

## EWCS Südtirol

# Führungskräfte und soziale Managementqualität in Südtirol

## In Kürze

**72** Punkte verzeichnet Südtirol auf dem Index der sozialen Managementqualität und positioniert sich damit hinter Österreich, aber vor Deutschland. Italien erreicht **68** Punkte.

**18%** der Südtiroler Arbeitnehmer werden eher nicht oder gar nicht von ihren Chefs für gute Arbeit gelobt, im Handwerk sind es sogar **32%**.

Selbstständige mit Mitarbeitern arbeiten durchschnittlich **54** Stunden pro Woche.

Führungsverantwortung wiegt schwer: Leitende Angestellte erreichen **52** Punkte auf dem psychischen Arbeitsbelastungsindex, Selbstständige mit Mitarbeitern **53**. Arbeitnehmer ohne Führungsverantwortung nur **46**.

**22%** der Südtiroler Beschäftigten sind Führungskräfte, also ihren Mitarbeitern gegenüber weisungsbefugt. Im EU-Durchschnitt sind es **17%**.

**73%** der leitenden Angestellten und **81%** der Selbstständigen mit Mitarbeitern sind Männer.

## Einleitung

Dieser AFI-Zoom lässt die Südtiroler Führungskräfte, die leitenden Angestellten und die Selbstständigen mit und ohne Mitarbeiter selbst zu Wort kommen: Wieviele Stunden arbeiten sie pro Woche? Sind sie zufrieden mit ihrem Verdienst angesichts all der Anstrengungen, die sie in die Arbeit stecken? Drückt sich eine hohe Verantwortung gegenüber den Mitarbeitern auch in einer erhöhten psychischen Arbeitsbelastung aus? Wie ist das Geschlechterverhältnis bei Führungskräften?

Auf der anderen Seite fragt die Studie nach, wie die Südtiroler Führungskräfte von ihren Mitarbeitern gesehen werden. Ist der Chef hilfreich, wenn konkrete Fragen bei einer Arbeit auftauchen? Kann der Vorgesetzte auch mal loben, wenn eine Arbeit gut gemacht worden ist?

Fragen wie diese summieren sich zum Index der sozialen Managementqualität. Dieser nach dem Vorbild der Europäischen Erhebung der Arbeitsbedingungen (European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 2017) gebildete Index erlaubt es, die Südtiroler Werte mit den italienischen, österreichischen, deutschen und schweizerischen Werten zu vergleichen. Die Europäische Erhebung zu den Arbeitsbedingungen fragt nicht nach betriebswirtschaftlichen Kenngrößen erfolgreichen Managements wie Erträge und Aufwendungen oder Kosten und Erlöse, sondern hat mehr den zwischenmenschlichen Teil der Führung im Blick.

Was ist eigentlich Führung? Rosenstiel hat es knapp und gleichzeitig gehaltvoll so formuliert: „Führung ist die bewusste und zielbezogene Einflussnahme auf Menschen.“ (Rosenstiel 2009, in Nerdinger, Blickle, & Schaper, 2011, S. 82).

Eine wesentlich ausführlichere, aber sehr genaue und durchdachte Begriffsbestimmung findet sich bei Oswald Neuberger, dem Großmeister der deutschsprachigen Führungsforschung. Er bestimmt den Begriff Führung handlungstheoretisch wie folgt: „Führung in Organisationen ist ein (...) Interaktionsprozeß, bei dem eine Person in einem bestimmten Kontext das Handeln individueller oder kollektiver Akteure legitimerweise konditioniert; als kommunikative Einflußnahme nutzt sie ein unspezifisches Verhaltensrepertoire, um – auch mit Hilfe von und in Konkurrenz zu dinglichen und institutionellen Artefakten– die Lösung von Problemen zu steuern, die im Regelfall schlecht strukturiert und zeitkritisch sind“ (Neuberger, 2002, S. 47). Diesen Satz lohnt es sich zweimal zu lesen, beinhaltet er doch alle wichtigen Bestandteile, Begrenzungen und Bedingungen dessen, was Führung bedeutet.

Führung ist also keine einfache Sache. Wie Kreuzer (2013, S. 101) es treffend beschreibt, kann Führung sowohl als Beruf wie auch als Berufung verstanden werden: „Führung als Beruf [ergibt] sich aus den formalen und hierarchischen Strukturen der Organisation, Führung wirkt dann durch den richtigen Einsatz von Instrumenten und Methoden und kann daher erlernt werden [Führung als Management, Anm. d. Verfassers]. Andererseits kann Führung als Berufung verstanden werden, die sich aus den persönlichen

und sozialen Eigenschaften des Führers ergibt; Führung wirkt dann durch die Persönlichkeit und Inspiration des Führers und kann letztlich nicht erlernt werden [Führung als Leadership, Anm. d. Verfassers].“

Eben diese Doppelnatur von Führung, Management und Leadership, hat die Wissenschaft seit dem frühen 20. Jahrhundert zu ergründen versucht. Arbeitspsychologen haben übereinstimmend einige Persönlichkeitsmerkmale festgestellt, welche erfolgreiche Manager bereits von Haus aus mitbringen und die sich nur schwer trainieren lassen: Die Fähigkeit zum Überblick etwa oder eine zielorientierte Initiative an den Tag legen, das Überzeugen und Durchsetzen von als richtig Erkanntem sowie, last but not least, eine bejahende Einstellung zum Lernen und Überdenken von etablierten Positionen (vgl. Sarges 2017, in Nerdinger u. a., 2011, S. 82). Manager sollen dazu noch, wie es in der Fachsprache heißt „Voraussetzungen im kognitiven, motivational-emotionalen und sozial-interaktiven Bereich“ (ebd.) mitbringen, um ihrer Verantwortung gerecht zu werden.“ Übersetzt heißt die verlangte „Kompetenz im sozial-interaktiven Bereich“ einfach: Sie sollen gut mit Menschen können.

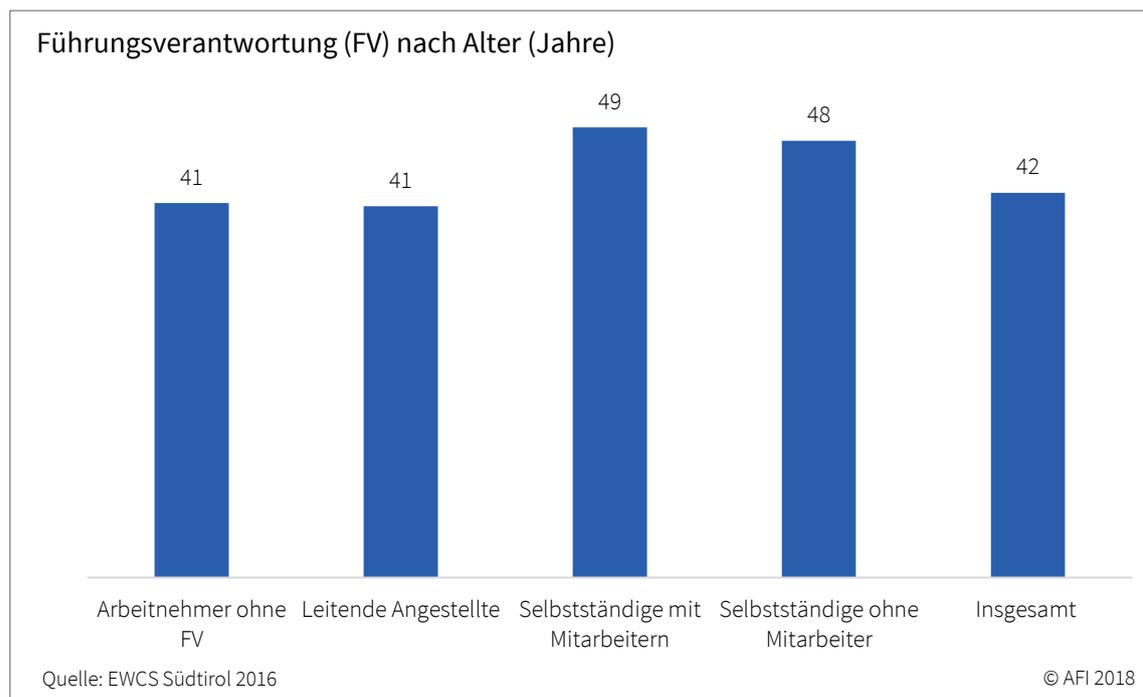
Ein erfolgreicher Manager, eine erfolgreiche Führungskraft versteht es also, auf dem Klavier der Sachebene und der zwischenmenschlichen Ebene möglichst beidhändig und virtuos zu spielen.

# 1. Zur Führungskräftestruktur in Südtirol

Der interessierte Leser findet alle statistischen Angaben zu den einzelnen Berechnungen im Anhang in den Tabellen A.3, A.4 und A.5 in der jeweils nach der Abbildung benannten Tabellenzeile. Die verwendeten statistischen Verfahren sind: T-Test, Chi-Quadrat-Test sowie Varianzanalyse.

Die Führungskräfte in Südtirol gliedern sich in zwei große Gruppen: Selbstständige mit Mitarbeitern und leitende Angestellte. Leitende Angestellte erledigen zwar Führungsaufgaben, stehen aber in einem Arbeitnehmerverhältnis zu Unternehmenseignern oder Einrichtungen und deren Anspruchsgruppen, sind also dem Arbeitgeber rechenschaftspflichtig und in einem bestimmten Maße selbst weisungsgebunden. Beide Gruppen machen in Südtirol jeweils ungefähr 11% der arbeitenden Bevölkerung aus. Knapp mehr als jeder fünfte Beschäftigte in Südtirol (22%) ist gegenüber seinen Mitarbeitern weisungsbefugt, der EU-Durchschnittswert beträgt 17%. Im Ländervergleich wird dieser Wert nur noch von der Schweiz mit 25% übertroffen (siehe Tabelle A.1 im Anhang).

Abbildung 1



Arbeitnehmer ohne Führungsverantwortung sind mit durchschnittlich 41 Jahren acht Jahre jünger als der durchschnittliche Selbstständige mit Mitarbeitern. Dies ist ein erwartbares Ergebnis, da es in den meisten Fällen ein gerüttelt Maß an Zeit und Erfahrung erfordert, ein Unternehmen aufzubauen und zu etablieren, welches in der Lage ist, Mitarbeiter zu beschäftigen. Leitende Angestellte hingegen sind im Schnitt gleich alt wie ihre Arbeitskollegen ohne Führungsverantwortung. Der deutliche Altersunterschied zwischen Selbstständigen mit Mitarbeitern und Arbeitnehmern ohne Führungs-

verantwortung sowie das jüngere Alter leitender Angestellter im Vergleich zu den weisungsgebenden Selbstständigen lässt sich auch in den Vergleichsländern beobachten (siehe Tabelle 1).

