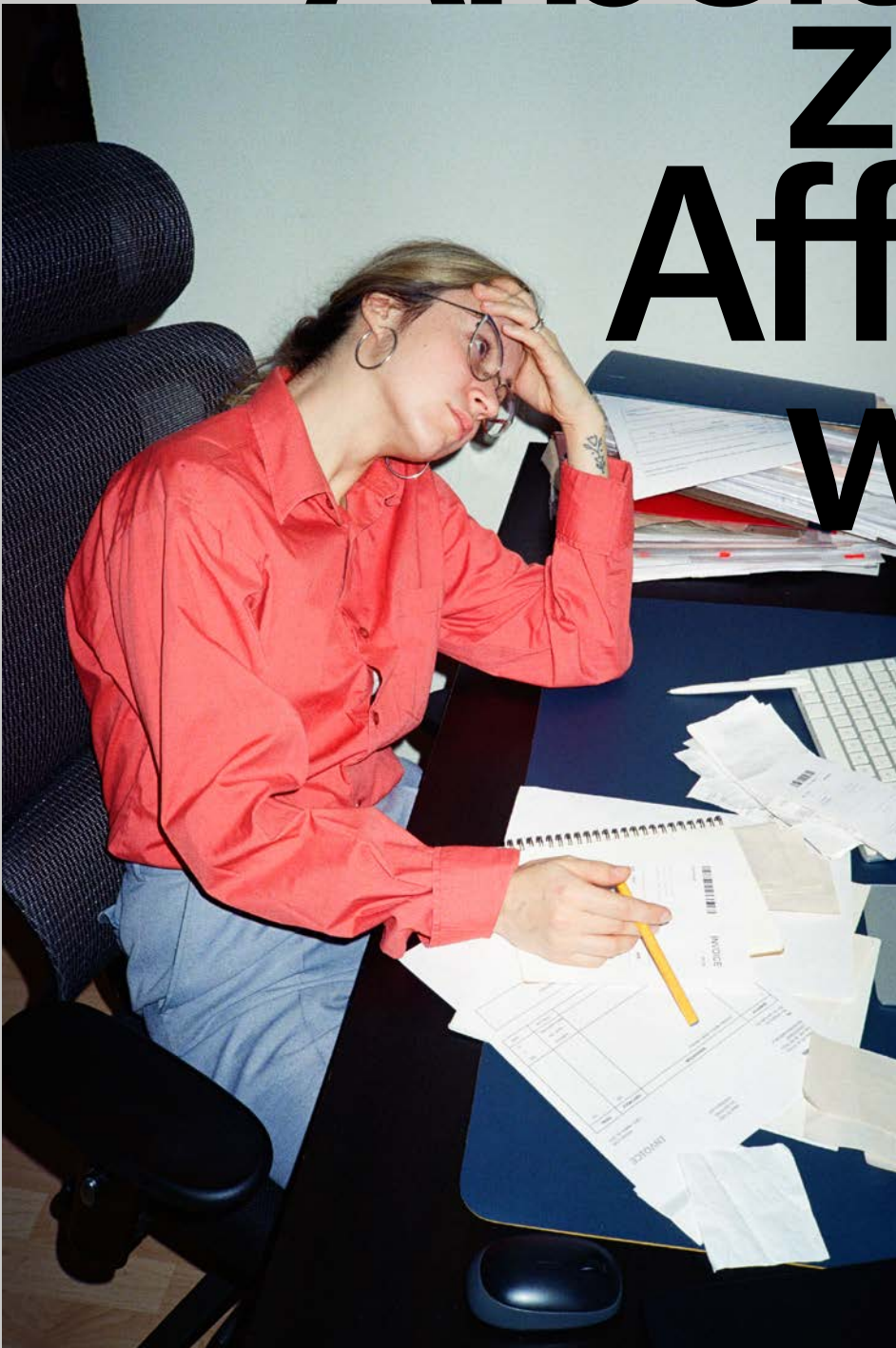
