

SUPERVISION

Theorie – Praxis – Forschung

**Eine interdisziplinäre Internet-Zeitschrift
(peer reviewed)**

2001 gegründet und herausgegeben von:

Univ.-Prof. Dr. Dr. Dr. **Hilarion G. Petzold**, Europäische Akademie für psychosoziale Gesundheit, Düsseldorf/Hückeswagen, Donau-Universität Krems, Institut St. Denis, Paris, emer. Freie Universität Amsterdam

in Verbindung mit:

Univ.-Prof. Dr. phil. **Jörg Bürmann**, Universität Mainz

Prof. Dr. phil. **Wolfgang Ebert**, Dipl.-Sup., Dipl. Päd., Europäische Akademie für psychosoziale Gesundheit, Düsseldorf/Hückeswagen

Dipl.-Sup. **Jürgen Lemke**, Europäische Akademie für psychosoziale Gesundheit, Düsseldorf

Prof. Dr. phil. **Michael Märten**, Dipl.-Psych., Fachhochschule Frankfurt a. M.

Univ.-Prof. Dr. phil. **Heidi Möller**, Dipl.-Psych. Universität Innsbruck

Lic. phil. **Lotti Müller**, MSc., Psychiatrische Universitätsklinik Zürich, Stiftung Europäische Akademie für psychosoziale Gesundheit; Rorschach

Dipl.-Sup. **Ilse Orth**, MSc., Europäische Akademie für psychosoziale Gesundheit, Düsseldorf / Hückeswagen

Prof. Dr. phil. **Alexander Rauber**, Hochschule für Sozialarbeit, Bern

Dr. phil. **Brigitte Schigl**, Department für psychosoziale Medizin und Psychotherapie, Donau-Universität Krems

Univ.-Prof. Dr. phil. **Wilfried Schley**, Universität Zürich

Dr. phil. **Ingeborg Tutzer**, Bozen, Stiftung Europäische Akademie für psychosoziale Gesundheit

© FPI-Publikationen, Verlag Petzold + Sieper Düsseldorf/Hückeswagen.

www.fpi-publikationen.de/supervision

SUPERVISION: Theorie – Praxis – Forschung

Ausgabe 08/2009

Boreout am Arbeitsplatz – mehr als Unterforderung, Langeweile und Desinteresse? *

Theorie und Praxis dargestellt vor dem Hintergrund des "Ressourcenkonzepts in der sozialinter-
ventiven Praxeologie und Systemberatung" ¹

Mara Eberhard, Dürrenäsch

* Aus der „Europäischen Akademie für psychosoziale Gesundheit“, staatlich anerkannte Einrichtung der beruflichen Weiterbildung (Leitung: Univ.-Prof. Dr. mult. Hilarion G. Petzold, Prof. Dr. phil. Johanna Sieper, Düsseldorf, Hückeswagen <mailto:forschung.eag@t-online.de>, oder: EAG.FPI@t-online.de, Information: <http://www.Integrative-Therapie.de>) Quellen: Supervision: Theorie - Praxis – Forschung. Eine interdisziplinäre Internet-Zeitschrift bei www.fpi-publikationen.de/supervision,

¹ Petzold, (1997p, 2007a)

Inhaltsverzeichnis

Theorie – Praxis – Forschung.....	1
Eine interdisziplinäre Internet-Zeitschrift.....	1
1 Einleitung.....	3
2 Erläuterungen zum Boreout.....	5
2.1 Verwendung des Begriffs Boreout durch Rothlin/Werder.....	5
2.2 Erweiterung der Boreout-Elemente aus Sicht der Integrativen Supervision.....	6
2.2.1 Stress.....	6
2.2.2 Stimulierung.....	6
2.2.3 Identifikation, Identifizierung, Identität.....	9
3 Boreout im Berufsumfeld.....	10
3.1 Die Ebene der Mitarbeitenden.....	10
3.2 Die Ebene der Führungskräfte.....	12
3.3 Die Ebene der Organisation.....	13
4 Kenntnisstand über Boreout in der Führungsebene	14
5 Schlussfolgerungen, Ziel und Vorgehensweise.....	15
5.1 Schlussfolgerungen	15
5.2 Ziel	16
5.3 Vorgehensweise.....	17
6 Die praktische Anwendung des Ressourcenkonzepts der sozialinterventiven Praxeologie und Systemberatung.....	18
6.1 Die Auftraggeberin in der Praxis.....	18
6.2 Anpassung des Ressourcenkonzepts auf die Praxis.....	19
6.2.1 Kurzbeschreibung des Ressourcenkonzeptes.....	19
6.2.2 Anpassungen.....	20
6.3 Praxis und Workshopdesigne.....	20
6.3.1 1. Workshop „Führungskräfte und Ihre Rollen“.....	20
6.3.2 2. Workshop „Resourcing“.....	21
6.3.3 3. Workshop „Führungsstrategien entwickeln“.....	22
6.3.4 4. Workshop „Reflexion“.....	22
6.4 Ergebnisse.....	22
6.4.1 Führungsrollen, -stile.....	22
6.4.2 Ressourcen.....	24
6.4.3 Führungsstrategien.....	24
6.4.4 Reflexion.....	25
6.5 Interpretationen der Ergebnisse.....	26
6.6 Reflexion mit der Kundin.....	27
7 Kritische Bewertung der Arbeit.....	28
8 Zusammenfassung.....	29
9 Literaturliste.....	30
10 Anhang 1, Vorlage Ressourcenanalyse Team.....	33
11 Anhang 2, Vorlage Ressourcenanalyse Mitarbeitende.....	34
12 Anhang 3, Auswertung.....	35
13 Anhang 3, Befragung beim Institut für Arbeitsmedizin (ifa), Baden (CH).....	36

1 Einleitung

Seit Ende 2006 wird in den Medien von „Boreout“ berichtet². Diesen Begriff haben die Schweizer Unternehmensberater Philippe Rothlin und Peter R. Werder geprägt und in ihrem Buch „Diagnose Boreout“ beschrieben.

Sie fanden durch Auswertungen von Studien heraus, dass knapp 90 % aller in Deutschland Beschäftigten sich gering oder gar nicht an ihr Unternehmen gebunden fühlen³ und 33.2 % sagten, sie hätten bei der Arbeit nicht genug zu tun, seien also unterfordert⁴.

Jedoch warnen sie davor, die ganze Schuld bei den Betroffenen zu suchen oder sie gar als faul zu bezeichnen. Ihren Erkenntnissen aus den Umfragen zu Folge würden viele unterforderte, unzufriedene Mitarbeitende gerne mehr leisten. Sie sind jedoch im falschen Beruf gelandet oder das Unternehmen lässt es nicht zu, die gewünschte Leistung erbringen zu können oder zu dürfen. Letzteres steht im Widerspruch zur heutigen Leistungsorientierung. Die Autoren weisen aber darauf hin, dass dieses Phänomen in unserer Gesellschaft tatsächlich an Bedeutung gewinnt.

Die Eigenverantwortung der Betroffenen steht für Rothlin/Werder im Vordergrund. Sie fordern Mitarbeitende auf sich mit Eigeninitiative aus der Situation heraus zu bringen. Drei Kernelemente sind es, die nach Meinung der Autoren die Betroffenen aus dem Boreout führen: Sinn, Zeit und Geld.

Führungskräfte, resp. die Unternehmen, werden lediglich ermahnt, dass „ein Unternehmen [...] die Pflicht [hat], seine Arbeitnehmer gut zu behandeln und jemandem, der seine eigene Verantwortung nicht oder nur beschränkt wahrnehmen kann, zu helfen. Und die Strukturen zu schaffen, damit der Arbeitnehmer am Ende eigenverantwortlich handeln kann“.

Für Rothlin/Werder liegen Ursachen solcher Entwicklungen demnach auch in ungeeigneter Führung. Sie empfehlen eigens entwickelte Instrumente, deren Anwendung dem Boreout bei Mitarbeitenden entgegenwirken, resp. ihn verhindern soll.

In ihrem zweiten Buch „Die Boreoutfalle“ (2009) fokussieren sie die Führungsebene viel stärker, ziehen diese mehr in die Verantwortung und stellen nochmals Instrumente für Führungspersonen dar, um Boreout Einhalt zu gebieten.

² Context. Das Magazin des KV Schweiz, Ausgabe 21/2006, Langeweile lass nach; HR Today, Ausgabe 06/2007, Wenn vor lauter Nichtstun die Arbeit zum Horror wird; u. a. m.

³ Umfrage der Gallup Organization von 2004

⁴ Umfrage von Dan Malachowski im Jahr 2005 für Salary.com und AOL

Die Schilderungen von Ursachen und Verantwortungen sind unbefriedigend: wenn die Hauptursachen bei der Führung liegen, muss dort gezielt angesetzt werden. Selbstverständlich tragen auch betroffene Mitarbeitende einen Anteil und müssen in Mitverantwortung gezogen werden. Diese können jedoch nur soviel durch Eigeninitiative bewirken, wie dies auf Grund der Hierarchie- und Machtgefüge in Unternehmen zugelassen wird.

Im Hinblick auf die supervisorische Arbeit sollten daher die Darstellungen von Rothlin/Werder durch ressourcentheoretische Elemente aus der Integrativen Supervision ergänzt werden. Damit Führungskräfte mit Burnout vertraut werden, bedarf es einer Annäherung an das Thema und das Erkennen, dass es um Ressourcen-Optimierung geht.

Dieser Arbeit liegt somit die Arbeitsthese zu Grunde, dass durch die Erweiterung der Bewusstheit von Führungskräften über die Optimierung von personalen Ressourcen dem Burnout vorgegriffen werden kann. Eine entsprechende Methodik wird entwickelt und in einer exemplarischen Anwendung untersucht.

2 Erläuterungen zum Boreout

2.1 Verwendung des Begriffs Boreout durch Rothlin/Werder

Der Begriff "Boreout" ist relativ neu. Dennoch finden sich im Internet viele Links zu dieser Bezeichnung. Die meisten nehmen Bezug auf die Inhalte des Buches "Diagnose Boreout" von Rothlin/Werder.

Das Phänomen Boreout wird von den Urhebern selbst mit folgenden Elementen beschrieben (Rothlin/Werder, 2007, S. 13):

- Unterforderung: Sie beschreibt das Gefühl, mehr leisten zu können, als was von einem gefordert wird.
- Langeweile: Die Betroffenen empfinden Lustlosigkeit und Ratlosigkeit, weil sie nicht wissen, was sie tun sollen.
- Desinteresse: Fehlende Identifikation mit der Arbeit.

