

Empowerment-Kultur als Voraussetzung für erfolgreiches New Work

Von Prof. Dr. Carsten C. Schermuly und Matthias Meifert

Treffen sich New-Work-Expertinnen und -Experten in der Praxis, so ist schnell die Rede von einem „Mindset für New Work“. Wenn Maßnahmen im Bereich New Work scheitern, wird gerne das fehlende Mindset der Organisationsmitglieder dafür verantwortlich gemacht. Es existiert mittlerweile sogar in Buchform ein New-Work-Mindset-Ratgeber (Biblios, 2022). Der Untertitel des Buchs macht deutlich, wie der Erfolg und Misserfolg von New Work persönlich attribuiert wird: „Persönlichkeitsentwicklung – Neues Denken für ein innovatives Business und mehr Erfolg“.

Wir sehen den Erfolg und Misserfolg von New Work weniger in der Persönlichkeit von Menschen begründet, sondern in den in der Organisation geteilten Normen und Werten. Damit wird das Scheitern von New Work nicht mehr einzelnen Menschen und ihrem Charakter zugewiesen, sondern bleibt in der Verantwortung des Unternehmens. Deswegen wollen wir uns in unserem Artikel dem Thema aus einer organisationspsychologischen Perspektive nähern und sehen eine passende Organisationskultur als eine wesentliche Voraussetzung für die erfolgreiche Implementierung und Anwendung von New-Work-Maßnahmen an.

Was ist Organisationskultur?

Am 26. Januar 2023 ist Edgar H. Schein in Palo Alto (Kalifornien) gestorben. Er hat als Professor für Organisationspsychologie maßgeblich dazu beigetragen, das Thema Organisationskultur besser zu verstehen und zu erforschen. Er definierte die Organisationskultur als „ein Muster gemeinsamer Grundannahmen, das von einer bestimmten Gruppe erfunden, entdeckt oder entwickelt wurde, als sie lernte, mit ihren Problemen der äußeren Anpassung und inneren Integration fertig zu werden“ (Schein, 2012, S. 313). Dieses Muster war in der Vergangenheit so erfolgreich, dass es eine Mehrzahl der Organisationsmitglieder akzeptiert und als gültig wahrnimmt. Deswegen werden Werte und Normen neuen Organisationsmitgliedern als die richtige Art und Weise, Probleme wahrzunehmen und zu bearbeiten, aber auch zu denken und zu fühlen, beigebracht (Schein, 2012). Die Organisationskultur wird somit von einer Mitarbeitergeneration zur nächsten durch Sozialisationsprozesse weitergegeben und hat deswegen eine hohe zeitliche Stabilität und erhebliche Änderungsresistenz.

Schein (2012) sieht die Organisationskultur auf verschiedenen Ebenen wirken und unterscheidet zwischen Artefakten, Werten und Grundannahmen. Die Artefakte sind sichtbare Manifestationen der Organisationskultur. Man kann z. B. die Artefakte in der Architektur entdecken (Haben z. B. die Führungskräfte große Büros mit gutem Ausblick? Verlieren nur die Mitarbeitenden die Büros im Open Space Office?). Aber auch an der Sprache und an Kommunikationsmustern (Dürfen z. B. die Führungskräfte selbstverständlich als Erstes im Meeting reden? Muss über den Witz des Chefs gelacht werden?), an der Kleidung (z. B. Casual Friday) und an Ritualen (Wird z. B. ein Mitarbeiter des Monats erkoren?) lassen sich Organisationskulturen erkennen und differenzieren. Eine Ebene darunter liegen im Modell von Schein die Werte. Die organisationalen Werte sind „beliefs held by an individual or group regarding means and ends organizations ‘ought to’ or ‘should’ identify in the running of the enterprise, in choosing what business actions or objectives are preferable to alternate actions, or in establishing organizational objectives“ (Enz, 1988, S. 287). Wie stark sind z. B. die organisationalen Werte für Nachhaltigkeit im wirtschaftlichen Handeln der Organisation ausgeprägt? Teilen die Organisationsmitglieder Werte für einen schonenden Umgang mit Ressourcen und ist es ihnen wichtig, umweltbewusst zu handeln?

Die unterste Ebene bilden die Grundannahmen. Grundannahmen sind meist unbewusste, aber geteilte Überzeugungen über Menschen oder auch soziale Beziehungen innerhalb der Organisation. Ein Beispiel könnte sein, dass die Organisationsmitglieder ein reduziertes Verständnis der Evolution auf die Arbeitswelt übertragen und selbstverständlich davon überzeugt sind, dass wirtschaftlich handeln ein einziger Kampf ums Überleben sei, in dem nur die Stärksten überleben.