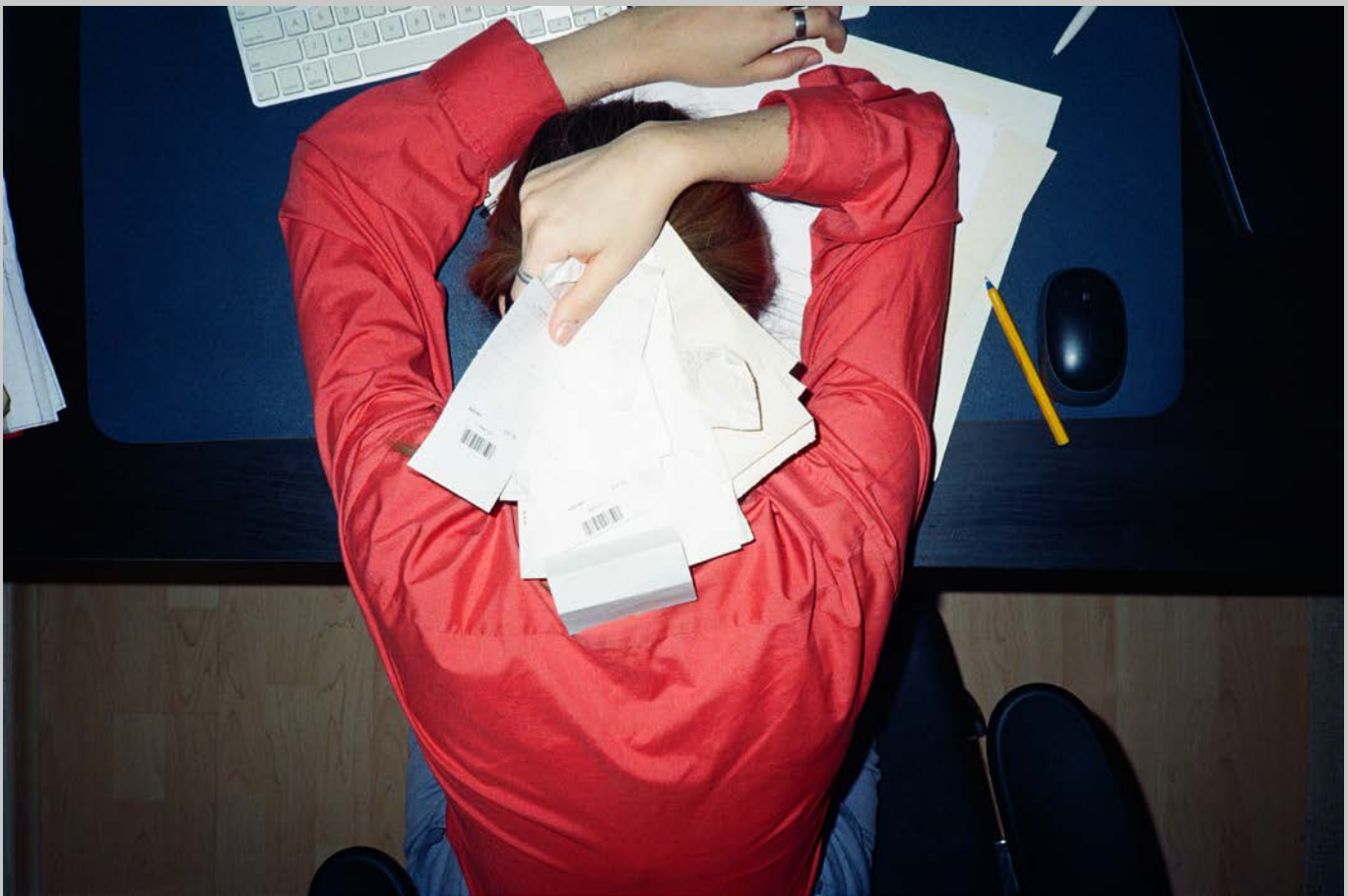


