

1

Vol. 18

Psychologie
des Alltagshandelns

*Psychology
of Everyday Activity*

Editor
P. Sachse

JOURNAL

JOURNAL
Psychologie des Alltagshandelns
Psychology of Everyday Activity
Vol. 18 / No. 1, March 2025
ISSN 1998-9970
innsbruck university press

Impressum

Herausgeber / Editor

Pierre Sachse, Innsbruck (A)

Redaktionsassistent / Editorial Assistant

Thomas Höge, Innsbruck (A)

Christian Seubert, Innsbruck (A)

Mitherausgeber / Associate Editors

Dietrich Dörner, Bamberg (D)

Winfried Hacker, Dresden (D)

Hartmann Hinterhuber, Innsbruck (A)

Oswald Huber, Fribourg (CH)

Wolfgang G. Weber, Innsbruck (A)

Eberhard Ulich, Zürich (CH)

Beirat / Advisory Board

Claudia M. Eckert, Milton Keynes (GB)

Marco Furtner, Vaduz (FL)

Jürgen Glaser, Innsbruck (A)

Severin Hornung, Innsbruck (A)

Hakjoon Lee, Seoul (KOR)

Sylvia Lippitsch, Graz (A)

Sebastian Pannasch, Dresden (D)

John F. Rauthmann, München (D)

Birgit E. Schmid, Dornbirn (A)

Philip Strasser, Zürich (CH)

Rüdiger von der Weth, Dresden (D)

Momme von Sydow, München (D)

Anton Wäfler, Olten (CH)

Verlag / Publisher

innsbruck university press (A)

Karl-Schönherr-Straße 5, 6020 Innsbruck

Tel. +43 512 507-51700, iup@uibk.ac.at

www.uibk.ac.at/iup

Grafisches Konzept / Art Direction

innsbruck university press (A)

Gestaltung / Layout

Carmen Drolshagen, Innsbruck (A)

Organisation / Organization

Gertraud Kirchmair, Innsbruck (A)

Herstellung / Produced

Sterndruck GmbH, Fügen

© 2025 Universität Innsbruck

Alle Rechte vorbehalten. / All rights reserved.

ISSN 1998-9970

DOI 10.15203/1998-9970-18-1

Inhalt

Interaktionsarbeit präventiv gestalten	5
<i>Winfried Hacker</i>	
Zwischen Selbstgefährdung und Selbstsorge: Eine qualitative Studie zu Wirkmechanismen des Verzichts auf Arbeitszeiterfassung in der Schweizer Finanzdienstleistungsbranche	11
<i>Cosima Dorsemagen, Andreas Krause, Elke Lüders & Ulrich Pekruhl (†)</i>	
The role of work and organizational psychology in socio-ecological transformations: A bricolage of positions from a recent panel discussion	26
<i>Edina Dóci, Severin Hornung, Franziska Kößler, Luca P. Vecchio, Matthijs Bal, Mara Gorli, Francesco Tommasi & Zoe Sanderson</i>	
Neoliberal Ideology and Socio-Ecological Crisis – Exemplary Results from an Emerging Research Program in Applied Psychology	37
<i>Severin Hornung, Thomas Höge & Christine Unterrainer</i>	

Interaktionsarbeit präventiv gestalten

Winfried Hacker

TU Dresden, Fakultät für Psychologie

ZUSAMMENFASSUNG

Zur Interaktionsarbeit gehören Arbeitstätigkeiten, die andere Personen betreffen (z. B. Bedienen), beeinflussen (z. B. Unterhalten) oder verändern (z. B. Heilen). Interaktive Arbeitstätigkeiten stellen spezifische mentale Anforderungen, insbesondere an kognitive und emotionale Strategien der Handlungsregulation und der Beeinflussung des Befindens. Interaktionsarbeit hat umfangreichere Belastungsquellen als Arbeit an Objekten. Präventive menschzentrierte Arbeitsgestaltung ist auch bei Interaktionsarbeit auf mehreren Wegen möglich.

Schlüsselwörter

Interaktive Arbeit – dialogische Arbeit – Strategien der Arbeit mit / an Klienten – Belastung durch interaktive Arbeit – präventive menschzentrierte Arbeitsgestaltung bei interaktiver Arbeit

ABSTRACT

Interactive work includes jobs which may only refer to other persons (e.g., serving), influence others (e.g., entertaining) or change persons for the better (e.g. curing). Interactive work shows specific job demands, especially concerning cognitive and emotional strategies regulating action and mental health. Interactive jobs produce more varied sources of mental work load than object-centered ones. Preventive human-centered job design is possible with several strategies in interactive work, too.

Keywords

Interactive jobs – dialogic work – strategies of working with / at clients – workload of interactive jobs – preventive human-centered design of interactive jobs

1 Begriff, Arten und Verbreitung von Interaktionsarbeit

Interaktionsarbeit (IA) bezeichnet Erwerbsarbeit mit und an Menschen als Klienten, beispielsweise als Patienten, Schüler, Gäste, Kunden oder Theaterbesucher, kurz personenbezogene Dienstleistungen (Böhle & Glaser, 2006; Brucks, 1998; Nerdinger, 2011; Dunkel & Weihrich, 2012). Fast zwei Drittel der Beschäftigten in Deutschland leisten IA.

Nicht jede Tätigkeit im Dienstleistungssektor ist IA (Abb. 1); es gibt technische Dienstleistungen (z. B. die Müllabfuhr) und personenbezogene Dienstleistungen ohne leistungsbestimmende Interaktionen, z. B. Unterstützung bei der Haushaltsreinigung.

Die leistungsbestimmende IA kann sich beschränken auf einen Informationsaustausch von Dienstleister und Klient oder eine gemeinsame, „dialogische“ Lösungsentwicklung erfordern.

Dienstleistungsarbeit (DLA)	- Technische DLA - Personenbezogene DLA OHNE leistungsbestimmende Interaktion
Interaktionsarbeit (IA)	- MIT leistungsbestimmender Interaktion: Nur Informationsaustausch - unvermittelt („face to face“) - vermittelt (z.B. email) [z.B. Kunde (Kaufwunsch) ↔ Verkäufer (Preis)]
DIALOGISCH-Interaktive Arbeit (DIA) i.e.S.	- MIT gemeinsamer Lösungsentwicklung („Koproduktion“) - unvermittelt - digital vermittelt (z.B. Diagnostik, Therapie, Lehren,...)

Abbildung 1: Einordnung von „Interaktionsarbeit“ in der Dienstleistungsarbeit (DLA).

Der relative Anteil der Beschäftigten mit Interaktionsarbeit steigt aufgrund der Automatisierung und Rationalisierung in Produktion, Logistik und Landwirtschaft.

Allerdings wird mit der Rationalisierung und Automatisierung auch die Interaktionsarbeit reduziert zur Selbstbedienung und Selbstkassierung im Handel, Selbstbedienung an Geld-, Fahrkarten- etc. -Automaten oder softwarebasierten Auskunftssystemen. Pflegeroboter werden die menschenlosen „Interaktionen“ abrunden.

Interaktionsarbeit ist durch drei Widersprüche gekennzeichnet:

1. Der Kernwiderspruch ist: Interaktionsarbeit als Erwerbsarbeit ist einerseits wirtschaftlich gewinnorientierter Tausch der Arbeitsleistung des Dienstleisters gegen Geld. Andererseits ist sie ein mitmenschlicher Prozess mit ethischem Anspruch, weil Klienten faire Beratung, Hilfe, Solidarität oder wenigstens Empathie der Dienstleister erwarten.
2. Interaktionen zwischen Menschen werden entmenschlicht zur Selbst„bedienung“ bzw. zur Interaktion Klient – Automat. Der zwischenmenschliche Prozess wird zur Mensch-Maschine-„Interaktion“.
3. Nationale und internationale Standards, z. B. die DIN EN ISO 6385 (2016), fordern gut gestaltete Arbeit. Gut gestaltete Arbeit des Dienstleisters muss keineswegs auch gute Befriedigung der Klientenbedürfnisse bedingen. Umgekehrt muss das Befriedigen der Klientenbedürfnisse nicht einhergehen mit gut gestalteter, d.h. leistungs-, lern- und gesundheitsförderlicher Arbeitsgestaltung für die Dienstleister.

Drei Klassen interaktiver Arbeitstätigkeiten können unterschieden werden, die in einem Arbeitsauftrag getrennt oder kombiniert vorliegen können: Das sind

- personenverändernde (dialogisch-interaktive) Arbeitstätigkeiten (At),
z. B. Heilen, Lehren, gemeinsame längerfristige Lösungsentwicklung (Koproduktion) von Dienstleister und Klient;
- personenbeeinflussende At,
z. B. Pflegen, Beraten, Unterhalten, Massieren, mittelfristige Befindens- / Verhaltensbeeinflussung des Klienten durch den Dienstleister;
- personenbezogene At,
z. B. Bedienen, Kontrollieren, Kassieren, kurzfristiger leistungsbestimmender Informations- oder Werteaustausch.

2 Anforderungen interaktiver Arbeitstätigkeiten

Arbeit mit und an Menschen hat Anforderungsbesonderheiten im Vergleich zur Arbeit an Gegenständen.

1. Die Arbeitsgegenstände der Dienstleister bei IA sind Subjekte mit Wünschen, Absichten und Meinungen, die ihr Verhalten steuern. Sie können mit den Absichten, Meinungen etc. des Dienstleisters übereinstimmen oder ihnen widerspre-

chen, können vorhersehbar oder unvorhersehbar sein und im letzten Fall das Planen einer interaktiven Tätigkeit der Dienstleister beschränken. Dienstleister müssen diese Absichten, Wünsche, Meinungen oder Befindlichkeiten der Klienten erfassen und beeinflussen, um deren Verhalten beeinflussen zu können. Sie müssen dazu Vorstellungen (verhaltensregulierende mentale Modelle) von den Vorstellungen, Meinungen und Wünschen ihrer Klienten entwickeln. Objekte haben weder Absichten, Meinungen noch Ängste, die beeinflusst werden müssten, um sie erfolgreich bearbeiten zu können. IA ist daher leistungsbestimmend eine geistige Arbeit, auch wenn sie beträchtliche körperliche Anteile haben kann. Diese geistige Arbeit hat überwiegend kognitive Anforderungen an das Fachwissen und Fachkönnen (u.a. zum präventiven Gestalten erfolgreicher Interaktionen sowie an kognitive Strategien beim Erfassen und Umgehen mit eigenen Emotionen und mit denen der Klienten).

2. Ausschlaggebende Arbeitsmittel der IA sind insbesondere eine für Klienten verständliche Sprache sowie der handlungsunterstützende nonverbale Ausdruck, z. B. ein einnehmendes bzw. besänftigendes Lächeln.
3. Für Humandienstleister existieren geschriebene und ungeschriebene Regeln zum Umgang mit Klienten: Sie sollen empathisch sein, wenigstens aber freundlich erscheinen („service with a smile“). Daher können die vom Dienstleister tatsächlich erlebten Gefühle (z. B. Ärger) ihrem regelkonformen Verhalten (z. B. Zeigen von Freundlichkeit) widersprechen.

Als Ausweg sind mehrere kognitive Strategien bis hin zur Umgestaltung des Arbeitsprozesses möglich, die Dienstleister beherrschen sollten: Das Umbewerten (reappraisal) der Situation oder das Verlagern der Aufmerksamkeit (distortion) weg von der Situation lenken die Gefühle in eine erwünschte Richtung („deep acting“) und werden als professioneller Erfolg erlebt.

Das Zulassen regelwidriger Gefühle, aber Unterdrücken ihres unerwünschten Ausdrucks (suppression) sowie das Vorspielen erwünschter Gefühle in Verhalten und Mimik („surface acting“) erzeugt hingegen einen beanspruchenden Widerspruch, die sogenannte emotionale Dissonanz (Hochschild, 1990).

Der dafür übliche Begriff „Emotionsmanagement“ greift zu kurz. Nicht nur die Gefühle des Dienstleisters sind durch kognitive Strategien zu beeinflussen, sondern sein gesamtes Verhalten ist regelkonform zu gestalten und dadurch wiederum auch das Erleben und Verhalten der Klienten.

Auch bei Interaktionsarbeit ist das Vorbeugen (Prävention) nützlicher als das Heilen: Für das Interaktionsergebnis (Umsatz, Lehrplanerfüllung oder Heilungsfort-

schritte etc.) und für die Beanspruchung der Dienstleister ist es rationeller, dem Entstehen nicht erwünschter Gefühle und Verhaltensweisen vorzubeugen durch das Gestalten des Interaktionsprozesses, also durch präventive Situationsgestaltung („antecedent focussed regulation“), als bereits entstandenes unerwünschtes Verhalten und Erleben reaktiv zu verarbeiten („response focussed regulation“) (Abb. 2).

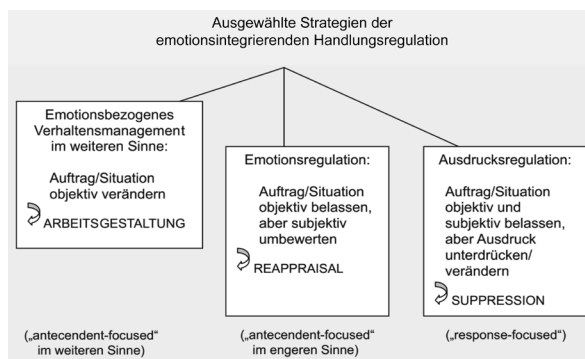


Abbildung 2: Strategien der emotionsintegrierenden Handlungsregulation aus organisations- und arbeitspsychologischer Sicht (Hacker, 2009, S. 197).

Die Prävention bedingt hohe Forderungen an das Fachkönnen der Dienstleister. Mangelhaftes Fachwissen und Fachkönnen kann Klienten verärgern und kooperationsunwillig machen.

Ein Beispiel:

Mangelhaftes didaktisches Können von Lehrern mit unverständlicher Stoffdarstellung erzeugt Langeweile, Unruhe und Aufsässigkeit der Schüler und das wiederum Ärger beim Lehrer, den er beherrschen sollte, was ihn beansprucht.

Gutes Fachkönnen hat bei Interaktionsarbeit also eine zweifache Bedeutung:

- unmittelbar für das Arbeitsergebnis, z. B. die Lehrplanerfüllung oder den Umsatz, und
- mittelbar für die Koproduktion mit den Klienten, die das Arbeitsergebnis (mit)bestimmt.

3 Psychische Beanspruchung bei Interaktionsarbeit

Bei der Arbeit an Objekten entsteht die beeinträchtigende oder förderliche Beanspruchung der Arbeitenden durch das Ausführen der Tätigkeit, die Ausführungsbedingungen sowie die Ergebnismerkmale.

Das ist auch bei der Arbeit an bzw. mit Menschen so, jedoch kommen zwei weitere Beanspruchungsquellen hinzu:

- das Verhalten der Klienten, z. B. arrogantes versus freundliches oder unterstützendes versus blockierendes Verhalten, und
- das Regulieren der Reaktionen des Dienstleisters auf das Klientenverhalten (Abb. 3).

Belastungs-/Beanspruchungsquellen bei Interaktionsarbeit

AUSSER

- psycho-physische Tätigkeitsanforderungen (z.B. Heben, Nachdenken, ...)
- mit Ausführungsbedingungen (z.B. Lärm)
- und Ergebnismerkmalen (z.B. erzeugte Qualitätsmängel)

ZUSÄTZLICH

- Verhalten der Klienten (z.B. unaufmerksam, arrogant, freundlich, unterstützend, ...)
- Regulation der Reaktionen des Dienstleisters auf das Klientenverhalten (z.B. Unterdrücken regeldiskrepanten Verhaltens und Produzieren regelkonformen, aber erlebensdiskrepanten Verhaltens ind. Ausdrucks).

Abbildung 3: Interaktionsarbeit hat mehr (beeinträchtigende und förderliche) Belastungs- / Beanspruchungsquellen als monologische Arbeit.

Das macht verständlich, dass bei Interaktionsarbeit sowohl verhältnis- als auch verhaltenspräventive Arbeitsgestaltung (Schulz & Schöllgen, 2017) zum Vermeiden von Fehlbeanspruchung unerlässlich ist – wobei die Verhältnisprävention den Vorrang hat, wie im Deutschen Arbeitsschutzgesetz im Paragraph 4 gefordert:

4 Präventive Arbeitsgestaltung bei Interaktionsarbeit – bedingungs- und verhaltensbezogen

Die leistungs-, lern- und gesundheitsförderliche Arbeitsgestaltung betrifft auch bei Interaktionsarbeit außer dem Arbeitsinhalt die Ausführungsbedingungen der Tätigkeiten: Prekäre Arbeitsformen und unzureichende Entlohnung eines Dienstleistungsprekariats sind gerade bei der Arbeit mit und an Menschen nicht hinzunehmen.

Die Gestaltungsmöglichkeiten von IA sind vielfältig (Abb. 4).

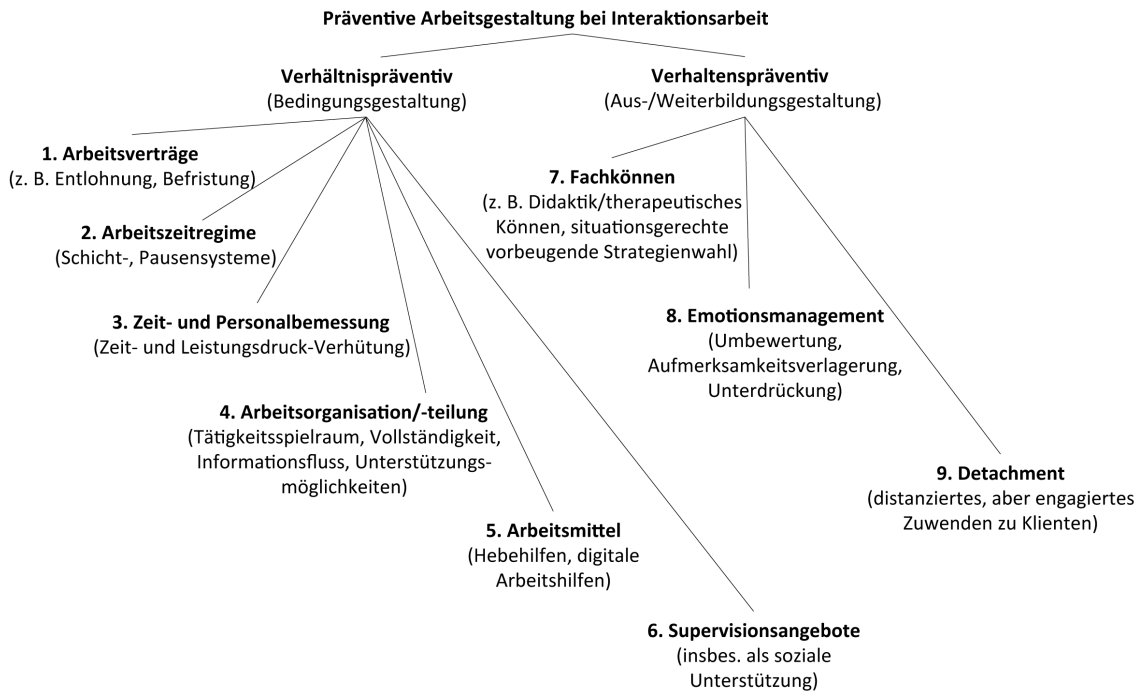


Abbildung 4: Arbeitsgestaltungsmöglichkeiten bei Interaktionsarbeit – Überblick und Beispiele.

