



„Das Ziel der neuen Arbeit besteht nicht darin, die Menschen von der Arbeit zu befreien, sondern die Arbeit so zu transformieren, dass sie freie, selbstbestimmte, menschliche Wesen hervorbringt.“

Frithjof Bergmann

Sehr geehrte Damen und Herren,

der Begriff „New Work“ ist in der heutigen Arbeitswelt in aller Munde, die entsprechende Bewegung ist populärer als je zuvor (Schermuly & Meifert, 2022). Zentrales Konzept für diese „neue Arbeit“ ist psychologisches Empowerment. Wir möchten Ihnen in diesem Newsletter einen Einblick in dieses Konzept geben.

- **Was ist psychologisches Empowerment?**
- **Welche Voraussetzungen sind förderlich für psychologisches Empowerment?**
- **Auswirkungen von psychologischem Empowerment**
- **Praktische Empfehlungen zur Förderung des psychologischen Empowerments**
- **Studie zu Persönlichkeit und psychologischem Empowerment im Arbeitskontext**

Der Begriff psychologisches Empowerment ist, trotz zunehmendem Interesse an der zugrundeliegenden Idee, noch relativ unbekannt. **Was ist also psychologisches Empowerment?** Psychologisches Empowerment bezieht sich auf die individuelle Überzeugung einer Person, Einfluss auf ihr Arbeitsumfeld ausüben zu können, und in der Lage zu sein, ihre Arbeit zu beeinflussen und bedeutsame Beiträge zu leisten (Spreitzer, 1995). Es umfasst vier Dimensionen. Die erste Dimension ist **Kompetenzerleben**, also die Überzeugung, über die erforderlichen Fähigkeiten und Kompetenzen zu verfügen, um Aufgaben erfolgreich zu bewältigen. Die zweite Dimension ist **Selbstbestimmung**. Dabei handelt es sich um die erlebte Freiheit, Entscheidungen im Zusammenhang mit der Arbeit zu treffen und damit einhergehend das Gefühl, dass diese Entscheidungen respektiert werden. Eine weitere Dimension ist **Bedeutsamkeit** der Arbeit, also die Auffassung, dass die eigene Arbeit einen bedeutsamen Zweck erfüllt und positiven Einfluss auf die Organisation hat. Die vierte und letzte Dimension ist der **Einfluss** auf das Arbeitsumfeld.

Damit wird die Überzeugung bezeichnet, dass man in der Lage ist, das Arbeitsumfeld zu gestalten und Veränderungen zu bewirken (Spreitzer, 1995; Schermuly, 2019).

Doch **welche Voraussetzungen sind förderlich für psychologisches Empowerment?** Eine wichtige Rolle spielen **kontextuelle Faktoren**. Dazu gehören beispielsweise flexible Arbeitsregelungen, die sich förderlich auf psychologisches Empowerment auswirken können (Seibert et al., 2011). Auch der **Führungsstil** spielt eine relevante Rolle: So zeigte sich, dass empowernde, transformationale und dienende Führung in Zusammenhang mit Empowerment stehen – im Gegensatz zu transaktionaler Führung, für die dieser Zusammenhang nicht gefunden wurde (Schermuly et al., 2022).

Auch die **Auswirkungen von psychologischem Empowerment** wurden bereits untersucht und es zeigten sich **zahlreiche positive Outcomes**. So wurde festgestellt, dass Mitarbeitende mit höherem psychologischen Empowerment motivierter und engagierter sind. Sie zeigen eine höhere Arbeitszufriedenheit und größeres Commitment gegenüber der Organisation. Zudem zeigten Mitarbeitende mit höherem Empowerment auch bessere Aufgabenleistung und mehr innovatives Verhalten (Seibert et al., 2011). Mögliche **negative Seiten von hohem Empowerment** sind aktuell noch unklar, es zeigen sich jedoch erste Hinweise, dass wie immer beide Seiten der Medaille zu berücksichtigen sind. In einer Studie zu empowernder Führung zeigte sich, dass diese unter bestimmten Bedingungen in Verbindung mit (pro-organisationalem) unethischem Verhalten der Mitarbeitenden stehen kann (Dennerlein & Kirkman, 2022). Die Ergebnisse können zwar nicht generell auf psychologisches Empowerment übertragen werden, da empowernde Führung zwar mit psychologischem Empowerment in Zusammenhang steht, aber nicht gleichzusetzen ist. Dennoch zeigen diese Befunde, dass es in diesem Feld noch viel zu untersuchen gibt.