Wenn Arbeit zum Affront wird



Praktikanten, die den ganzen Tag Kaffee kochen oder die promovierte Assistentin, die nur am Kopierer steht: Beispiele für illegitime Aufgaben, die unnötig oder unzumutbar sind, gibt es viele. Nicht immer sind sie so offensichtlich zu erkennen und meist steckt keine böse Absicht dahinter. Aber Führungskräfte sollten sich bewusst sein, was sie damit anrichten und wie sie frustrierende Aufgabenzuteilungen vermeiden.



D

Das gehört in vielen Unternehmen zum Alltag: Beschäftigte übernehmen Aufgaben, die nicht Teil ihrer Stellenbeschreibung sind. Flexibilität, gegenseitige Unterstützung und pragmatische Lösungen sind wichtige Voraussetzungen für gut funktionierende Teams. Gerade in dynamischen Arbeitsumgebungen lassen sich Tätigkeiten nicht immer strikt nach formalen Rollen verteilen. Doch nicht jede zusätzliche Aufgabe

wird von Mitarbeitenden als selbstverständlich wahrgenommen. Manche Aufgaben lösen vielmehr das Gefühl aus, in der eigenen beruflichen Rolle missachtet und nicht wertgeschätzt zu werden. Die Forschung spricht in solchen Fällen von „illegitimen Aufgaben“.

Für Führungskräfte ist dieses Thema hoch relevant. Studien aus der Arbeits- und Organisationspsychologie zeigen, dass illegitime Aufgaben mit negativen Emotionen wie Ärger und Erschöpfung, geringerer Arbeitszufriedenheit, reduzierter Leistungsbereitschaft und Gesundheit sowie kontraproduktivem Arbeitsverhalten zusammenhängen. Wer Mitarbeitende langfristig motivieren und binden möchte, sollte daher verstehen, wann Aufgaben als illegitim wahrgenommen werden – und wie man damit konstruktiv umgeht.

Was sind illegitime Aufgaben?

Der Arbeitspsychologe Norbert Semmer und seine Kolleginnen und Kollegen haben das Konzept der illegitimen Aufgaben vor etwa 20 Jahren entwickelt. Gemeint sind Tätigkeiten, die Beschäftigte als unangemessen im Hinblick auf ihre berufliche Rolle empfinden. Entscheidend ist dabei die subjektive Wahrnehmung: Eine Aufgabe kann formal zulässig sein und

dennoch als illegitim erlebt werden. Dabei geht es nicht primär um Arbeitsmenge oder Zeitdruck. Der Kern des Problems liegt vielmehr darin, dass solche Aufgaben Mitarbeitenden das Gefühl vermitteln können, dass ihre berufliche Rolle, Qualifikation oder Position nicht respektiert wird. Semmer unterscheidet zwei Formen illegitimer Aufgaben: unnötige und unzumutbare Aufgaben.

Unnötige Aufgaben: Wenn Arbeit als sinnlos erlebt wird

Unnötige Aufgaben (engl. unnecessary tasks) entstehen, wenn Tätigkeiten aus Sicht der Beschäftigten vermeidbar wären – etwa durch bessere Organisation, effizientere Prozesse oder funktionierende technische Systeme. Einige Beispiele aus dem Arbeitsalltag: eine hoch qualifizierte Ingenieurin muss regelmäßig Daten manuell aus mehreren IT-Systemen übertragen, obwohl eine automatisierte Schnittstelle möglich wäre. Ein Projektmanager erstellt jede Woche umfangreiche Statusberichte, obwohl diese kaum gelesen werden. Mitarbeitende dokumentieren identische Informationen in mehreren Systemen, weil Abteilungen unterschiedliche Anforderungen haben. Beschäftigte verbringen viel Zeit damit, Fehler in Prozessen zu korrigieren, die eigentlich vermeidbar wären.

Solche Tätigkeiten erzeugen häufig Frustration, weil sie als ineffizient oder sinnlos wahrgenommen werden. Mitarbeitende haben dann das Gefühl, ihre Zeit, Energie und Kompetenzen würden verschwendet. Gerade in wissensintensiven Berufen ist dieses Gefühl besonders problematisch. Hochqualifizierte Fachkräfte erwarten in der Regel, dass ihre Arbeit einen erkennbaren Beitrag leistet. Wenn sie stattdessen regelmäßig Aufgaben erledigen müssen, die ihnen unnötig erscheinen, kann dies die Motivation erheblich beeinträchtigen.