Für günstige bedingungsbezogene, verhältnispräventive Gestaltungslösungen sind signifikant niedrigere ausgesagte Beanspruchungen (z.B. emotionale Erschöpfung) oder Fluktuationsziffern als für ungünstige gesichert.

Das gilt u. a. für

- ein System gemeinsamer Kurzpausen in der Pflege (Wendsche, Hacker, Wegge, Schrod, Roitzsch, Tomaschek & Kliegel, 2014; Wendsche, Hacker & Wegge, 2017),
- für die anforderungsgerechte Zeit- bzw. Personalbemessung (Debitz, Hacker, Stab & Metz, 2012; Schulz-Dadaczynski & Junghanns, 2014), oder
- die Verbesserung der Stationsorganisation hinsichtlich der Vollständigkeit versus Zersplitterung des Pflegeprozesses, selbstständiger Entscheidungsmöglichkeiten, der Zusammenarbeit mit anderen Diensten oder der Durchschaubarkeit der organisatorischen Abläufe (Stab & Hacker, 2010, 2014; Stab, Hacker & Weigl, 2016; Wehrich, 2017).
- Auch die „zweidimensionale“ Vollständigkeit von Einzelhandelstätigkeiten (Kombination von kundenmit warenbezogenen Teiltätigkeiten) zeigt günstigere Auswirkungen als weniger vollständige Tätigkeiten (Melzer, 2011; Hacker & Melzer, 2009; Pietrzyk, Rodehacke & Hacker, 2014).

Verhaltenspräventive Maßnahmen betreffen u. a.

- das Ausbilden und trainierende Erhalten kognitiver Ressourcen zu Gunsten der Arbeitsfähigkeit und Gesundheit in der Altenpflege (Fuchs-Frohnhofen et al., 2019),

- das Entwickeln und Unterstützen geeigneter Arbeitsweisen in der Krankenpflege (Stab, 2009) oder
- das Lehren von Bewältigungstechniken psychischer Belastungen (detachment) bei Ärzten und Lehrern (Hacker & Looks, 2007; Lampert, 2011).

Hinausgehend über getrennte bedingungs- und verhaltensbezogene Präventionsmaßnahmen gibt es bewährte Maßnahmensysteme, die beide Aspekte kombinieren. Ein Beispiel ist das „Unterstützungsprogramm Lehrerergesundheit fördern – Schulen fördern“, das auf langzeitigen Untersuchungen fußt (Schaarschmidt & Fischer, 2013).

Eine begründete Annahme ist schließlich, dass gut gestaltete Interaktionsarbeit sowohl den Dienstleistern als auch den Klienten, also den Patienten, Schülern, Kunden oder Ratsuchenden, dienen kann (Rieder, 2018).

Auf der Grundlage umfangreicher Untersuchungen wurde für den Einzelhandel eine Kombination von bedingungsbezogenen Untersuchungs- und Gestaltungshilfen entwickelt und publiziert (FEMIA-Fragebogen; Pietrzyk, Rodehacke & Hacker, 2012; SABIA-Verfahren; Pietrzyk, Mußlick & Schmidt, 2011; PegA-Konzept; Pietrzyk & Gröper, 2016).

Für den Pflegebereich wurden gleichfalls evidenzbasierte Handlungshilfen zum Erzielen guter Stationsorganisation entwickelt, erprobt und bereitgestellt (Stab & Hacker, 2016 a, b; 2017; 2018).

Insgesamt gilt: Auch bei Interaktionsarbeit ist verhältnis- und verhaltenspräventive leistungs-, lern- und gesundheitsförderliche Arbeitsgestaltung möglich und wirkungsvoll.

Weitere Forschung ist erforderlich.

Literatur

- Böhle, F. & Glaser, J. (2006). *Arbeit in der Interaktion - Interaktion als Arbeit. Arbeitsorganisation und Interaktionsarbeit in der Dienstleistung*. Wiesbaden: Springer.
- Brucks, U. (1998). *Arbeitspsychologie personenbezogener Dienstleistungen*. Bern: Huber.
- Debitz, U., Hacker, W., Stab, N. & Metz, U. (2012). Zeit und Leistungsdruck? Anforderungsgerechte partizipative Personal- bzw. Zeitbemessung bei komplexer und interaktiver Arbeit als Grundlage von Nachhaltigkeit. In Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V. (Hrsg.), *Gestaltung nachhaltiger Arbeitssysteme - Wege zu gesunder, effizienter und sicherer Arbeit* (S. 397-420). Dortmund: GfA Press.
- DIN EN ISO 6385 (2016). *Grundsätze der Ergonomie für die Gestaltung von Arbeitssystemen*. Berlin: Beuth-Vertrieb.
- Dunkel, W. & Wehrich, M. (2012). *Interaktive Arbeit. Theorie, Praxis und Gestaltung von Dienstleistungsbeziehungen*. Wiesbaden: Springer.
- Fuchs-Frohnhofer, P., Bogert, B., Ciesinger, K. G., Hammann, G., Isfort, M., Bessin, C., Gessenich, H. & Schlüpmann, J. (2019). *Neue Modelle für die Prävention in der Altenpflege*. Buchner: Bamberg.
- Hacker, W. (2009). *Arbeitsgegenstand Mensch: Psychologie dialogisch-interaktiver Erwerbsarbeit*. Lengerich: Pabst.
- Hacker, W. & Looks, P. (2007). Knowledge Work in Human Services - a Cross -Sectional Pilot Study. In P. Richter, J. M. Peiro & W. B. Schaufeli. (eds.), *Psychological Resources in Health Care Systems* (pp. 195-214). München: Hipp.
- Hacker, W. & Melzer, M. (2009). Action regulation theory: Are the characteristics of well-designed tasks valid for interactive jobs as well? - The concept of two-dimensional task identity in interactive work. In Schlick, C. (ed.), *Industrial Engineering and Ergonomics* (pp. 311-319). Berlin/Heidelberg: Springer.
- Hochschild, A. R. (1990). *Das gekaufte Herz: Die Kommerzialisierung der Gefühle*. Frankfurt a.M.: Campus.
- Lampert, B. (2011). *Detached Concern: Eine emotionsregulierende Bewältigungsstrategie in der Altenpflege* (Beiträge zur Arbeitspsychologie, Band 1). Lengerich: Pabst.
- Melzer, M. (2011). *Gestaltung interaktiver Einzelhandels-tätigkeiten: Zum Konzept der zweidimensionalen Ganzheitlichkeit*. Saarbrücken: PU-Südwestdeutscher Verlag für Hochschulschriften.
- Nerdinger, F.W. (2011). *Psychologie der Dienstleistungen*. Göttingen: Hogrefe.
- Pietrzyk, U., Mußlick, S. & Schmidt, C. (2011). Validierung eines Screening-Verfahrens zur Analyse und Bewertung interaktiver Arbeitstätigkeiten - SABIA. TU Dresden/Psychologie/Arbeitsgruppe „Wissen-Denken-Handeln“. *Projektberichte, Heft 72*. Dresden: TUD Eigenverlag.
- Pietrzyk, U., Rodehacke, S. & Hacker, W. (2012). FEMIA - Fragebogen zur Erfassung von Merkmalen interaktiver Arbeitstätigkeiten im Einzelhandel. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 30 (4), 186-201.
- Pietrzyk, U., Rodehacke, S. Hacker, W. (2014). Division of Labour and Self-Reported Mental Requirements in Human Services: Retail Sale Jobs. *Psychology*, 5, 1224-1238.
- Pietrzyk, U. & Gröper, A. (2016). Instrumentenentwicklung für die Gefährdungsbeurteilung / Teil psychische Belastung. PegA-Konzept. TU Dresden/Psychologie/Arbeitsgruppe „Wissen-Denken-Handeln“. *Projektberichte, Heft 92*. Dresden: TUD Eigenverlag.
- Rieder, K. (2018). Humane Gestaltung für Arbeit von Kundinnen und Kunden. In ver.di - Bereich Innovation und Gute Arbeit: *Arbeiten mit Menschen - Interaktionsarbeit humanisieren* (Bd.1), 77-79.
- Schaarschmidt, U. & Fischer, A.W. (2015). *Lehrergesundheit fördern - Schulen stärken. Ein Unterstützungsprogramm für Kollegium und Leitung*. Weinheim/Basel: Beltz.
- Schulz-Dadaczynski, A. & Junghanns, G. (2014). Gefordert unter Druck? Anforderungen und Zeitdruck bei qualifizierter Dienstleistungsarbeit. *Journal Psychologie des Alltagshandelns*, 7 (2), 20-36.
- Schulz, A. & Schöllgen, J. (2017). Emotionsarbeit - Ein Review zu Gestaltungsaussagen. *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft*, 71, 36-38. doi:10.1007/541449-017-0046-y
- Stab, N. (2009). *Form und Wirkungen der Arbeitsorganisation in der stationären Pflege*. Saarbrücken: Südwestdeutscher Verlag.
- Stab, N. & Hacker, W. (2010). Entwicklung und Erprobung eines bedingungsbezogenen Verfahrens zur Untersuchung und Verbesserung der stationären Krankenpflege. In T. Rigotti, S. Korek & K. Otto (Hrsg.), *Gesund mit und ohne Arbeit* (S. 189-202). Lengerich: Pabst.
- Stab, N. & Hacker, W. (2014). Stationsorganisation im Krankenhaus - Bedarf für Verhältnisprävention? In M. Bornewasser, B. Kriegsmann, J. Zülch (Hrsg.), *Dienstleistungen im Gesundheitssektor* (S.191-215). Wiesbaden: Springer.
- Stab, N. & Hacker, W. & Weigl, M. (2016). Work organization in hospital wards and nurses' emotional exhaustion: A multi-method study of observation-based assessment and nurses' self-reports. *International Journal of Nursing Studies*, 61, 52-62.

- Stab, N. & Hacker, W. (2016 a). *Gute Stationsorganisation. Ein Leitfaden für Pflegeeinrichtungen*. Dortmund/Berlin/Dresden: Bundesanstalt für Arbeitsmedizin und Arbeitsschutz.
- Stab, N. & Hacker, W. (2016 b). *Stationsorganisation im Krankenhaus: Entwicklung und Erprobung eines kriteriengeleiteten Bewertungs- und Gestaltungsverfahrens*. Dortmund/Berlin/Dresden: Bundesanstalt für Arbeitsmedizin und Arbeitsschutz.
- Stab, N. & Hacker, W. (2017). Kriteriengeleitete Bewertung und Gestaltung der Arbeitsorganisation im Krankenhaus: Modelle für psychiatrisch- psychotherapeutische sowie psychosomatische Stationen, Anästhesie- und OP-Pflegebereiche. TU Dresden/Psychologie/Arbeitsgruppe „Wissen-Denken-Handeln“. *Projektberichte, Heft 95*. Dresden: TUD Eigenverlag.
- Stab, N. & Hacker, W. (2018). Participating redesign of work organization in hospital nursing: A study of the implementation process. *J. Nursing Managem*, 26 (4), 382-392.
- Wehrich, M. (2017). Interaktionsarbeit in der Krankenpflege. *Gute Arbeit. Arbeitsschutz und -gestaltung*, 9, 13-16.
- Wendsche, J., Hacker, W., Wegge, J., Schrod, N., Roitzsch, K., Tomaschek, A. & Kliegel, M. (2014). Rest break organization in geriatric care and turnover: A multi-method cross-sectional study. *International Journal of Nursing Studies*, 51 (9), 1246-1257.
- Wendsche, J., Hacker, W. & Wegge, J. (2017). Understaffing and registered nurses' turnover: The moderating role of regular rest breaks. *German Journal of Human Resource Management*, 31 (3), 238-259.

Korrespondenz-Adresse:
Prof. Dr. Dr. h.c. Winfried Hacker
Brabschützer Straße 18
D-01157 Dresden

Zwischen Selbstgefährdung und Selbstsorge: Eine qualitative Studie zu Wirkmechanismen des Verzichts auf Arbeitszeiterfassung in der Schweizer Finanzdienstleistungsbranche

Cosima Dorsemagen, Andreas Krause, Elke Lüders & Ulrich Pekruhl (†)

Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW, Hochschule für Angewandte Psychologie,
Institut für Mentale und Organisationale Gesundheit, Olten, Schweiz

ZUSAMMENFASSUNG

In der Schweizer Finanzdienstleistungsbranche können Beschäftigte unter bestimmten Bedingungen auf die Arbeitszeiterfassung verzichten. Eine qualitative Untersuchung mit 24 Interviews analysierte, ob und in welcher Form sich systematische Unterschiede in der Selbstregulation und den Arbeitsbedingungen beim Verzicht auf Zeiterfassung zeigen. Drei Konstellationen wurden identifiziert, von denen zwei den theoretischen Vorannahmen entsprachen: In einer Risikokonstellation dominierten ausgeprägte Stressoren, die eine negative Qualität der ergebnisorientierten Leistungssteuerung kennzeichneten und mit selbstgefährdendem Verhalten einhergingen. In einer Ressourcenkonstellation zeigte sich mehr Selbstsorge, verbunden mit günstigen Arbeitsbedingungen. Die Ergebnisse legen nahe, dass der Verzicht auf Zeiterfassung als Verstärker betrachtet werden kann, der je nach Arbeitsbedingungen selbstgefährdendes oder selbstsorgendes Verhalten (mit entsprechenden Wirkungen auf die Gesundheit) begünstigt.

Schlüsselwörter

Verzicht auf Arbeitszeiterfassung – ergebnisorientierte Leistungssteuerung – Arbeitsbedingungen – interessierte Selbstgefährdung – Selbstsorge – Gesundheit

ABSTRACT

In the Swiss financial services sector, employees can waive the recording of working hours under certain conditions. A qualitative study with 24 interviews analyzed systematic differences in self-regulation and working conditions when not recording working hours. Three constellations were identified, two of which corresponded to the theoretical assumptions: In a risk constellation, pronounced stressors dominated, which characterized a negative quality of result-oriented performance management and were accompanied by self-endangering behavior. In a resource constellation, there was more self-care, combined with favorable working conditions. The results suggest that not recording working hours can be seen as an amplifier that, depending on the working conditions, favors self-endangering or self-caring behavior (with corresponding effects on health).

Keywords

Not recording working hours – results only work environment – performance management – working conditions – self-endangering work behavior – self-care – health

Arbeitszeiten müssen in der Schweiz wie in vielen anderen Ländern grundsätzlich erfasst werden. Die Vorschrift dient unter anderem dem Schutz der Beschäftigten vor übermäßiger Belastung mit potenziell negativen gesundheitlichen Folgen. Ein Verzicht auf die Erfassung der Arbeitszeit ist in der Schweiz unter bestimmten Voraussetzungen möglich und per Verordnung geregelt (Art. 73a ArGV 1). Für die Beschäftigten muss der Verzicht freiwillig sein, sie müssen einer Tätigkeit mit hoher Autonomie nachgehen und ein

bestimmtes Grundgehalt beziehen. Besondere Maßnahmen des Gesundheitsschutzes sind vorgeschrieben.

Zwischen Interessensvertretungen in Öffentlichkeit und Politik werden die Wirkungen des Verzichts auf Zeiterfassung kontrovers diskutiert. Liegt darin ein wirksames Instrument, um Beschäftigten und Unternehmen zeitgemäße Flexibilität zu ermöglichen? Werden ausufernde Arbeitszeiten und Überbeanspruchung von Arbeitnehmenden begünstigt?

Im Folgenden werden Ergebnisse einer qualitativen Untersuchung vorgestellt, in der der Verzicht auf Zeiterfassung vor dem Hintergrund ergebnisorientierter Leistungssteuerung analysiert wurde. Die Studie wurde von Sozialpartnern der Schweizer Finanzdienstleistungsbranche finanziell unterstützt. Im Mittelpunkt stand die Frage, ob sich unterscheidbare Konstellationen der gesundheitsrelevanten Selbstregulation und Arbeitsbedingungen von Beschäftigten zeigen, die auf Zeiterfassung verzichten, und ob innerhalb dieser Konstellationen Wirkmechanismen des Verzichts auf Zeiterfassung beschrieben werden können.

Die Studie bildete den Ausgangspunkt, um basierend auf den Ergebnissen eine standardisierte quantitative Befragung und Ansatzpunkte für Gestaltungsmaßnahmen zu entwickeln.