Tabelle 1

Ausprägung der Führungsverantwortung im Ländervergleich nach Alter (Jahre)

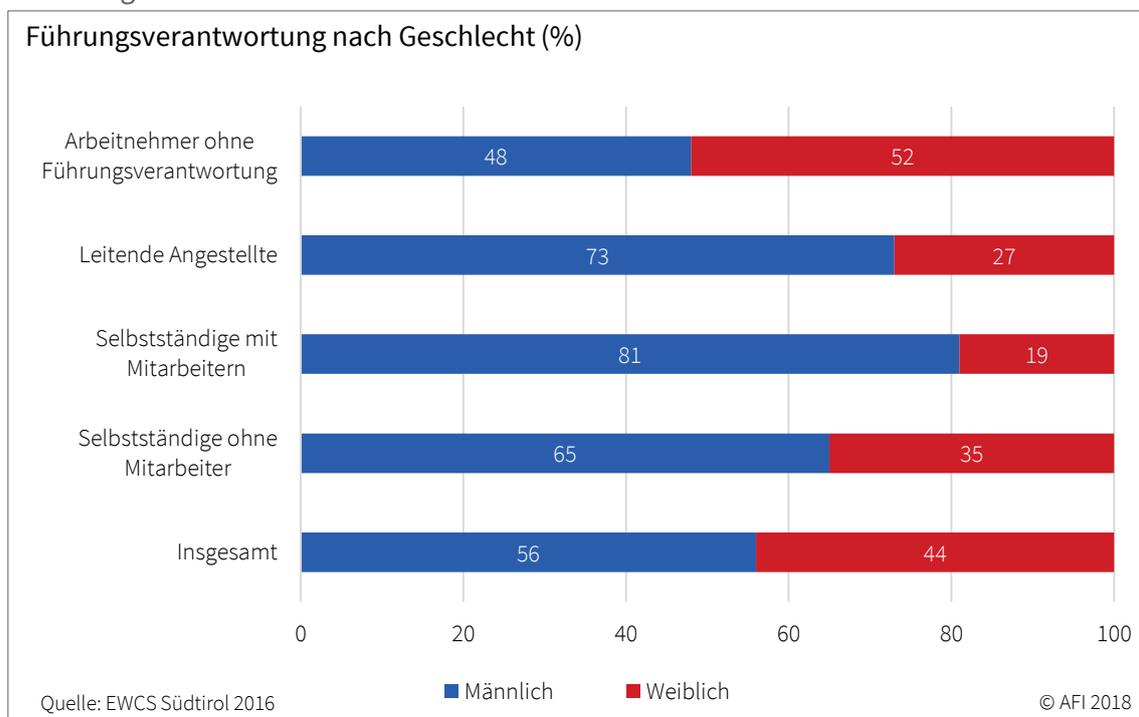
Alter	Arbeitnehmer ohne Führungsverantwortung	Leitende Angestellte	Selbstständige mit Mitarbeitern	Insgesamt
Südtirol	41	41	49	42
Italien	43	44	48	45
Österreich	40	42	50	41
Deutschland	43	46	50	44
Schweiz	41	43	50	43
EU-28	41	44	48	43

Quelle: EWCS Südtirol 2016

© AFI 2018

Der leichte Männerüberhang bei den Beschäftigten insgesamt (56% gegenüber 44% Frauen) weist deutliche Unterschiede auf, wenn es um die Frage der Führungsverantwortung geht. Es zeigt sich, dass 73% der leitenden Angestellten und sogar 81% der Selbstständigen mit Mitarbeitern Männer sind. Die Südtiroler Werte gleichen den österreichischen, wie aus Tabelle A.2 im Anhang hervorgeht.

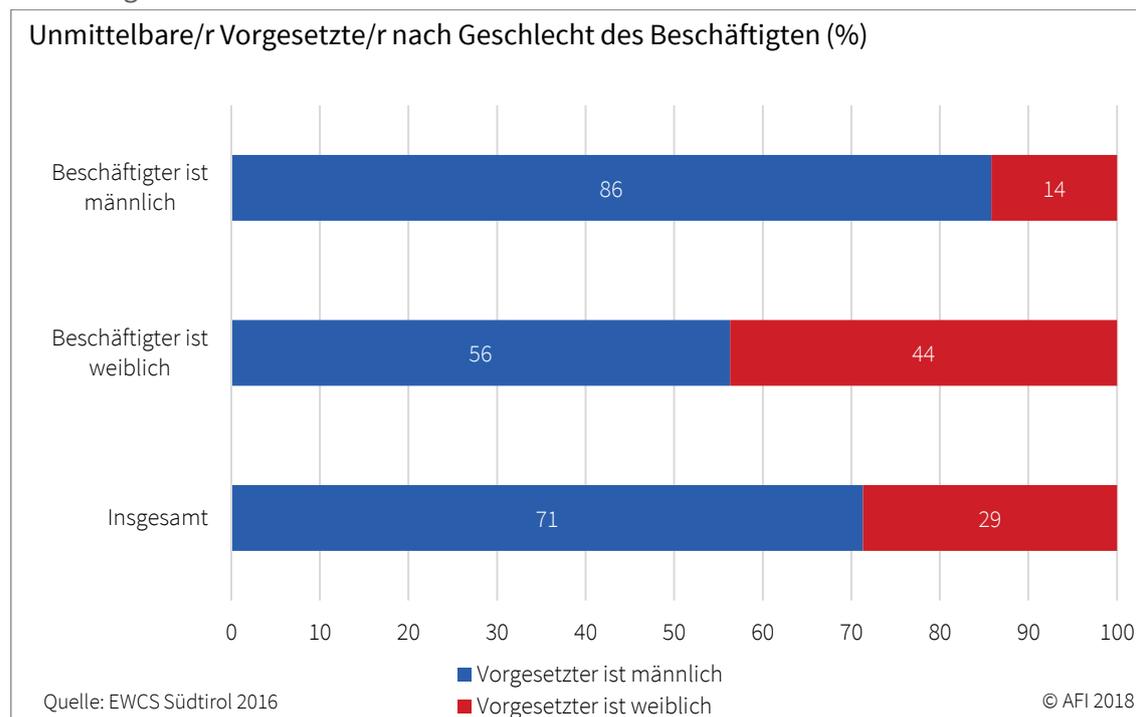
Abbildung 2



Zusammenfassend lässt sich sagen: Insgesamt haben bedeutend mehr Männer als Frauen Führungsverantwortung. Männer werden zudem vor allem von Männern geführt (zu 86%), aber auch 56% der arbeitenden Frauen werden von Männern geführt.

Der Grund dafür ist eine Kombination aus Brancheneffekten und Vollzeitarbeit: Beispielsweise sind die allermeisten Beschäftigten im Baugewerbe oder in Transport und Logistik Männer, die Vollzeit arbeiten. Führungsarbeit erfordert Anwesenheit in der Organisation und ist dementsprechend mit wenigen Ausnahmen Vollzeitarbeit: 89% der leitenden Angestellten und 92% der Selbstständigen mit Mitarbeitern arbeiten Vollzeit, wohingegen nur knapp 7% der Männer, aber 45% der Frauen Teilzeit arbeiten. Teilzeitarbeit schmälert – in der Finanzbranche nachgewiesenermaßen – die Karrierechancen von Frauen erheblich. Diesem Umstand kann durch eine flexiblere Arbeitszeitgestaltung möglicherweise abgeholfen werden (Holst & Friedrich, 2017, S. 147).

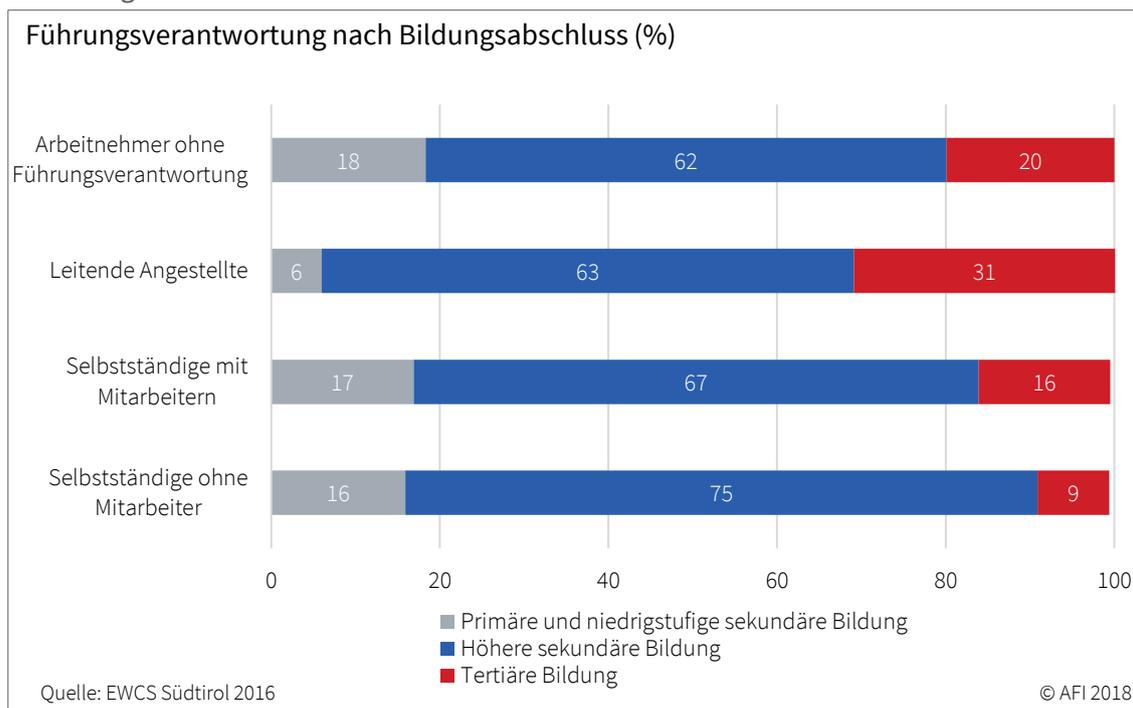
Abbildung 3



Die weite Verbreitung der Teilzeitarbeit schränkt von vorneherein den Kreis der in Frage kommenden weiblichen Führungskräfte deutlich ein und erklärt neben anderen mitbestimmenden Gründen auch zum Teil, weshalb Männer in frauendominierten Branchen wie dem Gesundheits- und Sozialwesen überproportional viele Führungskräfte stellen – der Pool möglicher Vollzeit-Führungskräfteanwärterinnen ist bereits von der schlichten Anzahl her kleiner.

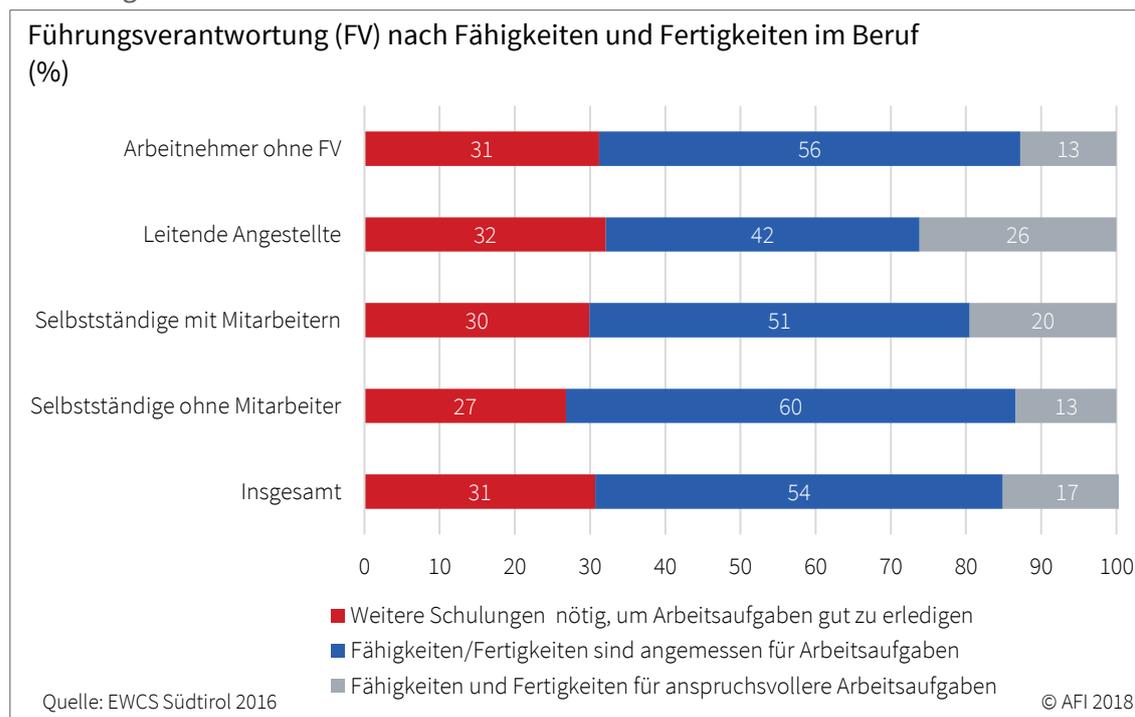
Selbstständige mit Mitarbeitern haben zu mehr als zwei Dritteln einen höheren sekundären Bildungsabschluss (67%). Der höhere sekundäre Bildungsabschluss beinhaltet sowohl den Gesellen- bzw. Meisterbrief als auch die Matura. Universitätsabsolventen sind nur zu 16% selbstständig tätig und beschäftigen gleichzeitig andere Personen, sie machen aber fast ein Drittel (31%) der leitenden Angestellten aus.

