

## Wann und wie wirkt Empowering Leadership?

### Eine Mehrebenenstudie der Wirkungen einer ganzheitlichen Intervention auf das Wohlbefinden von Führungskräften und Mitarbeitenden in der partiell virtuellen Arbeitswelt

*Theoretischer Kontext.* Aufgrund der jüngsten Veränderungen in der Arbeitswelt und der damit verbundenen örtlichen und zeitlichen Flexibilisierung (z.B. *Homeoffice* und mobile Arbeit) haben sich bedeutsame arbeitsbezogenen Anforderungen und Ressourcen für Beschäftigte mit und ohne Führungsverantwortung geändert. Zum Beispiel führt die Reduzierung der Pendelzeiten zur Arbeit zu mehr zeitlichen Flexibilitäten (z.B. Mergener & Mansfeld, 2021). Herausforderungen bestehen jedoch zum Beispiel darin, dass der Arbeitstag sich ausdehnt und somit die Arbeits- und Ruhezeiten ineinanderfließen (Backhaus, 2022). Ziel dieser Dissertation war es, die Veränderungen der arbeitsbezogenen Anforderungen (z.B. fehlende persönliche Kontakte) und Ressourcen (z.B. Vereinbarkeit von Beruf- und Privatleben) bei der Arbeit im *Homeoffice* während der COVID-19 Pandemie zu identifizieren und relevante arbeitsbezogene und personale Ressourcen (z.B. Führung und Selbstführung) in der Entwicklung zu orts- und zeitflexiblen Arbeitsbedingungen (partiell virtuelles Arbeiten) zu stärken, um dadurch das Wohlbefinden der Beschäftigten und der Führungskräfte zu stabilisieren und zu fördern. Die Dissertationsstudien fanden in einer dynamischen Phase statt, in der die pandemische Situation solche Arbeitsbedingungen erforderte und sich die gesetzlichen Regularien (z.B. die erstmalige Regelung zu *Homeoffice* in der Arbeitsstättenverordnung) dazu änderten. Auch in dem forschenden, familiengeführten Pharmaunternehmen, indem die zwei Dissertationsstudien durchgeführt wurden, entwickelten sich die unternehmensinternen Vereinbarungen zu orts- und zeitflexibler Arbeit an den deutschen Standorten weiter. Die übergeordneten organisationalen Rahmenbedingungen blieben jedoch konstant. Die Dissertation soll zu Lösungsansätzen auf Team- und Beschäftigtenebene bei der Entwicklung hin zu partiell virtuellen Arbeitsbedingungen beitragen.

#### Studie I

*Theoretischer Kontext.* Es wurde zunächst ein explorativer Ansatz bei der überwiegenden Arbeit von zu Hause während der Corona-Phase gewählt. Basierend auf dem *Job-Demands-Ressources* Modell nach Bakker und Demerouti wird mittels qualitativer Herangehensweise untersucht, welche privaten und arbeitsbezogenen Arbeitsanforderungen bei der überwiegenden Arbeit im *Homeoffice* gestiegen sind, welche personalen und arbeitsbezogenen Ressourcen hinzugekommen sind und zu welchen Ressourcen Beschäftigte und Führungskräfte keinen Zugang mehr haben. Es wurden zwölf relevante arbeitsbezogene und personale Ressourcen und arbeitsbezogene Anforderungen aus der Forschung zu mobiler Arbeit identifiziert, die dann für die Interviews genutzt wurden.

Wann und wie wirkt Empowering Leadership?

*Methodik.* Zwischen April und Mai 2021 wurden 83 einstündige, halbstandardisierte Interviews mit 42 Führungskräften und 41 Mitarbeitenden durchgeführt.

*Ergebnisse.* Kernerkenntnisse aus der Interviewstudie sind, dass die Teilnehmenden keinen guten Zugang mehr zur Ressource der Erholung haben, z.B. durch die Verkürzung und eingeschränkte Ausgestaltung der Mittagspause. Weiterhin empfinden Führungskräfte die virtuelle Führung als herausfordernd und zeitaufwändiger. Den Erhalt bzw. die Förderung des Teamzusammenhalts, vor allem mit Blick auf neue Teammitglieder, nehmen Führungskräfte als besondere Herausforderung wahr. Studie I diente auch als Bedarfsanalyse für den weiteren Forschungs- und Unterstützungsbedarf im untersuchten Pharmaunternehmen.

