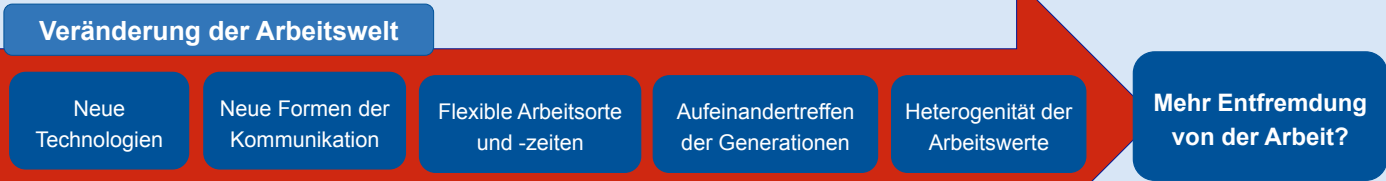


# New Ways of Working und Entfremdung von der Arbeit: Ein Generationenvergleich



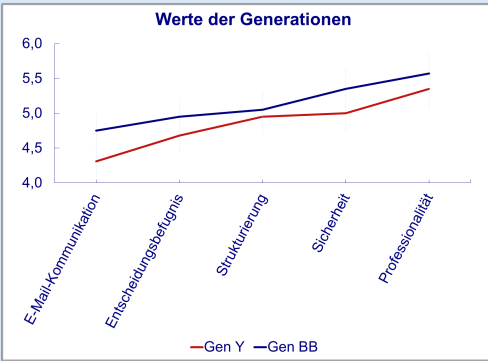
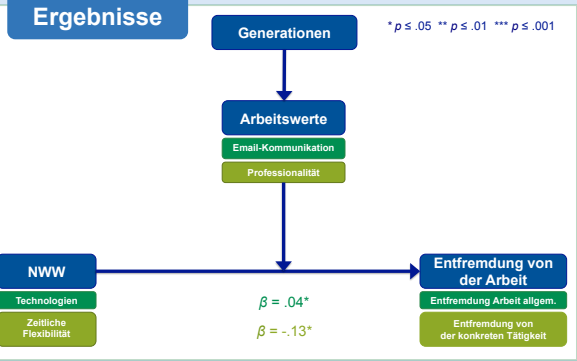
**New Ways of Working**  
Baame et al. (2010) klassifizieren „New Ways of Working“ (NWW) in drei Kategorien: zeitliche Flexibilität, örtliche Flexibilität und neue Medien. Diese Neuerungen bringen Vorteile (bspw. mehr Autonomie) und Nachteile mit sich. Die Anforderung ständiger Erreichbarkeit kann zu emotionaler Erschöpfung führen (Ten Brummelhuis et al., 2012) und flexible Arbeitszeiten und -orte haben oft Überstunden zur Folge (Van Echteld et al., 2006). Dies kann sich u.a. negativ auf das Familienleben auswirken (Ten Brummelhuis et al., 2012).

**Generationen und ihre Arbeitswerte**

**Generation Baby Boomer (Gen BB): „Leben, um zu arbeiten“**  
Die gegenwärtig größte Generation wurde zwischen 1956 und 1965 geboren. Pflichtbewusstsein und großes Arbeitsengagement nehmen bei dieser einen hohen Stellenwert ein (Cogin, 2012), während die Freizeit hinten ansteht (Lester et al., 2012). Beruflich präferiert die Gen BB Face-to-face Kommunikation (Glass, 2007). Es wird ein negativer Einfluss der NWW auf diese Generation vermutet, da sie vor der globalen Digitalisierung aufwuchs und eine geringere Affinität zu neuen Medien und der resultierenden zeitlichen und örtlichen Flexibilisierung aufweist.

**Generation Y (Gen Y): „Arbeiten, um zu leben“**  
Ihre Mitglieder werden auch als „Digital Natives“ bezeichnet, da sie nach 1980 und mit neuen Technologien aufwuchsen. In der Gen Y wird eine stärkere Freizeitorientierung beobachtet. Arbeit ist nicht mehr zentraler Lebensinhalt (Cogin, 2012) und Work-Life-Balance wird vergleichsweise höher geschätzt (Gursoy et al., 2013). Beruflich wird verstärkt nach flexiblen Arbeitszeiten und -orten verlangt (Klaffke, 2014) sowie digitale Kommunikation favorisiert (Glass, 2007). Deshalb wird angenommen, dass die NWW sich positiv auf die Arbeit der Gen Y auswirken.

**Entfremdung**  
Entfremdung von der Arbeit kann als allgemeiner kognitiver und affektiver Zustand definiert werden, der sich durch eine psychische Distanz zur Arbeit (allgemein/konkrete Tätigkeit) kennzeichnet. Dieser kann auftreten, wenn die Arbeit persönliche Bedürfnisse und Erwartungen nicht befriedigt (Kanungo, 1979). Aufgrund der Übereinstimmung der NWW mit den Arbeitswerten der Gen Y wird bei diesen eine geringere Ausprägung in Entfremdung vermutet.



**Methoden**  
Im Herbst 2014 wurde die Studie sowohl mit Online- als auch mithilfe von Paper-Pencil-Fragebögen realisiert. Die deutschsprachige Gelegenheitsstichprobe bestand aus 361 ArbeitnehmerInnen (Gen Y = 196, Gen BB = 70), die im Mittel 35.8 Jahre alt waren (♀ 62%, ♂ 38%). Die NWW wurden mit 7 und die Arbeitswerte mit 15 Items erfasst (Lester et al., 2012). Entfremdung von der Arbeit allgemein und Entfremdung von der konkreten Tätigkeit wurde mit zwei Skalen zu je 5 Items erhoben; geantwortet wurde auf einer 6-Punkt Likert-Skala (1=stimme gar nicht zu, 6=stimme völlig zu).