Von Boreout betroffene Mitarbeitende sind demnach in qualitativer und/oder quantitativer Hinsicht an ihrem Arbeitsplatz nicht ausgelastet oder verrichten Aufgaben, die sie nicht interessieren. Demnach haben sie mehr oder andere Fähigkeiten, die brach liegen. Der natürliche Drang zur Weiterentwicklung ist verhindert. Mangels genügender, adäquater Herausforderungen entsteht Enttäuschung, Frust und Resignation. Greifen Bemühungen von Mitarbeitenden nicht, angemessene Aufgabestellungen zu bekommen, eignen sie sich Strategien an, um mit dem unbefriedigenden Zustand einigermaßen umgehen zu können. So werden Verhaltensweisen angeeignet, die vor-täuschen dennoch beschäftigt und ausgelastet zu sein. Sehen Betroffene keine Perspektiven zur Veränderung und dauert dieser Zustand längere Zeit an, ist eine daraus entstehende Krankheit nicht auszuschliessen.

2.2 Erweiterung der Boreout-Elemente aus Sicht der Integrativen Supervision

Die Elemente Unterforderung, Langeweile und Desinteresse können durch fundierte Wissensbestände vertiefter erläutert werden. Damit soll erweitertes Verständnis für die dazu gehörenden Hintergründe und möglichen Auswirkungen geschaffen werden.

2.2.1 Stress

Unterforderung im Zusammenhang mit Stress. Unterforderte Angestellte können zunächst eine latente Unzufriedenheit zeigen, die sie anfänglich noch zum Ausdruck bringen, ehe sich Frustration breit machen kann. Gemäss Grundannahmen des ressourcenorientierten Modells (Hobfoll/Buchwald, 2004) neigen Menschen dazu, die eigenen Ressourcen bzw. Hilfsmittel und Fähigkeiten zu schützen und danach zu streben, neue aufzubauen. Wird dieses Bedürfnis nicht befriedigt, kann Stress auftreten, wenn im Zuge eines stresshaften Ereignisses der Verlust von Ressourcen droht. Bei Unterforderung kann dies der Fall sein, wenn Fähigkeiten ungewollt brach liegen müssen.

Psychologischer Distress ist demnach definiert als eine Reaktion auf die Umwelt, in der 1. der Verlust von Ressourcen droht, 2. der tatsächliche Verlust von Ressourcen eintritt oder 3. der adäquate Zugewinn von Ressourcen nach einer Ressourceninvestition versagt bleibt (idem).

2.2.2 Stimulierung

Langeweile im Zusammenhang mit Stimulierung. Das Fehlen von ausreichenden Herausforderungen, resp. Impulsen im Sinne auch von Anreizen oder Stimulierungen, kann den Mitarbeitenden nicht nur Motivation entziehen sondern ebenso die natürlichen Entwicklungstendenzen von Ressourcen, Kompetenzen und Performanzen verhindern und zu gesundheitlichen Störungen führen. Werden ausreichende Handlungs- und Lernmöglichkeiten zur Verfügung gestellt und können diese wahrgenommen werden, ist ein Zuwachs von Kompetenzen und Performanzen möglich. Dies wirkt sich positiv auf die Stimmung und die Zufriedenheit des Menschen aus. Die Sinnerfassungs-, Sinnverarbeitungs- und Sinnschöpfungskapazität kann dadurch bis ins hohe Alter erhalten oder gar ausgedehnt werden (Petzold, 2003, S. 1079).

Stimulierung kann wie folgt umschrieben werden⁵:

„Stimulierung wird verstanden als komplexe, erregende exterozeptive, aussenweltbedingte und propriozeptive, innersomatische Reizkonfiguration mit spezifischem Informationswert - z.B.

⁵ Die folgenden drei eingerahmten Texte sind aus dem Polyloge, Ausgabe 2007, "Entwicklungen in der Integrativen Therapie als „biopsychosozialem“ Modell“ entnommen.

durch die Amygdala als „gefährlich“ oder „ungefährlich“ bewertet [emotionale valuation] und durch den Hippocampus und den präfrontalen Cortex aufgrund archivierter Erfahrung eingeschätzt [kognitives appraisal]. Durch die stimulierungs ausgelösten mnestischen Resonanzen im Gedächtnis des „informierten Leibes“, des „Leibgedächtnisses“ einerseits, sowie durch die Qualität des weiterlaufenden und aufgenommenen Stromes von stimulierender Information andererseits, werden Regulationsprozesse beeinflusst und die psychophysiologische Erregungslage des Menschen (Organismus und Leibsubjekt zugleich!) intensiviert, weiter erregt (up regulation, kindling, hyperarousal, z. B. durch adverse Faktoren) oder abschwächt, beruhigt, gehemmt (down regulation, quenching, relaxation, z. B. durch protektive Faktoren), was mit dem entsprechenden neurohumoralen Geschehen verbunden ist und Bahnungen bestärkt oder schwächt. Das hat für die Konzipierung konkreter Interventionspraxis erhebliche Bedeutung, denn der Therapeut und das therapeutische Setting müssen entsprechende Stimulierungskonfigurationen bereitstellen können, um die Prozesse **dynamischer Regulation** adäquat zu beeinflussen“ (Petzold 2000h).

»Als **dynamische Regulation** bezeichnen wir den Operationsmodus im Regulationsgeschehen von komplexen, lebenden Systemen, durch den Systemfunktionen auf allen ihren Ebenen optimal wirksam werden können: intrasystemisch auf der physiologischen, emotionalen, kognitiven, volitionalen, intersystemisch auf der sozialen und ökologischen Ebene in variablen Umwelten mit wechselnden Kontext/Kontinuum- Bedingungen (Belastungen, Anforderungen und Chancen, affordances). Das schließt auch ihre optimierende Entwicklung, Veränderung, Neuorganisationen ein, die geschieht, wenn z. B. durch „reafferente Progressionen“, durch anregende Rückwirkungen (Reafferenzen), Entwicklungen angestossen werden oder wenn durch „multiple Stimulierung“ aus der Systemumwelt oder durch „multiple Konnektivierungen“ (von intra- und intersystemischen Elementen, Prozessen) neue Lösungen, Verhaltensmöglichkeiten, ja ggf. neue Regulationsprinzipien sich spiralig- progredierend entwickeln oder auch spontan emergieren« (Petzold 1982d, vgl. Petzold, van Beek, van der Hoek 1994).

„Überstimulierung durch **Trauma**, Unterstimulierung durch **Defizite**, inkonstante Stimulierung durch **Störungen** und widerstreitende Stimulierung durch **Konflikte** kann Krankheit bewirken, Einflüsse negativer Stimulierung, gegen die **Schutz, Zuwendung, Anregung, Förderung** als positive Stimulierung stehen“ (Petzold 1970c, 22).

Unterstimulierung beeinflusst also den Menschen negativ und verhindert normale, gesund erhaltende Entwicklungstendenzen. Dazu vergleichbar ist die Situation von Langzeitarbeitslosen⁶. Hier wird verdeutlicht, dass Arbeitslosigkeit eine massive Bedrohung des eigenen Selbstbildes und der Identität darstellt. Langzeitarbeitslosigkeit geht daher mit einer lang anhaltenden unkontrollierbaren Stressreaktion, mit Ohnmachtsgefühlen und Hilflosigkeit einher. Komplexe Reaktionen im Organismus verändern und beeinträchtigen den Menschen massiv. Ein Stellensuchender, der eigentlich berufstätig sein möchte, kann also an den Folgen seiner Arbeitslosigkeit nur krank werden, entweder körperlich oder psychisch. Diese Folgen lassen sich auch auf Burnout-Betroffene, resp. auf gelangweilte, unterforderte Mitarbeitende adaptieren, die zu einer Leistung bereit sind, diese jedoch nicht erbringen können (z. B. auf Grund unterqualifizierter Aufgabenfelder) oder nicht erbringen dürfen (wenn z. B. Hinderungsgründe die Unternehmenskultur oder das Führungsverhalten sind). Erleben Menschen hernach ausreichende und passende Stimulierungen, kann dynamische Regulation auf allen Ebenen stattfinden. Eine gesunde Entwicklung von Kompetenzen und Performanzen wirkt vitalisierend auf Körper, Geist und Psyche. Die so erhaltene Leistungsfähigkeit von Mitarbeitenden hat wiederum positiven Einfluss auf das Arbeitsumfeld sowie die Systemumwelt.

⁶ Beschrieben von Prof. Dr. Peter Hartz, in „Minipreneure“, 2008 S. 12

2.2.3 Identifikation, Identifizierung, Identität

Desinteresse im Zusammenhang mit Identifikation, Identifizierung und Identität. Identifikation mit der Arbeit und Identifizierung mit der Arbeitgeberin sind in unserer jetzigen leistungsbezogenen Gesellschaft wichtige Faktoren zur Bildung von Identität⁷. Identität wird durch Interaktionen mit Anderen (interpersonale Ko-respondenz), durch Fremdattributionen, deren Bewertungen und Verinnerlichungen sowie durch Selbstattributionen, immer im Hinblick auf den Kontext und das Kontinuum, gebildet. Tendenziell haben hierarchisch höher eingestufte Angestellte über ihre berufliche Tätigkeit eine stärker entwickelte Identität als Mitarbeitende in Basisfunktionen. Angestellte in Schlüssel- und Führungspositionen haben mehr Verantwortung und Handlungsspielraum, in dem sie selber entscheiden können. Dadurch ist mehr Selbstverwirklichung möglich. Die Gelegenheiten regelmässiger Auseinandersetzungen nicht nur mit Sachverhalten sondern auch durch persönlichen Erfahrungsaustausch bieten den notwendigen Raum für Ko-respondenzprozesse⁸.

Diese Prozesse greifen laufend auf das Selbst zurück und formen dieses fortwährend. So wird durch das Schaffen von Identität das Leibselbst auch zum Rollenselbst – z. B. werden Rollen verkörpert, die man zugeschrieben bekam, Skripts, in die man hineingestellt wurde, usw.. Im stetigen Ausbalancieren entsteht eine „emanzipierte Identität“ als Dimension des Selbst, welche über persönliche „Souveränität“ verfügt.

Werden Mitarbeitenden für sie wichtige Aufgaben oder Verantwortungen entzogen, kann Identifikation zur Arbeit verloren gehen. Können ihnen keine neuen, ihren Fähigkeiten entsprechenden Tätigkeiten übergeben werden, fehlen angemessene, anspruchsvolle Herausforderungen. Dies kann zu Desinteresse, Enttäuschung, Frust und Demotivation führen.

⁷ Identitätskonzept, Petzold 1992a/2003a

⁸ Petzold, 2003, Integrative Therapie, Band I bis III

3 Boreout im Berufsumfeld

Werden die Gedanken von Rothlin/Werder erweitert, dass sowohl Mitarbeitende wie auch vorwiegend Führungskräfte und das Unternehmen Anteile und damit Verantwortung tragen, ob und wie weit Boreout entstehen kann, müssen die drei Ebenen näher betrachtet werden. Vor allem wird die Ebene der Mitarbeitenden ausgeweitet. Es bedarf auch der Bewusstheit, dass nicht nur Büro-Angestellte sondern auch andere Berufstätige an Boreout leiden können. Im Weiteren werden nicht nur die einzelnen Führungskräfte mit ihren Handlungen angesehen, sondern ebenso das Umfeld in dem sie eingebettet sind. Bei der Betrachtung der Ebene der Organisation müssen alle Einflussfaktoren, also auch hier Kontext und Kontinuum, miteinbezogen werden.

