

Wie kann Unterforderung durch konkrete Maßnahmen im Arbeitsalltag entgegengewirkt werden?

Wir möchten Ihnen drei Optionen aufzeigen, mit denen der Arbeitsalltag spannender gestaltet werden kann. Es handelt sich um Beispiele dafür, wie Aufgaben neu verteilt werden können, um so für mehr Abwechslung und ein spannenderes Tätigkeitsfeld zu sorgen. Um diese Maßnahmen umzusetzen, ist es jedoch wichtig, auf die Führungskraft zuzugehen und anzusprechen, dass es aktuell ein Problem mit der Auslastung am Arbeitsplatz gibt.

Das zugrunde liegende Problem

Unterforderung am Arbeitsplatz kann auf zwei Wegen entstehen: einerseits, wenn Mitarbeitende immer die gleichen Aufgaben erfüllen, die Arbeit also monoton ist und andererseits, wenn nicht genug Aufgaben für die vorgeschriebene Arbeitszeit vorhanden sind (Cürten, 2013).

Wenn immer die gleichen Aufgaben erledigt werden, kann dies dazu führen, dass Mitarbeitende das Gefühl bekommen, mehr Leistung bieten zu können als tatsächlich von ihnen verlangt wird (Wenchel, 2009).

Bei fehlenden Aufgaben, wenn also zeitweise nichts zu tun ist, entsteht ebenfalls das Gefühl, mehr leisten zu können, als abverlangt wird (Cürten, 2013).

Langeweile dieser Art am Arbeitsplatz kann genau wie die Erfüllung monotoner Aufgaben mit dem Gefühl von Unterforderung einhergehen (Slaghuis, 2015).

Eine mögliche Folge liegt in der Unzufriedenheit am Arbeitsplatz (Wenchel, 2009) und Demotivation (Slaghuis, 2015).

Die erste Möglichkeit, mit welcher Unterforderung am Arbeitsplatz begegnet werden kann, nennt sich Job Enrichment.

Job Enrichment

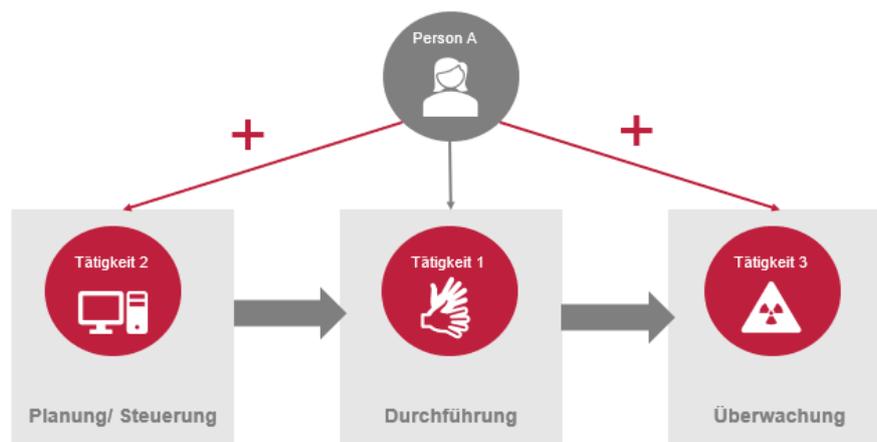
Job Enrichment ist eine Strategie der Arbeitsumstrukturierung, bei der die **Aufgabeninhalte vergrößert oder bereichert** („enrichment“) werden (Kauffeld, 2019). Dabei liegt der Fokus nicht auf der Arbeitsmenge (Quantität) sondern auf den Arbeitsinhalten (**Qualität**).

Warum ist Job Enrichment die Lösung für das Problem?

Im Rahmen von Job Enrichment erhalten Sie zusätzlich zu den aktuellen Arbeitstätigkeiten weitere Aufgaben auf einem **höheren Anforderungsniveau**. Dabei wird Ihr **Handlungs- und Entscheidungsspielraum** vergrößert, sodass Sie **mehr Verantwortung und Kontrolle** über Ihre Tätigkeit haben (Kauffeld, 2019). Das kann z.B. bedeuten, dass Sie zusätzlich zur Durchführung einer Aufgabe auch die **Planung, Steuerung und Kontrolle** der Aufgabe mit übernehmen. Damit vergrößert sich Ihr Handlungsspielraum und Sie erhalten einen **ganzheitlichen Arbeitsprozess** statt nur einzelner Teilaufgaben (Kauffeld, & Martens, 2019).

