiter sind häufig die Unzufriedensten (Rothlin & Werder, 2007, S. 9).



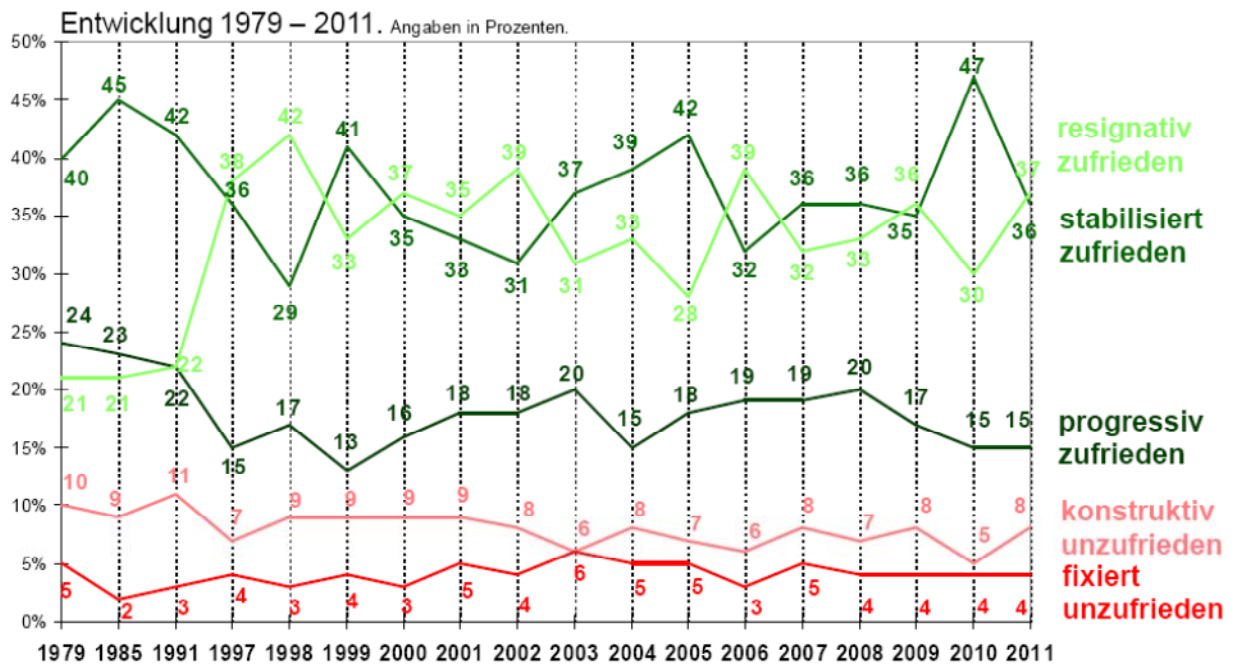
**Abbildung 11: Qualitativ unterschiedliche Formen der Arbeitszufriedenheit**  
 (Eigene Darstellung nach Bruggemann et al., 1975, S. 134-135)

Für den Boreout ist die Betrachtung des Modells qualitativ unterschiedlicher Formen der Arbeitszufriedenheit von Bruggemann et al. (1975) interessant. Das Modell insgesamt ist in Abbildung

11 ersichtlich. Es zeigt, dass sich die Arbeitszufriedenheit beziehungsweise Unzufriedenheit in vielerlei Formen äussern kann (Bruggemann et al. 1975, S. 129-131). In diesem Modell resultiert Arbeitszufriedenheit aus einem Vergleich zwischen den Merkmalen der Arbeitssituation und den individuellen Bedürfnissen und Erwartungen (Bruggemann et al., 1975, S. 132). Die Arbeitsmerkmale sind der Soll-Wert und die Bedürfnisse und Erwartungen stellen den Ist-Wert dar (Bruggemann et al., 1975, S. 132). Wenn der Vergleich positiv ausfällt und somit die Bedürfnisse befriedigt werden, dann entsteht bei einer Beibehaltung des Anspruchsniveaus *stabilisierte Arbeitszufriedenheit* und bei einer Erhöhung des Anspruchsniveaus entsteht *progressive Arbeitszufriedenheit* (Bruggemann et al., 1975, S. 132). Ist der Vergleich zwischen Soll und Ist negativ, da keine Befriedigung möglich ist, dann kommt es zu einer Destabilisierung, welche sich in diffuser Unzufriedenheit äussert (Bruggemann et al., 1975, S. 133).

Bei der Beibehaltung des Anspruchsniveaus entsteht eine *Pseudozufriedenheit*, eine *fixierte Unzufriedenheit* oder eine *konstruktive Unzufriedenheit*. Durch eine Verfälschung der Situation kommt es zur Pseudoarbeitszufriedenheit (Bruggemann et al., 1975, S. 136). Dabei übersteigen die nicht lösbaren, frustrierenden Bedingungen die Frustrationstoleranz, wenn gleichzeitig keine Senkung des Anspruchsniveaus möglich ist (Bruggemann et al., 1975, S. 136). Wenn keine neuen Problemlösungsversuche gemacht werden, entsteht die fixierte Arbeitsunzufriedenheit, bei welcher der entstehende Druck zur Problemlösung nicht motivierend, sondern frustrierend wirkt (Bruggemann et al., 1975, S. 136). Durch neue Problemlösungsversuche entsteht die konstruktive Arbeitsunzufriedenheit (Bruggemann et al., 1975, S. 133). Indem das Anspruchsniveau gesenkt wird und von den anfänglichen Erwartungen abgewichen wird, führt die Unzufriedenheit zu einer *resignativen Arbeitszufriedenheit* (Bruggemann et al., 1975, S. 133).

Es ist anzunehmen, dass Personen mit Boreout vor allem eine Pseudoarbeitszufriedenheit, eine fixierte Arbeitsunzufriedenheit oder eine resignative Arbeitszufriedenheit empfinden. So ist es möglich, dass die Unzufriedenheit des Mitarbeiters nicht ersichtlich ist, weil es sich um Pseudoarbeitszufriedenheit handelt. Eine Person mit Boreout ist nicht bestrebt, ihre Situation zu verbessern. Dies kann sich gut in einer fixierten Unzufriedenheit äussern. Langfristig kann ein Boreout möglicherweise auch zu einer resignativen Zufriedenheit führen, wenn das Anspruchsniveau gesenkt wird. Auch die Langeweile kann in Form von *Ennui* resignativ sein und sich möglicherweise in einer resignativen Zufriedenheit äussern (vgl. Kapitel 2.3.).



**Abbildung 12: Entwicklung der Arbeitszufriedenheit bei der Schweizer Erwerbsbevölkerung**  
(TransferPlus, 2011)

Diese qualitativ unterschiedlichen Formen der Arbeitszufriedenheit lassen sich auch in der Praxis beobachten. Die Abbildung 12 zeigt die Ergebnisse einer Studie zu Arbeitszufriedenheit, bei welcher jährlich Daten bei der Schweizer Erwerbsbevölkerung erhoben werden. In der Tat gibt es in der Schweiz relativ viele resignativ zufriedene Personen. Es ist ersichtlich, dass seit über zehn Jahren die stabilisierte und die resignative Zufriedenheit dominieren. 2011 gab es ungefähr gleich viele stabilisierte (36 %) wie resignative (37 %) Zufriedene (TransferPlus, 2011).

#### 4.1.4.2. Vermindertes Commitment

Fehlendes Commitment kann einerseits als Teil des Boreout betrachtet werden (vgl. Kapitel 2.4.). Andererseits kann aus verschiedenen Ursachen des Boreout zusätzlich auch vermindertes Commitment resultieren. Eine Verletzung des psychologischen Vertrags wirkt sich direkt negativ auf das Commitment des Mitarbeiters aus (Tekleab & Taylor, 2003). Auch Job involvement hängt stark mit Commitment zusammen, insbesondere mit dem affektiven (Brown, 1996, S. 244). Ebenso bewirken negative Arbeitsmerkmale, wie sie vermutlich bei einem Boreout vorliegen, ein

vermindertes Commitment (Felfe, 2008, S. 134-135). Fehlendes Commitment ist auch die Folge einer misslungenen organisationalen Sozialisation (Nerdinger et al., 2008, S. 84).

## **4.2. Auswirkungen auf die Organisation**

Die Auswirkungen des Boreout auf die Organisation sind nicht so breit wie diejenigen auf die Person. Jedoch können die Auswirkungen auf die Organisation gravierend sein (Rothlin & Werder, 2007, S. 9). Es werden zwei massgebende Auswirkungen diskutiert. Das Kapitel 4.2.1. beschreibt die Kosten für die Organisation und das Kapitel 4.2.2. betrachtet die verminderte Leistung des Mitarbeiters.

### **4.2.1. Höhere Kosten**

Der Boreout stellt für die Organisation sowie für die Gesamtwirtschaft ein erheblicher Kostenfaktor dar (Rothlin & Werder, 2007, S. 9). Für ein Unternehmen entstehen durch ein Boreout Kosten durch Fehlzeiten, kontraproduktives Arbeitsverhalten und unproduktive Arbeitszeit. Ebenfalls hängt hohe Arbeitslangeweile mit einer längeren Anstellungszeit zusammen (Kass et al., 2001, S. 322). Auch durch eine längere Anstellungszeit entstehen Kosten, wenn die Leistung nicht gesteigert werden kann und die Person nicht von selbst kündigt. Indem die Person die Boreout-Strategien anwendet, wirkt sie beschäftigt und verhindert somit, dass die Organisation der Person kündigt.

### **4.2.2. Verminderte Leistung**

Durch den Boreout ist die Person nicht motiviert höhere Leistungen zu erbringen, da sie unterfordert, gelangweilt, desinteressiert und demotiviert ist. Unterforderung kann sogar zu einer verminderten Leistung führen, wenn es sich um monotone und repetitive Tätigkeiten handelt (O'Hanlon, 1981, S. 76). Die verminderte Leistung führt in der Organisation zu einer verminderten Arbeitsproduktivität, da weniger Stunden gearbeitet werden und quantitativ weniger geleistet wird. Langeweile kann auch zu einer inkonstanten Leistung führen (Game, 2007, S. 703-704). So kamen Untersuchungen zum Ergebnis, dass Langeweile die Leistung nicht senkt, sondern zu ei-

ner variablen Leistung führt, was auch auf die verminderte Aufmerksamkeit und Müdigkeit zurückzuführen ist (Game, 2007, S. 703-704).

Die Nutzung von Fähigkeiten führt zu mehr Flexibilität beim Handeln (Molleman & Beukel, 2007, S. 126). Je grösser die Nutzung der Fähigkeiten, desto grösser ist auch der Beitrag zu einer effizienten Leistungserbringung, zu einer höheren Qualität sowie zu Innovationen im Unternehmen (Molleman & Beukel, 2007, S. 126). Durch monotone Aufgaben ist die Person besonders inflexibel, wodurch die Leistungsqualität nicht verbessert werden kann (Molleman & Beukel, 2007, S. 126). Da bei einem Boreout durch Unterforderung die vorhandenen Fähigkeiten nicht genutzt werden können, kann angenommen werden, dass die Betroffenen durch eine unflexiblere Arbeitsweise weniger effizient sind, ihre Arbeitsergebnisse von tieferer Qualität sind und ihr Beitrag zu Innovationen gering ist.

## 5. Gesamtübersicht des Boreout

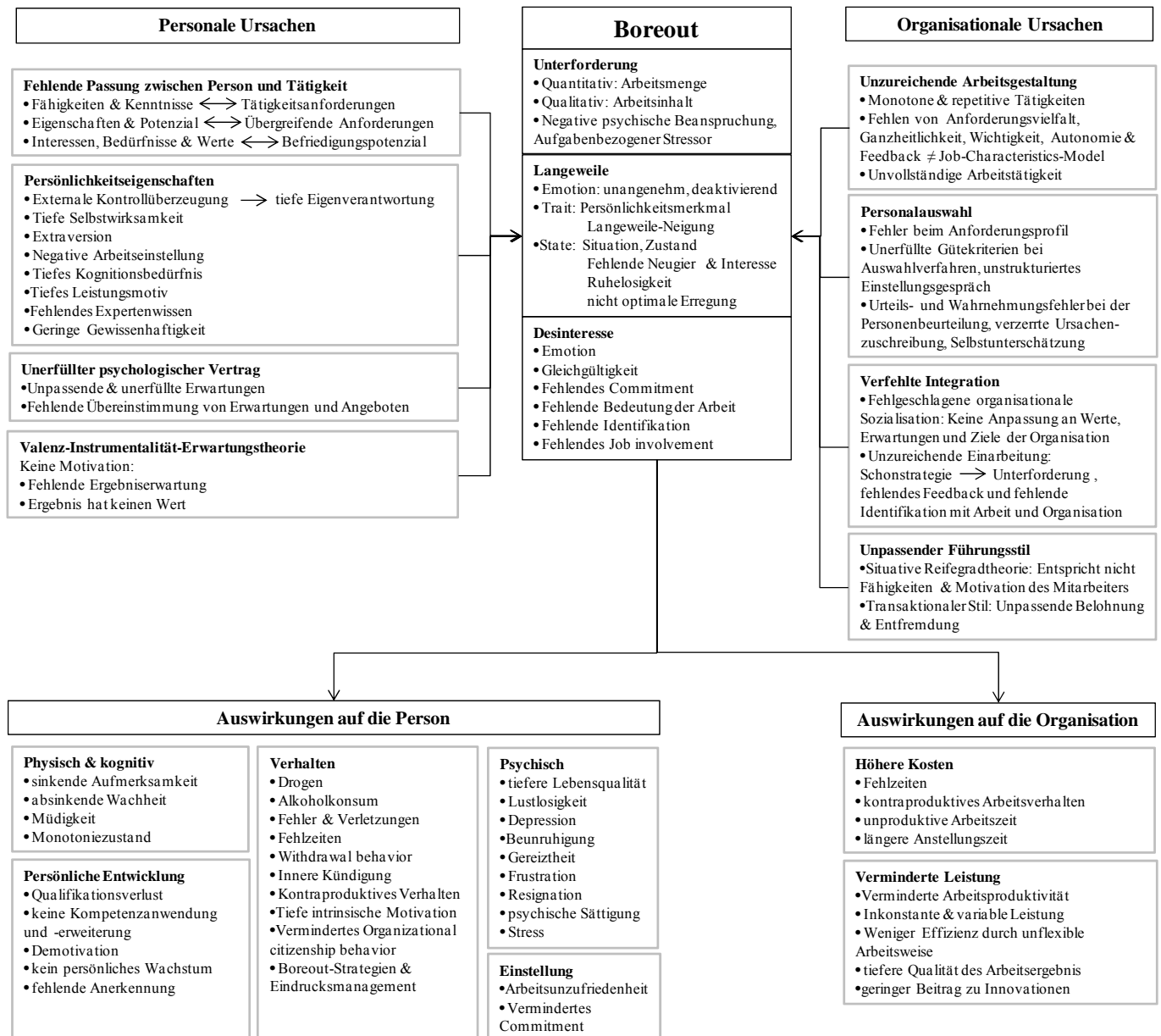


Abbildung 13: Gesamtdarstellung des Boreout (Eigene Darstellung)<sup>17</sup>

<sup>17</sup> Auch aus Übersichtlichkeitsgründen wird in dieser Abbildung auf Quellenangaben verzichtet, da diese in den jeweiligen Kapiteln zu finden sind.

Die Abbildung 13 bietet einen Überblick der personalen und organisationalen Ursachen und Auswirkungen des Boreout. Die Darstellung ist eine Zusammenfassung der Erkenntnisse aus den Kapiteln 3. und 4. Aus Gründen der Übersichtlichkeit wurde darauf verzichtet, weitere Beziehungen zwischen den Variablen aufzuzeigen, welche in den jeweiligen Kapiteln bereits erläutert werden.

## **6. Massnahmen**

Dieses Kapitel zeigt Massnahmen auf, welche Organisationen ergreifen können, um einem Boreout entgegenzuwirken. Somit wird in diesem Kapitel die Forschungsfrage vier erörtert. Für den Boreout ist eine ganzheitliche Lösung notwendig, denn wenn der Mitarbeiter beispielsweise nur quantitativ mehr Arbeit erhält, ist wohl die quantitative Unterforderung behoben, nicht jedoch die qualitative Unterforderung, das Desinteresse und die Langeweile (Rothlin & Werder, 2007, S. 106). Ziel der Massnahmen ist schlussendlich, dass die Organisation die Rahmenbedingungen für die Mitarbeiter in dem Sinne gestaltet, dass der Mitarbeiter Eigenverantwortung übernimmt, einen Sinn in seiner Arbeit sieht, dass ihn die Arbeit interessiert, dass er sich ansonsten andere Arbeit sucht oder bei einer fehlenden Passung zwischen Person und Tätigkeit auch bereit ist, selbstständig zu kündigen. Die Massnahmen werden aus den Ursachen des Boreout abgeleitet und nehmen die Inhalte Arbeitsgestaltung, Personalauswahl, Einarbeitung und Führung nochmals auf. So wird im Kapitel 6.1. eine Arbeitsgestaltung beschrieben, welche die Persönlichkeit und ihre Kompetenzen fördert. Um sicherzustellen, dass die Person zu ihrer Tätigkeit passt, werden in Kapitel 6.2. Massnahmen für die Personalauswahl aufgezeigt. Im Kapitel 6.3. erfolgen konkrete Empfehlungen für die Einarbeitung neuer Mitarbeiter. Welche Führungsinstrumente der Vorgesetzte anwenden kann, um einem Boreout entgegenzuwirken, wird im Kapitel 6.4. erläutert.

