

Alter als Moderator der positiven Effekte von Servant Leadership auf Arbeitsengagement

Wladislaw RIVKIN, Kristina KÜPER, Melani KARTHAUS, Klaus-Helmut SCHMIDT

*Leibniz-Institut für Arbeitsforschung an der TU Dortmund
Ardeystr. 67, D-44139 Dortmund*

Kurzfassung: Die Verlängerung der Lebensarbeitszeit in Folge des demographischen Wandels führt zu einer zunehmend altersheterogenen Zusammensetzung von Belegschaften. Deren Innovations- und Leistungsfähigkeit muss gezielt gefördert werden, um die langfristige Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens zu gewährleisten. Im BMBF-geförderten Projekt INNOKAT wurde ein Führungskräfte-Training auf Grundlage des Führungsstils Servant Leadership konzipiert, erprobt und evaluiert. Die Ergebnisse zeigen, dass der dem Training zugrunde liegende Führungsstil Servant Leadership besonders bei älteren Mitarbeitern zu einer Zunahme der Leistungsfähigkeit führt.

Schlüsselwörter: Altersheterogenität, Führung, Arbeitsleistung, Training

1. Einleitung

Der Demografische Wandel in Deutschland geht mit einer Zunahme des durchschnittlichen Lebensalters der Bevölkerung einher (Walter et al. 2013). Die daraus resultierende Verlängerung der Lebensarbeitszeit führt zu einer zunehmend altersheterogenen Zusammensetzung von Belegschaften. Die Auswirkungen dieser Entwicklung auf die Innovationsfähigkeit und Wertschöpfung von Wirtschaftsunternehmen sind jedoch noch unklar. Vor diesem Hintergrund müssen Unternehmen das Leistungspotential ihrer Belegschaften und vorwiegend älterer Mitarbeiter stärker ausschöpfen, um langfristig am Markt bestehen zu können.

Im vom BMBF geförderten Verbundprojekt INNOKAT (www.innokat-projekt.de) wurden Organisations-, Personal-, und Kompetenzentwicklungsstrategien entwickelt, die zur Steigerung von Leistungs- und Innovationsfähigkeit auf der Beschäftigten-, der Führungskräfte- und der Teamebene eingesetzt werden können. Die Berücksichtigung mehrerer Interventionsebenen gewährleistet zum einen die ganzheitliche, strukturenübergreifende Förderung der Leistungs- und Innovationsfähigkeit von Wirtschaftsunternehmen. Zum anderen können sich aus der Kombination verschiedener Entwicklungsmaßnahmen additive und Synergieeffekte ergeben (vgl. Ilmarinen 1999). Die Maßnahmen wurden in enger Kooperation mit zwei mittelgroßen Unternehmen aus der Rhein-Ruhr-Region konzipiert und auf ihre Praxistauglichkeit hin erprobt. Im Folgenden wird auf die im Rahmen des Projekts entwickelte Interventionsmaßnahme für Führungskräfte näher eingegangen.

Im Rahmen des Projekts wurde der von Greenleaf (1977) entwickelte Ansatz des Servant Leadership-Führungsstils fokussiert. Dieser charakterisiert die Führungskraft als prinzipientreuen „Dienstleistenden“, dessen Priorität darin liegt, die Interessen und Bedürfnisse seiner Mitarbeiter, der Stakeholder und des Unternehmens in Einklang zu bringen. Von zentraler Bedeutung ist dabei eine Handlungsweise von Führungskräften, die sich an Prinzipien der moralischen Integrität sowie der sozialen Verantwortlichkeit orientiert. Bisherige Studien konnten positive Effekte von Servant

Leadership auf verschiedene Indikatoren der Arbeitsleistung zeigen (vgl. Liden, Panaccio, Meuser, Hu, und Wayne, 2014).

Vor dem Hintergrund der Zunahme des Alters in der Erwebsbevölkerung wurde im Rahmen des Projekts untersucht, ob der positive Effekt von Servant Leadership auf Arbeitsleistung in Abhängigkeit des Alters variiert. Bisherige Forschung zu Motiven im Alter konnte zeigen, dass mit dem Alter besonders Motive der sozialen Verantwortlichkeit zunehmen (Okun & Schulz, 2003). Da Servant Leader diese Motive adressieren wurde vermutet, dass eine Zunahme des Alters die förderlichen Auswirkungen von Servant Leadership auf Arbeitsengagement verstärkt.

2. Methode

Zur Überprüfung dieser Hypothese wurde eine Studie mit 78 Beschäftigten durchgeführt (Teilnahmequote 92%). Alle Untersuchungsvariablen wurden mittels Fragebögen mit gut validierten Messverfahren erhoben. Das durchschnittliche Lebensalter der Beschäftigten betrug 39.5 Jahre. 66% der Teilnehmer waren Frauen, 16% arbeiteten als Teilzeitarbeit.

Servant Leadership wurde mit einer 14-Item Skala von Ehrhart (2004) gemessen ($\alpha = .93$), die unter anderem Items enthält wie z.B. „Mein unmittelbarer Vorgesetzter investiert viel Zeit, um gute Beziehungen zu den Mitarbeitern aufzubauen“.

Als Kriteriumsvariable wurde Arbeitsengagement verwendet ($\alpha = .94$; Schaufeli, Bakker, & Salanova, 2006). Ein Beispielitem ist „Bei meiner Arbeit war ich heute voll überschäumender Energie.“

3. Ergebnisse

Zur Prüfung der Hypothese wurden Mehrebenenanalysen durchgeführt. Nach Integration der Kontrollvariablen (Geschlecht, Arbeitszeit) wurde zunächst der Einfluss von Servant Leadership und Alter auf Arbeitsengagement überprüft. Anschließend wurde die Wechselwirkung zwischen Alter und Servant Leadership in das Modell integriert. In Tabelle 1 sind die Ergebnisse in einer Übersicht dargestellt. Sowohl Alter als auch Servant Leadership zeigen einen positiven Einfluss auf das Arbeitsengagement. Zudem indiziert der signifikante Interaktionsterm eine Verstärkung der Wirkung von Alter auf Arbeitsengagement durch Servant Leadership: Im Gegensatz zu jüngeren Personen nimmt bei älteren Personen das Arbeitsengagement mit steigendem Servant Leadership zu (vgl. Abb. 1).