1 Verzicht auf Arbeitszeiterfassung, Selbstregulation und Gesundheit

Die Wirkung, die ein Verzicht auf die Zeiterfassung (sogenannte Vertrauensarbeitszeit) auf die Gesundheit der Mitarbeitenden hat, wurde nur selten methodisch anspruchsvoll untersucht (Seitz, 2019 a, b; vgl. De Bloom et al., 2022, zur aktuellen Diskussion um Vertrauensurlaub). Vereinzelt belegt wurde eine Zunahme der Arbeitszeiten infolge des Verzichts auf Zeiterfassung. Beispielsweise zeigte Matta (2015) anhand von Längsschnittdaten auf, dass selbstgesteuerte Arbeitszeiten mit Arbeitsextensivierung (über die vertraglich vereinbarte Arbeitszeit hinausgehende Stunden, unentgeltete Über- bzw. Mehrstunden) einhergehen. Auch quantitative Untersuchungen in der Schweiz, etwa die Analyse von Daten des European Working Conditions Survey (Dorsemagen, Krause, Lehmann & Pekruhl, 2012) resp. von Auswirkungen der Art. 73a und 73b ArGV1 von Bonvin und Kollegen (2019) deuten darauf hin, dass ein Verzicht auf Zeiterfassung mit einer höheren Arbeitszeit einhergeht. Nun könnte vermutet werden, dass die höheren Arbeitszeiten auch mit negativen Auswirkungen auf die Gesundheit verbunden sein sollten. Eine solche kausale Wirkung des Verzichts von Zeiterfassung auf Gesundheit, vermittelt über erhöhte Arbeitszeiten, wurde bislang jedoch noch nicht hinreichend untersucht. Hierzu wären Längsschnittstudien nötig, in denen beispielsweise die Einführung des Verzichts auf Zeiterfassung über längere Zeit und unter Berücksichtigung von Kontrollgruppen (ähnliche Arbeitssituation, aber weiterhin mit Zeiterfassung) evaluiert wird. In einer der wenigen Längsschnittstudien zu dieser Fragestellung zeigten Seitz und Rigotti (2018) in Deutschland, dass der Wechsel hin zu einem Verzicht auf obligatorische Zeiterfassung (in der Studie als Wechsel zu „self-managed working time“ bezeichnet) negative Auswirkungen auf die subjektiv eingeschätzte Gesundheit im Zeitraum bis zu 2 Jahre nach dem Wechsel hatte. Allerdings waren diese negativen Auswirkungen schwach ausgeprägt, so dass Seitz und Rigotti (2018) selbst darauf hin-

weisen, dass neben dem Verzicht auf Zeiterfassung weitere Einflüsse zu berücksichtigen sind, die für Grenzziehungen zwischen Arbeits- und privater Zeit bei flexiblen Arbeitsformen relevant sind. Fallstudien in Unternehmen wie auch repräsentative Erhebungen (Weichbrodt et al., 2020; Soltermann & Weichbrodt, 2025) zeigen eindrücklich auf, wie unterschiedlich die Umsetzung flexibler Arbeitsformen in Unternehmen erfolgt.

Um die gesundheitlichen Auswirkungen des Verzichts auf Zeiterfassung verstehen zu können, erscheint es somit notwendig, die weiteren Arbeitsbedingungen und die konkrete Praxis im Umgang mit der Arbeitszeit in den Organisationen zu berücksichtigen.

1.1 Indirekte, ergebnisorientierte Leistungssteuerung

Die Leistungssteuerung in Unternehmen hat sich in den letzten Jahrzehnten grundlegend verändert. Anstatt sich auf die abgeleistete Arbeitszeit zu konzentrieren, wird Leistung verstärkt an ökonomisch messbaren Erfolgen (Outcomes, Beitrag zu KPIs o.ä.) bzw. am Beitrag zum Unternehmenserfolg festgemacht. Als Kontrast zur traditionellen, direkten Leistungssteuerung (Command-and-Control) kann diese Form der Leistungssteuerung als indirekte Steuerung (Peters, 2011), Steuerung über Rahmenbedingungen oder indirekte, ergebnisorientierte Leistungssteuerung bezeichnet werden (Krause, Berset & Peters, 2015; Krause & Dorsemagen, 2017). Mitarbeitende sind mit den betriebswirtschaftlichen Konsequenzen ihres Arbeitshandelns konfrontiert. Im englischsprachigen Raum wird von *results only work environment* (ROWE) gesprochen, womit betont wird, dass Mitarbeitende über zu erbringende Ergebnisse und nicht über Arbeitszeiten geführt werden (Kelly & Moen, 2020; Perlow & Kelly, 2014). Vereinbarte oder vorgegebene Ziele können bei indirekter Leistungssteuerung eine große Rolle spielen, in manchen Unternehmen wird jedoch inzwischen auf den Zielbegriff verzichtet. Ziele ergeben sich aus Ticketsystemen (eingehende Kundenanfragen), Mitarbeitende orientieren sich selbstständig an Service Level Agreements (die bestimmte Reaktionszeiten auf Kundenfragen vorsehen), an der Kundenzufriedenheit oder ziehen sich Aufgaben nach dem Pull-Prinzip in agilen Arbeitsformen und schätzen eigenständig oder in Teams den notwendigen Arbeitsaufwand selbst ein. Viele erhalten regelmäßig Rückmeldung, wo sie stehen (Zielerreichung, Benchmark im Vergleich zu anderen usw.). Psychologisch relevant ist bei indirekter Leistungssteuerung, dass die Verantwortung nicht nur für den geleisteten Einsatz, sondern auch für die Ergebnisse des Arbeitshandelns verstärkt bei den Mitarbeitenden selbst liegt, die über die Orientierung an Ergebnissen und Kennzahlen ihren eigenen Beitrag zum Team-/Abteilungs-/Unternehmenserfolg nachweisen. Indirekte Leistungssteuerung begünstigt ein Nachdenken darüber, wie das eigene Handeln optimal zum Nutzen des Unternehmens eingesetzt werden kann (Krause & Dorsemagen, 2017).

Der Verzicht auf Zeiterfassung ist in diesem Sinne ein konsequenter Schritt hin zu einer Ergebnisverantwortung der Beschäftigten. Wo es auf die erzielten Ergebnisse ankommt, tritt die investierte Zeit als Referenzpunkt in den Hintergrund. Es erscheint daher zentral, den Verzicht auf Zeiterfassung als Ausdruck und Bestandteil der im Unternehmen praktizierten Leistungssteuerung und eben nicht isoliert zu betrachten.

1.2 Belastungen und Ressourcen bei indirekter Leistungssteuerung

Indirekte Leistungssteuerung geht mit hoher Eigenverantwortung und in der Folge mit hohen Anforderungen an die Selbstregulation einher, um Arbeitsziele zu erreichen und zugleich auf die eigene Gesundheit zu achten. Mitarbeitende benötigen also entsprechende Qualifikationen und Freiräume, um diese Eigenverantwortung wahrnehmen zu können. Anders als von Peters (2011) ursprünglich angenommen, deuten neuere Studien darauf hin, dass ergebnisorientierte Leistungssteuerung nicht zwingend selbstgefährdendes Arbeitshandeln fördert (Mustafić et al., 2020; Mustafić, Krause, Dorsemagen & Knecht, 2023). Es erscheint plausibel, dass die Auswirkungen auf Gesundheit und Motivation mit der Qualität der Umsetzung indirekter Leistungssteuerung in der jeweiligen Organisation variieren. Indirekte Leistungssteuerung kann bedeuten, dass die betrieblichen Rahmenbedingungen so gestaltet werden, dass Mitarbeitende Freiräume zum selbstständigen Handeln erhalten und realistisch erreichbare Ziele verfolgen und aushandeln können. Eine hohe Autonomie und Zielorientierung spricht menschliche Grundbedürfnisse an (Self Determination Theory; Deci, Olafsen & Ryan, 2017) und fördert Motivation und Engagement bei der Arbeit. Andererseits kann ergebnisorientierte Leistungssteuerung auch mit Rahmenbedingungen einhergehen, die systematisch zur Überforderung anregen und eine gesundheitsförderliche Selbstregulation unterlaufen.

Die Auswirkungen von Belastungen und Ressourcen auf Gesundheit und Motivation von Beschäftigten wurden durch zahlreiche Studien etwa rund um die Job Demands-Resources-Theory für viele Aspekte der Arbeitsbedingungen belegt (Bakker et al., 2023). Welche Belastungen und Ressourcen kommen nun bei ergebnisorientierter Leistungssteuerung typischerweise vor?

Positive Auswirkungen auf Gesundheit und Motivation der Beschäftigten sind bei indirekter Leistungssteuerung dann zu erwarten, wenn durch die Arbeitsbedingungen die Selbstregulation unterstützt wird. Dies kann durch Ressourcen wie etwa aushandelbare Ziele, hohe Freiheitsgrade (Autonomie und Selbstständigkeit), gegenseitige Unterstützung im Team oder die Anerkennung fachlicher Leistung durch die Führungskräfte, selbst wenn Erfolg und Zielerreichung phasenweise nicht gelingen, geschehen (Feuerhahn et al., 2016; Schulthess, 2017).

Negative Auswirkungen auf Gesundheit und Motivation der Beschäftigten dürften hingegen dominieren, wenn die betrieblichen Rahmenbedingungen Möglichkeiten zur Selbstregulation unterlaufen und erschweren und in den Arbeitsbedingungen Stressoren überwiegen. Relevant sind u.a. innerbetriebliche Konkurrenz, permanente Reorganisationen, Zielspiralen (automatisch ansteigende Ziele), Widersprüche zwischen fachlichen und ökonomischen Zielen sowie Arbeitsplatzunsicherheit bei fehlender Zielerreichung (Chevalier & Kaluza 2015; Feuerhahn et al., 2016; Schulthess, 2017).

Indirekte Leistungssteuerung kann also in unterschiedlicher Qualität umgesetzt werden: Je stärker Stressoren (wie Zielspiralen) und je schwächer Ressourcen (wie Möglichkeiten zum Aushandeln von Zielen) ausgeprägt sind, desto kritischere Auswirkungen auf Gesundheit und Motivation sind zu erwarten.

1.3 Gesundheitskritische Selbstregulation: Interessierte Selbstgefährdung

Wie lassen sich gesundheitskritische Auswirkungen stark ausgeprägter Stressoren auf die Erwerbstätigen bei ergebnisorientierter Leistungssteuerung erklären? Wenn Mitarbeitende über ihre Leistungsgrenzen gehen, um erfolgreich zu sein, kann nach Peters (2011) von interessierter Selbstgefährdung gesprochen werden: Beschäftigte entwickeln ein eigenes Interesse daran, über ihre Leistungsgrenzen zu gehen, ohne von einer Führungsperson zu Mehrarbeit aufgefordert worden zu sein (Krause, Dorsemagen & Peters, 2010). In Fallstudien und Befragungen kamen folgende Facetten interessierter Selbstgefährdung zum Vorschein (Krause et al., 2012; Krause et al., 2015; Mustafić, Dorsemagen et al., 2023): Arbeiten trotz Erkrankung, ausgedehnte Erreichbarkeit (für andere auch zu ungewöhnlichen Zeiten erreichbar sein, z. B. am Wochenende und im Urlaub), Ausdehnen der Arbeitszeit, Verzicht auf ausgleichende Freizeitaktivitäten, Verzicht auf Pausen, drastisches Senken der Qualität der eigenen Arbeit, Substanzkonsum zur Stimulation, Vortäuschen (z. B. Einschränkungen der eigenen Leistungsfähigkeit für sich behalten und verschweigen), Verzicht auf Austausch mit Kolleginnen und Kollegen.

Ergebnisorientierte Arbeitsbedingungen, die etwa durch Zielspiralen geprägt sind, hängen mit stärkerer Erschöpfung als Symptom für schlechtere Gesundheit zusammen. Dieser Zusammenhang zwischen Arbeit und Gesundheit kann teilweise auf vermittelnde (mediierende) selbstgefährdende Verhaltensweisen wie das Ausdehnen der Arbeitszeit zurückgeführt werden (Baeriswyl et al., 2014; Baeriswyl et al., 2021; Chevalier & Kaluza, 2015; Sandmeier et al., 2022). Selbstgefährdende Verhaltensweisen haben somit einen Erklärungswert bei der Vorhersage von Gesundheit, der über die Vorhersagekraft bereits früher untersuchter, anderer Bewältigungsstrategien hinaus-

geht (Deci et al., 2016) und werden deshalb im Arbeitskontext verstärkt untersucht (Dettmers et al., 2016).

1.4 Gesundheitsförderliche Selbstregulation: Arbeitsbezogene Selbstsorge

In Organisationen ist die Einsicht gewachsen, dass mit selbstgefährdenden Verhaltensweisen auf die Dauer Schwierigkeiten verbunden sind und gegengesteuert werden sollte. Neue Organisationsformen wie agile Projektarbeit streben eine positive Umsetzung indirekter Leistungssteuerung an. Die Möglichkeiten zur Selbstorganisation auf Teamebene werden gestärkt, Führungsrollen sollen ein fokussiertes Arbeiten und gutes Miteinander fördern. Bei konsequenter Umsetzung scheinen positive Effekte indirekter Leistungssteuerung in agilen Teams auf Motivation, Leistung und Gesundheit zu überwiegen (Baumgartner et al., 2020; Koch et al., 2023). Das soziale Klima in indirekt gesteuerten Betrieben spielt hierbei eine besonders große Rolle, da die offene Kommunikation zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden in Drucksituationen rasch verloren gehen kann und gezielt positiv gestaltet werden muss (Knecht et al., 2017). Es deutet sich an, dass eine ressourcenorientierte Umsetzung indirekter Leistungssteuerung die Selbstorganisation stärkt und Möglichkeiten zur arbeitsbezogenen Selbstsorge fördern kann (Mustafić, Krause, Dorsemagen et al., 2023). Selbstsorge bedeutet, dass Mitarbeitende Strategien einsetzen, die mittel- und langfristig die eigene Gesundheit, Motivation und Leistungsfähigkeit aufrechterhalten und hierbei in Kauf nehmen, dass kurzfristig nicht alle arbeitsbezogenen Ziele

und Aufgaben erledigt werden können. Sie kann verschiedene Facetten umfassen (Krause, 2024; Krause et al. 2023; Mustafić, Krause, Dorsemagen et al., 2023): Das eigenständige Gestalten positiver Arbeitsbedingungen (Job Crafting, Tims & Bakker, 2010; Lichtenthaler & Fischbach, 2016), etwa indem Probleme besprochen und der Umgang mit Schwierigkeiten aktiv ausgehandelt werden, das bewusste Gestalten von Grenzziehungen zwischen Arbeit und Privatleben (Boundary Crafting, Sturges, 2012), etwa durch das Begrenzen der Arbeitszeit, wie auch das aktive, erholförderliche Gestalten der eigenen Freizeitaktivitäten in Kontrast zu den Anforderungen der Arbeit (Recovery Crafting, Sonntag & Fritz, 2007).

1.5 Modell und Forschungsfragen

Der Verzicht auf Zeiterfassung kann Freiheiten in der Gestaltung der Arbeitszeit ermöglichen; zugleich legt der Stand der Forschung die Annahme nahe, dass der Verzicht auf Zeiterfassung tendenziell mit erhöhter Arbeitszeit einhergeht, wodurch längerfristig Einschränkungen von Gesundheit und Wohlbefinden begünstigt werden könnten. Um Wirkmechanismen und potenziell ambivalente Effekte des Verzichts auf Zeiterfassung besser zu verstehen, erscheint es hilfreich, relevante Merkmale der Arbeitsbedingungen sowie die gesundheitsrelevante Selbstregulation (Bewältigungsverhalten) der Beschäftigten in den Blick zu nehmen, die gemeinsam mit dem Verzicht auf Zeiterfassung im Rahmen ergebnisorientierter Leistungssteuerung auftreten können. Abbildung 1 illustriert die herleitbaren Annahmen.

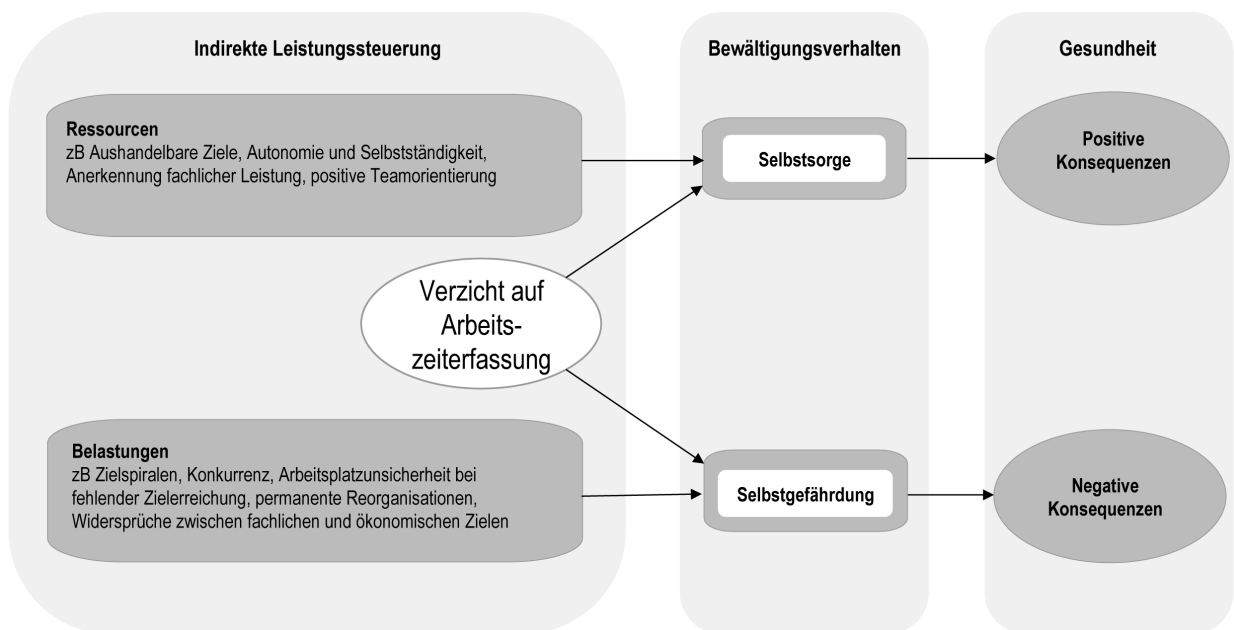


Abbildung 1: Modell zur Einbettung des Verzichts auf Arbeitszeiterfassung in Zusammenhänge zwischen Arbeitsbedingungen, Bewältigungsverhalten und Gesundheit.

Selbstgefährdendes Arbeitshandeln (z. B. Arbeiten in der Freizeit, im Urlaub oder trotz Erkrankung), das auf die Dauer negative Auswirkungen auf Gesundheit und Befinden begünstigen kann, ist eher zu erwarten, wenn Belastungen (z. B. Zielspiralen) in der Ausgestaltung indirekter Leistungssteuerung dominieren. Eine ressourcenorientierte Ausgestaltung indirekter Leistungssteuerung (z. B. hohe Autonomie, aushandelbare Ziele) sollte arbeitsbezogene Selbstsorge begünstigen (z. B. bewusstes Setzen von Grenzen zwischen Arbeits- und Privatleben, Erholen im Falle einer Erkrankung), was sich wiederum auf die Dauer positiv auf Motivation und Befinden auswirken kann.

Zentrale Fragestellungen der Studie lauteten somit:

1. Lassen sich Gruppen von Personen bilden, bei denen eher selbstgefährdendes oder eher selbstsorgendes Bewältigungsverhalten dominieren?
2. Unterscheiden sich die Arbeitsbedingungen zwischen diesen beiden Personengruppen systematisch in Bezug auf Belastungen und Ressourcen, sodass im Rahmen indirekter Leistungssteuerung von verschiedenen Konstellationen aus Arbeitsbedingungen und Bewältigungsverhalten gesprochen werden kann?
3. Können Wirkmechanismen des Verzichts auf Zeiterfassung in Bezug auf diese Konstellationen beschrieben werden?