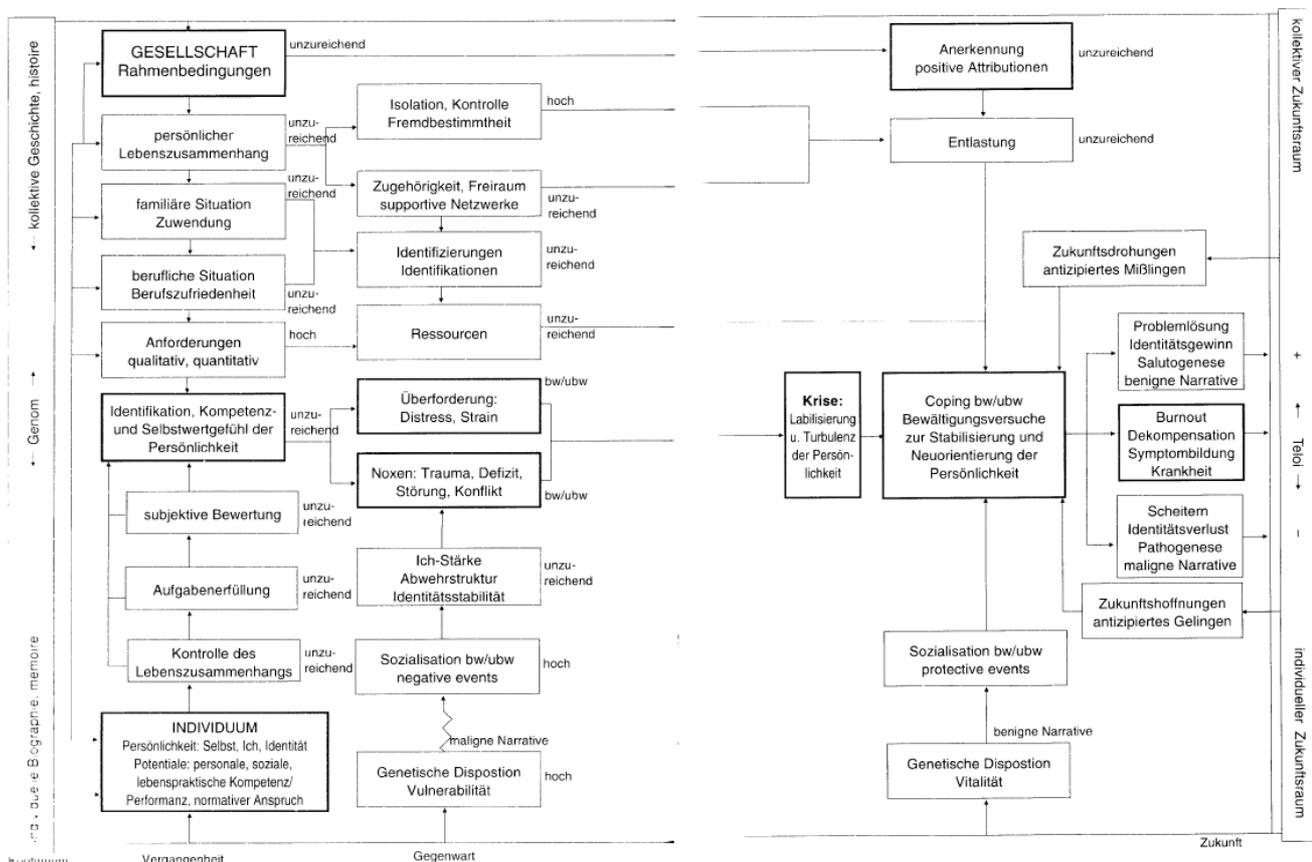
3.1 Die Ebene der Mitarbeitenden

Boreout kann sich in praktisch allen Funktionen zeigen, auf unterster Stufe angefangen. Sind Mitarbeitende z. B. in Produktionsteams eingebunden, bei denen die Zielsetzungen durch Teamarbeit Effizienzsteigerungen darstellen, wie sie veranschaulichend bei Fließbandproduktionen anzutreffen sind, werden die menschlichen Ressourcen oft nicht adäquat genutzt (Petzold 2007, S. 355 ff). Die Folgen sind Demotivation, Verschleiss, Burnout und ebenso Boreout, Krankheit, Fluktuation, Unkollegialität, Mobbing. Dabei muss beachtet werden, dass es auf dieser Ebene viele Mitarbeitende gibt, die eigentlich mehr Kompetenzen und Performanzen besitzen, diese jedoch beim besten Willen nicht einsetzen können, weil:

- sie als Ausländer mangels Landessprachkenntnissen einen unterdotierten Job annehmen müssen
- sie im Ausland eine Ausbildung abgeschlossen haben, diese jedoch im Wohnstaat nicht anerkannt wird und deshalb einen unterdotierten Job annehmen müssen
- sie keinen Berufsabschluss nachweisen können, trotz Berufserfahrung als unqualifiziert gelten und deshalb einen unterdotierten Job annehmen müssen
- sie aus familiären Gründen (gerade Mütter mit Erziehungsaufgaben) einen Teilzeitjob annehmen müssen und diese von Unternehmen meistens mit weniger anspruchsvollen Tätigkeiten und Verantwortungen ausgestattet sind
- sie einen Quereinstieg in einen anderen Funktionsbereich vornehmen müssen, z. B. aus gesundheitlichen Gründen oder wenn Berufsbilder sich massiv ändern

Haben Mitarbeitende in anspruchsvolleren, vielseitigeren und qualifizierten Funktionen mit mehr Handlungsspielraum bereits alles aus ihren Möglichkeiten heraus unternommen, um mehr Her-

ausforderung zu bekommen und wird diese Anstrengung über lange Zeit hinweg nicht gewürdigt, können dieselben Symptome auftreten und ebenfalls Krankheit daraus entstehen. Schematisch kann dieser Vorgang mit folgendem Modell gezeigt werden:



Integratives Modell der Pathogenese II, Petzold 2003, S. 470 ff.

Das Integrative Modell der Pathogenese II umfasst alle Lebensbereiche eines Menschen und beschreibt, dass auch Unzufriedenheit im Beruf zu Dissonanz zwischen Anforderung und Aufgabenerfüllung führt. Daraus können Spannungszustände, Überforderung bzw. Überforderungsgefühle resultieren (idem, S. 472). Petzold (2003, S. 637) spricht auch dann von Überforderung, wenn sie durch Defizite (Unterstimulierung) entsteht. Das heisst, dass Unterforderung ebenso als Überforderung wahrgenommen und zu denselben Symptomen führen kann. Seine Definition dazu lautet:

„Überforderung tritt ein, wenn Belastungssituationen und externalen Ansprüchen keine stützende Umwelt, zureichende äussere und innere Ressourcen und keine adäquaten Bewältigungsmöglichkeiten sowie keine ausreichende persönliche Stabilität gegenüberstehen, so dass die Wahrnehmungs- und Handlungsmöglichkeiten des Individuums im Feld eingeschränkt oder blockiert und seine Fähigkeiten der Selbststeuerung beeinträchtigt oder gar ausser Kraft gesetzt werden.“ (Petzold 1968a, 42)

3.2 Die Ebene der Führungskräfte

Führungskräfte haben durch ihren Führungsstil Einfluss auf das Arbeitsumfeld. Mit einer ausgegogenen Aufgaben- und Mitarbeiterorientierung (Integrationsstil), können Ressourcen optimaler genutzt werden (Blake/Mouten, 1964). Durch eine einseitige Ausrichtung des Führungsstils wird die Entwicklung der Mitarbeitenden und das ausreichende Nutzen und Fördern deren Fähigkeiten verhindert. Sie sind jedoch nicht alleine verantwortlich für das zustande kommen von Boreout bei Mitarbeitenden. Es zählt auch die intrasystemische Ebene. Wesentlich dabei sind die Führungsstruktur und die Einbettung der Führungskräfte in Teams, Werk- oder Arbeitsgruppen, wobei Unternehmen den Begriff „Team“ oft für bestimmte, definitionsmächtige Konsensgemeinschaften einsetzen (Petzold, 2007, S. 353). Nicht jedes (Führungs-)Team ist jedoch ein solches im Sinne der Definition von Petzold (idem, S. 352). Es muss die firmeninterne Definition von „Team“ beachtet werden (idem, S. 353 ff). Unabhängig von der internen Firmenbezeichnung ist zu sehen, in welchem Rahmen sich das sog. Team befindet, welcher die Begrenzungen und die Freiräume des Teams und seiner Arbeit definiert. Die Teamformate (idem, S. 356 ff) und –konstellationen geben Hinweise auf Handlungsspielräume, Freiheitsgrade und Begrenzungen. Führungskräfte auf der Top-Ebene können ihre Aufgaben selber definieren und Ziele, Aufgaben und Regeln für die mittlere Ebene vorgeben. Für Führungskräfte in semi-autonomen bis nicht-autonomen Teams verringern sich diese Möglichkeiten. Werden zusätzlich Teamideologien und Teamregeln von autonomen oder semi-autonomen Teamformaten in die unterstellten Teams implementiert und widersprechen sich diese mit der Realität auf den unteren Ebenen, werden kognitive Dissonanzen erzeugt, Lähmungserscheinungen und Resignation gefördert und damit dem Boreout die Möglichkeit der Ausbreitung gegeben. Petzold (2007, S. 359) formuliert die Auswirkungen wie folgt:

Bei hochdependenten „Teams“ ist also darauf zu achten [...], dass die Teamziele, die Teamregeln und die vorgegebenen externalen und internalen Strukturen nicht zu Ziel/Ressourcen-Discrepanzen oder zu Ziel/Mittel-Divergenzen oder Ziel/Ziel-Divergenzen oder zu all diesem führen. Dies wirkt sich lähmend auf die Produktivität, das Betriebsklima und die Arbeitszufriedenheit aus. In Teams ist man darum bemüht, nach dem Prinzip der „joint competence and performance“ die Ressourcen des Gesamtteams optimal zu nutzen (Petzold et al. 1994), d. h. die Expertise einzelner Mitarbeiter, spezielle Kenntnisse und Fertigkeiten in guter Koordination einzusetzen. Dabei sind Fragen der Ressourcenplanung und –nutzung (resourcing), der Ressourcenverteilung und –entwicklung von grosser Bedeutung (vgl. Petzold 1997p).

3.3 Die Ebene der Organisation

Auf der intersystemischen Ebene können einige Faktoren mitspielen, die Einfluss auf Burnout haben können. Als Wichtigste seien genannt: Wirtschaftssituation, Branche, Arbeitsmarkt, Kundennachfragen. Je nachdem wie florierend die Wirtschaft ist, je populärer die Branche, je besser der Arbeitsmarkt und je grösser die Kundennachfragen sind, je motivierter werden die Mitarbeitenden sein und um so grösser werden die Identifizierung mit der Arbeitgeberin und die Identifikation mit der Arbeit sein.