### Studie II

*Theoretischer Kontext.* Studie II baut auf den Kernergebnissen der Studie I, sowie der neuen Strategie des Pharmaunternehmens auf, mit den Einschränkungen der Pandemie konstruktiv umzugehen. Wie auch in der Konzernbetriebsvereinbarung des Unternehmens für Deutschland festgehalten ist, dürfen Mitarbeitende, Teams und Führungskräfte über die Ausgestaltung ihres partiell virtuellen Arbeitens selbst entscheiden. *Empowering Leadership* nach Arnold und Kollegen wird als soziale Arbeitsressource herangezogen, um die gestiegene Flexibilität des Unternehmens in einem klar definierten Rahmen an die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen weiterzugeben. Zahlreiche Befunde unterstützen die positiven Effekte von *Empowering Leadership* auf das Wohlbefinden und die Leistung von Beschäftigten (M. Kim & Beehr, 2018; Slemp et al., 2021; Thun & Bakker, 2018). Meist werden diese Effekte über *Psychological Empowerment* und *Job Crafting* vermittelt. Dies verdeutlicht auch die Eigenverantwortung der Beschäftigten und deren personale Ressourcen. Weiterhin stärkt *Empowering Leadership* soziale Arbeitsressourcen im Team, wie z.B. die psychologische Sicherheit im Team. In der Forschung ist bisher allerdings nur wenig bekannt, inwieweit der eigene Führungsstil sich auf das Wohlbefinden von Führungskräften selbst auswirkt. Es gibt Hinweise für die Annahme, dass das eigene *Empowering Leadership* Verhalten positive Effekte auf das eigene Wohlbefinden der Führungskraft haben kann. Diese Annahmen werden in einem neuen Mehrebenenmodell zusammengetragen, das die Grundlage der Studie II bildet. Weiterhin wird durch die Hinzunahme des Konstrukts „Erholungsklima im Team“ an die Studie I angeknüpft und untersucht, inwieweit eine Kombination von stark ausgeprägtem *Empowering Leadership* und einem guten Erholungsklima im Team besonders empfehlenswert ist.

Aufbauend auf der Wissenstreppe nach North wurde eine neue Mehrebenen Workshopserie konzipiert, die gleichzeitig *Empowering Leadership* und das Erholungsklima im Team stärken soll. Das zentrale Ziel der Intervention ist die Erhöhung des Wohlbefindens von Beschäftigten mit und ohne

Wann und wie wirkt Empowering Leadership?

Führungsverantwortung (z.B. allgemeine Arbeitszufriedenheit), sowie die Stärkung sozialer Arbeitsressourcen im Team (z.B. psychologische Sicherheit). Eine Besonderheit ist, dass hier jeweils die erhobene Intensität bzw. Nutzung der wechselnden Arbeitsorte, sowie die wahrgenommene Flexibilität der Beschäftigten als Kontextbedingungen mitberücksichtigt werden.

Studie II wird in zwei Untersuchungen unterteilt – die quantitative Erhebung aller Konstrukte im Mehrebenenmodell zum ersten Messzeitpunkt (308 Mitarbeiter in 72 Teams mit 71 Führungskräften), sowie die Interventionsstudie, die im Wartekontrollgruppendesign realisiert wurde und insgesamt drei Messzeitpunkte umfasst (zu  $t_1$  und  $t_2$  haben 202 Mitarbeiter in 58 Teams und 61 Führungskräfte teilgenommen).