Artefakte sind zwar sichtbar, können aber laut Schein (2012) nur schwer entschlüsselt werden (z. B. der Sprachjargon oder die Kleidung in einem Unternehmen). Auch sind sie teilweise schwer zu ändern. Bspw. kann das Gebäude eines Familienunternehmens, das vor 100 Jahren für das Unternehmen errichtet wurde, nicht kurzfristig abgerissen und neu errichtet werden. Dagegen sind die Grundannahmen schwer erfassbar, da sie einen unbewussten Charakter besitzen und von den Organisationsmitgliedern in der Regel nicht benannt werden

ABSTRACT

Forschungsfrage: In vielen Methoden, die in Deutschland unter New Work verstanden werden, finden sich partizipative und demokratische Ansätze. Wir postulieren, dass diese Methoden nicht nur fähige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, sondern auch eine Kultur für psychologisches Empowerment benötigen.

Methodik: Wir stellen das Instrument Measuring Psychological Empowerment Culture vor und zeigen, wie es in vier Studien entwickelt wurde.

Praktische Implikationen: Mit dem Instrument können kulturelle Voraussetzungen für New Work gemessen und vor der Implementierung von Methoden gezielter bearbeitet werden.

können. Da Werte verhaltenssteuernde Konsequenzen haben und gleichzeitig erfasst werden können, konzentrieren wir uns in diesem Artikel auf die Ebene der Werte.

Was ist eine Organisationskultur für psychologisches Empowerment?

Schneider et al. (2013, S. 377) fordern zu Recht für die Definition und Messung von Organisationskulturen einen strategischen Fokus. Es wird also eine Kultur „für etwas“ („a culture for something“) verlangt. In unserem Fall handelt es sich um die Kultur für psychologisches Empowerment. Nach Spreitzer (1995) setzt sich psychologisches Empowerment aus vier Wahrnehmungen der Arbeitsrolle zusammen. Es handelt sich um das Erleben von Sinn (Bedeutsamkeit), Selbstbestimmung, Einfluss (Macht) und Kompetenz während der Arbeit. Die Metaanalyse von Seibert et al. (2011) zeigt viele günstige Konsequenzen von psychologischem Empowerment. Bspw. hängt psychologisches Empowerment mit mehr Arbeitszufriedenheit, Bindung und Leistung, aber auch weniger Stress und Fluktuationsabsichten zusammen. Eigene Studien zeigen Zusammenhänge mit dem Flow-Erleben, Innovationsverhalten, weniger Depressionsneigung und einen verspäteten Renteneintritt (siehe für eine Übersicht Schermuly, 2021). Im jährlich durchgeführten New-Work-Barometer (vgl. z. B. Schermuly/Meifert, 2022) wird psychologisches Empowerment von einer Mehrheit der 500 Unternehmensvertreterinnen und -vertreter als Zielsetzung von New Work akzeptiert. Das mag auch damit zusammenhängen, dass die vier Dimensionen von Empowerment starke Überschneidungen mit dem Ideenwerk des Philosophen Frithjof Bergmann besitzen. Bergmann hat den Begriff New Work im 20. Jahrhundert in die Literatur eingeführt und geprägt. Er wollte Menschen vom Taylorismus und sogar von der Lohnarbeit befreien. Stattdessen sollten sie selbstbestimmt arbeiten und die Arbeit finden, die „sie wirklich, wirklich wollen“ (Bergmann, 2017).

Nach Schermuly et al. (2022) umfasst eine Kultur für psychologisches Empowerment die gemeinsame Wertschätzung in der Organisation für die Erfahrungen von Sinn, Kompetenz, Selbstbestimmung und Einfluss der Mitarbeitenden während der Arbeit und wie diese Dimensionen bei der Führung und Organisation des Unternehmens respektiert werden.

