

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 Rotation.

Job Rotation

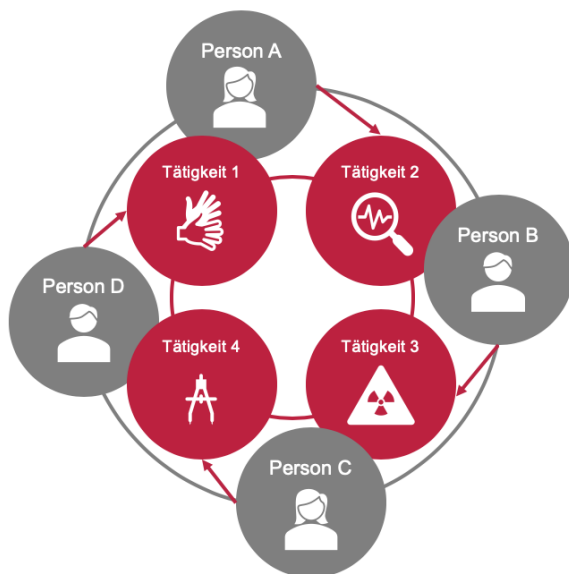
Die Tätigkeiten wechseln regelmäßig nach einem festen Schema (Jorgensen, Davis, Kotowski, Aedla, & Dunning, 2005).

Warum ist Job Rotation die Lösung für das Problem?

Job Rotation hilft dabei, die Zusammenhänge zwischen einzelnen Arbeitsschritten zu verdeutlichen, so kann die Motivation einzelne Arbeitsschritte durchzuführen gesteigert werden (Kaymaz, 2010).

Beispiel:

Lena und Sören arbeiten in einer Großbäckerei. Dort gibt es viele verschiedene Aufgaben, von der Teigherstellung über das Formen von Keksen und Verzieren von Torten bis hin zu Aufräumarbeiten. In einem Job Rotation Modell würden Sören und Lena alle der genannten Tätigkeiten ausführen und beispielsweise im Monatsturnus durchwechseln. Die Aufgaben kommen Lena und Sören nun weniger monoton vor, sie entwickeln mehr Spaß an der Arbeit, weil sie besser überblicken können, warum die einzelnen Arbeitsschritte für die Endprodukte wichtig sind. Durch die Abwechslung fühlen sie sich geforderter.



In dieser Abbildung zu Job Rotation sieht man Sören und Lena und zwei weitere Mitarbeitende im äußeren Kreis. Im inneren Kreis sind verschiedene Aufgaben dargestellt, welche die Mitarbeitenden übernehmen. Durch die Abwechslung bekommen alle die Chance, jede Aufgabe auszuprobieren. Weil die Teilnehmenden des Modells nun besser wissen, was an der Erledigung ihrer Aufgaben dranhängt, sind sie motivierter und haben mehr Lust, mitzuarbeiten.

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

Job Enlargement

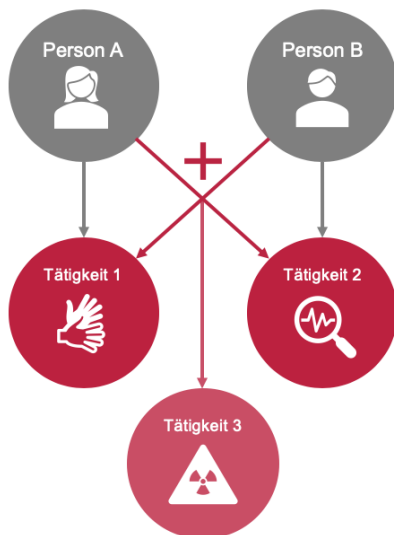
Zu den aktuellen Aufgaben kommen neue, beispielsweise vor- oder nachgeschaltete Aufgaben hinzu (Herzberg, 1968).

Warum ist Job Enlargement die Lösung für das Problem?

Über die Vergabe zusammenhängender Aufgaben können Mitarbeitende autonomer arbeiten und ihre Fehler selbstständig ausgleichen (Hulin & Blood, 1968).

Beispiel:

Lena und Sören arbeiten in einer Großbäckerei. Dort gibt es viele verschiedene Aufgaben, von der Teigherstellung über das Formen von Keksen und Verzieren von Torten bis hin zu Aufräumarbeiten. Lena ist für das Ausstechen der Kekse und Sören für das Zusammensuchen der Zutaten zuständig. In einem Job Enlargement Modell übernehmen beide zusätzlich zu ihrer Aufgabe auch die Aufgabe des anderen und übernehmen das Backen der Kekse.