### **6.1. Massnahmen der Arbeitsgestaltung**

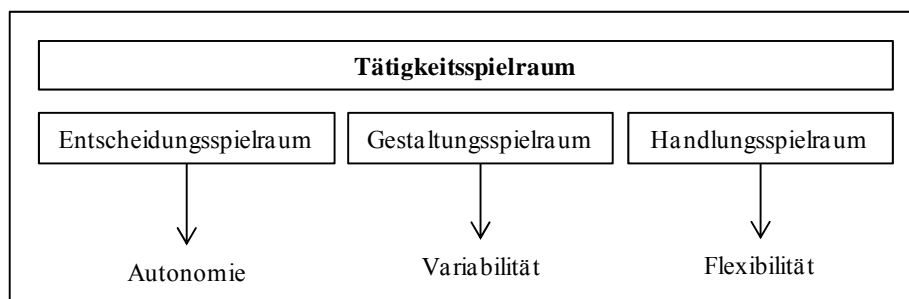
Die Arbeitsgestaltung kann sich sowohl auf den Arbeitsinhalt, auf den Arbeitsablauf, auf die Arbeitszeit als auch auf die Arbeitsverfahren und Technologien beziehen (Nerdinger et al., 2008, S. 378-379). Um einem Boreout entgegenzuwirken, liegt hier der Fokus der Arbeitsgestaltung ausschliesslich auf dem Arbeitsinhalt. Es wird eine persönlichkeitsförderliche und kompetenzförderliche Arbeitsgestaltung vorgeschlagen, weil dadurch das Können und das Wollen der Person berücksichtigt werden. Durch eine solche Arbeitsgestaltung werden Wissen und Qualifikationen erhalten beziehungsweise gefördert und die Arbeitsmotivation wird erhöht (Richter & Pohlandt, 2008, S. 134-135). Zudem wird die Unterforderung verhindert, weil die Tätigkeit die Fähigkeiten der Person berücksichtigt. Wenn zusätzlich auch noch die Bedürfnisse der Person beachtet werden, dann sollten auch Langeweile und Desinteresse nicht entstehen. Um eine Arbeitstätigkeit



persönlichkeits- und kompetenzförderlicher zu gestalten, sind der Tätigkeitsspielraum, bestimmte Aufgabenmerkmale und die Vollständigkeit von Tätigkeiten grundlegend (Nerdinger et al., 2008, S. 383). In Kapitel 6.1.1. wird der Tätigkeitsspielraum beschrieben. Anschliessend wird im Kapitel 6.1.2. auf persönlichkeits- und kompetenzförderliche Merkmale der Arbeitstätigkeit eingegangen. Das Kapitel 6.1.3. erklärt, wie vollständige Tätigkeiten zu gestalten sind. Abschliessend zeigt Kapitel 6.1.4., wie durch eine flexible, differentielle und dynamische Arbeitsgestaltung die Bedürfnisse des Mitarbeiters besonders berücksichtigt werden können.

### 6.1.1. Tätigkeitsspielraum

Einfluss auf seine Arbeit zu nehmen ist ein wichtiges Merkmal einer persönlichkeitsförderlichen Arbeit (Ulich, 2011, S. 188). Je nach Tätigkeitsspielraum bestehen für die Person unterschiedliche Möglichkeiten zur Persönlichkeits- und Kompetenzentwicklung (Ulich, 2011, S. 187). Dabei handelt es sich beim Tätigkeitsspielraum um ein mehrdimensionales Konstrukt, wie die Abbildung 14 zeigt, welches den Handlungs-, den Gestaltungs- und den Entscheidungsspielraum umfasst (Ulich, 2011, S. 187).



**Abbildung 14: Der Tätigkeitsspielraum**  
(Eigene Darstellung nach Ulich, 2011, S. 188)

Der Entscheidungsspielraum beinhaltet Autonomie und Entscheidungskompetenz zur Festlegung und Abgrenzung von Aufgaben (Ulich, 2011, S. 187). Es kann zwischen Autonomie und Kontrolle unterschieden werden. Autonomie meint die Bestimmung von Zielen und Regeln für die Zielerreichung (Grote, 1997, S. 8). Kontrolle bezeichnet die Beeinflussung einer Situation entsprechend bestimmter Ziele (Grote, 1997, S. 8-9). Das Job Demand-Control-Model besagt auch, dass die Anforderungen dem Entscheidungsspielraum entsprechen müssen, damit kein Gesundheitsrisiko entsteht (Karasek & Theorell, 1990, zit. in Oesterreich, 1999, S. 157). Der Gestal-

tungsspielraum umfasst die selbstständige Gestaltung von Vorgehensweisen nach eigenen Zielsetzungen (Ulich, 2011, S. 187). Demzufolge kennzeichnet das Ausmass des Gestaltungsspielraums die Variabilität einer Aufgabe (Ulich, 2011, S. 187). Der Handlungsspielraum meint die Flexibilität und die Wahl bezüglich Verfahren, Mittel und Zeit (Ulich, 2011, S. 187).

Um einem Boreout entgegenzuwirken, sind Arbeitsaufgaben mit grossem Tätigkeitsspielraum den fremdbestimmten, monotonen Aufgaben vorzuziehen, da die selbstgestalteten mehr Entwicklung ermöglichen und motivierender sind (Nerdinger et al., 2008, S. 383).

### **6.1.2. Persönlichkeits- und kompetenzförderliche Merkmale von Arbeitstätigkeiten**

Durch Merkmale der Arbeitstätigkeit sollen bei der Person Interesse und Motivation hervorgerufen werden (Ulich, 2011, S. 205). Die Aufgabe soll eine Herausforderung darstellen, jedoch mit realistischen Anforderungen (Alioth, 1980, zit. in Ulich, 2011, S. 205). Die Aufgabe darf nicht zu einfach sein, weil sonst Monotonie, Sättigung, Unterforderung und Langeweile entstehen (Ulich, 2011, S. 205). Zugleich soll die Aufgabe nicht zu komplex sein, da sonst Feedback selten wird (Ulich, 2011, S. 205). Dies macht deutlich, dass nicht ein Maximum an Anforderungen anzustreben ist, sondern ein Optimum (vgl. Kapitel 2.2.). Damit Interesse an der Tätigkeit entsteht, ist es ebenfalls notwendig, dass die Tätigkeit komplex, zugleich für die Person aber auch verständlich ist (vgl. Kapitel 2.4). Arbeitstätigkeiten können gemäss folgender Merkmale persönlichkeits- und motivationsförderlicher gestaltet werden: Ganzheitlichkeit, Anforderungsvielfalt, Möglichkeiten der sozialen Interaktion, Autonomie und Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten (Ulich, 2011, S. 206). Durch die Ganzheitlichkeit der Aufgabe erkennt der Mitarbeiter die Bedeutung seiner Tätigkeit und erhält Rückmeldungen aus der Tätigkeit selbst (Ulich, 2011, S. 206). Die Ganzheitlichkeit ist grundlegend, um dem Desinteresse des Boreout entgegenzuwirken. Die Anforderungsvielfalt ermöglicht eine kompetenzförderliche Gestaltung der Aufgabe, indem unterschiedliche Fähigkeiten und Kenntnisse eingesetzt werden können und es zu keinen einseitigen Belastungen kommt (Ulich, 2011, S. 206). Solche Massnahmen wirken einer Unterforderungen, Langeweile und Desinteresse entgegen. Durch soziale Interaktion erfährt der Mitarbeiter Unterstützung (Ulich, 2011, S. 206). Die Autonomie stärkt das Selbstwertgefühl, die Selbstwirksamkeit und die Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen (Ulich, 2011, S. 206). Dies sind alles wich-

tige Eigenschaften einer Person, um für ein Burnout weniger gefährdet zu sein (vgl. Kapitel 3.1.2). Durch mehr Autonomie wird bei der Arbeit auch weniger Langeweile erlebt und Routine-tätigkeiten wirken sich weniger schädlich auf die Person aus (Loukidou et al., 2009, S. 386). Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten erlauben es dem Mitarbeiter geistig flexibel zu bleiben und er kann seine Qualifikationen erhalten und weiter entwickeln (Ulich, 2011, S. 206). Das Job involvement ist ebenfalls umso höher, je grösser der Handlungsspielraum ist und je mehr die Person ihre Fähigkeiten einsetzen kann (Lawler & Hall, 1970, S. 310). All diese Merkmale entsprechen auch dem Job-Characteristics-Model und sind allgemein akzeptierte Merkmale für persönlichkeits- und gesundheitsförderliche Arbeitsgestaltung (Ulich, 2011, S. 207). Arbeitsgestaltung gemäss dieser Merkmale ist deshalb persönlichkeits- und kompetenzförderlich, weil sie Motivation, Gesundheit, Qualifikationen, Kompetenzen, Selbstwirksamkeit und Flexibilität fördert (Ulich, 2011, S. 207). Es wird dem Mitarbeiter ermöglicht, Verantwortung zu übernehmen und verantwortlich zu handeln, wobei er dafür die entsprechenden Tätigkeitsspielräume benötigt (Ulich, 2011, S. 207).

### **6.1.3. Vollständige Tätigkeiten**

Für die Realisierung der persönlichkeitsförderlichen Merkmale sowie für den Erhalt von Qualifikationen und die Entwicklung von Kompetenzen ist die Gestaltung von vollständigen Aufgaben wesentlich (Richter & Pohlandt, 2008, S. 133; Ulich, 2011, S. 206). Arbeitstätigkeiten sind dann vollständig, wenn sie viele verschiedene Anforderungen enthalten und Qualifikationen genutzt und gefördert werden können (Oesterreich, 1999, S. 188). Eine vollständige Arbeitstätigkeit ist sequentiell und hierarchisch vollständig (Hacker, 1999, S. 393). Sequentiell vollständig ist sie dann, wenn die Aufgabe Vorbereitungs-, Organisations-, Kontroll- und Ausführungselemente beinhaltet (Hacker, 1999, S. 393). Dabei beinhaltet die Vorbereitung die Zielsetzung, Orientierung, Ausarbeitung von Teilzielen, Bestimmung von Vorgehensweisen und Entscheidung über den Weg der Zielerreichung (Hacker, 1995, S. 39). Eine Tätigkeit ist dann hierarchisch vollständig, wenn mentale Anforderungen auf verschiedenen Ebenen der psychischen Regulation an die Person gestellt werden (Hacker, 1995, S. 43). In jeder Arbeitstätigkeit gibt es eine sensumotorische (nicht bewusstseinsfähig), eine wahrnehmungsmässig-begriffliche (bewusstseinsfähig) und eine intellektuelle (bewusstseinspflichtig) Regulationsebene (Hacker, 1995, S. 39). Auf der sen-

sumotorischen Ebene finden unbewusste und automatisierte Prozesse statt (Hacker, 1995, S. 39). Die wahrnehmungsmässig-begriffliche Regulationsebene besteht aus Erfahrungswissen und Schemata (Hacker, 1995, S. 39). Die intellektuelle Regulationsebene beinhaltet bewusste und zielgerichtete Prozesse (Hacker, 1995, S. 39). So werden auf hierarchisch höheren Regulations-ebenen eher effiziente Arbeitsstrategien entwickelt und mentale Fähigkeiten gefördert (Hacker, 1995, S. 40). Durch die sequentielle Vollständigkeit einer Tätigkeit wird die Ganzheitlichkeit der Arbeitsaufgabe realisiert, indem die Aufgabe geplant, ausgeführt und kontrolliert werden kann (Ulich, 2011, S. 206). Auch Autonomie wird durch die sequentielle Vollständigkeit der Tätigkeit ermöglicht, indem die Tätigkeit Vorbereitungselemente enthält (Ulich, 2011, S. 206). Die Anforderungsvielfalt lässt sich durch die hierarchische Vollständigkeit von Arbeitstätigkeiten umsetzen (Ulich, 2011, S. 206). Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten sind durch eine hierarchisch vollständige Tätigkeit gegeben, indem auf verschiedenen Ebenen Anforderungen an die Person gestellt werden, Qualifikationen genutzt und erweitert werden können (Ulich, 2011, S. 206). Vollständige Tätigkeiten sind insbesondere deshalb kompetenzförderlich, weil sie Rückmeldungen über die Zielerreichung liefern und somit eine Optimierung des eigenen Vorgehens ermöglichen (Richter & Pohlandt, 2008, S. 134). Weiter sind sie kompetenzförderlich, da die bewussteinspflichtige Regulationsebene Lernen erfordert (Richter & Pohlandt, 2008, S. 134). Auch sind sie kompetenzförderlich, da die Festlegung von Arbeitszielen und der Abgleich der Zielerreichung die Eigenverantwortung, Selbstwirksamkeit und die Selbststeuerung fördern (Richter & Pohlandt, 2008, S. 134).

Somit ist eine vollständige Tätigkeit eine geeignete Massnahme um die Fähigkeiten der Person zu erhalten und zu fördern damit keine Unterforderung entsteht. Zudem erkennt die Person durch die Vollständigkeit die Bedeutung ihrer Tätigkeit und das Desinteresse kann verhindert werden. Indem durch die vollständige Aufgabe die Eigenverantwortung und Selbstwirksamkeit gefördert werden, kann zusätzlich einem Boreout entgegengewirkt werden.

#### **6.1.4. Flexible, differentielle und dynamische Arbeitsgestaltung**

Um einem Boreout entgegenzuwirken, sollen bei der Arbeitsgestaltung besonders die Person und ihre Bedürfnisse und Kompetenzen berücksichtigt werden, damit eine bestmögliche Passung zwischen Person und Tätigkeit resultiert, um die Entstehung von Unterforderung, Desinteresse und

Langeweile zu verhindern (Rothlin & Werder, 2009, S. 52). So ist in den letzten Jahren auch eine Wende in der Arbeitsgestaltung erkennbar (Ulich, 2011, S. 293). Es wird vermehrt davon ausgegangen, dass es keine einheitliche optimale Arbeitsgestaltung gibt und somit interindividuelle Unterschiede vermehrt beachtet werden (Ulich, 2011, S. 293). Empirische Untersuchungen zeigen auch, dass individuell unterschiedliche Vorgehensweisen gleich effizient sein können (Ulich, 2011, S. 294-295). So ermöglicht das *Prinzip der flexiblen Arbeitsgestaltung* unterschiedliche Arbeitsweisen innerhalb einer vorgegebenen Arbeitsstruktur (Ulich, 2011, S. 295). Hingegen gibt es beim *Prinzip der differentiellen Arbeitsgestaltung* gleichzeitig verschiedene Arbeitsstrukturen, welche zur Wahl stehen (Ulich, 2011, S. 295). Dies ermöglicht eine optimale Persönlichkeitsentwicklung in Auseinandersetzung mit der Arbeitstätigkeit (Ulich, 2011, S. 295). Zur Ergänzung der differentiellen Arbeitsgestaltung, um den Lernfortschritt zu gewährleisten, kann das *Prinzip der dynamischen Arbeitsgestaltung* herangezogen werden (Ulich, 2011, S. 296). Dadurch können bestehende Arbeitsstrukturen durch die Person erweitert oder neue geschaffen werden (Ulich, 2011, S. 296). Solche Prinzipien der Arbeitsgestaltung ermöglichen hohe Autonomie und Kontrolle über die Arbeitsbedingungen (Ulich, 2011, S. 296). Die dynamische Arbeitsgestaltung berücksichtigt somit die Entwicklung des Mitarbeiters und die Notwendigkeit, dass sich der Arbeitsinhalt auch der weiterentwickelten Person anpassen soll.

## **6.2. Massnahmen der Personalauswahl**

Um eine möglichst grosse Passung zwischen Person und Tätigkeit sicherzustellen, ist die Personalauswahl zu optimieren. Dabei ist im Allgemeinen unabdingbar, dass das Anforderungsprofil korrekt aus der zu besetzenden Arbeitsstelle abgeleitet wurde (vgl. Kapitel 3.2.2.1.). Zusätzlich gilt es für den Vorgesetzten oder Personalverantwortlichen zu berücksichtigen, dass bei Entscheidungen und Beurteilungen von Personen Fehler der Wahrnehmung, Informationsverarbeitung und des Urteils auftreten können. Diese gilt es so gut es geht zu vermeiden. Um sich ein Bild von den Fähigkeiten des Bewerbers zu machen, kann auch eine Arbeitsprobe geeignet sein, da diese eine hohe Validität aufweist, sofern sie den aktuellen Arbeitsanforderungen entspricht (Nerdinger et al., 2008, S. 249; Schuler & Höft, 2007, S. 307). Um die Validität des Einstellungsgesprächs zu verbessern, gibt es konkrete Massnahmen, die in Kapitel 6.2.1. erläutert wer-

den. Das strukturierte Mitarbeitergespräch ist eine weitere Massnahme, um die Passung zwischen Person und Tätigkeit zu gewährleisten. Es wird in Kapitel 6.2.2. beschrieben.