2 Methoden

2.1 Qualitative leitfadengestützte Interviews

2.1.1 Qualitative Interviews

Ein qualitativer Ansatz wurde gewählt, da das Ziel der Studie darin bestand, die subjektiven Erfahrungen und Perspektiven der Befragten in Bezug auf den Verzicht auf Zeiterfassung, die Arbeitsbedingungen und die individuellen Bewältigungsstrategien umfassend zu erfassen. Qualitative Methoden eignen sich besonders, um komplexe und vielschichtige Phänomene zu untersuchen, bei denen wenig vorbestehende Erkenntnisse vorhanden sind. Sie ermöglichen es, neue Zusammenhänge und Mechanismen zu entdecken, die sich aus den individuellen Erzählungen der Befragten ergeben (Döring & Bortz, 2016).

Die Interviews wurden halbstrukturiert geführt, um sicherzustellen, dass die zentralen Aspekte der Forschungsfragen und des theoretischen Modells thematisiert wurden, während gleichzeitig Raum für Vertiefungs- und Zusatzfragen gegeben war. Der Leitfaden diente als strukturiertes Gerüst für das offene Gespräch zwischen Interviewer:in und Interviewperson und umfasste die folgenden Themenblöcke:

- Einstieg (Vorstellen, Ablauf, Datenschutz)
- Beschreiben der Tätigkeit
- Verzicht auf Zeiterfassung (Motivation für den Verzicht; Auswirkungen auf Arbeitsalltag und Arbeits-

verhalten; Konsequenzen: Befinden, Life Domain Balance, Arbeitsengagement)

- Einführungsprozess des Verzichts auf Zeiterfassung (Organisations- und Personalentwicklung, Reglemente und Regeln, Gesundheitsförderung)
- Rahmenbedingungen (Führungsverhalten, Autonomie, Umgang mit Flexibilitäts-Anforderungen, Teamkultur, Leistungskultur, Ziele / Kennzahlen, Betriebsklima)
- Mentales Modell (persönliche Sichtweise auf den Verzicht auf Zeiterfassung)
- Erfahrungen im Home-Office während der Pandemie (aufgrund der Durchführung der Studie während des ersten Pandemiejahres)

2.2 Stichprobenrekrutierung

Die Sozialpartner der Branche warben zu Beginn der Studie im Jahr 2020 per E-Mail und über Publikationen auf internen Webseiten für die Teilnahme an der Studie. Interessierte wurden gebeten, sich bei der Studienleitung zu melden und einen Kurzfragebogen auszufüllen. Im Kurzfragebogen wurden die Auswahlkriterien für die Ziehung des qualitativen Samples abgefragt, damit eine qualifizierte Auswahl von Interviewpersonen getroffen werden konnte. Insgesamt erklärten sich zunächst 26 Personen zu einem Interview bereit. In dieser Gruppe waren bestimmte, für die Studie als relevant erachtete persönliche Merkmale (Teilzeitarbeit, Kinder im Haushalt) zu wenig vertreten. Dieser Mangel konnte durch Nachrekrutierung behoben werden, so dass schlussendlich die angestrebten 24 Interviewpersonen zur Verfügung standen.

2.3 Stichprobe

Bei der Ziehung der Stichprobe kam es auf eine möglichst große Diversität hinsichtlich einer Reihe soziodemografischer Merkmale und in der Unternehmenswirklichkeit relevanter Aspekte an. Dazu zählten die Sprachregionen der Schweiz, die Art des Unternehmens, Tätigkeitsbereich und Funktion, Beschäftigungsgrad, Alter, Geschlecht sowie die Familiensituation. Auch wenn es nicht möglich erschien, alle Merkmalskombinationen gleichermaßen abzudecken, sollte doch eine möglichst große Heterogenität hinsichtlich dieser Merkmale vertreten sein.

In den 24 durchgeführten Interviews konnten die genannten Merkmale recht gut abgebildet werden. Alle Interviewpersonen arbeiteten in der Finanzdienstleistungsbranche. Gut die Hälfte der Befragten arbeitete in Front Office-Bereichen, sechs in Middle Office-Funktionen und fünf im Backoffice von Banken. 15 Interviewpersonen arbeiteten in der Deutschschweiz, sechs in der Romandie und drei im Tessin. Gut die Hälfte (13 Interviewpersonen) hatten eine Vorgesetztenfunktion, darunter sechs Frauen und sieben Männer. Die Verteilung nach Alter und Geschlecht kann Tabelle 1 entnommen werden.

17 Interviewpersonen (12 Männer, 5 Frauen) hatten keine im Haushalt lebenden Kinder unter 18 Jahren. Die Mehrheit der Befragten (19 Interviewpersonen) arbeitete Vollzeit, je eine Interviewperson arbeitete 95 bzw. 90%, drei weitere Interviewpersonen arbeiteten 50-60%.

Tabelle 1: Verteilung von Alter- und Geschlecht in der Stichprobe.

Alter	Geschlecht		Gesamt
	Männer	Frauen	
30-39 Jahre	4	2	6
40-49 Jahre	4	3	7
50-59 Jahre	7	3	10
60 Jahre und älter	1	-	1
Gesamt	16	8	24

2.4 Datenerhebung und -aufarbeitung

Die Interviews wurden online durchgeführt und für die Transkription aufgezeichnet. Alle Interviewenden verfügten über langjährige Erfahrungen in der qualitativen Sozialforschung. Auch die nötige Sprachkompetenz (dt./franz./ital.) war innerhalb des Forschungsteams vorhanden. Die fünf Interviewenden bereiteten sich unter Leitung des Teilprojektverantwortlichen gemeinsam auf die Interviews vor und tauschten Erfahrungen nach den ersten Interviews aus. Die Befragung der Interviewperson dauerte jeweils 60 bis 90 Minuten. Insgesamt fanden alle Interviews in einer sehr offenen Atmosphäre statt. Struktur und Details des Leitfadens bewährten sich.

Die Transkription und Übersetzung der Interviews erfolgten durch externe Dienstleister. Der größte Teil der Interviewpersonen aus der deutschsprachigen Schweiz sprach in den Interviews Mundart. Bei der Transkription erfolgte eine Übertragung ins Schriftdeutsche. Die abschließende Qualitätskontrolle von Transkripten und Übersetzungen wurde durch die Interviewenden vorgenommen. Um eine bessere Lesbarkeit zu gewährleisten, wurden die direkten Zitate aus den Interviews falls nötig geglättet, d.h. Sprechpausen, Versprecher oder unvollständige Sätze wurden korrigiert, soweit nicht die Gefahr bestand, damit die inhaltliche Aussage des Zitats zu verfälschen.

2.5 Auswertung

Die Auswertung der Interviews erfolgte mithilfe des Programms MAXQDA Analytics Pro 2020 und orientierte sich am qualitativ-inhaltsanalytischen Vorgehen, wie es von Rädiker und Kuckartz (2019) beschrieben wird. Aufbauend auf dem vorgängig erarbeiteten Kategoriensystem, das sich an den eingangs formulierten Forschungsfragen und am

erstellten Leitfaden orientierte, wurde das Textmaterial in mehreren Durchgängen codiert und recodiert. Die Entwicklung des Code-Systems erfolgt im ersten Schritt deduktiv, d.h. das Code-System orientierte sich stark an den Forschungsfragen. In weiteren Analyseschritten wurde es induktiv angepasst und erweitert, um relevante, vorab nicht vermutete Zusammenhänge, die sich erst in den Interviews zeigten, beschreiben zu können. Im Ergebnis lag eine strukturierte Übersicht vor, die durch einschlägige Zitate aus den Interviews hinterlegt ist. In Ergänzung wurden für alle Interviews kurze Dossiers erstellt, die den Gesamteindruck aus jedem Interview zusammenfassen und so gemeinsam mit den codierten Interviewsegmenten die Basis für die Auswertungen bildeten.

Auf der Suche nach einer Systematik in der Breite des Interviewmaterials wurde die gesundheitsrelevante Selbstregulation der Beschäftigten zum Ausgangspunkt genommen. In den Interviews wurde sowohl von selbstgefährdenden Verhaltensweisen (z. B. überlange Arbeitszeiten, Arbeiten bei Krankheit) als auch von selbstsorgendem Verhalten (z. B. klare Grenzen zwischen Arbeit und Freizeit, Einstehen für eigene Bedürfnisse) berichtet.

Im ersten Schritt wurde somit für alle Interviewpersonen geprüft, inwieweit sie sich einer Gruppe zuordnen ließen:

1. Selbstgefährdendes Verhalten steht im Vordergrund
2. Selbstsorgendes Verhalten steht im Vordergrund
3. Keine klare Zuordnung

Im zweiten Schritt wurden die Arbeitsbedingungen der Interviewpersonen in den drei Gruppen analysiert. Es ging darum herauszufinden, ob sich typische Konstellationen von Arbeitssituationen unterscheiden ließen, in denen eher selbstgefährdendes resp. eher selbstsorgendes Verhalten auftrat.

Im dritten Schritt wurde geprüft, inwieweit sich Wirkmechanismen des Verzichts auf Zeiterfassung ableiten ließen.

3 Ergebnisse

Die 24 Interviewpersonen konnten in drei Gruppen mit eher selbstgefährdendem, selbstsorgendem oder unklarem/ambivalentem Bewältigungsverhalten eingeordnet werden (Fragestellung 1); insbesondere für die ersten beiden Gruppen ließen sich unterscheidbare Konstellationen von Arbeitsbedingungen beschreiben (Fragestellung 2). Die drei Konstellationen sind im Folgenden als „Risikokonstellation“, „Ressourcenkonstellation“ und „Pufferkonstellation“ beschrieben. Hypothesen zu Wirkmechanismen des Verzichts auf Zeiterfassung ließen sich ableiten (Fragestellung 3).

3.1 Risikokonstellation

In dieser Konstellation sind Interviewpersonen zusammengefasst, die in auffälliger Weise von Verhaltensweisen zur Bewältigung ihrer Arbeitsanforderungen berichteten, die wir aufgrund ihrer potenziell gesundheitsgefährdenden Wirkung als selbstgefährdende Verhaltensweisen bezeichnen. Schaut man sich die Arbeitsbedingungen der Interviewpersonen in dieser Konstellation an, so fällt auf, dass die Arbeitsbedingungen stärker als in den anderen Konstellationen durch hohen Ergebnisdruck und Einschränkungen der Autonomie, insbesondere der faktischen Zeitsouveränität gekennzeichnet waren.

Die Interviewpersonen dieser Konstellation ließen sich nicht systematisch hinsichtlich demografischer Kriterien unterscheiden. Es waren Beschäftigte aus Front, Middle und Back Office dabei.

3.1.1 Hohe Ausprägung von Selbstgefährdung, weniger Selbstsorge

„Also am Morgen, wenn ich aufstehe, checke ich meine Mails zu Hause. Und auch immer während den Ferien schaue ich täglich Mails an.“

Bei Interviewpersonen, die der Risikokonstellation zugeordnet sind, ragt das Arbeitsleben deutlich in die private Sphäre hinein. Die Beschäftigten machen Überstunden. Zahlen, die genannt wurden, rangierten zwischen 120 und bis zu 700 Überstunden pro Jahr. Die Interviewpersonen arbeiteten regelmäßig über die normalen Arbeitszeiten hinaus, abends und am Wochenende. Sie dehnten somit zum einen ihre Anwesenheit am Arbeitsplatz zeitlich aus und nahmen zum zweiten auch Arbeit in die private Sphäre mit, arbeiteten von unterwegs und von zuhause, bearbeiteten hier E-Mails und waren zuhause telefonisch erreichbar. Die meisten waren auch in den Ferien mindestens erreichbar, beantworteten E-Mails oder nahmen Anrufe entgegen. Im Extrem hieß das, auch in den Ferien jeden Tag mehrere Anrufe zu beantworten. Eine Kompensation der Mehrarbeit war jedoch nicht oder nur in geringem Umfang möglich.

Die Mehrheit dieser Interviewpersonen gab an, auch dann zu arbeiten, wenn sie halbkrank waren – eine Erkältung oder ein bisschen Fieber hielten sie nicht von der Arbeit ab.

Seltener berichteten diese Interviewpersonen von selbstsorgenden Verhaltensweisen. Die meisten nutzten nur selten oder manchmal und dann geplant zeitliche Flexibilität, um private Termine / Verpflichtungen wahrzunehmen. Etwa die Hälfte der Interviewpersonen berichtete, dass sie zwar mitunter bei Vorgesetzten Änderungen einforderten, jedoch ohne Erfolg. Es wurde wenig von außerberuflichen Interessen und Hobbies berichtet. Teilweise berichteten die Interviewpersonen als Ausgleich zur

Arbeit regenerative Strategien wie Meditation, Entspannungsübungen oder Massagen zu nutzen.

Schaut man auf Motive für die Arbeit und Auswirkungen des Arbeitsverhaltens auf Wohlbefinden und Gesundheit, so gab die Mehrheit dieser Interviewpersonen an, aus eigenem Antrieb (Selbstverpflichtung, Selbstverständnis, Eigeninitiative) viel zu arbeiten. Viele sprachen mit großem Elan und Begeisterung von ihrer Arbeit, bei anderen zeigten sich Anzeichen von Stresserleben und Erschöpfung. Manche berichteten, dass sich ein Verlust von Energie nicht bei der Arbeit, aber im Privatleben zeigte: *„Durch die hohe Arbeitslast und Müdigkeit, habe ich nicht die Energie, die ich eigentlich möchte im Privatleben.“*

Es war insgesamt nicht so, dass es der Mehrzahl dieser Interviewpersonen in ihrer aktuellen Situation schlecht ginge, negative Konsequenzen deuteten sich aber an, etwa wenn gefragt wurde, ob die Arbeitsweise auf längere Sicht so durchgehalten werden kann. *„Wenn ich das bis 65 machen muss so, dann bin ich vermutlich nicht mehr so fit mit 65.“*

3.1.2 Hoher Ergebnisdruck und eingeschränkte Zeitsouveränität

Die Arbeitsbedingungen der Beschäftigten in der Risikokonstellation waren im Vergleich zu den anderen Interviewpersonen in erhöhtem Maße von Druck gekennzeichnet.

Nur Interviewpersonen in dieser Konstellation berichteten, unter hohem Druck durch Arbeitsplatzunsicherheit, Vorgaben zur Kostensenkung, Personalmangel oder -abbau zu stehen. *„Wir wissen, dass wir uns auf einem Schleudersitz befinden.“* Andere Interviewpersonen in der Risikokonstellation berichteten von jährlich prozentual steigenden Zielen (Zielspiralen), wodurch der Druck stetig zunahm: *„Man nimmt das Volumen und sagt so und so viel Prozent des Volumens müsst ihr nächstes Jahr erreichen. Und von dem her, wenn wir gut arbeiten, strafen wir uns ein bisschen selber.“* Eine Interviewperson, bei der es keine Zielvereinbarungen gibt, berichtete von rückblickenden Vergleichen, bei denen Ranglisten der quantitativen Ergebnisse aller Teams erstellt werden. Hier nahm Druck potenziell zu, indem die orientierende Funktion, die Zielvereinbarungen haben können (Wann habe ich etwas erreicht, das den Ansprüchen des Unternehmens genügt?), wegfiel und bis zum rückblickenden Vergleich nicht klar war, wie die eigene Leistung beurteilt werden wird.

Einige Interviewpersonen schätzten die vereinbarten Ziele zwar als realistisch ein, beschrieben aber dennoch eine strukturell zu hohe Arbeitsmenge, die in der regulären Arbeitszeit nicht zu schaffen sei. Hier schienen die vereinbarten Ziele den Umfang der zu erledigenden Arbeit nur unzureichend abzubilden: *„Ich glaube, die Sachen, die da zur mehr Arbeitszeit führen, das sind eher die Dinge, die auch ad hoc zusätzlich reinkommen.“*

Die Leistungskultur in den Unternehmen dieser Interviewpersonen war stark ergebnis- und erfolgsorientiert. Druck wurde in der Risikokonstellation beispielsweise durch die Gleichzeitigkeit von Präsenz- und Ergebniskultur in einigen Organisationen ausgelöst: Es ging zwar primär darum, erfolgreich zu sein, Ergebnisse zu erreichen, weshalb alle viel arbeiteten, zugleich wurde aber auch auf die Anwesenheit im Betrieb geschaut oder es waren Zeiten in einem umfangreichen Ausmaß vorgegeben. „Also ich weiß ganz am Anfang bin ich irgendwie mal um 17 Uhr gegangen und dann hat mich eine Führungskraft gefragt, ob ich einen halben Tag Urlaub genommen hätte.“ Diese Gleichzeitigkeit wurde von den betroffenen Interviewpersonen als belastend erlebt: „Also das Unterstützendste könnte sein, dass nachher wirklich so eine Kultur gelebt wird, wo gesagt wird, es ist okay, wenn Du mal einen halben Tag oder einen Tag nicht hier bist. Dass man einfach die Freiräume, die man sich rausnimmt, nicht stehlen muss. Sondern dass die wirklich offen kommuniziert werden.“

Wertschätzung erlebten die Interviewpersonen in der Risikokonstellation eher für das Erreichen von Ergebnissen denn für hohen gezeigten Einsatz. „Im Alltag erhält man wirklich die meiste Anerkennung bei quantitativer Zielerreichung.“ Und: „Ich denke, es ist gewollt, dass wir mehr Arbeit haben, als wir erledigen können.“

Der in Leistungssteuerung und -kultur angelegte Druck fand sich auch im Führungsverhalten der Vorgesetzten von Interviewpersonen in der Risikokonstellation wieder oder wurde dadurch verstärkt. Von Führungskräften, die ihrerseits die Belastung ihrer Mitarbeitenden ansprechen und aktiv Unterstützung anbieten, wurde hier nicht berichtet. Hingegen gab es nur in der Risikokonstellation Interviewpersonen, die den Austausch mit ihrer Führungskraft und die allenfalls angebotene Unterstützung als nicht hilfreich beschreiben. „Da heißt es dann schon mal, ich soll einfach mal ne Woche ein bisschen später anfangen und vielleicht mal eine Stunde früher aufhören, aber das hilft mir ja nicht weiter. Meine Aufgaben bleiben ja liegen und in der Woche drauf muss ich das alles wieder aufholen. Das bringt mir genau gar nichts.“ Ausschließlich in der Risikokonstellation fanden sich Interviewpersonen, die es überhaupt nicht in Betracht ziehen würden, ihre Führungskraft bei Problemen anzusprechen. „Da fühle ich mich nicht wohl, mit solchen Themen dann zu kommen.“ Das Unwohlsein wurde meist damit in Verbindung gebracht, dass Vorgesetzte nicht als Vorbild agierten und kein Verständnis erwartet, sondern eher eine Verstärkung des Drucks zu mehr Arbeit erlebt wurde. „Wir haben jetzt eine Vorgesetzte, die sehr sehr viel arbeitet, die am Wochenende arbeitet, die abends spät arbeitet. Das wird dann so als Maßstab auch noch gesetzt. Das setzt einen so unter Zugzwang.“

Wenn auf Seiten von Leistungssteuerung, Leistungskultur und Führungsverhalten starker Druck herrscht, kann hoch ausgeprägte Autonomie helfen, diesen Druck abzumildern. In der Risikokonstellation kamen jedoch Einschränkungen der Autonomie zum Vorschein. Die In-

terviewpersonen in dieser Konstellation berichteten von einer Arbeitssituation, in der zwar formal die meisten über ihre Arbeitszeiten bestimmen konnten, ihre faktische Zeitsouveränität aber aus unterschiedlichen Gründen eingeschränkt war.

