

Caroline Muffert

Management by Empowerment

Unterstützung bei der Bewältigung neuer
Arbeitsanforderungen durch empowerndes
Führungsverhalten

Bachelorarbeit

BEI GRIN MACHT SICH IHR WISSEN BEZAHLT



- Wir veröffentlichen Ihre Hausarbeit, Bachelor- und Masterarbeit
- Ihr eigenes eBook und Buch - weltweit in allen wichtigen Shops
- Verdienen Sie an jedem Verkauf

Jetzt bei www.GRIN.com hochladen
und kostenlos publizieren



Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de/> abrufbar.

Dieses Werk sowie alle darin enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsschutz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlanges. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen, Auswertungen durch Datenbanken und für die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronische Systeme. Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, vorbehalten.

Impressum:

Copyright © 2016 GRIN Verlag
ISBN: 9783668888920

Dieses Buch bei GRIN:

<https://www.grin.com/document/457439>

Caroline Muffert

Management by Empowerment

Unterstützung bei der Bewältigung neuer Arbeitsanforderungen durch empowerndes Führungsverhalten

GRIN - Your knowledge has value

Der GRIN Verlag publiziert seit 1998 wissenschaftliche Arbeiten von Studenten, Hochschullehrern und anderen Akademikern als eBook und gedrucktes Buch. Die Verlagswebsite www.grin.com ist die ideale Plattform zur Veröffentlichung von Hausarbeiten, Abschlussarbeiten, wissenschaftlichen Aufsätzen, Dissertationen und Fachbüchern.

Besuchen Sie uns im Internet:

<http://www.grin.com/>

<http://www.facebook.com/grincom>

http://www.twitter.com/grin_com

RUHR-UNIVERSITÄT BOCHUM
Fakultät für Wirtschaftswissenschaft

Bachelorarbeit
(9-Wochen-Arbeit)
zur Erlangung des akademischen Grades
Bachelor of Science

über das Thema

Management by Empowerment –
Unterstützung bei der Bewältigung neuer Arbeitsanforderungen
durch empowerndes Führungsverhalten

von cand. rer. oec.: Caroline Muffert

Abgabetag: 29.01.2016

Inhaltsverzeichnis

| | |
|--|-----------|
| 1 Einleitung, Problemstellung und Zielsetzung..... | 1 |
| 2 Neue Arbeitsanforderungen durch den Wandel der Umwelt | 2 |
| 2.1 Auswirkungen auf die Arbeitswelt und ihre Gestaltung | 2 |
| 2.2 Resultierende Anforderungen an die Mitarbeiter..... | 4 |
| 3. Umsetzung von Empowerment im Führungshandeln: Empowering Leadership..... | 6 |
| 3.1 Charakteristika von Empowering Leadership | 6 |
| 3.2 Bedingungen und Auswirkungen von Empowerment und Empowering Leadership | 8 |
| 4. Einfluss von Empowering Leadership auf die Bewältigung neuer Arbeitsanforderungen | 14 |
| 4.1 Einfluss von Empowering Leadership bei der Bewältigung neuer Arbeitsanforderungen anhand der Führung und dem höheren Management | 14 |
| 4.2 Einfluss von Empowering Leadership auf die Mitarbeiter und deren Bewältigung neuer Arbeitsanforderungen..... | 18 |
| 4.3 Handlungsempfehlungen zur erfolgreichen Bewältigung von Arbeitsanforderungen der Mitarbeiter durch Empowering Leadership | 20 |
| 5. Résumé | 26 |
| Literaturverzeichnis | II |

1 Einleitung, Problemstellung und Zielsetzung

Unsere Umwelt ändert sich tagtäglich, dies gilt auch für die Umwelt der Unternehmen. Der Wandel ist verantwortlich für immer komplexer werdende Arbeitsprozesse (Gao/Janssen/Kann 2011; Weinert 2004, S.12f.), welche zunehmend eine Herausforderung für das Unternehmen und seine Mitarbeiter darstellt (Bornewasser 2015). Für diesen Sachverhalt gibt es diverse Gründe (Weinert 2004, S.15): Digitalisierung, Globalisierung und Industrie 4.0 sind exemplarische Veränderungen, welche die Arbeitsanforderungen beispielsweise durch die Mechanisierung immer komplexer gestalten (Duin/Gorltd/Thoben 2015). Des Weiteren erhöht sich der Anspruch in der Dienstleistungsbranche, aber auch seitens der Mitarbeiter (Arbeit 4.0), welches zunehmend eine Anpassung der Arbeit erfordert (BMAS 2015; Hoppe et al. 2015).

Um Veränderungen als Chance nutzen zu können und wettbewerbsfähig zu bleiben, müssen Unternehmen sich dieser Veränderungen bewusst werden und in der Lage sein, auf diesen Sachverhalt eingehen zu können. In dieser Arbeit soll die Frage aufgegriffen werden, ob Management by Empowerment für Unternehmen eine Möglichkeit darstellt, auf neue Arbeitsanforderungen zu reagieren und aus dem Wandel einen Mehrwert generieren zu können (Beisheim 1999).

Ziel dieser vorliegenden Arbeit ist es, Bedingungen, Auswirkungen und Einflüsse, die das Empowerment-Konzept mit sich bringt, aufzuzeigen und eine Handlungsempfehlung für das gesamte Unternehmen hinsichtlich der Bewältigung neuer Arbeitsanforderungen aufgrund des Umweltwandels darzulegen. Die Gestaltung der Handlungsempfehlung bezieht sich insbesondere auf die Führungsperson und ihre Kompetenzen, um dem Mitarbeiter zur Bewältigung neuer Arbeitsanforderungen zu verhelfen.

Basis der Überlegungen ist das Konzept von Empowerment, wobei das Empowering Leadership eine hervorgehobene Rolle innehat. Die Arbeit gliedert sich in drei Teile und das Résumé. Zu Beginn wird die Frage behandelt, woraus der Wandel der Umwelt besteht und welchen Einfluss dieser für die Arbeitswelt mit sich bringt. Anschließend wird auf die Charakteristika von Empowering Leadership eingegangen und den daraus resultierenden Bedingungen und Auswirkungen. Daraufhin folgt der Einfluss von Empowering Leadership auf die Führung, das höhere Management und abschließend auf die Mitarbeiter. Zum Schluss werden Grundzüge einer Handlungsempfehlung definiert, welche Aufschluss darüber gibt, wie die Führungsperson den Mitarbeiter dazu verhelfen kann, neue Arbeitsanforderungen zu bewältigen, die zu einer Anpassung und Nutzung des Umweltwandels für das Unternehmen führen.

2 Neue Arbeitsanforderungen durch den Wandel der Umwelt

Die Veränderungen der Umwelt haben einen großen Einfluss auf die Unternehmen, in dem die Arbeitswelt durch ihre Auswirkungen neu gestaltet wird. Daraus resultieren neue Anforderungen an die Mitarbeiter. Das vorliegende Kapitel beschäftigt sich demzufolge einfühend mit der Problematik des Wandels, der sich durch die Auswirkungen und Gestaltung der Arbeitswelt ausdrückt und den daraus resultierenden Anforderungen an die Mitarbeiter.

2.1 Auswirkungen auf die Arbeitswelt und ihre Gestaltung

Um eine langfristige erfolgreiche Wirtschaftlichkeit gewährleisten zu können, muss nicht nur das Unternehmen Veränderungen erfassen und positiv gegenüber stehen, sondern auch das Management, die Führungskräfte und die Mitarbeiter müssen in dem Veränderungsprozess eine Chance sehen.

Ein Aspekt des Wandels ist die Bedeutsamkeit, auf dem Nachfragemarkt in Interaktion zu treten. Dazu gehört es beispielsweise, auf Kunden und deren Anforderungen individuell einzugehen (BMAS 2015; Beisheim 1999).

Die Industrie 4.0 und die Arbeit 4.0 stellen weitere Herausforderungen dar, die durch Empowerment bewältigt werden können. Die Herausforderungen definieren sich durch die Einbindung und effiziente Nutzung von technischem Know-how und der Wissensgenerierung der Mitarbeiter (Hofmann Heft; Wilkens 2013). Industrie 4.0 wird durch die neuen Produktinnovationen, die Kundenähe und die Exportgewichtung definiert, verknüpft mit dem Streben nach Effizienz- und Effektivitätssteigerung (BMAS 2015). Der digitale Wandel gehört ebenfalls zur Industrie 4.0 und betrifft grundlegend die Kommunikations- und Informationstechnik und hat somit einen großen Einfluss auf die Organisation (Duin/Gorltd/Thoben 2015). Neue Arbeitsanforderungen gestalten sich zudem aus der Arbeit 4.0. Dabei ist es der Mensch, der in den Vordergrund tritt, sowie dessen Werte und Bedürfnisse, welche wichtige Aspekte in der Arbeitsgestaltung darstellen. Die individuellen Bedürfnisse bestehen bezüglich der Arbeitszeiteinteilung, der Flexibilität, der Gesundheit und durch das Bestreben zur Selbstverwirklichung (BMAS 2015). Ein weiterer Ausdruck neuer Arbeitsanforderungen ist die Globalisierung, die das Unternehmen vorwiegend durch den Import und Export betreffen (Weinert 2004, S.12f.). Auswirkungen auf das Unternehmen haben wiederum Auswirkungen auf die Mitarbeiter und deren Arbeitsprozesse (Hopfenbeck S.649). Verstärkt wird die gegenseitige Abhängigkeit von Mitarbeit und Konkurrenz auf den Märkten. Mitarbeiter sind gefordert, sich in Teams oder Projektgruppen zurechtzufinden, und zudem auf internationaler Ebene (Grote 2012, S.407f.). Hinzu kommt die Digitalisierung, welche

eine Automatisierung der Produktion und zum Teil auch von Arbeitsabläufen mit sich bringt (Beisheim 1999). Die Folge ist eine Polarisierung der Arbeitskräfte, demzufolge werden zunehmend Fachkräfte gebraucht, die sich als Experten auf ihrem Gebiet erweisen (BMAS 2015) und gefordert sind, in anspruchsvollen Projektgruppen und Teams sich den neuen Aufgabenanforderungen zu stellen (Grote 2012; S.407f.).

Welche Auswirkungen ergeben sich aus dem gerade dargestellten Wandel der Umwelt für die Arbeitswelt? In erster Instanz sind die Unternehmen betroffen. Sie müssen realisieren, dass nur wer sich wandelt, Bestand auf dem Markt hat und wettbewerbsfähig bleiben kann. Dafür braucht es motivierte Mitarbeiter, die sich den Aufgaben stellen (Zhang/Bartol 2010). Diese Aufgaben gestalten sich als Anforderungen in neuen Kompetenzen (Duin/Gorltd/Thoben 2015), in Innovationsfähigkeit, dem Kundenbezug (Arnold 2000) oder der Teamarbeit (Burpitt/Bigoness 1997). Innovationen sind für viele Unternehmen die Sicherung des langfristigen Bestehens auf dem Markt und ihrer Wettbewerbsfähigkeit (Zhang/Bartol 2010).

Führungspersonen werden immer mehr zu Managern (Arnold 2000), neue Aufgaben gestalten sich in der Erstellung einer neuen Infrastruktur innerhalb der Organisation und der Koordination von Informationen und Ressourcen (Schmitz/Dietz/Eberhardt 2009). Führungskräfte müssen den Mitarbeitern nicht nur Wege aufzeigen, die neuen Möglichkeiten zu verwenden (Amundsen/Martinsen 2014; Weinert 2004, S. 522f.), gleichwohl sollten Führungspersonen Mitarbeiter auch anleiten, mit den neuen Möglichkeiten zu arbeiten, um diese zu verwirklichen (Zhang/Bartol 2010). Dies bedeutet, dass Führung sich mehr und mehr zum Coaching und Anleitung zur Selbstführung wandelt, um die eigenen Mitarbeiter zum eigenständigen Arbeiten zu befähigen (Arnold 2000; Kantsperger 2001, S. 166; Spreitzer 2008; Butzmann 2007).

Ein wichtiges Entwicklungsfeld des Wandels ist die Teamarbeit. Teams, in denen Experten aus unterschiedlichen Fachbereichen vertreten sind, werden immer existenzieller, um den komplexen Anforderungen gerecht zu werden (Burpitt/Bigoness 1997). Um diese Teams zu managen, wird der Vorgesetzte zum Leader. Seine Aufgabe ist es nun, ein geeignetes Team zusammenzustellen, dessen Fachkompetenzen und Soft Skills ein hohes Maß an Lösungspotenzial aufweisen, sodass die individuellen Probleme und Aufgaben bestmöglich gemeistert werden können (Grote 2012, S.409f.; Burpitt/Bigoness 1997; Freiling/Rasche/Wilkens 2008). Damit dieses Team so effizient wie möglich arbeiten kann, hat der Vorgesetzte für folgende Grundlagen zu sorgen: ein gutes Arbeitsklima, Vertrauen untereinander, Autonomie, Ressourcen und den Zugang zu Informationen zu gewährleisten (Arnold 2000; Kobi 2008, S.114; Zhang/Bartol 2010). Die Führungsperson muss diese Voraussetzungen schaffen, damit ein kompetentes Team mobilisiert werden kann, welches auch über größere Distanzen und nicht ortsgebunden (Bornewasser 2015) effektiv arbeiten kann. Sein eigenes Verhalten zu

reflektieren und dem jeweiligen Team anzupassen, ist ein wichtiges Element im Führungsverhalten (Arnold 2000; Burpitt/Bigoness 1997). All diese Veränderungen bilden ein breites Profil an Anforderungen, welches auf die Mitarbeiter und die Führung zukommen, um neuen Arbeitsanforderungen gewachsen zu sein.