### **6.2.1. Strukturiertes Einstellungsgespräch**

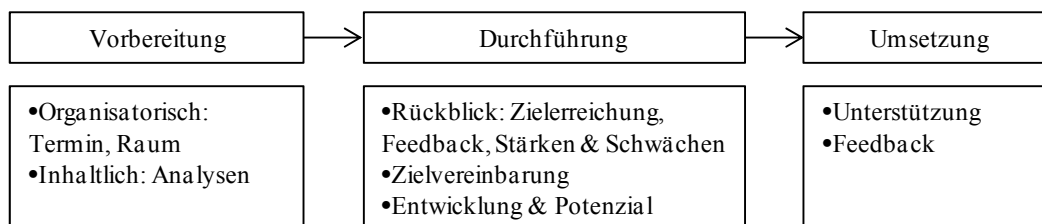
Es ist für eine Organisation wichtig, ein valides Einstellungsgespräch als Personalauswahlinstrument anzuwenden, damit erkannt wird, ob die Fähigkeiten der Person den Arbeitsanforderungen entsprechen und ob ihre Bedürfnisse und Ziele durch die Arbeitstätigkeit und die Arbeitsstelle annähernd erfüllt werden können. Ein Einstellungsgespräch wird valider durch Strukturierung, Inhalt der Fragen, Training des Interviewers und durch mehrere Interviewer (Weinert, 2004, S. 344). Die Fragen eines strukturierten Einstellungsgesprächs werden aus einer Arbeitsanalyse abgeleitet und sind für jeden Kandidaten dieselben (Weinert, 2004, S. 345). Die Fragen sollen sich vor allem auf Situationen und Verhalten beziehen (Weinert, 2004, S. 345). Es kann beispielsweise gefragt werden, was die Person in einer bestimmten Situation tun würde (Weinert, 2004, S. 345). Die Antwort des Bewerbers wird anschliessend vom Interviewer mit einer Skala verglichen und eingestuft (Schuler, 2000, S. 88). Oder der Bewerber kann aufgefordert werden, seine Erfahrungen beziehungsweise sein Arbeitsverhalten in früheren Situationen zu beschreiben (Weinert, 2004, S. 345). Es geht erstens darum, dass der Bewerber eine Situation beschreibt, in der er zum Beispiel Stress erlebte (Rietiker, 2010, S. 233). Er soll erläutern, wie es dazu kam, welche Handlung er ergriffen hat und welches Ergebnis dabei herausgekommen ist (Rietiker, 2010, S. 233). So kann auch erkannt werden, was die Person aus einer Situation gelernt hat (Rietiker, 2010, S. 231-232). Weitere geeignete Fragen können psychologisch orientiert sein, um etwas über die Persönlichkeitseigenschaften des Bewerbers zu erfahren (Weinert, 2004, S. 345). Andere Fragen beziehen sich auf den beruflichen Hintergrund und die Erfahrungen (Weinert, 2004, S. 345). Dabei wird jede Antwort des Bewerbers separat bewertet und eingestuft (Weinert, 2004, S. 345). Zudem werden bereits bekannte Informationen kontrolliert (Weinert, 2004, S. 345). Ein Einstellungsgespräch kann auch dadurch verbessert werden, dass geprüfte Skalen und auch einzelne empirisch geprüfte, validierte Fragen verwendet werden (Schuler, 2000, S. 87). Die Fragen sollten jedoch nicht völlig strukturiert sein, da auf solche häufig auch strukturierte Antworten folgen (Rietiker, 2010, S. 231). Der Interviewer sollte noch genügend Spielraum haben, um auf den Bewerber einzugehen und durch eine offene Gesprächsatmosphäre die Ehrlich-

keit der Antworten des Bewerbers zu erhöhen (Rietiker, 2010, S. 231). Deshalb ist es wichtig, den Interviewer in seiner Situations- und Handlungskompetenz zu trainieren (Rietiker, 2010, S. 231). Die Informationssammlung sollte von der Entscheidung, ob der Bewerber eingestellt wird, getrennt werden (Schuler, 2000, S. 87). Ein weiterer äusserst wichtiger Teil ist, dass dem Bewerber realistische Tätigkeitsinformationen vermittelt werden, damit falsche Erwartungen verhindert werden können (Schuler, 2000, S. 90).

Somit ist das strukturierte Einstellungsgespräch eine Massnahme, um einem Boreout entgegenzuwirken, da es die Passung zwischen Person und Tätigkeit verbessert und der Bildung falscher Erwartungen vorbeugt.

### 6.2.2. Strukturiertes Mitarbeitergespräch

Ein regelmässiges und vorbereitetes Mitarbeitergespräch ist eine wichtige Massnahme, um einem Boreout entgegenzuwirken, denn um ein Boreout zu verhindern, ist es grundlegend, dass der Vorgesetzte die Stärken und das Potenzial der Person erkennt und diese auch fördert. Ausserdem ist das Mitarbeitergespräch ein wichtiges Instrument, um dem Mitarbeiter positives Feedback zu geben und Anerkennung entgegenzubringen. Das Mitarbeitergespräch wird jedoch erschwert durch die Boreout-Strategien und das Eindrucksmanagement des Mitarbeiters. Der Vorgesetzte kann möglicherweise den Eindruck gewinnen, dass der Mitarbeiter eher über- als unterfordert ist, wenn die Person von einer hohen Auslastung erzählt. Deshalb gilt es, Fähigkeiten und Potenzial des Mitarbeiters bereits vor dem Beginn des Boreout zu erfassen, zu fördern und zu motivieren.



**Abbildung 15: Phasen des Mitarbeitergesprächs**  
(Eigene Darstellung)

Wie die Abbildung 15 aufzeigt, besteht das Mitarbeitergespräch aus den drei Phasen Vorbereitung, Durchführung und Umsetzung (Becker, 2009, S. 380). Für ein Mitarbeitergespräch sind eine organisatorische und eine inhaltliche Vorbereitung notwendig (Becker, 2009, S. 380). Zur

organisatorischen Vorbereitung gehören die rechtzeitige Terminplanung und die räumliche Planung (Becker, 2009, S. 382). Die räumliche Umgebung sollte den Dialog und Offenheit fördern (Becker, 2009, S. 382). Das Gespräch sollte ungestört und ohne Zeitdruck stattfinden (Felfe, 2009, S. 85). Zur inhaltlichen Vorbereitung müssen vom Vorgesetzten verschiedene Analysen durchgeführt werden (Becker, 2009, S. 382). In einer Tätigkeits- und Anforderungsanalyse werden die Aufgaben, Kompetenzen<sup>18</sup> und Verantwortungsbereiche des Mitarbeiters betrachtet (Becker, 2009, S. 382). In einer Leistungsanalyse werden die vereinbarten Leistungsziele und die erbrachten Leistungen verglichen (Becker, 2009, S. 382). Anhand einer Bedingungsanalyse sollen Abweichungsursachen der Zielerreichung überlegt werden (Becker, 2009, S. 382). Durch eine Verhaltensanalyse werden die Stärken und Schwächen des Mitarbeiters erfasst (Becker, 2009, S. 382). Die Potenzialanalyse umfasst Überlegungen zu den Entwicklungsmöglichkeiten des Mitarbeiters (Becker, 2009, S. 382). Zuletzt sollen in einer Zukunftsanalyse Verbesserungen und Änderungen entworfen werden (Becker, 2009, S. 382).

Bei der Durchführung des Mitarbeitergesprächs ist es wichtig, dass die Gesprächspartner in Form eines Dialogs offen und frei von Vorurteilen miteinander reden können (Becker, 2009, S. 385). Der Vorgesetzte soll dabei durch Nachfragen und Zuhören den Mitarbeiter zu verstehen versuchen und ihm eine wertschätzende Grundhaltung entgegenbringen (Felfe, 2009, S. 75). Durch aktives Zuhören zeigt der Vorgesetzte dem Mitarbeiter, dass er ihn akzeptiert (Becker, 2009, S. 385). Er sollte seine Feststellungen sachlich anhand konkreter Verhaltensweisen begründen, damit sie für den Mitarbeiter nachvollziehbar sind (Ryschka & Tietze, 2008, S. 95). Zudem sind gute Leistungen aufrichtig zu loben (Felfe, 2009, S. 85). Als erster Schwerpunkt des Mitarbeitergesprächs werden in einem Rückblick die geleisteten Tätigkeiten und Ziele besprochen und ein Feedback hinsichtlich Stärken und Schwächen an konkreten Beispielen gegeben (Ryschka & Tietze, 2008, S. 95). Dabei soll der Mitarbeiter zuerst seine Sicht darstellen (Ryschka & Tietze, 2008, S. 95). Es ist wichtig, dass der Mitarbeiter ebenso beteiligt ist und sich als aktiver Gesprächspartner zeigt (Felfe, 2009, S. 74). Dies ist nur möglich, wenn sich der Mitarbeiter ebenso wie der Vorgesetzte auf das Gespräch vorbereitet (Felfe, 2009, S. 74). Anschliessend legt der Vorgesetzte seine Einschätzung dar (Ryschka & Tietze, 2008, S. 95). Es gilt zu berücksichtigen, dass nur ein Feedback zu Leistungen erfolgen sollte, welche vom Mitarbeiter auch beeinflussbar

---

<sup>18</sup> An dieser Stelle sind mit Kompetenzen die Pflichten und Befugnisse gemeint.



sind, denn so schliesst der Mitarbeiter bei der Ursache des Ereignisses auf seine eigene Person (Schmidt & Kleinbeck, 2006, S. 29). Bei Unterschieden der Wahrnehmung können diese diskutiert und es kann gegebenenfalls eine Problemlösung gesucht werden (Ryschka & Tietze, 2008, S. 95). Ebenfalls wird besprochen, worauf ein allfälliges Nichterreichen von Zielen zurückzuführen ist (Becker, 2009, S. 380). Es sollen auch die Annahmen der Ziele hinterfragt und, falls notwendig, die Ziele angepasst werden (Rietiker & Winkler, 2010, S. 242). Insbesondere zur Unterstützung der Feedbackwirkung ist ein lösungsorientierter Kommunikationsstil des Vorgesetzten geeignet, bei dem Lösungsversuche analysiert werden, Lösungsvorschläge gesammelt und Lösungsalternativen bewertet werden (Schmidt & Kleinbeck, 2006, S. 50). Als zweiter Schwerpunkt des Mitarbeitergesprächs werden anhand eines Ausblicks gemeinsam Ziele bezüglich Verhalten und Leistung vereinbart, welche sowohl den Unternehmenszielen entsprechen als auch die Entwicklung des Mitarbeiters berücksichtigen (Becker, 2009, S. 379; Ryschka & Tietze, 2008, S. 94-95). In einem dritten Schwerpunkt werden die Entwicklungsmöglichkeiten und Entwicklungswünsche des Mitarbeiters besprochen (Becker, 2009, S. 379). Es geht darum, das Potenzial des Mitarbeiters zu klären (Becker, 2009, S. 379). Als vierter Schwerpunkt des Gesprächs werden Entwicklungs- und Unterstützungsmassnahmen festgelegt (Becker, 2009, S. 379).

Die Umsetzung der Gesprächsergebnisse ist Bedingung dafür, dass durch das Gespräch Motivation und Vertrauen in die Zusammenarbeit entstehen (Becker, 2009, S. 387). Der Vorgesetzte hat den Mitarbeiter bei der Umsetzung der vereinbarten Ziele zu begleiten und zu unterstützen (Becker, 2009, S. 387). Wenn der Mitarbeiter sein Verhalten ändert, sollte dieses unbedingt verstärkt werden durch ein positives Feedback (Becker, 2009, S. 387). Auch sollte ein Feedback nicht nur im Rahmen des Mitarbeitergesprächs erfolgen, sondern häufiger, damit ein Verhalten stets korrigiert und zukünftige Fehler vermieden werden können (Schmidt & Kleinbeck, 2006, S. 31).

Um einem Boreout entgegenzuwirken, wird ein Mitarbeitergespräch als passende Massnahme erachtet, da es mehrere Aspekte umfasst wie Leistung, Verhalten, Fähigkeiten und Potenzial der Person. Dieses Instrument ist deshalb geeignet, weil alle Punkte im Dialog kooperativ besprochen werden. Durch die Interaktion kann der Vorgesetzte viele Signale des Mitarbeiters zu deuten versuchen, so auch nonverbale. Daher kann der Vorgesetzte in einem Mitarbeitergespräch auch Hinweise bekommen auf Eindrucksmanagement und Boreout-Strategien. Wenn der Mitarbeiter keine eigenen Gedanken einbringt und nur passiv ist, kein grosses Interesse zeigt an der Arbeit, dann wird dies der Vorgesetzte am ehesten in einem persönlichen Gespräch feststellen (Rothlin &

Werder, 2009, S. 129). Indem Ziele und Entwicklungsmaßnahmen gemeinsam festgelegt werden, wird dem Mitarbeiter ermöglicht, seine Interessen einzubringen und seine Arbeitstätigkeit in diesem Sinne mitzugestalten, was insgesamt die Motivation fördert (Stock-Homburg, 2008, S. 459). Zudem ist ein Gespräch für den Vorgesetzten eine Möglichkeit Vertrauen herzustellen und die Beziehung zum Mitarbeiter zu pflegen (Becker, 2009, S. 388) Dies ist somit eine förderliche Bedingung für die Erfüllung des psychologischen Vertrags (vgl. Kapitel 3.1.3.). Durch das strukturierte Mitarbeitergespräch ist es möglich, die Entwicklung des Mitarbeiters zu erkennen, diese weiter zu fördern, die Arbeitsanforderungen an den Mitarbeiter anzupassen beziehungsweise zu erhöhen oder den Mitarbeiter zu befördern (Rothlin & Werder, 2010, S. 50).

### **6.3. Massnahmen der Einarbeitung**

Um die Einarbeitung neuer Mitarbeiter erfolgreich durchzuführen, bedarf es eines systematischen Einarbeitungsprogramms, das im Kapitel 6.3.1. beschrieben wird. In Kapitel 6.3.2. werden das Mentoring und das Patensystem beschrieben, welche die Einarbeitung unterstützen.

#### **6.3.1. Einarbeitungsprogramm**

Die Einarbeitung neuer Mitarbeiter erscheint als Massnahme, um einem Burnout entgegenzuwirken, eher banal. Da dieser Aspekt jedoch von Unternehmen eher vernachlässigt wird (vgl. Kapitel 3.2.3.2.), scheint dies trotzdem eine wesentliche Massnahme zu sein, denn die Einarbeitungsphase ist sowohl für das spätere Leistungsverhalten als auch für die Mitarbeiterbindung und die Erfüllung des psychologischen Vertrags (vgl. Kapitel 3.1.3.) von grosser Bedeutung (Bröckermann, 2007, S. 172; Kieser, 2003, S. 184; Schanz, 2000, S. 397). Zusätzlich ist es eine Massnahme, um den Erfolg der organisationalen Sozialisation zu garantieren (vgl. Kapitel 3.2.3.1.). Die Ziele eines Einarbeitungsprogramms sind insbesondere Identifikation mit dem Unternehmen, Arbeitszufriedenheit und Arbeitsproduktivität (Schanz, 2000, S. 401).

Bereits bevor der Mitarbeiter die neue Arbeitsstelle antritt, muss das Unternehmen dafür sorgen, dass dieser realistische und nicht zu hohe Erwartungen hat (Schanz, 2000, S. 401). Wie bereits erwähnt, ist dafür wichtig, dass schon in einem Einstellungsgespräch auch auf die negativen Aspekte der Tätigkeit und auf typische Frustrationen hingewiesen und realistisch informiert wird

(Kieser, 2003, S. 185; Schanz, 2000, S. 402). Wenn möglich, kann dem zukünftigen Mitarbeiter auch die Gelegenheit gegeben werden, dass er den Arbeitsplatz besichtigen, die Kollegen und die Vorgesetzten im Voraus besuchen und kennenlernen kann, damit er sich ein realistisches Bild machen kann (Schanz, 2000, S. 403). Eine realistische Darstellung der Tätigkeit fördert auch die Selbstselektion der Bewerber (Kieser, 2003, S. 187). Die künftigen Mitarbeiter können sich zudem auf die negativen Aspekte einstellen und entwickeln innere Widerstandskräfte und oft sogar eine stärkere anfängliche Bindung (Kieser, 2003, S. 187). Der Realitätsbezug lässt sich weiter erhöhen, indem der Bewerber ermutigt wird, Fragen zur Tätigkeit zu stellen, oder die Möglichkeit erhält, mit erfahrenen Mitarbeitern ein Gespräch zu führen (Kieser, 2003, S. 188). Auch Broschüren mit den Vorzügen und Problemen der Tätigkeit können produziert oder Filme zu typischen Tätigkeiten gezeigt werden (Kieser, 2003, S. 188). Weiter kann als Teil des Auswahlverfahrens die sogenannte Postkorb-Übung angewendet werden, bei welcher der Bewerber realistische Aufgaben zu erfüllen hat (Kieser, 2003, S. 188). Bei dieser Übung bearbeitet der Bewerber mehrere Schriftstücke, welche sich in ihrer Dringlichkeit, Komplexität und Relevanz unterscheiden (Fisseni & Fennekels, 1995, zit. in Schuler & Höft, 2007, S. 309). Diese Übung bietet sowohl Informationen über die Arbeitsweise des Bewerbers als auch eine realistische Darstellung der Tätigkeit (Kieser, 2003, S. 188).