Innerhalb der Organisation dürften Unternehmensphilosophie, -strategie, Personal-, Aus- und Weiterbildungspolitik, HR-Systeme und Instrumente sowie Machtstrukturen und -konzepte eine wesentliche Rolle spielen. Unterforderung kann dann entstehen, wenn überqualifizierte Mitarbeitende eingestellt, diese nicht entsprechend dem Ressourcenreservoir eingesetzt und ihrem Ressourcenpotenzial gemäss gefördert werden.

Machtstrukturen und -konzepte können entscheidende Faktoren in Bezug auf Probleme, Ressourcen und Potenziale sein (Petzold, 2007, S. 266 ff). Macht durchströmt die Mikroebene (z. B. zwischenmenschliche Beziehungen), die Mesoebene (betriebliche Interessen), die Makroebene (gesellschaftliche Interessen) und ggf. die Megaebene (globale Interessen). Sie kann legitim, illegitim, funktional, dysfunktional, konstruktiv oder destruktiv sein. Wo dysfunktionale Macht herrscht, ist auch Ohnmacht vorhanden. Diese lähmen Aktivität und verhindern Produktivität. Sie beeinträchtigen die Entwicklung von Kompetenzen und Performanzen. Dies kann zur Passivierung und zu „erlernter Hilflosigkeit“ [*learned helplessness*, Seligmann 1978] bei Mitarbeitenden führen und deren Selbstwertgefühl mindern.

Wer ein gutes Selbstwertgefühl hat, verfügt auch über einen internalen „locus of control“ (Sagan 1987, 187), gewinnt Willenskraft, Souveränität und Exzentrizität. Wo immer sich Gefühle der Ohnmacht, das Erleben von Willens- und Entscheidungsschwäche einnisten, man an externe Kontrolle ausgeliefert ist, lässt sich beobachten, dass sich bei Mitarbeitern auch negative volitive, emotionale und kognitive Stile (Petzold 1995g, 236), z. B. Skeptizismus, Pessimismus, Inaktivität, Bedenkenträgertum, Kritizismus, Entschlusslosigkeit, Entscheidungsunwilligkeit, Lähmung eingenistet haben – oftmals gut verdeckt, sodass ein negatives „emotionales Feld“, dysfunktionale „kollektive Kognitionen“, ein zögerliches, „entscheidungsunwilliges Klima“ entstehen (Petzold, 2007, S. 283).

4 Kenntnisstand über Boreout in der Führungsebene

Über das Thema Boreout wird in den Medien diskutiert (z. B. HR-Today, 06/2007, Context Ausgabe 21/2006 und 06/2008, Tagesanzeiger 10/2008 und 04/2009 u.a.m.). Im Internet sind rund 170'000 Suchergebnisse zu finden. Es besteht eine Vielzahl von Literatur zu den Themen Führung und Management, wobei auch der Einsatz von Ressourcen und damit die Nutzung der Fähigkeiten von Mitarbeitenden thematisiert werden. Hält man den Fokus auf Boreout und Führung reduzieren sich die Internetbeiträge auf gerade noch knapp 1'500 (Stand Oktober 2009). In diesen Beiträgen wird häufig auf die Autoren Rothlin/Werder referenziert, was daraus schliesst, dass weitere Literatur spärlich vorhanden ist.

Eigene persönliche Kundenbefragungen zeigten, dass Ressourceneinsatz, resp. Ressourcenoptimierung und –maximierung aktuelle Themen von grossem Interesse sind. Der Begriff Boreout ist im Management nicht oder nur am Rande bekannt. Das Phänomen selbst dagegen schon. Ein Ansprechen bei Führungskräften erwies sich aber oft als schwierig. Es scheint ein Tabu-Thema zu sein. Wurde stattdessen von Überforderung, resp. von Burnout gesprochen, waren Diskussionen möglich. Darüber, dass auch Boreout am Arbeitsplatz zu Leistungsminderung und zu häufigeren Absenzen führen kann (siehe auch Anhang 2, Interview ifa), was hohe Kostenaufwände für Unternehmen nach sich zöge, hatten sich die Befragten wenig bis keine Gedanken gemacht.

Angesichts der vorhandenen Fachliteratur und den seit Jahrzehnten dauernden Auseinandersetzungen zu Leistung, Motivation und Ressourceneinsatz am Arbeitsplatz, scheint es an der Zeit zu sein, Führungskräfte für die Unterforderung zu sensibilisieren und das Thema zu enttabuisieren.

5 Schlussfolgerungen, Ziel und Vorgehensweise

5.1 Schlussfolgerungen

Boreout wird als neues Syndrom in der Berufswelt dargestellt. Ihm wird zugrunde gelegt, durch mangelnde Bedürfnisbefriedigung eine Verminderung der Motivation und Leistungserbringung auszulösen, welche im schlimmsten Falle zu Erkrankungen führen könnte. Durch kreative Verhaltensstrategien der Mitarbeitenden wird Boreout für Führungskräfte schwer erkennbar (Rothlin/Werder, 2007).

Der Begriff Boreout fasst zusammen, was bislang mit differenzierten Bezeichnungen ausgedrückt wurde. Er lässt damit zu, ähnlich wie beim Burnout, verschiedene Symptome pauschaliert zuzuordnen. Es besteht somit die Gefahr, dass zu rasch ungerechtfertigte Urteile getroffen und falsche Attributionen vorgenommen werden.

Boreout ist ein neuer Begriff für bekannte Phänomene am Arbeitsplatz. Aus den Erläuterungen unter Punkt 2.2 und 3 wird offensichtlich, dass die Elemente von Boreout bereits fundierter Wissensbestand sind, weitreichendere Einflussfaktoren haben und nicht nur auf die Personenebene reduziert werden dürfen. Neben professionellen Hilfsmitteln zur Erkennung von Boreout, brauchen Führungskräfte das Wissen über die Hintergründe, die Einflussfaktoren und deren Auswirkungen. Konzepte sind, wie das „Ressourcenkonzept in der sozialinterventiven Praxeologie und Systemberatung“ (Petzold, 2007), vorhanden und können zur Verminderung, frühzeitig vorgesehen sogar zur Prävention von Boreout eingesetzt werden.

Die Darstellungen zeigen, dass Boreout im Berufsumfeld vielschichtig und komplex sein kann. Die Phänomene können sowohl auf der Mitarbeiter- wie auch auf der Führungsebene vorkommen und somit auch Führungskräfte betreffen. Im letztgenannten Fall besteht die Gefahr, dass sie auf Grund der eigenen Betroffenheit an Handlungsfähigkeit verlieren.

Ist das Berufsumfeld so gestaltet, dass Unternehmensphilosophie-, -strategie sowie Personal-, Aus- und Weiterbildungspolitik, HR-Systeme und Instrumente aufeinander abgestimmt sind und werden Machtstrukturen und –konzepte als legitim, funktional und konstruktiv erlebt, hat Boreout wenig Chancen.

Erhalten Führungskräfte ihrer Aufgabenstellung entsprechende Handlungsspielräume und Freiheitsgrade zugesprochen, in denen sie eigenverantwortlich agieren können, haben diese mehr Möglichkeiten die Ressourcen von Mitarbeitenden optimaler zu nutzen.

Können Mitarbeitende ihr Ressourcenreservoir ausschöpfen und sich adäquat weiterentwickeln, bleiben sie motiviert und leistungsfähiger.

In der Praxis ist das Berufsumfeld meist nicht so optimal, wie gerade dargestellt. Supervisoren und Supervisorinnen haben dann die Aufgabe, Führungskräfte bei der Gestaltung von Prozessen zur Ressourcennutzungsoptimierung zu begleiten und zu unterstützen. Ressourcen aufzudecken, Ressourcenpotenziale zu erkennen und nutzbar zu machen würde dazu beitragen, Boreout zu verhindern, resp. dagegen anzukommen.

In dem sollen Führungskräfte sensibilisiert werden sowie ein tieferes Verständnis für mögliche Unter- oder Überforderung von Mitarbeitenden, resp. ganzen Teams entwickeln, Symptome erkennen lernen und erweiterte Führungs-, resp. Handlungsoptionen zur Ressourcenoptimierung schaffen. Geeignete Methoden und Instrumente für das Erkennen von Handlungsfeldern und deren Bearbeitung sollen sie dabei unterstützen.

5.2 Ziel

Ziel dieser Arbeit ist es, ein Konzept für einen Führungsentwicklungsprozess zu erarbeiten, welches Supervisorinnen und Supervisoren ermöglicht, Führungskräfte zum Thema Boreout zu begleiten. Führungskräfte werden mit dem Thema Unterforderung am Arbeitsplatz vertraut und können die Unter- oder Überforderung, deren Einflussfaktoren und Abhängigkeiten erkennen. Sie erarbeiten darin individuelle Strategien, um die Ressourcennutzung zu optimieren und somit dem Phänomen entgegen zu wirken. Als Basis dient „das Ressourcenkonzept in der sozialinterventiven Praxeologie und Systemberatung“ (*Petzold, 2007*), im Folgenden kurz als „Ressourcenkonzept“ bezeichnet.

Das Konzept soll exemplarisch erprobt und für eine konkrete Anwendung spezifisch angepasst werden. Hier liegt der Schwerpunkt dieser Arbeit.

Dazu sind auszuarbeiten:

- Ein Workshopdesign
- Eine Ressourcenanalyse als Vorlage
- Aufgabenstellungen an Führungskräfte zur Bewusstmachung der eigenen Rollen, Verantwortungen, Ressourcen und Strategien zur Ressourcenoptimierung

In der praktischen Umsetzung des Konzeptes soll aufgezeigt werden, dass Führungskräfte durch grösseres Interesse an ihren Mitarbeitenden mehr Effizienz und Mitarbeiterzufriedenheit erreichen können. Das soll nicht heissen, dass diese bislang kein Interesse an den Menschen hatten, sondern vielmehr das Interesse durch die erweiterten Kenntnisse der Ressourcen zu steigern. Beab-

sichtigt werden damit auch eine konkretere Formulierung der Zielvereinbarungen in Mitarbeitergesprächen und ein individuelleres und verbessertes Einfordern von Arbeitsergebnissen. Mitarbeitende sollen dadurch Motivation aufbauen, mehr Eigenverantwortung übernehmen und ihre Kompetenzen und Performanzen optimaler einsetzen und entwickeln können.

5.3 Vorgehensweise

Für die Durchführung des Konzeptes wurde ein neuer Kundenauftrag akquiriert. Das Unternehmen war von der Wirtschaftskrise betroffen. Die Geschäftsleitung beschäftigte sich rechtzeitig mit den Krisenthemen und stellte sich die Fragen nach Optimierung von Prozessen und Ressourcen. Das Ressourcenkonzept wurde der Kundin vorgestellt und von ihr als passend befunden.