2.2 Resultierende Anforderungen an die Mitarbeiter

Wie bereits in Kapitel 2.1 angeführt, bringt der fortlaufende Wandel einige Veränderungen mit sich, welche wiederum einen erheblichen Einfluss auf die Mitarbeiter zur Folge haben (M.b.C S. 1, Maynard/Gilson/Mathieu 2012; Grote 2012, S.409f.). Nicht nur um die Energie aufzubringen, sich den neuen Anforderungen zu stellen, sondern überdies mehr Leistung zu erbringen, bedarf es eines hohen Grades an Motivation (Zhang/Bartol 2010). Dabei wird primär an der Autonomie und der Selbstbestimmung der Mitarbeiter angesetzt (Weinert 2004, S.522), da diese den menschlichen Bedürfnissen entsprechen (Beisheim 1999) und durch ihre Befriedigung intrinsische Motivation zu Folge haben kann (Schmitz/Dietz/Eberhardt 2009; Butzmann 2007), solange hierbei das Gefühl herrscht, Aufgaben auf eigenes Drängen hin bewältigt zu haben, ermöglicht durch ein hohes Maß an Selbstwirksamkeit (Burpitt/Bigoness 1997). Zur Befähigung des Mitarbeiters, seine Arbeit selbst gestalten zu können, benötigt er für seinen Aufgabenbereich weitreichende Handlungs- und Gestaltungsspielräume (Gebert/Boerner/Lanwehr 2001; Tomczak et al. 2012 S. 364f.). Notwendig wird dieser Handlungsprozess der Mitarbeiter zur Bewältigung neuer Arbeitsanforderungen. Ein unterstützendes Verhalten der Führung ist grundlegend für den Mitarbeiter (Amundsen/Martinsen 2014; Arnold 2000). Dieses Verhalten impliziert beispielsweise eine partizipative Entscheidungsfindung und transformationale Führung (Spreitzer/Kizilos/Nason 1997), damit Mitarbeiter das nötige Vertrauen in ihre Fähigkeiten besitzen und darauf basierend Gestaltungsmöglichkeiten nutzen können. Das Unternehmen und dessen Leitung setzen auf die Möglichkeiten, die bereits durch die Mitarbeiter existieren, dabei geht es darum, Kompetenzen hinsichtlich Engagement, Kreativität und/oder Leistungsstärke zu fördern (Duin/Gorltd/Thoben 2015; Strikker/Kessler/Strikker 2014; Kobi 2008, S.114). Die genannten Attribute sind nicht die einzigen Anforderungen an die Mitarbeiter, die der Wandel fordert. Gefragt sind auch Eingliederungen der Mitarbeiter in eigenverantwortliche Arbeitsprozesse oder Projekte (Müller 2005; Lang/Rybnikova 2013, S. 169; Butzmann 2007). In dem soeben beschriebenen Prozess sind spezialisierte Fachkräfte gefragt, die auf spezifische Probleme und Aufgaben Lösungen generieren, demzufolge sind nicht länger Fachleute verlangt, sondern zunehmend Experten (Grote 2012, S.407f.). Dabei muss der Mitarbeiter (Experte) mit dem hohen Komplexitätsgrad zurechtkommen und neue

Möglichkeiten nutzen (Hoppe et al. 2015; Krins/Sprafke 2011). Es resultieren insgesamt hohe Anforderungen an die Kompetenzen und Fähigkeiten des Mitarbeiters, da dieser sich immer wieder in neuen Arbeitsgruppen zurechtfinden muss. Dazu benötigen Experten nicht nur ein hohes Fachwissen und Teamfähigkeit (Hopfenbeck 2002; Wilkens 2013), sondern auch die Möglichkeiten diese einzubringen. Dabei stellt sich die Aufgabe, Wissen kommunizieren zu können und Lösungsansätze auszuprobieren (Beisheim 1999; Grote 2012, S.406f.). Daraus resultieren wiederum Anforderungen an weitreichende zur Verfügung gestellte notwendige Ressourcen sowie Handlungs- und Entscheidungsspielräume (Schmitz/Dietz/Eberhardt 2009). Des Weiteren benötigt der Mitarbeiter die Fähigkeit, seine neuen Möglichkeiten zu nutzen und seine Arbeit selbst strukturieren zu können, dazu gehört eine weitgehend autonome Handhabung des Zeit- und des Wissensmanagements (Grote 2012, S.394f.).

Die hohen Anforderungen in Projektgruppen und spezifischen Problemen fordern die Übernahme von Verantwortung, wobei der Mitarbeiter unter der Belastung steht, sein Lösungspotenzial ausschöpfen zu sollen. Ideen und Problemlösungen entstehen aber nicht vorwiegend während der alltäglichen Arbeit. Innovationen brauchen Zeit für Gedankenspiele und reflektiertes Handeln (Erpenbeck/Sauer 2001; Kobi 2008, S. 114; Freiling/Rasche/Wilkens 2008), zudem genügend Ressourcen, partizipatives Verhalten und eine offene Fehlerkultur (Spreitzer 2008). All diese Faktoren muss das Unternehmen seinen Mitarbeitern zugestehen (Beisheim 1999).

Eine neue Komponente der erweiterten Kompetenzen ist die daraus resultierende Verantwortungsübernahme von Entscheidungen hinsichtlich der Nutzung von Ressourcen, welche materiell und immateriell sein können (Hopfenbeck 2002, S. 396). Entscheidungen gestalten sich dabei in verschiedenen Bereichen und Situationen, im direkten Kundenbezug, im eigenständigen Arbeiten oder in der Zusammenarbeit im Team.

Ein neuer Kundenbezug gestaltet sich in Form neuer Möglichkeiten und Kompetenzen der Mitarbeiter auf Kunden einzugehen (Beisheim 1999; Burpitt/Bigoness 1997). Um die Kunden und deren hohe Anforderungen nicht nur zufriedenstellen zu können, sondern die Kunden auch für sich zu gewinnen (Spreitzer 2008), braucht es qualifizierte Mitarbeiter hinsichtlich des Wissens über die Produkte, aber auch über Arbeitsabläufe und Ziele des Unternehmens (Beisheim 1999; Krins/Sprafke 2011). Dafür reicht es nicht, den Mitarbeitern Möglichkeiten zu bieten, das gewünschte Verhalten ausüben zu können, es bedarf einer Zwischeninstanz, die die Mitarbeiter koordiniert. Dies fällt in den Aufgabenbereich der Führungskräfte (Beisheim 1999).

Der Wandel bringt neue Arbeitsformen mit sich, die vom höheren Management nicht ersichtlich sind oder von der Führung verkannt werden können, sodass der Mitarbeiter durch Selbstführung auf individuelle Arbeitsanforderungen, die ihn speziell betreffen,

agieren kann (Lang/Rybnikova 2013; S.169; Butzmann 2007). Fasst man die Aspekte der Ressourcen, des Zeit- und des Wissensmanagements und der Handlungs- und Entscheidungsspielräume zusammen, wird ersichtlich, dass aus der Koordination der weitreichenden Befugnisse eine neue Aufgabe seitens der Mitarbeiter entsteht, welche beispielsweise durch die Fähigkeit der Selbstführung handhabbar wird (Müller 2005). Es soll auch nicht unerwähnt bleiben, dass neue Möglichkeiten für die Mitarbeiter entstehen, sich intensiver in Arbeitsprozesse zu involvieren (Hopfenbeck 2002). Dies stellt ein höheres Risiko dar, in vielfältiger Weise Entscheidungen falsch zu treffen. Risiken bestehen in der Änderung von Routine (Gao/Janssen/Kann 2011), unangemessenen Vorschlägen und Meinungen gegenüber den Vorgesetzten, falschen Entscheidungen im Service oder im Umgang mit Ressourcen (Felfe 2015, S. 303). Damit das Risiko nicht primär als Belastung gesehen wird, sondern als Herausforderung, ist eine weitreichende Befähigung und Entwicklung des Mitarbeiters erforderlich. Eine Möglichkeit, mit den zuvor beschriebenen Veränderungen der Umwelt umzugehen, ist das Empowerment-Konzept. Dabei kann insbesondere durch das Empowering Leadership auf die Mitarbeiter eingegangen werden, um ihnen eine Bewältigung neuer Arbeitsanforderungen zu ermöglichen. Wie sich dies gestaltet und was Empowerment für das Unternehmen bedeutet, folgt im anschließenden Kapitel.

3. Umsetzung von Empowerment im Führungshandeln: Empowering Leadership

Die Auswirkungen des Wandels auf die Arbeitswelt bringt eine neue Gestaltung der Arbeitsweise mit sich, die zuvor geschildert wurde. Neue Anforderungen bedürfen neuer Arbeitsweisen der Mitarbeiter, welche durch Empowerment hinreichend gewährleistet werden können. Wie Empowerment in der Organisation implementiert wird und welche Voraussetzungen sich ergeben, wird im Folgenden erläutert, wobei der Führung eine besondere Aufgabe zukommt, welche sich in der Problemstellung des Empowering Leadership darstellt. Empowering Leadership ist ein etablierter Begriff, sowohl in der wissenschaftlichen Literatur als auch im Human Resource Management. Grundlage ist eine transformationale Führung, welche insbesondere Wert auf ein autonomes und motivationsgesteuertes Verhalten seitens der Mitarbeiter legt (Amundsen/Martinsen 2014; Felfe 2015, S.40).

3.1 Charakteristika von Empowering Leadership

Empowering Leadership unterscheidet sich vor allem in Abgrenzung zur partizipativen und transformationalen Führung in einigen Punkten, die zwar genutzt werden, jedoch

darüber hinausgehen und beispielsweise Commitment fördern. Ein wesentlicher Gesichtspunkt der Aufgaben von Führungspersonen ist die Weitergabe von Verantwortung an die Mitarbeiter (Butzmann 2007; Weinert 2004, S.12f.). Dabei gestaltet sich Empowerment als eine maximale Form der Beteiligung der Mitarbeiter am Unternehmensgeschehen (Beisheim 1999). Mitarbeiter sind weniger weisungsgebunden und doch abhängig von ihrer Führungsperson hinsichtlich des Vertrauens und der Unterstützung. Der Vorgesetzte muss sich weniger um die Arbeit seiner Mitarbeiter kümmern, sondern primär um die Kontrolle und Vorgaben von Aufgaben (Schmitz/Dietz/Eberhardt 2009; Steinle/Ahlers/Riechmann 1999). Andererseits muss der Vorgesetzte aber wiederum mehr Führung im Sinne von „Arbeit der Mitarbeiter“ ermöglichen (Eck 2014; Maynard/Gilson/Mathieu 2012; Amundsen/Martinsen 2014) und wird damit zur Führungsperson (Scholl 2014). Dabei wird es primär seine Aufgabe sein, seine Mitarbeiter zu befähigen sich selbst zu führen (Armundsen *18), damit diese selbständig arbeiten können (Müller 2005). Wichtig ist dabei authentisch zu agieren. Dazu gehört, Empowerment selbst verinnerlicht zu haben und zu leben (Butzmann 2007; Felfe 2015, S. 309; Spreitzer/Doneson 2005). Diese Verinnerlichung im Selbst führt zur einer Vorbildfunktion für die Mitarbeiter (Butzmann 2007).

Empowerment soll in Zeiten der Veränderungen das Commitment fördern. Die Selbstverpflichtung gewährleistet die Verinnerlichung der Unternehmensziele durch den Mitarbeiter und dient somit dem Unternehmenserfolg (Maynard/Gilson/Mathieu 2012; Steinle/Ahlers/Riechmann 1999). Mit Blick auf die Selbstverpflichtung von Mitarbeitern gerichtet, ändern sich die Verhaltensweisen der Führung.