Die Einarbeitung eines Mitarbeiters muss von der Personalabteilung und vom Vorgesetzten vorbereitet werden (Bröckermann, 2007, S. 173). Der Arbeitsplatz muss bereitgestellt werden und die Arbeitskollegen und Vorgesetzten müssen über den neuen Mitarbeiter informiert werden bezüglich seines Eintrittsdatums, seines Aufgabenbereichs, des Unterstellungsverhältnisses und des Ablaufs der Einarbeitung (Bröckermann, 2007, S. 173). Zudem ist ein Einarbeitungsplan zu erstellen (Bröckermann, 2007, S. 173). Darin ist auch enthalten, in welcher Reihenfolge Teilaufgaben vom neuen Mitarbeiter zu übernehmen sind und in welchem Zeitrahmen er diese beherrschen sollte (Kieser, 2003, S. 189). Zusätzlich ist für die Eingliederung ein Patensystem oder Mentoring vorteilhaft (vgl. Kapitel 6.3.2.). Dafür soll der passende Mitarbeiter ausgesucht und auf diese Aufgabe vorbereitet werden (Bröckermann, 2007, S. 175).

Der erste Tag des Mitarbeiters beginnt mit einer herzlichen Begrüßung (Bröckermann, 2007, S. 176). Der Vorgesetzte oder Personalverantwortliche vermittelt dem Mitarbeiter einen Überblick über das Unternehmen, seine Geschichte und Strategie (Kieser, 2003, S. 188). Die Aufgaben des Mitarbeiters werden kurz erklärt und die Bedeutung seiner Tätigkeit für das Unterneh-

men aufgezeigt (Kieser, 2003, S. 188). Zudem bespricht der Vorgesetzte mit dem Mitarbeiter den Terminplan für den Tag und händigt ihm Schlüssel und Ausweis aus (Bröckermann, 2007, S. 176). Der Mitarbeiter erhält zudem den Einarbeitungsplan (Bröckermann, 2007, S. 176). Dabei ist es sinnvoll, wenn ihm die Informationen auch noch schriftlich abgegeben werden (Bröckermann, 2007, S. 176). Anschliessend findet eine Betriebsbesichtigung statt inklusive Arbeitsplatz, Garderobe, Kantine und der Mitarbeiter wird seinen Kollegen und Vorgesetzten vorgestellt (Bröckermann, 2007, S. 176). Danach wird dem Mitarbeiter eine erste sinnvolle Aufgabe übertragen, welche ihn nicht unterfordert (Kieser, 2003, S. 189). Je nach Unternehmen gibt es Einführungs-broschüren oder es können Seminare als Trainingsphase und Orientierungsveranstaltungen in den ersten Tagen und Wochen stattfinden (Kieser, 2003, S. 190-191).

Die Einarbeitung ist sehr betreuungsintensiv und der Mitarbeiter benötigt von seinem Vorgesetzten viele Informationen und Feedback (Bröckermann, 2007, S. 176; Kieser, 2003, S. 185). Ein generelles Gesprächsangebot von Vorgesetztem oder Personalverantwortlichem und zudem festgelegte Termine für ein Feedbackgespräch sind dabei wichtig (Bröckermann, 2007, S. 177). Der Mitarbeiter soll ermutigt werden, stets Fragen zu stellen, die Einarbeitung mitzugestalten und eigene Ideen einzubringen (Bröckermann, 2007, S. 178; Kieser, 2003, S. 188). Es ist wichtig, dem Mitarbeiter Toleranz gegenüber Fehlern zu vermitteln (Kieser, 2003, S. 189). Der Vorgesetzte sollte geschult sein im Feedback geben bezüglich Art und Zeit des Feedbacks (Kieser, 2003, S. 189). In einem solchen Feedbackgespräch sollten Aspekte wie Attraktivität der Aufgabe, Aufgabenbewältigung, Eigeninitiative, Informationsversorgung, Kommunikation und Betriebsklima besprochen werden (Becker, 2009, S. 358). Zudem sollen auch die Erwartungen des Mitarbeiters erfragt werden (Verfürth, 2008, S. 141). Der Vorgesetzte hat die Einarbeitung zu kontrollieren, Fortschritte anzuerkennen, die Zielerreichung zu beurteilen, Schwierigkeiten zu erkennen und die Einarbeitung zu optimieren (Bröckermann, 2007, S. 178). Anhand der Kontrolle und Beurteilung kann der Vorgesetzte auch die Eignung des Mitarbeiters feststellen (Bröckermann, 2007, S. 178). Durch genaue Beobachtung und Gespräche mit dem Mitarbeiter sollte es möglich sein zu erkennen, ob die Fähigkeiten des Mitarbeiters die Arbeitsanforderungen übertreffen und daraus eventuelle Massnahmen zu ergreifen, damit der Boreout verhindert wird. Als weiterer Teil der Einarbeitung erfolgt in den ersten Wochen und Monaten die soziale Integration des Mitarbeiters hauptsächlich durch den Paten oder den Mentor (Bröckermann, 2007, S. 177).

### 6.3.2. Mentoring und Patenschaft

Das Mentoring ist eine Massnahme, um die Integration des Mitarbeiters in die Organisation voranzutreiben und zu unterstützen (Ryschka & Tietze, 2008, S. 104). Das Ziel von Mentoring ist berufliche Förderung und persönliche Weiterentwicklung durch Rückmeldung und Unterstützung (Becker, 2009, S. 410). Mentoren sind meist berufserfahrene Mitarbeiter, welche schon länger in der Organisation sind und dort oft eine höhere Position besitzen (Blickle, 2000, S. 169). Der Mentor kümmert sich um den Protégé beziehungsweise um den Schützling, welcher meist ein Neueinsteiger oder Berufsanfänger ist (Blickle, 2000, S. 168-169). Zwischen dem Mentor und dem Protégé entsteht eine Austauschbeziehung (Blickle, 2000, S. 169). Dabei nimmt der Mentor eine Rollenfunktion, eine psychosoziale Funktion und eine Karrierefunktion wahr (Blickle, 2000, S. 169). Der Mentor nimmt die Rollenfunktion ein, indem er für den Protégé ein Vorbild ist und ihm für die Organisation passende Einstellungen, Werte, Verhaltensweisen, Wissen und Erfahrungen vermittelt (Blickle, 2000, S. 169; Reichelt, 2006, S. 326). Die psychosoziale Funktion zeigt sich in Akzeptanz, Wertschätzung, Rat und freundschaftlichem Umgang (Blickle, 2000, S. 169). Die Karrierefunktion umfasst mehrere Aspekte. Der Mentor soll dem Protégé herausfordernde Tätigkeiten verschaffen und durch deren erfolgreiche Bewältigung zu Aufmerksamkeit in der Organisation verhelfen (Blickle, 2000, S. 169). Zudem unterrichtet der Mentor seinen Protégé über die informelle Organisation und Beziehungen (Blickle, 2000, S. 169). Ebenfalls setzt sich der Mentor für eine Beförderung und für eine interessante Tätigkeit des Protégés ein (Blickle, 2000, S. 169-170). Zudem sorgt der Mentor dafür, dass dem Protégé nicht geschadet wird (Blickle, 2000, S. 170). Der Mentor hilft somit dem Mitarbeiter bei der Entfaltung seines Potenzials (Becker, 2009, S. 411). Diese Rolle ist auch für den Mentor und seine Entwicklung und Anerkennung in der Organisation vorteilhaft (Blickle, 2000, S. 169).

Es wird unterschieden zwischen einem informellen und einem institutionalisierten Mentoring. Das informelle Mentoring geschieht spontan bei der Ausführung der Arbeit und es wird bestimmt vom Zufall und guten Willen der anderen Mitarbeiter (Becker, 2009, S. 411). Hingegen bestimmt beim institutionalisierten Mentoring die Organisation die Richtlinien, Ziele, Inhalte, Partner, Dauer und Ablauf des Mentorings (Becker, 2009, S. 411). Dazu zeigt jedoch eine Studie, dass möglicherweise ein informelles Mentoring wirksamer ist als ein institutionalisiertes Mentoring (Chao, Walz & Gardner, 1992, S. 627). Jedenfalls ist es angebracht, sowohl neue Mitarbeiter als

auch ältere Mitarbeiter in Seminaren über eine Mentoren-Protégé-Beziehung zu informieren und deren Vorteile und Möglichkeiten aufzuzeigen, um somit auch ein informelles Mentoring zu fördern (Blickle, 2000, S. 177).

Gemäss empirischen Untersuchungen haben Mentorenprogramme viele positive Konsequenzen (Blickle, 2000, S. 174). Protégés haben weniger Rollenkonflikte (Wilson & Elman, 1990, zit. in Blickle, 2000, S. 174), haben höhere Karriereerwartungen (Baugh, Lankau & Scandura, 1996, S. 318), steigen schneller auf und weisen eine höhere Arbeitszufriedenheit auf (Chao et al., 1992, S. 630). Mentoring wirkt sich auch positiv auf die Organisation aus. Durch Mentoring gelingt die organisationale Sozialisation und höheres Commitment ist wahrscheinlich (Chao et al., 1992, S. 630; Scandura, 1997, S. 64). Damit kein Boreout entsteht, ist es wichtig, dass die Fähigkeiten des Mitarbeiters genutzt und sein Potenzial erkannt werden. Dies wird durch das Mentoring besonders gefördert. Mentoring führt zusätzlich zu einer höheren Motivation, einer besseren Leistungsfähigkeit und erhöht auch die Identifikation mit dem Unternehmen (Becker, 2009, S. 410).

Mentoring wird insbesondere angewendet für die Vorbereitung eines Mitarbeiters auf eine anspruchsvolle Fach- oder Führungsposition (Reichelt, 2006, S. 328). Da der Boreout sowohl auf tieferen als auch auf höheren Hierarchiestufen auftreten kann, wird formelles Mentoring aus finanziellen oder aus aufwandstechnischen Gründen nicht in jeder Situation umsetzbar sein (Rothlin & Werder, 2007, S. 71). Um einem Boreout auf einer tieferen Hierarchiestufe entgegenzuwirken, bietet sich auch die Möglichkeit einer Patenschaft an. Auch hier findet wie beim Mentoring eine Austauschbeziehung zwischen einem erfahrenen Mitarbeiter und einem weniger erfahrenen Mitarbeiter statt (Reichelt, 2006, S. 336). Oft ist der Pate jedoch ein gleichgestellter Mitarbeiter (Reichelt, 2006, S. 336). Der Hauptunterschied zum Mentoring besteht in der fehlenden Karrierefunktion (Reichelt, 2006, S. 336). Es geht hauptsächlich darum, dass die neuen Mitarbeiter ihre Aufgaben erfolgreich ausführen können, motiviert sind und sich an das Unternehmen gebunden fühlen (Reichelt, 2006, S. 336). Der Mitarbeiter wird mit der Unternehmenskultur und den ungeschriebenen Gesetzen vertraut gemacht (Reichelt, 2006, S. 337). Er wird in das Team eingeführt und erhält eine fachliche und organisatorische Einarbeitung (Reichelt, 2006, S. 337). Durch den Paten hat der Mitarbeiter eine Bezugsperson, welche ihn lobt, aber ihn auch auf Fehler hinweist (Reichelt, 2006, S. 337).

Eine Patenschaft kann hilfreich sein, um einem Boreout entgegenzuwirken, indem eine höhere Unternehmensbindung entsteht und das Desinteresse und die Langeweile weniger wahrscheinlich

sind. Für einen Mentor oder einen Paten sollte es noch einfacher sein zu erkennen, wenn die Fähigkeiten des Mitarbeiters die Arbeitsanforderungen übersteigen, da zum Mentor oder zum Paten eine vertraulichere Beziehung entsteht als zum Vorgesetzten.

## **6.4. Massnahmen der Führung**

Durch Führung kann einem Boreout entgegengewirkt werden, indem die Motivation beziehungsweise das Wollen der Mitarbeiter gefördert, Anreize geboten und das Job involvement, das Commitment und die Identifikation mit dem Unternehmen und der Arbeit gefördert werden. In Kapitel 6.4.1. wird Führung durch Zielvereinbarung anhand der Erkenntnisse der Zielsetzungstheorie erörtert. Die Führung durch Mitsprache, Empowerment und Partizipation wird in Kapitel 6.4.2. vorgeschlagen und in Kapitel 6.4.3. wird die delegative Führung erläutert.

### **6.4.1. Führen durch Zielvereinbarung**

Mittels Führung durch Ziele wird versucht, das Verhalten der Mitarbeiter an den Unternehmenszielen auszurichten und ihre Leistung zu erhöhen (Stock-Homburg, 2008, S. 453). Führen durch Zielvereinbarung kann jedoch zugleich auch dafür eingesetzt werden, die Motivation und die Eigenverantwortung des Mitarbeiters zu fördern (Pietruschka, 2000, S. 38). Massnahmen, welche ein Boreout verhindern sollen, haben sowohl zum Ziel, das Verhalten der Mitarbeiter an den Unternehmenszielen auszurichten, als auch die Motivation und Eigenverantwortung zu fördern. Die Eigenverantwortung ist dabei besonders wichtig, damit sich die Person für ihre Arbeitssituation selber verantwortlich fühlt und somit selbst versucht, den Boreout zu verhindern (Rothlin & Werder, 2007, S. 99).

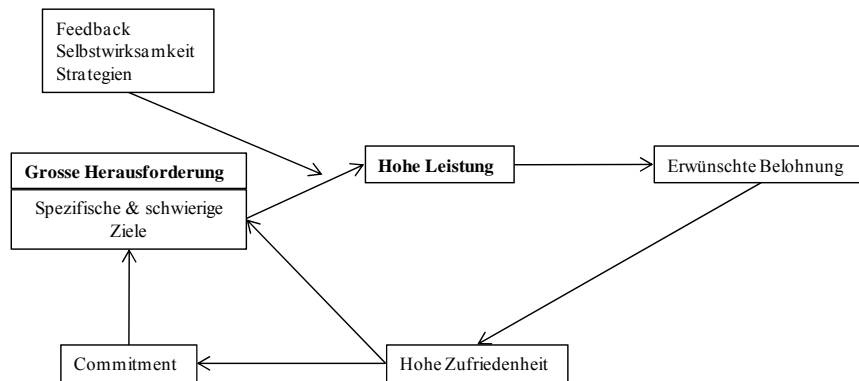
Um die Bedeutung und die Wirkung von Zielen zu verstehen, sollen hier kurz die wichtigsten Erkenntnisse aus der Zielsetzungstheorie beschrieben werden. Die Zielsetzungstheorie untersucht seit über vierzig Jahren die Beziehung zwischen Zielen und Leistung (Pietruschka, 2000, S. 39). Untersuchungen dazu zeigen, dass Leistung eine lineare Funktion der Zielschwierigkeit ist (Latham & Locke, 1991, S. 214). Je schwieriger ein Ziel zu erreichen ist, desto höher ist die Leistung, denn Menschen passen ihre Anstrengungen der Aufgabenschwierigkeit an (Latham & Locke, 1991, S. 214). Dabei ist aber entscheidend, dass die Ziele auch den individuellen Fähigkeiten

der Mitarbeiter entsprechen (Schmidt & Kleinbeck, 2006, S. 14). Eine weitere Erkenntnis aus der Zielsetzungstheorie ist, dass spezifische, herausfordernde und schwierige Ziele zu einer höheren Leistung führen, als vage, unterfordernde Ziele oder Anweisungen sein Bestes zu geben (Latham & Locke, 1991, S. 215). Dies hängt damit zusammen, dass vage Ziele mit verschiedenen Ergebnissen vereinbar sind und somit auch mit einer Leistung, welche tiefer ist als die Bestleistung einer Person (Latham & Locke, 1991, S. 215). Jedoch sind herausfordernde und spezifische Ziele bei komplexen Aufgaben nur dann leistungsförderlich, wenn genügend Zeit vorhanden ist, um geeignete Strategien zu entwickeln (Schmidt & Kleinbeck, 2006, S. 24). Auch die Zielbindung beziehungsweise das Commitment haben einen Einfluss auf die Leistung (Latham & Locke, 1991, S. 217). Je höher das Commitment ist, desto höher ist die Leistung (Latham & Locke, 1991, S. 217). Bei hoher Zielbindung werden sowohl die leichten als auch die schwierigen Ziele verfolgt (Schmidt & Kleinbeck, 2006, S. 19). Die Zielbindung ist umso stärker, je höher die subjektive Wahrscheinlichkeit und der Wert der Zielerreichung eingeschätzt werden (Schmidt & Kleinbeck, 2006, S. 20). Die subjektive Wahrscheinlichkeit, ein Ziel zu erreichen, lässt sich durch passende Fähigkeiten, Selbstwirksamkeit, frühere Erfolge, erfolgreiche Vorbilder und Unterstützung durch den Vorgesetzten erhöhen (Schmidt & Kleinbeck, 2006, S. 20). Der Wert der Zielerreichung lässt sich durch die Wichtigkeit und Bedeutung und durch materielle (zum Beispiel leistungsabhängige Vergütung) und immaterielle Belohnungen (zum Beispiel Lob und Anerkennung) erhöhen (Schmidt & Kleinbeck, 2006, S. 20). Die Beziehung zwischen Zielen und Leistung wird durch das Feedback beeinflusst (Latham & Locke, 1991, S. 225). Erst wenn Ziele und Feedback gemeinsam angewendet werden, sind sie effektiv für die Motivation zu hoher Leistung (Latham & Locke, 1991, S. 225-226). Ziele lenken einerseits die Handlung, und Feedback liefert andererseits Rückmeldungen auf dem Weg zum Ziel (Schmidt & Kleinbeck, 2006, S. 25). Dabei sollte ein Feedback genauso spezifisch sein wie das Ziel und sollte Informationen über den Fortschritt der Zielerreichung liefern (Schmidt & Kleinbeck, 2006, S. 25). Ein Feedback wirkt auch in dem Sinne motivierend, als neue Ziele gesetzt werden (Pietruschka, 2000, S. 45).

