

Weniger unnötige Aufgaben – trotzdem erschöpft?

Zum World Mental Health Day am 10. Oktober rückt die Frage in den Fokus, was Menschen bei der Arbeit psychisch belastet. Eine Studie der Universität Bielefeld zeigt: Nicht nur zu viele oder unangemessene Aufgaben können Stress auslösen. Auch Veränderungen im Arbeitsalltag können Beschäftigte erschöpfen, selbst wenn die Zahl belastender Aufgaben sinkt. Entscheidend ist dabei, wie sicher sie die neue Situation einschätzen können.

Die wichtigsten Fakten im Überblick:

- Eine Studie der Universität Bielefeld befasst sich mit Arbeitsbelastung und Stress.
- Überraschendes Ergebnis: Selbst wenn belastende Aufgaben weniger werden, kann die Erschöpfung zunehmen.
- Eine zentrale Rolle spielt die Unsicherheit, die Beschäftigte bei solchen Veränderungen erleben.

Der Arbeitsalltag besteht oft aus vielfältigen Aufgaben, doch nicht jede Aufgabe fühlt sich für Beschäftigte sinnvoll oder passend an. Die Forschung spricht von „illegitimen Aufgaben“. Gemeint sind Tätigkeiten, die Mitarbeitende als unnötig oder unangemessen empfinden, etwa weil sie nicht zu ihrer eigentlichen Rolle gehören.

Eine aktuelle Studie untersucht nun eine bislang weniger beachtete Frage: Was passiert, wenn sich das Ausmaß solcher Aufgaben verändert? Dafür haben Forschende der Universität Bielefeld Beschäftigte in zwei Studien wiederholt befragt – einmal täglich, einmal wöchentlich. Sie konnten nachvollziehen, wie sich Veränderungen im Arbeitsalltag auf das Erleben der Beschäftigten auswirken. „So wird eine Seite von Arbeitsbelastung sichtbar, die eine einmalige Befragung leicht übersieht. Für die Praxis legt das nahe, Änderungen von Aufgaben nachvollziehbar zu erklären und Raum für Rückfragen zu geben“, sagt Wirtschaftswissenschaftler Professor Dr. Kai C. Bormann, Koautor der Studie.

Veränderungen können verunsichern

Das Ergebnis der Untersuchung überrascht nämlich: Sowohl eine Zunahme als auch eine Abnahme illegitimer Aufgaben ging mit höherer emotionaler Erschöpfung einher als ein gleichbleibendes Aufgabenniveau. Eine mögliche Erklärung liefert die wahrgenommene Unsicherheit. Wenn sich Aufgaben verändern, kann damit auch unklar werden, welche Erwartungen künftig gelten.

Die Studie zeigt damit einen Aspekt von Stress, der im Arbeitsalltag oft unsichtbar bleibt: Nicht allein die Menge oder Schwierigkeit einer Aufgabe kann belasten. Auch Veränderungen und die damit verbundene Verunsicherung können psychische Ressourcen beanspruchen. Das bedeutet nicht, dass Unternehmen belastende Aufgaben beibehalten sollten. Vielmehr kommt es darauf an, Veränderungen verständlich zu kommunizieren und Beschäftigten die Möglichkeit zu geben, Fragen zu stellen.

Erkenntnisse für die Arbeitswelt und Familienunternehmen

Die Ergebnisse sind auch für Familienunternehmen relevant. Dort sind Zuständigkeiten mitunter

über Jahre und auf informellem Weg gewachsen. Wenn sich Rollen und Aufgaben ändern, wird die Frage wichtig, wie Beschäftigte die neue Situation verstehen und einordnen.

Zu diesem Thema wird im iFUn – Institut für Familienunternehmen Ostwestfalen-Lippe an der Universität Bielefeld gearbeitet, zu dem auch Professor Dr. Bormann und sein Team gehören: Das Institut verbindet wissenschaftliche Erkenntnisse mit Fragestellungen aus der Unternehmenspraxis. In einem weiteren Forschungsprojekt untersucht das Team, wie introvertierte und extravertierte Führungskräfte mit Unsicherheit bei der Arbeit umgehen – und wann daraus psychische Belastung entsteht.

Einschätzung von Professor Dr. Kai C. Bormann zum Thema:

„Weniger belastende Aufgaben sind grundsätzlich eine gute Nachricht. Unsere Studie zeigt aber: Auch eine Entlastung kann Fragen auslösen – etwa darüber, was künftig von mir erwartet wird. Deshalb sollten Führungskräfte Aufgabenänderungen nicht nur vornehmen, sondern auch erklären.“

Originalpublikation:

Schaefer, A., & Bormann, K. C. (2026). The less the better? The effects of changes in illegitimate tasks on exhaustion and uncertainty. *Work & Stress*, 1-23.

<https://doi.org/10.1080/02678373.2026.2615297>. Erstveröffentlicht am 13.01.2026.