1. Einschränkungen ergaben sich zum einen aus Präsenzvorgaben oder -erwartungen. Bei einzelnen Interviewpersonen gingen die Präsenzvorgaben so weit, dass sogar fraglich ist, ob überhaupt formal von Zeitsouveränität die Rede sein kann. „Also es gelten für mich die Kernarbeitszeiten. Also meine große Zeitsouveränität spielt sich irgendwie ab zwischen morgens vor 9 und ab 16 Uhr.“
2. Speziell bei Interviewpersonen, die im Vertrieb arbeiteten, war die Zeitsouveränität oftmals durch die hohe Priorität von Kundenbedürfnissen eingeschränkt: *„Ich kann mir nicht vorstellen, zu einem Kunden zu sagen: ‘Nein, Sie rufen außerhalb der Arbeitszeiten an. Ich mache das nicht.’ (...) Als Vertriebsmitarbeiter würden wir nie ein Geschäft ablehnen.“*
3. Bei Interviewpersonen, die nicht im direkten Kundenkontakt standen, war es vor allem die hohe Arbeitsmenge, die die faktische Zeitsouveränität einschränkte. „8 Stunden 24 reichen einfach niemals.“ Wenn aber Arbeitstage regelmäßig 10 oder mehr Stunden haben, bleibt nicht viel Spielraum übrig, die Zeit flexibel und nach eigenen Bedürfnissen zu gestalten.

Interessanterweise beschrieben viele Interviewpersonen eine begrenzte faktische Zeitsouveränität durch hohe Arbeitsmenge oder prioritäre Kundenbedürfnisse nicht als subjektiv erlebte Einschränkung. Wenn es Klagen gab, betrafen diese vor allem die offensichtlichere Einschränkung durch betriebliche Präsenzvorgaben.

Autonomie im Sinne von inhaltlichen Handlungsspielräumen bei der Gestaltung der Arbeitstätigkeit wurde auch von den Interviewpersonen in der Risikokonstellation insgesamt als hoch eingeschätzt und beschrieben. „Das Motto von meinem Chef ist ganz klar, Dein Laden muss laufen, wie Du das machst, ist Deine Sache.“ Es kam jedoch zum Vorschein, dass Einschränkungen von Handlungsspielräumen implizit durchaus bestanden und speziell in der Risikokonstellation eher mit dem Erreichen von Ergebnissen in Zusammenhang gebracht wurden. Man hat viele Freiheiten in der Gestaltung der eigenen Arbeit – solange es gut läuft und die Ergebnisse erreicht sind. Eine Interviewperson brachte das explizit zum Ausdruck: „Und dank dem, dass ich meine Ziele relativ gut erreiche, habe ich auch sehr viele Freiheiten. Aber das ist schon in einem engen Zusammenhang.“

Die meisten Interviewpersonen berichteten von guter Zusammenarbeit im Team. Konkurrenz im Team kam vor, war aber selten. Ein gutes Miteinander im Team schien auch in der Risikokonstellation für die meisten Interviewpersonen eine wichtige funktionierende Ressource zu sein.

3.1.3 Verzicht auf Zeiterfassung als Risiko-Verstärker

Aus den Äußerungen der Interviewpersonen ließ sich ableiten, dass der Verzicht auf Zeiterfassung in dieser Konstellation als Risiko-Verstärker wirken könnte.

So schilderten Interviewpersonen, dass der Verzicht auf Zeiterfassung ihnen erlaube, flexibel außerhalb der normalen Arbeitszeiten in Ruhe und effizient arbeiten zu können. Der Verzicht auf Zeiterfassung führe dazu, dass man ungestört Überstunden machen könne, ohne sich dafür rechtfertigen zu müssen. Würde die Arbeitszeit erfasst, sei man hingegen konfrontiert mit Obergrenzen zu Überzeit, die dann das Erreichen des Erfolgs verhindern könnten: „Also positiv ist sicher dort, dass wenn ich jetzt irgendwo in einer intensiven Phase auch Fälle habe, die ich auch wirklich umsetzen will und auch wirklich gewinnen will, dort die entsprechende Kraft reinsetzen kann und jetzt nicht sagen muss, ich muss jetzt gehen, weil sonst habe ich wieder ein zeitliches Problem abzubauen, zum Beispiel Ende Woche oder Ende Monat.“ Ohne Zeiterfassung könne man Diskussionen zur Überzeit aus dem Weg gehen, auch das wurde geschätzt: „Am Schluss muss ich die Arbeit eh machen. Also Motivator war für mich, diesen Diskussionen aus dem Weg zu gehen.“

Das Erreichen von Ergebnissen hatte höchste Priorität, die Ableistung der Arbeitszeit hingegen wirkte für die Interviewpersonen in keiner Weise problemlösend. In der Folge wurde der Verzicht auf Zeiterfassung als arbeitserleichternd angesehen. Tatsächlich führte der Verzicht auf Zeiterfassung jedoch dazu, dass Überzeit unsichtbar wurde. Die darin angelegte Ambivalenz brachte eine Interviewperson auf den Punkt: „Ich fühle mich einfach freier, wenn ich die Arbeitszeit nicht erfassen muss. Aber gleichzeitig manchmal auch mit diesem komischen Gefühl, dass gar nicht ersichtlich ist, dass ich manchmal zehn, elf, zwölf Stunden hier drinsitze.“

Erhält jedoch das Unternehmen keine realistische Rückmeldung dazu, wieviel Zeit erforderlich ist, um die geforderten Ergebnisse zu erreichen, verringert sich die Wahrscheinlichkeit für eine Anpassung der Arbeitsmenge und erhöht sich die Wahrscheinlichkeit, dass Anforderungen eher noch weiter steigen, Ziele eher noch weiter nach oben geschraubt werden.

Hierin kann somit ein verstärkender Effekt liegen: Durch den Verzicht auf Zeiterfassung wird es wahrscheinlicher, dass hoher Ergebnisdruck zur Ausdehnung von Arbeitszeiten und in der Folge auch zu negativen gesundheitlichen Konsequenzen führt. Dass dieser Effekt tatsächlich im Verzicht auf Zeiterfassung angelegt ist, brachte eine weitere Interviewperson auf den Punkt: „Wenn man zu viel Überzeit gemacht hat, hieß es, du bist nicht gut genug, du machst zu viel Überzeit. Wenn man die Überzeit nicht aufgeschrieben hat, hat es geheißen, ja okay, ihr habt wahrscheinlich nicht so viel zu tun. Man kann ja wohl noch ein bisschen Leute entlassen.“

Im Bericht einer Interviewperson über zwei ihrer Mitarbeiterinnen wurde auf andere Weise Ambivalenz des Verzichts auf Zeiterfassung deutlich. Die beiden seien „sehr qualitätsbewusst, sagen wir es mal so, und dafür aber auch sehr langsam. Und die arbeiten beide in der Tendenz eher zu viel, da hat man dann früher immer diese Gespräche geführt, oder, du arbeitest zu viel, aber der Output ist zu wenig. Ich glaube, für die beiden ist es auch eine Erleichterung. Die dürften ja die Zeit erfassen, aber sie machen es nicht. Weil für die ist das glaube ich eine Erleichterung, weil so der Druck von: Dein Output stimmt nicht in dieser Zeit, der ist weg.“ Einerseits wird der Verzicht auf Zeiterfassung hier positiv bewertet (so vermutete die vorgesetzte Person), andererseits wird so die Verantwortung für Mehrarbeit auf die Beschäftigten verlagert. Gespräche über Leistungsunterschiede, die Frage nach deren Akzeptanz, und individuell passende Arbeitsmenge werden nicht mehr geführt, es bleibt den Beschäftigten überlassen, mit dem für sie hohen Druck eigenverantwortlich umzugehen – und im Zweifel mit Mehrarbeit zu reagieren.

Ein weiterer potenzieller Verstärkereffekt des Verzichts auf Zeiterfassung zeigte sich in der Schwierigkeit, Arbeitszeit von Freizeit abzugrenzen. Zum Alltag vieler Interviewpersonen gehörten Zeiten, deren Kategorisierung als „Arbeitszeit“ oder „Freizeit“ nicht auf der Hand lag. Das konnten Abendveranstaltungen sein, die man aus dienstlichen Gründen besucht, die aber auch Freizeitcharakter haben (Theater, Vereine, Apéros mit Kunden). Das konnten kurze Anrufe von Kollegen oder Kunden am Abend, am Wochenende oder in den Ferien sein, die kaum zu erfassen sind. Das waren Dienstreisen, die aus Reisezeiten, besonders langen Arbeitstagen oder vielen Terminen mit Kunden zu ungewöhnlichen Zeiten bestanden. Die Klärung der Frage, wann Arbeitszeit aufhört und wann Freizeit beginnt, gehört gerade in Zeiten zunehmend mobil-flexiblen Arbeitens, aber auch im Rahmen bestimmter Tätigkeitsprofile zu den herausfordernden, bislang unzureichend geklärten Fragen des Arbeitsrechts. Der Verzicht auf Zeiterfassung wird zwar auch in dieser Hinsicht von vielen Interviewpersonen zunächst einmal als arbeitserleichternd wahrgenommen: Sie müssen sich mit der Frage einer Kategorisierung von Arbeits- und Freizeit nicht mehr beschäftigen. Zugleich ist klar: Das Problem wird dadurch nicht gelöst, es wird lediglich auf die Beschäftigten verlagert. Es ist jetzt an ihnen zu entscheiden, was sie zur Arbeits- und was sie zur Freizeit zählen. Bei Interviewpersonen in der Risikokonstellation wurde deutlich: Hier verstärkt der Verzicht auf Zeiterfassung die Tendenz, Arbeitszeiten auszudehnen, indem Zweifelszeiten nun eben einfach dazugehören.

Auch wenn viele Interviewpersonen die (kurzfristig) entlastenden Effekte des Verzichts auf Zeiterfassung betonten, bestanden doch einige Hinweise, dass bei kritischen Arbeitsbedingungen der Verzicht auf Zeiterfassung gesundheitskritische Verhaltensweisen verstärken kann. In der Risikokonstellation ging eine hohe Ausprägung von

Selbstgefährdung mit einer Arbeitssituation einher, die von hohem Ergebnisdruck, eingeschränkter Zeitsouveränität und fehlender Unterstützung durch die Vorgesetzten geprägt war. Der Wirkmechanismus des Verzichts auf Zeiterfassung kann hier so betrachtet werden, dass er das in den Arbeitsbedingungen angelegte Risiko für gesundheitsgefährdendes Bewältigungsverhalten verstärkte.

3.2 Ressourcenkonstellation

In dieser Konstellation sind Interviewpersonen zusammengefasst, bei denen auffiel, dass sie Sorge für die eigene Gesundheit trugen, indem sie Arbeitszeiten begrenzten, Anforderungen des Unternehmens und private Anforderungen gleichwertig gestalteten und aktiv für eigene Bedürfnisse eintraten. Die Arbeitssituation war stärker als in den anderen Konstellationen durch hohe Zeitsouveränität, Möglichkeiten zum Aushandeln der Arbeitsmenge und unterstützendes Führungsverhalten geprägt.

Die Interviewpersonen dieser Konstellation ließen sich nicht systematisch hinsichtlich demografischer Kriterien unterscheiden. Es waren keine Beschäftigten aus dem Vertrieb dabei. Alle teilzeitbeschäftigten Interviewpersonen der Stichprobe waren dieser Konstellation zugeordnet.

3.2.1 Hoher Stellenwert von Selbstsorge, weniger Selbstgefährdung

„Die muss ich leisten können, diese Flexibilität. Aber ich nehme sie mir dann auch wieder an einem anderen Punkt heraus. Wo ich mir dafür wieder Freizeit nehme, wenn ich eigentlich hätte arbeiten müssen.“

Im Vergleich zur Risikokonstellation berichteten Interviewpersonen der Ressourcenkonstellation von deutlich geringeren Überzeiten. Sie arbeiteten eher zu festen Zeiten, innerhalb der normalen Arbeitszeit. Sie leisteten bei Bedarf flexibel Mehrarbeit, arbeiteten aber seltener und in geringerem Umfang über die normale Arbeitszeit hinaus, abends oder am Wochenende. In den Ferien arbeiteten sie in der Regel nicht, waren höchstens für Rückfragen erreichbar. Arbeiten bei Krankheit war die Ausnahme. Wenn Mehrarbeit erforderlich war, kompensierten Interviewpersonen dieser Konstellation flexibler und in größerem Ausmaß.

Interviewpersonen, die wir der Ressourcenkonstellation zuordnen, berichteten verstärkt davon, dass sie proaktiv auf Balance zwischen ihren Lebensbereichen achteten. Sie sprachen im Interview mehr über Bereiche außerhalb der Arbeit, die ihnen wichtig waren (Hobbies, Familie), reflektierten ihre Prioritäten. *„Der Job ist wichtig, der hält mich über Wasser mit Wohnung und Nahrung und allem usw. Aber das was schlussendlich wirklich wichtig ist, ist die Gesundheit und das Umfeld, die Familie, die Freunde. Das ist schlussendlich das, was es wirklich ausmacht. Das sind so Erfahrungen und Erkenntnisse, die man sammeln*

muss und dann wird man klüger.“ Manche berichteten, dass negative gesundheitliche Erfahrungen sie dazu gebracht hatten, mehr auf sich und die eigenen Prioritäten zu achten. *„Da sind auch gewisse Lehren, die ich gezogen habe aus meinen Zwanzigern, wo ich das manchmal auch ein bisschen übertrieben habe. Wo man das dann irgendwie mit Nackenschmerzen und Kopfschmerzen und was weiß ich bezahlen musste.“*

Ein wichtiger Unterschied zur Risikokonstellation lag darin, dass Interviewpersonen in der Ressourcenkonstellation zu hohe Arbeitslast mit der vorgesetzten Person lösungsorientiert thematisierten. Hier suchten Interviewpersonen bewusst und im Sinne eines Eintretens für persönliche Bedürfnisse und die eigene Gesundheit mit ihren Vorgesetzten das Gespräch, um Arbeitsmenge und Überzeiten zum Thema zu machen.

3.2.2 Hohe Autonomie, unterstützende Führung und weniger Druck

Auch bei den Interviewpersonen, die wir der Ressourcenkonstellation zuordneten, wurde im Kern eine ergebnisorientierte Leistungssteuerung umgesetzt. Bei einigen Interviewpersonen gab es Zielvereinbarungen, bei anderen nicht (mehr). Bei manchen fand ausschließlich eine rückblickende Leistungsbeurteilung statt, hier spielte bei den Interviewpersonen der Beitrag zur Kulturentwicklung der Bank eine wichtige Rolle. Auch Interviewpersonen in der Ressourcenkonstellation berichteten, dass die Zielerreichung ehrgeiziger würde, meistens ging es dann darum, dass sich das erwartete Tempo erhöhte. Zielspiralen (jährliche prozentuale Wachstumsraten) gab es hier aber nicht. Auch hoher Druck, (Personal-)Kosten zu reduzieren oder Druck durch Arbeitsplatzunsicherheit kamen hier nicht vor. Nur in der Ressourcenkonstellation kam es vor, dass (Termin-)Ziele Puffer beinhalteten: *„Wir spielen da auf Sicherheit.“*

Tendenziell waren die zu erreichenden Ergebnisse (die nicht immer Ziele genannt wurden) realistisch, höchstens leicht steigend. Es gab die Möglichkeit, Einfluss zu nehmen, Ziele auch anzupassen bzw. rückblickend den investierten Aufwand zu berücksichtigen. Trotz ergebnisorientierter Leistungskultur wurde auch Wertschätzung für Einsatz und Qualität erlebt.

Mit Blick auf das Führungsverhalten berichteten Interviewpersonen in der Ressourcenkonstellation insgesamt positiv über ihre Führungskräfte. Manche hatten zwar wenig Austausch, schätzten dies aber, weil sie sich in ihrer Autonomie unterstützt fühlen. Sie beschrieben die Arbeitsbeziehung als vertrauensvoll. *„Wenn ich Fragen habe, kann ich auf ihn zugehen.“* Andere berichteten, mit ihrer vorgesetzten Person häufiger zu den Themen Arbeitszeit, Arbeitsmenge, Arbeitsbelastung im Austausch zu sein. Bei Schwierigkeiten wurde gemeinsam über hilfreiche Lösungen nachgedacht. *„Wir haben da (...) einen engen Austausch und wir sprechen das an und wir suchen ge-*

meinsam nach Lösungen. (...) Dort reden wir und schauen, wie wir gegebenenfalls die Themen anders verteilen, wen wir dazunehmen können, wie wir die Aufgaben meistern und es ist immer wieder Thema, es ist ein bewusstes Thema.“ Nur in dieser Konstellation berichteten Beschäftigte, mitunter auch von ihrer Führungskraft auf Unterstützungsbedarf angesprochen zu werden.

In der Ressourcenkonstellation gab es keine Interviewperson, die von mangelnder Ansprechbarkeit, wenig hilfreichen Unterstützungsangeboten oder mangelndem Vorbildverhalten ihrer Vorgesetzten berichtete. Eine Interviewperson hob im Gegenteil explizit hervor, dass ihre Führungskraft sich bemühe auch mit Blick auf Arbeitszeit Vorbild zu sein und z. B. keine Mails am Wochenende an Mitarbeitende schreibe.