In dieser Abbildung zu Job Enlargement sieht man Sören und Lena. Sören übernimmt mit Tätigkeit zwei das Sammeln der Zutaten, während Lena in Tätigkeit eins das Ausstechen der Kekse durchführt. Nun übernehmen beide nicht nur die Aufgabe des jeweils anderen, sondern auch noch eine dritte. So entsteht ein vollständigerer Arbeitsablauf und Sören und Lena haben das Gefühl, am Endprodukt, also dem fertigen Keks durchgehender beteiligt zu sein.

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

Job Enrichment

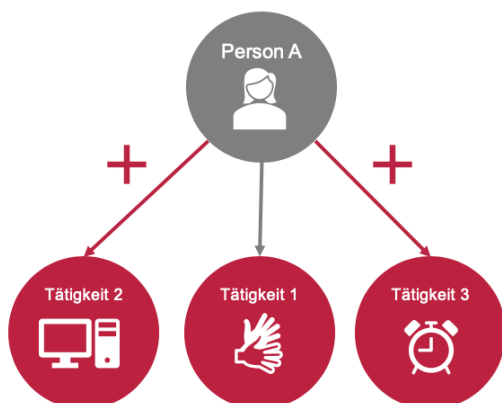
Aufgaben mit höherer Verantwortung oder einer Kontrollfunktion werden übernommen (Chung & Ross, 1977).

Warum ist Job Enrichment die Lösung für das Problem?

Die Übernahme von Verantwortung erhöht das Kontrollgefühl am Arbeitsplatz. Dies kann mit einer verbesserten Arbeitszufriedenheit einhergehen (de Menez, 2011).

Beispiel:

Lena arbeitet in einer Großbäckerei. Dort gibt es viele verschiedene Aufgaben, von der Teigherstellung über das Formen von Keksen und Verzieren von Torten bis hin zu Aufräumarbeiten. Daneben werden auch Bestellungen angenommen und die Einhaltung von Qualitätsansprüchen und Zeitplanung in der Backstube überwacht. Lena ist für das Ausstechen der Kekse zuständig. In einem Job Enrichment Modell übernimmt Lena nun zusätzlich die Aufnahme der Keksbestellungen und überwacht, dass die passende Anzahl im festgelegten Zeitraum hergestellt worden ist, sodass der Kunde beliefert werden kann.



In dieser Abbildung zu Job Enrichment sieht man Lena. Dadurch, dass Lena nun auch die Bestellungen entgegennimmt und so genau weiß, welche Menge gebraucht wird, kann sie abschätzen, wie lange für die Produktion der Kekse gebraucht wird. Lena ist nun auch mitverantwortlich dafür, zu wissen, wann die Menge an Keksen fertig sein muss, sodass sie abgeholt werden können.



Präventa

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 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 : _____

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 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: _____

- Quelle: Cürten, S. (2013). Boreout-Syndrom und Coaching. *Organisationsberatung, Supervision, Coaching*, 20(4), 473-478. doi: 10.1007/s11613-013-0347-8
- Chung, K. H. & Ross, M. F. (1977). Differences in Motivational Properties between Job Enlargement and Job Enrichment. *Academy of Management Review* 2(1), 113-122.
- de Menezes, L. M. (2011). Job Satisfaction and Quality Management: An Empirical Analysis. *International Journal of Operations and Production Management*, 32(3), 308-328. doi: 10.1108/01443571211212592
- Herzberg, F. (1968). One More Time: How Do You Motivate Employees?. Abgerufen von: http://lideranca.blog.br/wp-content/uploads/2019/04/One_More_Time.pdf [10.10.2019]
- Hulin, C. L. & Blood, M. R. (1968). Job Enlargement, Individual Differences, And Worker Responses. *Psychological Bulletin* 69(1), 41-55.
- Jorgensen, M., Davis, K., Kotowski, S., Aedla, P., & Dunning, K. (2005). Characteristics of Job Rotation in the Midwest US Manufacturing Sector. *Ergonomics* 48(15), 1721-1733.
- Kaymaz, K. (2010). The Effects of Job Rotation Practices on Motivation: A Research on Managers in the Automotive Organizations. *Business and Economics Research Journal* 1(3), 69-85.
- Slaghuis, B. (2015, 11. Mai). Langeweile im Job: Was tun, wenn es nichts zu tun gibt?. Abgerufen von <https://www.bernd-slaghuis.de/karriere-blog/boreout-langeweile-im-job/>
- Wenchel, K. T. (Hrsg.). (2009). Wann müssen Vorgesetzte eingreifen. Bochum: InfoMediaVerlag e.K.