#### Studie IIa

*Methodik.* Im Rahmen der Rekrutierung für die Intervention wird der erste Messzeitpunkt zur Beantwortung der aufgestellten Hypothesen im Mehrebenenmodell herangezogen. Die Erhebung besteht aus einem Fragebogen für Führungskräfte (umfasst z.B. die *Empowering Leadership Subscale* (Pearce & Sims, 2002), die adaptierte Version der *Pictorial Scale of Human Energy* (Weigelt et al., 2022) für den Erholungszustand) und einem Fragebogen für Mitarbeitende (umfasst z.B. die *Empowerment Culture Scale* (Schermyly et al., 2022), die Irritations-Skala (Mohr et al, 2005)). Der Erhebungszeitraum (Mai – Juli 2022) zeichnet sich durch die Rückkehr in die Arbeitsstätte, also dem Beginn des partiell virtuellen Arbeitens aus, sowie dem In-Kraft-Treten der weiterentwickelten Konzernbetriebsvereinbarung. Die Daten von 308 Mitarbeitenden in 72 Teams und 71 Führungskräften fließen in diese Analysen mit ein.

*Ergebnisse.* Es konnte mittels Hierarchisch Linearer Modellierung gezeigt werden, dass die arbeitsbezogenen Ressourcen auf allen Ebenen – individuelle Ebene, Führungskraftebene und Teamebene – verortet sind. *Empowering Leadership* und Erholungsklima im Team zeigen positive signifikante Zusammenhänge mit der Arbeitszufriedenheit, der Bedeutsamkeit der Arbeit und dem *Person-Environment Fit* des Mitarbeitenden. Eine Interaktion von *Empowering Leadership* und Erholungsklima im Team konnte für Irritation und Bedeutsamkeit der Arbeit des Beschäftigten festgestellt werden. Wie erwartet stärkt ein ausgeprägtes Erholungsklima im Team den positiven Zusammenhang zwischen *Empowering Leadership* und der Bedeutsamkeit der Arbeit des Beschäftigten. Wohingegen ein geringes Maß an Irritation durch ein förderliches Erholungsklima begünstigt wird. Ein ausgeprägtes Erholungsklima im Team ist also in der Lage, einige der negativen Auswirkungen eines Mangels an *Empowering Leadership* zu mildern.

Zudem unterstützen die Ergebnisse die Annahme, dass *Psychological Empowerment* und *Approach Job Crafting* den Zusammenhang zwischen *Empowering Leadership* und

Wann und wie wirkt Empowering Leadership?

Arbeitszufriedenheit, Bedeutsamkeit der Arbeit und *Person-Environment Fit* medieren. Auch für die sozialen Arbeitsressourcen im Team (z.B. psychologische Sicherheit) ist ein hohes *Empowering Leadership* und ein ausgeprägtes Erholungsklima im Team von Bedeutung. Für die Wohlbefindensparameter der Führungskräfte (z.B. die allgemeine Arbeitszufriedenheit) konnten allerdings keine signifikanten Zusammenhänge gefunden werden.

Die Intensität des partiell virtuellen Arbeitens, also die Nutzung des *Homeoffice*, hat weder einen Einfluss auf die Ausprägung der Konstrukte, z.B. *Empowering Leadership*, noch auf deren Zusammenhänge. Während es erste Hinweise gibt, dass z.B. transformationale Führung in der Intensität und Wirksamkeit abnehmen könnte, bleiben die sozialen Arbeitsressourcen des *Empowering Leaderships* und des Erholungsklimas im Team bestehen.

### Studie IIb

*Methodik.* Von Mai 2022 bis Januar 2023 wurde eine quasi-experimentelle Feldstudie im untersuchten Pharmaunternehmen an den deutschen Standorten realisiert. Die Ziele und Inhalte der 5-wöchigen Trainingsphase wurden in Zusammenarbeit mit den Betreuern ausgearbeitet. Die methodisch-didaktische Umsetzung des Führungskräfte Workshops I (z.B. Übungen in Kleingruppen, *Train-the-Trainer* Elemente), des Teamworkshops und des Führungskräfte Workshops II wurde in Zusammenarbeit mit der Unternehmensberatung realisiert. Die Workshopserie wird zusammen mit den Trainerinnen der Unternehmensberatung durchgeführt und in einem Wartekontrollgruppendesign mit drei Messzeitpunkten wissenschaftlich begleitet. Zu jedem Messzeitpunkt werden im Mitarbeiter- und Führungskraft-Fragebogen die gleichen Konstrukte erhoben, sowie je nach Trainingsphase die Items zur Evaluation der Intervention integriert. Für die Analyse der Trainingseffekte der Interventionsgruppe werden  $t_1$  und  $t_2$  im Vergleich zur Wartekontrollgruppe herangezogen. Die Trainingseffekte der nach  $t_1$  ebenfalls trainierten Wartekontrollgruppe werden über die Zeit von  $t_2$  zu  $t_3$  analysiert. Davon getrennt werden die langfristigen Effekte der Interventionsgruppe von  $t_2$  zu  $t_3$  betrachtet.

