

EWCS Südtirol

Warum profitieren Betriebe, wenn sie Mitarbeiter einbeziehen?

In Kürze

Einbeziehung besteht aus **Gestaltungsspielraum** und **Einbindung**.

Südtirol steht mit **28% hocheinbeziehenden Betrieben** gleichauf mit D-A-CH (**28-31%**).

Branchen wie Unterricht und Erziehung (**54%**) stehen in Punkto Einbeziehung deutlich besser da als das Gastgewerbe (**14%**) und Transport und Logistik (**14%**).

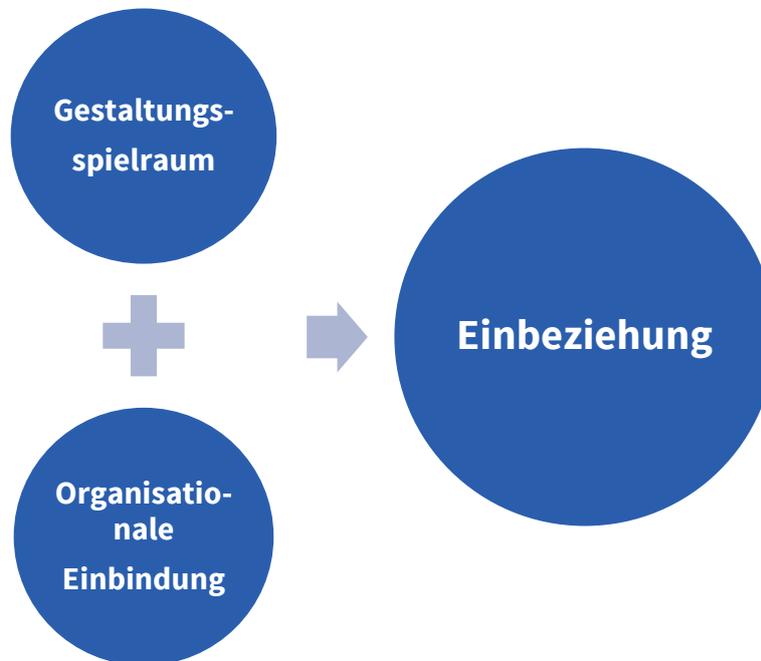
Einbeziehung bedeutet mehr **Arbeitsfreude**, besseres **Betriebsklima** und steht für gute **Managementqualität**. **Gut einbezogene** Arbeitnehmer bleiben dem Betrieb bis ins **fortgeschrittene Erwerbsalter** treu.

Die Ausgangslage

Die Corona-Pandemie zwingt der ganzen Gesellschaft seit dem Frühjahr 2020 tiefgreifende Veränderungen auf und wirkt in bestimmten Bereichen wie ein Durchlauferhitzen für Ideen, die zwar schon vor der Pandemie gedacht worden sind, aber nur in dieser Krisensituation umgesetzt werden konnten, ja mussten. „Der durch Pandemien erzeugte Veränderungsdruck hat stets Anpassungsprozesse erzwungen, die in vielen Fällen in zivilisatorische Weiterentwicklungen gemündet sind, hinter die niemand von uns zurückmöchte“ (FAZ 18.02.2021, S. 11). Beispiel Digitalisierung und Arbeiten von zuhause. Gerade Wissensarbeiter konnten nach anfänglicher Mühe und Startschwierigkeiten produktiv von zuhause aus arbeiten. Vor fünfzehn Jahren wäre eine solche Entwicklung mangels vorhandener Technologien und Kenntnisse noch undenkbar gewesen. Wie Parent-Thirion et al. in einem kürzlich erschienenen Aufsatz (Parent-Thirion et al. 2020) treffend festhält: „Technologischer Fortschritt, die zunehmende Stützung auf Wissen als Produktionsfaktor und die grüne und digitale Transformation rufen nach einem breiteren Verständnis von Wohlbefinden bei der Arbeit. Ein solches breiteres Konzept umfasst nicht nur die klassischen Gesundheits- und Sicherheitsthemen, sondern auch die Art und Weise, wie Arbeit organisiert ist und von den Beschäftigten erlebt wird. Dazu gehört auch das Einbeziehen in organisationale Entscheidungen.“ Dies hat auch die Europäische Union erkannt, die in einer Stellungnahme vom Juni 2020 festhält, dass die Einbeziehung von Mitarbeitern in jene Entscheidungsprozesse, die ihre eigene Arbeitsstelle betreffen, nicht nur Wohlbefinden und Selbstentfaltung fördert, sondern auch die Produktivität. Des Weiteren führe Einbeziehung zu mehr Verbundenheit mit dem Unternehmen und rege die Mitarbeiter dazu an, ihre Kenntnisse und Fähigkeiten zu entfalten und zu erweitern (EU-Rat 2020).

Was ist mit Einbeziehung gemeint?

Abbildung 1



Quelle: EWCS Südtirol 2016

© AFI 2021

Begriffsbestimmung Gestaltungsspielraum

Beim Gestaltungsspielraum geht es darum, inwieweit ein Beschäftigter seine Arbeitstätigkeit selbst planen und nach eigenem Ermessen ausführen kann. Gestaltungsspielraum fördert die Verantwortungsübernahme von Mitarbeitern, regt zum selbstständigen Denken und Handeln an und fördert somit das Selbstwirksamkeitserleben der Mitarbeiter. Das wiederum fördert das psychische Wohlbefinden. Dass Gestaltungsspielraum allerdings nicht nur ein menschenfreundliches Anliegen ist, sondern des Weiteren eine Reihe von wichtigen unternehmerischen Messgrößen wie Produktivität, Qualität der hergestellten Waren und der erbrachten Dienstleistung positiv beeinflusst, hat das AFI bereits an anderer Stelle verdeutlicht (Hölbling 2018).

Begriffsbestimmung Organisationale Einbindung

Ausmaß der Mitbestimmung des Mitarbeiters, wenn es um Fragen geht, welche die Organisation an sich betreffen. Formale Kommunikationskanäle wie Betriebsversammlungen und andere Formen des institutionalisierten Informations- und Meinungsaustausches, in denen die Belegschaft Lob und Kritik an Vorgängen in der Organisation äußern und sich über Ziele und Vorgehensweise austauschen kann, stärken das interpersonale und prozedurale Gerechtigkeitsgefühl – das, wie wir sehen werden, ein Schlüsselfaktor für das Erleben und Verhalten von Einzelpersonen im Arbeitskontext ist. Wenn eine Organisation solche institutionalisierten Austauschkanäle einrichtet,

stärkt sie das Vertrauen und die Verbundenheit der Mitarbeiter untereinander und mit dem Betrieb. Vertrauen ist ebenso ein Schlüsselfaktor wie Gerechtigkeit (Parent-Thirion 2020, S. 9).

Beide Konzepte zusammen bilden das, was die Arbeitspsychologie Einbeziehung nennt. Einbeziehende Betriebe binden die Mitarbeiter ein und gewähren ihnen gleichzeitig Gestaltungsspielraum. Unterscheiden kann man vier Typen von Organisationen, je nach Ausprägung der Einbeziehung:

Organisationen mit hoher Einbeziehung

Solche Betriebe binden ihre Mitarbeiter mustergültig ein. Sie ermöglichen es dadurch, dass gute Ideen leichter von unten nach oben kommen und dass es transparent und gerecht zugeht. Gleichzeitig ermöglichen sie es den Mitarbeitern in überdurchschnittlichem Maße, ihre Arbeitstätigkeiten selbst zu planen und nach eigener Regie auszuführen.