Bei den Interviewpersonen in der Ressourcenkonstellation kam insgesamt eine hohe erlebte Zeitsouveränität zum Vorschein. Viele Interviewpersonen in dieser Konstellation hatten sich in eher festen Arbeitszeiten eingerichtet. Sie schätzten, Autonomie selbstgewählt nutzen zu können und die Arbeitszeit auch nach eigenen Bedürfnissen zu organisieren. „Ich überlege es mir gar nicht, weil ich es nirgends eintragen muss, sondern ich mache es einfach.“

Zeitsouveränität konnte hier z. B. auch bedeuten Home-Office-Tage selbst festzulegen oder (bei Teilzeit) Arbeitstage zu definieren: „Früher (...) habe ich alle sechs Monate meine Anwesenheit geändert. (...) Jetzt (...) habe ich gedacht: Es ist besser, ich bin jeden Tag sichtbar, als nur an zweieinhalb Tagen.“

Auch viele Interviewpersonen aus der Risikokonstellation gaben an, grundsätzlich frei in ihrer Zeitgestaltung zu sein, sie hatten es jedoch mit verschiedenen äußeren Einschränkungen ihrer faktischen Zeitsouveränität zu tun. Solcherlei systematische Einschränkungen der Zeitsouveränität durch zu hohe Arbeitsmenge oder hoch prioritäre Kundenbedürfnisse kamen in der Ressourcenkonstellation nicht zum Vorschein. Wenn es im Unternehmen Präsenzerwartungen gab, waren diese eher nicht individualisiert. Es wurde erwartet, dass das Büro zu bestimmten Zeiten besetzt ist, aber nicht, dass jeder zu dieser Zeit da ist; es galt sich abzustimmen.

Die Handlungsspielräume bei der Organisation und Gestaltung der eigenen Arbeit wurden auch in dieser Konstellation als hoch beschrieben. Interviewpersonen in der Ressourcenkonstellation hatten jedoch zudem eher die Möglichkeit, auch Einfluss auf ihre Arbeitsmenge zu nehmen. Wenn Kapazitäten erschöpft waren, konnten Termine verschoben oder Aufträge abgelehnt werden. „Sie haben ein Beispiel erzählt mit vier Projekten gleichzeitig. Dass Sie sagen, einem Projektleiter sagen Sie dann auf jeden Fall ab oder verschieben ihn um zwei Monate.“ „Ja.“ „Das können Sie selbst entscheiden?“ „Ja.“

3.2.3 Verzicht auf Zeiterfassung als Autonomie-Verstärker

Auch in der Ressourcenkonstellationen deutete sich ein Verstärkereffekt des Verzichts auf Zeiterfassung an, hier tendenziell in positiv verstärkender Weise: Der Verzicht auf Zeiterfassung trägt für Interviewpersonen in der Ressourcenkonstellation dazu bei, dass sie ihre Arbeitszeit selbstverantwortlich gestalten können.

„Ich mag es, wenn ich meine Arbeit selbst einteilen kann und wenn ich dann arbeiten kann, wenn es eben zu meinem Privatleben passt und zur Arbeit, die ich tun muss (...). Ich finde das sehr schön, ich finde das eine Bereicherung der Lebensqualität.“

Möglich wird eine selbstsorgende, selbstverantwortliche Arbeits(zeit)gestaltung auch durch die Rahmenbedingungen im Betrieb: Wenn Zeitsouveränität nicht nur formal besteht, sondern tatsächlich genutzt werden kann, Kompensation möglich ist, Arbeitsmenge und Ziele realistisch und anpassbar sind und die vorgesetzte Person bei Schwierigkeiten angesprochen werden kann und Unterstützung gibt, ist es leichter möglich, betriebliche Anforderungen und persönliche Bedürfnisse gleichwertig nebeneinander zu berücksichtigen.

Eine zweite, ambivalente Wirkung des Verzichts auf Zeiterfassung kam auch hier zum Vorschein: Auch in der Ressourcenkonstellation trug der Verzicht auf Zeiterfassung dazu bei, dass sich die Sphären Arbeit und Freizeit vermischten. Allerdings gelang es bei ausreichenden Ressourcen eher, die Vermischung für sich zu nutzen und als entlastend zu erleben: Hier ging es eher darum, in „Mischzeiten“ Themen weiterzudenken, Ideen reifen zu lassen. „Ich habe in der Tendenz eher Minus-Stunden. Wobei ich finde das immer auch schwierig abzugrenzen. Weil gerade, wenn man konzeptionell tätig ist, gerade wenn man in der Führung tätig ist, wann habe ich jetzt wirklich aufgehört zu arbeiten? Ich ertappe mich immer wieder mal dabei – kürzlich habe ich Wäsche aufgehängt und mir dabei überlegt, wie ich jetzt mit diesem Mitarbeiter umgehe beispielsweise. Und das ist dann so eine Frage, wie grenzt man das ab? Und wenn ich das jetzt auch noch zur Arbeitszeit dazuzählen würde, hätte ich natürlich viel zu viele Plus-Stunden.“

An einzelnen Beispielen wurde auch ersichtlich, dass die Konstellation, der eine Interviewperson zugehörig ist, nicht festgeschrieben ist, sondern von sich ändernden Rahmenbedingungen abhängen und sich wandeln kann. So beschrieb eine Interviewperson, die von einer eigentlich positiven Situation berichtete, mit anspruchsvollen, aber machbaren Anforderungen, hoher Autonomie, einem verständnisvollen Vorgesetzten, dass sie Veränderungen beobachtete, die sich auf sie auswirkten. Im Unternehmen gebe es einen großen Veränderungsprozess, die Prioritäten hätten sich geändert, die Arbeit werde mehr, aber es werde nicht gesehen, „*was da noch alles quer reinkommt an Anfragen, Mails, kleineren Aufträgen*“. In der Konsequenz hatte die Interviewperson nun begonnen, ihre Arbeitszeit

ten zu dokumentieren, um steigende Anforderungen und Überzeiten der vorgesetzten Person gegenüber sichtbar zu machen.

In der Ressourcenkonstellation traten eine hohe Ausprägung von Selbstsorge und weniger Selbstgefährdung in einer Arbeitssituation auf, die von viel Autonomie, einem unterstützenden Führungsverhalten und deutlich geringerem Ergebnisdruck als in der Risikokonstellation geprägt ist. Der Verzicht auf Zeiterfassung kann hier die positive Wirkung der Gestaltungsfreiräume, die in der Leistungssteuerung angelegt sind, verstärken, und den Beschäftigten ein gesundheitsförderliches Arbeits- und Bewältigungsverhalten erleichtern.

3.3 Pufferkonstellation

Neben der Risiko- und der Ressourcenkonstellation kam in den Interviews noch ein drittes, als „Pufferkonstellation“ bezeichnetes Muster zum Vorschein. Diese Konstellation birgt zwei Besonderheiten.

Einerseits kam nur bei dieser Konstellation ein demografisches Muster zum Vorschein – ohne dass etwas darüber gesagt werden kann, wie häufig dieses in der Gesamtheit der Beschäftigten vorkommt. Alle Interviewpersonen in der Pufferkonstellation waren Männer, die in Front Office-Bereichen arbeiteten. Die meisten von ihnen hatten eine Vorgesetztenfunktion. Das Durchschnittsalter war höher als in den anderen Konstellationen. Sie arbeiteten in der Romandie oder im Tessin.

Andererseits war die Konstellation in ihren Ausprägungen ambivalent und weniger klar zu fassen. Im Kern zeichnete sie sich dadurch aus, dass zwar selbstgefährdende Tendenzen (z. B. lange Arbeitstage) beschrieben wurden, diese aber durch selbstsorgende Strategien (z. B. klare Abgrenzung in den Ferien) begrenzt werden konnten. Bei einerseits deutlichen Stressoren insbesondere durch ambitionierte Ziele wurde andererseits eine hoch ausgeprägte Autonomie beschrieben, die die potenziell belastende Wirkung für die Beschäftigten erkennbar abmilderte. Der Verzicht auf Zeiterfassung wurde als zentraler Bestandteil eines als stimmig erlebten Austauschverhältnisses im Spannungsfeld der bestehenden Belastungen und Ressourcen beschrieben, der zwar einerseits zu Selbstgefährdung führe, andererseits aber auch viel Selbstständigkeit ermögliche, die von den Beschäftigten hoch geschätzt wurde.

Detailliertere Ausführungen zur Pufferkonstellation sind aus Platzgründen im Anhang enthalten.

4 Diskussion

In drei beschriebenen, davon insbesondere zwei gut interpretierbaren Konstellationen ließen sich sowohl gesundheitsrelevante Selbstregulation (Fragestellung 1) als auch Arbeitsbedingungen (Fragestellung 2) voneinander abgrenzen und unterscheiden. Die Risikokonstellation gibt

Hinweise, welche Stressoren eine belastungsreiche Qualität indirekter Leistungssteuerung kennzeichnen und dazu beitragen könnten, dass der Verzicht auf Zeiterfassung mit selbstgefährdenden Verhaltensweisen im Arbeitsalltag einhergeht, was auf die Dauer wiederum die Gesundheit beeinträchtigen kann. Potenziell auftretende, relevante Stressoren waren insbesondere:

1. Fortlaufend *hoher Ergebnisdruck*: Jährliche steigende Ziele bzw. Zielspiralen; Personalmangel/-abbau, Maßnahmen zur Kostensenkung, Arbeitsplatzunsicherheit; Rückblickende Vergleiche; Ziele, die den Arbeitsumfang unzureichend abbilden (unsichtbare Anforderungen).
2. *Gleichzeitigkeit von Ergebnis- und Präsenzkultur*, die Druck verstärkt und Zeitsouveränität reduziert.
3. *Einschränkungen der faktischen Zeitsouveränität* durch Präsenzvorgaben und -erwartungen, maximale Priorisierung von Kundenbedürfnissen oder hohe Arbeitsmenge. Obwohl die Interviewpersonen formal ihre Arbeitszeit selbst gestalten können, bleiben in der Realität wenig Spielräume.
4. *Mangel an Unterstützung* oder fehlendes Interesse der direkten Führungskraft und des Managements am Befinden und an der Arbeitslast der Mitarbeitenden. Die direkte Führungskraft hat oder sieht keine Möglichkeit zur aktiven Unterstützung der Mitarbeitenden und/oder agiert als negatives Vorbild (ist z. B. selbst zeitlich stark überlastet).

Die Ressourcenkonstellation gibt wiederum Hinweise, welche Ressourcen eine positive Qualität indirekter Leistungssteuerung kennzeichnen und dazu beitragen, dass der Verzicht auf Zeiterfassung mit Selbstsorge im Arbeitsalltag einhergehen kann, mit potenziell positiven Wirkungen für die Gesundheit. Als relevante Ressourcen zeigten sich insbesondere:

1. *Faktische individuelle Zeitsouveränität* als Facette von Autonomie: Nicht nur auf dem Papier besteht die Möglichkeit, Start- und Endpunkte der Arbeitszeiten zu beeinflussen und die Arbeitszeit im Rahmen zu halten. Zu den Freiheiten gehört auch, auf stabile Anfangs- und Endzeiten achten zu können, wenn dies dem individuellen Arbeitsstil entspricht. Ferner bestehen Möglichkeiten zum selbstständigen Kompensieren geleisteter Mehrarbeit.
2. Handlungs- und Entscheidungsspielräume, die auch *Einflussmöglichkeiten auf die Arbeitsmenge und einzuhaltende Termine* beinhalten, als weitere Facette von Autonomie.
3. Aktiv unterstützende Führungskräfte, die bei Schwierigkeiten ansprechbar und hilfreich sind, sich für die Auslastung der Beschäftigten interessieren, sich bei hoher Belastung an der Lösungssuche beteiligen, mit denen Ziele und Arbeitsmenge ausgehandelt werden können und die *Wertschätzung für Einsatz vermitteln, selbst wenn ein Ziel einmal nicht erreicht werden kann*.

Die Qualität der geleisteten Arbeit wird berücksichtigt.

4. Weniger Druck in der Leistungssteuerung: Es bestehen keine Hinweise auf Zielspiralen, kein hoher Kostendruck, *keine Arbeitsplatzunsicherheit*, stattdessen realistische, anpassbare Ziele, die auch einen gewissen Spielraum und Puffer bei der täglichen Arbeit lassen.

Der Wirkmechanismus des Verzichts auf Zeiterfassung ließ sich in den gefundenen Konstellationen als „Verstärker“ beschreiben (Fragestellung 5): Bei kritischen Arbeitsbedingungen (Risikokonstellation) schien der Verzicht auf Zeiterfassung selbstgefährdendes Arbeitsverhalten zu begünstigen und zu erleichtern, während bei guten Arbeitsbedingungen (Ressourcenkonstellation) Selbstsorge und bedürfnisgerechte Flexibilität ermöglicht wurden. Es stellt sich somit die Frage, inwieweit eigenständige Effekte des Verzichts auf Zeiterfassung auf Selbstregulation, Motivation und Gesundheit von Beschäftigten dominieren oder ob die Effekte des Verzichts auf Zeiterfassung vielmehr davon abhängen, welche Form der Leistungssteuerung in der Organisation dominant ist und in welche konkreten Arbeitsbedingungen er eingebettet ist.

Inwieweit der Wirkmechanismus des Verzichts auf Zeiterfassung als Verstärkereffekt verstanden werden kann, muss in quantitativen Studien weiter untersucht werden, die repräsentativ angelegt sind, statistische Analysen idealerweise im Längsschnitt ermöglichen und auch Vergleiche mit Personen zulassen, die ihre Arbeitszeit erfassen. Aus den Ergebnissen zu relevanten Belastungen und Ressourcen dieser Studie wurde ein standardisierter Fragebogen entwickelt, der derzeit bei Beschäftigten in der Schweizer Finanzdienstleistungsbranche eingesetzt wird.

Limitationen der Studie liegen in der geringen Stichprobengröße und der Selektivität der Stichprobe, die sich ausschließlich aus Beschäftigten der Finanzdienstleistungsbranche rekrutierte. Dadurch bleibt unklar, inwieweit die gefundenen Arbeitsbedingungen und Konstellationen spezifisch für diese Branche sind oder auf andere Branchen und Tätigkeiten übertragen werden können. Während Stärken des qualitativen Ansatzes darin liegen, dass typische Muster zum Vorschein gebracht und genau beschrieben werden können, bleibt es unmöglich, Aussagen über die Generalisierbarkeit der Ergebnisse zu treffen. Offen bleibt in der vorliegenden Studie zudem die angenommene Auswirkung von Belastungen und Ressourcen indirekter Leistungssteuerung und der beiden Bewältigungsstile auf die Gesundheit. Ganz sicher verweist die hier nur kurz beschriebene dritte Konstellation mit der sich andeutenden Gleichzeitigkeit von hohen Belastungen und starken Ressourcen, von Selbstgefährdung und Selbstsorge, darauf, dass eine schlichte Dichotomie guter versus kritischer Arbeitsbedingungen zu kurz greift. Die darin liegende Vereinfachung ermöglichte es hier jedoch, zentrale Charakteristika ergebnisorientierter Arbeitsbedingungen

zum Vorschein zu bringen und zugleich Annahmen über Wirkmechanismen des Verzichts auf Zeiterfassung innerhalb der gegebenen Arbeitsbedingungen zu treffen, die nun in Folgestudien weiter untersucht werden können.

Ob im Verzicht auf Zeiterfassung ein wirksames Instrument liegt, um Beschäftigten und Unternehmen zeitgemäße Flexibilität zu ermöglichen? Oder im Gegenteil ausufernde Arbeitszeiten und Überbeanspruchung von Arbeitnehmenden begünstigt werden? Es kommt auf die konkreten Arbeitsbedingungen im Rahmen indirekter Leistungssteuerung an, so unsere vorläufige Antwort.

Literatur

- Baeriswyl, S., Bratoljic, C. & Krause, A. (2021). How homeroom teachers cope with high demands: Effect of prolonging working hours on emotional exhaustion. *Journal of School Psychology, 85*, 125-139.
- Baeriswyl, S., Krause, A. & Kunz Heim, D. (2014). Arbeitsbelastungen, Selbstgefährdung und Gesundheit bei Lehrpersonen – eine Erweiterung des Job Demands – Resources Modells. *Empirische Pädagogik, 28* (2), 128-146.
- Bakker, A. B., Demerouti, E. & Sanz-Vergel, A. (2023). Job demands–resources theory: Ten years later. *Annual review of organizational psychology and organizational behavior, 10* (1), 25-53.
- Baumgartner, M., Bracher, M., Krause, A., Mumenthaler, J. & Ramseyer, M. (2020). *Agiles Arbeiten gestalten. Grundlagen und gesundheitsförderliche Zusammenhänge. Faktenblatt 39*. Bern: Gesundheitsförderung Schweiz.
- Bonvin, J.-M., Cianferoni, N. & Kempeneers, P. (2019). *Evaluation der Auswirkungen der am 1.1.2016 in Kraft getretenen Änderungen der Vorschriften zur Arbeitszeiterfassung (Art. 73a und 73b ArGV 1)*. Genève: Université.
- Chevalier, A. & Kaluza, G. (2015). Psychosozialer Stress am Arbeitsplatz: Indirekte Unternehmenssteuerung, selbstgefährdendes Verhalten und die Folgen für die Gesundheit. In J. Böcken, B. Braun & R. Meierjürgen (Hrsg.), *Gesundheitsmonitor 2015* (S. 228-253). Gütersloh: Bertelsmann Stiftung.
- De Bloom, J., Syrek, C. J., Kühnel, J. & Vahle-Hinz, T. (2022). Unlimited paid time off policies: Unlocking the best and unleashing the beast. *Frontiers in Psychology, 13*, 812187.
- Deci, N., Dettmers, J., Krause, A. & Berset, M. (2016). Coping in Flexible Working Conditions – Engagement, Disengagement and Self-Endangering Strategies. *Psychology of Everyday Activity, 9* (2), 49-65.
- Deci, E. L., Olafsen, A. H. & Ryan, R. M. (2017). Self-Determination Theory in Work Organizations: The State of a Science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 4* (1), 19-43.