Das Vorgehen beinhaltete folgende Schritte:

- Ressourcenkonzept analysiert
- Auftragsakquisition
- Ressourcenkonzept-Präsentation
- Auftrag mit der Kundin geklärt und vertraglich festgehalten
- Fragestellungen strukturiert, Kundenanforderungen an das Lösungskonzept abgeleitet
- Ressourcenkonzept adaptiert
- Entwicklungsprozess ausgearbeitet und praktisch durchgeführt
- Optimierungen in den Prozessen der Kundin eingeführt
- Prozess reflektiert
- Ergebnisse ausgewertet und zusammengefasst
- Reflexion der Arbeit und Ergebnisse zusammen mit der Kundin

6 Die praktische Anwendung des Ressourcenkonzepts der sozialinterventiven Praxeologie und Systemberatung

6.1 Die Auftraggeberin in der Praxis

Die Kundin, eine Tochterfirma eines Schweizer Konzerns, ist ein Handelsunternehmen aus der metallverarbeitenden Branche. Die Firma beschäftigt rund 80 Mitarbeitende und ist ein führendes Handelshaus für Werkzeugmaschinen, Werkzeuge und Fertigungsmittel. Das Management besteht aus 3 Geschäftsleitungsmitgliedern und insgesamt 10 Führungskräften.

Das Unternehmen befand sich in einer schwierigen Situation in zweierlei Hinsicht.

1.) Durch den wirtschaftlichen Einbruch erlitt das Unternehmen einen rapiden Umsatzrückgang bis zu 60 %. 2.) Vor dem Eintritt des jetzigen Geschäftsleiters im Jahre 2005 wurde das Geschäft mit zwei Profit-Center geführt. Die Auflösung der Profit-Center und die erstrebte Zusammenführung in Bereiche gelangen wegen unterschiedlichem Führungsverständnis in der Geschäftsleitung nur bedingt.

Der Geschäftsleiter wollte die Wirtschaftskrisenzeit für die Weiterentwicklung der Führungskräfte nutzen. Die Geschäftsleitung kam nun überein und schätzte die Chancen positiv ein, in der Krisenzeit einen Entwicklungsprozess durchzuführen. Sie sah darin die Möglichkeiten, dass sich daraus der Zusammenhalt im Führungsteam verstärken würde, da Zeit und Raum auch für den Gedankenaustausch und Diskussionen zu vielen Themen des Unternehmens geführt und damit die Sichtweisen verändert würden. Sie war überzeugt, damit mehr Verständnis für Emotionales nicht nur auf Mitarbeiterebene, sondern auch unter den Führungskräften zu schaffen.

Auftragsinhalt war eine Führungsentwicklung, die das Transparentmachen von Führungsrollen und –Verantwortungen, der Führungsstile sowie eine Optimierung der Ressourcennutzung zum Ziel hatte. Der Geschäftsleiter vermutete, dass einige der Mitarbeitenden nicht voll ausgelastet seien, vordergründig jedoch hohen Aktivismus zeigten. Er beschrieb die Führung auf Grund alter Traditionen als zuwenig innovativ und dynamisch. Ihm fiel auf, dass Veränderungen sehr lange dauerten, „Sand im Getriebe“⁹ hatten oder gar nicht stattfinden konnten. Dem Geschäftsleiter war es wichtig, dass am Schluss des Entwicklungsprozesses ein Aktionsplan der Führungskräfte vorhanden war und eine Einschätzung vorlag, in wie weit die Mitarbeitenden in einer für sie passenden Funktion eingesetzt werden. Zudem soll Transparenz über quantitative oder qualitative Über-/Unterforderung geschaffen werden.

⁹ Zitat des Geschäftsleiters

6.2 Anpassung des Ressourcenkonzepts auf die Praxis

6.2.1 Kurzbeschreibung des Ressourcenkonzeptes

Beim Ressourcenkonzept geht es im Kern um Ressourcenoptimierung, nicht um Maximierung. Es wird zwischen materiellen und mentalen Ressourcen unterschieden. Durch die Auseinandersetzung mit mentalen Ressourcenbeständen sollen Ressourcen objektiver eingeschätzt und bewertet werden. Dadurch können Belastungen, Über- und Unterforderung sichtbar gemacht und die Ressourcennutzung optimiert werden.

Durch die Förderung des bewussten Umgangs mit Ressourcen, immer in Einbezug von Kontext und Kontinuum, sollen nachhaltige Problemlösungen erzielt werden und Kompetenzen sowie Performanzen entwickelt werden. Mit der Ressourcenanalyse werden bewusst oder unbewusst nutzbare und verfügbare, sowie ungenutzte, nicht nutzbare, nicht verfügbare oder verfügbare aber nicht genutzte Ressourcen deutlich. Dafür stehen Instrumente zur Verfügung (z.B. Ressourcenkarten aus dem Ressourcen-assessment, Ressourcenpläne aus dem Ressourcenmanagement, Ressourcenszenario aus Ressourcenentwicklung). Daraus lassen sich Handlungen zur optimaleren Nutzung ableiten.

Das Ressourcenkonzept beinhaltet auf Adressatengruppen und Situationen zugeschnittene Definitionen von Ressourcen. Es kann Problemlösungsmuster und Strukturierungsstrategien zur Bewältigung von Aufgaben aufzeigen.

Eine entscheidende Größe ist der Ressourcennutzer als Subjekt und personales System. Die persönlichkeits-theoretischen Perspektiven sind deshalb ein wesentlicher Teil.

Im Ressourcenkonzept wird das Arbeiten mit „Ressourcen-Karten“ aufgezeigt. Zunächst werden darin im Schulungs- und Coachingbereich mit Basiskategorien und Klassifizierungen von Ressourcen gearbeitet. Im Weiteren muss ein regelhaftes „Resourcing“ stattfinden. Dieses beinhaltet alle Vorgänge, die mit der Bestandsaufnahme, Beschaffung, kognitiven und emotionalen Bewertung (Kompetenz- bzw. Selbstwirksamkeitserwartung, Auswahl, Mobilisierung, Bereitstellung, Nutzungsabsicht) und der optimalen strategischen Nutzung von Ressourcen als fortlaufende Prozesse („Acting“) in einem System zu tun haben. Diese Entwicklungsarbeit geschieht mit einer gewissen Systematik. Ein Assessment Center hat das Ziel, die personalen Ressourcen zu erfassen. Auf Grund der Ergebnisse können gezielte Entwicklungen angegangen werden. Für einen Seminar-kontext werden im Anschluss Arbeiten mit persönlichen oder kontextbezogenen Ressourcenkarten empfohlen, um die Ressourcen einer Abteilung, eines Teams oder dergleichen zu erheben.

6.2.2 Anpassungen

Das Ressourcenkonzept musste auf die Kundenwünsche angepasst werden. Im ersten Workshop wurde von der Kundin erwartet, dass neben der Rollenklärung, die Verantwortungen, Kompetenzen und Führungsstile transparent wurden. Hierfür wurde die Rollentheorie mit dem Grid-Modell von Blake/Mouten ergänzt.

Für das Resourcing im zweiten Workshop wurden die Klassifizierungen des Ressourcenkonzepts mit den Kriterien aus den Boreoutstrategien (Rothlin/Werder, 2007) erweitert. Die Kundin verlangte zusätzlich Einschätzungen zur Arbeitsqualität bei Überstunden und die Zufriedenheit der Führungskräfte mit der Erfüllung der Anforderungen von Mitarbeitenden. Zudem wurde eine Ressourceneinschätzung der Führungskräfte über das ganze Team als Überblick eingefügt.

Dem Acting im dritten Workshop wurde das Thema „Macht“ hinzugefügt.

Der letzte Workshop galt der Reflexion, dem Erfahrungsaustausch und den Strategiekorrekturen. Das Thema Boreout wurde ergänzend diskutiert. Auf das Arbeiten mit Ressourcenkarten wurde verzichtet.

6.3 Praxis und Workshopdesigns

Es wurden 4 Tage für den Führungsentwicklungsprozess zur Verfügung gestellt. Der Prozess begann im März 2009. Das Ende war auf September geplant, musste dann wegen geschäftsinterner Ereignisse auf November 2009 verschoben werden. Die vier Workshops fanden ca. alle zwei Monate statt. In den Zwischenzeiten sammelten die Führungskräfte Erfahrungen mit den neuen Erkenntnissen und erarbeiteten die Analysen, die im jeweiligen Nachfolgeworkshop reflektiert wurden.

6.3.1 1. Workshop „Führungskräfte und Ihre Rollen“

Als Ziele wurden festgelegt, dass sich die Führungskräfte der verschiedenen Rollen bewusst werden konnten, die diesbezüglichen Verantwortungen und dazugehörenden Kompetenzen (im Sinne von Befugnissen) verdeutlicht und die Führungsstile transparent wurden. Als Basis wurde die Konstituierung von Identität (Petzold, 2007¹⁰) theoretisch vermittelt. Zu den eigenen Rollen und

¹⁰ Aus dem Kapitel „Das Ressourcenkonzept in der sozialinterventiven Praxeologie und Systemberatung (1997p), Abs. 1.4, S. 300)

Verantwortungen wurden auch die Rollen und Verantwortungen der Mitarbeiter angesehen. Die Rollen wurden in einer Gruppendiskussion auf Flipcharts visualisiert. Zur Vereinfachung der Definition der eigenen Führungsstil-Präferenzen wurde der Fragebogen aus dem Grid-Modell von Blake/Mouten zur Hilfe genommen. Dieser definiert 4 Verführungsstile:

- Stil I: Verfahrensstil (Das Reglement im Mittelpunkt)
- Stil II: Beziehungsstil (Befriedigung der zwischenmenschlichen Bedürfnisse im Mittelpunkt)
- Stil III: Aufgabenstil (Die Aufgabe im Mittelpunkt)
- Stil IV: Integrationsstil (Die Aufgabe und die Beziehung im Mittelpunkt)

6.3.2 2. Workshop „Resourcing“

Bei diesem Workshop wurden die unterschiedlichen Ressourcen (materielle und mentale (Petzold, 2007, S. 287) dargestellt. Mittels Soll-/Ist-Analyse haben die Führungskräfte personale Ressourcen in ihrer Abteilung definiert und die ungenutzten, genutzten und fehlenden Ressourcen von Mitarbeitenden aufzeigen können. Daraus entstand ein Ressourcenportfolio.

Eine wichtige Basis stellte das Modell der „fünf Säulen des Supports“, umformuliert auf organisationale Systeme¹¹ (Petzold, 2007, S. 290), dar. Die Einschätzung erfolgte mittels Diskussion des gesamten Führungsteams, bei der die Werte auf Flipchart festgehalten wurden.

Die Vermittlung des Integrativen Ressourcenmodells und der –theorie (Petzold, 2007, S. 294 ff) bildeten die Verständnisgrundlage für die Führungskräfte.