Die Zielsetzungstheorie beschreibt ebenfalls, dass Ziele mittels vier Zielmechanismen positiv das Leistungshandeln beeinflussen (Latham & Locke, 1991, S. 227). Erstens geben Ziele der Handlung eine Richtung, indem sie die Aufmerksamkeit auf zielrelevante Aktivitäten lenken (Latham & Locke, 1991, S. 227; Pietruschka, 2000, S. 40). Zweitens haben Ziele eine energiegelbende Funktion und führen zu höherer Anstrengung, damit ein schwieriges Ziel erreicht wird (Latham



& Locke, 1991, S. 228). Drittens führen Ziele zu höherer Ausdauer und Beharrlichkeit (Latham & Locke, 1991, S. 228). Viertens fördern Ziele die Entwicklung von aufgabenrelevanten Strategien (Latham & Locke, 1991, S. 228).



**Abbildung 16: High-performance-cycle**  
(Eigene Darstellung)

Infolge von Zielen kann ein High-performance-cycle entstehen, wie er in Abbildung 16 zu sehen ist (Latham & Locke, 1991, S. 233). Zu Beginn des High-performance-cycle steht ein herausforderndes Ziel (Latham & Locke, 1991, S. 233). Falls Commitment, passendes Feedback, hohe Selbstwirksamkeit und geeignete Strategien vorhanden sind, führt das Ziel zu einer hohen Leistung (Latham & Locke, 1991, S. 233). Wenn hohe Leistung zu erwünschten Belohnungen führt, resultiert daraus Zufriedenheit (Latham & Locke, 1991, S. 233). Die Arbeitszufriedenheit führt folglich zu hohem Commitment und tieferen Kündigungsabsichten (Latham & Locke, 1991, S. 233). Diese Personen sind dann bereit, neue herausfordernde Ziele anzunehmen (Latham & Locke, 1991, S. 233). Die Zielsetzungstheorie wurde in den meisten empirischen Studien bestätigt und bietet somit viele Anhaltspunkte, wie Ziele als Führungsinstrument zur Motivationsförderung eingesetzt werden können (Pietruschka, 2000, S. 40). Somit zeigt die Zielsetzungstheorie auf, dass schwierige Ziele, welche den Fähigkeiten angepasst sind, zu hoher Anstrengung und Leistung führen. Durch solche Ziele ist die Person nicht unterfordert, kann ihre Fähigkeiten dafür einsetzen und ist dadurch motiviert, ihre Arbeit auszuführen. Wie die VIE-Theorie (vgl. Kapitel 3.4.1) auch zeigt, sind für Motivation und Zielbildung die Erwartung, das Ziel zu erreichen sowie der Wert des Ziels wichtige Variablen, welche der Vorgesetzte beeinflussen sollte. Dabei gilt es auch besonders, die Selbstwirksamkeit der Person zu fördern.

S	Specific	konkret
M	Measurable	beobachtbar
A	Attainable	erreichbar & herausfordernd
R	Relevant	ergebnisbezogen
T	Trackable	beeinflussbar

**Tabelle 1: SMART-Zielsystem**  
(Eigene Darstellung)

Die Ausformulierung von Zielen kann in Anlehnung an das SMART-Zielsystem erfolgen. Gemäss dem SMART-Zielsystem, welches in Tabelle 1 ersichtlich ist, sollten Ziele bestimmte Anforderungen erfüllen (Hersey, Blanchard & Johnson, 1996, zit. in Becker, 2009, S. 367). Sie sollten spezifisch sein, indem sie konkrete Angaben zu vereinbarten Leistungen enthalten und somit zur Orientierung und Information dienen (Becker, 2009, S. 367). Ziele sollten messbar und leicht beobachtbar sein, sonst ist eine Überprüfung der Zielerreichung nicht möglich (Becker, 2009, S. 367; Felfe, 2009, S. 77). Sie sollten erreichbar, aber zugleich auch herausfordernd und anspruchsvoll sein, damit sie persönliche Entwicklung ermöglichen und motivierend wirken (Becker, 2009, S. 367). Dies ist ein wesentlicher Punkt, um eine Unterforderung des Mitarbeiters zu vermeiden (Rietiker & Winkler, 2010, S. 250). Ziele sollten relevant und ergebnisbezogen sein (Becker, 2009, S. 367; Kolb, 2010, S. 11). Das bedeutet auch, dass die Zielerreichung mit positiven Konsequenzen verbunden ist (Felfe, 2009, S. 78). Zudem muss die Wahrscheinlichkeit, ein Ziel zu erreichen, vom Mitarbeiter beeinflussbar sein (Felfe, 2009, S. 77-78). Dafür ist es notwendig, dass sich die Ziele am Reifegrad des Mitarbeiters orientieren (Kolb, 2010, S. 11).

Wird durch Zielvereinbarungen und nicht nur durch Zielvorgaben geführt, werden die Ziele gemeinsam durch den Vorgesetzten und den Mitarbeiter festgelegt (Stock-Homburg, 2008, S. 453). Dabei werden die Anforderungen der Organisation und die Möglichkeiten und Bedürfnisse der Mitarbeiter berücksichtigt (Felfe, 2009, S. 76). Somit weisen Zielvereinbarungen verschiedene Vorteile auf. Zielvereinbarungen steigern die Leistung und die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter und fördern den Mitarbeiter und seine persönliche Weiterentwicklung (Stock-Homburg, 2008, S. 454). Zudem stellen Ziele klare Leistungsanforderungen an den Mitarbeiter und zeigen ihm, wie er Zeit und Energie auf die verschiedenen Arbeitsaufgaben verteilen soll (Schmidt & Kleinbeck, 2006, S. 2; Stock-Homburg, 2008, S. 454). Ausserdem sind Ziele eine Grundlage für den

Mitarbeiter zur Erlangung von Anerkennung (Stock-Homburg, 2008, S. 454). Die Ziele werden im Mitarbeitergespräch oder in einem spezifischen Zielvereinbarungsgespräch festgelegt (Stock-Homburg, 2008, S. 456-457). In diesem Gespräch ist darauf zu achten, dass die wechselseitigen Erwartungen über Inhalt und Ausmass des Ziels gegenseitig akzeptiert werden (Becker, 2009, S. 369). Die gemeinsame Zielsetzung bringt den Nutzen mit sich, dass die Mitarbeiter ein besseres Verständnis für ihre Tätigkeit erhalten und eine höheres Commitment gegenüber selbstgesetzten Zielen entsteht (Pietruschka, 2000, S. 38-39). Häufig werden Ziele anhand der Balanced Scorecard vereinbart (Becker, 2009, S. 365). Dadurch werden die Strategie und die Ziele des Unternehmens in messbare Indikatoren und Kennzahlen umgesetzt (Becker, 2009, S. 365). Dies bringt den Vorteil mit sich, dass die Mitarbeiter die vereinbarten Ziele im Gesamtkontext des Unternehmens erkennen (Becker, 2009, S. 365).

In der Umsetzungsphase versorgt der Vorgesetzte die Person mit Informationen und Feedback und der Mitarbeiter informiert über den Stand der Zielerfüllung (Becker, 2009, S. 369). Den Weg zum Ziel kann der Mitarbeiter weitgehend selber wählen, somit wird sein Potenzial besser ausgeschöpft (Pietruschka, 2000, S. 38). Zum Schluss erfolgt eine Kontrolle der Zielerreichung als Teil des nächsten Zielvereinbarungsgesprächs oder in Form einer Leistungsbeurteilung (Stock-Homburg, 2008, S. 457). Dabei werden auch die Umstände der Zielerreichung besprochen (Becker, 2009, S. 370). Damit Führen durch Zielvereinbarungen gelingt, müssen Kommunikation und Information optimiert werden und den Mitarbeitern müssen die erforderlichen Handlungsspielräume, Befugnisse und Ressourcen zugewiesen werden (Becker, 2009, S. 367).

Somit sind Ziele, welche schwierig, den Fähigkeiten des Mitarbeiters angepasst, für den Mitarbeiter mit einem Wert verbunden sind und in ihm die Erwartung wecken, sie auch zu erreichen, besonders geeignet, um einem Burnout entgegenzuwirken. Spezifisch wird durch Ziele auch die Langeweile reduziert (Pekrun, Elliot & Maier, 2006, S. 589). Dazu zeigt eine Untersuchung, dass Mitarbeiter, welche Ziele verfolgen, sich auf die Aufgabe und ihre Kompetenzen konzentrieren und dadurch weniger Langeweile erleben (Pekrun, Elliot & Maier, 2006, S. 589). Ein weiterer Vorteil von Zielvereinbarungen ist, dass durch die Zielvorstellung das Interesse des Mitarbeiters erregt wird (vgl. Kapitel 2.4.).

### **6.4.2. Führen durch Mitsprache, Empowerment und Partizipation**

Um die Motivation des Mitarbeiters zu erhöhen und sein Potenzial auszuschöpfen, können als Form der immateriellen Belohnung die Autonomie und die Einflussmöglichkeiten der Mitarbeiter gefördert werden (Weinert, 2004, S. 230-231). Durch Mitsprache kann der Mitarbeiter bei seiner Arbeit selber mitentscheiden (Weinert, 2004, S. 231). Eine Form der Mitsprache ist das Empowerment, was Ermächtigung bedeutet, wodurch der Mitarbeiter mehr Macht und Einfluss erhält (Weinert, 2004, S. 231). Er kann sich eigene Ziele setzen und innerhalb seines Verantwortungsbereichs selber Entscheidungen treffen (Weinert, 2004, S. 231). Mitsprache führt zu höherem Commitment gegenüber der Organisation und der Mitarbeiter erlebt Wertschätzung und Anerkennung (Weinert, 2004, S. 231). Ein Instrument, um Mitsprache und Empowerment zu fördern, ist der Qualitätszirkel (Weinert, 2004, S. 231). Dies ist eine kleine Gruppe an Mitarbeitern, welche sich regelmässig trifft, um Probleme der Arbeit zu identifizieren und zu lösen (Weinert, 2004, S. 442). Das Ziel eines Qualitätszirkels ist die Verbesserung der Arbeit (Weinert, 2004, S. 442). Ein Qualitätszirkel soll bewirken, dass das Potenzial der Mitarbeiter ausgeschöpft, die Motivation erhöht und die Identifikation mit der Arbeit und der Organisation erhöht wird (Weinert, 2004, S. 442).

Die Partizipation ist eine andere Form der Mitsprache. Partizipation bedeutet Teilnahme oder Beteiligung (Antoni, 2007, S. 773). Durch die Partizipation werden Einfluss und Macht durch Mitarbeiter und Vorgesetzten geteilt (Antoni, 2007, S. 776). Bei der Delegation (vgl. Kapitel 6.4.3.) hingegen findet eine einseitige Machtausübung und Einflussnahme statt, da es dort um die Übertragung von Zuständigkeiten geht (Antoni, 2007, S. 776). Durch Partizipation werden Mitarbeiter am Problemlösungs- und Entscheidungsprozess beteiligt (Stock-Homburg, 2008, S. 459). Dadurch sind die Mitarbeiter motivierter für die Umsetzung der Entscheidung (Stock-Homburg, 2008, S. 459). Infolge der Partizipation werden auch das Wissen und die Ideen der Mitarbeiter besser genutzt (Antoni, 2007, S. 777). Die Mitarbeiter entwickeln ein besseres Problemverständnis und kennen Ziele und Hintergründe von Entscheidungen genauer (Antoni, 2007, S. 777). Partizipation wirkt sich auch positiv auf das Vertrauen und die Arbeitszufriedenheit aus und der Mitarbeiter kann sich stärker mit dem Unternehmen identifizieren (Antoni, 2007, S. 779). Zusätzlich verbessert Partizipation durch das verstärkte Vertrauen die Qualität von psychologischen Verträgen (Benz, 2002, S. 229). Der Umfang der Partizipation ist unterschiedlich, je nachdem, ob sich

die Partizipation auf die Entscheidungsvorbereitung, Entscheidungsfindung oder Entscheidungsumsetzung bezieht (Stock-Homburg, 2008, S. 460). Jedoch ist Partizipation nicht immer möglich, da der Zeitaufwand hoch ist und die Komplexität der Entscheidungsfindung zunimmt (Stock-Homburg, 2008, S. 461). Partizipation ist auch nur dann empfehlenswert, wenn bestimmte Rahmenbedingungen erfüllt sind (Stock-Homburg, 2008, S. 461). Die Mitarbeiter sollen dieselben Ziele wie der Vorgesetzte verfolgen (Stock-Homburg, 2008, S. 461). Die Mitarbeiter haben die benötigten Kenntnisse, Erfahrungen, bringen die Bereitschaft zur Partizipation auf, haben ein hohes Bedürfnis nach Selbstbestimmung und die Entscheidungen sind für die Interessen der Mitarbeiter relevant (Stock-Homburg, 2008, S. 461).

Somit bewirken Mitsprache, Empowerment und Partizipation Commitment und Identifikation mit der Organisation und der Arbeit. Zusätzlich kann das Potenzial der Mitarbeiter besser ausgeschöpft werden. Diese Vorteile machen Mitsprache zu einer geeigneten Massnahme, um einem Burnout entgegenzuwirken.

### **6.4.3. Führen durch Delegation**

Führen durch Delegation ist eine Massnahme, um die Fähigkeiten des Mitarbeiters auszunutzen und seine Eigenverantwortung zu fördern. Bei der Führung durch Delegation ist im Vergleich zur Führung durch Zielvereinbarung und Führung durch Mitsprache, Empowerment und Partizipation die Motivation des Mitarbeiters eine wesentliche Grundbedingung. Führen durch Delegation ist dann geeignet, wenn bei der Person das Können und das Wollen vorhanden sind (vgl. Kapitel 3.2.4.). Solange beim Mitarbeiter noch kein Burnout vorliegt, ist das Wollen wahrscheinlich gegenwärtig. Die Delegation kann auch eine weitere Massnahme sein, nachdem die Motivation des Mitarbeiters zum Beispiel durch Ziele oder Arbeitsgestaltung bereits gefördert wurde. Delegation ist dann möglich, wenn bei einem Mitarbeiter freie Kapazitäten verfügbar sind (Bröckermann, 2007, S. 333). Die Delegation von Aufgaben bringt verschiedene Vorteile mit sich. Der Mitarbeiter kann dadurch optimal seine Kenntnisse, Fähigkeiten und Erfahrungen einbringen und nutzen (Stock-Homburg, 2008, S. 457). Dies führt somit bei Mitarbeitern mit Potenzial zu einer Erweiterung ihrer Fähigkeiten (Stock-Homburg, 2008, S. 457). Durch die grössere Eigenverantwortung wird die Motivation des Mitarbeiters erhöht (Stock-Homburg, 2008, S. 457).

Bevor die Delegation erfolgen kann, muss sich der Vorgesetzte Gedanken darüber machen, was delegiert werden soll, an wen es delegiert werden soll, warum, bis wann es zu erledigen ist und welche Ressourcen dafür benötigt werden (Strackbein & Strackbein, 2002, S. 126). Die zu delegierende Aufgabe muss für den Mitarbeiter lösbar und weder unterfordernd noch überfordernd sein (Strackbein & Strackbein, 2002, S. 125). Das „Warum“ der Aufgabe ist grundlegend, damit der Mitarbeiter den Zusammenhang und den Sinn der Tätigkeit erkennt (Strackbein & Strackbein, 2002, S. 125). Der Vorgesetzte legt die Rahmenbedingungen fest, indem er Prioritäten festlegt, Termine und Kosten bestimmt (Bröckermann, 2007, S. 335). Zugleich stellt er auch die benötigten Ressourcen und Mittel bereit wie zum Beispiel alle benötigten Informationen. (Bröckermann, 2007, S. 335).