Empowerment wird unterteilt in das sozio-strukturelle und das psychologische Empowerment. Die sozio-strukturelle Sicht bezieht sich auf die Gestaltung und Bereitstellung von Rahmenbedingungen bezüglich der Handlungs- und Gestaltungsspielräume, die autonom genutzt werden sollen, auch in Bezug auf die Führung (Steinle/Ahlers/Riechmann 1999; Tomczak et al. 2012 S. 364f.), anknüpfend an die Idee von Demokratie und Machtteilung (Felfe 2015, S. 303). Möglich ist dies durch eine Umstrukturierung des klassischen Hierarchiegeflechtes, von einer vertikalen zu einer dominierenden horizontalen Hierarchie, es entsteht eine sogenannte high involvement practice (Spreitzer 2008). Rahmenbedingungen gestalten sich hinsichtlich der Bereitstellung von Möglichkeiten, Informationen, Unterstützung und der Ressourcen anhand der Führungsperson (Maynard/Gilson/Mathieu 2012; Spreitzer 2008). Die Machtteilung ist besonders zwischen dem Vorgesetzten und dem Mitarbeiter ein prägnantes Merkmal von Empowerment (Maynard/Gilson/Mathieu 2012). Der Mitarbeiter hat hier ein Mitspracherecht, unter anderem bei der Ziel- und Entscheidungsfindung (Grote 2012, S.407f.; Weinert 2004, S.12f.) und knüpft damit an

die Partizipation an (Beisheim 1999). Der Mitarbeiter hat nun aber auch die Befugnis, autonom Entscheidungen und Arbeitsweisen selbst zu bestimmen (Spreitzer/Kizilos/Nason 1997), es liegt bei der Führungsperson, dass der Mitarbeiter diese auch nutzen kann. Fehlen zum Beispiel Ressourcen, Wissen, Fähigkeiten oder Kompetenzen, ist es Aufgabe der Führungsperson dies zu erkennen, zu ändern und Unterstützung zu gewährleisten (Grote 2012, S.394f.).

Dem gegenüber steht das psychologische Empowerment. Hier gibt die Namensgebung gleichermaßen Aufschluss über die Bedeutung. Im Vordergrund steht das Erleben und Fühlen von Empowerment, manche Meinungsvertreter führen an, dass man sich nur selber empoweren kann und es fühlen muss (Spreitzer/Doneson 2005). Das Unternehmen sowie die Führung sind für Erfüllung und Bereitstellung der Bedingungen zuständig (Schmitz/Dietz/Eberhardt 2009; Tomczak et al. 2012 S. 364f.). Beim psychologischen Empowerment wird an die Selbstwirksamkeit der Mitarbeiter appelliert (Amundsen/Martinsen 2014; Zhang/Bartol 2010). Durch gezielte Maßnahmen der Führung lässt sich diese stärken und einen selbstsicheren und sich selbst führenden Mitarbeiter entstehen (Spreitzer/Doneson 2005), siehe dazu Kapitel 4.1 und 4.2. Schlüsseldimensionen für das psychologische Empowerment sind der Einfluss, die Bedeutsamkeit, die Selbstbestimmung und die Selbstwirksamkeit. Fehlt eine dieser Dimensionen, ist die Wirkung begrenzt (Spreitzer 2008). Ziel der Führung ist es, den Mitarbeiter aus Eigeninitiative die Leistung verbessern zu lassen und das Engagement für das Unternehmen zu erhöhen (Kantsperger 2001, S.26f.).

„Empowerment erhöht die Komplexität und Herausforderungen der Führungsaufgabe.“ (Eck 2014). Es wird deutlich, dass durch die Macht- und Aufgabenabgabe an die Mitarbeiter die Arbeitsanforderungen der Führungsperson nicht geringer werden, sondern sich verändern. Nun kommt es mehr auf die Führungskompetenz des Vorgesetzten an, der sich auf diese Weise vom Vorgesetzten zur Führungsperson wandelt. Die daraus resultierenden Bedingungen und Auswirkungen auf die Führung werden im anschließenden Kapitel erörtert.

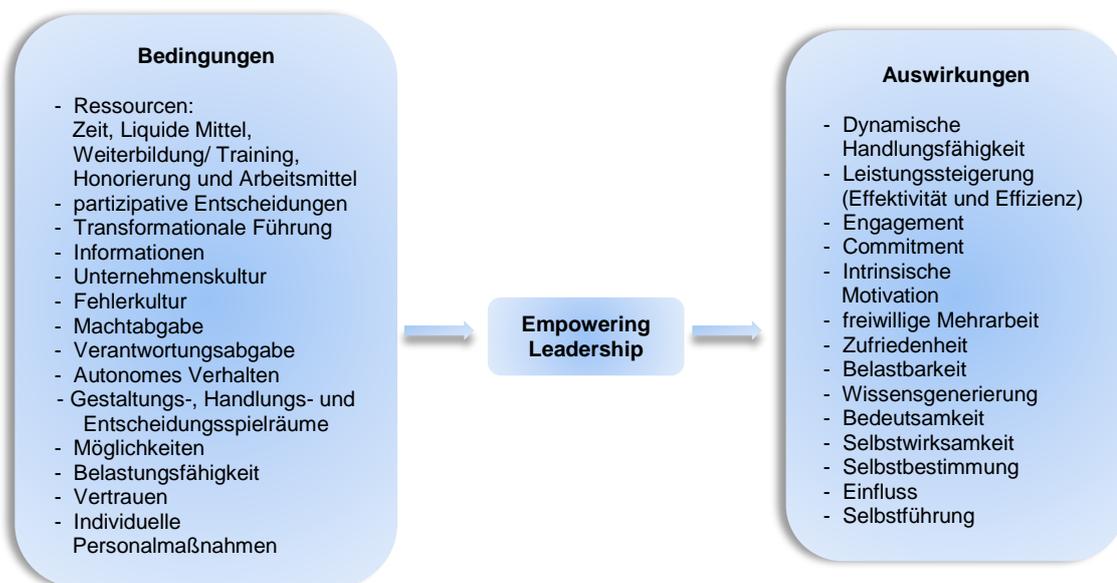
3.2 Bedingungen und Auswirkungen von Empowerment und Empowering Leadership

Im vorangegangenen Kapitel wurden die Charakteristika vom Empowerment erläutert. Im Folgenden wird auf Ausrichtung und Rahmenbedingungen eingegangen, die das Umfeld des Unternehmens und der Führung betrifft, um Empowerment erfolgreich zu implementieren.

Wenn beschlossen wird Empowerment einzubinden, um den Mitarbeitern die Handhabe zu geben, adäquates Arbeitsverhalten und neue Arbeitsweisen zu ermöglichen, sind

einige Veränderungen im Unternehmen nötig (Spreitzer/Doneson 2005). Da der Wandel oft neue Arbeitsweisen erfordert (Duin/Gorltd/Thoben 2015; Weinert 2004, S.12f.), die im Vorhinein nicht ersichtlich sind, können diese Arbeitsweisen auch nicht angefordert werden, sondern müssen vom betreffenden Mitarbeiter selbst entwickelt werden (Erpenbeck/Sauer 2001). Dafür braucht es einen empowerten Mitarbeiter. Hier stellt sich die Frage: Wie lässt sich dies ermöglichen? Um übersichtlich darzustellen, inwieweit Empowerment Auswirkungen auf die Mitarbeiter haben kann und welche Bedingungen dafür nötig sind, finden sich sämtliche Aspekte in dem folgenden Diagramm wieder.

Abbildung 1: Bedingungen und Auswirkungen von Empowerment



Quelle: eigene Darstellung

Aufgrund der Fülle der Bedingungen und Auswirkungen kann im weiteren Verlauf nicht jeder Aspekt intensiv aufgegriffen werden, zum Teil folgen Auswirkungen durch ihren Einfluss auf das Unternehmen und die Mitarbeiter im Kapitel 4.

Es braucht Gestaltungs-, Handlungs- und Entscheidungsspielräume, die der Mitarbeiter nutzen kann (Steinle/Ahlers/Riechmann 1999; Tomczak et al. 2012 S. 364f.). Dafür benötigt man: Ressourcen, Wissen, Kompetenzen und Selbstwirksamkeit, die durch eine fähige Führungsperson gefördert werden (Weinert 2004, S.522; Maynard/Gilson/Mathieu 2012; Spreitzer 2008).

Ressourcen beziehen sich nicht ausschließlich auf materielle Sachgüter wie liquide Mittel, Arbeitsmittel und technische Unterstützung. Ressourcen sind gleichermaßen auch immaterielle Items wie Zeit, Beförderung, Weiterbildung, Trainings und Anerkennung (Erpenbeck/Sauer 2001; Scholl 2014; Strikker/Kessler/Strikker 2014). Ressourcen sind zudem nötig, um der Führungsperson, welche ihre Mitarbeiter empowern soll, das nötige Know-how zur Verfügung zu stellen (Weinert 2004, S.522; Beisheim 1999). Zeit wird benötigt, um das neue Konzept umzusetzen und Strategien

entwickeln zu können (Spreitzer '08 *5; Kobi 2008, S. 114f.). Zudem bedarf es zeitlichen Aufwandes herauszufinden, auf welchem Punkt der persönlichen Entwicklung sich der jeweilige Mitarbeiter befindet (Schmitz/Dietz/Eberhardt 2009). Denn Empowerment kann nicht allgemein angewandt werden, sondern benötigt personelle Spezifizierung, um ein außerordentlich positives Resultat zu erbringen (Maynard/Gilson/Mathieu 2012), dafür sollte auf die jeweiligen Kompetenzen und Fähigkeiten individuell eingegangen werden (Beisheim 1999). Hierbei wird dann durch Ressourcen wie Zeit und finanzielle Unterstützung Training und Weiterbildung ermöglicht oder auch Mitarbeitergespräche organisiert (Grote 2012, S.403f.; Schmitz/Dietz/Eberhardt 2009). Es muss eine optimale Wissensgewinnung ermöglicht werden, sodass Entscheidungen vom Mitarbeiter selbst getroffen werden können oder er zu Entscheidungsfindungen beitragen kann (Grote 2012, S.394f.; Spreitzer 2008). Wichtig ist zudem eine Honorierung der Arbeit. Denn empowernte Mitarbeiter zeigen oft mehr Leistung und Engagement als Mitarbeiter in anderen strukturellen Gefügen (Kantsperger 2001, S.26f.), welche sich nicht nur in verbesserter Lösungstechnik und Arbeitsanforderungsbewältigung widerspiegelt, sondern auch in freiwilliger Mehrarbeit (Spreitzer 2008). Ein weiteres Ergebnis einer Umsetzung von Empowerment ist Effektivitätssteigerung (Spreitzer/Kizilos/Nason 1997) und Effizienzsteigerung, die vordergründig auf der Führung beruht (Kobi 2008, S. 115). Diese erhöhte Leistungsbereitschaft sollte sich auch finanziell für den Mitarbeiter bemerkbar machen, jedoch sollte dieser Aspekt nicht primärer Natur sein. Eine weitere wichtige Vergütung ist die immaterielle. Durch die immaterielle Vergütung wird nicht nur der Fleiß entlohnt, sondern auch ein vertrauensvolles Verhältnis zum Mitarbeiter zum Ausdruck gebracht (Lang/Rybnikova 2013, S.171; Schmitz/Dietz/Eberhardt 2009). Dabei sollte auf faire Anreize gesetzt werden. Das bedeutet, dass die Anreize als gerecht, transparent und wirtschaftlich angesehen werden und zudem eine strategische Ausrichtung innehaben, demnach an Zielerfüllungen und Lösungen gekoppelt sind (Hopfenbeck 2002, S.396; Schmitz/Dietz/Eberhardt 2009).

Um Ressourcen und Gestaltungs- Handlungs- und Entscheidungsspielräume effektiv nutzen zu können, muss ein entscheidender Schritt im Unternehmen vorgenommen werden, sofern dieser nicht schon praktiziert wird. Die Hierarchie eines Unternehmens muss sich von dem top down System weitestgehend abwenden und ein bottom up oder horizontales Machtgefüge einführen (Spreitzer 2008; Strikker/Kessler/Strikker 2014), welches sich durch eine Dezentralisierung auszeichnet (Lang/Rybnikova 2013, S. 171f.). Somit wird es für jeden Mitarbeiter möglich, mit seinem Vorgesetzten auf einer gleichwertigeren Ebene zu kommunizieren, damit das Mitspracherecht zur Geltung kommt und Führung auf höchstem Level ermöglicht wird. Diese Machtverschiebung kann sich positiv auf die Kommunikationsebene auswirken, auf deren Basis Entscheidungen besser zusammen gefällt werden können (Beisheim 1999;

Strikker/Kessler/Strikker 2014). Dabei muss die Führungsperson erkennen, dass größtenteils ihre Mitarbeiter die Experten auf ihrem Gebiet sind (Lang/Rybnikova 2013, S.171) und ihre Aufgabe vordergründig das Führen ist (Grote 2012, S.394f.). Eine Führungsperson kann nicht das komplette Wissen der Geführten aufweisen, ihre Aufgabe besteht vielmehr darin, das Wissenspotenzial der Geführten zu koordinieren. Hierfür bedarf es gegenseitigen Vertrauens bezüglich der Kompetenzen und Loyalität (Gao/Janssen/Kann 2011; Maynard/Gilson/Mathieu 2012). Auf der anderen Seite muss der Vorgesetzte seinen Mitarbeitern im Hinblick auf ihre Fähigkeiten und Engagement Vertrauen entgegen bringen, damit dieser sich auf die Tätigkeit des Führens konzentrieren kann (Gao/Janssen/Kann 2011; Kobi 2008, S. 106).

