

# Auf dem Weg zur Aneignung

## Welche Ressourcen wirken Entfremdung in der Arbeitswelt entgegen?



### Entfremdung? Aneignung!

Der Begriff der **Entfremdung** wurde im Arbeitskontext erstmals 1844 von Karl Marx aufgebracht und regte vor allem ab den 1950er Jahren zur Forschung an (Musto, 2010). Einen großen Beitrag zur – lange Zeit – sehr unklaren Definition von Entfremdung leistete Seeman (1959), der eine psychologische Sichtweise einnahm. Er definierte Entfremdung an Hand von fünf Dimensionen: Der entfremdete Mensch fühlt sich *machtlos*, *bedeutungslos* und *sozial isoliert*. Weiters erlangt er keine Zufriedenheit durch die Tätigkeit an sich (*Selbstentfremdung*) und glaubt nicht, dass gesellschaftlich angemessenes Verhalten zur Zielerreichung führt (*Normlosigkeit*).

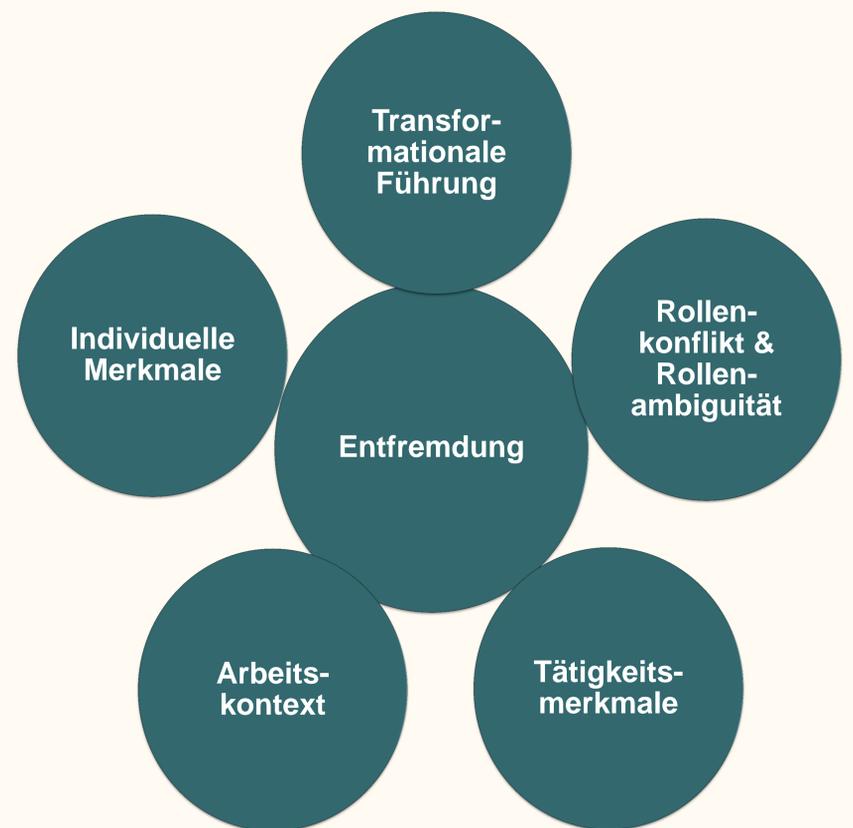
**Aneignung** wird als ein Zustand beschrieben, bei dem MitarbeiterInnen über sich selbst verfügen und sich nicht als Spielball ihrer Umwelt sehen (Jaeggi, 2005): Sie fühlen sich kompetent sowie autonom und können ihren Handlungen vorhersagbare Konsequenzen zuordnen.

### Bedeutung für Unternehmen

Je stärker sich die ArbeitnehmerInnen von ihrem Arbeitsplatz entfremdet fühlen, desto mehr sinkt das Engagement, während gleichzeitig die Kündigungsabsicht steigt (Örtqvist & Wincent, 2006). Weiters reduziert Entfremdung die Arbeitszufriedenheit und wirkt sich negativ auf die Gesundheit aus (Chiaburu, Thundiyil, & Wang, 2013).

Die Kosten, die hierbei für ein Unternehmen entstehen, sind nicht unwesentlich: So betragen die durchschnittlichen Ausgaben für die Rekrutierung einer qualifizierten Fachkraft etwa € 60.000 und für eine Führungskraft ca. € 185.000 (Hentze & Graf, 2005).

### Faktoren, die mit Entfremdung in Verbindung gebracht werden (nach Chiaburu et al., in Druck)



### Welche Ressourcen wirken Entfremdung entgegen?

- **Transformationale Führung:** Transformationale Führungskräfte reduzieren die Entfremdung ihrer Angestellten (Sarros, Tanewski, Santora, & Densten, 2002), indem sie als Vorbild fungieren, charismatisch auftreten, eine Vision vermitteln, innovative Lösungen schätzen und stark mitarbeiterInnen-orientiert handeln (Kirchler, 2011).
- **Formalisierung** beschreibt das Ausmaß, in dem die Tätigkeit und die Arbeitsprozesse definiert (Ford & Slocum, 1977), Rollen geklärt und Entfremdung reduziert werden können (Michaels, Dubinsky, Kotabe, & Lim, 1996).
- **Feedback:** Wenn MitarbeiterInnen durch die Arbeit selbst Rückmeldung bekommen, sehen sie diesen als essentiellen Teil ihrer selbst und sind in die Tätigkeit involviert. Sollte dem nicht so sein, dann verringern sie ihre Leistung und entfremden sich davon. Es besteht sogar die Gefahr, dass MitarbeiterInnen ihre Energie in unerwünschtem Verhalten kanalisieren (Kanungo, 1979).
- **Interne Kontrollüberzeugung:** Die Entfremdung steigt eher, wenn MitarbeiterInnen keine Kontrolle auf ihren eigenen Arbeitsprozess ausüben können. Wenn die Tätigkeiten hingegen Selbststeuerung zulassen, wird die Identifikation mit dem Unternehmen gefördert (Banai, Reisel, & Probst, 2004).
- **Wahrgenommene organisationale Unterstützung:** Durch die Unterstützung des Unternehmens steigt die affektive Bindung an dasselbe, wodurch sich MitarbeiterInnen mit den Werten, Normen und dem Unternehmenserfolg identifizieren können (Eisenberger, Fasolo, & Davis-LaMastro, 1990).

### Praktische Implikationen für die Organisation

- **Organisationskultur:** Es sollte eine Kultur des Vertrauens, der Transparenz, der Mitbestimmung sowie der formellen und informellen klaren Kommunikation gelebt werden. Auf diese Weise kann ein *positives Arbeitsklima* etabliert werden.
- **Organisationsstruktur:** Arbeitsprozesse sollten *dezentralisiert* werden, um transformationale Führung und Autonomie zu ermöglichen.
- Neben universeller **organisationaler Unterstützung**, sind vor allem die – wirksameren – *individuellen Maßnahmen* essentiell.
- **Personalrekrutierung:** Die Eigenschaften *selbstständige Arbeitsweise*, *hohe Feedbackorientierung* und *interne Kontrollüberzeugung* minimieren Entfremdung.
- **Personalentwicklung:** Führungskräfte sollten in den Themen *transformationale Führung*, *konstruktives Feedback*, *Gestaltung effektiv formalisierter Arbeitsprozesse und Tätigkeiten* geschult werden.