Werte für Bedeutung sind Überzeugungen darüber, wie wichtig es ist, dass Mitarbeitende während ihres Arbeitstags Sinn erfahren. Beispiele hierfür sind u. a.: Hat sinnvolle Arbeit Priorität in der Organisation? Darf oder sogar soll die Arbeit Spaß machen oder muss sie wehtun? Die Dimension Selbstbestimmung zielt auf die organisatorischen Werte für autonomes Arbeiten ab. Hat selbstbestimmtes Arbeiten einen hohen Stellenwert in der Organisation? Wird den Mitarbeitenden Unterstützung gewährt, wenn sie selbstbestimmt arbeiten möchten, oder werden sie stattdessen engmaschig kontrolliert? Kompetenzwerte sind die gemeinsamen Überzeugungen, wie wesentlich es ist, dass Menschen viel Selbstwirksamkeit am Arbeitsplatz erleben dürfen. Beispiele hierfür sind: Dürfen Mitarbeitende kompetenter als ihre Führungskräfte werden? Werden die Mitarbeiter ermutigt, ihre Fähigkeiten im Unternehmen zu entwickeln? Die letzte Dimension deckt die Werte für Einfluss ab. Hier geht es darum, wie mächtig Mitarbeitende werden und wie stark sie Einfluss ausüben dürfen. Ist Macht nur für Führungskräfte reserviert oder dürfen auch Mitarbeitende mächtig sein? (Schermuly et al., 2022). Viele Maßnahmen wie Selbstorganisation, agile Projektarbeit, geteilte Führung oder Holokratie, die in Deutschland unter New Work verstanden werden (vgl. Schermuly/Meifert, 2022), tragen implizit oder explizit demokratische und dezentrale Werte in sich. Deswegen postulieren wir, dass eine Kultur für Empowerment für diese besonders wichtig ist und bei New-Work-Transformationen besondere Berücksichtigung erfahren sollte.

Das Instrument Measuring Psychological Empowerment Culture (IMPEC)

Wenn für New Work und Empowerment ein günstiges kulturelles Umfeld geschaffen werden soll, bietet es sich in einem ersten Schritt an, die Ausprägung der Empowerment-Werte in der Organisation sichtbar zu machen. Nur wer die Normen und Werte und ihre Ausprägungen kennt, kann diese unter Umständen verändern. Diese Analyse kann mit einem normorientierten Fragebogeninstrument geschehen, was reliabel und valide ist und die Ausprägung der eigenen Werte in der Organisation mit vielen anderen Organisationen vergleicht. So kann z. B. untersucht werden, wo in der Organisation im Vergleich zur Referenzpopulation hohe oder auch niedrige Werte für Sinn, Selbstbestimmung, Ein-

fluss und Kompetenz zu finden sind. Auch macht es Sinn, dass das Instrument regelmäßig eingesetzt wird, sodass Änderungen über die Zeit sichtbar werden.

Das Instrument Measuring Psychological Empowerment Culture besteht aus 16 Items und ist damit in weniger als fünf Minuten zu bearbeiten. Das Instrument wurde in vier Studien auf seine psychometrischen Kriterien geprüft (Studie 1: N = 208/ Deutschland; Studie 2: N = 182/ Deutschland / Längsschnitt; Studie 3: N = 346/ USA; Studie 4: N = 210/ Deutschland/ Längsschnitt). Es liegen eine deutsch- und eine englischsprachige Version vor. Deutsche Beispiel-Items für die vier Dimensionen sind:

In meiner Organisation

- ... wird Wert darauf gelegt, dass die Arbeit für die Beschäftigten eine persönliche Bedeutung hat (Sinn)
- ... wird man ermutigt, seine beruflichen Fähigkeiten zu erweitern (Kompetenz)
- ... wird großer Wert darauf gelegt, dass alle Beschäftigten etwas bewirken können (Einfluss)
- ... wird es geschätzt, wenn die Beschäftigten selbst entscheiden, wie sie arbeiten (Selbstbestimmung)

Der Fragebogen zeigt eine hohe faktorielle Validität und starke Reliabilitätskennwerte (Cronbachs Alpha für das Gesamtkonstrukt zwischen .95 und .97). Darüber hinaus korreliert der Fragebogen mit zentralen Außenkriterien. Aus den längsschnittlichen Daten können z. B. zufriedenstellende Zusammenhänge mit dem individuellen Empowerment-Erleben ($r = .45$), dem Leistungsverhalten ($r = .36$), dem Innovationsverhalten ($r = .31$) oder der Arbeitszufriedenheit ($r = .37$) berichtet werden. Das heißt, je stärker die Kulturfacetten zu Zeitpunkt 1 ausgeprägt sind, desto höher fällt z. B. die Leistung oder die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeitenden zu einem späteren Zeitpunkt aus. Darüber hinaus ist das Instrument inkrementell valide, erklärt also zusätzliche Varianz gegenüber anderen Kulturfacetten wie z. B. der Fehlerkultur (gemessen mit dem Instrument von van Dyck et al., 2005).