Um Führen durch Delegation erfolgreich umsetzen zu können, müssen mehrere Anforderungen erfüllt sein (Stock-Homburg, 2008, S. 458). Erstens müssen die Aufgaben rechtzeitig delegiert werden, damit der Mitarbeiter die Aufgaben in seine eigene Planung integrieren und notwendige Vorbereitungen treffen kann (Stock-Homburg, 2008, S. 458). Zweitens muss die Terminvorgabe für die Aufgabenerfüllung realistisch sein, damit nicht Demotivation entsteht (Stock-Homburg, 2008, S. 459). Drittens sollten dem Mitarbeiter gleichzeitig zur Aufgabendelegation auch die Verantwortung und Befugnisse übertragen werden (Stock-Homburg, 2008, S. 458). Der Mitarbeiter hat die Verantwortung für die Erfüllung der Aufgabe zu tragen, die sogenannte Handlungsverantwortung (Bröckermann, 2007, S. 334). Hingegen hat der Vorgesetzte die Verantwortung gegenüber der Spitze des Unternehmens und bietet dem Mitarbeiter somit Rückendeckung (Bröckermann, 2007, S. 334). Um eine Aufgabe ausführen zu können, benötigt der Mitarbeiter die erforderlichen Befugnisse (Bröckermann, 2007, S. 334). Dies können Entscheidungsbefugnis, Verfügungsbefugnis, Informationsbefugnis oder Auftragsbefugnis sein (Bröckermann, 2007, S. 334). Eine vierte Anforderung ist, dass die delegierte Aufgabe eindeutig, abgrenzbar, klar formuliert und strukturiert ist (Bröckermann, 2007, S. 334). Sinnvoll ist es hier, nachzufragen, ob der Mitarbeiter die Aufgabe richtig verstanden hat (Stock-Homburg, 2008, S. 458-459). Auch ist wichtig, dass dem Mitarbeiter klar ist, wer welche Aufgaben erfüllt (Bröckermann, 2007, S. 333). Fünftens müssen dem Mitarbeiter auch alle erforderlichen Informationen zur Verfügung gestellt werden (Stock-Homburg, 2008, S. 459). Sechstens müssen genügend Möglichkeiten vorhanden sein, damit der Mitarbeiter Rückfragen stellen kann, da vor allem bei komplexen Aufgaben nie alles im Voraus geklärt werden kann (Stock-Homburg, 2008, S. 459). Dabei muss es auch klar

sein, wer dafür der zuständige Ansprechpartner ist (Bröckermann, 2007, S. 333). Siebtens sollten einmal delegierte Aufgaben nicht mehr zurückdelegiert werden, damit das Verantwortungsbeusstsein des Mitarbeiters nicht reduziert wird (Stock-Homburg, 2008, S. 459).

Je nach Mitarbeiter und Aufgabe ist der Vorgesetzte mehr oder weniger in die Aufgabe involviert (Strackbein & Strackbein, 2002, S. 116). Der Vorgesetzte handelt als *Tutor* bei neuen, unerfahrenen Mitarbeitern, wenn diese eine anspruchsvolle und wichtige Aufgabe erfüllen sollen (Strackbein & Strackbein, 2002, S. 116). Dabei entwickelt der Vorgesetzte mit dem Mitarbeiter zusammen die Vorgehensweise und Meilensteine<sup>19</sup> und bietet stets Hilfestellung (Strackbein & Strackbein, 2002, S. 116). Der Vorgesetzte bietet sich bei erfahrenen Mitarbeitern als *Berater* an, wenn bereits ähnliche Aufgaben erfüllt wurden und diese weniger wichtig sind (Strackbein & Strackbein, 2002, S. 116). Hier kann der Mitarbeiter den Weg zur Zielerreichung selbstständig erarbeiten und der Vorgesetzte legt nur die Meilensteine fest (Strackbein & Strackbein, 2002, S. 116). Der Vorgesetzte kann sich auch als zurückhaltender *Coach* zeigen (Strackbein & Strackbein, 2002, S. 116). Der Mitarbeiter zeigt ihm seine Vorgehensweise und die Meilensteine und akzeptiert diese oder gibt, falls notwendig, wichtige Hinweise (Strackbein & Strackbein, 2002, S. 116). Dies ist möglich bei wiederkehrenden Aufgaben und bei erfahrenen, sehr zuverlässigen Mitarbeitern mit hohem Potenzial, welche es zu fördern gilt (Strackbein & Strackbein, 2002, S. 116-117). Aufgaben werden in einem Delegationsgespräch delegiert, welches wie das Mitarbeitergespräch auch vorbereitet und nachbereitet wird (Strackbein & Strackbein, 2002, S. 138). Durch den Dialog bekommt der Vorgesetzte Informationen zu den Einstellungen und Emotionen des Mitarbeiters und er erfährt durch Rückmeldung, ob die Botschaft bei diesem angekommen ist (Strackbein & Strackbein, 2002, S. 138). Ebenfalls kann der Mitarbeiter sich so ins Gespräch einbringen, nachfragen, aber auch Vorschläge machen (Bröckermann, 2007, S. 335). Zuletzt müssen Teilaufgaben, Ziele und Ergebnisse kontrolliert werden (Strackbein & Strackbein, 2002, S. 159). Jedoch hat der Mitarbeiter die Aufgabenerfüllung im Sinne einer selbstverantwortlichen Handlungsregulation selber zu kontrollieren (Strackbein & Strackbein, 2002, S. 159). Der Mitarbeiter soll sich beim Vorgesetzten melden, wenn bei der Ausführung etwas nicht wie geplant läuft und informiert selber über den Fortschritt der Aufgabenbearbeitung (Strackbein & Strackbein, 2002, S. 159). Vom Vorgesetzten wird nur die vereinbarte Aufgabenstellung kontrolliert (Strackbein &

---

<sup>19</sup> Der Realisationszeitraum wird in einzelne Abschnitte unterteilt. Diese Abschnitte werden Meilensteine genannt (Steinmann & Schreyögg, 2005, S. 406).

Strackbein, 2002, S. 160). Somit erfolgt die Kontrolle anhand Zielvorgaben und soll unterstützend sein. Eine solche Vorgehensweise fördert Vertrauen und Eigenverantwortung (Strackbein & Strackbein, 2002, S. 159-160).

Um einem Burnout entgegenzuwirken, ist es grundlegend, dass zu den delegierten Aufgaben auch die Verantwortung und Kompetenzen übertragen werden, denn durch die reine Delegation von Aufgaben wird nur einer quantitativen Unterforderung vorgebeugt (Rothlin & Werder, 2009, S. 85). Werden jedoch zusätzlich Verantwortung und Entscheidungskompetenzen übertragen, wird eine qualitative Unterforderung verhindert und die Vorteile der Delegation können ausgeschöpft werden (Rothlin & Werder, 2009, S. 85).



## **7. Abschliessende Beurteilung**

Im letzten Kapitel der vorliegenden Arbeit erfolgen zuerst in Kapitel 7.1. zusammenfassende Schlussfolgerungen der Erkenntnisse. Anschliessend wird in Kapitel 7.2. die Thematik des Boreout reflektiert, beurteilt und Kritik geäussert. Zum Schluss erfolgt in Kapitel 7.3. ein Ausblick und es werden Implikationen für die Wissenschaft und betriebliche Praxis aufgezeigt. Die Implikationen für die betriebliche Praxis fallen dabei nur kurz aus, da bereits im Rahmen der Kapitel 4. und 6. auf die Auswirkungen des Boreout auf die Organisation sowie auf die Massnahmen, um einem Boreout entgegenzuwirken, eingegangen wurde.

### **7.1. Zusammenfassende Schlussfolgerungen**

Im Rahmen der vorliegenden Arbeit konnte der Boreout anhand seiner drei Elemente definiert werden. Zudem konnten die Ursachen und Auswirkungen beschrieben und erklärt werden. Daraus konnten die Massnahmen abgeleitet werden, mit denen einem Boreout entgegengewirkt werden kann.

Der Boreout selbst ist ein Konstrukt, das aus den Elementen Unterforderung, Langeweile und Desinteresse besteht. Die Bestandteile Langeweile und Desinteresse sind jedoch selber multidimensionale Konstrukte. Die Langeweile kann einen Zustand oder ein Persönlichkeitsmerkmal darstellen. Das Desinteresse kann einerseits den Emotionen zugeordnet werden. Andererseits steht das Desinteresse in Beziehung zur Bedeutung der Arbeit, zum Commitment, zur Identifikation und zum Job involvement. Demgegenüber konnte das Element der Unterforderung in Kapitel 2.2. eindeutig definiert werden, was auf die übereinstimmende Literatur zurückzuführen ist. Anhand der Definitionen der Langeweile und des Desinteresses ist feststellbar, dass diese beiden Elemente inhaltliche Gemeinsamkeiten besitzen: Die Langeweile ist ein Zustand fehlenden Interesses und fehlender Neugier, und eine gelangweilte Person ist weder beteiligt noch engagiert (vgl. Kapitel 2.3.). Demgegenüber ist eine Person bei grossem Interesse engagiert und neugierig (vgl. Kapitel 2.4.). Falls Desinteresse als Gegenteil von Interesse aufgefasst wird, sind die Elemente Desinteresse und Langeweile einander sehr ähnlich. Langeweile und Desinteresse haben auch gemeinsam, dass es sich bei beiden um Emotionen handelt. Diesen beiden Elementen des Boreout ebenfalls ähnlich ist das affektive Commitment. Insofern handelt es sich beim Boreout

um ein Phänomen, das von einer Person zwar individuell erlebt wird, jedoch nur in Wechselbeziehung mit der Umwelt beziehungsweise mit der Arbeit und der Organisation entstehen kann. Diese Wechselbeziehungen sind auch bei den Ursachen und Auswirkungen des Boreout ersichtlich.

Wie die Gesamtübersicht des Boreout in Kapitel 5. zeigt, gibt es viele verschiedene personale und organisationale Ursachen eines Boreout, auch wenn diese Darstellung nur eine Auswahl der Ursachen aufzeigt und insgesamt weder abschliessend noch vollständig ist. Die Entstehung eines Boreout ist auf der einen Seite von den Fähigkeiten, Persönlichkeitsdispositionen, Erwartungen, Werten und Bedürfnissen der Person abhängig. Auf der anderen Seite beeinflussen Strukturen und Praktiken der Organisation, wie beispielsweise die Arbeitsgestaltung, die Personalauswahl und der Führungsstil, die Entstehung des Boreout. Die meisten Ursachen des Boreout hängen mit einer fehlenden Passung zwischen Person und Tätigkeit zusammen. Eine solche entsteht, wenn die Fähigkeiten, Erwartungen, Bedürfnisse und Werte der Person entweder nicht zur Tätigkeit oder nicht zur Organisation passen. Es ist jedoch auch möglich, dass die Strukturen und Prozesse der Organisation nicht zur Person passen. So kann beispielsweise eine Arbeitsgestaltung, welche die Persönlichkeit und die Kompetenzen nicht fördert, zur Entstehung eines Boreout beitragen. Der Führungsstil des Vorgesetzten kann für eine Person ebenfalls unpassend sein. Anhand der situativen Reifegradtheorie konnte beispielsweise aufgezeigt werden, dass bei einem Boreout vermutlich der falsche Führungsstil angewendet wird, wenn die Fähigkeiten einer Person hoch sind, ihre Motivation jedoch gering ist. Es wurde allerdings dargestellt, dass grundsätzlich jede Form des Führungsstils für ein Boreout verantwortlich sein kann. Werte und Erwartungen der Person, welche nicht mit denjenigen der Organisation übereinstimmen, können aus einer misslungenen organisationalen Sozialisation und einer unzureichenden Einarbeitung resultieren. Zudem können auch unpassende Personalauswahlverfahren sowie Beurteilungsfehler dafür verantwortlich sein, dass die Person nicht zur Tätigkeit oder zur Organisation passt.

Die Eigenverantwortung scheint grundlegend zu sein, um einem Boreout entgegenzuwirken. Auch andere personale Faktoren, welche ein Boreout hervorrufen, wie eine externale Kontrollüberzeugung, eine tiefe Selbstwirksamkeit und eine externale Ursachenzuschreibung, hängen alle mit der fehlenden Eigenverantwortung zusammen. Eine Person, welche andere für ihre missliche Lage verantwortlich macht und das Gefühl hat, nicht selber etwas bewirken zu können, scheint für den Boreout besonders gefährdet zu sein.

Der Boreout wirkt sich in vielerlei Hinsicht auf die Person aus. Diese Auswirkungen konnten in die Kategorien physische, kognitive und psychische Auswirkungen sowie persönliche Entwicklung, Verhalten und Einstellung eingeteilt werden. Eine grundlegende Auswirkung des Boreout auf die Person ist, dass durch die Unterforderung und das Desinteresse die Fähigkeiten nicht weiterentwickelt werden können. Bei der Unterforderung werden die Fähigkeiten nicht gefördert, da die Arbeitsanforderungen zu tief sind. Beim Desinteresse werden die Fähigkeiten nicht gefördert, weil es an der Aufmerksamkeit und der Konzentration fehlt. Ebenfalls eine wichtige Auswirkung des Boreout sind die für ein Boreout charakteristischen Boreout-Strategien. Es geht dabei darum, beschäftigt zu wirken. Auch wenn diese Strategien Bestandteil des Boreout sind, werden sie in der vorliegenden Arbeit als Auswirkungen des Boreout betrachtet, da sie erst aus einem vorhandenen Boreout resultieren. Die Folgen des Boreout für die Organisation sind vor allem finanzieller Art, da sich neben den höheren Kosten infolge Fehlzeiten und unproduktiver Arbeitszeit auch eine verminderte Leistung in höheren Kosten widerspiegelt.

Da die Ursachen und Auswirkungen des Boreout in Wechselbeziehung zwischen Person und Organisation entstehen, erscheint eine Unterteilung der Ursachen und Auswirkungen nach Person und Organisation nur aus Gründen der Systematik sinnvoll. Es gilt somit zu bedenken, dass das Zusammenspiel verschiedener Ursachen den Boreout beeinflussen kann und dass dessen Auswirkungen durch verschiedene Faktoren ausgelöst werden können. Zudem kann zunächst auch nur eine einzelne Ursache für den Boreout verantwortlich sein oder kann sich der Boreout zunächst nur in einer Auswirkung zeigen. Weitere Ursachen respektive Auswirkung können folgen. Deshalb ist auch die Dynamik der Ursachen und Auswirkungen zu berücksichtigen.

In Kapitel 6. wurden verschiedene Massnahmen aufgezeigt, um den Ursachen eines Boreout gezielt entgegenzuwirken. Allein durch die Arbeitsgestaltung können ausgezeichnete Bedingungen geschaffen werden, damit eine Person sich für ihre Arbeit interessiert, ihre Fähigkeiten und Kenntnisse anwenden kann, sich weiterentwickeln kann und dadurch weder Unterforderung noch Langeweile noch Desinteresse erlebt. Bei einem hohen Entfaltungsbedürfnis der Person garantiert die dynamische Arbeitsgestaltung die langfristige Übereinstimmung von Tätigkeit und Person. Die verschiedenen vorgeschlagenen Massnahmen haben deshalb auch viele gemeinsame Ziele. Die Motivation des Mitarbeiters kann durch die Arbeitsgestaltung, durch das Mitarbeitergespräch, durch Mentoring und durch Führen durch Zielvereinbarungen, Mitsprache, Empowerment, Partizipation und Delegation gefördert werden. Mit diesen Massnahmen wird erreicht, dass

die Person motiviert ist, ihre Leistung zu erbringen, und daher nicht unterfordert, gelangweilt und desinteressiert ist. Auch die Eigenverantwortung kann durch verschiedene Massnahmen gefördert werden, wie durch die Arbeitsgestaltung oder durch Führen durch Zielvereinbarungen und Delegation. Arbeitsgestaltung, Eingliederungsprogramme, Partizipation und Mentoring können die Identifikation des Mitarbeiters mit seiner Arbeit und der Organisation fördern. Passende Erwartungen, Werte und Verhaltensweisen können durch das Einstellungsgespräch und das Mitarbeitergespräch erreicht werden. Somit entsteht auch ein tragfähiger psychologischer Vertrag. Dieser wird zusätzlich durch das Vertrauen gestärkt, welches durch Partizipation und durch einen gelungen Start mit einem Einarbeitungsprogramm entsteht. Die Qualifikationen des Mitarbeiters können genutzt und gefördert werden sowohl durch die Arbeitsgestaltung als auch durch die Entwicklungsmassnahmen aus dem Mitarbeitergespräch, die Partizipation und die Delegation. Die Massnahmen, welche in der vorliegenden Arbeit erläutert wurden, können somit ergänzend ausgewählt werden, je nach Rahmenbedingungen der Organisation sowie Wissen und Bedürfnissen der Mitarbeiter. Es ist zu erwarten, dass die Kombination verschiedener Massnahmen besonders dazu beiträgt, einem Boreout entgegenzuwirken.

## **7.2. Reflexion, Beurteilung und Kritik**

Der Boreout ist ein neues Phänomen in der Wissenschaft. Die Innere Kündigung ist dem Boreout jedoch ähnlich. Auch wurde zu Unterforderung und Langeweile am Arbeitsplatz bereits Forschung betrieben. Neu am Boreout ist allerdings, dass die Elemente Unterforderung, Desinteresse und Langeweile zusammen ein Konstrukt bilden. Falls tatsächlich eine Vielzahl von Personen von einem Boreout betroffen ist, erscheint dieses Thema auch aus wissenschaftlicher Sicht relevant, denn der Boreout bringt viele unerwünschte Konsequenzen mit sich, welche es zu verhindern gilt. Dafür ist es unabdingbar, die Ursachen des Boreout zu erfassen und zu verstehen, damit gezielte Massnahmen ergriffen werden können.

Zum Zeitpunkt der Publikationen von Rothlin und Werder wurde der Boreout in den Medien zu einem populären Thema. Der Boreout hat jedoch bis heute in der wissenschaftlichen Forschung keinen entsprechenden Anklang gefunden. Die vorliegende Arbeit zeigt, dass der Boreout Zusammenhänge zu Variablen aufweist, welche für zukünftige Forschungen interessant sein können. Interessant ist beispielsweise, dass Variablen aufgedeckt werden konnten, wie unpassende

Erwartungen oder Eigenverantwortung, die im Rahmen verschiedener Theorien und Ursachen einen wichtigen Bestandteil bilden.