Damit die Ressourcenanalyse durchgeführt werden konnte, wurde im Vorfeld eine Vorlage mit den Kriterien entworfen¹². Die erste Analyse wurde als Übersicht zum Team ausgefüllt. Diese zeigte auf, welche Ressourcen zur Erreichung der Abteilungsziele, resp. der Hauptaufgaben der Abteilung notwendig sind. Aus den anschließenden Analysen zu jedem Mitarbeitenden konnte abgeleitet werden, wer im Team für welche Aufgaben passend eingesetzt ist oder werden könnte und wo allfällige Defizite bestehen sowie evtl. Über- oder Unterforderung.

Dabei wurden sowohl die Ressourcen auf Grund der Spezifizierung der Klassen aus dem Teil 2, Arbeiten mit „Ressourcen-Karten“ (idem, S. 309, ff) wie auch die Kriterien aus den Boreoutstrategien (Rothlin/Werder, 2007) erfasst. Zusätzlich wurden Kriterien zur Arbeitsqualität bei Überstunden und die Zufriedenheit der Anforderungen ergänzt. Als Arbeitsmaterial konnten die Führungs-

¹¹ Die Säulen werden darin wie folgt definiert: Produktionsmittel, Produktion und Produktivität, Wertschöpfung und Gewinn, Unternehmensprinzip und Geschäftsethik, Human Ressourcen

¹² Siehe Anhang 1 und 2

kräfte die Stellenbeschreibungen und das Personaldossier inkl. Mitarbeitergesprächsbögen zu Hilfe nehmen.

6.3.3 3. Workshop „Führungsstrategien entwickeln“

Hier galt es, dass die Führungskräfte die Verbindungen und Abhängigkeiten zwischen Rollen, Ressourcen und Führungsstrategien erkennen und daraus ggf. einen neuen Führungsstil entwickeln. Von jeder Führungsperson wurde ein individueller Aktionsplan erstellt der zeigte, was sie zur Optimierung der Ressourcennutzung tun wird. Weiter wurde ein theoretischer Input zu den Themen Führung¹³ und Macht¹⁴ eingebracht.

6.3.4 4. Workshop „Reflexion“

Bei diesem Workshop wurden die Ergebnisse aus der Ressourcenanalyse und die Aktionspläne und Führungsstrategien reflektiert. Die Führungskräfte präsentierten ihre Erfahrungen, welche Aktionen erfolgreich waren und zur Optimierung der Ressourcennutzung beitrugen sowie ob und wie sie ihren Führungsstil angepasst hatten. Es wurde genügend Raum zum Austauschen der Erfahrungen (Erfolge und Schwierigkeiten) geboten. Das Thema Burnout wurde angesprochen.

6.4 Ergebnisse

6.4.1 Führungsrollen, -stile

Die Führungsrollen wurden aus der Diskussion heraus bewusst gemacht. Ein relevantes Ergebnis war nicht vorgesehen.

Aus den Resultaten der Fragebögen zu den Führungsstilen wurde ersichtlich, dass ein überwiegender Teil der Führungskräfte den Beziehungsstil bevorzugen. Zwei Personen präferierten den integrativen, je eine Person den Verfahrens- resp. Aufgabenstil.

Kurzbeschreibung der Führungsstile

Stil II: Der **Beziehungsstil** zeichnet sich dadurch aus, dass die Befriedigung der zwischenmenschlichen Bedürfnisse im Vordergrund steht und wenig Einfluss auf das Sachziel genommen wird. Führungskräfte mit diesem Führungsstil fordern relativ wenig von ihren Mitarbeitern und lassen ihnen grosse Freiräume. Zu viele Hilfestellungen durch Führungskräfte dämpfen die Motivati-

¹³ nach Steyrer, 1996

¹⁴ Nach Skripten aus einem Seminar zum Thema Macht von Kaspar und Partner Managementberatung, 2006

on und Eigenständigkeit von Mitarbeitenden und können zu Hilflosigkeit und Ohnmachtsgefühlen führen. Die Unterstimulierung vor allem im Bereich der Fachkompetenzen führt zu Unterforderung, was zu Unzufriedenheit führen kann. Die dadurch entstehenden möglichen Stressreaktionen können zu negativen Adaptierungen wie Reaktanzen oder gar Krankheiten führen. Ebenso kann hier Boreout eine Auswirkung sein.

Stil IV: Mit dem **Integrationsstil** wird situativ auf das Zwischenmenschliche, die Zusammenarbeit, die Motivation, die Leistung, die Ergebnisse und das unternehmerische Denken eingegangen. Es wird zielgerichtet geführt und auf die Erreichung von Sachzielen geachtet. Mitarbeitenden werden möglichst ihren Kompetenzen und Performanzen nach eingesetzt. Durch das Miteinbeziehen der Mitarbeitenden für die Lösungen von sachlichen und menschlichen Problemen, werden Mitarbeitende ausreichend stimuliert und können ihre Ressourcen ausschöpfen, resp. auf das Ressourcenpotenzial zugreifen. Durch das Übertragen von Verantwortung wird Sinnhaftigkeit vermittelt, was zu höherer Leistungsbereitschaft führt. Neue Kompetenzen und Performanzen können entwickelt werden. Ein Boreout hat wenige Chancen. Dynamische Regulation kann stattfinden.

Stil I: Mit dem **Verfahrenstil** halten sich Führungskräfte an Richtlinien und Reglemente. Das Menschliche wird zurückgestellt. Solange sich Mitarbeitende den Regeln nach verhalten, wird kaum Einfluss auf das Erreichen von Sachzielen und das Betriebsklima genommen. Durch Desinteresse am Menschen von Führungskräften geht Identifikation mit der Arbeit und Identifizierung mit der Arbeitgeberin bei Mitarbeitenden verloren. Das Fehlen von Ko-respondenz lassen die Identität verkümmern. Mitarbeitende fallen förmlich aus den beruflichen Rollen. Es können Boreoutsymptome wie Desinteresse, Enttäuschung, Frust und Demotivation entstehen.

Stil III: Der **Aufgabenstil** stellt die Aufgaben in den Mittelpunkt. Dabei werden Ziele möglichst hoch gesteckt und das Gewinn- und Kostendenken in den Vordergrund gestellt. Es herrscht Leistungsorientierung. Führungskräfte nehmen starken Einfluss auf die Erreichung von Sachzielen. Zwischenmenschliches steht im Hintergrund. Dieser Führungsstil birgt die Gefahr, Mitarbeitende durch Überstimulierung zu überfordern. Das heisst, wenn die Aufgabenstellungen sowohl in qualitativer oder quantitativer Hinsicht nicht den Kapazitäten, Kompetenzen und Performanzen der Mitarbeitenden entsprechen und von ihnen weit mehr gefordert wird als ihre Ressourcen hergeben, kann dadurch Distress entstehen, was zu psychischen und physischen Krankheiten führen kann.

Die Führungskräfte kamen einstimmig überein, dass sich jeder eingehende Gedanken über den eigenen Führungsstil machen muss und die Entwicklung auf den Integrationsstil hingehen muss.

6.4.2 Ressourcen

Die Einschätzungen der „fünf Säulen des Supports“ wurden in Prozenten ausgewiesen:

Produktionsmittel	90 %
Produktion und Produktivität	60 %
Wertschöpfung und Gewinn	80 %
Unternehmensprinzip und Geschäftsethik	75 %
Human Ressourcen	60 %

Aus der Ressourcenanalyse sind folgende Ergebnisse entstanden: 7 der 10 Führungskräfte mit insgesamt 37 zu führenden Mitarbeitenden haben die Analysen durchgeführt. Die wichtigsten Ergebnisse werden nachfolgend kurz umrissen.

In der Einschätzung der Ressourcen wurden folgende Angaben gemacht: Aus dem Ressourcenreservoir werden wichtige Eigenschaften wie Eigeninitiative, Konfliktfähigkeit sowie Selbstmanagement von Mitarbeitenden nicht eingesetzt¹⁵. Fehlende Ressourcen¹⁶ die zur Erledigung der Aufgaben notwendig wären, sind vorwiegend Fachkompetenzen. Eingeforderte Ressourcen ohne Entwicklung¹⁷ sind Gesprächsführung, Arbeitstechnik, Teamfähigkeit, Eigeninitiative und div. Fachkenntnisse. Wiederkehrende Situationen ohne Veränderungen¹⁸ werden als Eigenschaften im Verhalten beschrieben. Dabei sind die meistgenannten das „sich vor Unangenehmem drücken“ und „Anweisungen zum Teil nicht befolgen“.

Bei den Boreout-Kriterien liegen folgende Ergebnisse vor: Jammernde Mitarbeitende werden 9 (24 %) genannt, 6 (16 %) die Termine verpassen und unzureichende Ergebnisse liefern, 1 (0,025 %) mit unzureichenden Ergebnissen mit Überstunden, 14 (37 %) die Überstunden mit Engagement leisten, 7 (19 %) die gute Qualität in Überstunden leisten, 2 (0,05 %) die mangelhafte Qualität in Überstunden leisten, 26 (70 %) entsprechen den Erwartungen, 3 (0,08 %) entsprechen den Erwartungen nicht. Die Felder wurden nur für wenige Mitarbeitenden ausgefüllt.

6.4.3 Führungsstrategien

¹⁵ Auswertung Spalte „bekannte, nicht eingesetzte“

¹⁶ Auswertung Spalte „bekannte, fehlende“ in der Auswertung im Anhang

¹⁷ Auswertung Spalte „eingefordert, fehlen, trotzdem keine Entwicklung“

¹⁸ Auswertung Spalte „wiederkehrende Situationen ohne Änderung“

Bei der Gegenüberstellung der Ressourcenanalysen und der Zielvereinbarungen¹⁹ wurde deutlich, welche Aktionen zur Erreichung bei den einzelnen Führungskräften notwendig sind. Als wichtigste Aktionen wurden definiert:

- Erreichung der individuellen Zielvereinbarungen durch Zwischenziele mit entsprechenden Gesprächen unterstützen
- Mehr Ergebnisse einfordern und dabei auf die personalen Ressourcen greifen
- Klar kommunizieren
- Mitarbeitenden in Entscheidungsprozesse einbeziehen, klare Entscheidungen treffen und diese konsequent umsetzen
- Mehr Austausch in der Führungsebene
- In der Führung Integrationsstil entwickeln

Zur Umsetzung und Sicherstellung der Einhaltung der Aktionen wurde vereinbart, dass regelmäßige Reflexionen unter den Führungskräften stattfinden und die Geschäftsleitung das Controlling übernimmt.