Unzumutbare Aufgaben: Wenn berufliche Rollen verletzt werden

Noch stärker negativ können unzumutbare Aufgaben (engl. unreasonable tasks) wirken. Hier geht es weniger um ineffiziente Prozesse, sondern um Tätigkeiten, die nicht zur beruflichen Rolle, Qualifikation oder dem Status einer Person passen. Beschäftigte empfinden solche Aufgaben als unangemessen, weil sie eigentlich von anderen Personen erledigt werden sollten. Einige Beispiele: Eine erfahrene Ärztin übernimmt regelmäßig administrative Routinetätigkeiten, obwohl dafür Verwaltungspersonal vorgesehen ist. Ein Teamleiter wird gebeten, für das Managementmeeting Kaffee zu servieren. Eine IT-Spezialistin wird immer wieder gebeten, private technische Probleme von Kolleginnen und Kollegen zu lösen. Eine erfahrene Personalmanagerin wird dauerhaft mit einfachen Dateneingaben beschäftigt.

In solchen Situationen entsteht bei Mitarbeitenden häufig der Eindruck mangelnder Wertschätzung oder Respektlosigkeit. Besonders problematisch wird es, wenn solche Aufgaben wiederholt auftreten oder gezielt bestimmten Personen zugewiesen werden. Für Führungskräfte ist hier wichtig zu verstehen: Es geht dabei nicht nur um die zugewiesene Aufgabe selbst, sondern um die Botschaft, die ihre Zuweisung

sendet. Wenn eine Aufgabe signalisiert: „Deine Zeit ist weniger wert als die anderer Mitarbeitender hier“ oder „Deine Qualifikation spielt hier keine Rolle“, kann dies schnell als Kränkung erlebt werden.

Warum illegitime Aufgaben so belastend sind

Die besondere Wirkung illegitimer Aufgaben lässt sich mit der „Stress-as-Offense-to-Self“ (SOS) Theorie (dt. „Stress als Angriff auf das Selbst“) erklären, die von Norbert Semmer und Kolleginnen und Kollegen entwickelt wurde. Diese Theorie erweitert klassische Stressmodelle, indem sie die zentrale Rolle von beruflichem Selbstwert thematisiert. Traditionell wird Stresserleben vor allem mit zu hohen Anforderungen (zum Beispiel hohe Arbeitslast, Zeitdruck) bei gleichzeitig geringen arbeitsbezogenen Ressourcen (zum Beispiel Handlungsspielraum, soziale Unterstützung) erklärt. Die SOS-Theorie betont dagegen, dass Stresserleben auch dann entstehen kann, wenn der berufliche Selbstwert einer Person durch die Zuteilung bestimmter Aufgaben bedroht wird. Menschen haben ein grundlegendes Bedürfnis, sich als kompetent, respektiert und wertvoll zu erleben. Für viele Menschen hat die berufliche Rolle eine wichtige Bedeutung für die eigene Identität, das „Selbst“. Auf die Sozialpsychologin Marie Jahoda geht die Erkenntnis zurück, dass Arbeit weit mehr bedeutet als Gelderwerb – sie bietet uns Zeitstruktur, Status, Teilhabe an kollektiven Zielen, regelmäßige Aktivitäten und vermittelt soziale Zugehörigkeit und Anerkennung. Wenn eine Aufgabe diese Identität infrage stellt, kann dies als persönlicher Angriff oder Kränkung erlebt werden.

Die SOS-Theorie unterscheidet zwei zentrale Mechanismen: Zum einen führt die Zuweisung illegitimer Aufgaben zu einer Bedrohung des beruflichen Selbstwerts. Beschäftigte fühlen sich in ihrer Kompetenz oder ihrem Status infrage gestellt. Sie fragen sich beispielsweise:

„Warum soll gerade ich diese Aufgabe übernehmen?“ oder „Traut man mir keine anspruchsvolleren Aufgaben zu?“ Zum anderen verletzen illegitime Aufgaben das Gefühl sozialer Wertschätzung. Hier steht die Wahrnehmung mangelnden Respekts im Vordergrund. Beschäftigte können die Zuweisung bestimmter Aufgaben als Zeichen fehlender Anerkennung interpretieren. Illegitime Aufgaben sind deshalb besonders belastend, weil sie nicht nur zusätzliche – und häufig als unnötig wahrgenommene – Arbeit bedeuten, sondern auch, weil sie das Gefühl vermitteln, nicht respektiert oder wertgeschätzt zu werden.