Organisationen mit Schwerpunkt Freiraum

Diese Organisationen gewichten Gestaltungsspielraum (Freiraum) höher als Einbindung und gewähren ihren Mitarbeitern überdurchschnittlich viel Gestaltungsspielraum. Die Einbindung ist aber weniger stark entwickelt.

Organisationen mit Schwerpunkt Einbindung

Diese Organisationen binden ihre Mitarbeiter in überdurchschnittlichem Maße ein. Sie berufen formale Treffen ein, haben Kommunikationskanäle eingerichtet und nehmen die Meinungen und Ansichten ihrer Mitarbeiter ernst. Gleichzeitig ist der Gestaltungsspielraum der einzelnen Mitarbeiter an ihrer Arbeitsstelle eingeschränkt.

Organisationen mit geringer Einbeziehung

Solche Betriebe gestehen ihren Mitarbeitern bei der täglichen Arbeit nur wenig Gestaltungsspielraum zu und binden sie auch kaum ein. Ihre Meinungen und Ansichten interessieren im Arbeitsalltag wenig.

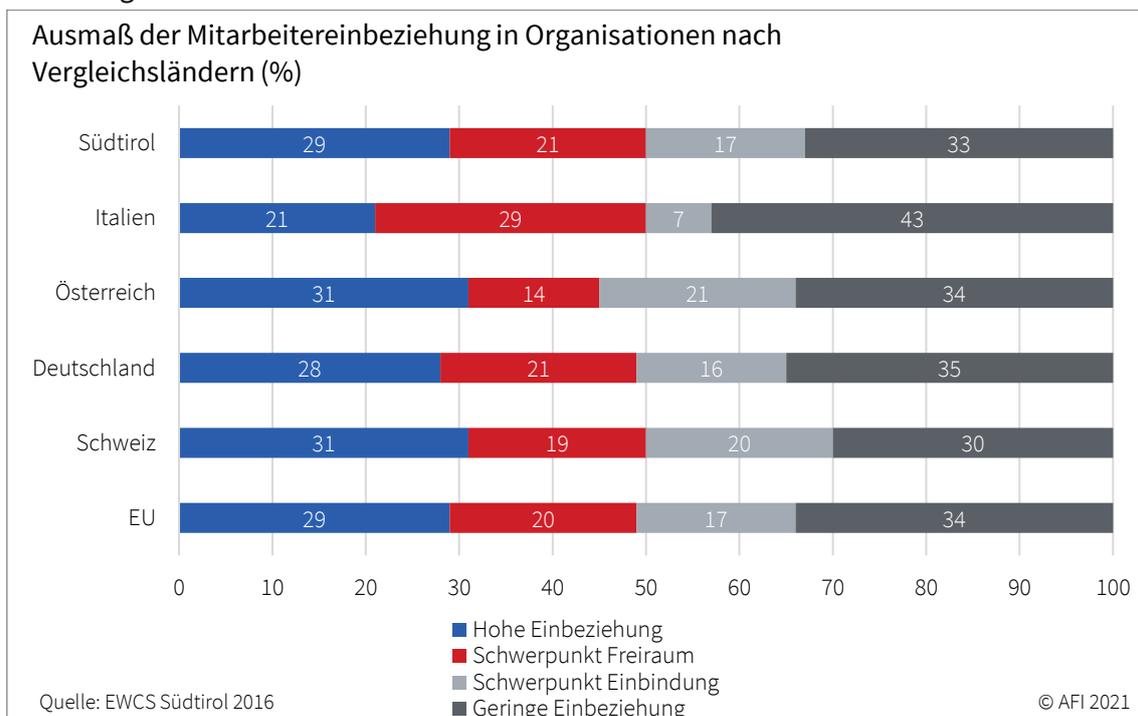
Sowohl in der arbeitspsychologischen als auch in der Management-Literatur spielt das Konzept der Einbeziehung eine immer größere Rolle (Parent-Thirion et al. 2020, S.2). Gelebte Einbeziehung wird als Mittel gesehen, Mitarbeiter einerseits zu mehr Leistung anzuregen und andererseits ihre Bereitschaft zu Fort- und Weiterbildungen zu stärken.

Einbeziehung unter der Lupe

Sämtliche statistische Angaben zu allen in den Abbildungen dargestellten Berechnungen finden sich im Anhang unter A.1 (Kreuztabellen) und A.2 (Varianzanalysen).

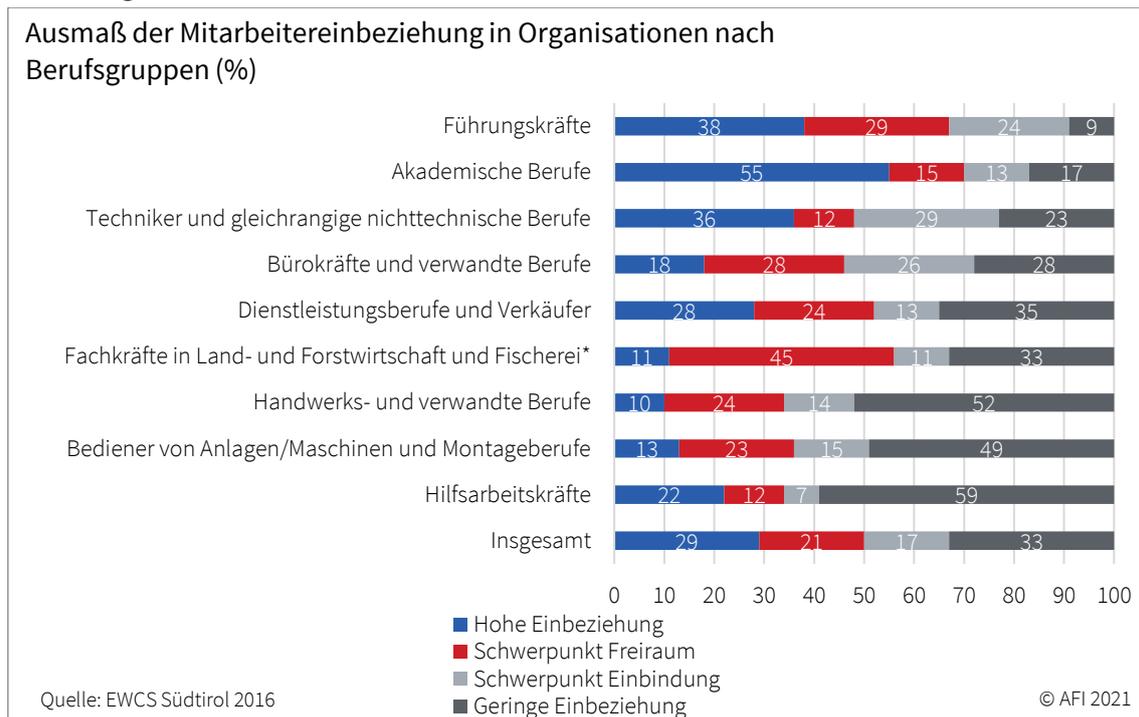
Auf den ersten Blick fällt auf, dass Südtirols Unternehmen und Organisationen in punkto Mitarbeitereinbeziehung auf mitteleuropäischem (und gleichzeitig EU-Durchschnitts-) Niveau sind: Starke 29% der Arbeitnehmer geben an, in sogenannten hoch einbeziehenden Unternehmen zu arbeiten, welche es ihnen vielfach selbst überlassen, Arbeitsaufgaben eigenständig zu entscheiden, die Mitarbeiter aber gleichzeitig ins Geschehen einbinden – arbeitspsychologisch gesehen die beste Kombination. Einer von fünf Arbeitnehmern (21%) arbeitet in Organisationen mit dem Schwerpunkt Freiraum, hat also viel Freiraum bei der Erledigung von Arbeiten, wird aber wenig eingebunden – auch dies eine recht günstige Kombination, sofern die Mitarbeiter bei wichtigen Fragen nicht alleingelassen werden und einen Ansprechpartner haben. 17% arbeiten in Organisationen, deren Fokus mehr auf der Einbindung liegt: informieren und mitentscheiden bei gleichzeitiger Engführung von selbstständigen Arbeitsmöglichkeiten. Genau jeder dritte (33%) arbeitet schließlich in Organisationen, wo es weder mit Freiraum noch mit Einbindung weit her ist: In diesen schwach einbeziehenden Betrieben liegt das Augenmerk darauf, dass die Mitarbeiter „von oben“ angeordnete Aufgaben erledigen, ohne dass sie groß bei Entscheidungen dreinreden sollen – vor allem nicht, was die Betriebsorganisation betrifft.