Der Mitarbeiter braucht des Weiteren Vertrauen in die Glaubwürdigkeit seiner Führungsperson und die ihm bereitgestellten Möglichkeiten (Weinert 2004, S.14f.). Vertrauen bildet somit eine grundlegende Basis für Empowerment (Maynard/Gilson/Mathieu 2012). Denn nur wenn Vertrauen die Basis der Interaktion zwischen der Führungskraft und dem Mitarbeiter ist, wird der Mitarbeiter seine Möglichkeiten voll ausschöpfen und so ein hohes Level von Empowerment erreichen können und damit einhergehend die neuen Arbeitsanforderungen meistern können (Schmitz/Dietz/Eberhardt 2009). Unter anderem wurde eine positive Beziehung zwischen dem Vertrauen in den Leader und der Mitsprache der Mitarbeiter verifiziert (Gao/Janssen/Kann 2011), wobei eine wertschätzende Ebene untereinander besteht (Maynard/Gilson/Mathieu 2012; Spreitzer 2008).

Grundsätzlich ist Vertrauen besonders wichtig, um eine Identifikation herzustellen, welche die Motivation und Zufriedenheit der Mitarbeiter fördert, was wiederum eine höhere Leistung und eine niedrigere Fluktuationsrate mit sich bringt (Felfe 2015, S.310; Hackman/Oldham 1976; Strikker/Kessler/Strikker 2014; Kobi 2008, S. 106). Vertrauen braucht es aber auch in die Fähigkeiten und Kompetenzen der Mitarbeiter, um die Partizipation aufrecht zu erhalten (Beisheim 1999; Gao/Janssen/Kann 2011).

Gleichzeitig kann durch Partizipation der Einfluss der Mitarbeiter durch ihre Informationszugabe bei gemeinsamen Entscheidungen gestärkt werden (Spreitzer/Doneson 2005), Bedeutsamkeitserleben im Arbeitsgeschehen kann hier den Effekt kräftigen (Grote 2012, S.405f.). Darüber hinaus bedingt eine partizipative Führung und Vertrauen mehr Selbstbestimmung und Einfluss der Mitarbeiter (Spreitzer 2008; Weinert 2004, S. 493f.). Hierzu lassen sich, zur Modifikation der Arbeit, verschiedenen Gestaltungsmaßnahmen ergreifen. Unter anderem kommt hier das Modell von Oldham und Hackman zum Tragen, welches Job Enrichment vorschlägt (Grote 2012, S.407f.; Hackman/Oldham 1976). Im Besonderen wird das Job Enrichment bei einer empowernden Führung, aufgrund der Kompetenzerhöhungen, der Eigenverantwortung der Mitarbeiter und der vermittelten Informationen genutzt (Gao/Janssen/Kann 2011).

Ein weiterer Aspekt, dem große Beachtung geschenkt werden sollte, ist die Information. Es ist wichtig, dass die Führung Informationen verschafft und teilt, sodass jeder Mitarbeiter sämtliche für ihn relevante Informationen erhält (Maynard/Gilson/Mathieu 2012; Schmitz/Dietz/Eberhardt 2009). Von zentraler Bedeutung ist hierbei, dass die Informationen an die richtigen Personen weitergegeben werden, Informationen zugänglich sind und richtig gedeutet werden (Grote 2012, S.393f.; Kantsperger 2001, S.161f.), andernfalls kann es zu einer Informationspathologie kommen (Strikker/Kessler/Strikker 2014). So wird es für den Mitarbeiter möglich, Zusammenhänge zu verstehen, auf Ziele hinzuarbeiten (Sprafke 2011; Spreitzer 2008), sich mit den Unternehmenszielen zu identifizieren oder die eigene Fachkompetenz zu erhöhen (Beisheim 1999; Eck 2014). Der resultierende Effekt bei einer Identifikation mit den Zielen des Unternehmens ist eine höhere intrinsische Motivation und verstärkt das Engagement (Strikker/Kessler/Strikker 2014).

Zusammenfassend sprechen die erwähnten Aspekte für die Ermöglichung eines autonomen Verhaltens seitens der Mitarbeiter durch die Führungsperson (Lang/Rybnikova 2013, S.171; Amundsen/Martinsen 2014). Infolgedessen kann die Selbstorganisation und Entwicklung angeregt werden (Kobi 2008, S. 114). Zu den Rahmenbedingungen für autonomes Verhalten gehört darüber hinaus die Unternehmenskultur.

Die Unternehmenskultur spiegelt Werte, Normen und Verhaltensweisen wider und kann ein höheres Level von Empowerment erzielen (Schmitz/Dietz/Eberhardt 2009; Spreitzer/Doneson 2005). Diese Kultur sollte insbesondere von den Führungspersonen vorgelebt werden, um als Vorbild für Mitarbeiter zu fungieren (Grote 2012, S.410f.). Unter anderem kann eine positive Unternehmenskultur das ausgesprochene Vertrauen zwischen den einzelnen Personen verbessern und demzufolge ebenfalls den Informationsaustausch und die Wissensgewinnung (Schmitz/Dietz/Eberhardt 2009; Wilkens 2013).

Ein weiterer Effekt einer offenen Informationskultur ist, dass Informationen nicht für Machtzwecke zurückgehalten werden (Grote 2012, S.403f.). Zur Unternehmenskultur gehören gleicherweise eine offene Fehlerkultur (Beisheim 1999) und ein durchgehend offenes Klima bezüglich Wissen, Anregungen und Mitsprache, welches auch die Führungskräfteebene einschließt (Amundsen/Martinsen 2014; Zhang/Bartol 2010). Diese Fehlerkultur muss von allen Vorgesetzten toleriert werden, damit Sanktionsmaßnahmen verhindert werden, vorausgesetzt der Mitarbeiter oder die Führung ziehen einen Mehrwert aus den gemachten Fehlern (Kobi 2008, S. 115). Wenn die Führungskräfte in einem Klima arbeiten, welches Empowerment fördert, ist das Bemühen der Führungskräfte größer, die Mitarbeiter individuell zu empowern (Chen et al. 2007).

Leistungssteigerung ist eines der Hauptkriterien für Empowerment. Es konnte mehrfach empirisch belegt werden, dass Team und individuelles Empowerment die Leistung der einzelnen Personen oder des gesamten Teams steigern (Vecchio/Justin/Pearce 2010; Freiling/Rasche/Wilkens 2008). Chen et al. hat seine Theorie verifiziert, welche besagt, dass ein empowertes Team ein fehlendes individuelles Empowern der Mitarbeiter kompensieren kann (Chen et al. 2007). Andererseits kann ein stark empowerter Mitarbeiter hohe Leistung im Team erbringen und zudem so nicht nur die Leistung des Teams steigern, zugleich aber auch die Leistung der Teammitglieder positiv beeinflussen (Chen et al. 2007). Ein vergleichbarer Effekt von Empowerment zu einer verbesserten Leistung ist ein höheres Engagement der Mitarbeiter (Chen et al. 2007), resultierend durch psychologischem Empowerment (Zhang/Bartol 2010). Analog kann durch Empowerment das Commitment eines Unternehmens gefördert werden (Tomczak et al. 2012, S. 364f.). Gewünscht ist Commitment, weil es die Selbstverpflichtung zur Erfüllung von Zielen seitens der Mitarbeiter stärkt und dabei eine Bindung an das Unternehmen erzielt (Steinle/Ahlers/Riechmann 1999).

Führungspersonen können einige Instrumente als Maßnahmen nutzen, um besonders valide Aspekte aufzugreifen die im Weiteren folgen. Grundlegende Forschung kommt von Spreitzer, welche auf folgende Instrumente verweist, die Empowerment fördern: Zugang zu Möglichkeiten, Informationen, Unterstützung und Ressourcen (Spreitzer 2008). Bei Mitarbeitern sollten beim psychologischen Empowerment besonders folgende Punkte durch die Führungsperson gestärkt werden: Bedeutsamkeit, Selbstwirksamkeit, Selbstbestimmung und Einfluss (Gao/Janssen/Kann 2011), welche einen positiven Effekt auf die intrinsische Motivation haben (Spreitzer/Doneson 2005). Weitere Aspekte sind Coaching, beispielhaftes Verhalten und partizipative Führung (Arnold 2000).

Um die bereits beschriebenen Bedingungen erfüllen zu können, braucht es nicht allein ein höheres Management, welches die Rahmenbedingungen schafft, es braucht zugleich kompetente Führungspersonen für das Empowering Leadership. Kompetenzen in Bezug auf eine empowernde Führung beziehen sich auf Vertrauen, Führungsverständnis, Menschenkenntnis und eigenes Erleben von Empowerment (Gao/Janssen/Kann 2011; Maynard/Gilson/Mathieu 2012). Qualifizierung der Mitarbeiter ist nötig für die ausreichende Deckung mit Kompetenz für die Verantwortungsbereiche (Grote 2012, S.410f.). Dafür muss die Führungsperson nicht nur die Aufgabenbereiche (Personalkenntnisse) genau kennen, zugleich aber auch den einzelnen Mitarbeiter (Beisheim 1999; Sprafke 2011). Menschenkenntnis bedarf es zur Einschätzung der Fähigkeiten des Mitarbeiters und zur Berücksichtigung seiner individuellen Bedürfnisse (Franken 2010, S.16-17). Dies sind hohe Anforderungen an eine Führungsperson, welche nicht jeder Vorgesetzte erfüllt (Grote 2012, S.407f.). Es ist nicht sinnvoll, jeden Vorgesetzten in solch eine empowernde Führungsrolle zu zwingen. Empowerment

funktioniert nur, wenn es vorgelebt und glaubhaft vermittelt wird, andernfalls wird es schnell als Scheinempowerment aufgefasst, zudem werden geringe oder negative Effekte hervorgerufen (Maynard/Gilson/Mathieu 2012; Spreitzer/Doneson 2005). Dabei kann auch eine inkonsequente Veränderung der Machtstrukturen ungünstige Effekte hervorrufen (Beisheim 1999). Hilfreich bei der Bewältigung neuer Arbeitsanforderungen ist überdies die Wissensgewinnung (Wilkens 2013).

Zusätzlich hat Empowerment Wirkung auf die Mitarbeiter, welches ihnen selbst zugutekommt. Empowerte Mitarbeiter sind zufriedener (Vecchio/Justin/Pearce 2010), wenn sie Einfluss, Bedeutsamkeit und Selbstbestimmung verspüren (Gao/Janssen/Kann 2011). Eine wichtige Voraussetzung für zufriedener Mitarbeiter ist, dass diese durch Empowerment nicht überfordert werden und die Belastung nicht zu groß wird (Strikker/Kessler/Strikker 2014). Eine zu hohe Belastung kann aus einer unzureichenden Qualifikation (Gao/Janssen/Kann 2011), Arbeitstempo, Arbeitsintensität und fehlerhaftem Führungsverhalten resultieren (Kobi 2008, S. 114). Hier kommt es insbesondere auf die Führungsperson an, die die Anforderungen personengerecht und individuell stellen sollte, damit eine Überforderung der Mitarbeiter ausbleibt (Beisheim 1999). Welchen Einfluss die Führung durch ihr Verhalten herbeiführt, wird in den anschließenden Kapiteln dargestellt und veranschaulicht.

4. Einfluss von Empowering Leadership auf die Bewältigung neuer Arbeitsanforderungen

Im Vorausgegangenen wurden die Charakteristika einer empowernden Führung erläutert und entsprechend dazu die Bedingungen und Auswirkungen dargestellt. Auf dieser Grundlage aufbauend wird in 4.1 insbesondere auf die erweiterten Auswirkungen des Einflusses eines Empowering Leadership eingegangen. Die Auswirkungen betreffen die Führungspersonen, das höhere Management und die Mitarbeiter, dabei steht das Empowering Leadership im Vordergrund. Darauf aufbauend stellt sich die Handlungsempfehlung zur erfolgreichen Bewältigung von Arbeitsanforderungen der Mitarbeiter durch Empowering Leadership dar.

4.1 Einfluss von Empowering Leadership bei der Bewältigung neuer Arbeitsanforderungen anhand der Führung und dem höheren Management

Empowerment kann dabei helfen, die Anforderungen im Unternehmen hinsichtlich der Veränderungen der Umweltbedingungen zu bewältigen (Spreitzer/Doneson 2005). Um den neuen Anforderungen zu genügen, braucht es empowerte Angestellte, welche durch das höhere Management Hilfestellung erfahren (Maynard/Gilson/Mathieu 2012;

Tomczak et al. 2012 S. 220f.). Zu diesem Zweck muss das höhere Management einige manifestierte Gewohnheiten ablegen und für Veränderungen offen sein, sodass Maßnahmen in unterschiedlichen Themenbereichen umgesetzt werden können (Strikker/Kessler/Strikker 2014; Weinert 2004, S.13).