Da der Boreout ein neues Konstrukt ist, bringt dessen Analyse auch einige Schwierigkeiten mit sich. Diese entstehen durch die Mehrdimensionalität des Konstrukts. Die Elemente des Boreout erscheinen zwar nachvollziehbar. Jedoch existiert kaum Forschung, die den Kern des Boreout in Frage stellen würde. Vorliegende Arbeit ist deshalb auf einer schwachen empirischen Grundlage aufgebaut. Es kann an dieser Stelle die Frage gestellt werden, ob alle drei Elemente des Boreout den gleichen Stellenwert besitzen. Möglich wäre auch, dass die Unterforderung an erster Stelle steht und daraus Desinteresse und Langeweile resultieren (Wendel, 2001, S. 26). Auch gemäss dem Flow-Modell entsteht Langeweile aus Unterforderung (vgl. Kapitel 3.1.1.). Die qualitative Unterforderung wird ebenfalls explizit als Ursache von Langeweile genannt (Fisher, 1993, S. 397). Fehlendes Commitment und Desinteresse sind, wie das Kapitel 2.4. aufgezeigt hat, ähnliche Konzepte. Jedoch sind wahrscheinlich deren Ursachen und Folgen unterschiedlich. Für die Definition des Boreout wäre es deshalb sinnvoll, sich auf Desinteresse oder auf fehlendes Commitment festzulegen. Ansonsten müsste empirisch analysiert werden, ob fehlendes Commitment ebenfalls integraler Bestandteil des Boreout ist. In der vorliegenden Arbeit wird das Interesse als Gegenteil des Desinteresses angesehen. Dies kann jedoch problematisch sein, da das Desinteresse inhaltlich nicht zwingend das Gegenteil des Interesses sein muss. Diese Fragestellung müsste ebenfalls zuerst noch vertiefter untersucht werden. Bei den aufgezeigten Ursachen und Auswirkungen des Boreout gilt es zu bedenken, dass sich die Ursachen und Auswirkungen teilweise nur auf ein Element des Boreout beziehen und somit nicht unbedingt für den Boreout als Ganzes zutreffend sind. Dies würde weitere Untersuchungen erforderlich machen. Die schwache theoretische und empirische Grundlage hat es auch erschwert, die passenden Theorien auszuwählen, um die Ursachen des Boreout eindeutig zu identifizieren, zumal die Theorien zu Unterforderung, Desinteresse und Langeweile ebenfalls spärlich sind. Die Antworten auf die Forschungsfragen der vorliegenden Arbeit haben somit nur eine beschränkte Gültigkeit, da sie auf einer schwachen empirischen Grundlage basieren und selber nicht empirisch geprüft wurden. Allerdings liegt der Wert der Erkenntnisse darin, dass auf Basis der erarbeiteten Ursachen und Auswirkungen des Boreout Hypothesen für weitere Forschungen abgeleitet werden können.

### **7.3. Ausblick und Implikationen für die Wissenschaft und betriebliche Praxis**

Da der Boreout ein Phänomen der heutigen Zeit ist, gilt es diesem sowohl in der betrieblichen Praxis als auch in der Forschung Beachtung zu schenken. In der vorliegenden Arbeit konnte festgestellt werden, dass es unberechtigt ist, die Thematik Unterforderung im Vergleich zur Überforderung weniger zu berücksichtigen. Der Boreout kann hinsichtlich vielerlei Aspekte wissenschaftlich untersucht werden, da es sich dabei um ein neues Forschungsfeld handelt. Als erstes ist es sicherlich sinnvoll, die Elemente des Boreout zu erforschen und zu analysieren, in welcher Beziehung oder Wechselbeziehung diese zueinander stehen. In diesem Sinne können beispielsweise die Unterschiede und Gemeinsamkeiten von Langeweile und Desinteresse analysiert werden, um festzustellen, ob es richtig ist, diese beiden Konstrukte als voneinander unabhängige Elemente des Boreout zu betrachten. Als nächstes können die Ursachen und Auswirkungen des Boreout empirisch untersucht werden. Eine mögliche Studie kann sich beispielsweise mit dem Zusammenhang zwischen dem Boreout und dem Persönlichkeitsmerkmal der Selbstwirksamkeit beschäftigen. In einer späteren Phase können Zusammenhänge zu verwandten Konzepten untersucht werden. So könnte es interessant sein, die Gemeinsamkeiten und Unterschiede zum Burnout zu erforschen. Hierbei kann die von Rothlin und Werder (2007, S. 15) aufgestellte Hypothese untersucht werden, dass der Boreout das Gegenteil des Burnout darstellt. Da in der vorliegenden Arbeit Ähnlichkeiten zur Depression festgestellt wurden (vgl. Kapitel 2.3., 2.4. und 4.1.2.), kann der Zusammenhang zwischen Depression und Boreout ein weiteres Forschungsfeld darstellen. Ebenfalls gilt es, den Boreout und die Innere Kündigung vergleichend zu erforschen, damit eine klare Abgrenzung vorgenommen werden kann.

Der Boreout wird durch die Dynamik und Digitalisierung der heutigen Arbeitswelt wahrscheinlich immer häufiger anzutreffen sein. Auch der westliche Individualismus, der die persönliche Entwicklung als wichtiges Ziel erachtet, kann zu einem Boreout beitragen, sofern der Mitarbeiter höhere Ansprüche an seine Arbeitstätigkeit stellt. Vor diesem Hintergrund erscheint es insgesamt als vorteilhaft, in einer Organisation vorbeugend eine Kultur zu pflegen, in welcher der Boreout keinen Platz findet. Eine solche Kultur sollte auf Anerkennung, Respekt und Vertrauen basieren. Eigenverantwortung und Partizipation sollten dabei grossgeschrieben werden. Werden im Sinne der vorgeschlagenen Massnahmen zusätzlich die organisationalen Strukturen und Prozesse soweit

optimiert, dass sie eine Passung zwischen Person und Tätigkeit sicherstellen, sollte es möglich sein, die Auftretenswahrscheinlichkeit des Burnout zu verringern.

## Literaturverzeichnis

- Allenspach, M. & Brechbühler, A. (2005). *Stress am Arbeitsplatz. Theoretische Grundlagen, Ursachen, Folgen und Prävention*. Bern: Hans Huber.
- Antoni, C. (2007). Partizipation. In H. Schuler & K. Sonntag (Hrsg.), *Handbuch der Arbeits- und Organisationspsychologie* (S. 773-780). Göttingen: Hogrefe.
- Baker, P. L. (1992). Bored and busy: Sociology of clerical workers. *Sociological Perspectives*, 35(3), 489-503.
- Barbalet, J. M. (1999). Boredom and social meaning. *British Journal of Sociology*, 50(4), 631-646.
- Bargdill, R. W. (2000). The study of life boredom. *Journal of Phenomenological Psychology*, 31(2), 188-219.
- Baugh, S. G., Lankau, M. J. & Scandura, T. A. (1996). An investigation on the effects of protégé gender on responses to mentoring. *Journal of Vocational Behavior*, 49, 309-323.
- Becker, M. (2009). *Personalentwicklung. Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis* (5. Aufl.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Benz, M. (2002). Das Management des Ungeschriebenen – Wie Sie mit Partizipation und Kommunikation Arbeitsbeziehungen verbessern können. In B. S. Frey & M. Osterloh (Hrsg.), *Managing Motivation. Wie Sie die neue Motivationsforschung für Ihr Unternehmen nutzen können* (2. Aufl., S. 218-235). Wiesbaden: Gabler.
- Berlyne, D. E. (1974). *Konflikt, Erregung, Neugier. Zur Psychologie der kognitiven Motivation* (C. Mauderli, Übers.). Stuttgart: Ernst Klett. (Originalwerk publiziert 1960)
- Berthel, J. & Becker, F. G. (2003). *Personal-Management. Grundzüge für Konzeption betrieblicher Personalarbeit* (7. Aufl.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Bierhoff, H.-W. & Herner, M. J. (2002). *Begriffswörterbuch Sozialpsychologie*. Stuttgart: W. Kohlhammer.



- Blickle, G. (2000). Mentor-Protégé-Beziehungen in Organisationen. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 44(4), 168-178.
- Bögel, R. (2005). Sozialisation. In D. Frey, L. von Rosenstiel & C. G. Hoyos (Hrsg.), *Wirtschaftspsychologie* (S. 322-327). Weinheim: Beltz.
- Bordens, K. S. & Horowitz, I. A. (2002). *Social psychology* (2. Ed.). Mahwah: Lawrence Erlbaum.
- Bröckermann, R. (2007). *Personalwirtschaft. Lehr- und Übungsbuch für Human Resource Management* (4. Aufl.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Brown, S. P. (1996). A meta-analysis and review of organizational research on job involvement. *Psychological Bulletin*, 120(2), 235-255.
- Bruggemann, A., Groskurth, P. & Ulich, E. (1975). *Arbeitszufriedenheit*. Bern: Hans Huber.
- Bruursema, K., Kessler, S. R. & Spector, P. E. (2011). Bored employees misbehaving: The relationship between boredom and counterproductive work behavior. *Work & Stress*, 25(2), 93-107.
- Buckley, M. R., Veres, J. G., Fedor, D. B. & Wiese, D. S. (1998). Investigating newcomer expectations and job-related outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 83(3), 452-461.
- Cable, D. M. & Judge, T. A. (1996). Person-organization fit, job choice decision, and organizational entry. *Organizational Behavior and Human Decision*, 67(3), 294-311.
- Chao, G. T., O'Leary-Kelly, A. M., Wolf, S., Klein, H. J. & Gardner, P. D. (1994). Organizational socialization: Its content and consequences. *Journal of Applied Psychology*, 79(5), 730-743.
- Chao, G. T., Walz, P. M. & Gardner, P. D. (1992). Formal and informal mentorships: A comparison on mentoring functions and contrasts with nonmentored counterparts. *Personnel Psychology*, 45, 619-636.

- Conrad, P. (1997). It's boring: Notes on the meanings of boredom in everyday life. *Qualitative Sociology*, 20(4), 465-475.
- Csikszentmihalyi, M. (1992). *Das Flow-Erlebnis: Jenseits von Angst und Langeweile im Tun aufgehen* (U. Aeschbacher, Übers.) (4. Aufl.). Stuttgart: Klett-Cotta. (Originalwerk publiziert 1975)
- Damrad-Frye, R. & Laird, J. D. (1989). The experience of boredom: The role of the self-perception of attention. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57(2), 315-320.
- Daniels, K. (2000). Measures of five aspects of affective well-being at work. *Human Relations*, 53(2), 275-294.
- Deci, E. (1972). Intrinsic motivation, extrinsic reinforcement and inequity. *Journal of Personality and Social Psychology*, 22(1), 113-120.
- Donat, M. (1991). Selbstbeurteilung. In H. Schuler (Hrsg.), *Beurteilung und Förderung beruflicher Leistung* (S. 135-145). Stuttgart: Verlag für Angewandte Psychologie.
- Edwards, J. R. & Harrison, R. V. (1993). Job demands and worker health. Three dimensional re-examination of the relationship between person-environmental fit and strain. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 626-648.
- Felfe, J. (2008). *Mitarbeiterbindung*. Göttingen: Hogrefe.
- Felfe, J. (2009). *Mitarbeiterführung*. Göttingen: Hogrefe.
- Fisher, C. (1993). Boredom at work: A neglected concept. *Human Relations*, 46(3), 395-417.
- Frone, M. R. (1998). Predictors of work injuries among employed adolescents. *Journal of Applied Psychology*, 83(4), 565-576.
- Furnham, A. & Bradley, A. (1997). Music while you work: The differential distraction of background music on the cognitive test performance of introverts and extroverts. *Applied Cognitive Psychology*, 11, 445-455.

- Game, A. M. (2007). Workplace boredom coping: Health, safety, and HR implications. *Personnel Review*, 36(5), 701-721.
- Geiwitz, P. J. (1966). Structure of boredom. *Journal of Personality and Social Psychology*, 3(5), 592-600.
- GfK Switzerland AG & Trustmark (2011). *Internationale GfK-Arbeitnehmer-Studie zieht einen Vergleich des Engagement der Beschäftigten in 29 Ländern weltweit. Junge Schweizer Beschäftigte: Bore-Out statt Burn-Out. Der Rest? Mittelmässig engagiert*. Abgerufen am 15. August 2012 von [http://www.gfk.ch/imperia/md/content/iha-gfk/pressemitteilungen/pressemitteilung\\_gfk\\_weltweite\\_arbeitnehmerbefragung.pdf](http://www.gfk.ch/imperia/md/content/iha-gfk/pressemitteilungen/pressemitteilung_gfk_weltweite_arbeitnehmerbefragung.pdf)
- Grote, G. (1997). *Autonomie und Kontrolle zur Gestaltung automatisierter und risikoreicher Systeme*. Zürich: vdf.
- Grote, G. (2007). Mitarbeiterzufriedenheit ist keine Garantie für Leistung – Motivation aus tragfähigen psychologischen Verträgen. In A. Jäggi & V. Egli (Hrsg.), *Interne Kommunikation in der Praxis* (S. 43-56). Zürich: Verlag Neue Zürcher Zeitung.
- Guest, D. E. (1998). Is the psychological contract worth taking seriously? *Journal of Organizational Behavior*, 19, 649-664.
- Hacker, W. (1995). *Arbeitstätigkeitsanalyse. Analyse und Bewertung psychischer Arbeitsanforderungen*. Heidelberg: Roland Asanger.
- Hacker, W. (1999). Regulation und Struktur von Arbeitstätigkeiten. In C. G. Hoyos & D. Frey (Hrsg.), *Arbeits- und Organisationspsychologie. Ein Lehrbuch*. Weinheim: Beltz.
- Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*. Reading: Addison-Wesley.
- Harpaz, I. & Fu, X. (2002). The structure of the meaning of work: A relative stability amidst change. *Human Relations*, 55(6), 639-667.
- Herkner, W. (1991). *Lehrbuch Sozialpsychologie* (5. Aufl.). Bern: Hans Huber.

- Hersey, P. & Blanchard, K. (1982). *Management of organizational behavior. Utilizing human resources* (4. Ed.). Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Hettinger, T. & Wobbe, G. (1993). *Kompendium der Arbeitswissenschaft. Optimierungsmöglichkeiten zur Arbeitsgestaltung und Arbeitsorganisation*. Ludwigshafen: Kiehl.
- Hilb, M. (Hrsg.) (1992). *Innere Kündigung. Ursachen und Lösungsansätze*. Zürich: Industrielle Organisation.
- Hill, A. B. & Perkins, R. E. (1985). Towards a model of boredom. *British Journal of Psychology*, 76, 235-240.
- Hochschule Luzern (2010). SBiB-Studie. Schweizerische Befragung in Büros. Abgerufen am 15. August 2012 von <http://www.news.admin.ch/NSBSubscriber/message/attachments/18922.pdf>
- Hogg, M. A. & Vaughan, G. M. (2011). *Social Psychology* (6. Ed.). Harlow: Pearson.
- Izard, C. E. (1981). *Die Emotionen des Menschen* (B. Murakami, Übers.). Weinheim: Beltz. (Originalwerk publiziert 1977)
- Jafri, M. H. (2011). Influence of psychological contract breach on organizational commitment. *Synergy*, 9(2), 19-30.
- Jost, P.-J. (2008). *Organisation und Motivation* (2. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.
- Kanning, U. P. (1999). *Die Psychologie der Personenbeurteilung*. Göttingen: Hogrefe.
- Kass, S. J., Vodanovich, S. J. & Callender, A. (2001). State-trait boredom: Relationship to absenteeism, tenure and job satisfaction. *Journal of Business and Psychology*, 16(2), 317-327.
- Kast, V. (2001). *Vom Interesse und dem Sinn der Langeweile*. Düsseldorf: Walter.
- Kern, M. T. (2008). *Langeweile: Modell eines psychologisch-anthropologischen Phänomens*. Egg: Thesis.

- Kieser, A. (2003). Einarbeitung neuer Mitarbeiter. In L. von Rosenstiel, E. Regnet & M. Domsch (Hrsg.), *Führung von Mitarbeitern* (5. Aufl., S. 183-193). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Kirchler, E. & Walenta, C. (2005). Motivation. In E. Kirchler (Hrsg.), *Arbeits- und Organisationspsychologie*. Wien: Facultas.
- Kleebaum, C. (2007). *Personalauswahl zwischen Anspruch und Wirklichkeit: wissenschaftliche Personaldiagnostik vs. erfahrungsbasiert-intuitive Urteilsfindung*. Mering: Rainer Hampp.
- Kolb, M. (2010). Führen mit Zielen – ein wiederentdecktes und bewährtes Haus.- bzw. (All-) Heilmittel?! In M.-O. Schwaab, G. Bergmann, F. Gairing & M. Kolb (Hrsg.), *Führen mit Zielen. Konzepte, Erfahrungen, Erfolgsfaktoren* (3. Aufl., S. 3-19). Wiesbaden: Gabler.
- Latham, G. P. & Locke, E. A. (1991). Self-regulation through goal setting. *Organizational behavior and human decision process*, 50(2), 212-247.
- Lawler, E. E. & Hall, D. T. (1970). Relationship of job characteristics to job involvement, satisfaction, and intrinsic motivation. *Journal of Applied Psychology*, 54(4), 305-312.
- Lodahl, T. M. & Kejner, M. (1965). The definition and measurement of job involvement. *Journal of Applied Psychology*, 49(1), 24-33.
- London, H., Shubert, D. & Washburn, D. (1972). Increase of autonomic arousal by boredom. *Journal of Abnormal Psychology*, 80(1), 29-36.
- Lord, C. G., Ross, L. & Lepper, M. R. (1979). Biased assimilation and attitude polarization: The effects of prior theories on subsequently considered evidence. *Journal of Personality and Social Psychology*, 27(11), 2098-2109.
- Loukidou, L., Loan-Clarke, J. & Daniels, K. (2009). Boredom in the workplace: more than monotonous tasks. *International Journal of Management Reviews*, 11(4), 381-405.
- Luczak, H. (1998). *Arbeitswissenschaft* (2. Aufl.). Heidelberg: Springer.
- Maier, W. (1983). *Kriterien humaner Arbeit: Persönlichkeitsentwicklung durch humane Arbeitssysteme*. Stuttgart: Enke.