Abbildung 2



Die Südtiroler Werte ähneln dem deutschsprachigen Ausland und sind gleichauf mit dem EU-Durchschnitt. Besonders der Anteil von 28% an Arbeitnehmern, die in Organisationen mit hoher Einbeziehung arbeiten, ist positiv zu werten. Bedeutende Unterschiede ergeben sich jedoch zu Italien, wo 43% der Arbeitnehmer in Organisationen arbeiten, die dem Mitarbeiter weder Freiräume noch Mitsprachemöglichkeiten einräumen. Auffallend ist auch der starke Anteil von Organisationen (29%), die viele Freiräume ermöglichen, aber wenig einbinden.

Abbildung 3

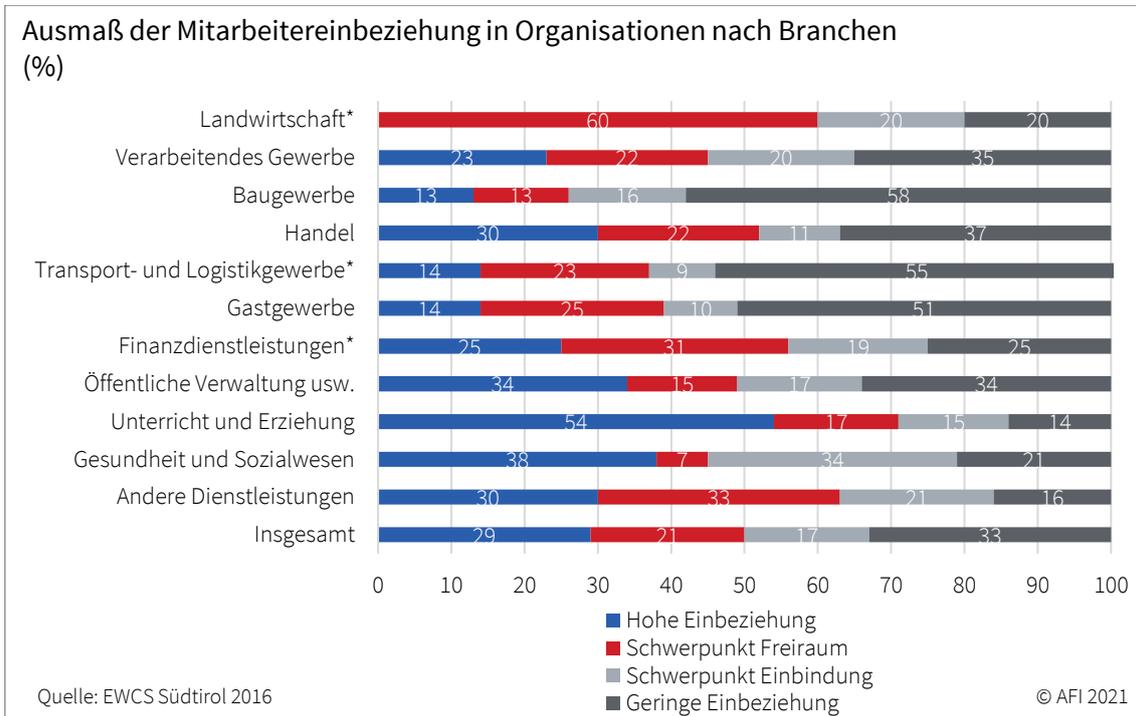


Viel Freiraum, viel Einbindung: Mehr als die Hälfte (55%) derjenigen, die in Berufen tätig sind, die einen Universitätsabschluss voraussetzen, arbeiten unter diesen arbeitspsychologisch günstigen Bedingungen in hoch einbeziehenden Organisationen. Demgegenüber arbeiten nur bescheidene 17% dieser Berufsgruppe unter Bedingungen, bei denen sie nur ausführen und nicht oder wenig mitreden können.

Personen mit Weisungsrecht anderen Mitarbeitern gegenüber, also Führungskräfte, haben naturgemäß noch mehr Gestaltungsspielraum bei der Erledigung ihrer Arbeitsaufgaben (29%), 38% dieser Berufsgruppe werden auch gleichzeitig eingebunden.

In schwach einbeziehenden Organisationen und Unternehmen arbeiten vor allem Hilfskräfte (59%), Bediener von Anlagen und Maschinen (49%) und Handwerker. Erklärbar ist dies auch durch die Natur der Arbeitsaufgaben: Handwerker und Hilfsarbeitskräfte haben viel öfter Arbeitsaufgaben, die nun einmal nach einem gewissen, erprobten Schema erledigt werden müssen – die Anweisungen geben andere. Dies wäre eine interessante Stellschraube für niedrigschwellige Verbesserungen, die nicht viel kosten müssen. Akademische Berufe sind hingegen häufig von vornherein in einem komplexen Arbeitsumfeld tätig, wo das Ziel vorgegeben ist, aber der Weg dahin selbst gefunden werden muss.