Zu einer dieser Maßnahmen gehört die Unternehmenskultur (Beisheim 1999; Lang/Rybnikova 2013, S.169f.). Die Unternehmenskultur ist eine unüberwindbare Bedingung, welche zur Implementierung von Empowerment passen muss. Durch die Bewusstmachung, welche Themengebiete und Charakteristika der Begriff Unternehmenskultur zusammenfasst, wird die Bedeutung der Unternehmenskultur in vollem Maße ersichtlich. Werte und Normen des Unternehmens sind beispielsweise in der Unternehmenskultur wiederzufinden (Eck 2014; Spreitzer/Doneson 2005), welche wiederum die Grundlage für Handlungsbegründungen und Entscheidung bilden. Des Weiteren sollte eine offene Kommunikation im Unternehmen gepflegt werden, welche für ein vertrauensvolles Verhältnis und einen freien Informationsfluss erforderlich ist (Schmitz/Dietz/Eberhardt 2009). Vertrauen und Informationen sind zwingend notwendig für eine stringente Weitergabe der Verantwortung und Realisierung von Funktionen (Weinert 2004; S.523).

Das höhere Management muss von Empowerment überzeugt sein, da die Umsetzung von Empowerment Zeit benötigt und der Erfolg nur schwer in genauen Zahlen hinsichtlich der Resultate von Empowerment darstellbar ist (Kobi 2008, S. 114). Dafür braucht es vonseiten des höheren Managements Vertrauen in das Empowerment-Konzept, sowie in die Führungskräfte und die Mitarbeiter. Denn Empowerment fordert tiefe Eingriffe in das Führungsverhalten und in die Sanktionsmaßnahmen der Vorgesetzten und sollte aufgrund dessen von jeder Interessengemeinschaft akzeptiert werden (Scholl 2014).

Für Vertrauen gibt es weitere maßgebliche Gründe. Zum einen muss Empowerment von der obersten Hierarchiestufe aus initiiert werden (Maynard/Gilson/Mathieu 2012) und zum anderen von den Führungskräften gelebt werden (Amundsen/Martinsen 2014; Butzmann 2007). Die hier genannte Führungskraftthematik wird an späterer Stelle aufgegriffen und vertieft. Das höhere Management muss für die Wandlungsfähigkeit des Unternehmens und seiner Mitarbeiter Maßnahmen treffen und aus diesem Grund Empowerment initiieren. In gewisser Weise besteht hier zuletzt eine starre vertikale Hierarchie. Nach diesem Zeitpunkt wird die vertikale Hierarchie weitestgehend aufgelöst. Dabei sind Machtabgabe und Kontrollverlust nicht für jede Führungsperson das geeignetste Führungsmittel (Grote 2012, S.403f.; Scholl 2014) und damit ein weiterer Grund für das nötige Vertrauen in das Konzept von Empowerment.

Mitarbeiter sollen in die Lage versetzt werden, Aufgaben und neue Anforderungen eigenständig bewältigen zu können, dazu braucht es eine gute Führung, wobei die

Fähigkeiten und Aufgaben der Führung vielfältig in Anspruch genommen werden. Eine Bewältigung neuer Arbeitsanforderungen wird für den Mitarbeiter möglich, indem er ermächtigt wird, autonom Handlungen auszuüben. Ermöglichen kann dies das höhere Management durch die zuvor erläuterten Maßnahmen (Eck 2014; Lang/Rybnikova 2013, S.169).

Den Führungspersonen kommen im Empowerment-Konzept bestimmte Aufgaben zu, die zuvor nicht als Teil der Führungsmethode existierten. Empowerment geht von einer stark partizipativ geprägten Führung aus (Amundsen/Martinsen 2014), die durch Machtteilung und Mitspracherecht zu einem autonomen Verhalten des Mitarbeiters führt (Gao/Janssen/Kann 2011). Durch diesen Prozess wird dem Mitarbeiter Verantwortung übertragen und die Kontrolle über seine Arbeit (Strikker/Kessler/Strikker 2014; Weinert 2004, S.12f.). Den Mitarbeitern zu einer autonomen Verhaltensweise zu verhelfen, fällt in den Aufgabenbereich der Führungsperson (Amundsen/Martinsen 2014), dieses Aufgabenfeld bezieht sich auf die psychologische Ebene von Empowerment (Spreitzer 2008). Benötigte Freiräume werden ermöglicht durch sozio-strukturelles Empowerment und dessen Bereitstellung von Ressourcen und Rahmenbedingungen (Maynard/Gilson/Mathieu 2012; Spreitzer 2008). Ebenso wichtig ist jedoch, dass der Mitarbeiter dazu befähigt wird, autonom handeln zu können, dafür braucht es unter anderem die Fähigkeit der Mitarbeiter sich selbst zu führen (Amundsen/Martinsen 2014; Müller 2005). Dies stellt eine der größeren Problemstellungen für die Führungskraft dar. Eine persönliche Herausforderung für die Führungsperson ergibt sich aus der Notwendigkeit einer engen Beziehungsebene zum Geführten. Eine intensive und gute Beziehungsebene wird nötig, um auf die individuellen Bedürfnisse und Anforderungen der Mitarbeiter eingehen zu können und Maßnahmen bezüglich Empowerment an diese anzupassen (Kobi 2008, S. 113; Schmitz/Dietz/Eberhardt 2009). Förderlich sind diesbezüglich direkte Mitarbeitergespräche, die auch Feedback beinhalten sollten und auf diese Weise das Gefühl vom Kompetenz und Einfluss der Mitarbeiter steigern (Spreitzer 2008).

Kompetenz und Einfluss wurden zuvor von Spreitzer et al. mit Effektivität in Verbindung gebracht und verifiziert (Gao/Janssen/Kann 2011). Die Entwicklung des Mitarbeiters ist nun Teil der Aufgabe der Führung (Steinle/Ahlers/Riechmann 1999), die eine wertschätzende Kommunikation vorleben sollte (Beisheim 1999; Strikker/Kessler/Strikker 2014). Kommunikation ist bedeutsam hinsichtlich der Wahrnehmung von Fähigkeiten oder fehlenden Qualifikationen der Mitarbeiter (Müller 2005). Kommunikation ist zudem wichtig, um Anreize gezielt und implizierter setzen zu können. So kann anhand von persönlichen Wertvorstellungen des Mitarbeiters entschieden werden, in welche Richtung die Anreize und Vergütungen gehen sollten (Kantsperger 2001, S. 72f.; Schmitz/Dietz/Eberhardt 2009). Sollten Anreize eher die

Karriere ansprechen, Spielräume bezüglich der Arbeitszeiten ermöglichen und flexible Gestaltung ermöglichen oder eher eine finanzielle Honorierung darstellen? Anreize anderer Art zur intrinsischen Motivationsstimulierung liegen in der Zielvereinbarung zwischen dem Geführten und seiner Führungsperson (Weinert 2004, S.523). Werden gemeinsam Ziele gesetzt, die primär vom Mitarbeiter ausgehen und von der Führungsperson an den Unternehmensbedarf angepasst werden, ist die persönliche Zielsetzung im besonderen Maße motivationsförderlich (Kobi 2008, S. 114; Franken 2010, S. 273-275; Felfe 2015, S. 246). Ein weiteres Resultat der Zielvereinbarung ist die Verantwortungsübernahme auf der Seiten der Mitarbeiter, welche nun für ihr eigenes Handeln zuständig sind (Beisheim 1999).

Es existieren eine Reihe von Instrumenten, die die Führungsperson sich zu eigen machen kann, um den Mitarbeitern zu einem empowerten Verhalten zu verhelfen, welches zur Bewältigung neuer Aufgaben dient. Dabei ist die Führungsperson nicht in der Lage, genaue Anweisungen vorzugeben, in welche Richtung sich der Mitarbeiter entwickeln soll, da sich neue Arbeitsanforderungen infolge des Wandel ergeben und durch das Empowern der Mitarbeiter machbar werden sollen (Erpenbeck/Sauer 2001). Zur Bewältigung gehören nicht nur Autonomie und Freiräume, wie bereits oben erläutert und im Kapitel 3.2 vorzufinden, es bedarf weitreichender Personalmaßnahmen (Sprafke 2011; Steinle/Ahlers/Riechmann 1999). Personalmaßnahmen, die den Mitarbeitern zu den benötigten Fähigkeiten und Kompetenzen für Empowerment verhelfen, wurden in erster Linie von Arnolt et al. (2000,S. 261-265) dargelegt. Nach ihrer Meinung sollte die Führung sich insbesondere an folgenden Instrumenten orientieren: Coaching, Informing, Leading by Example, Showing Concern/Interacting with Team und Participative Decision-Making (Arnolt S. 264). Eine Herausforderung gestaltet sich durch das beispielhafte Verhalten. Führungspersonen ist es am besten möglich, Empowerment zu vermitteln, wenn sie Empowerment selbst verinnerlicht haben und sich dies in ihren Handlungen widerspiegelt (Grote 2012, S.409). Im Bezug auf Leading by Example gehört auch das Vertrauen der Führungsperson in sich selbst dazu (Gao/Janssen/Kann 2011). Des Weiteren ist für eine Personalmaßnahme das Praktizieren von partizipativer Führung von Bedeutung (Arnold 2000; Spreitzer/Doneson 2005). Das Verhalten eines Empowering Leadership ist immens wichtig für den Aufbau der Vertrauensbeziehung zwischen der Führungsperson und dem Mitarbeiter, welches wiederum Auswirkungen auf die Mitsprache und die Hierarchieverlagerung zur Folge hat (Gao/Janssen/Kann 2011; Amundsen/Martinsen 2014).

Insgesamt kann man von einer transformationalen Führung sprechen, diese definiert sich durch charismatisches Verhalten, intellektuelle Anreize und durch individuelle Betrachtung der Mitarbeiter (Schmitz/Dietz/Eberhardt 2009). Es wird die Identifikation mit Arbeitskollegen und dem Unternehmen gestärkt sowie die Selbstwirksamkeit bei

einer transformational geprägten Führung, die im Empowerment-Konzept verankert ist (Felfe 2015, S. 40; Spreitzer 2008). Gleichzeitig wird der Mitarbeiter in den Vordergrund gerückt, ausgehend von einer personenspezifischen Führung, welche Wert auf die Zielerfüllung legt (Franken 2010, S. 273).

Die im oberen Abschnitt dargestellten Instrumente der empowernden Führung stellen wesentliche Herausforderungen dar. Nicht jede dargestellte Maßnahme hilft den Mitarbeitern sich zu entwickeln und zudem authentisch von der Führungsperson vermittelt werden (Beisheim 1999; Steinle/Ahlers/Riechmann 1999). Beispielsweise Macht- und Informationsweitergabe oder Kontrollverlust sind nicht für jede Führungsperson leicht zu handhaben (Grote 2012, S. 410f.; Spreitzer/Doneson 2005). Eine weitere Schwierigkeit besteht darin, den Mitarbeitern Freiräume zu gewährleisten und ihnen gleichzeitig Grenzen aufzuzeigen. Dies ist unumgänglich, um komplexen Aufgaben gerecht werden zu können, ohne dass die Mitarbeiter riskieren, Befugnisse zu überschreiten (Gao/Janssen/Kann 2011; Spreitzer 2008). Für ein effektiv ausgeführtes Empowering Leadership kann es hilfreich sein, den Führungskräften ebenfalls Trainingsangebote bereitzustellen (Arnold 2000; Strikker/Kessler/Strikker 2014), denn Effizienzsteigerung obliegt zunehmend der Führungskraft und ihrer Qualität (Eck 2014; Kobi 2008, S. 115).

Empowering Leadership kann bei guter Ausführung einen starken Einfluss auf das psychologische Empowerment generieren (Zhang/Bartol 2010) und ist somit ein essentieller Bestandteil von Empowerment, welches kein starres Konstrukt ist, sondern sich fortlaufend entwickelt und immer wieder den Umständen der veränderten Arbeitsbedingungen angepasst wird (Strikker/Kessler/Strikker 2014; Kobi 2008, S. 116).

4.2 Einfluss von Empowering Leadership auf die Mitarbeiter und deren Bewältigung neuer Arbeitsanforderungen

Ein wichtiges Attribut, welches Empowerment fördern kann, ist die Selbstwirksamkeit, die den Glauben an die eigene Handlungsfähigkeit ausdrückt. Bandura nimmt in seiner sozial-kognitiven Theorie die Selbstwirksamkeit zur Mitarbeiterentwicklung auf, welche ebenfalls als Ziel von Empowerment definiert ist. Mitarbeiter mit einer hohen Selbstwirksamkeit stehen neuen Herausforderungen offen gegenüber und haben in ihrer Zielverfolgung mehr Erfolg (Bandura 1982). Hilfreich bei der Bewältigung neuer Arbeitsanforderungen kann zudem ein gutes Selbstvertrauen sein, ein weiterer Grund für den Einsatz von Empowerment. Nützlich ist es, das Selbstvertrauen zu stärken, da es insbesondere bei der Inangriffnahme von Weiterqualifikationen und der persönlichen

Entscheidung zur Weiterentwicklung der eigenen Person verhilft (Tomczak et al. 2012 S. 364f.).