6.4.4 Reflexion

Seit dem Workshop „Führungsstrategien“ wurden die vorhandenen Führungsinstrumente²⁰ vermehrt und gezielter eingesetzt. Die Führungskräfte bezeichneten ihre Führungsaufgabe als leichter, wenn sie auf Grund der Instrumente sachbezogenere Gespräche führen können. Damit wurde das Einfordern von Ergebnissen bei den Mitarbeitenden einfacher empfunden. Den Ausführungen der Führungskräfte zufolge werden die personalen Ressourcen besser genutzt. Der grössere Teil der Führungskräfte teilte den Standpunkt, dass ihr grösseres Interesse an den Mitarbeitenden zur Zufriedenheit beiträgt. Laut Aussagen der Führungskräfte sind die Mitarbeitenden motivierter, leistungsfähiger und produktiver. Allerdings müssten die Führungskräfte sich weiterhin bemühen, konsequent am Führungsstil zu arbeiten. Ebenso braucht es den weitergehenden Abgleich von Ressourcenbeständen innerhalb der Bereiche und abteilungsübergreifend. Da diese Phase erst gut zwei Monate dauerte, konnten noch keine konkreten Ergebnisse und Fakten vorgelegt werden, die auch Nachhaltigkeit belegen würden.

Um diese Ergebnisse fundieren zu können, müsste in ca. einem halben Jahr und ein weiteres Mal in einem Jahr nachgefasst werden.

¹⁹ Zielvereinbarungen werden beim Mitarbeitergespräch auf den Mitarbeitergesprächsbögen festgehalten.

²⁰ Mitarbeitergespräch inkl. Zielvereinbarung, Stellenbeschreibungen, Ressourcenanalysen, QM, HR-Handbuch

6.5 Interpretationen der Ergebnisse

Der in der Führung des Unternehmens präferenzierte Beziehungsstil verhindert das optimale Nutzen des Ressourcenreservoirs, das Erschliessen des Ressourcenpotenzials und das Fördern, resp. Fordern von neuen Kompetenzen und Performanzen. Die Einschätzung Säule „Human Resources“ aus den „fünf Säulen des Supports“ verdeutlicht, dass die personalen Ressourcen unzureichend genutzt wurden.

Die Ressourcen in der Analyse wurden von den Führungskräften vollständiger ausgefüllt als der Teil mit den Boreoutkriterien. Hier kommt die Vermutung auf, dass der Beziehungsstil in der Führung zum Tragen kommt, der zu Gunsten der Mitarbeitenden spricht und Boreout eher ausgeblendet wird. Die Einschätzungen der Ressourcen weisen darauf hin, dass Unterforderung bei den Mitarbeitenden vorkommt, da einerseits das Ressourcenreservoir nicht ausgeschöpft wird, andererseits Ressourcen vorhanden, jedoch nicht genutzt und vor allem wahrscheinlich zu wenig konsequent eingefordert werden. Die Führungskräfte sprechen sich eindeutig für die Entwicklung des Integrationsstils in der Führung aus und wollen konkreter mit Zielvereinbarungen, Ergebnisorientierung und Miteinbezug der Mitarbeitenden in Entscheidungen operieren. Dies weist ebenso auf unausgesprochene, ja ungesehene, jedoch wahrscheinliche Boreoutsymptome bei Mitarbeitenden hin.

Die Erfahrungen der Führungskräfte lassen ebenso darauf schliessen, dass dem Boreout durch Interesse, Förderung und Forderung entgegen gewirkt werden kann. Die dadurch von ihnen eingeschätzte, grössere Mitarbeiterzufriedenheit lässt eine Leistungssteigerung und mehr Identifikation vermuten.

Die Ergebnisse deuten darauf hin, dass Boreout verhindert werden kann. Es kann auch davon ausgegangen werden, dass Mitarbeitende ihre Ressourcen optimaler nutzen und motivierter sowie leistungsfähiger sind, wenn sie ausreichend gefördert und gefordert, resp. angemessen geführt werden. Mitarbeitende leiden demnach kaum an Boreout, wenn die Aufgabenstellung und die Ziele genügend herausfordernd ihren Kompetenzen und Performanzen entsprechen.

In dieser Arbeit ist ein Instrumentarium für die Führungsebene zur Verbesserung des Ressourceneinsatzes im Kontext des Boreouts bei Mitarbeitenden entwickelt und wirksam angewandt worden. Um noch einen Schritt weiter zu kommen, müssten zusätzlich die Mitarbeiterperspektive einbezogen und Wechselwirkungen sichtbar gemacht werden. Zudem müssten derselbe Prozess von der Geschäftsleitung für die Führungsebene durchgeführt werden um einzuschätzen, ob Boreout auch bei den Führungskräften vorkommt. Das Ressourcenkonzept der sozialinterventiven

Praxeologie und Systemberatung (Petzold (1997p), 2007) wäre auch für diese Erweiterung geeignet.

6.6 Reflexion mit der Kundin

Im Abschlussgespräch mit dem Geschäftsleiter wurden die Ergebnisse besprochen und mit den Auftragszielen verglichen. Die Ziele wurden zur Zufriedenheit des Geschäftsleiters erreicht. Mit den Ergebnissen konnte er sich ein Bild von den personalen Ressourcen verschaffen. Zudem fühlte er sich in seinen Annahmen bestätigt, dass nicht alle Mitarbeitenden entsprechend ihren Aufgabenstellungen und Kompetenzen ausgelastet sind. Die Aktionspläne dienen dem Geschäftsleiter im kommenden Jahr als Grundlage für die Zielvereinbarungen mit den Führungskräften. Eine weitere Besprechung wäre in einem halben Jahr notwendig, um die Entwicklung des Führungsstils und die Nachhaltigkeit reflektieren und ggf. weitere Schritte planen zu können. Der Geschäftsleiter schliesst das in seine Jahresplanung ein.

7 Kritische Bewertung der Arbeit

Um das vorliegende Konzept auf seine Relevanz zu überprüfen, müsste es mehrfach eingesetzt werden. Dies hätte den Rahmen dieser Arbeit überschritten.

Grundsätzlich konnte verdeutlicht werden, dass ein Zusammenhang zwischen Führungsstil und Ressourcennutzung besteht. Anders als der Vorschlag von Rothlin/Werder, mit Checklisten in kurzer Zeit das Phänomen Boreout aufzudecken und zu beheben, legt diese Arbeit dar, dass mehrere Schritte in Prozessen dafür notwendig und sinnvoll sind.

Die Ergebnisse zeigen auf, dass dem Thema Unterforderung in der supervisorischen Arbeit Aufmerksamkeit geschenkt werden muss. Es ist insbesondere notwendig, eine Unterscheidung zur Überforderung zu machen. Führungskräfte sollen mit dem Phänomen vertrauter werden und einen passenden Umgang finden, um es weitgehend zu vermindern.

Zwar wird es kaum möglich sein, alle Mitarbeitenden jederzeit ihren Bedürfnissen, Wünschen und Möglichkeiten nach zu beschäftigen. Es soll aber in angemessener Form und mit gesundem Menschenverstand angestrebt werden. Insofern kann der Begriff Boreout benutzt werden, sofern er zur Legalisierung und zusammenfassenden Benennung der Symptome dient. Dabei ist ein genaues Abklären auf mehreren Ebenen notwendig um nicht voreilige Diagnosen und ungerechtfertigte Zuschreibungen zu stellen.

Das Konzept weist noch Lücken auf, um die weiteren Kreise zum Thema Boreout auszuleuchten. So müsste die Vorlage ausgebaut werden, damit Fragen geklärt werden können, welche die Überlegungen unter Punkt 3 näher betrachten wie zum Beispiel:

- Wie weit haben Unternehmensphilosophien, -strategien, Personal-, Aus- und Weiterbildungspolitik tatsächlich einen Einfluss auf Boreout?
- Wie kann verhindert werden, dass überqualifiziertes Personal eingestellt wird?
- Wie können Mitarbeitende und Führungskräfte verhindern, dass Boreoutsymptome auftreten, wenn Arbeitsprozesse automatisiert und/oder vereinfacht werden?
- Wie viele Absenzen entstehen durch das Boreoutsyndrom und was könnte dagegen unternommen werden?
- Usw.

8 Zusammenfassung

Mit dem Begriff Boreout haben Rothlin/Werder kein neues Syndrom entdeckt, sondern einer altbekannten Problematik einen neuen Namen gegeben. Mit ihren Büchern sollte die Öffentlichkeit auf Boreout aufmerksam gemacht und das Thema auch in der Management-Ebene legalisiert werden.

Die ergänzenden Elemente der Integrativen Supervision zeigen, dass Boreout mit tiefgründigerem Blick und auf verschiedenen Ebenen zu den Elementen Unterforderung, Langeweile und Desinteresse angesehen werden muss. Es hat weit mehr Einflussfaktoren, die nicht nur bei Mitarbeitenden, sondern im gesamten Kontext des Berufsumfeldes zu suchen sind. Wesentlich dabei ist auch der Führungsstil von Führungskräften.

Checklisten allein, von Führungskräften auf Mitarbeitende eingesetzt, nützen im Kampf gegen den Boreout höchstens kurzfristig und punktuell. Mit der Durchführung des Führungsentwicklungsprozesses konnte aufgezeigt werden, dass Abhängigkeiten zwischen dem Führungsstil und dem Verhalten der Mitarbeitenden besteht. Zudem sind ein längerer Prozess und mehrere Schritte notwendig um Ressourcen zu erkennen, einzuschätzen und durch einen passenden Führungsstil optimal zu nutzen.

Im Rahmen dieser Arbeit wurde sichtbar, dass Führungskräfte durch die Bewusstheit über ihre Rollen sowie ihre Verhaltensweisen einen wesentlichen Beitrag zur Ressourcenoptimierung leisten können, wenn Sie die personalen Ressourcen kennen, ihre Führung reflektieren und die vorhandenen Instrumente einsetzen.

Dass es auch bei optimaler Personalführung immer wieder Mitarbeitende gibt, die unterfordert sind und an einem Boreout leiden, kann nicht ausgeschlossen werden. Entscheidend sind auf allen Ebenen in einem Unternehmen das Interesse für die Mitarbeitenden mit ihren Ressourcen im Zusammenhang mit den Aufgabenstellungen, die frühzeitige Erkennung und die Transparenz sowie nachhaltige, geeignete Massnahmen, um dem Boreout zuvor zu kommen.