Beispiel:

In der folgenden Abbildung (angelehnt an Kauffeld, & Martens, 2019) sehen Sie Lena (Person A). Sie arbeitet in einer Großbäckerei und war bisher (grauer Pfeil) nur für die Zubereitung des Brötchenteigs zuständig (Tätigkeit 1). Im Rahmen des Job Enrichments (rote Pfeile) nimmt Lena nun auch die Bestellungen entgegen (Tätigkeit 2). So weiß sie, welche Menge gebraucht wird. Zusätzlich ist sie nun mitverantwortlich dafür, dass die Brötchen rechtzeitig fertiggestellt und abholbereit sind (Tätigkeit 3).



Die zweite Möglichkeit, mit welcher Unterforderung am Arbeitsplatz begegnet werden kann, nennt sich Job Enlargement.

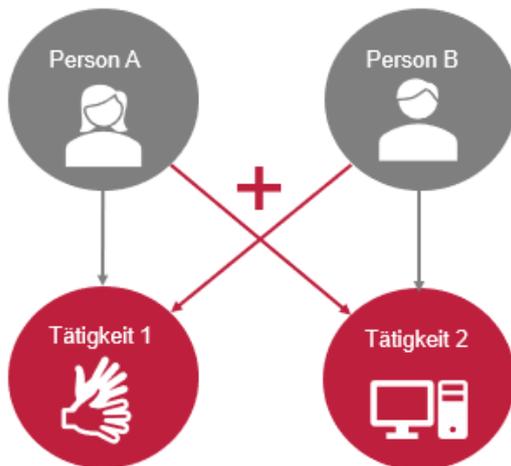
Job Enlargement

Ähnlich wie beim Job Enrichment ist das Ziel des Job Enlargements, den **Aufgabenbereich von Mitarbeitenden zu vergrößern**. Allerdings geht es hier nicht um einen größeren Handlungs- und Entscheidungsspielraum, sondern lediglich um eine Vergrößerung der Arbeitstätigkeit (Parker, Knight, & Ohly, 2017).

Warum ist Job Enlargement die Lösung für das Problem?

Sie übernehmen nicht unbedingt mehr Verantwortung oder Kontrolle, sondern erhalten **neue, umfangreichere Aufgaben**. So könnten Sie z.B. Tätigkeiten von Mitarbeitenden übernehmen, die schon (zu) viel zu tun haben. Eine andere Möglichkeit für Job Enlargement ist, dass Sie neue Aufgaben bekommen, bei denen Sie mit anderen Mitarbeitenden zusammenarbeiten müssen. Durch die Interaktion ist somit mehr Koordination erforderlich und Sie erhalten neue Aufgabenbereiche.

Beispiel:



In dieser Abbildung sehen Sie Lena (Person A) und Sören (Person B) aus einer Großbäckerei.

Bisher (graue Pfeile) übernimmt Lena die Zubereitung des Brötchenteigs (Tätigkeit 1) und Sören das Formen der Brötchen (Tätigkeit 2).

Im Rahmen des Job Enlargements (rote Pfeile) übernehmen beide zusätzlich die Aufgabe des jeweils anderen. Sie arbeiten nun zusammen und zudem entsteht ein vollständigerer Arbeitsablauf für beide.

Die dritte Möglichkeit, mit welcher Unterforderung am Arbeitsplatz begegnet werden kann, nennt sich Job Rotation.