Abbildung 4

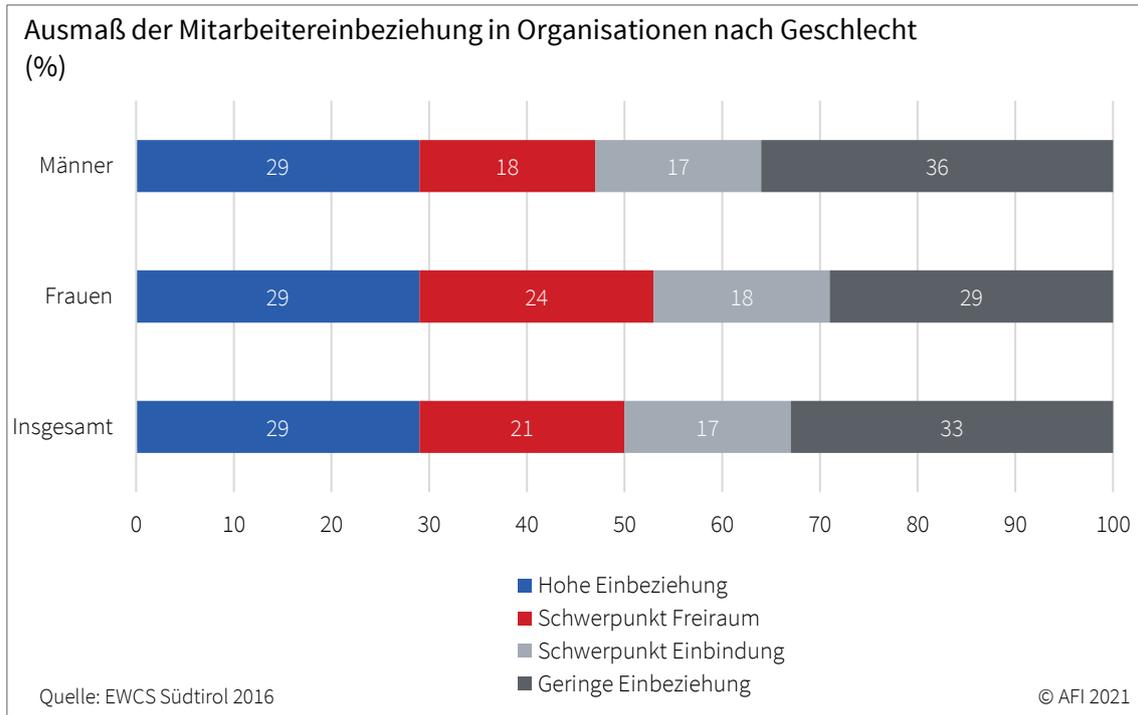


* Zu wenig Fälle, um statistisch aussagekräftig zu sein.

Wie bereits bei den Berufsgruppen festgestellt, hängt der Grad von Freiraum größtenteils von der Komplexität des Arbeitsumfelds ab. Lehrkräfte haben beispielsweise eine äußerst vielschichtige Aufgabe: Sie sollen junge Menschen bilden und in umfassender Weise für das Leben nach der Schule vorbereiten. Dieses Ziel lässt sich nicht einfach mit sturem Abarbeiten von Arbeitsaufträgen erreichen. Lehrer planen ihre Tätigkeiten selbst und führen diese dann auch selbst aus, sind also Selbstständige im Kleinformat, die aber trotzdem in der Schule mehr mitbestimmen können als bloße Angestellte in der Privatwirtschaft. So erklärt sich der hohe Wert der Einbeziehung in diesem Wirtschaftsbereich (54%). Ähnlich gelagert sind ansonsten so verschiedene Kategorien wie „Gesundheits- und Sozialwesen“, „Öffentliche Verwaltung“ und „Andere Dienstleistungen“: komplexe Aufgaben und hoher Kommunikationsbedarf prägen sämtliche dieser Wirtschaftsbereiche, die Mitarbeiter planen ihre Tätigkeit tendenziell selbst und führen diese dann auch selbst aus.

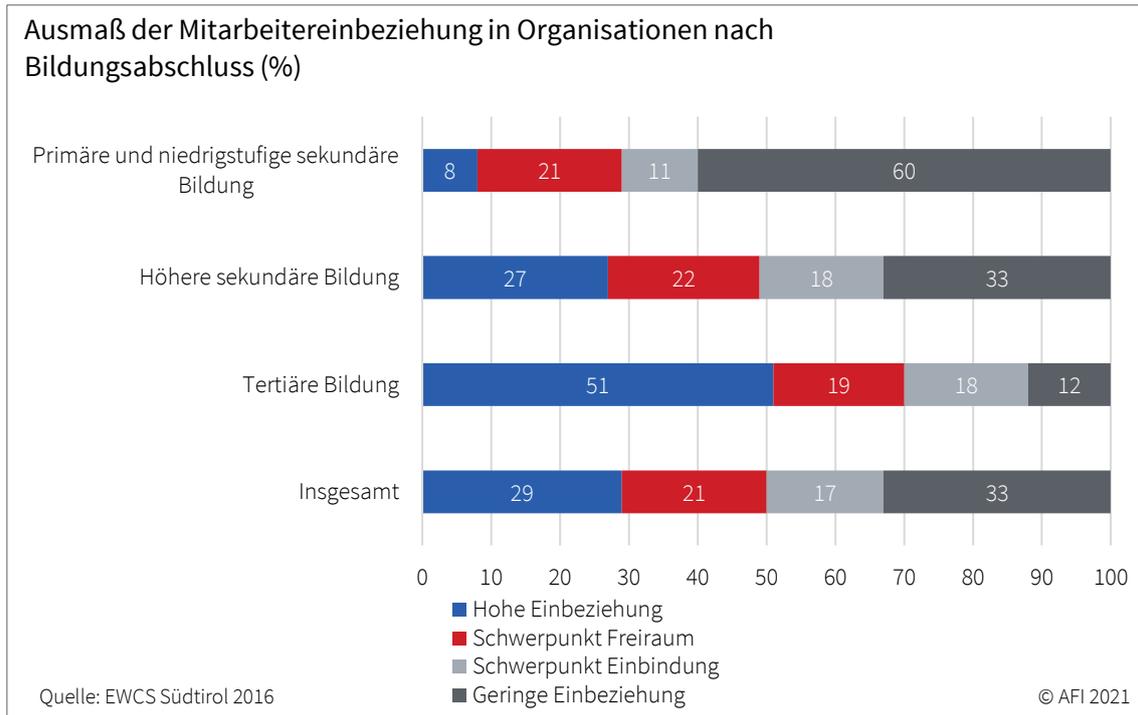
Am gegenüberliegenden Pol finden sich Wirtschaftsbereiche wie das Baugewerbe (58%), das Gastgewerbe (51%) und tendenziell auch das Transport- und Logistikgewerbe: Überschaubar komplexe Arbeitsaufgaben treffen auf private Unternehmen, die ihre Mitarbeiter von vorneherein nicht so stark in Entscheidungsprozesse einbinden wie öffentliche Einrichtungen.

Abbildung 5



Ein erfreuliches Ergebnis: Die Mitarbeitereinbeziehung hängt nicht vom Geschlecht ab: Männer und Frauen arbeiten statistisch gesehen gleich häufig in Unternehmen und Organisationen, deren Spanne von hoch einbeziehend zu wenig einbeziehend reicht. Auch wenn manche Branchen wie das Baugewerbe gleichzeitig männerdominiert und von wenig einbeziehenden Organisationen geprägt sind, wird diese Verzerrung beispielsweise schon beim Gastgewerbe, in welchem die Frauen überwiegen und das ebenso wenig einbeziehend ist, ausgeglichen.