9 Literaturliste

- Beye D.*, Innere Kündigung durch Bore-Out?, 2008,
Grin Verlag, München, ISBN 978-3-640-28304-0
- Brinkmann R.D./Stapf K. H.*, Innere Kündigung, 2005
Verlag Ch.H. Beck oHG, München, ISBN 3-406-52815-5
- Buchwald P./Schwarzer Ch./Hobfoll St.*, Stress gemeinsam bewältigen: Ressourcenmanagement und multiaxiales Coping, 2003
Hogrefe-Verlag, Göttingen, ISBN 3-8017-1679-1
- Försterling F./Stiensmeier-Pelster J./Silny L.-M.*, Kognitive und emotionale Aspekte der Motivation, 2000
Hogrefe-Verlag, Göttingen, ISBN 3-8017-1419-5
- Hecht K./Scherf H-P./König O.*, Emotioneller Stress durch Überforderung und Unterforderung, 2001
Schibri-Verlag, Milow, ISBN 3-933978-47-5
- Maier C.*, Die Entdeckung der Faulheit, 2006
Wilhelm Goldmann Verlag, München, ISBN 3-442-15395-6
- Nevis E.C.*, Organisations-Beratung, 1998
Edition EHP, Köln, ISBN 3-926176-18-0
- Petzold H.G.*, Integrative Supervision, Meta- Consulting, Organisationsentwicklung, 2007
VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden, ISBN 978-3-531-14585-3
- Petzold H.G.*, Integrative Therapie , Band 1 -3, 2003
Junfermannsche Verlagsbuchhandlung, Paderborn, ISBN 3-87387-066-6
- Rothlin Ph./Werder P.R.*, Diagnose Boreout, 2007
Verlag Redline GmbH, Heidelberg, ISBN 978-3-636-01462-7
- Rothlin Ph./Werder P.R.*, Die Boreoutfalle, 2009
Verlag Redline GmbH, Heidelberg, ISBN 978-3-636-01593-8
- Rahm, D./Otte H./Bosse S./Ruhe- Hollenbach H.*, Einführung in die Integrative Therapie, 1999
Junfermannsche Verlagsbuchhandlung, Paderborn, ISBN 3-87387-083-5
- Rauen Ch.*, Coaching-Tools, 2004
managerSeminare Verlags GmbH, Bonn, ISBN 3-936075-18-2
- Schreyögg A.*, Coaching, 1998
Campus Verlag, Frankfurt, ISBN 3-593-35383-0

Schreyögg A., Supervision, 1992

Junfermannsche Verlagsbuchhandlung, Paderborn, ISBN 3-87387-048-7

Schwarz M., Die innere Kündigung von Arbeitnehmern - empirische Daten, Phänomene, Gegenmassnahmen, 2002

Grin Verlag, München, ISBN 978-3-638-69145-1

Texte aus Fachzeitschriften, Veröffentlichungen und Skripten

Harzt P., Minipreneure, 2008

Kaspar und Partner, Seminarskripte zum Thema Macht, 2006

Kissling D., Stress ist das dominierende Thema unserer Zeit, Context, 6/2008

Kopf E., Langeweile lass nach, Context, 21/2006

Petzold H., Entwicklungen in der Integrativen Therapie als „biopsychosozialem“ Modell, Polyloge, 2007

Suter D., Wenn vor lauter Nichtstun die Arbeit zum Horror wird, HR Today, 06/2007

Schindler, M., Innere Kündigung – ein Thema in der Supervision, Organisationsberatung – Supervision – clinical Management, 2/2000

Internetseiten

<http://www.mjn.de/fhhdik/info-forschungsprojekt.php>

http://psychiatrie-heute.net/psychiatrie/innere_kuendigung.html

<http://www.winnerconsult.de>

10 Anhang 1, Vorlage Ressourcenanalyse Team

Team	Abteilung	
eingesetzte Ressourcen	bekannte, nicht eingesetzte	fehlende

11 Anhang 2, Vorlage Ressourcenanalyse Mitarbeitende

Mitarbeiter/in Name

Ressourcen							Bo-reout krite-rien					
bekannte eingesetzte	bekannte, nicht eingesetzte	bekannte, fehlende	eingesetzte, ohne gefordert sein	eingefordert, entwickelt und eingesetzt	eingefordert, fehlen trotzdem, keine Entwicklung	wiederkehrende Situationen, ohne Änderungen	Jammert über zu viel Arbeit	Termine verpasst, Output unzureichend	Überstunden, Ergebnisse unzureichend	Überstunden mit Engagement	Überstunden Qualität gut/mangelhaft	Entspricht den Anforderungen genau

12 Anhang 3, Auswertung

Mitarbeiter/in	Ressourcen										0	Boreoutkriterien						
FK	Total MA	bekannte eingesetzte	bekannte, nicht eingesetzte	Anzahl MA	bekannte, fehlende	Anzahl MA	eingesetzte, ohne gefordert sein	eingefordert, entwickelt und eingesetzt	eingefordert, fehlen trotzdem, keine Entwicklung	Anzahl MA	wiederkehrende Situationen, ohne Änderungen	Anzahl MA	Jammert über zu viel Arbeit	Termine verpasst, Output unzureichend	Überstunden, Ergebnisse unzureichend	Überstunden mit Engager	Überstunden Qualität gut/mangelhaft	Entspricht den Anforderungen genau (ja/nein)
A	4	Eigeninitiative		2	Sprachen	1			ration. Arb.techn.	4		1		1				4 ja
		Konfliktfähigkeit		1	Gespr.führung	3			Gespr.führung	4								
		Selbstmanagement		2														
B	5				CNC	1										4		5 ja
					Sprachen	1												
					PMC	4												
C	6	Zerspanungstechn.		1	Prod.Kenntnisse	2			Prioritäten setzen	1	Drückt sich vor Unannehmen	2	1		1	4 +, 2 -		
		Sprachen		1	Sprachen	1					fragt mehrmals dasselbe	1						
					Prioritäten setzen	1					sieht Arbeit nicht	1						
					technische Kennt.	4												
					Innovation	2												
D	4	Opt. Reiseplanung		4	Verst. F. Prj.abl.	4			EDV-Kenntnisse	4	Befolgt z. T. Anw eis. nicht	4	4	3			4 ja	
		Kundenanlässe		4	Verst. F. Prozesse	3												
		Bedarfsaufnahme		4														
E + F	12	Eigeninitiative		7	Sprachen	3			Teamfähigkeit	1	unzureichende Komm.	1	3	3	5		9 ja, 3 nein	
		Konfliktfähigkeit		8	Gespr.führung	5			Arbeitstechnik	1								
		Selbstmanagement		3	Arbeitstechnik	7			Gesprächsführung	2								
		Kostendenken		3					Produktekenntnisse	2								
									Eigeninitiative	1								
G	6	Kundenklassifizierung		4	Produktekenntn.	2			Hält sich nicht immer an Weisungen	1	unvollständige Rapporte	1			4	3 +	4 ja	
		Systematische Angebotsverfolgung		1	Verst. F. Prj.abl.	3					Braucht Trost bei Absagen	1						
					Verst. F. Prozesse	2												
	37											9	6	1	14	7+, 2-	26 ja, 3 nein	

Abbildung 1: Ergebnisse der Ressourcenanalyse.

13 Anhang 3, Befragung beim Institut für Arbeitsmedizin (ifa),

Baden (CH)

Das ifa Institut für Arbeitsmedizin mit Sitz in Baden entstand 1995 als Aktiengesellschaft aus dem Outsourcing des betriebsärztlichen Dienstes der ABB Schweiz. Leiter des ifa ist Dr. med. Dieter Kissling, Facharzt für Allgemeinmedizin und Arbeitsmedizin.

Zweck des Instituts für Arbeitsmedizin ist die betriebsärztliche Betreuung von Firmen im Industrie- und Dienstleistungssektor. Zurzeit beschäftigt das ifa rund 85 Mitarbeitende. Seit April 2000 ist das ifa ISO-9001 zertifiziert. Neben den Gesundheitszentren, der arbeitsmedizinischen Beratung schweizweit und einer öffentlichen Arztpraxis existiert seit 1997 eine Abteilung für betriebliche Gesundheitsförderung. Die ifa Gesundheitsförderung ist spezialisiert auf die Entwicklung und Umsetzung von ganzheitlichem Gesundheitsmanagement.

Das Institut wurde angefragt, wie weit das Thema Boreout für sie bedeutsam ist, welche Erfahrungen bislang dazu gesammelt werden konnten und wie weit es bereits Datenerhebungen z. B. zu Absenzzraten im Zusammenhang mit Boreout gibt. Im Folgenden sind die Informationen von Ivo Mauch, lic. Phil. I Arbeits- und Organisationspsychologie, und Dr. med. Dieter Kissling, zusammengefasst.

Wiederholt macht die Gesundheitsförderung des Institutes für Arbeitsmedizin die Erfahrung, dass nicht nur Burnout, sondern auch Boreout im Sinne eines „Ausgelangweilt-Seins“ ein wichtiges und aktuelles Thema ist.

Das Institut für Arbeitsmedizin, bezieht sich auf Prof. Dr. Ivars Udris²¹ und der Disuse-Hypothese, denen zu Folge es auch zu einer Verkümmern der eigenen Fähigkeiten und Fertigkeiten kommen kann, wenn diese über längere Zeit nicht genutzt werden. Zudem wird dadurch das Selbstwertgefühl stark beeinträchtigt. Um jedoch langfristig

²¹ EHT Zürich, Arbeits- und Organisationspsychologie

gesund bleiben zu können, ist auch ein gewisses Mass an Jobroutine notwendig, da nicht permanent anspruchsvolle Herausforderungen und eine hohe Aktiviertheit erlebt werden können (Gefahr der Überforderung und langfristig eines Burnouts). Der Leiter des Instituts für Arbeitsmedizin, Dr. Dieter Kissling, sieht nur eine beschränkte Analogie zum Burnout. Er meint, dass ein richtig diagnostiziertes Burnout Menschen schwer krank macht, viele hospitalisiert und therapiert werden müssen, jedoch resignative Menschen hingegen krank, aber nicht schwer krank sind. Boreout dürfte keine langwierigen Klinikaufenthalte, Frühpensionierungen oder Invalidität zur Folge haben. Auf jeden Fall existieren jedoch Parallelen zwischen Burn- und Boreout, wie beispielsweise Unzufriedenheit, Gereiztheit und Energielosigkeit. Eine gründliche Abklärung sei wichtig, bevor eine schwerwiegende Diagnose wie Burn- oder Boreout gestellt wird und Fallstricke für eine Boreout-Diagnose wie z. B. eine innere Kündigung oder Faulheit beachtet werden. Die Gesundheitsförderung des Instituts für Arbeitsmedizin ist stark präventiv tätig und sieht im Verhalten einer Führungskraft einen entscheidenden Faktor, ob es zu einer Unter- oder Überforderung eines Mitarbeiters kommt. Führungskräfte sollen bei ihren Mitarbeitenden frühzeitig Veränderungen zu erkennen versuchen und diese auch rechtzeitig ansprechen. Als Ansatzpunkte für Führungskräfte formulieren sie beispielsweise die Arbeitsgestaltung (Tätigkeitserweiterung und Arbeitsbereicherung). Sie appellieren an die Eigenverantwortung der Mitarbeitenden, dass diese bei Langeweile selber aktiv werden und das Gespräch mit ihrem Vorgesetzten suchen sollen.

Mauch beschreibt weiter, dass unterforderte Mitarbeitende in der Regel eine höhere Absenzzrate aufweisen. Zudem besteht ein Zusammenhang zwischen der Konjunktur und der Absenzzrate. Ist die Konjunktur tief, sinken auch die Absenzzahlen und umgekehrt. Vor dem Hintergrund der Finanzkrise wird nun auch von häufigeren Überstunden gesprochen und spannend wäre nun auch für ifa zu wissen, wie sich die Boreout-Zahlen entwickeln und was dies für einen Effekt auf die Absenzzahlen von unterforderten Mitarbeitenden hat. Ein diesbezügliches Projekt läuft jedoch noch nicht.