Job Rotation

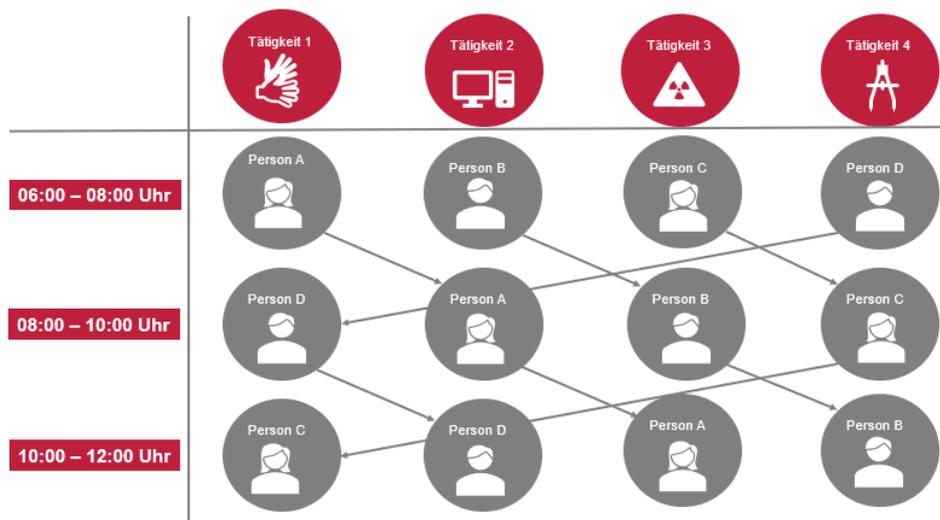
Dabei **rotieren Mitarbeitende systematisch von einem Aufgabenbereich zum nächsten** (Kauffeld, 2019). Gewissermaßen tauschen Sie also Ihre Arbeitstätigkeiten reihum mit anderen Mitarbeitenden. Sie können dabei ganze Arbeitstage oder auch nur einzelne Stunden tauschen sowie entweder ganzheitliche Tätigkeiten oder nur einzelne Teilbereiche.

Warum ist Job Rotation die Lösung für das Problem?

So lernen Sie neue Aufgaben kennen und können daran wachsen. Ihre Arbeit wird so **vielfältiger und abwechslungsreicher**.

Beispiel:

In der folgenden Abbildung sehen Sie Lena (Person A) und Sören (Person B) und zwei weitere Kollegen (Personen C & D) sowie vier verschiedene Aufgaben, welche die Mitarbeitenden in der Bäckerei übernehmen. Durch das Job-Rotation-Prinzip tauschen die Mitarbeitenden nun zu festgelegten Zeiten (bspw. nach 2 Stunden) ihre Aufgaben und alle haben die Chance, jede Aufgabe auszuführen. So kümmert sich jeder von ihnen nun beispielsweise einmal am Tag um das Inventar (Tätigkeit 4).



Sie haben nun verschiedene mögliche Maßnahmen kennen gelernt, Ihre Arbeit umzugestalten. Nun können Sie abwägen, welche Maßnahmen für Sie in Frage kämen. Hierzu können Sie auch wieder auf Ihre wichtigsten Erkenntnisse aus den Reflektionsübungen zurückgreifen.

Welche Maßnahme eignet sich für Sie?

Job Enrichment: Überlegen Sie sich, welche Aufgaben mit mehr Verantwortung noch in Ihrer Abteilung anfallen. Wer übernimmt gerade diese Aufgaben? Vielleicht entlasten Sie eine andere Person, indem Sie einen Teil der verantwortungsvollen Aufgaben abnehmen.

Verantwortungsvolle Aufgaben:

Job Enlargement: Überlegen Sie sich, welche Aufgaben vor oder nach Ihren eigenen Aufgaben anfallen. Können Sie diese vor- oder nachgeschalteten Aufgaben ebenfalls übernehmen? Wer übernimmt diese Aufgaben gerade? Eventuell können Sie sich mit diesen Kollegen/innen zusammentun.

Vor- oder nachgeschaltete Aufgaben:

Job Rotation: Überlegen Sie sich, welche Aufgaben Sie gerade ausführen und welche Aufgaben Ihre Kollegen/innen erledigen. Gibt es die Möglichkeit, dass Sie die Aufgaben mit den Kollegen/innen durchwechseln? Wären Sie dadurch geforderter? In welchem Rhythmus sollten die Aufgaben durchgewechselt werden?

Aufgaben zum Durchwechseln:

Mit wem & wann:
