

# Warum Zusammenarbeit in Unternehmen schwierig sein kann – Was Diversity Management berücksichtigen sollte

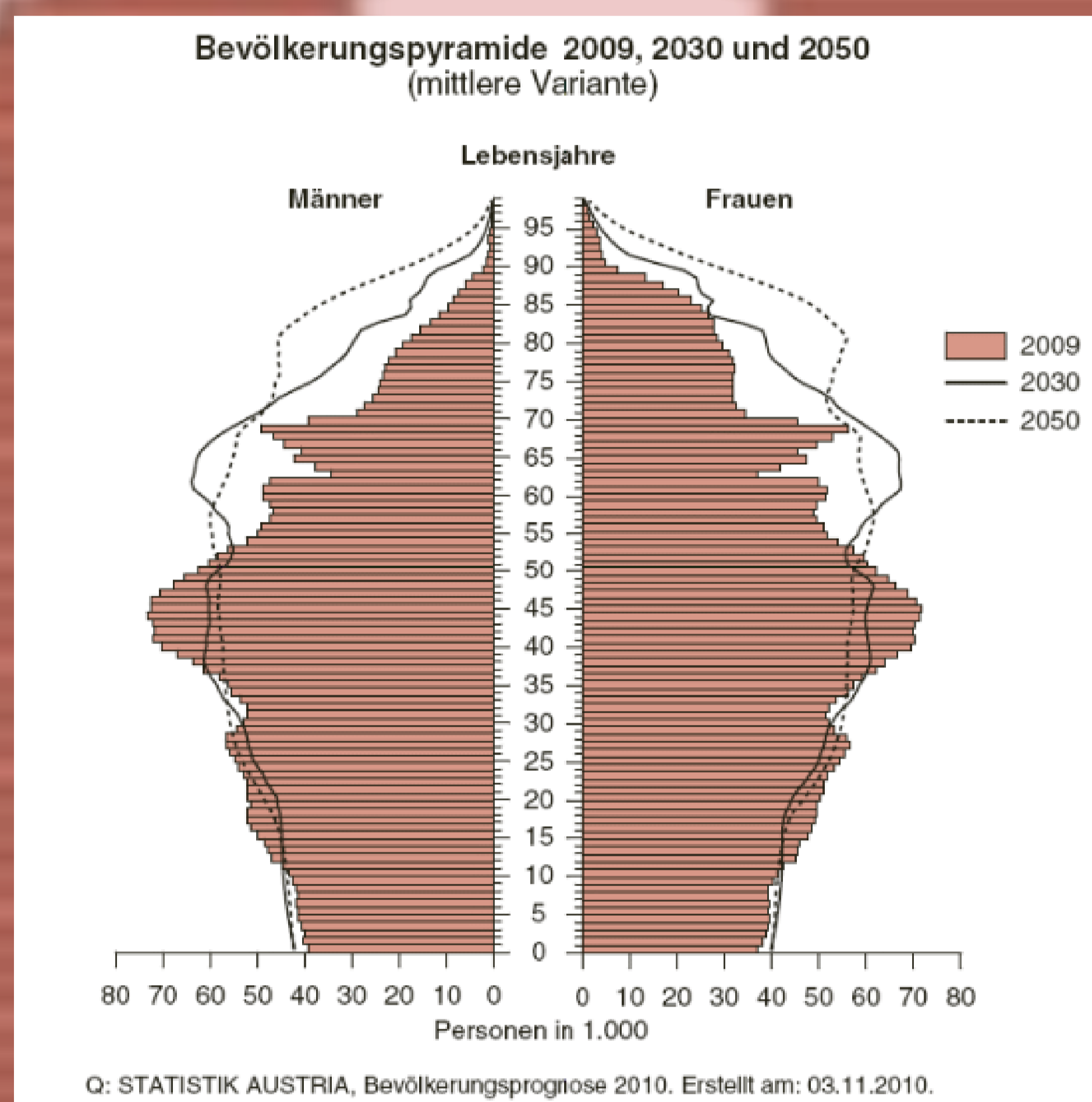
## FORSCHUNGSINTERESSE UND THEORETISCHER HINTERGRUND

Die demographische Entwicklung der Bevölkerung und die zunehmende Globalisierung führen zu immer heterogeneren Gruppen bezüglich Alter und Kultur im Arbeitskontext. Geht man davon aus, dass die Persönlichkeit von Menschen durch ihre Herkunft und ihre individuelle Lebensgeschichte geprägt wird, so stehen sich im Alltag und auch im Berufsleben viele unterschiedliche Werthaltungen und Prägungen gegenüber. Diese Unterschiedlichkeit – Diversity – ist ein Gewinn für Unternehmen, die sich darauf verstehen, auf die Bedürfnisse und Anforderungen ihrer MitarbeiterInnen zu reagieren. Diversity kann sich aber auch negativ auswirken, wenn MitarbeiterInnen nicht entsprechend ihrer Fähigkeiten und Qualitäten eingesetzt werden bzw. Unternehmensstrukturen und Arbeitsmethoden nicht zur MitarbeiterInnenkultur und Altersstruktur passen. Dies kann zur Entfremdung von der Arbeit führen und Auswirkungen auf die Zusammenarbeit und in weiterer Folge auf den Unternehmenserfolg haben. Auf diese Zusammenhänge wird im Folgenden genauer eingegangen.

## ENTFREMUNG NACH SEEMAN

Seeman (1959) sieht in der Entfremdung ein psychologisches Phänomen und definiert fünf Erlebnisdimensionen:

- Machtlosigkeit
- Bedeutungslosigkeit
- Normlosigkeit
- soziale Isolation
- Selbstentfremdung



## ENTFREMUNG NACH ROSA

Nach Rosa (2013) führt soziale Beschleunigung zu Entfremdung im Negativen und Aneignung im Positiven. Er unterscheidet Entfremdung

- vom Raum
- von den Dingen
- von den eigenen Handlungen
- von der Zeit
- Selbstentfremdung und soziale Entfremdung



## EXEMPLARISCHE BEFUNDE ALTER

Erstmals sind gleichzeitig vier Generationen in der Arbeitswelt vertreten, die sich in ihren arbeitsbezogenen Funktionsweisen und ihren Arbeitswerten unterscheiden (Hansen & Leuty, 2011).

Das Alter hat einen direkten und einen indirekten negativen Effekt auf Entfremdung, dies führt in weiterer Konsequenz zu geringerer Arbeitsfähigkeit (Camerino et al., 2013).

Je höher das Ausmaß an Komplexität und Kontrolle in der Arbeit, desto mehr Möglichkeiten sehen MitarbeiterInnen in deren beruflicher Verwirklichung und umso mehr tritt die Bedeutung des Alters in den Hintergrund (Zacher & Frese, 2009).

Neben den üblichen Arbeitsbedingungen, sind die Unterstützung durch eine/n SupervisorIn und Weiterbildungsmöglichkeiten in der Altersgruppe 55+ von besonderer Bedeutung (Bos, Donders, Bouwman-Brouwer & Van der Gulden, 2009). Die intensive Auseinandersetzung mit den Unterschieden der MitarbeiterInnen verschiedenen Alters und verschiedener Generationen eröffnet die Chance, bisher ungenutzte Potentiale der Belegschaft zu aktivieren.

## EXEMPLARISCHE BEFUNDE KULTUR

Organisationsstrukturen, die dem kulturellen Hintergrund der MitarbeiterInnen widersprechen, führen zur Entfremdung (Zurcher, Meadow & Zurcher, 1965).

Aufgabenvielfalt, -vollständigkeit, Feedback und Autonomie sind je nach Kultur unterschiedlich wirksam. Ein unterstützender Führungsstil korreliert negativ mit Entfremdung in Ländern, mit starken Machthierarchien und wenig Individualisierungsmöglichkeiten (Banai & Resel, 2007). In Ländern mit flacheren Machtverhältnissen, hoher Individualisierungsmöglichkeit, klaren Arbeitsregeln, wo Werte wie Kooperation und Fürsorglichkeit wichtig sind, werden neue Arbeitspraktiken, wie z.B. Jobrotation oder autonome Teams vermehrt eingesetzt (Olló-Lopez, Bayo-Moriones & Larraza-Kintana, 2010). Im Gegensatz zu individualistischen, sind in kollektivistischen Kulturen ArbeiterInnen mit weniger intellektuell anspruchsvollen Tätigkeiten zufriedener als Angestellte (Huang & Vliert, 2004). Proaktives Diversity Management, was sich mit den kulturspezifischen Unterschieden der MitarbeiterInnen bewusst auseinandersetzt, kann nicht nur Konflikten im Vorhinein entgegenwirken, sondern das Arbeitsklima deutlich verbessern.

## PRAKTISCHE IMPLIKATIONEN UND DISKUSSION

Erfolgreiches Diversity Management ist ein Indikator für niedrige Entfremdungstendenzen.

Aufgrund der vermehrt auftretenden heterogenen Arbeitsgruppen, wird die Berücksichtigung von kulturspezifischen und altersspezifischen Unterschieden einen wichtigen Wettbewerbsvorteil für Unternehmen und Organisationen darstellen.

In dieser Arbeit wurden Alter und Kultur als Dimensionen des Diversity Management betont. Es wäre wünschenswert, wenn auch die Diversitätsthemen Behinderung und sexuelle Orientierung und deren Zusammenhang mit Entfremdung weiter erforscht würden.

Literatur: Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job demands resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328. Bos, J.T., Donders, N.C.G.M., Bouwman-Brouwer, K.M., & Van der Gulden, J.W.J. (2009). Work characteristics and determinants of job satisfaction in four age groups: University employees' point of view. *International Archives Of Occupational And Environmental Health*, 82, 1249-1259. Camerino, D., Conway, P. M., van der Heijden, B. I. J. M., van der Schoot, E., Pokorski, J., Estryng-Behar, M., & Hasselhorn, H. M. (2005). The role of job alienation in work ability deterioration and unhealthy ageing. *International Congress Series*, 1280, 61-66. Hansen, J.-I. C., & Leuty, M. E. (2011). Work Values Across Generations. *Journal of Career Assessment*, 20(1), 34-52. 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. Rosa, H. (2013). *Beschleunigung und Entfremdung*. Berlin: Suhrkamp. Yucel, I., & Bektas C. (2012). Job satisfaction, organizational commitment and demographic characteristics among teachers in Turkey: Younger is better?. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 46, 1598-1608. Zacher, H., & Frese, M. (2009). Remaining time and opportunities at work: Relationships between age, work characteristics, and occupational future time perspective. *Psychology and Aging*, 24(2), 287-493.