Eine weitere Eigenschaft, welche durch Empowering Leadership vermittelt werden kann, ist die Selbstführung (Arnold 2000). Der Mitarbeiter wird in die Lage versetzt sich selbst zu managen, von diesem Zeitpunkt an gehören zu seinen Aufgaben der Umgang mit dem Zeitmanagement, die Handhabung von Ressourcen und die Strukturierung der eigenen Arbeit. Grundvoraussetzung der Selbstführung ist das Empowering Leadership, welches von der Ermächtigung der Mitarbeiter ausgeht und die Führung zur Selbstführung als Ambition beinhaltet (Lang/Rybnikova 2013 S.169f.). Voraussetzungen sind dafür sowohl die Rahmenbedingungen als auch Handlungs- und Gestaltungsspielräume, die der Mitarbeiter für ein autonomes Verhalten benötigt (Steinle/Ahlers/Riechmann 1999; Tomczak et al. 2012 S. 364f.), die im Kapitel 3.2 dargestellt wurden.

Bei den Auswirkungen auf die Mitarbeiter durch psychologisches Empowerment ist es wichtig, vier Aspekte anzuführen, die dem Mitarbeiter unter anderem zu einer hohen intrinsischen Motivation und Selbstverwirklichung verhelfen. Diese Punkte wurden von Spreitzer definiert und bestehen aus Kompetenzen, Bedeutsamkeit, Selbstbestimmung und Einfluss. Empowering Leadership kann hierbei einen großen Beitrag leisten, um eine hohe intrinsische Motivation für Mitarbeiter zu fördern. Ausschlaggebend ist, dass keiner der Aspekte gänzlich außer Acht gelassen wird (Spreitzer 2008).

Empowering Leadership kann weitere vielfältige Auswirkungen auf den Mitarbeiter haben, dabei ist darauf Acht zu geben, dass die Konsequenzen eines Empowering Leadership in einem Mehrwert für das Unternehmen und die Mitarbeiter enden. Eine höhere Zufriedenheit der Mitarbeiter im Beruf kann eine Folge von Empowerment sein (Maynard/Gilson/Mathieu 2012; Kantsperger 2001, S.73). Allerdings verläuft nur ein schmaler Grat zwischen der Zufriedenheit und der Überforderung von Mitarbeitern. Der neu gewonnene Freiraum, die Autonomie und Selbstverantwortung stehen schnell in dem Schein einer erhöhten Forderung des Unternehmens, Leistung erbringen zu müssen, welches ein Grund für ein höheres Stresspotenzial durch Empowerment mit sich bringen kann. Sind die Kompetenzen der Mitarbeiter nicht hinreichend gefördert oder die Fähigkeiten unter den benötigten Maße vorhanden, um den Anforderungen gerecht zu werden, kann dies ein weiterer Grund für eine höhere Belastung der Mitarbeiter darstellen. Ein Gefühl der Belastung und Verlassenheit kann bei den Mitarbeitern auftreten, wenn die Forderung nach empowerndem Verhalten vom höheren Management aus gestellt wird, ohne dass dieses das Verhalten durch hinreichend nötige Maßnahmen unterstützt (Maynard/Gilson/Mathieu 2012), siehe dazu unter anderem Kapitel 3.2. Ohne die Maßnahmen, wie Rahmenbedingungen und Ressourcenbereitstellung, kann der Mitarbeiter den Forderungen nicht nachkommen

und ist einem höheren Stresslevel ausgesetzt, welches mit Überforderung einhergehen kann.

Aus neu erworbenen Kompetenzen und dem im Kapitel 3.2 angesprochenen Job Enrichment kann nicht nur eine Zufriedenheit der Mitarbeiter resultieren. Des Weiteren entstehen Impulse zur Selbstverwirklichung. Insgesamt können durch Empowerment diverse positive Effekte wie eine erhöhte Motivation, Zufriedenheit und Selbstvertrauen hervorgerufen werden. Ursachen dafür sind die erweiterten Mitspracherechte und Einflüsse, die autonome Arbeitsgestaltung, die Selbstbestimmung oder die Kompetenz- und Wissenssteigerung (Gao/Janssen/Kann 2011; Wilkens 2013; Zhang/Bartol 2010).

Ein noch nicht angeführter Aspekt ist das mögliche Erzielen von Stresstoleranz. Durch Training und Stärkung der Mitarbeiterfähigkeiten kann durch Empowering Leadership die Stresstoleranz auf ein höheres Level gesetzt werden (Gao/Janssen/Kann 2011; Weinert 2004, S.522f.), welches bei der erhöhten Verantwortungsübernahme bei Empowerment besonders von Bedeutung ist (Beisheim 1999). Empowering Leadership ermöglicht zugleich eine besondere Berücksichtigung der Wertvorstellungen der Mitarbeiter (Kantsperger 2001, S. 72f.), begünstigt durch eine individuelle Sichtweise auf den einzelnen Mitarbeiter und ein entsprechendes vorherrschendes Arbeitsklima (Amundsen/Martinsen 2014; Spreitzer 2008; Zhang/Bartol 2010).

Resümierend wird deutlich, dass Empowerment weitreichende Auswirkungen auf den Mitarbeiter zur Folge hat, welches dem Mitarbeiter dazu verhilft, neue Arbeitsanforderungen zu bewältigen und dem Unternehmen einen internen Wandel ermöglicht, der dem Wandel der Umwelt angepasst ist.

4.3 Handlungsempfehlungen zur erfolgreichen Bewältigung von Arbeitsanforderungen der Mitarbeiter durch Empowering Leadership

Eine differenzierte Handlungsempfehlung für das Empowerment-Konzept zu definieren, stößt auf Schwierigkeiten, denn Empowerment ist kein starres Konstrukt, da es sich fortlaufend entwickelt und immer wieder den Umständen der veränderten Arbeitsbedingungen und den Handlungsfähigkeiten der Mitarbeiter angepasst werden muss. Empowerment ist ein besonders geeignetes Konzept, um auf den Wandel der Umwelt agieren zu können. Die Resultate von Empowerment sind genauso vielseitig sind wie die interdependenten Beziehungen des Umweltwandels und des Wandels der Mitarbeitermodifikationen. Im Folgenden werden Handlungsempfehlungen bezüglich neuer Arbeitsanforderungen aufgezeigt und situativ erläutert. Um die Handlungsempfehlung zu Anfang übersichtlich zu gestalten, befindet sich auf der nachfolgenden Seite eine Grafik.

Die Grafik stellt zuerst die Umweltveränderungen vor und deren Folgen für die Unternehmen. Die Unternehmen reagieren anhand der Implementierung von Empowerment im Management und weiteren Maßnahmen. Empowerment gliedert sich dabei in drei Bereiche, dem sozio-strukturellen, dem psychologischen Empowerment und dem Empowering Leadership, wobei dem Empowering Leadership, wie bereits in Kapitel 3 dargestellt, eine prägnante Bedeutung zukommt. Daraus entwickelt der Mitarbeiter neue dynamische Fähigkeiten, um auf neue Arbeitsanforderungen sowie den fortlaufenden Wandel der Umwelt antworten zu können. Die Umweltveränderungen stellen die Ursache der neuen Arbeitsanforderungen und die daraus folgende Implementierung von Empowerment dar.

Zusammenfassend kann man aus der Industrie 4.0, Arbeit 4.0, der Globalisierung und dem Nachfragemarkt eine weitreichende Veränderung der Arbeitsanforderungen feststellen. Dabei können die neuen Arbeitsanforderungen nur teilweise differenziert und definiert werden und damit für das Unternehmen handhabbar gemacht werden. Eine weitere Schwierigkeit gestaltet sich aus dem sich noch im Prozess befindlichen Wandel oder den noch nicht ersichtlichen Auswirkungen. Wichtig ist die Dynamik des Wandels in gleichem Maße im Unternehmen zu implementieren, sodass die Mitarbeiter und Führungskräfte dynamisches Handeln nutzen können, um Veränderungen zu erfassen, aufzunehmen, einzubinden und demzufolge Innovationen in ihrer Arbeitswelt zu schaffen (Krins/Sprafke 2011). Innovationen können Produkte als auch Arbeitsprozesse neu gestalten und sind somit essenziell für die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens. Nachdem Umweltveränderungen die Anforderungen und Bedingungen für Unternehmen ändern, können die Unternehmen auf den dynamischen Wandel mit der Implementierung von Empowerment reagieren und notwendige Maßnahmen treffen. Der Organisation obliegt es, Empowerment als Chance zu nutzen, den Wandel zu seiner Stärke und als Vorteil gegenüber Mitstreitern auszubauen. Wenn Empowerment so genutzt werden soll, gehören einige Rahmenbedingungen und ein Management by Empowerment zu den Prozessbedingungen. Die Empowerment-Bereiche und speziell das Empowering Leadership folgen im Anschluss und bilden danach einen fließenden Übergang zu den Auswirkungen auf die Mitarbeiter.

Wie die drei Bereiche von Empowerment in dem Geflecht des Unternehmens, der Umweltveränderungen und der Mitarbeiter einzuordnen sind und welche Wirkung dies zur Folge hat, ist in der Grafik ersichtlich und wird nachstehend erläutert. Der Prozess von Empowerment stellt sich in drei Bereichen dar, dabei liegt eine gegenseitige Einflussnahme zwischen dem sozio-strukturellen und dem psychologischen Empowerment vor (Felfe 2015, S. 303f.). Das sozio-strukturelle Empowerment ist zunächst Grundvoraussetzung, kann jedoch durch ein hohes Maß an psychologischem Empowerment besser genutzt werden (Maynard/Gilson/Mathieu 2012). Der dritte

Bereich stellt das Empowering Leadership dar, welches die neue Definition der Führungsperson beinhaltet, die den Mitarbeiter befähigt sich selbst zu führen, um den neuen Aufgabenanforderungen gerecht zu werden, um wiederum das sozio-strukturelle Empowerment zu nutzen und psychologisches Empowerment zu erfahren.

Das sozio-strukturelle Empowerment bildet die Grundlage von Empowerment und bedarf ausreichender Kapazitäten. Ein Unternehmen sollte sich bewusst sein, dass Empowerment hinreichender Unterstützung bedarf und nicht mit einer geringen Hingabe und dürftiger materieller Unterstützung realisierbar ist (Grote 2012, S.394f.; Amundsen/Martinsen 2014). Gerade wenn die Ressourcen knapp bemessen sind, kommt es darauf an, diese sinnvoll zu nutzen. Die Hierarchiestrukturen verdeutlichen, in welchem Umfang Empowerment im Unternehmen umgesetzt wurde, denn durch sie wird die Weitergabe von Informationen, Ressourcen und Möglichkeiten gewährleistet, welche das sozio-strukturelle Empowerment deklarieren. Ausreichende Anforderungen an die Gestaltung von Informationen, Ressourcen und Möglichkeiten wurden im Kapitel 3.2 dargestellt.

Empowering Leadership baut auf den getroffenen strukturellen Maßnahmen auf. Die Aufgabe der Führung besteht darin, diese Maßnahmen so zu gestalten, dass es dem Mitarbeiter ermöglicht wird diese voll auszuschöpfen. Hierzu benötigt man einen empowerten Mitarbeiter, der sich psychologisch dazu in der Lage sieht und alle nötigen Kompetenzen besitzt. Hierbei stellt die partizipative Entscheidungsfindung eine Grundlage dar, welche erweitert wird durch einen transformationalen Führungsstil (Felfe 2015, S. 306f.; Gao/Janssen/Kann 2011). Es kommt weitestgehend auf die Führungsqualität an, die untereinander ein großes Vertrauen aufweist, Macht und Verantwortung weitergibt und Empowerment innerlich erlebt und äußerlich durch sein Verhalten zum Ausdruck bringen kann (Chen et al. 2007).

Des Weiteren kommt es auf die Beziehungsebene der Führungsperson und seines Mitarbeiters an. Kann auf einer Ebene kommuniziert werden und herrscht Vertrauen (Gao/Janssen/Kann 2011; Maynard/Gilson/Mathieu 2012), ist dies ein wichtiger Bestandteil von Empowerment und Grundlage für Mitarbeitergespräche und ähnliche Personalmaßnahmen (Beisheim 1999). Daraus können unter anderem Coaching, Herausforderungen und Unterstützungen abgeleitet werden, die die Führungsperson in seine Führungshandlungen implementieren sollte, sodass er dem Mitarbeiter dazu verhilft, seine autonomen Freiräume optimal zu nutzen. Ziel ist es, dem Mitarbeiter eine Selbstführung zu ermöglichen (Sims/Faraj/Yun 2009), um diese in neuen Aufgabengebieten wie Projektgruppen und neuen Teams anzuwenden (Arnold 2000; Chen et al. 2007) oder sich in den Situationsanforderungen zurechtzufinden.