Folgen für Emotion, Motivation, Gesundheit und Verhalten

Empirische Studien zeigen, dass illegitime Aufgaben mit einer Reihe negativer Effekte verbunden sind. Zu den häufigsten Konsequenzen gehören negative Emotionen, insbesondere Ärger und Frustration, geringere Arbeitszufriedenheit, ein schwächeres Gefühl der Verbundenheit gegenüber der Organisation, Kündigungsabsichten, emotionale Erschöpfung sowie kontraproduktives Arbeitsverhalten. Letzteres kann unter-

schiedliche Formen annehmen: Mitarbeitende reduzieren ihre Anstrengungen, machen nur noch „Dienst nach Vorschrift“ oder untergraben aktiv die Bemühungen ihrer Vorgesetzten und Kolleginnen und Kollegen. Studien zeigen zudem, dass die Effekte bis in den Feierabend hineinreichen können. Wenn Beschäftigte tagsüber illegitime Aufgaben erleben, fällt es ihnen am Abend schwerer, psychologisch von der Arbeit abzuschalten und sich zu erholen. Langfristig sind illegitime Aufgaben mit schlechterer körperlicher und mentaler Gesundheit verbunden.

Ein Beispiel aus der Praxis: In einem Beratungsunternehmen berichteten Senior Consultants, dass sie regelmäßig administrative Tätigkeiten übernehmen mussten, nachdem aus Kostengründen Assistenzstellen abgebaut worden waren. Einige reagierten mit psychologischem Rückzug: Sie investierten weniger Zeit in freiwillige Zusatzaufgaben oder interne Initiativen. Solche Entwicklungen sind für Unternehmen höchst problematisch, weil sie langfristig Arbeitseinstellungen, Motivation, Leistung und Innovationsfähigkeit beeinträchtigen können.

Die zentrale Rolle von Führungskräften

Führungskräfte spielen eine entscheidende Rolle dabei, ob illegitime Aufgaben entstehen – und wie Mitarbeitende mit diesen Aufgaben und ihren möglichen Folgen umgehen. Fünf Handlungsfelder sind dabei besonders wichtig: Aufgabenzuteilung, Transparenz, Unterstützung betroffener Beschäftigter, Umgang mit möglichen Konsequenzen und Führungskultur.

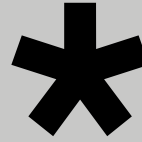
Aufgabenzuteilung bewusst gestalten

Der wichtigste Ansatzpunkt ist – wie auch beim Umgang mit anderen arbeitsbezogenen Stressoren – Prävention. Viele illegitime Aufgaben entstehen nicht absichtlich, sondern durch gewachsene Strukturen, Zeitdruck oder mangelnde Reflexion. Führungskräfte sollten regelmäßig prüfen, ob Aufgabenverteilungen noch zur Qualifikation und Rolle der Mitarbeitenden passen. Besonders in Unternehmen mit hoher Dynamik verändern sich Zuständigkeiten oft schneller als formale Stellenbeschreibungen. Hilfreiche Leitfragen sind hierbei: Entspricht diese Aufgabe der Kompetenz und Position der Person? Gibt es jemanden, für den diese Aufgabe eigentlich vorgesehen ist? Welche Botschaft könnte die Zuteilung dieser Aufgabe an die betreffende Person senden?

Viele unnötige Aufgaben entstehen durch ineffiziente Abläufe. Führungskräfte sollten daher gezielt Tätigkeiten identifizieren, die wenig Mehrwert schaffen. Ein Beispiel aus der Praxis: In einem Unternehmen stellte ein Team fest, dass monatliche Berichte hauptsächlich erstellt wurden, „weil man das schon immer so gemacht hat“. Nachdem der Nutzen überprüft wurde, reduzierte man Umfang und Häufigkeit deutlich. Solche Prozessanalysen können nicht nur Belastungen reduzieren, sondern auch wertvolle Arbeitszeit freisetzen.