Abbildung 6



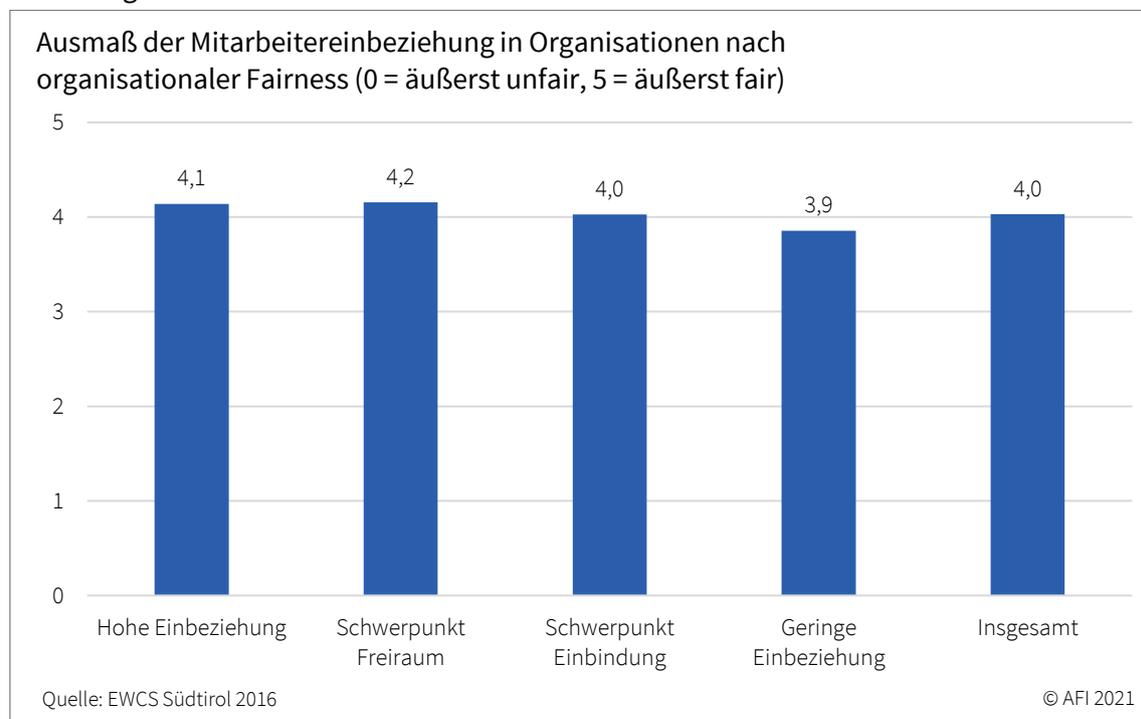
Die Ergebnisse sind eindeutig: Es ist der Bildungsabschluss, der im Leben eines Menschen die Weichen stellt, ob er im Laufe seines Arbeitslebens von „seinen“ Unternehmen und Organisationen einbezogen wird oder nicht. Ganze 60% der Personen, die über einen Pflichtschulabschluss verfügen (primäre und niedrigstufige sekundäre Bildung) arbeiten in Organisationen mit schwacher Einbeziehung und kommen somit nicht in den Genuss der Vorteile, welche diese Einbeziehung bietet: Gestaltungsspielraum und Einbindung. Demgegenüber arbeiten nur 12% der Akademiker in fast rein ausführenden Berufen – mehr als die Hälfte (51%) in der Kategorie, die arbeitspsychologisch als erstrebenswert gilt.

Ausgewählte Unterscheidungsmerkmale

Die Europäische Erhebung zu den Arbeitsbedingungen EWCS (European Working Conditions Survey) bietet die Möglichkeit, viele Einzelfragen zum selben Thema (z.B. psychische Belastungen in der Arbeit) in Merkmalen zu bündeln und gleichsam wie unter einem Brennglas darzustellen. Die sich daraus ergebenden Indizes funktionieren wie ein Fiebermesser und zeigen im Ergebnis, wie gut oder schlecht ein Merkmal ausgeprägt ist. Auch kleine Abweichungen von ein oder zwei Punkten können in diesen zusammengefassten Merkmalen einen statistisch signifikanten und faktisch bedeutsamen Unterschied ausmachen.

Organisationale Fairness

Abbildung 7

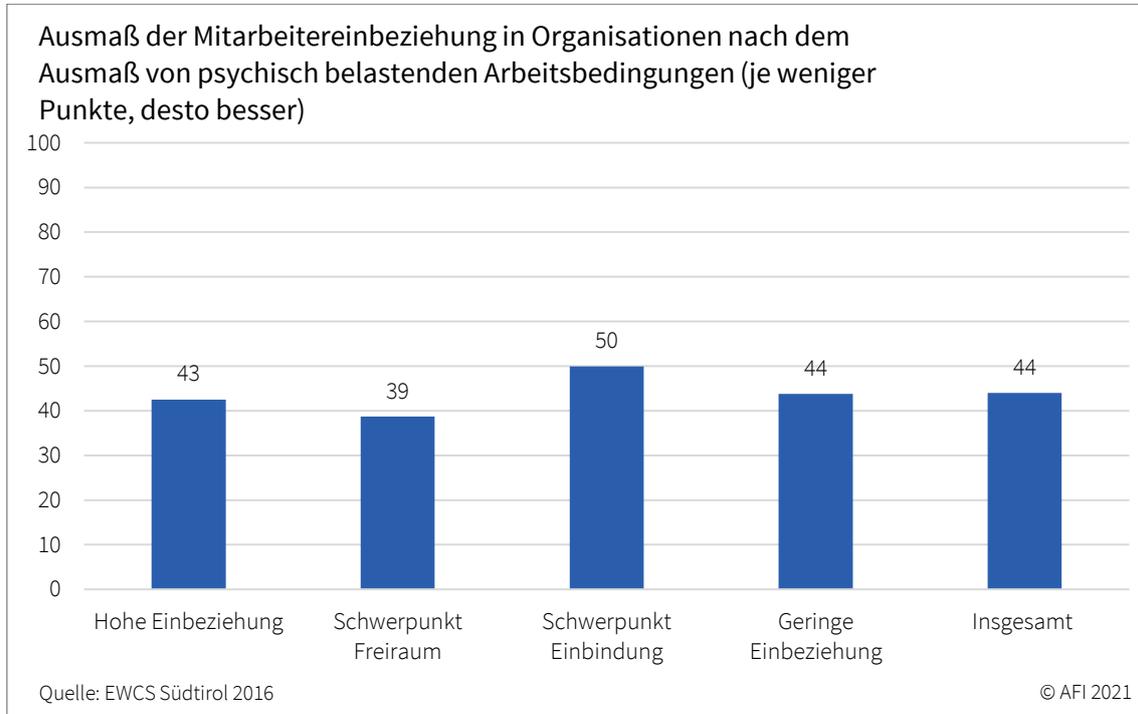


Organisationale Fairness oder Gerechtigkeit ist ein klassisches Defizitkriterium: etwas, das den meisten Beschäftigten erst dann auffällt, wenn es fehlt. Werden alle Mitarbeiter gleichbehandelt, wird beispielsweise niemand bei der Zuteilung von Arbeitsaufgaben oder der Urlaubsplanung bevorzugt oder benachteiligt, denkt man nicht weiter darüber nach.

Ganz anders ist die Sachlage dann, wenn sich ein Mitarbeiter ungerecht behandelt fühlt – dann ist potenziell Feuer am Dach. „Verstöße gegen Prinzipien der Gerechtigkeit sind die häufigsten Ursachen sozialer Konflikte“ (Dorsch 2017, S. 658). Diese sozialen Konflikte schaden nicht nur den beteiligten Personen, sondern in letzter Konsequenz der Organisation selbst. Die Reaktionen von Betroffenen können von aktivem Handeln und Konfrontieren auf Personenebene über Vermeidungsverhalten (Dienst nach Vorschrift

oder „Flucht in die Krankheit“) bis hin zu Störaktionen und Sabotage reichen. Jede Organisation ist also gut beraten, möglichst gerecht zu handeln. Organisationen, die ihre Mitarbeiter wenig einbeziehen, werden von diesen statistisch signifikant ungerechter erlebt als Organisationen mit den Schwerpunkten Freiraum und hohe Einbeziehung.