Trotz potenzieller Risiken steht psychologisches Empowerment in Zusammenhang mit zahlreichen positiven Outcomes für Mitarbeitende und Unternehmen, weshalb wir Ihnen im folgenden Absatz einige **praktische Empfehlungen zur Förderung des psychologischen Empowerments** geben möchten. Eine erste Möglichkeit zur Förderung des psychologischen Empowerments der Mitarbeitenden ist das sogenannte **Job Enrichment** (dt. Arbeitsbereicherung; Schermuly, 2019). Das bedeutet, dass der Handlungs- und Entscheidungsspielraum von Mitarbeitenden durch mehr Kontrolle über ihre eigenen Aufgaben und Tätigkeiten erweitert wird. Das kann beispielsweise durch einen erweiterten Verantwortungsbereich oder die Einführung anspruchsvollerer Aufgaben geschehen (Schaper, 2019). Eine weitere Option ist die **Einführung teilautonomer Arbeitsgruppen**, die eine gemeinsame Arbeitsaufgabe ganzheitlich bearbeiten. Dabei wird der gesamte Ablauf, begonnen bei der Planung bis hin zur abschließenden Evaluation selbstständig organisiert (Schermuly, 2019). Psychologisches Empowerment der Mitarbeitenden kann auch durch **verstärkte Partizipation in betrieblichen Abläufen** unterstützt werden, beispielsweise durch die Möglichkeit, eigene Vorschläge einzubringen oder durch die Mitarbeit in Qualitätszirkeln (Schermuly, 2019). Schließlich können auch

klassische Maßnahmen der New Work-Bewegung wie **Arbeitszeit- oder Arbeitsortautonomie** eingesetzt werden (Schermuly, 2019). Es ist jedoch wichtig zu betonen, dass all diese Maßnahmen lediglich ein erster Schritt sind und die **Einführung unbedingt begleitet** werden muss. Die bloße Nutzung solcher Instrumente führt nicht automatisch zu psychologischem Empowerment. Die Organisation muss auch den entsprechenden Kontext schaffen (indem z.B. Veränderungen unterstützt werden), Führungskräfte müssen ihren Mitarbeitenden das nötige Vertrauen entgegenbringen und bereit sein, eigene Entscheidungsgewalt an ihre Mitarbeitenden abzugeben und Mitarbeitende müssen im Umgang mit den neuen Arbeitsweisen geschult werden.

Wie bereits angeklungen, sind noch zahlreiche Mechanismen und Details zu Entstehung und Auswirkungen von psychologischem Empowerment bis heute unklar. Aus diesem Grund führen wir am Lehrstuhl für Persönlichkeitspsychologie und Psychologische Diagnostik der Uni Bamberg aktuell eine **Studie zu Persönlichkeit und Psychologischen Empowerment im Arbeitskontext** durch. Dafür suchen wir Dyaden aus Führungskräften und Mitarbeitenden (je eine Führungskraft und ein*e zugeordnete*r Mitarbeiter*in), die online unseren 10- bis 20-minütigen Fragebogen beantworten. Neben der Möglichkeit zur Rückmeldung der Studienergebnisse gibt es Gutscheine im Gesamtwert von 200€ zu gewinnen! Weitere Informationen zu dieser und auch anderen Studien finden Sie [hier](#).

Wir hoffen, dass dieser Einblick in das Thema psychologisches Empowerment hilfreich für Sie war. Bei weiteren Fragen oder Interesse an Unterstützung in diesem Bereich stehen wir Ihnen gerne zur Verfügung.

Ihr KAP-Team



von links nach rechts:

Prof. Dr. Astrid Schütz

Marine Groulon, M.Sc. (in Elternzeit)

Melissa Schütz, M.Sc.

Silke Dumstrey

KAP – Kompetenzzentrum für
Angewandte Personalpsychologie
Otto-Friedrich-Universität Bamberg
Markusstraße 12b
96047 Bamberg
Tel. +49 (0) 951 863-1872
Fax. +49 (0) 951 863-4872
kap@uni-bamberg.de
www.uni-bamberg.de/kap
[Das KAP auf LinkedIn](#)

Möchten Sie diesen Newsletter nicht mehr bekommen oder haben sich Ihre Daten geändert, dann klicken Sie bitte auf diesen [Link](#).

Sind Sie der Meinung, auch andere sollten den Newsletter per E-Mail bekommen? Geben Sie gern den Link zur Website weiter.

Wir freuen uns, wenn wir dadurch mit noch mehr spannenden Menschen Begegnungen haben.

Die Inhalte unseres Newsletters wurden mit größter Sorgfalt erstellt. Für die Richtigkeit, Vollständigkeit und Aktualität der Inhalte können wir jedoch keine Gewähr übernehmen. Sollten uns Rechtsverletzungen bezüglich der Inhalte bekannt werden, werden wir diese Inhalte unverzüglich entfernen. Das ausführliche Impressum können Sie [hier](#) einsehen.

Literatur

Schaper, N. (2019). Arbeitsgestaltung in Produktion und Verwaltung. In F. W. Nerdinger, G. Blicke, & N. Schaper, *Arbeits- und Organisationspsychologie* (S. 411–434). Springer Berlin Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-662-56666-4_22

Schermuly, C. (2019). *New Work—Gute Arbeit gestalten* (2. Auflage). Haufe Group.

Schermuly, C. C., Creon, L., Gerlach, P., Graßmann, C., & Koch, J. (2022). Leadership styles and psychological empowerment: A meta-analysis. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 29(1), 73-95. <https://doi.org/10.1177/15480518211067751>

Schermuly, C. C. & Meifert, C. (2022). Auf dem Weg ins postagile Zeitalter? *Personalmagazin*, 09(21), 24-30.

Seibert, S. E., Wang, G., & Courtright, S. H. (2011). Antecedents and consequences of psychological and team empowerment in organizations: A meta-analytic review. *The Journal of Applied Psychology*, 96(5), 981-1003. <https://doi.org/10.1037/a0022676>

Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *The Academy of Management Journal*, 38(5), 1442-1465.