Abbildung 4



Es ist positiv zu werden, dass eine gediegene handwerkliche Ausbildung oder eine Matura mehr Selbstständige hervorbringt, welche ihrerseits Mitarbeiter einstellen als die oft so hochgelobte Universitätsausbildung. Das Südtiroler Bildungswesen mit seiner dualen und egalitären Ausrichtung bildet also im Vergleich bereits auf der sekundären Stufe im Vergleich mehr Personen aus, die ihrerseits Arbeitsplätze schaffen, als in den Vergleichsländern. In Österreich (26%) und der Schweiz (44%) sind in der Gruppe der Selbstständigen mit Mitarbeitern hingegen viel häufiger Beschäftigte mit Universitätsabschluß zu finden. In Südtirol ballen sich die Universitätsabgänger vor allem in den Branchen Unterricht und Erziehung (50%), dem Gesundheits- und Sozialwesen (40%) und der Kategorie „Öffentliche Verwaltung“ (33%). In den meisten Branchen der Südtiroler Privatwirtschaft finden sich, außer in der Sparte „Andere Dienstleistungen“, weit aus weniger Akademiker als in den drei letztgenannten. Auch hier besteht ein großer Unterschied zu Österreich und der Schweiz, welche im Gegensatz zu Südtirol in fast jeder privatwirtschaftlich dominierten Branche eine zweistellige Akademikerquote aufweisen.

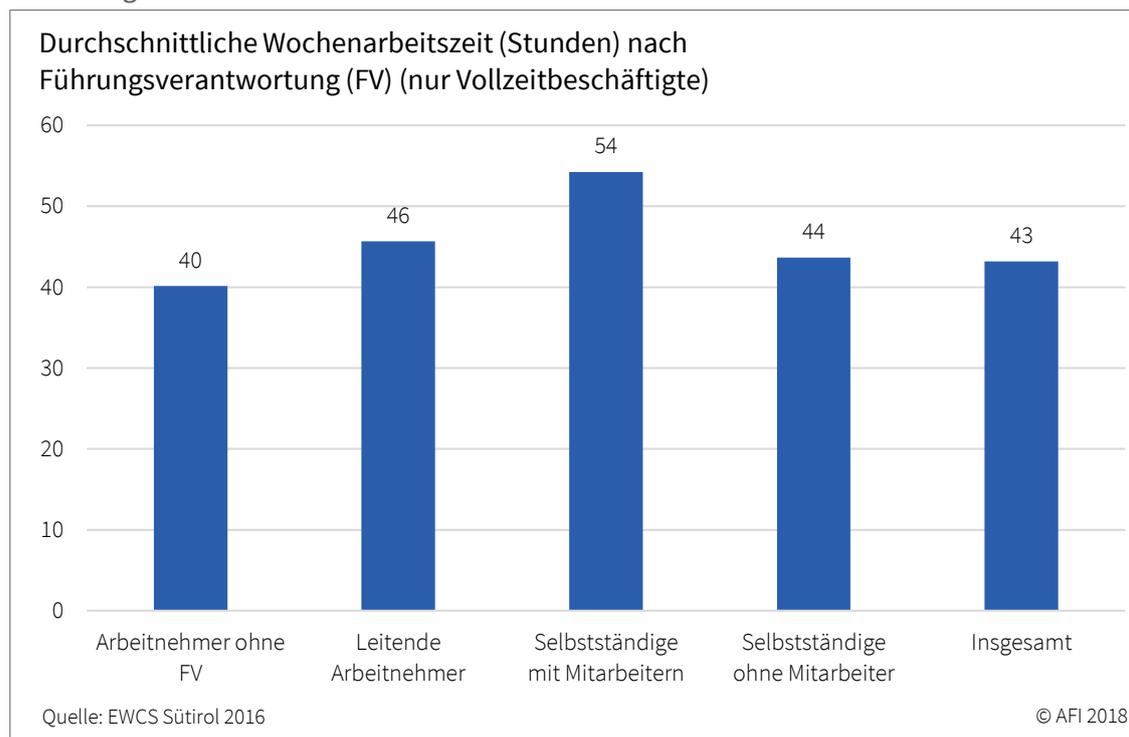
Abbildung 5



Ein Beschäftigter sollte weder dauerhaft zuviel Lernbedarf haben – dann könnte er nämlich seine Arbeitsaufgaben mangels Kenntnissen nicht immer erfolgreich erledigen – noch sollte er für seine Arbeitsaufgaben dauerhaft überqualifiziert sein, das langweilt auf lange Sicht und schmälert das Interesse an der Arbeit. Insgesamt steht Südtirol im Ländervergleich ganz gut da: die Fähigkeiten und Fertigkeiten passen bei mehr als der Hälfte der Beschäftigten zu ihren derzeitigen Arbeitsaufgaben.

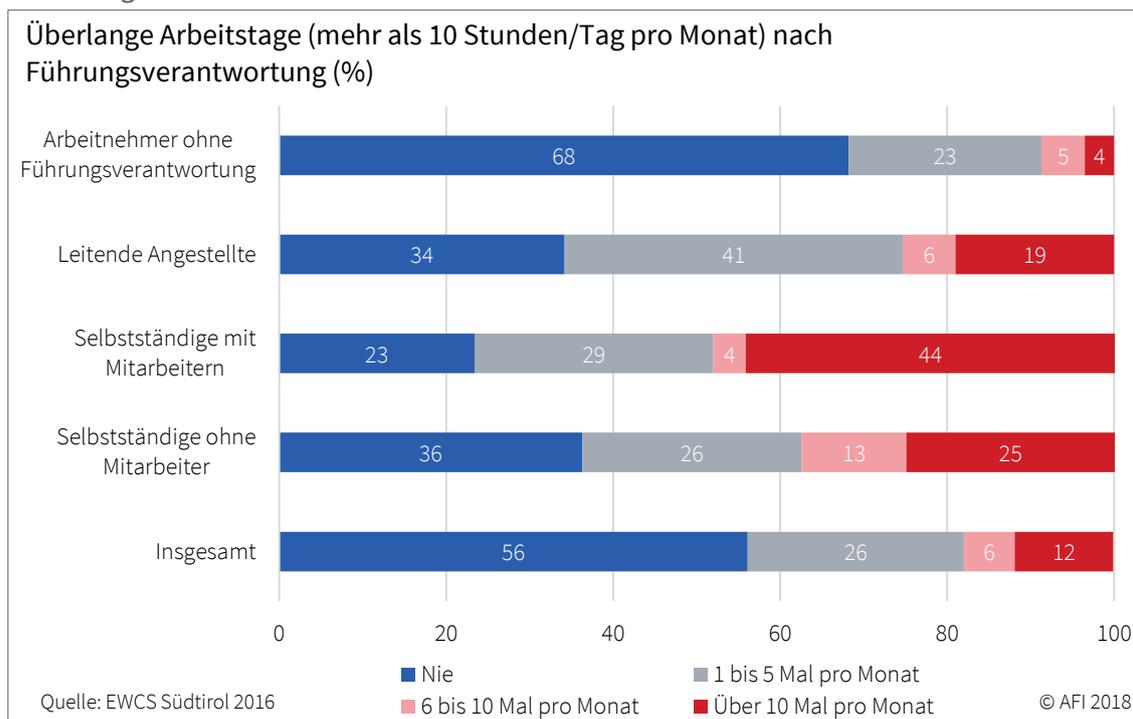
Am besten passen die Fähigkeiten und Fertigkeiten von Selbstständigen ohne Mitarbeitern mit ihren Arbeitsaufgaben zusammen: 60% sagen, dass die Kenntnisse angemessen sind, 13% wären in der Lage, größere Aufgaben zu übernehmen. Am meisten Lernbedarf (32%) haben leitende Angestellte, welche auch gleichzeitig die Gruppe der Überqualifizierten sind: Ein gutes Viertel (26%) der leitenden Angestellten gibt an, mehr zu können als zurzeit in der Arbeit verlangt wird. Nahezu einer von drei Selbstständigen mit Mitarbeitern (30%) sieht Lernbedarf, um die Arbeitsaufgaben gut erledigen zu können, jeder Fünfte (20%) ist der Meinung, dass seine Fähigkeiten und Fertigkeiten die Arbeitsanforderungen übersteigen.

Abbildung 6



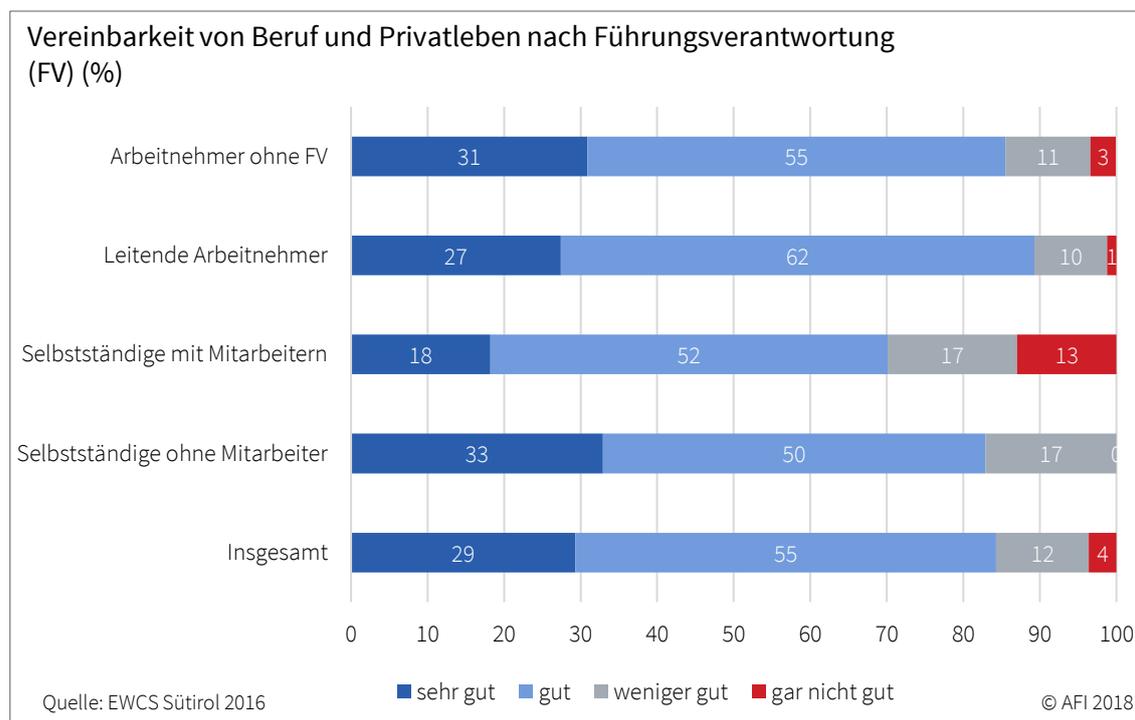
Südtirol ist ein Land, in dem auch im europäischen Vergleich lange gearbeitet wird. Am längsten arbeiten hierzulande Selbstständige mit Mitarbeitern, welche durchschnittlich 54 Wochenstunden angeben. Leitende Angestellte kommen hingegen noch auf 46 Wochenstunden, Vollzeit Arbeitnehmer ohne Führungsverantwortung auf 40 Wochenstunden. Führungsverantwortung erfordert also Zeit, weil Führungskräfte im Betrieb oder der Organisation anwesend sein müssen, um Ansprechpartner und Koordinator für die Mitarbeiter sein zu können. Mit einer Teilzeitarbeit lassen sich diese Anforderungen schlecht vereinbaren. Dies zeigt sich auch darin, dass die allermeisten Führungskräfte Vollzeit arbeiten: Leitende Angestellte zu 89%, Selbstständige mit Mitarbeitern hingegen gar zu 91%. Bei den Arbeitnehmern arbeiten hingegen „nur“ 71% Vollzeit.

Abbildung 7



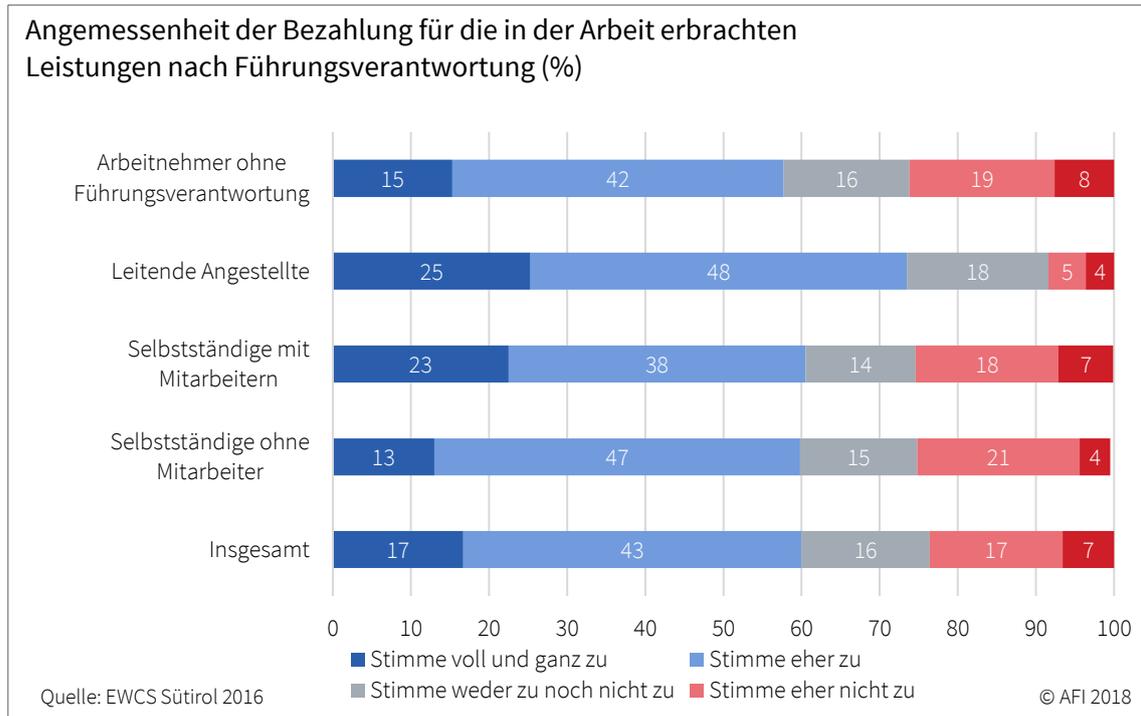
Wenn überlange Arbeitszeiten gehäuft auftreten, haben sie nachgewiesenermaßen einen schädlichen Einfluß auf das körperliche und psychische Wohlbefinden des Menschen (Kivimaki et al. 2015, in Parent-Thirion u. a., 2016, S. 56). Die Schwelle zur Gesundheitsschädigung ist dann erreicht, wenn Personen über längere Zeit hinweg an sechs oder mehr Arbeitstagen im Monat jeweils mehr als zehn Stunden arbeiten. Diese Schwelle wird vor allem bei Selbstständigen mit Mitarbeitern deutlich überschritten: Insgesamt 48%, also fast die Hälfte der Mitglieder dieser Gruppe geben an, überlang zu arbeiten, 44% der Mitglieder dieser Gruppe weisen sogar mehr als zehn überlange Arbeitstage im Monat auf. Wieder zeigt sich, daß (Betriebs-)Führung eine sehr zeitintensive Aufgabe ist, deren Ausmaß sich mit zunehmender Verantwortung für das Wohlergehen von Betrieb und Mitarbeitern steigert.

Abbildung 8



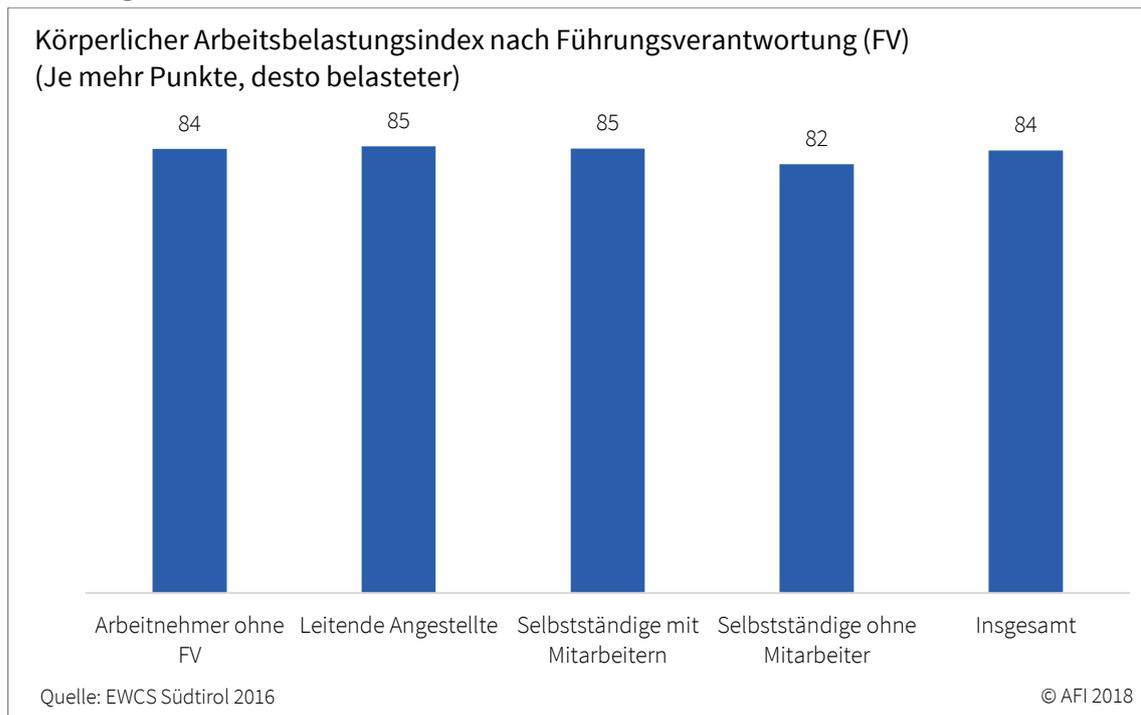
Die beruflichen Anforderungen lassen sich in Südtirol im Allgemeinen sehr gut mit dem Privatleben verbinden (Arbeitsförderungsinstitut, 2018c). In Anbetracht des großen Zeitaufwandes, den (Betriebs-)Führung erfordert, überrascht es allerdings nicht, dass gerade Selbstständige mit Mitarbeitern deutlich häufiger als Arbeitnehmer ohne Führungsfunktion angeben, daß die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben weniger gut (17%) bzw. gar nicht gut (13%) ist. Interessanterweise scheint der Problemdruck bei leitenden Angestellten am kleinsten zu sein; von diesen sind nur insgesamt 11% der Meinung, dass Privatleben und Beruf weniger oder gar nicht gut zusammenpassen. Arbeitnehmer ohne Führungsverantwortung sind zu insgesamt 86% zufrieden oder sehr zufrieden mit der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben, das ist auch im europäischen Vergleich ein ausgezeichneter Wert.

Abbildung 9



Insgesamt sind fast drei Viertel der leitenden Angestellten (73%) der Meinung, dass sie im Verhältnis zu ihren Anstrengungen angemessen bezahlt werden. Das ist der höchste Wert in der Vergleichsgruppe, die anderen Gruppen liegen mehr als zehn Prozentpunkte darunter. Leitende Angestellte scheinen also aus ihrer Doppelrolle Nutzen zu ziehen: Als Führungskräfte verdienen sie besser als Arbeitnehmer ohne Führungsfunktion, sind aber nicht im gleichen Ausmaß wie Selbstständige durch die existenzielle Verantwortung für den Betrieb belastet.

Abbildung 10



Der Index der körperlichen Arbeitsbelastung setzt sich aus drei verschiedenen Belastungsarten zusammen, die in Tabelle 2 aufgeschlüsselt sind.

Der arbeitsbedingte körperliche Belastungsindex zeigt, dass Südtirol insgesamt einen Punkt über dem EU-Durchschnitt von 83 Punkten liegt. Die Gruppe der Belastungen durch Umgebungsvariablen wie starker Lärm oder Abgase ist diejenige, welche den Index am deutlichsten nach oben treibt. Dieser Indexwert fasst mehrere Fragen zur körperlichen Arbeitsbelastung zusammen und reagiert dementsprechend sensibel auch auf kleine Unterschiede. Zusammenfassend lässt sich sagen, dass Führungskräfte und reine Arbeitnehmer ohne Führungsverantwortung in gleichem Maße körperlich belastet sind. Am besten schneiden Selbstständige ohne Mitarbeiter ab, da viele im gehobenen Dienstleistungssektor tätig sind, in dem die körperlichen Beanspruchungen weniger ausgeprägt sind als beispielsweise im Baugewerbe, Transport und Logistik oder dem verarbeitenden Gewerbe, wo sie nun einmal naturgemäß zur eigentlichen Arbeitstätigkeit gehören.

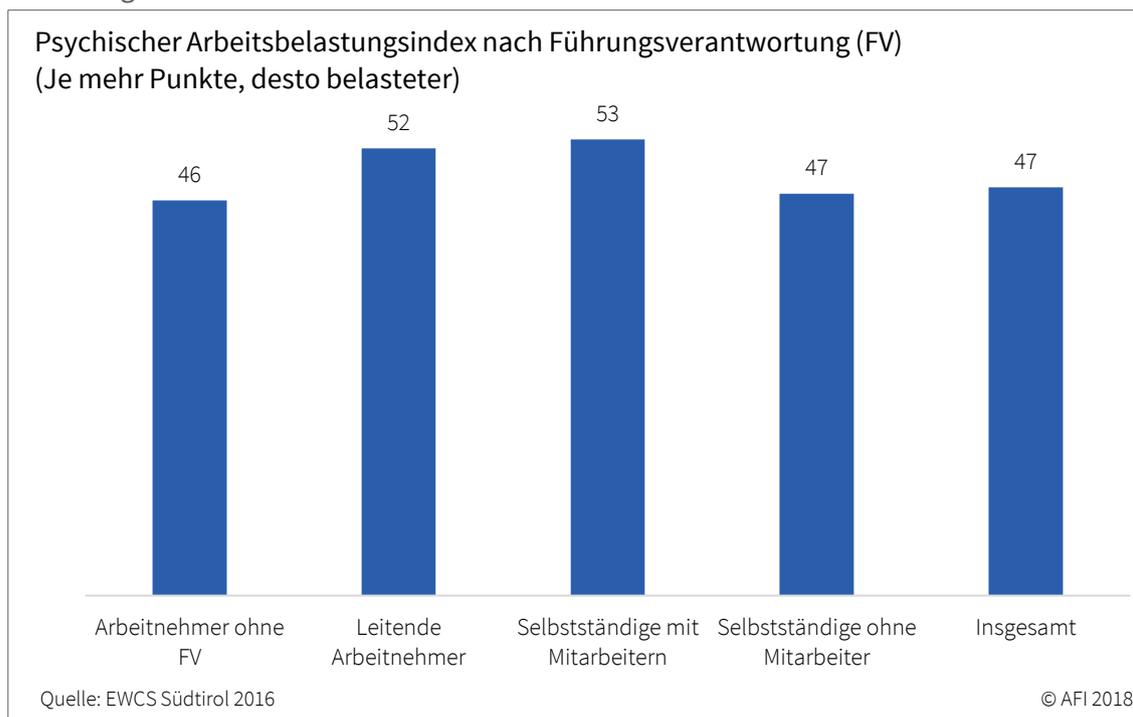
Tabelle 2

<b>Körperliche Arbeitsbelastungen</b>	<b>Ursachen (erfasst durch Merkmale)</b>
Belastungen durch Umgebungseinflüsse	Vibrationen von Werkzeugen und Maschinen [mindestens ¼ der Arbeitszeit] Starker Lärm [mindestens ¼ der Arbeitszeit] Hohe Temperaturen [mindestens ¼ der Arbeitszeit] Niedrige Temperaturen [mindestens ¼ der Arbeitszeit] Einatmen von Rauch, Staub, und Abgasen [mindestens ¼ der Arbeitszeit] Einatmen von Dämpfen [mindestens ¼ der Arbeitszeit] Tabakrauch [mindestens ¼ der Arbeitszeit]
Chemische und biologische Risiken	Umgang oder Hautkontakt mit ansteckenden Stoffen [mindestens ¼ der Arbeitszeit] Umgang oder Hautkontakt mit chemischen Substanzen [mindestens ¼ der Arbeitszeit]
Belastungen des Bewegungsapparates	Schmerzhafte oder ermüdende Körperhaltungen [mindestens ¼ der Arbeitszeit] Tragen oder Bewegen schwerer Lasten [mindestens ¼ der Arbeitszeit] Tragen oder Bewegen von Personen [mindestens ¼ der Arbeitszeit] Sitzen [mindestens ¾ der Arbeitszeit] Sich ständig wiederholende Arm- oder Handbewegungen [mindestens ¾ der Arbeitszeit]

Quelle: EWCS Südtirol 2016

© AFI 2018

Abbildung 11



Der Index der psychischen Arbeitsbelastung setzt sich aus zwei verschiedenen Belastungsarten zusammen, die in Tabelle 3 auf Seite 15 aufgeschlüsselt sind.

Die arbeitsbedingte psychische Belastung in Südtirol ist zwar gleichauf mit dem EU-Durchschnitt (47), liegt aber im Ländervergleich höher als in Italien, Deutschland, Österreich und der Schweiz. Um diesen Indexwert richtig einschätzen zu können, ist anzumerken, dass auch kleine numerische Unterschiede von zwei oder drei Punkten eine teils deutlich psychische Mehrbelastung bedeuten.

Die arbeitsbedingte psychische Belastung ist bei Selbstständigen mit Mitarbeitern (53) am höchsten; dies ist nicht verwunderlich, wenn man sich die einzelnen Bestandteile des Indizes ansieht. Für Selbstständige wiegt die Verantwortung für das Unternehmen und die Mitarbeiter natürlich schwerer als für den bloße Arbeitnehmer ohne Führungsaufgaben bzw. als für Selbstständige ohne Mitarbeiter. Letztere haben neben der Erfüllung ihrer unmittelbaren Arbeitsaufgaben (bei Selbstständigen ohne Mitarbeitern geht es natürlich auch um die Existenz ihres Unternehmens) keine weitergehende Verantwortung für andere Personen. Dass Führungsverantwortung mit erhöhter psychischer Beanspruchung einhergeht, zeigt auch der Wert der leitenden Angestellten (57), der auf gleicher Höhe mit dem der Selbstständigen mit Mitarbeitern (58) liegt.

Tabelle 3

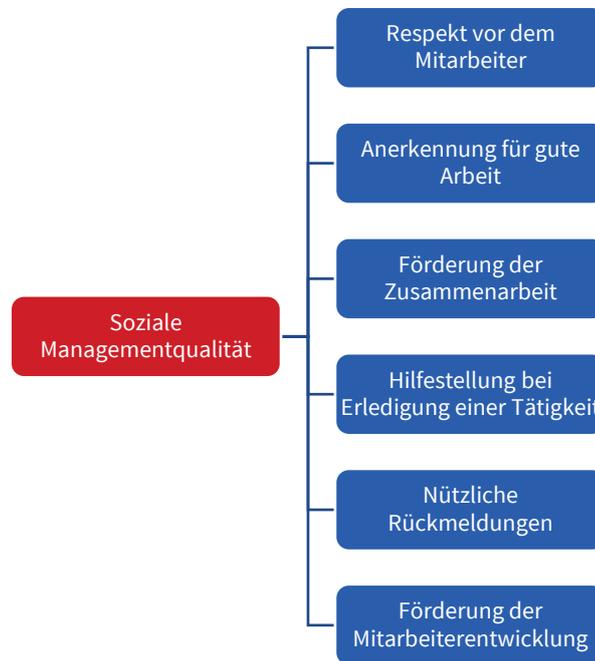
Psychische Arbeitsbelastungen	Ursachen (erfasst durch Merkmale)
Psychische Belastungen durch <b>Arbeitsverdichtung</b> , die sich aus zeitlichem Druck und Arbeitsunterbrechungen ergibt.	Hohes Arbeitstempo, Termindruck, Wenig Zeit, um die Arbeit zu erledigen, Häufige störende Arbeitsunterbrechungen, Überlange Arbeitstage mit mehr als zehn Stunden pro Tag, Arbeit in der Freizeit, um Pensum zu erledigen
<b>Emotionsbedingte psychische Belastungen</b> , die sich aufgrund der Beanspruchung vom Umgang mit Emotionen und Sorgen über die Unsicherheit ergeben.	In der Freizeit Sorgen um die Arbeit machen, Arbeitsplatzunsicherheit, Emotional aufwühlende Situationen, Umgang mit verärgerten Kunden/Klienten, Gefühle verbergen

Quelle: EWCS Südtirol 2016

© AFI 2018

## 2. Soziale Managementqualität in Südtirol

Abbildung 12



Quelle: EWCS Südtirol 2016

© AFI 2018

Der Index der sozialen Managementqualität wird aus den in Abbildung 12 angeführten Fragen errechnet<sup>1</sup>. Die Südtiroler Arbeitnehmer bewerten ihre Vorgesetzten durchwegs freundlich: 91% der Führungskräfte haben grundsätzlich Respekt vor ihren Mitarbeitern, 71% schaffen es „voll und ganz oder eher“, dass ihre Mitarbeiter gut zusammenarbeiten. 7 von 10 Arbeitnehmern (69%) sind der Meinung, dass ihre Vorgesetzten bei der Erledigung von konkreten Arbeitsaufgaben hilfreich sind – gemeinsam mit der Schweiz ist das der Spitzenwert im Ländervergleich. Auch bei der Frage, ob der Vorgesetzte die berufliche Entwicklung fördert, stimmen 68% der Südtiroler Arbeitnehmer zu; dieser Wert ist auf gutem mitteleuropäischem Niveau. Zwei Wolken trüben den ansonsten heiteren Umfragehimmel: Fast jeder fünfte Arbeitnehmer (18%) verneint eher oder entschieden, Anerkennung und Lob vom Vorgesetzten zu erhalten, wenn er seine Arbeit gut macht, weitere 12% sind in dieser Frage unentschlossen. In der Schweiz sind hingegen nur 8% der Meinung, daß gute Arbeit „eher nicht oder gar nicht“ anerkannt wird. Beim Thema Rückmeldung reiht sich Südtirol mit Italien und Deutschland auf den hinteren Plätzen der Vergleichsgruppe ein: Knapp jeder Sechste (15%) findet, daß der Vorgesetzte eher oder gar keine nützliche Rückmeldungen gibt, weitere 18% sind

<sup>1</sup> *Beispielfrage:* Wie sehr stimmen Sie folgenden Aussagen zu oder nicht zu? „Der direkte Vorgesetzte lobt Sie und zeigt Anerkennung, wenn Sie gute Arbeit leisten“. *Mögliche Antworten:* Stimme voll und ganz zu, stimme zu, stimme weder zu noch nicht zu, stimme eher nicht zu, stimme überhaupt nicht zu.

bei der Beantwortung dieser Frage unentschlossen. Da Rückmeldungen und Anerkennung zwei wichtige Steuerinstrumente für Vorgesetzte sind, werden die Ergebnisse in den Schlussfolgerungen vertieft behandelt.

Tabelle 4

Bestandteile der sozialen Managementqualität (%)

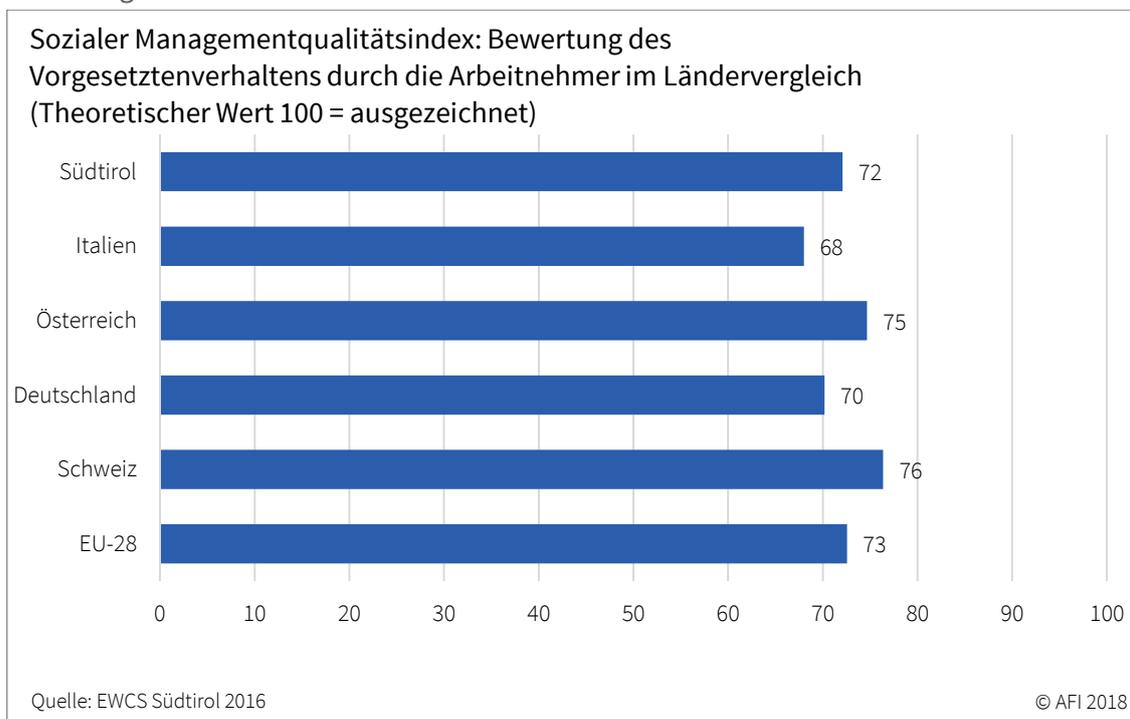
<b>Ihr/e direkte/r Vorgesetzte/r...</b>	<b>(Starke) Zustimmung</b>	<b>Weder noch</b>	<b>(Starke) Ablehnung</b>
<b>...respektiert Sie als Mensch</b>			
Südtirol	91	6	3
Italien	88	10	2
Österreich	91	5	4
Deutschland	91	6	3
Schweiz	92	5	3
EU-28	89	7	4
<b>... lobt Sie und zeigt Anerkennung, wenn Sie gute Arbeit leisten</b>			
Südtirol	70	12	18
Italien	64	26	10
Österreich	74	13	13
Deutschland	71	17	12
Schweiz	80	12	8
EU-28	71	16	13
<b>... schafft es, Menschen zur Zusammenarbeit zu bringen</b>			
Südtirol	71	16	13
Italien	76	17	7
Österreich	72	17	11
Deutschland	71	19	10
Schweiz	79	13	8
EU-28	73	16	11
<b>... ist bei der Erledigung einer Arbeit hilfreich</b>			
Südtirol	69	15	16
Italien	63	20	17
Österreich	62	19	19
Deutschland	53	24	23
Schweiz	69	18	13
EU-28	66	17	17
<b>...gibt Ihnen nützliches Feedback zu Ihrer Arbeit</b>			
Südtirol	67	18	15
Italien	70	20	10
Österreich	71	16	13
Deutschland	66	19	15
Schweiz	78	15	7
EU-28	70	17	13
<b>... motiviert und unterstützt Sie in Ihrer Entwicklung</b>			
Südtirol	68	19	13
Italien	60	28	12

Österreich	69	18	13
Deutschland	59	25	16
Schweiz	69	21	10
EU-28	68	18	14

Quelle: EWCS Südtirol 2016

© AFI 2018

Abbildung 13

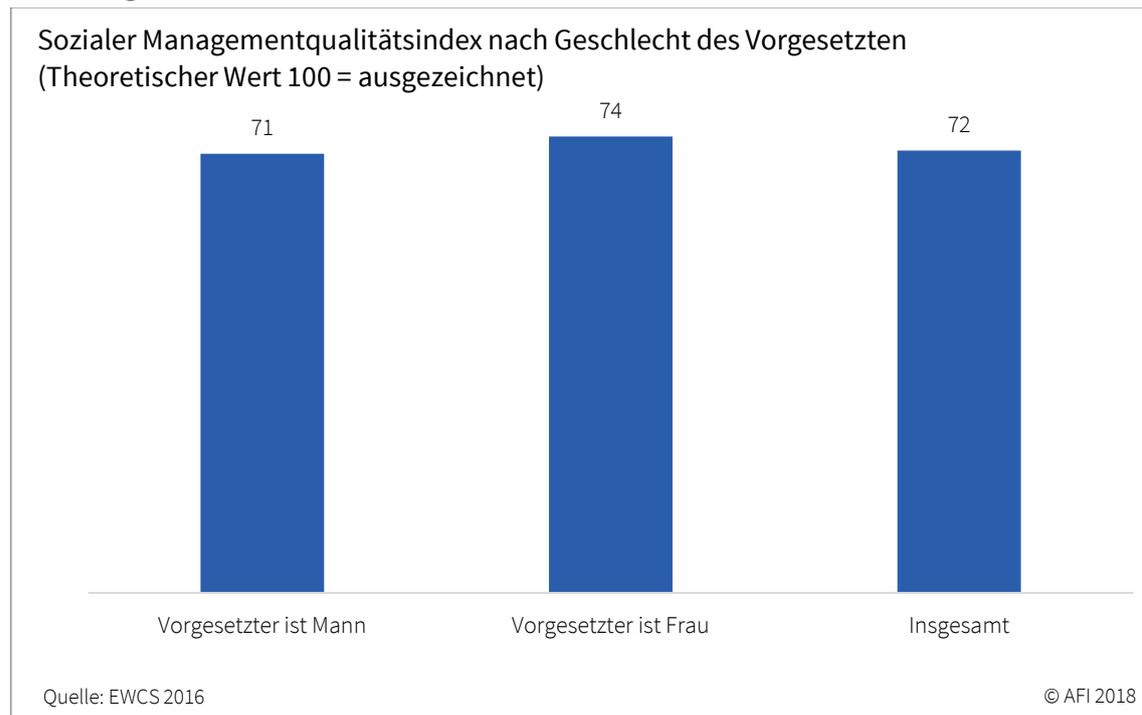


Südtirol befindet sich mit 72 Punkten auf dem sozialen Managementindex im Mittelfeld der Vergleichsgruppe und fast gleichauf mit dem EU-Durchschnitt von 73 Punkten. Die Spitzenreiter Österreich und Schweiz erreichen 75 bzw. 76 Punkte. Südtirol platziert sich mit 72 Punkten an dritter Stelle, dahinter folgen Deutschland mit 70 Punkten und Italien mit 68 Punkten. Im europäischen Vergleich zeigt sich, dass die um einen Punkt ranghöheren Nachbarn Südtirols Luxemburg, Belgien und Dänemark mit je 73 Punkten sind – keine schlechte Gesellschaft. Die Schweiz hingegen spielt in einer anderen Liga. Die helvetischen Arbeitnehmer bewerten die soziale Managementqualität ihrer Vorgesetzten als deutlich besser als hierzulande.

Es zeigt sich wieder wie bereits in den Untersuchungen zur gefühlten Gesundheit (Arbeitsförderungsinstitut, 2018a) sowie dem Betriebsklima (Arbeitsförderungsinstitut, 2018b) das Phänomen der unterschiedlichen Einschätzung darüber, was ein angemessener sozialer Umgang miteinander ist. Unterschiedliche Kulturen und soziale Milieus haben jeweils andersartige Verhaltens- und Sprachregeln. Was – ohne werten zu wollen – beispielsweise auf einer Baustelle als übliches (Sprech-)Verhalten gilt, wäre bei der Vorstandssitzung einer großen Bank verpönt. Dies gilt auch für ganze Bevölkerungen: das alte Sprichwort „Andere Länder, andere Sitten“ hat auch heutzutage noch seine Be-

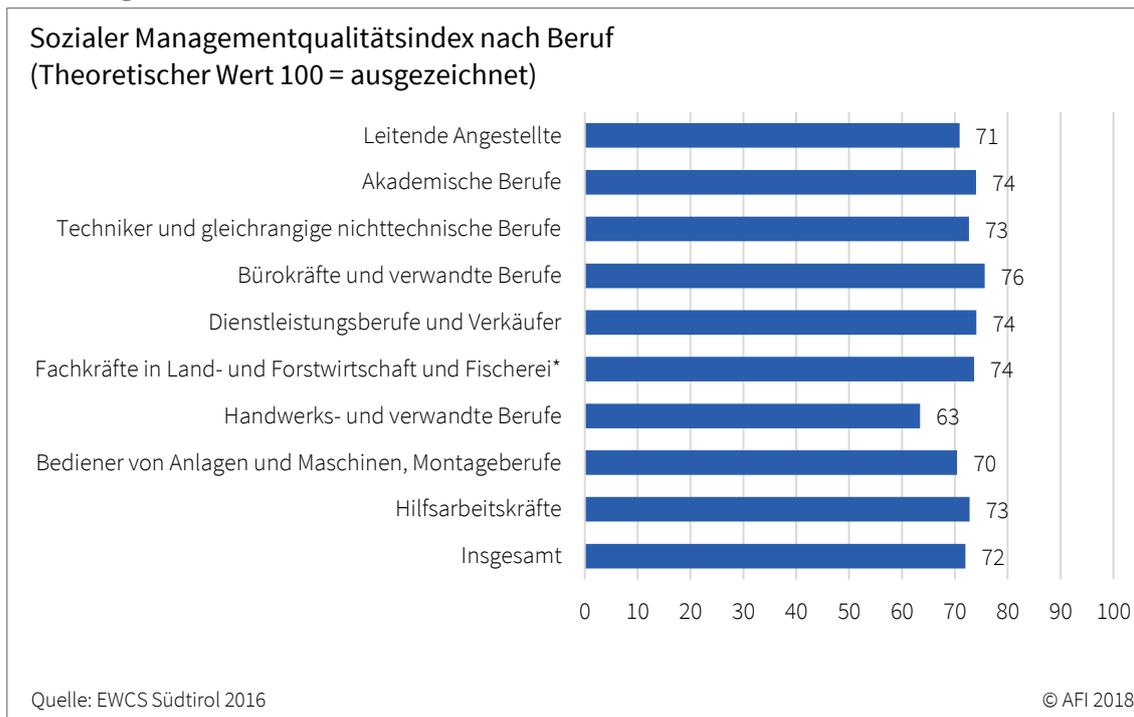
rechtigung. Die höchsten Werte in der europäischen Reihung auf dem Index der sozialen Managementqualität erreichen Bulgarien, Portugal, die Türkei und Malta mit je 79 Punkten, ganz an der Spitze steht Nord-Mazedonien mit 82 Punkten. Interessanterweise ist auch Norwegen mit 81 Punkten ganz vorne mit dabei. Das sicherste Urteil über Unterschiede und Gemeinsamkeiten wird dann ergehen, wenn sich kulturell ähnliche Länder miteinander vergleichen (vgl. House u.a. 2004, in Dorsch, Wirtz, & Strohmmer, 2017, S. 625). Südtirol steht dabei mit 72 Punkten vor Italien und Deutschland, aber hinter Österreich und der Schweiz gut da.

Abbildung 14



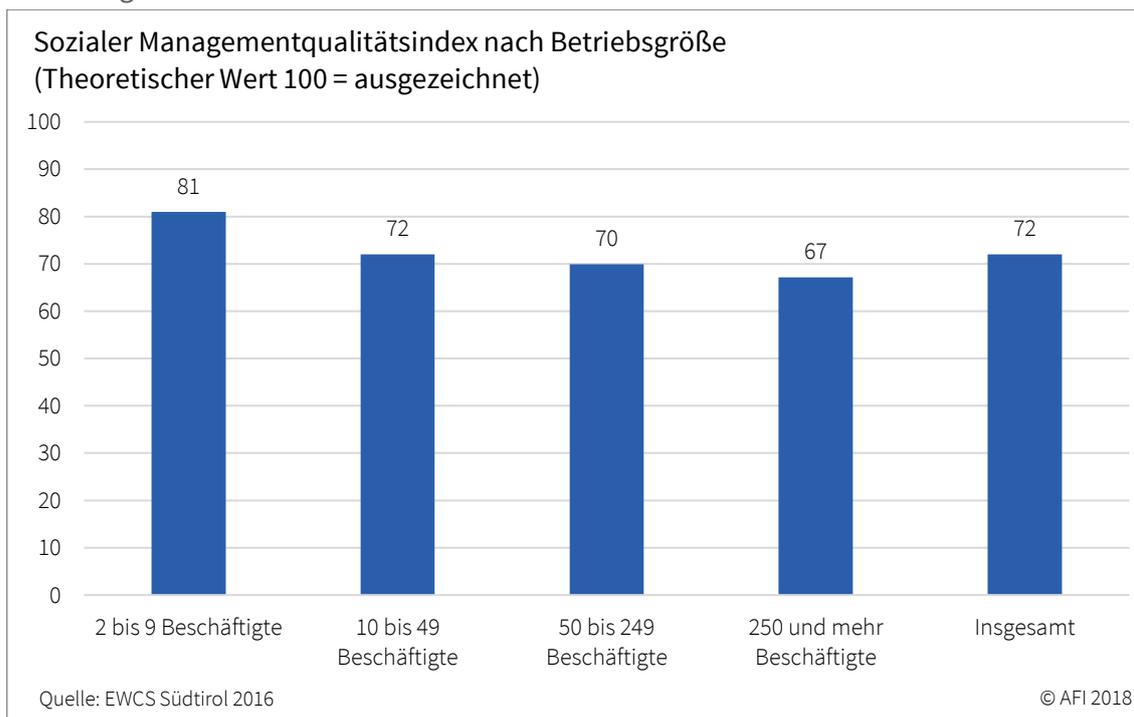
Sind Männer oder Frauen die besseren Vorgesetzten? Eine weitverbreitete Laienüberzeugung lautet, dass Frauen teamfähiger, fürsorglicher, kreativer und mutiger seien (Bakan 1966; Deaux and Lewis 1983; Williams and Best 1990 in Hernandez, Bark, Escartín, & van Dick, 2014, S. 3). Metaanalysen zeigen jedoch gleichzeitig, dass das Führungsverhalten von Frauen von den von ihnen geführten männlichen Mitarbeitern eher schlechter bewertet wird als jenes von Männern. Der Grund dafür seien eben diese vorurteilsbehafteten Vorstellungen über eine grundsätzlich schlechtere Managementeignung von Eigenschaften wie Einfühlsamkeit, Herzlichkeit, Hilfsbereitschaft, welche Frauen zugeschrieben werden (Heilman 2001, in Hernandez Bark u. a., 2014, S. 3). Insgesamt werden die Führungsunterschiede zwischen Männern und Frauen in der arbeitspsychologischen Literatur aber als gering eingeschätzt. Südtirols Arbeitnehmer beiderlei Geschlechts haben hier ein klares Urteil gefällt und teilen die internationale Forschungsmeinung: Männer wie Frauen führen mehr oder weniger gleich gut, der Unterschied von drei Punkten zugunsten der weiblichen Vorgesetzten ist auf dieser Ebene nicht signifikant.

Abbildung 15



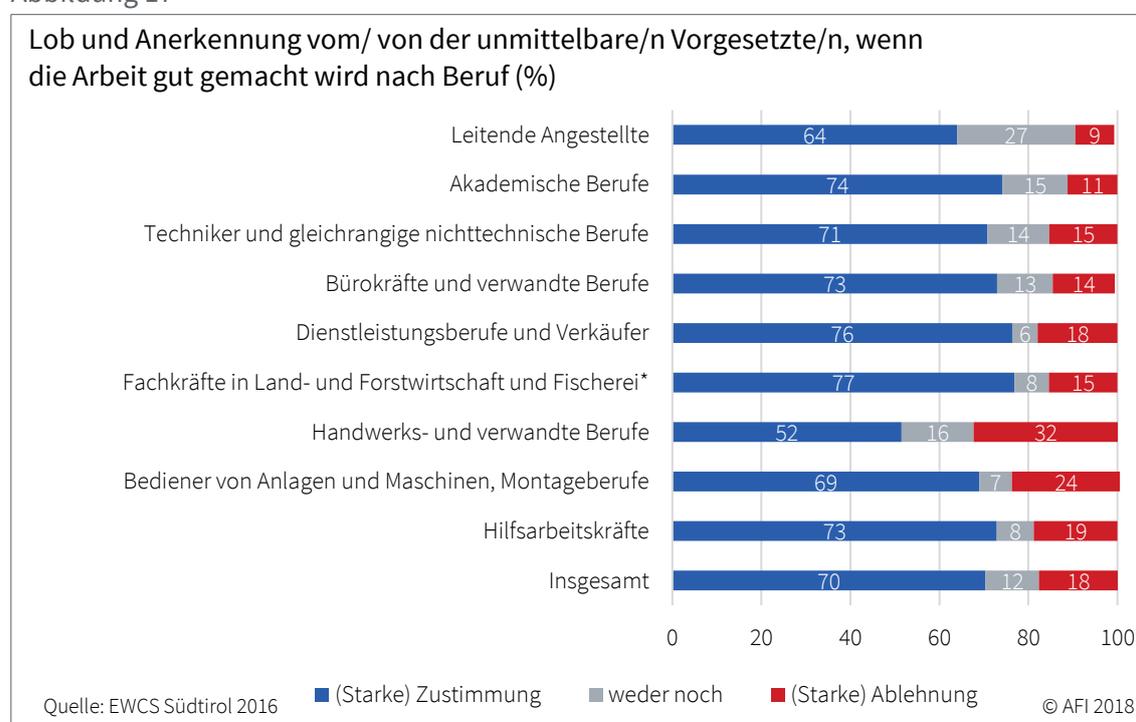
Gleich vorweg ist zu sagen: Die Unterschiede zwischen den Berufen sind knapp nicht signifikant. Tendenziell lässt sich aber erkennen, dass beispielsweise Bürokräfte und verwandte Berufe sowie die Angehörigen akademischer Berufe nebst Dienstleistungsberufen und Verkäufern die soziale Managementqualität ihrer Vorgesetzten insgesamt besser finden (76 Punkte) als Handwerker (63 Punkte). Diese tendenziellen Unterschiede lassen sich mit dem Umgangston erklären, der in einigen Berufsgruppen milieubedingt ruppiger ist als in anderen.

Abbildung 16



Mitarbeiter kleinerer Betriebe bescheinigen ihren Vorgesetzten eine deutlich bessere soziale Managementqualität als Mitarbeiter in größeren Unternehmen oder Organisationen. Dies ist ein für Südtirol erfreulicher Umstand, wenn man bedenkt, dass hierzulande die Wirtschaft von kleinen und mittleren Betrieben getragen wird. Eine Erklärung für diesen Umstand kann sein, dass in kleinen und kleinsten Betrieben der gefühlte Abstand zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern geringer ist als in Großbetrieben, weil Vorgesetzte oft gleichzeitig Unternehmenseigner sind und sich ihre Mitarbeiter danach aussuchen, wie sehr sie zu ihren Einstellungen und Ansprüchen passen und welchen Eindruck sie vermitteln. Außerdem sind Vorgesetzte in Kleinst- und Kleinbetrieben oft auch Arbeitskollegen, also täglich auf Tuchfühlung mit ihren Mitarbeitern und verrichten sehr oft dieselbe Arbeitstätigkeit, wissen somit aus erster Hand, wie der Arbeitsalltag ihrer Mitarbeiter aussieht. Diese beiden Umstände verringern von möglicherweise auftretende Spannungen hinsichtlich Wünschen und Erwartungen zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer.

Abbildung 17



\*zu wenig Fälle, um statistisch aussagekräftig zu sein

Insgesamt sind 70% der Südtiroler Arbeitnehmer „voll und ganz oder eher“ der Meinung, dass ihr Vorgesetzter ihnen Lob und Anerkennung entgegenbringt, wenn sie eine Arbeit gut gemacht haben. Nur 12% haben diesbezüglich keine bestimmte Meinung. Fast jeder fünfte Arbeitnehmer (18%), verneint eher oder entschieden, dass der Vorgesetzte gute Arbeit anerkennt und lobt. Bei den Handwerkern steigert sich dieser Prozentwert auf fast ein Drittel: 32% dieser Gruppe hören also auch bei guter Arbeitsleistung eher kein oder gar kein Lob von ihrem Vorgesetzten.

Tabelle 5

Handwerks- und verwandte Berufe: Lob und Anerkennung vom/ von der Vorgesetzten, wenn die Arbeit gut gemacht wird (%)

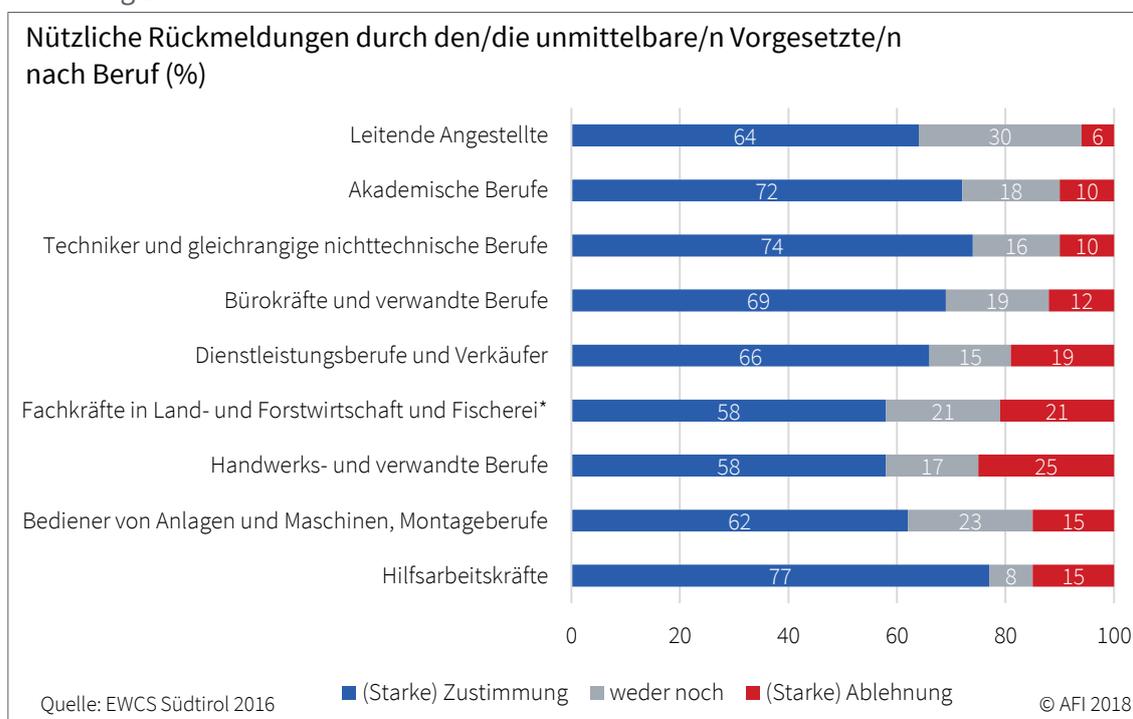
Länder	(Starke) Zustimmung	Weder noch	(Starke) Ablehnung
Südtirol	52	16	32
Italien	63	25	12
Österreich	66	17	17
Deutschland	73	17	10
Schweiz	74	19	7
EU-28	71	16	13

Quelle: EWCS Südtirol 2016

© AFI 2018

Betrachtet man die Frage des Lobs und der Anerkennung bei Handwerkern im Ländervergleich, zeigt sich, dass der Südtiroler Wert von 32% die Vergleichsgruppe anführt und mehr als doppelt so hoch als der EU-Durchschnitt ist. Österreich kommt mit 17% dem Südtiroler Wert am nächsten, liegt aber trotzdem 15 Prozentpunkte darunter. Die Schweiz steht in diesem Vergleich am besten da: 71% der Handwerker stimmen der Aussage, Anerkennung vom Vorgesetzten für ihre gut gemachte Arbeit zu erhalten, „eher oder voll und ganz“ zu und nicht einmal einer von zehn (7%) wird diesbezüglich eher nicht oder überhaupt nicht gelobt.

Abbildung 18



\*zuwenig Fälle, um statistisch aussagekräftig zu sein

Ähnlich, aber nicht mit derartiger Schärfe, gestaltet es sich bei der Frage, ob die Arbeitnehmer nützliche Rückmeldungen über ihre Arbeitsleistungen erhalten. Angemessene Rückmeldungen sind ein wichtiges Führungsinstrument, welches den Beschäftigten erkennen lassen, wie gut er seine Arbeit macht und die ihm als Kompass dienen: In welchem Bereich passt alles so, wie es ist? Wo gibt es Nachbesserungsbedarf? (Nerdinger u. a., 2011, S. 268).

Die untersuchten Berufsgruppen unterscheiden sich statistisch nicht signifikant voneinander, trotzdem lohnt ein genauerer Blick. Fast jeder fünfte Verkäufer und Arbeitnehmer in anderen Dienstleistungsberufen (19%) ist der Meinung, dass er eher keine oder überhaupt keine nützliche Rückmeldungen vom Vorgesetzten erhält, bei den Handwerksberufen erhöht sich dieser Prozentsatz auf ein Viertel (25%). Insgesamt sind bei den Arbeitnehmern, die in Dienstleistungsberufen und als Verkäufer arbeiten, nur zwei Drittel (66%) „voll und ganz oder eher“ der Meinung, dass sie genug Rückmeldungen von ihren Vorgesetzten erhalten. Bei den Handwerkern verringert sich dieser Prozentwert auf nur 58%.

## Schlussfolgerungen

Der Südtiroler Selbstständige mit Mitarbeitern ist durchschnittlich 49 Jahre alt, der leitende Angestellte durchschnittlich 41. Die typische Führungskraft ist männlich, hat einen Lehrabschluss oder die Matura und schätzt, dass seine beruflichen Fähigkeiten und Fertigkeiten im Großen und Ganzen genau richtig sind, um die Arbeit gut zu machen. Der Südtiroler Vorgesetzte arbeitet durchschnittlich bis zu 54 Stunden in der Woche und hat viele Arbeitstage, an denen er mehr als zehn Stunden lang arbeitet. Kein Wunder, wenn sich diese langen Arbeitsstunden mit dem Privatleben und der Familie weniger gut vereinbaren lassen als bei Mitarbeitern ohne Führungsverantwortung. Der Südtiroler Vorgesetzte ist mit seiner Vergütung für all die Anstrengungen und Mühen, die er in die Arbeit steckt, zufriedener als die ihm unterstellten Arbeitnehmer. Doch die Verantwortung für Unternehmen und Mitarbeiter wiegt schwer, die psychische Arbeitsbelastung ist um einiges höher als bei den einfachen Mitarbeitern ohne Führungsverantwortung.

Von ihren Mitarbeitern werden Südtirols Führungskräfte insgesamt freundlich benotet: Bei der sozialen Managementqualität steht Südtirol im europäischen Vergleich gut da: Der Indexwert beträgt hierzulande 72, in Italien 68 Punkte. Südtirol positioniert sich damit vor Deutschland (70 Punkte), aber hinter Österreich (75 Punkte) und der Schweiz (76 Punkte).