Herausforderungen der Mitarbeiter wurden bis jetzt nicht unter dem Aspekt der Arbeitsgestaltung in dieser Arbeit behandelt. Wenn die erarbeiteten Zielvorstellungen als

Herausforderung formuliert sind und die Person fordern, aber nicht überfordern, ist das Resultat eine Leistungssteigerung, hervorgerufen durch ein besonders großes Maß an intrinsischer Motivation (Bandura 2001). Dazu verhelfen kann die Führungsperson beispielsweise durch Mitarbeitergespräche usw., dabei spielt die Führungsperson hinsichtlich der Überforderung genauso eine große Rolle. Sie muss das soziostrukturelle Empowerment bereitstellen und den Mitarbeiter hinreichend unterstützen. Die Unterstützung kann sich weitestgehend durch ein ehrliches, umfangreiches Feedbackgespräch äußern und durch die Förderung eines hohen Levels vom psychologischen Empowerment. Feedback sollte dabei gegenseitig erbracht werden, sodass auch die Führungsperson daran wachsen kann.

Einschränkungen von Empowerment gestalten sich hinsichtlich des Stressfaktors. Das Unternehmen steht unter Druck, wirtschaftlich oder innovativ zu arbeiten und sollte diesen Druck nicht zu sehr an die Mitarbeiter weitergeben. Empowerment ermächtigt zwar Mitarbeiter, sich den neuen Arbeitsanforderungen zu stellen und fördert die Entwicklung von Stresstoleranz, jedoch stehen Mitarbeiter unter beträchtlichem Druck, die neu dargebotenen Möglichkeiten nutzen zu müssen und Ergebnisse zu präsentieren. Um Mitarbeiter nicht zu überfordern, sollte die Führung größtmögliche Unterstützung leisten und individuell auf die Bedürfnisse der Mitarbeiter eingehen, nur so kann sich das Potenzial von Empowerment zu einem positiven Resultat entfalten (Felfe 2015, S.308; Raub/Robert 2010). Orientierung für die Unterstützung der Mitarbeiter stellt dabei das psychologische Empowerment für die Führungsperson.

In welcher Form das psychologische Empowerment Bedeutung besitzt, wird im Weiteren geklärt. Selbstwirksamkeit, Bedeutsamkeit, Selbstbestimmung und Einfluss sind die von Spreitzer et al. dargelegten Faktoren vom psychologischen Empowerment, die durch das Empowering Leadership gestärkt werden können (Amundsen/Martinsen 2014; Gao/Janssen/Kann 2011). Die Selbstwirksamkeit spiegelt das Vertrauen in die eigenen Handlungsfähigkeiten wider und kann durch Erfahrungen gestärkt werden. Dabei muss die betreffende Person nicht zwingend Handlungen und Situationen selbst ausüben, sondern kann auch durch Berichterstattung oder Miterleben seine Erfahrungen erweitern. Die Bedeutsamkeit wird durch das Erfahren von Achtung durch seinen Vorgesetzten oder seine Arbeitskollegen, gegenüber seiner Arbeit und dessen Rolle in der Organisation gestärkt. Die Führungsperson muss sich darauf verstehen, dem Mitarbeiter ein Gefühl zu vermitteln, dass er ein wichtiges Teilstück des Systems ist. Die Selbstbestimmung resultiert aus der Autonomie und der Fähigkeit diese zu nutzen (Weinert 2004, S. 493f.). Verantwortlich dafür ist wieder die Führungsperson, und damit ist sie auch ein Stück weit verantwortlich für die Selbstverwirklichung des Mitarbeiters. Wenn die Selbstbestimmung realisiert wird und diese ein Teil der Selbstverwirklichung des Mitarbeiters wird, bewirkt dies einen enormen Zufriedenheitszuwachs. Der Einfluss

des Mitarbeiters ist durch die Selbstbestimmung (Kraimer/Seibert/Liden 1999) bedingt und durch die Organisation geregelt, vorwiegend anhand der vorherrschenden Dominanz der Hierarchie.

Nach der Darstellung von Empowerment folgt nun vertiefend, wie der Mitarbeiter mit einer dynamischen Handlungsfähigkeit auf neue Arbeitsanforderungen im Unternehmen einzugehen vermag und wie auf spezifische Veränderungen agiert werden kann (Krins/Sprafke 2011), womit sich der Kreislauf in der Grafik schließt. Alle drei Bereiche von Empowerment, haben, wie oben angeführt, einen Einfluss auf den Mitarbeiter, wobei Empowering Leadership die Verknüpfungen herstellt (Raub/Robert 2010). Mit Empowerment zielt die Organisation auf einen Mitarbeiter ab, der sich durch Autonomie, Selbstführung, Lösungskompetenzen und Handlungsfähigkeiten den Veränderungen der Umwelt stellen kann (Schmitz/Dietz/Eberhardt 2009). Durch das Erzielen einer hohen intrinsischen Motivation, Engagement und einem Commitment wird ein hohes Leistungspotenzial ausgeschöpft (Kraimer/Seibert/Liden 1999; Steinle/Ahlers/Riechmann 1999). Leistungspotenzial ist hinreichend notwendig bei der Realisierung von Wertschöpfung und Dienstleistungskompetenz. Nicht nur durch die neue effiziente und effektive Weise, mit den Wandel der Arbeitsanforderungen umzugehen, sondern diese auch als Vorteil zu nutzen, kann das Unternehmen ein langfristiges Bestehen am Markt sichern. Ein weiteres Merkmal von Empowerment ist die Anregung der Mitarbeiter zu freiwilliger Mehrarbeit (Felfe 2015, S.309), so kann das Potenzial der Arbeitskräfte optimal genutzt werden. Zur Potenzialausschöpfung der Organisation und seiner Mitarbeiter kann Empowerment im Besonderen beitragen. Kompetenzen und Fähigkeiten werden gefördert, Wissen generiert, Motivation und Zufriedenheit entfalten sich (Spreitzer 2008). Dies sind Faktoren, die für Leistung und Engagement der Mitarbeiter verantwortlich sind.

Ein weiterer Faktor, der durch das Wohlbefinden der Mitarbeiter erzeugt wird, ist die Kreativität. Durch Fertigkeiten, Möglichkeiten und die Unterstützung ist der Mitarbeiter in der Lage, sein Gedankenpotenzial in kreative Handlungsprozesse zu verlagern und kann so auf dynamische Art und Weise auf neue Arbeitsanforderungen reagieren (Pearce/Manz/Sims 2008; Zhang/Bartol 2010).

Neue Anforderungen auf Seiten der Nachfrage können sich sehr individuell gestalten, daher sollten die Mitarbeiter ermächtigt werden, situationsgerecht und eigenständig auf die Anforderungen eingehen zu können (Beisheim 1999). Empowerment ermöglicht den Mitarbeitern nicht nur Handlungs-, Entscheidungs- und Gestaltungsspielräume, Empowerment sollte auch dafür sorgen, dass der Mitarbeiter durch das Empowering Leadership dazu befähigt wird, seine autonomen Freiräume zu nutzen und bedarfsgerechte Lösungen zu finden. Das Resultat von empowernten Mitarbeitern zeichnet sich aus durch die individuelle Kundenzufriedenheit und die Möglichkeit,

generiertes Wissen aus dem operativen Geschäft in bestehende Arbeitsprozesse zu integrieren.

Durch beispielsweise die Industrie 4.0, welche im Kapitel 2 beschrieben wurde, entfaltet sich eine komplexe Arbeitswelt. Sobald komplexe Arbeitsweisen und Denkmuster gefordert sind, bietet sich Empowerment an: Mitarbeiter werden stresstoleranter und erlernen nicht nur neue Fähigkeiten, sondern sind in der Lage, diese auch selbst zu koordinieren (Weinert 2004, S. 15). Empowerment kann dem entgegen kommen, durch die flexible Arbeitsgestaltung kann beispielsweise persönlich auf die Arbeitszeit eingegangen werden und so Rücksicht auf gewünschtes Homeoffice genommen werden, welches sich zum Beispiel in ein Familienleben besser integrieren lässt. Es können aber auch persönliche Ziele der Weiterentwicklung der Mitarbeiter vom der Führungsperson besser fokussiert werden und einvernehmlich gefördert und daraufhin verwendet werden. Die Entwicklung des Mitarbeiters sollte auf psychologischer und kognitiver Basis sowie auf Handlungsbasis beruhen.

Komplexität wird nicht nur durch Digitalisierung und Industrialisierung hervorgerufen, unter anderem auch durch die Globalisierung. Dabei gestaltet sich die Komplexität ebenfalls anhand von Projektarbeiten, in denen Zusammenarbeit und fundiertes Expertenwissen gefragt ist, und das auf internationaler Ebene (Wilkens 2013; Grote 2012, S.407f.). Das Empowering Leadership sollte in diesem Zusammenhang Mitarbeiter mit hohem Wissen zu Fachkräften ausbilden. Maßnahmen zur Weiterbildung und Qualifikation bilden die Fachkraft zum Experten, welcher sich mit neuen Arbeitsanforderungen, wie z. B. neuen Projektpartnern und fachspezifischen Problemstellungen auseinandersetzen muss.

Der Wandel der Umwelt hat dynamische Auswirkungen auf das Unternehmen und damit auf die Arbeitsweise der Mitarbeiter. Notwendig ist eine Symbiose zwischen Aktion und Reaktion, in welcher der Mitarbeiter sich zwischen den Anforderungen und Veränderungen der Umwelt und des Unternehmen zurechtfinden kann. Empowerment kann diesen Anforderungen genügen und eignet sich somit, auf den Wandel und die neu modellierten Arbeitsanforderungen reagieren zu können.

5. Résumé

Ein Unternehmen, welches wirtschaftlich arbeiten möchte, wettbewerbsfähig ist und vielleicht darüber hinausgehen möchte und sich an die Spitze der Branche stellen möchte, braucht einen enormen Willen, besonders in Zeiten des Wandels der Umwelt, welche sich durch die Arbeit 4.0, die Industrie 4.0, die Digitalisierung, die Nachfrage oder die Globalisierung auszeichnet. Dieser Umweltwandel bringt einige Herausforderungen für das Unternehmen mit sich. Neue Herausforderungen gestalten sich in Form neuer Arbeitsanforderungen, wie beispielsweise hochkomplexen Arbeitsabläufen. Demzufolge

kommt es auf ein flexibles Unternehmen an, welches handlungsfähige Mitarbeiter beschäftigt, die auf den fortlaufenden Wandel mit dynamischen Fähigkeiten eingehen können. Darüber hinaus muss das Unternehmen auf Nachfrageänderungen reagieren können und darüber hinaus auf die Werte der eigenen Mitarbeiter eingehen, welche ebenfalls einem ständigen Wandel unterliegen.

Empowerment ist ein Konzept, das dem Unternehmen helfen kann, diesen Wandel effektiv zu nutzen (Spreitzer 2008). Empowerment definiert sich durch eine optimale Nutzung des Wissens- und Lösungspotenzials der Mitarbeiter sowie einer Erhöhung des Leistungsumfanges und des Engagements der Mitarbeiter (Kobi 2008, S. 114; Kantsperger 2001, S.27). Bei der gegebenen Handlungsempfehlung steht das Empowering Leadership im Mittelpunkt, welches die Rahmenbedingungen mit den psychologischen Anforderungen verknüpft. Hierbei gibt es nicht das einzig richtige Führungsverhalten. Führung, welche den Sachverhalt erkennt und anhand dessen agiert, demzufolge die Situation an die Mitarbeiter anpasst, charakterisiert ein qualitativ hochwertiges Empowering Leadership. Wesentlich dabei ist das Vertrauen, welches sich durch ein besonders gutes und wertschätzendes Verhältnis ausdrückt und eine Beziehungsebene schafft, auf der individuelle Einflussnahme ermöglicht und zugleich autonome Initiative gewährleistet wird. Die zuvor dargestellte Beziehungsebene lässt sich anhand einer Unternehmenskultur und insbesondere durch eine horizontale Hierarchie positiv beeinflussen. Das sozio-strukturelle Empowerment ist dabei eine fundamentale Voraussetzung und beinhaltet die Unternehmenskultur sowie die Rahmenbedingungen. Das psychologische Empowerment kennzeichnet sich durch die Selbstbestimmung, die Bedeutsamkeit, die Selbstwirksamkeit und den Einfluss aus und wurde von Spreitzer festgelegt (Gao/Janssen/Kann 2011). Durch das Empowering Leadership können diese Attribute erfasst und gestärkt werden. Dafür hat Arnold (2000) folgende Führungskategorien festgelegt, die in das Verhalten des Leaders implementiert werden, um einen Mitarbeiter zu empower: Coaching, Informing, Leading by Example, Showing Concern/Interacting with Team und Participative Decision-Making. Die drei Bestandteile von Empowerment (sozio-strukturellen und psychisches Empowerment und Empowering Leadership) gestalten sich als Handlungsempfehlung für den fortlaufenden Wandel der Arbeitsanforderungen.

Empowerment ist nicht nur in der Lage, durch kompetentere Mitarbeiter die Leistung zu steigern, es kann zugleich das Engagement der Mitarbeiter stärken, freiwillige Mehrarbeit zu leisten, zudem Willenskraft und intrinsische Motivation anregen.