Tabelle 1: Ergebnisse der Mehrebenenanalysen zur Überprüfung der Effekte von Servant Leadership und Alter.

	Arbeitsengagement	
Prädiktorvariable (z-Werte)		
Geschlecht	-0,10	
Arbeitszeit	-0,23	
Servant Leadership	2,05*	
Alter	2,67**	
Interaktion	2,25*	Anmerkung: * $p < .05$. ** $p < .01$. $N = 702$.

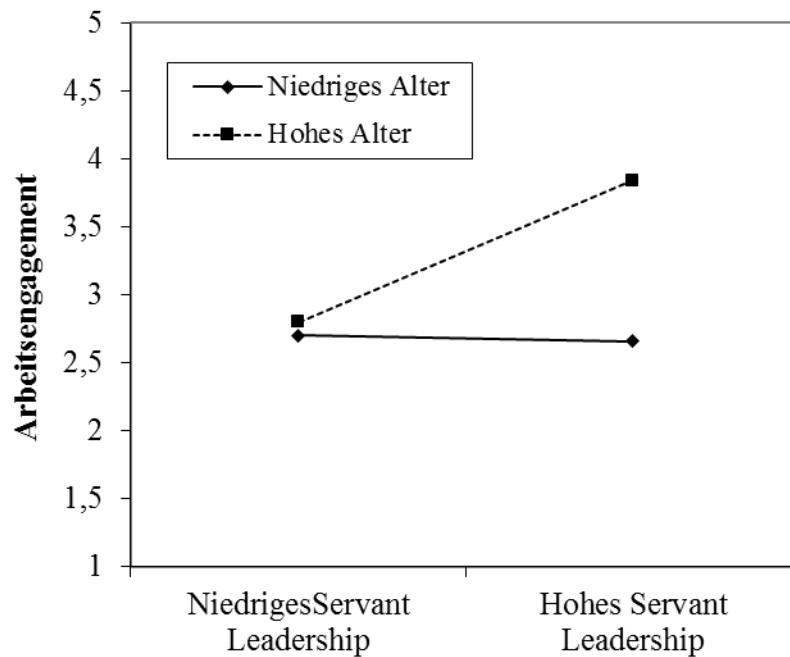


Abbildung 1: Interaktionsdiagramm zur Veranschaulichung der Effekte von Alter und Servant Leadership.

4. Diskussion

Die Ergebnisse zeigen, dass besonders bei älteren Mitarbeitern Servant Leadership zu hohem Arbeitsengagement führt, während jüngere Mitarbeiter weniger stark von sozialverantwortlichen Führungskräften profitieren.

Die Ergebnisse legen die praktische Implikation nahe, dass besonders in Abteilungen oder Betrieben in denen vorwiegend ältere Mitarbeiter beschäftigt sind der Führungsstil Servant Leadership zu einer Zunahme des Arbeitsengagements führen kann. Daher sollten solche Betriebe insbesondere von einem Servant Leadership Training wie es von Bröker, Rivkin und Günnewig, (2015) beschrieben wurde stark profitieren.

Vor dem Hintergrund der vorliegenden Ergebnisse ist jedoch unklar, welche Mechanismen in Form von Mediatorvariablen dazu führen, dass Servant Leadership besonders bei älteren Mitarbeitern das Arbeitsengagement fördert. Daher sollte in weiteren Studien die theoretische Argumentation, dass im Vergleich zu jüngeren Mitarbeitern für ältere Mitarbeiter Werte wie soziale Verantwortlichkeit, Fairness und Nachhaltigkeit, die von Servant Leadern gelebt werden, eine höhere Relevanz haben, wodurch ältere Mitarbeiter wiederum durch Servant Leadership stärker motiviert werden, auf seine Gültigkeit hin empirisch überprüft werden.

5. Literatur

Bröker, L., Rivkin, W., und Günnewig, J. (2015) Training von Führungskompetenzen zur Steigerung der Innovation und Produktivität in altersgemischten Teams. In Langhof, T., Bornewasser, M., Heidling, E., Kriegsmann, M., Falkenstein, M. (Hrsg.), *Innovationskompetenz im demografischen Wandel*. Berlin: Springer.

Ehrhart, M. G. (2004). Leadership and procedural justice climate as antecedents of unit-level organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, 57(1), 61-94.

- Greenleaf, R. K. (1977). *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*. New York: Paulist Press.
- Liden, R., Panaccio, A., Meuser, J., Hu, J., und Wayne, S. (2014). Servant leadership: Antecedents, processes, and outcomes. *The Oxford handbook of leadership and organizations*. New York, NY, US: Oxford University Press; 2014:357-379.
- Okun, M. A., & Schultz, A. (2003). Age and motives for volunteering: testing hypotheses derived from socioemotional selectivity theory. *Psychology and Aging*, 18(2), 231.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66, 701–716. doi: 10.1177/0013164405282471
- Walter, N., Fischer, N, Hausmann, P., Klös, H.-P., Raffelhüschen, B., Rump, J., Seeber, S., & Vassiliadis, M. (2013). *Die Zukunft der Arbeitswelt – Auf dem Weg ins Jahr 2030*. Robert Bosch Stiftung, Stuttgart.