Abbildung 8



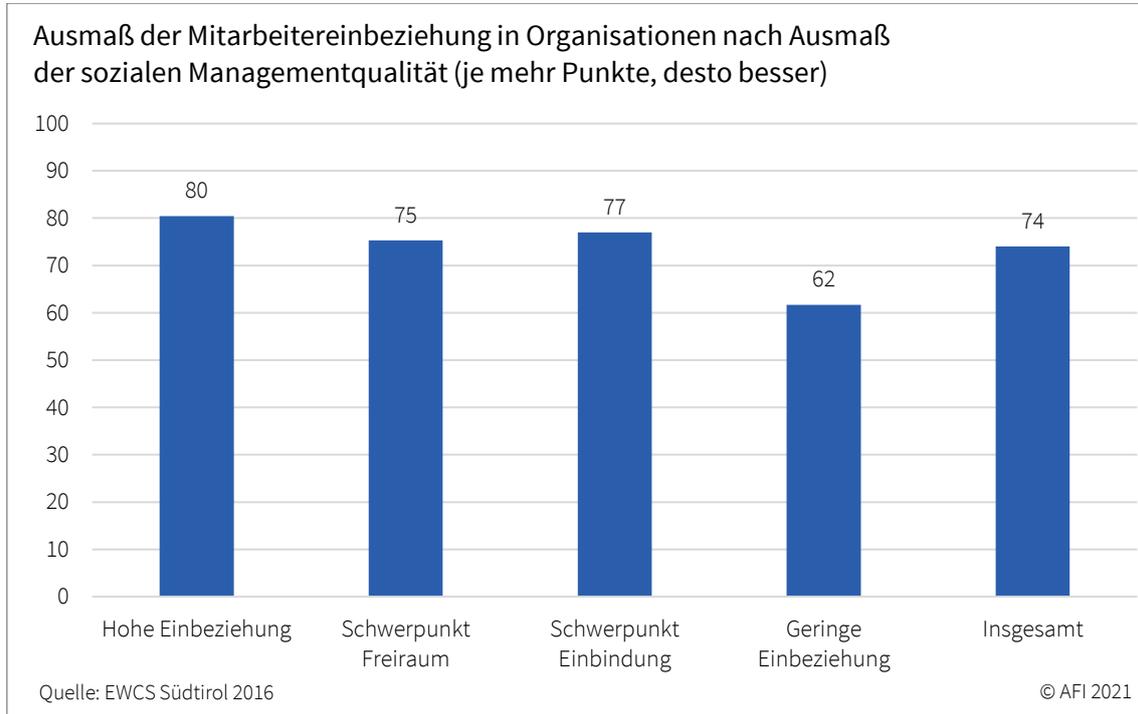
Psychisch belastende Arbeitsbedingungen finden sich gerade in jenen Organisationen, die ihren Schwerpunkt auf die Einbindung legen und nicht auf Freiraum. Das Gesundheits- und Sozialwesen ist bekannterweise der Wirtschaftsbereich mit den psychisch belastendsten Arbeitsbedingungen. Sowohl emotionale Belastungen als auch jene durch Arbeitsintensität sind in dieser Branche außergewöhnlich hoch, aber in einem Umfeld, das von kranken und leidenden Menschen geprägt ist, naturgemäß unvermeidbar. Hier kann es nur darum gehen, psychische Belastungen der Mitarbeiter durch überlegte Angebote und Hilfestellungen von Seiten der Organisation an die Mitarbeiter möglichst zu vermindern; völlig ausmerzen wird man sie aufgrund der geschilderten Natur der Arbeit niemals können. Gleichzeitig ist dieser Wirtschaftsbereich auch geprägt durch den höchsten Prozentsatz an Personen, die in Organisationen mit Schwerpunkt Einbindung arbeiten (34%). Am besten schlagen sich Organisationen mit dem Schwerpunkt Freiraum. Wer seine Arbeitsaufgaben selbst einteilen, planen und ausführen kann, erlebt das angenehme Gefühl der Selbstwirksamkeit: „Ich kann was!“. Dieses Selbstwirksamkeitserleben ist ein wichtiges Gegenmittel gegen psychische Belastungen aller Art. Solche Unternehmen sind vor allem in der breit gefassten Kategorie „Andere Dienstleistungen“ zu finden (33%), die ein weites Feld von hauptsächlich freien Berufen (bspw. Friseur, Rechtsanwalt) abdeckt.

Abbildung 9



Ganz eindeutig zeigt sich ein Zusammenhang von Betriebsklima und dem Ausmaß von Mitarbeiterereinbeziehung: Wer Mitarbeiter einbezieht und ernstnimmt, gewinnt. In Organisationen, die viel Wert auf Einbeziehung legen, ist das Betriebsklima deutlich besser als in Organisationen, wo dies nicht der Fall ist. Die positiven Auswirkungen von gutem Betriebsklima sind bereits in der Vergangenheit ausführlich erörtert worden: In Organisationen mit gutem Betriebsklima wird mehr und besser gearbeitet, die Mitarbeiter identifizieren sich mit dem Unternehmen (Hölbling 2018). Wichtigste Ergebnisse: Ein gutes Betriebsklima erhöht nicht nur das psychische Wohlbefinden der Mitarbeiter, sondern wirkt sich auch messbar auf das Betriebsergebnis aus (Patterson und West 2005). Insofern sollte jede Organisation aus berechtigtem Eigeninteresse bestrebt sein, das Betriebsklima zu verbessern – viel Freiraum und viel Einbeziehung tragen dazu bei.