- Mayne, T. J. & Bonanno, G. A. (2001). *Emotions. Current issues and future direction*. New York: Guilford.
- Melamed, S., Ben-Avi, I., Luz, J. & Green, M. S. (1995). Objective and subjective work monotony: Effects on job satisfaction, psychological distress and absenteeism in blue-collar workers. *Journal of applied psychology*, 80, 29-42.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L. & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20-52.
- Mikulas, W. L. & Vodanovich, S. J. (1993). The essence of boredom. *Psychological Record*, 43(1), 3-10.
- Molleman, E. & van den Beukel, A. (2007). Worker flexibility and its perceived contribution to performance: The moderating role of task characteristics. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing*, 17(2), 117-135.
- Morrison, E. W. & Robinson, S. L. (1997). When employees feel betrayed : A model of how psychological contract violation develops. *Academy of Management Review*, 22(1), 226-256.
- Moser, K. & Schmook, R. (2006). Berufliche und organisationale Sozialisation. In H. Schuler (Hrsg.), *Lehrbuch der Personalpsychologie* (2. Aufl., S. 232-254). Göttingen: Hogrefe
- Nerdinger, F. W., Blickle, G. & Schaper, N. (2008). *Arbeits- und Organisationspsychologie*. Heidelberg: Springer.
- Nicolai, C. (2006). *Personalmanagement*. Stuttgart: Lucius und Lucius.
- Oesterreich, R. (1999). Konzepte zu Arbeitsbedingungen und Gesundheit - Fünf Erklärungsmodelle im Vergleich. In R. Oesterreich & W. Volpert (Hrsg.), *Psychologie gesundheitsge-*

*rechter Arbeitsbedingungen. Konzepte, Ergebnisse und Werkzeuge zur Arbeitsgestaltung.*  
Bern: Hans Huber.

- O'Hanlon, J. F. (1981). Boredom: Practical consequences and a theory. *Acta Psychologica*, 49, 53-81.
- Ohly, S., Sonnentag, S. & Pluntke, F. (2006). Routinization, work characteristics and their relationships with creative and proactive behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, 27, 257-279.
- Olfert, K. (Hrsg.) (2008). *Personalwirtschaft* (13. Aufl.). Ludwigshafen: Kiehl.
- O'Reilly, C. & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492-499.
- Pate, J., Martin, G. & McGoldrick, J. (2003). The impact of psychological contract violation on employee attitudes and behavior. *Employee Relations*, 25(6), 557-573.
- Paullay, I. M., Alliger, G. M. & Stone-Romero, E. F. (1994). Construct validation of two instruments designed to measure job involvement and work centrality. *Journal of applied psychology*, 79(2), 224-228.
- Pekrun, R., Elliot, A. J. & Maier, M. A. (2006). Achievement goals and discrete achievement emotions : A theoretical model and prospective test more options. *Journal of Educational Psychology*, 98(3), 583-597.
- Perkins, R. E. & Hill, A. B. (1985). Cognitive and affective aspects of boredom. *British journal of psychology*, 76, 221-234.
- Pietruschka, S. (2000). Psychologische Grundlagen für eine Führung mit Zielvereinbarungsgesprächen. In F. Jetter & R. Skrotzik (Hrsg.), *Handbuch Zielvereinbarungsgespräche. Konzeption, Durchführung, Gestaltungsmöglichkeiten mit Praxisbeispielen und Handlungsanleitungen* (S. 38-48). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

- Raeder, S. (2007). Der Psychologische Vertrag. In H. Schuler & K. Sonntag (Hrsg.), *Handbuch der Arbeits- und Organisationspsychologie* (S. 294-299). Göttingen: Hogrefe.
- Raeder, S. & Grote, G. (2005). Psychologische Verträge. In D. Frey, L. von Rosenstiel & C. G. Hoyos (Hrsg.), *Wirtschaftspsychologie* (S. 304-309). Weinheim: Beltz.
- Reichelt, B. (2006). Mentoring und Patenschaft. In R. Bröckermann & M. Müller-Vorbrüggen (Hrsg.), *Handbuch Personalentwicklung. Die Praxis der Personalbildung, Personalförderung und Arbeitsstrukturierung* (S. 323-339). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Richter, F. & Pohlandt, A. (2008). Arbeitsintegrierte Ansätze der Personalentwicklung. In J. Ryschka, M. Solga & A. Mattenklott (Hrsg.), *Praxisbuch Personalentwicklung. Instrumente, Konzepte und Beispiele* (2. Aufl., S. 131-165). Wiesbaden: Gabler.
- Richter, P. (1996). Aufgabe und Anforderungen. In G. Wenninger & C. G. Hoyos (Hrsg.), *Arbeits- Gesundheits- und Umweltschutz. Handwörterbuch verhaltenswissenschaftlicher Grundbegriffe* (S. 368-386). Heidelberg: Roland Asanger.
- Richter, P. & Hacker, W. (1998). *Belastung und Beanspruchung: Stress, Ermüdung und Burnout im Arbeitsleben*. Heidelberg: Roland Asanger.
- Rietiker, J. (2010). Auswahl von Personal. In B. Werkmann-Karcher & J. Rietiker (Hrsg.), *Angewandte Psychologie für das Human Resource Management. Konzepte und Instrumente für ein wirkungsvolles Personalmanagement* (S. 215-237). Heidelberg: Springer.
- Rietiker, J. & Winkler, E. (2010). Beurteilungs- und Feedbackprozesse. In B. Werkmann-Karcher & J. Rietiker (Hrsg.), *Angewandte Psychologie für das Human Resource Management. Konzepte und Instrumente für ein wirkungsvolles Personalmanagement* (S. 239-264). Heidelberg: Springer.
- Roehling, M. V. (1997). The origins and early development of the psychological contract construct. *Journal of Management History*, 3(2), 204-217.



- Ross, L., Green, D. & House, P. (1977). The “false consensus effect”: An egocentric bias in social perception and attribution processes. *Journal of Experimental Social Psychology*, 13(3), 279-301.
- Rosso, B. D., Dekas, K. H. & Wrzesmiewski, A. (2010). On the meaning of work: A theoretical integration and review. *Research in Organizational Behavior*, 30, 91-127.
- Rothlin, P. & Werder, P. R. (2007). *Diagnose Boreout. Warum Unterforderung im Job krank macht*. Heidelberg: Redline.
- Rothlin, P. & Werder, P. R. (2009). *Die Boreout Falle. Wie Unternehmen Langeweile und Leerlauf vermeiden*. München: Redline.
- Ryschka, J. & Tietze, K.-O. (2008). Beratungs- und betreuungsorientierte Personalentwicklungsansätze. In J. Ryschka, M. Solga & A. Mattenklott (Hrsg.), *Praxisbuch Personalentwicklung. Instrumente, Konzepte, Beispiele* (2. Aufl., S. 93-129). Wiesbaden: Gabler.
- Sansone, C., Wiebe, D. J. & Morgan, C. (1999). Self-regulating interest: The moderating role of hardiness and conscientiousness. *Journal of Personality*, 67(4), 701-733.
- Sarros, J. C., Tanewski, G. A., Winter, R. P., Santora, J. C. & Densten, I. L. (2002). Work alienation and organizational leadership. *British Journal of Management*, 13, 285-304.
- Scandura, T. A. (1997). Mentoring and organizational justice: An empirical investigation. *Journal of Vocational Behavior*, 51(1), 58-69.
- Schanz, G. (2000). *Personalwirtschaftslehre* (3. Aufl.). München: Vahlen.
- Schmale, H. (1983). Produktion und Leistung. In F. Stoll (Hrsg.), *Arbeit und Beruf 1* (S. 362-371). Weinheim: Beltz.
- Schmidt, K.-H. & Kleinbeck, U. (2006). *Führen mit Zielvereinbarungen*. Göttingen: Hogrefe.
- Schüpbach, H. & Zölch, M. (2004). Analyse und Bewertung von Arbeitssystemen und Arbeitstätigkeiten. In H. Schuler (Hrsg.), *Lehrbuch Organisationspsychologie* (3. Aufl., S. 197-220). Bern: Hans Huber.

- Schuler, H. (2000). *Psychologische Personalauswahl. Einführung in die Berufseignungsdiagnostik* (3. Aufl.). Göttingen: Hogrefe.
- Schuler, H. (2007). Berufseignungstheorie. In H. Schuler & K. Sonntag (Hrsg.), *Handbuch der Arbeits- und Organisationspsychologie* (S. 429-440). Göttingen: Hogrefe.
- Schuler, H. & Höft, S. (2007). Diagnose beruflicher Eignung und Leistung. In H. Schuler (Hrsg.), *Lehrbuch Organisationspsychologie* (4. Aufl., 290-343). Bern: Huber
- Semmer, N. K. & Udris, I. (2004). Bedeutung und Wirkung von Arbeit. In H. Schuler (Hrsg.), *Lehrbuch Organisationspsychologie* (3. Aufl., S. 157-195). Bern: Hans Huber.
- Silvia, P. J. (2009). Interest/enthusiasm. In D. Sander & K. R. Scherer (Eds.), *The oxford companion to emotion and the affective science* (pp. 220-221). Oxford: University press.
- Shaw, J. B. & Weekley, J. A. (1985). The effects of objective work-load variations on psychological strain and post-work-load performance. *Journal of Management*, 11(1), 87-98.
- Sommers, J. & Vodanovich, S. J. (2000). Boredom proneness: Its relationship to psychological- and physical-health symptoms. *Journal of Clinical Psychology*, 56(1), 149-155.
- Spector, P. E., Fox, S., Penney, L. M., Bruursema, K., Goh, A. & Kessler, S. (2006). The dimensionality of counterproductivity: Are all counterproductive behaviors created equal? *Journal of Vocational Behavior*, 68, 446-460.
- Spreitzer, G. M., Kizilos, M. A. & Nason, S. W. (1997). A dimensional analysis of the relationship between psychological empowerment and effectiveness, satisfaction and strain. *Journal of Management*, 23(5), 679-704.
- Steinmann, H. & Schreyögg, G. (2005). *Management. Grundlagen der Unternehmensführung. Konzepte, Funktionen und Fallstudien* (6. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.
- Stock-Homburg, R. (2008). *Personalmanagement. Theorien, Konzepte und Instrumente*. Wiesbaden: Gabler.

- Strackbein, R. & Strackbein, D. (2002). *Ergebnisorientiert delegieren. Engagement fordern, Selbstverantwortung fördern*. Wiesbaden: Gabler.
- Tekleab, A. G. & Taylor, M. S. (2003). Aren't there two parties in an employment relationship? Antecedents and consequences of organization-employee agreement on contract obligations and violations. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 585-608.
- TransferPlus AG Market Research (2011). *Arbeitszufriedenheit 2011. Gewitterwolken am Wirtschaftshimmel kratzen am beruflichen Selbstbewusstsein*. Abgerufen am 15. August 2012 von [http://www.transferplus.ch/docs/1328278568-1-2011\\_Arbeitszufriedenheit.pdf](http://www.transferplus.ch/docs/1328278568-1-2011_Arbeitszufriedenheit.pdf)
- Turnley, W. H. & Feldman, D. C. (1999). The impact of psychological contract violations on exit, voice, loyalty and neglect. *Human Relations*, 52(7), 895-922.
- Udris, I. & Frese, M. (1999). Belastung und Beanspruchung. In C. G. Hoyos & D. Frey (Hrsg.), *Arbeits- und Organisationspsychologie. Ein Lehrbuch* (S. 429-445). Weinheim: Beltz.
- Ulich, E. (2011). *Arbeitspsychologie* (7. Aufl.). Zürich: vdf.
- Ulich, E. & Wülser, M. (2004). *Gesundheitsmanagement in Unternehmen. Arbeitspsychologischen Perspektiven*. Wiesbaden: Gabler.
- Van Dick, R. (2004). *Commitment und Identifikation mit Organisationen*. Göttingen: Hogrefe.
- Van Knipenbergh, D. & van Schie, E. C. M. (2000). Foci correlates of organizational identification. *Journal of Occupational Psychology*, 73(2), 137-147.
- Von Rosenstiehl, L., Molt, W. & Rüttinger, R. (2005). *Organisationspsychologie* (9. Aufl.). Stuttgart: Kohlhammer.
- Verfürth, C. (2008). Einarbeitung, Integration und Anlernen neuer Mitarbeiter. In R. Bröckermann & M. Müller-Vorbrüggen (Hrsg.), *Handbuch Personalentwicklung. Die Praxis der Personalbindung, Personalförderung und Arbeitsstrukturierung* (2. Aufl., S. 131-145). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

- Vodanovich, S. J. (2003). Psychometric measures of boredom: A review of the literature. *The Journal of Psychology*, 137(6), 569-596.
- Vodanovich, S. J. & Kass, S. J. (1990). A factor analytic study of the boredom proneness scale. *Journal of Personality Assessment*, 55, 115-123.
- Vodanovich, S. J., Weddle, C. & Piotrowski, C. (1997). The relationship between boredom proneness and internal and external work values. *Social Behavior and Personality*, 25(3), 259-264.
- Volkholz, V. & Köchling, A. (2002). Arbeiten und Lernen. In P. Brödner & M. Knut (Hrsg.), *Nachhaltige Arbeitsgestaltung. Trendreports zur Entwicklung und Nutzung von Humanressourcen* (S. 431-488). München: Rainer Hampp.
- Vroom, V. H. (1995). *Work and motivation*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Walenta, C. & Kirchler, E. (2005). Führung. In E. Kirchler (Hrsg.), *Arbeits- und Organisationspsychologie* (S. 409-484). Wien: Facultas.
- Watson, D., Clark, L. A. & Carey, G. (1988). Positive and negative affectivity and their relation to anxiety and depressive disorders. *Journal of Abnormal Psychology*, 97(3), 347-353.
- Watt, J. D. & Blanchard, M. J. (1994). Boredom proneness and the need for cognition. *Journal of Research in Personality*, 28, 44-51.
- Watten, R. G., Sykversen, J. L. & Myhrer, T. (1995). Quality of life, intelligence and mood. *Social Indicators Research*, 36(3), 287-299.
- Wegge, J. & van Dick, R. (2006). Arbeitszufriedenheit, Emotion und Identifikation. In L. Fischer (Hrsg.), *Arbeitszufriedenheit. Konzepte und empirische Befunde* (2. Aufl.). Göttingen: Hogrefe.
- Weinert, A. B. (2004). *Organisations- und Personalpsychologie* (5. Aufl.). Weinheim: Beltz.
- Wendel, K. (2001). *Psychische Belastungen am Arbeitsplatz. Ursachen, Auswirkungen, Handlungsmöglichkeiten*. Berlin: Erich Schmidt.

- Weuster, A. (2004). *Personalauswahl. Anforderungsprofil, Bewerbersuche, Vorauswahl und Vorstellung*. Wiesbaden: Gabler.
- Wiendieck, G. (1994). *Arbeits- und Organisationspsychologie*. Berlin: Quintessenz.
- Wiesner, M., Windle, M. & Freeman, A. (2005). Work stress, substance use and depression among young adult workers: An examination of main and moderator effect models. *Journal of Occupational Health Psychology*, 10(2), 83-96.
- Wunderer, R. & Küpers, W. (2003). *Demotivation, Remotivation. Wie Leistungspotenziale blockiert und reaktiviert werden*. München: Luchterhand.
- Young, M. S. & Stanton, N. A. (2002). Malleable attentional resources theory: A new explanation for the effects of mental underload on performance. *Human Factors*, 44(3), 365-375.
- Zhao, H., Wayne, S. J., Glibkowski, B. C. & Bravo J. (2007). The impact of psychological contract Breach on work-related outcome: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 60, 647-680.

## **Eidesstattliche Erklärung**

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbständig, ohne fremde Hilfe und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Hilfsmittel angefertigt habe. Die aus fremden (einschliesslich elektronischer) Quellen wörtlich oder sinngemäss übernommenen Gedanken sind ausnahmslos als solche kenntlich gemacht. Die Arbeit ist weder in gleicher oder ähnlicher Form noch auszugsweise im Rahmen einer anderen Prüfung vorgelegt worden.

.....

Ort, Datum

.....

Unterschrift der Verfasserin