Transparenz schaffen

Manchmal lassen sich scheinbar illegitime Aufgaben nicht vermeiden – etwa bei kurzfristigem Personalmangel, Projektspitzen oder organisatorischen Veränderungen.



Illegitime Aufgaben im Arbeitsalltag: eine Checkliste für Führungskräfte

Illegitime Aufgaben entstehen oft unbeabsichtigt durch Zeitdruck, gewachsene Prozesse oder unklare Zuständigkeiten. Diese Checkliste hilft, problematische Aufgaben zu erkennen und konstruktiv damit umzugehen.

1. Prüfen: Wirkt die Aufgabe illegitim?

Vor der Zuteilung klären:

- Ist sie vermeidbar (zum Beispiel durch bessere Prozesse)?
- Ist ihr Nutzen klar?
- Passt sie zur Rolle und Qualifikation?
- Ist sie erwartbar für die Person?
- Gibt es eigentlich Zuständige?
- Mehrere »nein« = erhöhtes Risiko.

2. Unterscheiden: unnötig vs. unzumutbar

- Unnötig: ineffizient, vermeidbar (zum Beispiel doppelte Arbeit)
- Unzumutbar: passt nicht zur Rolle, wirkt respektlos
- Lösung: Prozesse verbessern vs. Rollen klären.

3. Wenn unvermeidbar

- Transparent begründen
- Zuständigkeit und Dauer erklären
- Wertschätzung zeigen
- Für Ausgleich sorgen
- Klare Kommunikation verhindert Frust.

4. Warnsignale ernst nehmen

- Frustration, Rückzug, »Dienst nach Vorschrift«
- Wiederkehrende Beschwerden
- Oft steckt fehlende Wertschätzung dahinter.

5. Gespräche und Lösungen

- Aktiv zuhören
- Rollen klären
- Alternativen prüfen
- Team einbeziehen
- Liefert Hinweise auf bessere Abläufe.

Leitfrage: Sendet die Aufgabe Wertschätzung oder Geringschätzung?

In solchen Situationen spielt Kommunikation eine entscheidende Rolle. Wenn Mitarbeitende verstehen, warum eine Aufgabe notwendig ist, warum gerade sie diese Aufgabe übernehmen sollen und wie lange diese Situation voraussichtlich andauert, sinkt die Wahrscheinlichkeit, dass die Aufgabe als illegitim erlebt wird. Ein transparenter Umgang kann das Gefühl von Fairness und Respekt stärken. Aus der arbeitspsychologischen Forschung ist bekannt, dass das Erleben hoher prozeduraler Gerechtigkeit (fairer Prozess) und hoher interaktionaler Gerechtigkeit (faire Behandlung) die negativen Konsequenzen von geringer distributiver Gerechtigkeit (absolute Verteilung) reduzieren kann.

Mitarbeitende unterstützen

Selbst bei guter Planung lassen sich illegitime Aufgaben nicht immer vollständig vermeiden. Umso wichtiger ist es, betroffene Mitarbeitende angemessen zu unterstützen. Wenn Beschäftigte äußern, eine Aufgabe erscheine ihnen unangemessen, sollte dies nicht vorschnell als mangelnde Motivation interpretiert, sondern ernst genommen werden. Häufig steckt dahinter ein legitimes Bedürfnis nach Anerkennung der eigenen beruflichen Rolle und Qualifikation. Ein offenes Gespräch kann helfen, zu klären, welche Aspekte der Aufgabe problematisch erscheinen, ob Missverständnisse über Zuständigkeiten bestehen und welche Alternativen möglich sind.

Forschung zeigt, dass der Ausdruck von Wertschätzung durch Führungskräfte und die Wahrnehmung dieser Wertschätzung durch Mitarbeitende die negativen Effekte illegitimer Aufgaben abschwächen kann. Ein einfacher Satz wie: „Mir ist bewusst, dass diese Aufgabe eigentlich nicht zu Ihrem Kernbereich gehört, und ich schätze sehr, dass Sie sie trotzdem heute übernehmen“ kann einen großen Unterschied machen. Solche Signale zeigen Mitarbeitenden, dass ihre berufliche Rolle und Identität respektiert wird.