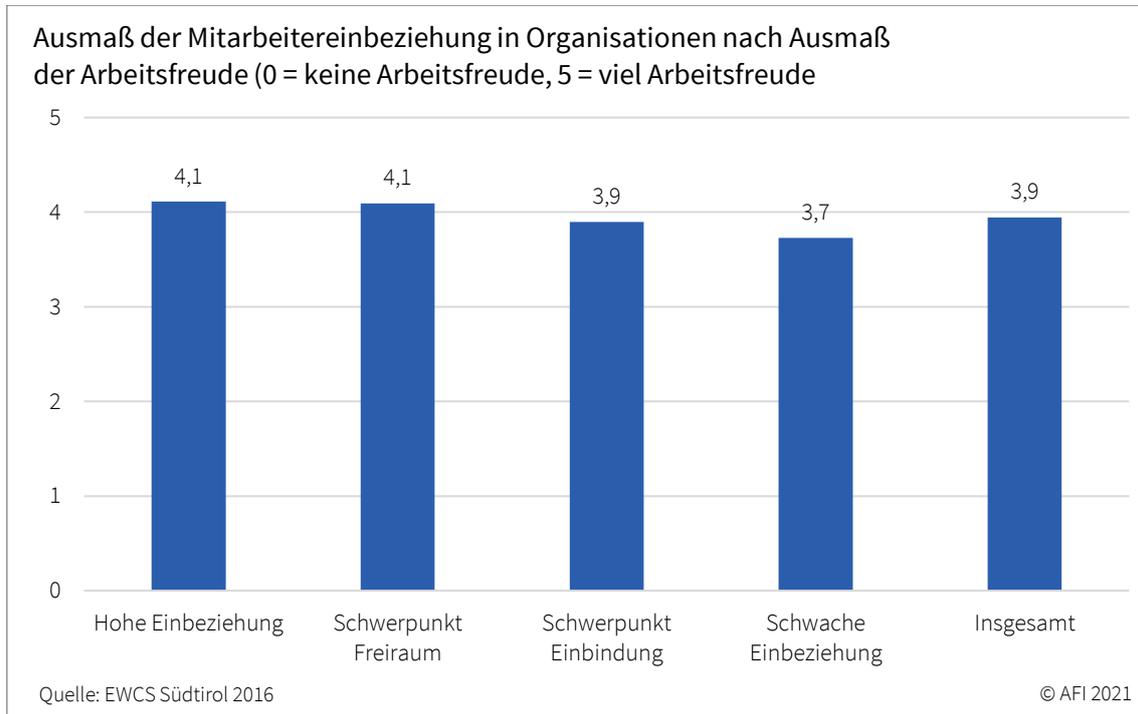
Abbildung 10



Ein ähnliches Bild zeigt sich bei der Frage, wie Mitarbeiter ihre Chefs in Bezug auf den sozialen Umgang einschätzen: Begegnet der Vorgesetzte seinen Mitarbeitern mit Respekt? Hilft er bei anfallenden Arbeiten? Gibt er konstruktive Rückmeldungen und kann er auch mal loben? Ganz klare Antwort: In Organisationen, die ihre Mitarbeiter nur schwach einbeziehen, werden die Chefs in dieser Hinsicht mit einem Punktwert von 62 deutlich schlechter bewertet als im Südtiroler Durchschnitt (74), ganz zu schweigen von hoch einbeziehenden Organisationen (80 Punkte).

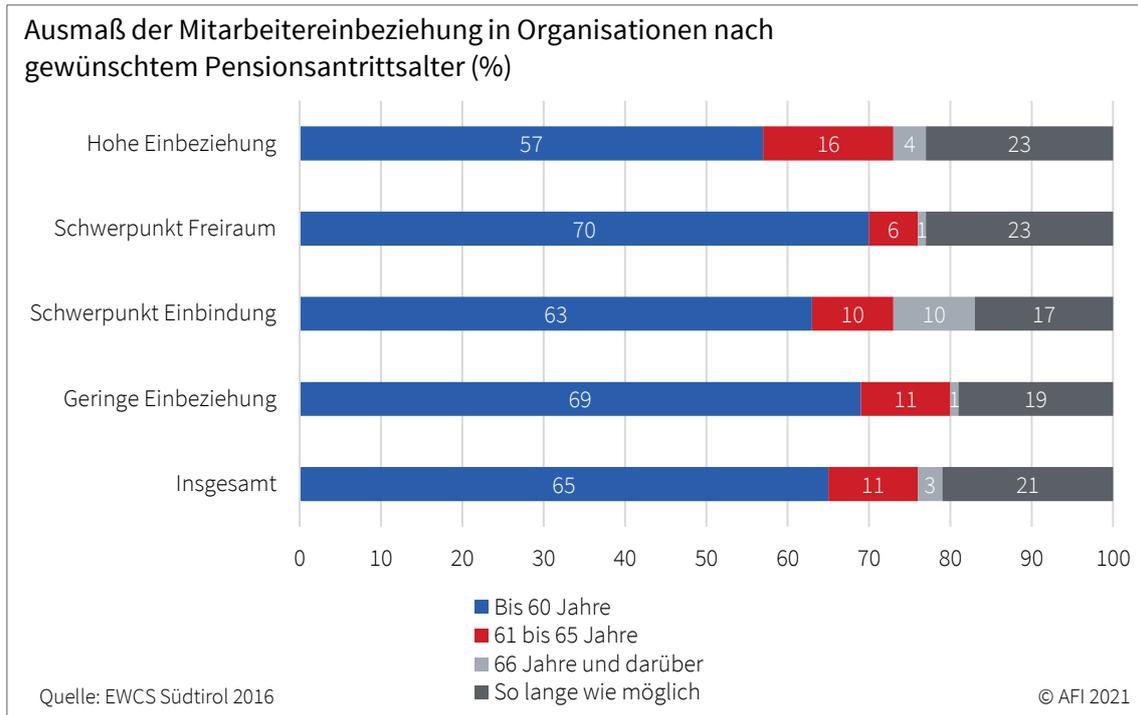
Die Wirkrichtung zwischen Struktur und Persönlichkeit ist dadurch allerdings nicht geklärt: Stellen Organisationen, in denen Einbeziehung ein hoher Wert ist, vermehrt Führungskräfte mit großer Sozialkompetenz ein (was für die Strukturvermutung spräche) oder richten Vorgesetzte mit großer Sozialkompetenz „ihre“ Organisation im Sinne der Einbeziehung neu aus? Diese Frage muß an dieser Stelle offen bleiben.

Abbildung 11



Mag der Unterschied von 0,4 Punkten zwischen Organisationen, die ihren Mitarbeitern viel Freiraum gewähren und/oder sie stark einbinden (4,1) und jenen, die sie schwach einbeziehen (3,7) auf den ersten Blick gering erscheinen, ist er doch statistisch bedeutsam. Die Auswirkungen sind jedenfalls weitreichend. Arbeitsfreude ist nämlich einer der wichtigsten Treiber des erwünschten „Organisational Citizenship Behaviour“, womit jenes mündige, mitdenkende und verantwortliche Verhalten eines Mitarbeiters gemeint ist, das sich jeder Betrieb wünscht (Dorsch 2017, S. 1217). Auch hier zeigt sich wieder, dass Organisationen darauf bedacht sein sollten, Freiräume und Einbindung der Mitarbeiter möglichst zu stärken.

Abbildung 12



„Bis zu welchem Alter möchten Sie arbeiten?“, nicht „Bis zu welchem Alter müssen Sie arbeiten?“. Diese Frage wurde von den Mitarbeitern abhängig von der Zugehörigkeit zu den vier verschiedenen Organisationskategorien sehr unterschiedlich beantwortet. Um den Wunsch zu haben, länger zu arbeiten, muss man sich dafür erst einmal körperlich und psychisch fit genug fühlen. Des Weiteren muss einem die Arbeit auch Freude machen oder zumindest keine allzu große Last sein. Organisationen, die ihre Mitarbeiter stark einbeziehen, scheinen die eben genannten Kriterien für längeres Arbeiten am besten zu erfüllen. Nur 57% der Mitarbeiter in solchen Betrieben möchten höchstens bis 60 arbeiten, gar 23% „so lange wie möglich“. Die Kategorien „Freiraum“ und vor allem „Geringe Einbeziehung“ schneiden hierbei deutlich schlechter ab. Rein von den Sozialkosten her sollte es die Politik den Betrieben also schmackhaft machen, ihre Mitarbeiter möglichst einzubeziehen.

Schlussfolgerungen

Jeder Betrieb will seinen Kunden den besten Service bieten und die besten Waren liefern. Es sind immer Männer und Frauen, die gemeinsam hinter einem Produkt oder einer Dienstleistung stehen: als Führungskräfte, Mitarbeiter, als Team.

Die Wissenschaft zeigt ganz klar: In Organisationen, die ihre Mitarbeiter einbeziehen, ist genau jenes arbeitspsychologische Viergestirn besonders gut ausgeprägt, welches aus einem bloßen Haufen Angestellter ein erfolgreiches Team macht, das gute Arbeit leistet: Soziale Managementqualität top, gutes Betriebsklima, viel Arbeitsfreude. Es geht gerecht zu in diesen Betrieben.