- Dettmers, J., Deci, N., Baeriswyl, S., Berset, M. & Krause, A. (2016). Self-Endangering Work Behavior. In M. Wiencke, M. Cacace & S. Fischer (Hrsg.), *Healthy at Work* (pp. 37-51). Wiesbaden: Springer.
- Döring, N. & Bortz, J. (2016). *Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften* (5. Aufl.). Berlin, Heidelberg: Springer.
- Dorsemagen, C., Krause, A., Lehmann, M. & Pekruhl, U. (2012). *Flexible Arbeitszeiten in der Schweiz. Auswertung einer repräsentativen Befragung der Schweizer Erwerbsbevölkerung*. Bern: Staatssekretariat für Wirtschaft SECO.
- Feuerhahn, N., Berset, M., Krause, A. & Roscher, S. (2016). Merkmale indirekter Steuerung – Erhebungsinstrumente und Zusammenhänge mit selbstgefährdendem Verhalten bei der Arbeit. In R. Wieland, K. Seiler & M. Hammes (Hrsg.), *Psychologie der Arbeitssicherheit und Gesundheit* (S.99-102). Kröning: Asanger.
- Kelly, E. L. & Moen, P. (2020). Fixing the overload problem at work. *MIT Sloan Management Review*, 61 (3), 1-8.
- Knecht, M., Meier, G. & Krause A. (2017). Endangering one's health to improve performance? How indirect control triggers social momentum in organizations. Gruppe. Interaktion. Organisation. *Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO)*, 48, 193-201.
- Koch, J., Drazic, I. & Schermuly, C. C. (2023). The affective, behavioural and cognitive outcomes of agile project management: A preliminary meta-analysis. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 96 (3), 678-706.
- Krause, A. (2024). Arbeitsbezogene Selbstsorge. *Wirtschaftspsychologie aktuell*, 3, 14-19.
- Krause, A., Baeriswyl, S., Baumgartner, M., Dorsemagen, C., Kaufmann, M. & Mustafić, M. (2023). Gesundheitsförderliche Handlungsregulation in der neuen Arbeitswelt: Von interessierter Selbstgefährdung zu Selbstsorge und Teamresilienz. In B. Badura, A. Ducki, M. Meyer, J. Baumgardt & H. Schröder (Hrsg.), *Fehlzeiten-Report 2023: Zeitenwende gesund und nachhaltig gestalten gestalten* (S. 317-331). Berlin: Springer.
- Krause, A., Baeriswyl, S., Berset, M., Deci, N., Dettmers, J., Dorsemagen, C., Meier, W., Schraner, S., Stetter, B. & Straub, L. (2015). Selbstgefährdung als Indikator für Mängel bei der Gestaltung mobil-flexibler Arbeit: Zur Entwicklung eines Erhebungsinstruments. *Wirtschaftspsychologie*, 17 (1), 49-59.
- Krause, A., Berset, M. & Peters, K. (2015). Interessierte Selbstgefährdung - von der direkten zur indirekten Steuerung. *Arbeitsmedizin Sozialmedizin Umweltmedizin*, 50, 164-170.
- Krause, A. & Dorsemagen, C. (2017). Herausforderungen für die Betriebliche Gesundheitsförderung durch indirekte Steuerung und interessierte Selbstgefährdung. In G. Faller (Hrsg.), *Lehrbuch Betriebliche Gesundheitsförderung* (3. Auflage, S. 153-164). Göttingen: Hogrefe.
- Krause, A., Dorsemagen, C. & Peters, K. (2010). Interessierte Selbstgefährdung: Was ist das und wie geht man damit um? *HR Today*, 4, 43-45.
- Krause, A., Dorsemagen, C., Stadlinger, J. & Baeriswyl, S. (2012). Indirekte Steuerung und interessierte Selbstgefährdung: Ergebnisse aus Befragungen und Fallstudien. Konsequenzen für das Betriebliche Gesundheitsmanagement. In B. Badura, A. Ducki, H. Schröder, J. Klose & M. Meyer (Hrsg.), *Fehlzeiten-Report 2012. Gesundheit in der flexiblen Arbeitswelt: Chancen nutzen – Risiken minimieren* (S. 191-202). Berlin: Springer.
- Lichtenthaler, P. & Fischbach, A. (2016). The conceptualization and measurement of job crafting: Validation of a German version of the Job Crafting Scale. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 60 (4), 173-186.
- Matta, V. I. (2015). Führen selbstgesteuerte Arbeitszeiten zu einer Ausweitung der Arbeitsstunden? Eine Längsschnittanalyse auf der Basis des Sozioökonomischen Panels. *Zeitschrift für Soziologie*, 44 (4), 253-271.
- Mustafić, M., Knecht, M., Dorsemagen, C., Baumgartner, M. & Krause, A. (2020). Indirekte Leistungssteuerung und Selbstgefährdung: Neue Erkenntnisse zur Gestaltbarkeit indirekter Leistungssteuerung im Betrieb. In R. Trimpop et al. (Hrsg.), *21. Workshop Psychologie der Arbeitssicherheit und Gesundheit* (S. 299-302). Kröning: Asanger.
- Mustafić, M., Dorsemagen, C., Baeriswyl, S., Knecht, M. & Krause, A. (2023). Wie gefährden Beschäftigte ihre Gesundheit? Evidenz für Konstrukt- und Kriteriumsvalidität des Fragebogens zur Messung interessierter Selbstgefährdung (ISG). *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 67 (4), 173-187.
- Mustafić, M., Krause, A., Dorsemagen, C., Baeriswyl, S. & Knecht, M. (2023). Fragebogen zur Messung arbeitsbezogener Selbstsorge (SESO): Gesundheitsförderliche Routinen für die beschleunigte, ergebnisorientierte Arbeitswelt. *Psychologie des Alltagshandelns*, 16 (2), 6-26.
- Mustafić, M., Krause, A., Dorsemagen, C. & Knecht, M. (2023). Entwicklung und Validierung eines Fragebogens zur Messung der Qualität indirekter Leistungssteuerung in Organisationen (ILSO). *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 67 (1), 31-43.
- Perlow, L. A. & Kelly, E. L. (2014). Toward a model of work redesign for better work and better life. *Work and Occupations*, 41 (1), 111-134.

- Peters, K. (2011). Indirekte Steuerung und interessierte Selbstgefährdung: Eine 180-Grad-Wende bei der betrieblichen Gesundheitsförderung. In N. Kratzer et al. (Hrsg.), *Arbeit und Gesundheit im Konflikt: Analysen und Ansätze für ein partizipatives Gesundheitsmanagement* (S. 105-122). Berlin: Edition Sigma.
- Rädiker, S. & Kuckartz, U. (2019). *Analyse qualitativer Daten mit MAXQDA*. Wiesbaden: Springer.
- Sandmeier, A., Baeriswyl, S., Krause, A. & Muehlhausen, J. (2022). Work until you drop: Effects of work overload, prolonging working hours, and autonomy need satisfaction on exhaustion in teachers. *Teaching and Teacher Education*, 118, 103843.
- Schulthess, S. (2017). Indirekte Unternehmenssteuerung, interessierte Selbstgefährdung und die Folgen für die Gesundheit – eine Analyse von Kadermitarbeitenden. *Psychologie des Alltagshandelns*, 10 (2), 22-35.
- Seitz, J. (2019 a). Zwischen Eigeninitiative und Unterstützung „von oben“ – Die Rolle von Arbeitszeitautonomie und Führung in der Vertrauensarbeitszeit. *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft*, 73, 380-393.
- Seitz, J. (2019 b). *Kontrolle ist gut, Vertrauen ist besser? Eine Analyse der Ressourcen und Anforderungen bei Vertrauensarbeitszeit*. Marburg: Tectum.
- Seitz, J. & Rigotti, T. (2018). How do differing degrees of working-time autonomy and overtime affect worker well-being? A multilevel approach using data from the German Socio-Economic Panel (SOEP). *German Journal of Human Resource Management*, 32 (3-4), 177-194.
- Soltermann, A. & Weichbrodt, J. (2025). *FlexWork Trendstudie 2024*. Olten: FHNW.
- Sonnentag, S. & Fritz, C. (2007). The recovery experience questionnaire: Development and validation of a measure assessing recuperation and unwinding at work. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12, 204-221.
- Sturges, J. (2012). Crafting a balance between work and home. *Human Relations*, 65 (12), 1539-1559.
- Tims, M. & Bakker, A. B. (2010). Job crafting: Towards a new model of individual job redesign. *South African Journal of Industrial Psychology*, 36 (2), 1-9.
- Weichbrodt, J., Folie, A. & Bruggmann, A. (2020). *Flex-Work Survey 2020. Befragung von Erwerbstätigen und Unternehmen in der Schweiz zur Verbreitung mobiler flexibler Arbeit*. Olten: Fachhochschule Nordwestschweiz.
- Korrespondenz-Adresse:
Cosima Dorsemagen
Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW
Hochschule für Angewandte Psychologie
Riggenbachstrasse 16
CH-4600 Olten
cosima.dorsemagen@fhnw.ch
- Andreas Krause
Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW
Hochschule für Angewandte Psychologie
Riggenbachstrasse 16
CH-4600 Olten
andreas.krause@fhnw.ch

The role of work and organizational psychology in socio-ecological transformations: A bricolage of positions from a recent panel discussion

Edina Dóci¹, Severin Hornung², Franziska Köbler³, Luca P. Vecchio⁴, Matthijs Bal⁵,

Mara Gorli⁶, Francesco Tommasi⁷ & Zoe Sanderson⁸

¹ Université catholique de Louvain, Louvain School of Management, Belgium

² Universität Innsbruck, Institut für Psychologie, Austria

³ Leuphana Universität Lüneburg, Institut für Management und Organisation, Germany

⁴ Università degli Studi di Milano-Bicocca, Dipartimento di Psicologia, Italy

⁵ University of Lincoln, Lincoln International Business School, United Kingdom

⁶ Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano, Dipartimento di Psicologia, Italy

⁷ Università degli Studi di Verona, Dipartimento di Scienze Umane, Italy

⁸ University of Bristol, Business School, United Kingdom

ABSTRACT

This article presents a bricolage of eight position statements, made by the participants of a panel discussion at a recent small group meeting¹. The objective of the event was to critically explore potential contributions of work and organizational (W-O) psychology in addressing the most pressing and interconnected global problems of our time, namely, social inequalities and environmental unsustainability. The contents of this article reflect the aims of the panel discussion as a collective reflection on the current and future role of W-O psychology in the necessary socio-ecological transformations. A case for a politically-infused reorganization of work and its representation in psychology is followed by warnings against tendencies of whitewashing and greenwashing and the insufficiency of conventional approaches in W-O psychology. Calls are made for more localized and situated research, collaboration with social movements and alternative organizations, and other forms of academic activism with a focus on democratic practices and benefits to society. Recommended for the reorientation of the field is more critical and reflexive engagement with positionalities and power, transformative public actions, as well as the development of scholarly collectives based on inclusivity, care, and uncompromising commitment to making a positive impact for the common good.

Keywords

Work and organizational psychology – socio-ecological transformation – social inequalities – environmental sustainability – bricolage

Reorganizing work and psychology (Edina Dóci)

We need to talk about politics. We must politicize work and organizational (W-O) psychology if we are to engage meaningfully with the climate and ecological crisis. Climate change is a profoundly human-made problem, rooted in socio-political structures, and any attempt to address it within the social sciences that fails to engage with politics risks being hypocritical or, worse, irrelevant. Ignoring the

political dimensions of the crisis renders any proposed solutions both naïve and ineffective. Far-right movements are on the rise across Europe – in Hungary, Italy, Poland, Sweden, Austria, Finland, Germany and France, where more than 13 million people voted for the far-right in the last elections. It was a huge relief that eventually „Rassemblement National“ [in France] lost the elections, but this relief didn't feel like victory. It felt more like, „phew, we have a few more years before the fascists take over.“ The consistently rising popularity of the far right raises ques-

¹ The small group meeting was entitled „Work and Organizational Psychology in the Era of Grand Challenges: Integrating Theories and Practices for Addressing Social Inequalities and Environmental Sustainability“. The event was held at Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano, from 8th to 10th of July, 2024, and was organized by members of the „Future of Work and Organizational Psychology“ (FoWOP) initiative. The panel discussion, convened towards the end of the first conference day, was moderated by Thomas Höge, who also compiled and edited this bricolage. The order of authors does not reflect their relative contributions to this article, but the sequence of position statements. To learn more about FoWOP, please visit: <https://fowop.eu>. A detailed conference report is available at: www.uibk.ac.at/de/psychologie/tagung/fowop2024.

tions about the left's ability to offer compelling, alternative visions that resonate with people's lived experiences and struggles, including in the context of the climate crisis.

What does this have to do with W-O psychology and the climate crisis? Traditional W-O psychology tends to avoid serious engagement with the climate crisis, and when it does address the issue, it adopts an ostensibly apolitical stance. It focuses narrowly on individual employee behaviors as solutions, placing climate responsibility on the individual rather than on systemic issues. In contrast, critical W-O psychology provides a framework that critically examines the political and social contexts in which organizations operate, offering a more profound and socially responsible way to address the climate crisis. Critical W-O psychology challenges the assumptions of Traditional Theory – in which W-O psychology is embedded – that seeks to understand people, society, and nature for the purpose of control, efficiency and value extraction, thereby aligning with the interests of existing power structures that benefit from this. This approach inevitably suppresses human freedom and stifles meaningful social change. Critical W-O psychology, rooted in Critical Theory, has a radically different mission: it aims to expose and dismantle the structures of repression, promoting emancipation, social justice, and societal transformation (Röllmann et al., 2023). It engages explicitly with political issues, investigating how broader social and political systems influence workers' psychological experiences, well-being, and behavior. By contextualizing psychological phenomena within these socio-political structures, critical W-O psychology challenges the status quo and lays the groundwork for transformative social change. It does more than critique. It imagines alternative ways of organizing work and society, fostering the creativity necessary to reimagine social and economic systems.

When it comes to climate change, the role of critical W-O psychology could be essential. Instead of focusing on surface-level individual behaviors, we must examine how political ideologies and economic structures – particularly those that prioritize continuous growth and productivity – drive climate degradation. At the core of this issue is the contradiction inherent in growth-based economies, which demand perpetual expansion in a world with finite resources. This contradiction drives us toward ecological collapse, and workplaces are central to this dynamic. They are the sites where the extraction and processing of natural resources for the production of goods – with the goal of maximizing profit – are facilitated, involving a large portion of humanity integrated into the labor market as the productive workforce. Therefore, understanding the psychology of productive work and the productive workplace is critical to developing meaningful contributions to climate mitigation and adaptation. The omnipresence of growth and productivism – widely perceived as the foundations of success, stability, and well-being – makes it difficult to imagine alternatives. This is where critical W-O psychology can contribute: by revealing and unpacking the psychological

mechanisms that sustain these destructive systems. However, this is just the starting point. Critical W-O psychology also has the potential to offer a vision of alternative social arrangements – how society, work, and the economy could be reorganized. It may propose not just a critique of the current system but also a compelling vision of how work could be different, envisioning an alternative psychology of work and organizations.

This leads us back to the political context – the rise of the far-right and the failures of the left. The left's message is one of restraint: reduce consumption, limit travel, and accept a lower standard of living to avert climate disaster. This vision is inherently pessimistic, asking people to make personal sacrifices in the present to mitigate a future that is portrayed as bleak and uncertain. While rooted in the urgency of the crisis, it lacks an appealing, hopeful vision for what life could be beyond these sacrifices, often leaving people with a sense of impending doom rather than a positive alternative to work towards. This pessimistic vision – however realistic and morally justified – fails to resonate with the public, who understandably resist policies that offer only hardship and sacrifice. People are primarily concerned with their immediate quality of life and desire a future filled with hope and opportunity, not one overshadowed by fear and austerity. The left's failure, and that of movements like degrowth, lies in their inability to present an inspiring, hopeful alternative. While degrowth offers a theoretically sound critique of the current economic system, it fails to capture the imagination or address the psychological needs of people. It presents a vision of loss and sacrifice, challenging deeply ingrained associations between growth, progress, and personal well-being. This is a profoundly unappealing message, especially when contrasted with the right's seductive promises of security, stability, and a return to traditional values, which offer a comforting sense of order and prosperity in uncertain times.

This is where critical W-O psychology can make an important contribution. By researching existing alternative economic, social, and organizational arrangements; envisioning and articulating alternative futures; and creating positive, grounded visions of how society and work could be reorganized, critical W-O psychology can help shape societal discourse and inspire social movements. It can contribute to crafting an alternative vision of work and society in service of the socio-ecological transition, grounded in both new conceptual frameworks and psychological insights that promote positive social change. However, it's crucial to remain mindful of the limitations and potential blind spots within our own critical scholarship. While critical W-O psychology can be a powerful tool for transformation, a critical, self-reflective stance is essential to ensure that our research remains grounded and avoids falling into idealistic or messianistic narratives.

Don't believe the hype – beware of whitewashing and greenwashing work and organizational psychology (Severin Hornung)

The title of this position statement cautions against whitewashing and greenwashing W-O psychology (Williams, 2024). At present, the discipline largely seems to ignore the disastrous global situation. Termed multi-, poly-, omni- or meta-crisis, is the compounding of ecological and social disasters, such as environmental destruction, climate change, refugee crises, and socio-economic polarization, that is, growing inequality, precarity, and poverty, wars and armed conflicts over resources, and so on (Boukalas, 2023; Brand, 2016). My prediction is that in the future, we will witness an explosion in research related to social and ecological issues, such as precarious employment, career prospects of migrants, employee green behavior, and perceptions of corporate sustainability. Already this trend can be observed in special issues and small group meetings. With growing public awareness, W-O psychology will jump on the bandwagon, creating a hype in research on social inequality and ecological sustainability. Rather than a good thing, however, this is a problem. Mainstream research will assimilate these topics into its own logic, rendering them uncritical and meaningless, and worse, use them as a justification, alibi or fig leaf (Ahmed, 2020). To describe the approach and style of mainstream research, I suggest ten adjectives – euphemistic, individualistic, functionalistic, reformistic, unitaristic, economistic, positivistic, optimistic, formalistic, and autistic. Most of these are not new and some are overlapping, but nonetheless might be helpful.

Euphemistic refers to embellishing language, trying not to offend anyone and downplaying the severity of issues. For instance, not calling out systemic failures of politics, the crypto-fascist core of the economic system, not discussing how bad the situation really is for the planet, basically being destroyed with all major ecosystems in decline, or the majority of the global workforce, suffering from forced labor, poverty wages, and threats to life and health. (To be self-reflexive, „grand challenges“, is a euphemism for multiple compounding catastrophes.) Previous contributions have criticized the individualistic approach of W-O psychology, focusing on personal attitudes and behavior, thus psychologizing and subjectivizing social and ecological problems. Bound to remain insignificant, this individualistic approach offloads responsibility to the weakest link. The excuse that this reflects the perspective of psychology and everything else is the domain of other disciplines, such as sociology and politics, is both incorrect and infuriating.