	Y	BB	Diff. M	Interpretation
<b>NWW (Einzelne Items)</b>				
Ich wähle den Ort, an dem ich arbeite, frei aus.	2.16	2.54	0.38*	Gen BB kann den Arbeitsort öfter frei wählen als Gen Y.
Ich verwende beruflich soziale Medien.	2.46	1.83	0.63***	Gen Y verwendet beruflich öfter soziale Medien als Gen BB.
<b>Entfremdung</b>				
- von der konkreten Tätigkeit	4.38	4.91	0.53*	Gen Y ist stärker von der konkreten Tätigkeit entfremdet als Gen BB.
- von der Arbeit allgemein	4.61	4.92	0.31	Keine sign. Unterschiede zwischen Gen Y und Gen BB.
<b>Arbeitswerte</b>				
Entscheidungsbefugnis	4.68	4.95	0.27***	Gen BB ist Entscheidungsbefugnis wichtiger als Gen Y.
Strukturierung	4.95	5.05	0.10**	Gen BB ist Strukturierung wichtiger als Gen Y.
Sicherheit	5.00	5.35	0.35*	Gen BB ist Sicherheit wichtiger als Gen Y.
Professionalität	5.35	5.57	0.22*	Gen BB ist Professionalität wichtiger als Gen Y.
E-Mail-Kommunikation	4.31	4.75	0.44*	Gen BB ist E-Mail-Kommunikation wichtiger als Gen Y.

**Diskussion**  
Gen Y ist von ihrer konkreten Arbeitstätigkeit mehr entfremdet als Gen BB. Dieses Ergebnis kann auf Alterseffekte zurückgeführt werden: Ältere ArbeitnehmerInnen haben aufgrund ihrer beruflichen Erfahrung bessere Positionen, die mit einer höheren Qualität der konkreten Arbeitstätigkeit einhergehen. In einer aktuellen Metaanalyse konnten bereits Wechselwirkungen zwischen Qualität der Arbeitstätigkeit und Entfremdung von der Arbeit festgestellt werden (Chiaburu et al., 2013). Die höhere Qualität der Arbeitsplätze kann zudem der Grund sein, weshalb Gen BB öfter den Arbeitsort frei wählen kann als Gen Y. Gen Y nutzt bei der Arbeit häufiger soziale Medien, was auf die höhere Internetaffinität jüngerer Personen zurückzuführen ist. Für die Gen Y gilt, dass die NWW Aspekte zeitliche Flexibilität und Einsatz neuer Technologien in einem negativen Zusammenhang mit Entfremdung stehen. Daher sollten Führungskräfte der Gen Y diese Aspekte ermöglichen, um bei ihr das Auftreten von Arbeitsentfremdung zu reduzieren. Die Erkenntnisse über unterschiedliche Arbeitswerte in den Generationen Y und BB können helfen, Generationskonflikte am Arbeitsplatz zu erklären und durch gezielte Interventionen zu reduzieren. Eine niedrige Wertschätzung von Professionalität verstärkt die Wirkung von zeitlicher Flexibilität auf Entfremdung. Im Gegensatz dazu führt eine hohe Wertschätzung der Email-Kommunikation zu einer Verstärkung des Zusammenhangs zwischen Einsatz neuer Technologien und Entfremdung (siehe Modell). Zukünftige Forschung sollte sich in Längsschnittstudien Alters- und Generationeneffekten in Verbindung mit Entfremdung widmen, um daraus weitere Interventionen ableiten zu können.

**Literatur:** Baame, R., Houkamp, P., & Knotter, M. (2010). *Het nieuwe werken ontrafeld* [Unraveling new ways of working]. Assen, The Netherlands: Koninklijke Van Gorcum/Stichting Management Studies | Chiaburu, D. S., Thundiyil, T., & Wang, J. (2013). Alienation and its correlates: A meta-analysis. *European Management Journal*, 32, 24–36. | Cogin, J. (2012). Are generational differences in work values fact or fiction? Multi-country evidence and implications. *The International Journal of Human Resource Management*, 23, 2268–2294. doi: 10.1080/09585192.2011.610987 | Gursoy, D., Chi, C.-C., & Karadas, E. (2013). Generational differences in work values and attitudes among frontline and service contact employees. *International Journal of Hospitality Management*, 32, 40–48. doi:10.1016/j.ijhm.2012.04.002 | Glass, A. (2007). Understanding Generational Differences for Competitive Success. *Industrial and Commercial Training*, 39, 98–103. | Klaffke, M. (Ed.). (2014). *Generationen-Management*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. | Kanungo, R. N. (1979). The concepts of alienation and involvement revisited. *Psychological Bulletin*, 86(1), 119–138. | Lester, S. W., Standifer, R. L., Schultz, N. J., & Windsor, J. M. (2012). Actual Versus Perceived Generational Differences at Work: An Empirical Examination. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 19(3), 341–354. | Ten Brummelhuis, L. L., Bakker, A. B., Hetland, J., & Keulemans, L. (2012). Do new ways of working foster work engagement? *Psychologica*, 24(1). | Van Echelt, P. E., Giebels, A. C., & Lindenberg, S. M. (2006). The new lumpiness of work explaining the mismatch between actual and preferred working hours. *Work, Employment & Society*, 20(3), 493–512. | Bild-Quelle: Entfremdung: <http://pdp.sueddeutsche.com/bild/1.1035108.135738839640x360zukunft-arbeit.jpg>