Wer Mitarbeiter einbeziehen will, sollte ihnen zum einen Gestaltungsspielraum in ihrem Arbeitsbereich zugestehen: Nicht nur ausführen, sondern auch planen dürfen, nicht nur abarbeiten, sondern auch selbst einteilen können. Das hält den Geist wach und motiviert. Zum anderen geht es darum, Mitarbeiter in den Betrieb einzubinden, ihnen zu zeigen, dass man sich für ihre Meinung und ihre Ansichten interessiert, kurz: sie ernstnimmt. Das sorgt dafür, dass gute Ideen den Weg von unten nach oben finden, Fehlentwicklungen entdeckt und behoben werden und dafür, dass sich die Mitarbeiter mit dem Betrieb verbunden fühlen. Dann stehen sie auch in harten Zeiten zum Unternehmen und knien sich nochmal extra rein.

Ganz eindeutig zeigt sich ein Zusammenhang von Betriebsklima und dem Ausmaß von Mitarbeiterbeziehung: Wer Mitarbeiter einbezieht und ernstnimmt, gewinnt.

Ein gutes Betriebsklima erhöht nicht nur das psychische Wohlbefinden der Mitarbeiter, sondern wirkt sich auch messbar auf das Betriebsergebnis aus.

Südtirol braucht sich im europäischen Vergleich nicht zu verstecken: Hierzulande arbeiten 28% der Beschäftigten in Betrieben mit hoher Einbeziehung. Da ist Südtirol in bester Gesellschaft mit Österreich (31%), Deutschland (28%) und der Schweiz (31%). Jeder Dritte (33%) arbeitet allerdings in Betrieben, die weder Gestaltungsspielraum gewähren noch ihre Mitarbeiter einbinden.

Einbeziehung ist keine Hexerei und kostet nicht viel – außer vielleicht alte Gewohnheiten aufzugeben. Tatsache ist leider, dass es in Südtirol wie anderswo meistens Akademiker sind, die in den Genuss von Einbeziehung kommen.

Das ist insofern schade, weil es sich gerade für Betriebe mit anders Qualifizierten lohnen würde, auf die beiden Säulen Gestaltungsspielraum und Einbindung zu setzen.

Mehr Gestaltungsspielraum auch bei Nicht-Akademikern wirkt am besten, kostet meist erstaunlich wenig und ist oft relativ einfach zu bewerkstelligen.

Hier zeigen schon kleine Anstöße Wirkung: Wer seinen Mitarbeitern Verantwortung (auch in kleinen Dingen oder in beschränktem Rahmen!) überträgt, stärkt sie nicht bloß in ihrem Selbstwirksamkeitserleben, sondern die Firma selbst. Wer seinen Mitarbeiter die Möglichkeit einräumt, ihre Meinung zu den Vorgängen im Betrieb zu sagen, ohne

deswegen Sanktionen befürchten zu müssen, zeigt, dass er sie ernst nimmt – und kann im Ernstfall noch mehr als bisher auf die Mitarbeiter zählen.

Wem das zu schwammig ist, der möge ein weiteres Argument beachten: Arbeitnehmer von Organisationen mit hoher Einbeziehung geben an, später in Rente gehen zu wollen, als Arbeitnehmer in Organisationen mit geringer Einbeziehung. 23% davon geben gegenüber 19% der zweiten Gruppe an, sogar „so lange wie möglich“ arbeiten zu wollen. Angesichts der alternden Erwerbsbevölkerung und rein von den Folgekosten her sollte es Betrieben also schon aus wirtschaftlichen Gründen schmackhaft gemacht werden, ihre Mitarbeiter möglichst gut einzubeziehen.

Tobias Hölbling (tobias.hoelbling@afi-ipl.org)

Literaturverzeichnis

- Dorsch, F., Wirtz, M. A., & Strohmer, J. (Hrsg.). (2017). Dorsch—Lexikon der Psychologie (18., überarbeitete Auflage). Bern: Hogrefe.
- Europäischer Rat (2020), Enhancing well-being at work – Council conclusions, Brüssel: Drucksache 8688/20.
- Hölbling, T. (2017). Psychische Belastungen in der Südtiroler Arbeitswelt. Bozen: AFI.
- Hölbling, T. (2018). Gestaltungsspielraum der Südtiroler Arbeitnehmer. Bozen: AFI.
- Knop C., Kohler, B., Kaube J., Braunberger, G. (Hrsg.). FAZ - Zeitung für Deutschland (2021). Frankfurt (Main): FAZ Verlag.
- Patterson, W. und West, P. (2005). Organisational Climate Measure: The influence of organisational climate on productivity. London: Aston Business School
- Parent-Thirion, A., Biletta, I., Cabrita, J., Llave Vargas, O., Vermeylen, G., Wilczynska, A., & Wilkens, M. (2016). 6th European working conditions survey. Luxemburg: Publications Office of the European Union.
- Parent-Thirion et al (2020). How does employee involvement in decision-making benefit organisations? Luxemburg : Publications Office of the European Union.
- Ulich, E. (2005). Arbeitspsychologie (6., überarb. und erw. Aufl). Zürich: vdf, Hochschulverl. an der ETH [u.a.].

A.1

Kreuztabellen (Chi-Quadrat)

Untersuchtes Merkmal	Chi-Quadrat χ^2	Freiheitsgrade df	Signifikanz p<,...
Abb. 2: Ausmaß der Mitarbeiter- beziehung in Organisationen nach Vergleichsländern (%)	146,387	12	0,000
Abbildung 3: Ausmaß der Mitarbei- tereinbeziehung in Organisationen nach Berufsgruppen (%)	97,782	94	0,000
Abb. 4: Ausmaß der Mitarbeiter- beziehung in Organisationen nach Branchen (%)	86,378	30	0,000
Abbildung 5: Ausmaß der Mitarbei- tereinbeziehung in Organisationen nach Geschlecht (%)	4,122	3	0,249
Abbildung 6: Ausmaß der Mitarbei- tereinbeziehung in Organisationen nach Bildungsabschluss (%)	65,736	6	0,000
Abb. 12: Ausmaß der Mitarbeiter- beziehung nach gewünschtem Pen- sionsantrittsalter (%)	24,38	9	0,004

Quelle: EWCS Südtirol 2016

© AFI 2020

A.2

Varianzanalyse

Untersuchtes Merkmal	Quadrat- summe	Freiheits- grade df	Mittel der Quadrate	F-Wert	Signifikanz p<,...
Abbildung 7: Ausmaß der Mitarbeiterbeziehung nach organisationaler Fairness	8,422	3	2,807	6,123	0,000
Abbildung 8: Ausmaß der Mitarbeiterbeziehung in Organisationen nach psychisch belastenden Ar- beitsbedingungen (je we- niger Punkte, desto bes- ser)	6176,741	3	2058,91	3,424	0,017
Abbildung 9: Ausmaß der Mitarbeiterbeziehung in Organisationen nach Betriebsklima (je mehr Punkte, desto besser)	17885,321	3	5961,774	9,991	0,000

Abbildung 10: Ausmaß der
Mitarbeiterinbeziehung
in Organisationen nach
sozialer Managementqua-
lität (je mehr Punkte,
desto besser)

30342,856	3	10114,285	24,683	0,000
-----------	---	-----------	--------	-------

Abbildung 11: Ausmaß der
Mitarbeiterinbeziehung
in Organisationen nach Ar-
beitsfreude

14,3564,785				
21,9	3	4,785	21,942	0,000
42	0			

Quelle: EWCS Südtirol 2016

© AFI 2020

© AFI | Arbeitsförderungsinstitut

Landhaus 12

Kanonikus-Michael-Gamper-Straße 1

I - 39100 Bozen

T. +39 0471 418 830

info@afi-ipl.org

www.afi-ipl.org