Über die Entwicklungsstudien hinaus ist das Instrument im New-Work-Kontext schon wissenschaftlich eingesetzt worden, und zwar im Bereich des agilen Projektmanagements. In zwei Fragebogen-Studien haben Augner und Schermuly (in press) Projektmitarbeitende zu zwei Messzeitpunkten befragt (N = 174; N = 133) und zwei Strukturgleichungsmodelle gerechnet, um der Komplexität der Hypothesen Rechnung zu tragen. Die Wahrnehmung von agilem Projektmanagement wurde mit der Agile Work Scale von Tuomivaara et al. (2017) gemessen. Die Ergebnisse zeigen, dass je stärker sich die Mitarbeitenden im Projekt nach agilen Werten und Prinzipien richten (z. B. iterativ vorgehen, in enger Abstimmung mit dem Kunden arbeiten oder in Produktinkrementen denken), desto weniger Stress

und auch weniger emotionale Erschöpfung erleben sie. Agiles Projektmanagement scheint demnach über die Zeit eher positiv mit dem Wohlbefinden der Mitarbeitenden assoziiert zu sein. Doch diese positive Wirkung kam besonders dann zum Tragen, wenn die Unternehmen über eine starke Kultur für psychologisches Empowerment verfügten, also eine gemeinsame Wertschätzung für die Erfahrung von Bedeutsamkeit, Kompetenz, Selbstbestimmung und Einfluss bestand. Die agile Projektarbeit wirkt sich somit dann vor allem stressreduzierend aus, wenn die Empowerment-Kultur hoch ausgeprägt ist. Bei niedriger Empowerment-Kultur ist z. B. zu vermuten, dass sich dann z. B. der Product Owner in einem Scrumteam wie eine normale Führungskraft verhält bzw. verhalten muss und die Sprint Reviews weniger zum Austausch und Feedback, sondern für die Verlaufskontrolle genutzt werden.

In der Praxis wird das Instrument ebenso verstärkt eingesetzt. Von Anwendern wird hervorgehoben, dass mit einer sehr kurzen Bearbeitungszeit und damit geringem Realisierungsaufwand eine verlässliche Aussage zum wahrgenommenen Erleben der Empowerment-Werte erhoben werden kann. Wenn die Anwender die Ergebnisse im Sinne einer Organisations- oder Kulturentwicklung einsetzen wollen, dann flankieren sie die Messung mit Workshop-Formaten. Diese dienen dazu, dass sich die Befragten in Teams über die unterschiedlichen Sichten austauschen und Ansatzpunkte zur Veränderung der Werte erörtern. Bei einer entsprechenden Bereitschaft von Entscheidern können damit kurzfristige Effekte erreicht werden. Diese sollten nicht überschätzt werden, denn die Kultur für Empowerment ist auch häufig mit strukturellen Rahmenbedingungen verknüpft. Somit ist eine nachhaltige Stärkung dieses wichtigen Bausteins von New Work nur mit einer simultanen Arbeit an den organisationalen Verhältnissen und dem Verhalten der Individuen möglich. Das vorliegende Messinstrument bietet dafür Informationen als Ausgangspunkt und auch die Chance, mit regelmäßigen Erhebungen längerfristige Veränderungen zu monitoren.

Fazit

Die Persönlichkeit und damit das „Mindset“ von Mitarbeitenden ist über die Zeit und Situationen relativ stabil und bietet wenige Ansätze zur Veränderung. Organisationskulturen bekommen Menschen dagegen in Organisationen vorgelebt und erwerben diese durch eine organisationale Sozialisation. Die Werte, die eine Organisationskultur ausmachen, werden gelernt und sind dadurch leichter veränderbar als Persönlichkeiten. Empowerment in der Weiterentwicklung der Gedanken von Bergmann ist in Deutschland ein wesentliches Merkmal von New Work und steht im engen Zusammenhang mit implizit oder explizit demokratischen und dezentralen Werten einer Organisation. Mithilfe des vorgestellten validierten Messinstruments lassen sich die wahrgenommenen Werte für Empowerment der Organisationsmitglieder praxisnah einfach und ökonomisch erheben. Besonders wirksam