Mit möglichen Folgen konstruktiv umgehen

Wenn Arbeitsaufgaben über längere Zeit als illegitim wahrgenommen werden, können negative Emotionen, Einstellungen oder Verhaltensweisen entstehen und gesundheitliche Probleme auftreten. Führungskräfte sollten solche Entwicklungen früh erkennen. Typische Warnsignale sind zunehmende Frustration oder Zynismus, sinkende Eigeninitiative, Konflikte im Team, passiver Widerstand oder strikter „Dienst nach Vorschrift“. Diese Reaktionen sind häufig Ausdruck wahrgenommener Illegitimität von Aufgaben.

Anstatt ausschließlich die Einstellung oder das Verhalten von Mitarbeitenden zu kritisieren (wie zum Beispiel mit der Aussage „Sie müssen engagierter sein“), lohnt sich ein Blick auf mögliche strukturelle Ursachen. Vielleicht fühlen sich Mitarbeitende dauerhaft über- oder unterfordert, übergangen oder respektlos behandelt. Wenn Teams in Entscheidungen über Arbeitsprozesse eingebunden werden, sinkt die Wahrscheinlichkeit, dass Aufgaben als illegitim wahrgenommen werden. Mitarbeitende verstehen besser, warum bestimmte Tätigkeiten notwendig sind – und können selbst Vorschläge zur Verbesserung von Arbeitsprozessen einbringen.



Foto: Pamela Preissner

PROF. DR. HANNES ZACHER ist Professor für **Arbeits- und Organisationspsychologie** am **Wilhelm-Wundt-Institut für Psychologie der Universität Leipzig**. Er forscht unter anderem zu den Themen **proaktives und adaptives Arbeitsverhalten** und **berufliche Gesundheit** sowie **Wohlbefinden**.

Eine Frage der Führungskultur

Illegitime Aufgaben sind selten ein isoliertes Problem einzelner Tätigkeiten oder bestimmter Berufsgruppen. Häufig spiegeln sie die Führungskultur eines Unternehmens wider. In Teams mit hoher gegenseitiger Wertschätzung und Flexibilität in den Rollenverständnissen werden auch ungewöhnliche Aufgaben eher akzeptiert – etwa, wenn Führungskräfte selbst Verantwortung übernehmen und Aufgaben fair verteilen. Umgekehrt können selbst kleine Aufgaben als kränkend erlebt werden, wenn Mitarbeitende sich ohnehin wenig respektiert fühlen.

Ein Angriff auf den beruflichen Selbstwert

Illegitime Aufgaben sind mehr als nur lästige Zusatzarbeit. Sie berühren zentrale Aspekte des beruflichen Rollenverständnisses und können daher starke emotionale Reaktionen auslösen. Die SOS-Theorie besagt, dass solche Aufgaben als Angriff auf den beruflichen Selbstwert erlebt werden können – mit Folgen für Arbeitseinstellungen, Motivation, Gesundheit und Verhalten. Für Führungskräfte bedeutet das vor allem drei Dinge: Sie sollten die Aufgabenverteilung in ihrem Bereich regelmäßig überprüfen und unnötige Tätigkeiten reduzieren. Sie müssen Transparenz schaffen und Wertschätzung zeigen, wenn bestimmte zusätzliche Aufgaben unvermeidbar sind. Und sie sollten Mitarbeitende ernst nehmen, unterstützen und strukturelle Ursachen adressieren.

Führungskräfte und Unternehmen, die sensibel mit diesem Thema umgehen, profitieren doppelt: Sie reduzieren unnötige Belastungen und stärken gleichzeitig das Gefühl von Respekt und Wertschätzung unter den Beschäftigten im Arbeitsalltag. Gerade in Zeiten steigender Anforderungen und des Fachkräftemangels kann dies ein entscheidender Faktor für Leistungsfähigkeit, Gesundheit sowie Mitarbeiterbindung sein.