*Ergebnisse.* Die Evaluation der Intervention wurde nach dem Modell von Kirkpatrick aufgebaut. Die Befunde weisen darauf hin, dass die Workshopserie von Führungskräften und Teams auf positive Reaktionen gestoßen ist, die Teilnehmenden etwas gelernt, ihr Verhalten verändert haben und sich die Qualität ihrer Arbeit in geringem Maße verbessert hat. Die Workshopserie hat sich darüber hinaus als förderlich erwiesen, insbesondere in den trainierten Variablen *Empowering Leadership* und Erholungsklima im Team. Das Training hat vor allem in den sozialen Arbeitsressourcen im Team (Identifikation mit dem Team, soziale Unterstützung im Team, psychologische Sicherheit im Team, Empowerment Klima im Team) zu Verbesserungen geführt, jedoch weniger in den

Wann und wie wirkt Empowering Leadership?

Wohlbefindensparametern der Beschäftigten und Führungskräfte. Das partiell virtuelle Arbeiten hatte teilweise Auswirkungen auf die Trainingseffekte. *Psychological Empowerment* zum Beispiel stieg in der Interventionsgruppe von  $t_1$  zu  $t_2$  nur bei einem mittleren Einfluss auf Ort und Zeit der Arbeit signifikant an.

*Diskussion.* Die vorliegende Dissertation hat den Forschungs- und Unterstützungsbedarf bei der Entwicklung zu zeit- und ortsflexiblen Arbeitsbedingungen unter recht dynamischen Veränderungen des organisationalen Kontextes analysiert und genauer herausgearbeitet. Die Studien leisten einen Beitrag zum Verständnis der Wirkungen und Trainierbarkeit von *Empowering Leadership* und dem Erholungsklima im Team als soziale Arbeitsressourcen. Die Wirksamkeit der neu entwickelten Mehrebenen Intervention wurde mit dem Evaluationsmodell von Kirkpatrick als wirksam bestätigt und in das Personalentwicklungsportfolio des Unternehmens integriert, damit es den Führungskräften und Teams im untersuchten Pharmaunternehmen auch zukünftig zur Verfügung steht.

Weiterhin sollte die Veränderung zu zeit- und ortsflexiblen Arbeitsbedingungen multimethodal begleitet werden. Zukünftige Forschung in Form von Tagebuchstudien könnten eine wertvolle Methode sein, um die Wechselwirkungen zwischen teambezogenem Erholungsklima und dem täglichen Erholungsverlauf eines Mitarbeiters oder einer Mitarbeiterin unter Berücksichtigung der *Homeoffice* Nutzung genauer abzubilden.

Ein entscheidender Ansatzpunkt in der stetigen Entwicklung der Arbeitsbedingungen ist die regelmäßige Reflexion und der Austausch zu gelebten zeit- und ortsflexiblen Arbeitsbedingungen auf allen Ebenen (im Team, mit der Familie, im gesamten Unternehmenskontext). Das möglichst faire Aushandeln der Ausgestaltung des partiell virtuellen Arbeitens auf allen Ebenen und die geteilten Vereinbarungen dazu (*Shared Mental Model*) schaffen die Grundlage für eine hohe Flexibilität (Erfüllung des Autonomiebedürfnis), während gleichzeitig wirtschaftliche Bedürfnisse und das menschliche Bedürfnis nach Zugehörigkeit erfüllt werden.