Bei den meisten einzelnen Unterpunkten des Indizes können sich Südtirols Vorgesetzte auf die Schulter klopfen: Nach Aussagen ihrer unterstellten Arbeitnehmer sind Südtirols Chefs zu 69% „voll und ganz oder eher“ hilfreich, wenn es um die Erledigung einer konkreten Arbeitsaufgabe geht, 71% schaffen es „voll und ganz oder eher“, ihre Mitarbeiter zu guter Zusammenarbeit zu motivieren, 68% der Vorgesetzten unterstützen ihre Mitarbeiter bei der persönlichen Entwicklung und 91% haben grundsätzliche Respekt vor ihren Mitarbeitern. Das sind allesamt gute bis sehr gute Werte.

An zwei Stellen gibt es Verbesserungsbedarf: Wenn fast jeder fünfte Arbeitnehmer (18%) berichtet, dass er vom unmittelbaren Vorgesetzten „eher nicht oder überhaupt nicht“ Lob und Anerkennung für gut gemachte Arbeit bekommt, dann ist das ein Umstand, der zum Nachdenken anregen sollte. Bei den Handwerkern erfahren sogar 32% „eher oder überhaupt nicht“ Anerkennung und Lob, wenn sie gute Arbeit leisten. Auch im Vergleich zu den italienischen, schweizerischen und deutschen Handwerkerkollegen ist das ein hoher Wert. Persönliche Anerkennung und Lob für Bemühungen des Mitarbeiters, spezifische Arbeitsziele zu erreichen sind nämlich wichtige Triebfedern für Innovation und Motivation (Krause 2004, in Dorsch, Wirtz, & Strohmayer, 2017, S. 626). Ein weiterer Kritikpunkt betrifft jene 15% der Arbeitnehmer, die „eher oder überhaupt nicht“ nützliche Rückmeldungen vom Chef über ihre Arbeitstätigkeit erhalten. Ehrliche und durchdachte Rückmeldungen des Vorgesetzten über die Qualität der geleisteten Arbeit dienen dem Arbeitnehmer als notwendiger Kompaß, um die bisherige Leistung einzuschätzen und seine Anstrengungen gegebenenfalls neu auszurichten (Nerdinger u. a., 2011, S. 268).

An diesen beiden Stellschrauben wäre zu drehen, damit die Südtiroler Vorgesetzten noch wirksamer führen können: Die beiden Führungsinstrumente Anerkennung und Rückmeldung gehören zur „beruflichen Werkzeugkiste“ von Führungskräften, lassen sich also im Gegensatz zu Persönlichkeitseigenschaften gezielt erlernen und verbessern. Kognitive Lerntrainings wie Selbstreflexionstechniken oder auf den Erwerb von sozial-kommunikativen Fähigkeiten ausgerichteten Behavior-Modeling-Techniken können Führungskräften wirkungsvoll dabei helfen, den Umgang mit Mitarbeitern, herausfordernden Entscheidungssituationen und Analyse und Bewertung von Verhaltensleistungen auf bewährter, wissenschaftlicher Grundlage zu verbessern. (Nerdinger u. a., 2011, S. 434 f.)

Tobias Hölbling ([tobias.hoelbling@afi-ipl.org](mailto:tobias.hoelbling@afi-ipl.org))

## Anhang

Tabelle A.1

Anteil der Führungsverantwortlichen an sämtlichen Beschäftigten im Ländervergleich (%)

	<b>Leitende Angestellte</b>	<b>Selbstständige mit Mitarbeitern</b>
Südtirol	11	11
Italien	7	7
Österreich	16	4
Deutschland	10	5
Schweiz	20	5
EU-28	12	5

Quelle: EWCS Südtirol 2018

© AFI 2018

Tabelle A.2

Führungsverantwortung nach Geschlecht im Ländervergleich

<b>Land</b>	<b>Führungsverantwortung</b>	<b>Männlich</b>	<b>Weiblich</b>
Südtirol	Mitarbeiter ohne Führungsverantwortung	48	52
	Leitende Angestellte	73	27
	Selbstständige mit Mitarbeitern	81	19
	Selbstständige ohne Mitarbeiter	65	35
	Insgesamt	56	44
Italien	Mitarbeiter ohne Führungsverantwortung	48	52
	Leitende Angestellte	70	30
	Selbstständige mit Mitarbeitern	64	36
	Selbstständige ohne Mitarbeiter	67	33
	Insgesamt	55	45
Österreich	Mitarbeiter ohne Führungsverantwortung	45	56
	Leitende Angestellte	66	34
	Selbstständige mit Mitarbeitern	84	16
	Selbstständige ohne Mitarbeiter	44	56
	Insgesamt	49	51
Deutschland	Mitarbeiter ohne Führungsverantwortung	49	51
	Leitende Angestellte	63	37
	Selbstständige mit Mitarbeitern	68	32
	Selbstständige ohne Mitarbeiter	51	49
	Insgesamt	52	48
Schweiz	Mitarbeiter ohne Führungsverantwortung	51	49
	Leitende Angestellte	53	47
	Selbstständige mit Mitarbeitern	73	28
	Selbstständige ohne Mitarbeiter	56	44
	Insgesamt	53	47

Quelle: EWCS Südtirol 2016

© AFI 2018

Tabelle A.3

## Varianzanalysen: Statistische Angaben

Untersuchtes Merkmal	Quadratsumme	Freiheitsgrade df	Mittel der Quadrate	F-Wert	Signifikanz
Abbildung 1: Führungsverantwortung nach Alter (Jahre)	7277,75	3	2425,92	19,32	,000
Abbildung 6: Führungsverantwortung (FV) nach durchschnittlicher Wochenarbeitszeit (Stunden) (nur Vollzeitbeschäftigte)	11876,93	3	3958,98	37,15	,000
Abbildung 10: Körperlicher Arbeitsbelastungsindex nach Führungsverantwortung	678,91	3	226,30	1,48	,950
Abbildung 11: Psychischer Arbeitsbelastungsindex nach Führungsverantwortung	5324,13	3	1774,71	11,54	,000
Abbildung 13: Sozialer Managementqualitätsindex nach Führungsverantwortung	43390,71	4	10847,68	25,51	,000
Abbildung 15: Sozialer Managementqualitätsindex nach Beruf	7110,39	8	888,80	1,92	,055
Abbildung 16: Sozialer Managementqualitätsindex nach Betriebsgröße	13236,823	3	4412,274	9,629	,000

Quelle: EWCS Südtirol 2016

© AFI 2018

Tabelle A.4

T-Test	F	Sig.	t	Freiheitsgrade	Sig. (2-seitig)	Mittelwertdifferenz	Standardfehlerdifferenz	95% Konfidenzintervall der Differenz	
Abbildung 14: Sozialer Managementqualitätsindex nach Geschlecht des Vorgesetzten	0,00	0,98	-1,40	566,00	,163	-2,80	2,01	(unterer) -6,7395	(oberer) 1,14021

Quelle: EWCS Südtirol 2016

© AFI 2018

Tabelle A.5

## Kreuztabellen (Chi-Quadrat)

Untersuchtes Merkmal	Chi-Quadrat $\chi^2$	Freiheitsgrade df	Signifikanz p< ,...
Abbildung 2: Führungsverantwortung nach Geschlecht (%)	44,550	3	,000
Abbildung 3: Unmittelbare/r Vorgesetzte/r nach Geschlecht des Beschäftigten (%)	60,541	1	,000
Abbildung 4: Führungsverantwortung nach Bildungsabschluss (%)	20,303	6	,002
Abbildung 5: Führungsverantwortung (FV) nach Fähigkeiten und Fertigkeiten im Beruf (%)	13,518	6	,036
Abbildung 7: Führungsverantwortung nach überlangen Arbeitstagen (mehr als 10 Stunden pro Tag im Monat) (%)	164,995 (3 Zellen (18,8%) 5< n. Erwartete Mindestanzahl ist 4,6.)	9	,000
Abbildung 8: Führungsverantwortung (FV) nach Vereinbarung von Beruf und Privatleben (%)	31,867a (3 Zellen n<5. Erwartete Mindestanzahl ist 2,86.)	9	,000
Abbildung 9: Führungsverantwortung nach Leistung und Zufriedenheit mit Vergütung	19,026(1 Zelle 5< n. Erwartete Mindestanzahl ist 4,73.)	12	,088
Abbildung 17: Lob und Anerkennung vom/von der unmittelbare/n Vorgesetzte/n, wenn die Arbeit gut gemacht wird nach Beruf (%)	31,767 (3 Zellen n<5. Erwartete Mindestanzahl ist 1,5.)	16	,011
Abbildung 18: Nützliche Rückmeldung vom/von der unmittelbare/n Vorgesetzte/n nach Beruf	20,447 (3 Zellen n < 5. Erwartete Mindestanzahl ist 2,08.)	16	,201

Quelle: EWCS Südtirol 2016

© AFI 2018

## Literaturverzeichnis

- Arbeitsförderungsinstitut (Hrsg.). (2018a, März 8). [Review of *Wie gesund fühlen sich die Südtiroler Beschäftigten?*, von T. Hölbling]. Abgerufen von <http://afi-ipl.org/wp-content/uploads/2018-03-08-Zoom-Gesundheit.pdf>
- Arbeitsförderungsinstitut (Hrsg.). (2018b, Juni 20). [Review of *EWCS Südtirol: Das affektive Betriebsklima: Wie gehen Südtirols Arbeitskräfte miteinander um?*, von T. Hölbling]. Abgerufen von <http://afi-ipl.org/wp-content/uploads/2018-06-20-Zoom-32-Das-affective-Betriebsklima-Neues-layout.pdf>
- Arbeitsförderungsinstitut (Hrsg.). (2018c, August 2). [Review of *EWCS Südtirol: Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben*, von S. Vogliotti]. Abgerufen von <http://afi-ipl.org/wp-content/uploads/2018-08-02-Zoom-34-Vereinbarkeit-von-Beruf-und-Privatleben.pdf>
- Dorsch, F., Wirtz, M. A., & Strohmer, J. (Hrsg.). (2017). *Dorsch - Lexikon der Psychologie* (18., überarbeitete Auflage). Bern: Hogrefe.
- European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (Hrsg.). (2017). *6th European Working Conditions Survey: overview report (2017 update)*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- Hernandez Bark, A. S., Escartín, J., & van Dick, R. (2014). Gender and Leadership in Spain: a Systematic Review of Some Key Aspects. *Sex Roles, 70*(11–12), 522–537. <https://doi.org/10.1007/s11199-014-0375-7>
- Holst, E., & Friedrich, M. (2017). *Führungskräfte - Monitor 2017 Update 1995-2015*. (DIW Berlin, Hrsg.). Eigenverlag DIW. Abgerufen von [https://www.diw.de/documents/publikationen/73/diw\\_01.c.561925.de/diwkompakt\\_2017-121.pdf](https://www.diw.de/documents/publikationen/73/diw_01.c.561925.de/diwkompakt_2017-121.pdf)

- Kreuzer, C. (2013). *BWL kompakt: die 100 wichtigsten Themen der Betriebswirtschaft für Praktiker* (4., aktualisierte Aufl). Wien: Linde.
- Nerdinger, F. W., Blickle, G., & Schaper, N. (2011). *Arbeits- und Organisationspsychologie: mit 34 Tabellen* (2., überarb. Aufl). Berlin: Springer.
- Neuberger, O. (2002). *Führen und führen lassen: Ansätze, Ergebnisse und Kritik der Führungsforschung; mit zahlreichen Tabellen und Übersichten* (6., völlig neu bearb. und erw. Aufl). Stuttgart: Lucius & Lucius.
- Parent-Thirion, A., Biletta, I., Cabrita, J., Llave Vargas, O., Vermeylen, G., Wilczynska, A., & Wilkens, M. (2016). *6th European working conditions survey*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.



© AFI | Arbeitsförderungsinstitut

Landhaus 12

Kanonikus-Michael-Gamper-Straße 1

I - 39100 Bozen

T. +39 0471 418 830

[info@afi-ipl.org](mailto:info@afi-ipl.org)

[www.afi-ipl.org](http://www.afi-ipl.org)