im Sinne einer Organisations- und Kulturentwicklung wird diese Messung, wenn zusätzlich Austauschformate und flankierende organisationspsychologische Interventionen ergriffen werden. De Witte und van Muijen (1999, S. 500) empfehlen daher „a combination of top-down initiation with participative feedback sessions to define the new behavioural norms through dialogue with the organizational members“. Als Interventionsräume können dann z. B. der Onboarding-Prozess von neuen Organisationsmitgliedern und der alltägliche Kontakt zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden dienen. Führungskräfte sind Multiplikatoren der Organisationskultur und sollten diese vorleben und dadurch für ihre Mitarbeitenden erlebbar machen. Auch kann es sinnvoll sein, gezielt Prozesse und Praktiken zu fokussieren, die viele Mitarbeitende betreffen (z. B. Online-Meetings), um zu analysieren, ob diese die Werte für Empowerment widerspiegeln. Dürfen z. B. die Mitarbeitenden Einladungen für Online-Meetings selbstbestimmt ablehnen und wird vor einem Meeting ein Sinn kommuniziert?



PROF. DR. HABIL. CARSTEN C. SCHERMULY
Diplompsychologe, Professor für Wirtschaftspsychologie und Vizepräsident für Forschung und Transfer an der SRH Berlin University of Applied Sciences
E-Mail: carsten.schermuly@srh.de
www.srh-berlin.de



MATTHIAS MEIFERT
Gründer und Geschäftsführer der Managementberatung HR Pepper
E-Mail: meifert@hrpepper.de
www.hrpepper.de

LITERATURVERZEICHNIS

- Augner, T./Schermuly, C. C. (in press):** Agile project management and emotional exhaustion: A moderated mediation process, *Project Management Journal*.
- Bergmann, F./Friedland, S. (2007):** Neue Arbeit kompakt: Visionen einer selbstbestimmten Gesellschaft, Freiamt.
- Bergmann, F. (2017):** Neue Arbeit – Neue Kultur, Freiburg.
- Bliblios, M. (2022):** Der New Work Mindset- und Karriereratgeber für Start-ups und junge Unternehmer: Persönlichkeitsentwicklung – Neues Denken für ein innovatives Business und mehr Erfolg. Independently published.
- De Witte, K./Van Muijen, J. J. (1999):** Organizational culture. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(4), 497-502. <https://doi.org/10.1080/135943299398122>
- Enz, C. A. (1988):** The role of value congruity in intraorganizational power, *Administrative Science Quarterly*, 33(2), S. 284-304, <https://doi.org/10.2307/2393060>.
- Schein, E. H. (2012):** Organizational culture and leadership. The Jossey-Bass business & management series, Jossey-Bass.
- Schermuly, C. C. (2021):** New Work – Gute Arbeit gestalten: Psychologisches Empowerment von Mitarbeitern, 2. Aufl., Haufe.
- Schermuly, C. C./Koch, J./Creon, L. E./Drazic, I. (2022, online):** Developing and testing an instrument to measure the culture for psychological empowerment in organizations (IMPEC); *European Journal of Psychological Assessment*, <https://doi.org/10.1027/1015-5759/a000708>.
- Schermuly, C. C./Meifert, C. (2022):** Auf dem Weg ins postagile Zeitalter?. *Persönalmagazin*, 09/21, S. 24-30.
- Schneider, B./Ehrhart, M. G./Macey, W. H. (2013):** Organizational climate and culture, *Annual Review of Psychology*, 64, 361-388, <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-113011-143809>
- Seibert, S. E./Wang, G./Courtright, S. H. (2011):** Antecedents and consequences of psychological and team empowerment in organizations: A meta-analytic review, *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. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442-1465, <https://doi.org/10.5465/256865>.
- Tuomivaara, S./Lindholm, H./Känsälä, M. (2017):** Short-Term Physiological Strain and Recovery among Employees Working with Agile and Lean Methods in Software and Embedded ICT Systems. *International Journal of Human-Computer Interaction*, 33(11), S. 857-867, <https://doi.org/10.1080/10447318.2017.1294336>.
- van Dyck, C./Frese, M./Baer, M./Sonnetag, S. (2005):** Organizational Error Management Culture and Its Impact on Performance: A Two-Study Replication. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), S. 1228-1240, <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.6.1228>.

SUMMARY

Research question: Participatory and democratic approaches can be found in many methods that are understood as New Work in Germany. We postulate that these methods require not only capable employees but also a culture for psychological empowerment.

Methodology: We introduce the Instrument Measuring Psychological Empowerment Culture and show how it has been developed in four studies.

Practical implications: The instrument can be used to measure cultural prerequisites for New Work and to work on them in a more targeted way before implementing methods.