Empowerment kann darauf ausgerichtet werden, mit der Dynamik einer sich wandelnden Umwelt in Wechselwirkung zu treten, indem es den Mitarbeitern dynamisches Handeln ermöglicht. Es kommt darauf an, Teil des Umweltwandels zu werden. Der Wandel kann vom Unternehmen genutzt, als Chance gesehen und durch

Empowerment ermöglicht werden. Empowerment kann knappe Ressourcen effizient gestalten und das Engagement der Mitarbeiter zum Commitment steigern (Kantsperger 2001, S.27; Steinle/Ahlers/Riechmann 1999). Der Mitarbeiter wird befähigt, auf neue Herausforderungen, Probleme und Aufgaben mit selbst generierten Lösungen zu reagieren, gefördert durch die Unterstützung der Führungsperson (Freiling/Rasche/Wilkens 2008).

Grenzen gestalten sich hinsichtlich vom Empowerment insbesondere durch die inkonsequente Implementierung der Maßnahmen. Ausnahmslos alle betroffenen Personen im Unternehmen müssen Verhalten, welches Empowerment kennzeichnet, unterstützen oder leben (Amundsen/Martinsen 2014; Arnold 2000; Spreitzer/Doneson 2005). Nur in diesem Zusammenhang können positive Resultate generiert werden. Des Weiteren liegen Grenzen bei den Mitarbeitern, nicht jeder ist in der Lage oder willens Verantwortung zu übernehmen und selbstbestimmt zu arbeiten. Wird in dieser Situation Empowerment aufgezwängt, kann dies Überforderung und Frustration hervorrufen (Beisheim 1999). Eine weitere Grenze ist die Bereitstellung enormer finanzieller Mittel zur Ermöglichung von Ressourcen und Qualifikationsmaßnahmen.

Jedes Unternehmen ist so individuell wie die einzelnen Veränderungen des Umweltwandels. Konkrete Handlungsempfehlungen gestalten sich demnach problematisch, verschiedene Situationen verlangen vielseitige Veränderungen der Umwelt oder des Unternehmens und bedürfen differenzierter und unterschiedlicher Maßnahmen. Dabei sollte in der Zukunft mehr Wert auf den Menschen als Mitarbeiter gelegt werden, denn die persönliche Komponente wird an Bedeutung zunehmen und an Einfluss gewinnen (BMAS 2015).

Jedoch ist Empowerment geeignet, Mitarbeitern weitreichende Handlungs- und Lösungsmöglichkeiten zu gewährleisten, um Arbeitsanforderungen in neuen Situation zu bewältigen. Empowerment bietet die Möglichkeit, auf den fortlaufenden Wandel von Werten, Wünschen, Technologien und Märkten einzugehen. Aus diesem Grund bietet sich das Konzept von Empowerment für Unternehmen an, die sich dem Wandel der Umwelt mit kreativen Prozessen stellen wollen, um so selbst Teil des Wandels zu werden. Wenn der Wandel verkannt wird, kann dies weitreichende Folgen für das Unternehmen mit sich bringen, was mindestens einen Rückschritt in der Marktposition bedeutet.

Literaturverzeichnis

- Amundsen, S./Martinsen Ø. L. (2014): Empowering leadership Construct clarification, conceptualization, and validation of a new scale. In: *The Leadership Quarterly*, Vol. 25, S. 487-511.
- Arnold, J. A./Arad, S./Rhoades, J. A./Drasgow, F. (2000): The empowering leadership questionnaire: the construction and validation of a new scale for measuring leader behaviors. In: *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 21, S. 249-269.
- Bandura, A. (2001): Social cognitive theory: An agentic perspective. In: *Annual review of psychology*, Vol. 52, No.1, S.1-26.
- Bandura, A. (1982): Self-efficacy mechanism in human agency. In: *American psychologist*, Vol. 37, No.2, S.122-147.
- Beisheim, M. (1999): Empowerment als neue personalpolitische Strategie. In: W. Elšik, & W. Mayrhofer, *Strategische Personalpolitik* (S. 1-20). München und Mering: Rainer Hampp Verlag.
- BMAS (2015): Grünbuch Arbeiten 4.0. Abrufbar unter:
http://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/PDF-Publikationen-DinA4/gruenbuch-arbeiten-vier-null.pdf?__blob=publicationFile, Abrufdatum: 25.01.2016.
- Bornwasser, M. (2015): Industrie 4.0 und Arbeit 4.0: Herausforderung für die Arbeitsplatzgestaltung im Zeitalter der Digitalisierung. In: *praevision*, Vol. 2, S. 6-7.
- Butzmann, B. (2007): Eignungs-und kompetenzspezifische Bedingungen und Erfolgsindikatoren von Führung durch Selbstführung. Abrufbar unter:
<https://kola.opus.hbz-nrw.de/frontdoor/index/index/docId/553>, Abrufdatum: 25.01.2016.
- Burpitt, W. J./Bigoness; W. J. (1997): Leadership and Innovation among Teams: The Impact of Empowerment. In: *Sage Journals*, Vol. 28, S. 414-423.

- Chen, G./Kirkman, B. L./Kanfer, R./Allen, D. (2007): A Multilevel Study of Leadership, Empowerment, and Performance in Teams. In: *Journal of Applied Psychology*, Vol. 92, No.2, S. 331-346.
- Duin, H./Gorltd, C./Thoben K.-P. (2015): Industrie 4.0 und Arbeit 4.0: Herausforderung für die Arbeitsplatzgestaltung im Zeitalter der Digitalisierung. In: *praeview*, Vol. 2, S. 24-25.
- Eck, C. D. (2014): *Persönlichkeit und Führung: Zur Interaktion von zwei Orientierungssystemen*. Wiesbaden: Springer-Verlag.
- Erpenbeck, J./Sauer, J. (2001): Das Forschungs-und Entwicklungsprogramm „Lernkultur Kompetenzentwicklung“. In: *QUEM-report*, Vol. 67, S. 195-226.
- Felfe, J. (2015): *Trends der psychologischen Führungsforschung: Neue Konzepte, Methoden und Erkenntnisse*. Göttingen: Hogrefe Verlag.
- Franken, S. (2010): *Verhaltensorientierte Führung: Handeln, Lernen und Diversity in Unternehmen* 3. Auflage. Wiesbaden: Springer Verlag.
- Freiling, J./Rasche, C./Wilkins, U. (Eds.) (2008): *Wirkungsbeziehungen zwischen individuellen Fähigkeiten und kollektiver Kompetenz*. Münschen/Mering: Rainer Hampp Verlag.
- Gao, L./Janssen, O./Kann, S. (2011): Leader trust and employee voice: The moderating role of empowering leader behavior. In: *The Leadership Quarterly*, Vol. 22, S. 787-789.
- Gebert, D./Boerner, S./Lanwehr, R. (2001): Innovation durch Empowerment: eine Chance ohne Risiken?. In: *Performancesteigerung und Kostenoptimierung: neue Wege und erfolgreiche Praxislösungen*, S. 21-35.
- Grote, S. (2012): *Die Zukunft der Führung*. Berlin Heidelberg: Springer Verlag.
- Hackman, J. R./Oldham, G. R. (1976): Motivation through the design of work: Test of a theory. In: *Organizational behavior and human performance*, Vol. 16, No.2, S. 250-297.

- Hopfenbeck, W. (2002): Allgemeine Betriebs- und Managementlehre - Das Unternehmen im Spannungsfeld zwischen ökonomischen, sozialen und ökologischen Interessen, 14. Auflage. München: Redline Wirtschaft bei Verl. Moderne Industrie.
- Hoppe, A./Janneck, M./Helfer, M./Dettmers, J. (2015): Flexibel, mobil und unabhängig: Neue Kompetenzanforderungen bei individualisierten Arbeitsformen. In: praevium, Vol. 2, S. 8-9.
- Kantsperger, R. (2001): Empowerment: theoretische Grundlagen, kritische Analyse, Handlungsempfehlungen. München: FGM-Verlag.
- Kobi, J. M. (2008): Die Balance im Management. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Kraimer, M. L./Seibert, S. E./Liden, R. C. (1999): Psychological empowerment as a multidimensional construct: A test of construct validity. In: Educational and Psychological measurement, Vol. 59, No. 1, S. 127-142
- Krins, C./Sprafke, N. (2011): Kompetenzerfassung in Kleinunternehmen: Eine Fallstudie zur Interdependenz individueller und kollektiver Kompetenzen. In: Hasenbrock, J. (Hrsg.): Integriertes Kompetenzmanagement. Innovationsstrategien als Aufgabe der Organisations- und Personalentwicklung. Münster: Waxmann, S. 313-334.
- Lang, R./Rybnikova, I. (2013): Aktuelle Führungstheorien und -konzepte. Wiesbaden: Springer-Verlag.
- Maynard, M. T./Gilson, L. L./Mathieu, J. E. (2012): Empowerment-Fad or Fab? A Multilevel Review of the Past Two Decades of Research. In: Journal of Management, Vol. 38, No. 4, S. 1231-1281.
- Müller, G. F. (2005): Führung durch Selbstführung. Gruppendynamik und Organisationsberatung, Vol. 36, No. 3, S. 325-334.
- Pearce, C. L./Manz, C. C./Sims, H. P. (2008): The roles of vertical and shared leadership in the enactment of executive corruption: Implications for research and practice. In: The Leadership Quarterly, Vol. 19, No. 3, S.353-359.

- Raub, S./Robert, C. (2010): Differential effects of empowering leadership on in-role and extra-role employee behaviors: Exploring the role of psychological empowerment and power values. In: *Human Relations*, Vol. 63, No. 11, S. 1743-1770.
- Schmitz, G./Dietz, M./Eberhardt, S. (2009): Empowerment als ganzheitliches Managementkonzept zur Steuerung der individuellen Lösungskompetenz bei Lösungsanbietern: Wirkungsmechanismen und Implementierung. Duisburg: Univ. Duisburg-Essen.
- Scholl, W. (2014): Führung und Macht: Warum Einflussnahme erfolgreicher ist. Abrufbar unter: http://www.artop.de/sites/default/files/artop_Fuehrung_und_Macht.pdf, Abrufdatum: 25.01.2016.
- Sims, H. P./Faraj, S./Yun, S. (2009): When should a leader be directive or empowering? How to develop your own situational theory of leadership. In: *Business Horizons*, Vol. 52, No .2, S. 149-158.
- Sprafke, Nicole (2011): Kompetenzmodelle in der Personalarbeit: Aktuelle Situation und Entscheidungskriterien für die betriebliche Praxis. Hamburg: Diplomica Verlag.
- Steinle, C./Ahlers, F./Riechmann, C. (1999): Management by Commitment - Möglichkeiten und Grenzen einer selbstverpflichtenden' Führung von Mitarbeitern. In: *Personalforschung/German Journal of Research in Human Resource Management*, Vol. 3, S. 221-245.
- Strikker, H./Kessler, F. P./Strikker, F. (2014): Empowerment fördern, neue Firmenkultur etablieren, Nachhaltigkeit sichern. In: *Organisationsberatung, Supervision, Coaching*, Vol. 21, No.2, S. 205-217.
- Spreitzer, G. M. (2008): "Taking stock: A review of more than twenty years of research on empowerment at work." In: *Behavior*, Barling J./Cooper C. L (Hrsg.): *Handbook of organizational*. London: Sage Publishing, S. 54-72.
- Spreitzer, G. M./Doneson, D. (2005): Musings on the past and future of employee empowerment. In: *Cummings T. G. (Hrsg.): Handbook of Organizational Development*. London: Sage Publishing, S. 311-324.

- Spreitzer, G. M./Kizilos, M. A./Nason, S. W. (1997): A dimensional analysis of the relationship between psychological empowerment and effectiveness satisfaction, and strain. In: Journal of Management, Vol.23, No.5, S. 679-704.
- Tomczak, T./Esch, F. R./Kernstock, J./Herrmann, A. (2012): Behavioral Branding: Wie Mitarbeiterverhalten die Marke stärkt, 3 Auflage. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Vecchio, R. P./Justin, J. E./Pearce, C. L. (2010): Empowering leadership: An examination of mediating mechanisms within a hierarchical structure. In: The Leadership Quarterly, Vol. 21, No. 3, S. 530-542.
- Weinert, A. B.(2004): ORGANISATIONS-UND PERSONALPSYCHOLOGIE., 4 Auflage. Basel: BeltzPvu.
- Wilkens, U. (2013): Management von Arbeitskraftunternehmern: psychologische Vertragsbeziehungen und Perspektiven für die Arbeitskräftepolitik in wissensintensiven Organisationen. Wiesbaden : Springer Verlag.
- Zhang, X./Bartol, K. M. (2010): Linking empowering leadership and employee creativity: the influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement. In: Academy of Management Journal, Vol. 53, No.1, S. 107-126.

BEI GRIN MACHT SICH IHR WISSEN BEZAHLT



- Wir veröffentlichen Ihre Hausarbeit, Bachelor- und Masterarbeit
- Ihr eigenes eBook und Buch - weltweit in allen wichtigen Shops
- Verdienen Sie an jedem Verkauf

Jetzt bei www.GRIN.com hochladen
und kostenlos publizieren