Functionalistic means not questioning the contradictions and dysfunctions of the system, and the ideologies used to obscure these, but accepting the status quo as a given and trying to improve its functioning. Closely related, reformistic refers to the assumption that the system can be incrementally improved. The current system may not be

perfect, the argument goes, but there is no alternative, so we need to work with what we have, to improve the situation. As convincing as this may sound, the reform-oriented approach justifies and stabilizes the status quo and inhibits necessary fundamental transformations. Unitaristic means assuming convergence of interest, not acknowledging the fundamental inherent conflicts between workers and owners or investors, represented by management. This includes not discussing how political-economic elites are profiting from the destruction of nature, from wars, and social crises, and have vested interest to continue these crises.

The economistic character typically manifests in a „business case“ for social and ecological responsibility, instead of denouncing the fetishization of efficiency, productivity and performance, acknowledging that instrumental rationality is core to the destructiveness driving the global omnicrisis. Positivistic refers to the fetishization of methods and statistics. Inflated methodological requirements make it almost impossible to examine anything but the most trivial and meaningless relationships among predefined acceptable constructs. Striking is the optimistic tone of mainstream research. There always seems to be a positive, hopeful outlook, a tribute to the idea that current crises can be efficiently managed and overcome, instead of the more realistic admission that the situation is essentially hopeless. Moreover, mainstream research tends to be highly formalistic, reproducing the same structure, language, methods, and arguments. Interchangeable are merely the constructs. Autistic science describes a self-referential and self-contained field, disconnected from the real-life experience of people, engaging in meaningless obsessive-compulsive repetition for its own sake (Mohn, 2010). A prime example would be research on work engagement.

Mind the so-called duck-test: If something looks like a duck, swims like a duck, and quacks like a duck, it probably is a duck. No matter if W-O psychology discovers social justice and sustainability as fancy topics, as long as this does not change the internal logic of the discipline, the result is whitewashing and greenwashing (Williams, 2024). Adapting the duck-test, if it looks, proceeds, and argues like conventional W-O psychology, it still is neoliberal ideology and managerialism in a thinly veiled disguise of humanism and socio-ecological concern. In other words: Don't believe the hype – it is still a duck.

Inevitably, this raises the question, how research should change. Although this is difficult if not impossible to say, a starting point is to reverse those adjectives: Not euphemistic, but brutally straightforward, even polemic, not afraid of spelling out the ugly truths and speaking truth to power. Not individualistic, but focusing on collective action and systemic change. Not functionalistic, but subversive, disruptive, emphasizing resistance and refusal. Not unitaristic, but radically pluralist, emphasizing inherent conflicts of interests and power imbalances. Not economistic, but humanist and ecocentric, unapologetically normative and openly reject performance and efficiency

as primary objectives. Not reformistic, pleading for incremental changes, but revolutionary and utopian demanding fundamental transformations. Not positivistic and focused on methods, but critical and engaged, focusing on content, critique, and actions. Not optimistic, but uncomfortably realistic or even pessimistic, because there is little basis for a positive outlook. Not formalistic, but unconventional, unorthodox, and experiential. Not autistic, but open and interdisciplinary, interconnected with social movements, engaged and interventionistic.

I do not know what is the opposite of a duck, maybe a dolphin or a wild boar, maybe one of those hundreds of species that went extinct within the last decade. What I do know, is that we need a fundamentally and radically different approach than just a whitewashed or greenwashed version of W-O psychology, which – to carry on the metaphor – resembles a lame, domesticated duck that cannot fly, with clipped wings, swimming in its own excrements, in a dirty little pond owned by management, and every year gets sold and eaten by capital.

Believing in upward spirals with tears in your eyes: Can work and organizational psychology craft an omnicrisis? (Franziska Köbler)

The era of grand challenges is characterized by multiple crises. Not just economic crises, but also ecological, political, health, and other life spheres are in crisis, as exemplified by climate change, increasing violence between and within states (e.g., polarization and repression), and rising non-communicable diseases. In the following, I develop a potential scenario on how W-O psychology might deal with these crises. This dystopian tongue-in-cheek scenario continues observations at conferences, trends in mainstream W-O psychology, and the neoliberalization of the field (see Bal and Dóci, 2018).

The scene

When we attend W-O psychology conferences, the outside world, shaken by various crises, feels far away. Here, at the coffee break, conference attendees are laughing, talking, and gossiping: Who won the last grant, who got the best positions, and whose research should not be taken seriously. In the sessions next door, W-O psychology repeats the ritual of presenting ideas within its own circles that are 30 or 50 years old, such as various stress and motivation models. The methods W-O psychology uses are usually younger, and some of the samples W-O psychology studies have novel names like tech worker, prompt engineer, or content creator.

But can W-O psychology use these ideas, methods, and fancy samples to craft the crises I described at the beginning?

According to the novel concept of crisis crafting, W-O psychology should be able to do that, and I will tell you why. Crisis crafting, the younger brother of job crafting (see Wrzesniewski & Dutton, 2001), refers to small self-initiated changes of components of the crisis you face to raise its meaning and thus boost your own motivation. For instance, individuals may redesign and reimagine a crisis in terms of three aspects: physical or task-related aspects, social relationships, and cognitions. As a behavioral science, W-O psychology, of course, knows how to change physical and task-related aspects of crises – by creating a crisis-crafting intervention for individuals. These individuals might learn that the crisis involves various resources and demands they may shape and remove. After this lecture, they also understand that these resources and demands affect their well-being. Knowing that pollution is a demand to the environment, at least the 150 undergraduate students who are necessary for our experiment, according to the power calculation, will recycle their plastic garbage or go to places where they cannot see or smell the garbage and its incineration. Thus, they will at least feel better or think less about the ecological crisis. What they will know for sure is that it is *their* responsibility (see also McDonald & Bubna-Litic, 2012).

To craft the crisis, W-O psychology has to consider its social relationships with the management world and the military. Of course, W-O psychology needs to intensify these precious relationships because what would W-O psychology do without them? In the creepiest scenarios of anti-work movements or pacifists, for example, there are no workers or soldiers anymore W-O psychology can study. Also, W-O psychology knows that solving a crisis is an all-hands-on-deck situation. So what could W-O psychology even do without their hands? And then, of course, there is cognitive crafting. As everyone knows, W-O psychology outperformed all other disciplines in cognitive crafting, even religion. W-O psychology does what it is best at: It changes its thoughts about the crisis. The crisis becomes a chance. Financial worries become immense resources because they push you to find a new job. Signs of death all around become valuable sources of meaning because they make you realize how important your life is. Yet, W-O psychology also has a solution for the pessimists who cannot see the value of these resources: If they still struggle with climate anxiety, for example, they might just realize that they can address it like all other anxieties, by doing some mindfulness practices.

These crafting approaches, especially the cognitive ones, are remarkable. They are like books for little children. There is always hope or a good ending. And like children, W-O psychology loves hope and good endings. W-O psychology also loves to stick to its rituals and old childhood stories. And so, W-O psychology keeps repeating the idea of upward spirals. These beautiful accumulations of

resources, resources that everybody has, like optimism, may grow into achievements, which in turn may result in even more optimism, support from others, and more achievements and so on. This idea has been around in psychology for a while, sometimes more, sometimes less contextualized, and it certainly has its beauty to believe in this good old story, even in the era of grand challenges. So can W-O psychology craft an omnicrisis? Obviously, it can. It will experience more meaning and feel more motivated for that day because it repeats what it has been doing for years, with some little twists and innovations here and there.

Back to the scene

At the conference, people are still laughing, chatting, and gossiping. They are celebrating the stars of transformation, those who engaged in avoidance crisis crafting on the cognitive dimension. They studied Artificial Intelligence – an important topic that makes W-O psychology look modern somehow. ‘Congratulations!’ is the last W-O psychology hears about the crafted but unchanged crises. Of course, this scenario and the construct of crisis crafting are fiction. However, this fiction is inspired by real-world developments and examples of mainstream W-O psychology. For sure, a single scientific field cannot solve the omnicrisis on its own. Still, looking at the developments of this field, some of which inspired this fiction, it is hard to believe that W-O psychology is interested in addressing this omnicrisis seriously (Bal & Dóci, 2018, McDonald & Bubna-Litic, 2012). Instead, W-O psychology seems to fly through a nostalgic dream with some sparkling technological twists.

Rethinking change. Some reflections on the possible role of work and organizational psychology in addressing „grand challenges“ (Luca P. Vecchio)

When reflecting on how to address the „grand challenges“ related to such major issues as environmental sustainability and rising global inequalities (the focus of the panel discussion held during the Small Group Meeting organized by FoWOP in Milan in July 2024), we are confronted with paradoxes and clear contradictions. On the one hand, awareness of the dangers posed by an increasingly unsustainable development model has undoubtedly grown. This heightened sensitivity has led to concrete initiatives at multiple levels of society. At the individual level, especially among younger generations, we see an increase in critical attitudes and behaviors towards hyper-consumerist models. In the economic and business sectors, sustainability has become a key issue, even resulting in binding regulations such as sustainability reporting. At the policy level, political and economic agendas at national, regional, and international levels are setting goals, policies, and investments aimed at promoting more environmentally con-

scious and equitable development (e.g., the United Nations Sustainable Development Goals, the European Union’s Green Deal, and the U.S. Department of State’s 2021 document „The Long-Term Strategy of the United States: Pathways to Net-Zero Greenhouse Gas Emissions by 2050“). On the other hand, despite this attention and these growing efforts, the data on ecological degradation and global inequality continue to paint a concerning picture, with little evidence of improvement. For instance, focusing solely on environmental sustainability, recent data show record levels of atmospheric CO₂ concentrations at 426.90 ppm (May 2024), the highest ever recorded.

The reasons for these contradictions are complex and manifold. One possible explanation is that the current initiatives fail to address the underlying structural causes of unsustainability; one could say that they „miss the mark“, targeting surface-level symptoms instead. These structural issues are rooted in the globally dominant capitalist development model, characterized by continuous accumulation, the imperative of limitless growth, fierce competition for resources and market dominance. These features are fundamentally incompatible with the finite nature of the planet’s resources and inherently produce inequality. If we accept this interpretation – admittedly simplified and in need of deeper exploration – it becomes clear that addressing sustainability would require a radical overhaul of the existing system, replacing it with an alternative model. However, given the current historical context, such a transformation seems unattainable and, in fact, appears to be an impossible task. As Mark Fisher wrote: „It is easier to imagine an end to the world than an end to capitalism“ (Fisher, 2009).

In this context, what role can organizational and work psychology play? Should it limit itself to promoting best practices that slow down or mitigate the effects of a development model that can no longer be fundamentally questioned? Or should it instead focus on enhancing people’s ability to adapt to increasingly challenging living conditions? A more fruitful task, and one that represents a more ethically sound commitment, is to explore new ways and forms to support transformative processes and practices. This approach starts by relinquishing the idea of pursuing and imposing a global alternative model – not because of the difficulty (or even impossibility) of the goal, but because the logic and assumptions underpinning such a project are the very ones that led us to the current situation. What is this logic? What are its underlying assumptions?

This logic is based on the idea that reality – whether natural or social – is something separate from us, the subjects, which we must „appropriate“ by understanding its laws and reshaping it according to principles we deem universally valid and „good“. This worldview emphasizes total control, complete knowledge, and universalism. It assumes that the world is incomplete and imperfect, and that humans, through their knowledge and willpower, have the task of creating a „better world“. Such a perspective fosters

an omnipotent, voluntaristic anthropocentrism: humans place themselves at the center, seeking to impose a predetermined model on reality, overcoming any limitations seen as obstacles to happiness and justice. This approach can be traced back to the legacy of Cartesian dualism, which assumes a separation between the subject (the agent – humankind – and the object – reality, nature, society), which stands in opposition and must be dominated. This notion has a long tradition in Western thought and has been at the core of the modernity project for centuries, including the capitalist paradigm. While this project has been successful for roughly 500 years, it is now showing its limitations; as some have noted, the future has changed its sign: from a promise, it has become a threat (Benasayag & Cany, 2024).

In light of this shift, we might ask whether it is possible to imagine a different project – not one aimed at replacing an „unjust“ model with a „just“ one, or an unsustainable model with a sustainable one, as this would still reproduce the logic of domination, merely with different values. Instead, the goal would be to explore new ways of thinking and acting upon change. This idea can be informed by other traditions of thought, which suggest that transformation does not consist of „imposing one’s plan on the world, but rather leveraging the potential of the situation“ (Jullien, 1996). Such a perspective presents challenges for psychology, both in terms of theory and practice. First, it requires us to critically examine our implicit anthropological assumptions and promote a „different anthropology“ or vision of the human being. We need to move away from the notion of the omnipotent actor, driven to control and perfect the world. This shift demands a reconsideration of key concepts in our discipline, such as the subject, the individual, identity, and agency. Furthermore, it calls for the development of a new conception of change – not as the imposition of a model that serves as an external norm for action, but rather as a process that draws on the inherent tensions and dynamics within any given situation, recognizing and supporting the „new possibilities“ they represent.

These reflections open the door to a potential research agenda. One of our tasks should be to investigate, study, and reflect on organizations, collectives, movements, and associations that propose, pursue, and are already realizing alternative „ways of life“ at a local, situated level. These initiatives operate within their immediate context, without claiming to offer definitive solutions to global problems. By understanding their conditions of existence, characteristics, strengths, and weaknesses, we can gain insight into how different modes of living are practiced and sustained. This research would focus not on universalizing these practices but on learning from their diversity and the specific realities they navigate. We should also work collaboratively with people from these alternative collectives, offering our expertise to support and accompany their projects. This approach emphasizes partnership over intervention, recognizing the value of existing initiatives and aiming to enhance their potential through shared engage-

ment. Thus, our role is not to impose a new grand project but to explore, understand, and support the many alternative ways of living that already exist. By working collaboratively and respecting the limitations inherent in each context, we can promote a more nuanced, context-sensitive approach to building a sustainable and equitable future. In this sense, I advocate for a reimagining of our work – not as architects of a new utopia, but as humble collaborators in the ongoing, multifaceted efforts toward a world that supports both human and ecological well-being.

Hypernormal frequencies: What is our role as academics in absurd times?

(Matthijs Bal)

In the context of the current collection around the role of work psychologists in addressing inequalities and the unsustainability of our world and workplaces, we cannot afford to treat this as a mere ‘academic’ debate, in which the role of the academic work psychologist is only to analyze the situation from a distance, while retreating into the classical ivory tower. While academia has played a large role in collecting evidence of the staggering inequalities throughout the world and the disastrous state of the climate, the path towards actually changing society has been less clear, and subject to heated debate across academia. On the one hand, the purist perspective dictates that academics should only objectively study society and their practices, and only report on what is happening, rather than intervening. On the other hand, activist scholars argue that academics have a unique role to play in society, by using their abilities to contribute to a better society. Activist scholars are not necessarily critical, as many scholars in work psychology may engage in consulting or paid research projects for and within organizations in order to make them better performing and more efficient (and thus engage in a rather status-quo driven ‘activism’). This constitutes a kind of non-critical activism which remains compliant with dominant ideologies within organizational life. What is the role then of the critical, activist work psychologist, as it is those scholars who can make more critically informed assessments about the state of inequality and unsustainability of our economic system, organizations, and planet more widely (Islam & Sanderson, 2022)?

While generally the idea is that critical work is a necessity within a field in order to counterbalance hegemonic ideology (such as would be the case with neoliberal ideology in W-O psychology), we are also entering a fundamentally different phase in the development of capitalism, in which critique itself becomes hypernormalized, or integrated into authoritative discourse itself (Bal et al., 2023). In other words, critique becomes commodified within capitalist ideology. For instance, an Extinction Rebellion demonstration that is organized via social media (Instagram, Facebook) is both a critique on and resistance

to the prevailing system, and at the same time compliant with the underlying systemic commodification imperative. Hence, everything becomes commodified, a product, and critique on the system itself becomes merely part of the system of capitalist reproduction. The field of Critical Management Studies has become such an enterprise, with journals owned by private, profit-based publishers, conferences, and other activities (e.g., the use of Zoom for critical webinars) all being fully compliant with status-quo capitalist reproduction. However, the actual hypernormalization of critique also functions at a level deeper than capitalist compliance – it actually sustains the status-quo and allows an even deeper investment into hegemonic practice (hence the denotation that we live in absurd times; Bal et al., 2023). This legitimization of the status-quo through critique may function through two ways. The first, most obvious one, is that elites within a field may claim that the field is open and pluralistic, as critical voices exist. In this sense, the existence of Critical W-O psychology shows that W-O psychology itself is not a field overdetermined by hegemony but actually open to critical voices. The truth, however, is that these voices are perpetually marginalized, excluded, ridiculed, and kept out of the elite platforms (e.g., journal space, conferences, and grants are almost by definition not open to critical work or critical researchers). The second is that the rise of critical scholarship is perceived as a threat to ontological security of academics in the field. Those who have invested their entire careers and lives into mainstream scholarship, may feel threatened when critical researchers interrogate their research and practices. In response, the rise of critical research spurs a deeper investment into the status-quo, as a counterreaction by those elites in the field. At times, they may violently reject and attack the scientific credibility and validity of critical research, and do everything to antagonize critical researchers to make them retain their marginalized position in the field. So what is to be done?

Work psychologists have the opportunity to integrate our knowledge into addressing inequalities and unsustainability of our world. After all, these problems are a problem of the mind, and psychologists should be ideally placed to address the psychological dimensions of the transformation towards a more sustainable world. Nonetheless, given the abovementioned resistance against critical work, it is more likely that the status-quo will be maintained within work psychology, perpetually circulating around obsolete models of productivity, profitability and utility maximization. It is therefore important for critical work psychologists to continue working on the intellectual models for a transformation of our world to sustainability and lesser inequalities, but at the same time, also engage in much more strategic, political work. Such political work may involve local activities within our own universities, such as lobbying for curriculum reform, divestment from unsustainable collaborations, reprioritizing strategic goals for universities (e.g., de-emphasizing publication outputs as the criterion

of good academic work), but also activities to maintain health and well-being of academics in an increasingly precarious and neoliberal academic environment. Moreover, lobbying work may extend to associations, organizational bodies and governments. Such lobbying should not be aimed at trying to adapt to authoritative discourse for individual adjustment (i.e., making sure how we as psychologists can ensure that workers are adjusted to and compliant with dominant managerial ideologies), but to contribute to a more fundamental change in our society towards sustainability and reduced inequalities. The critical work psychologist knows that this transformation is not one of technical solutions that can be implemented top-down, but of radical change, and it is the duty of critical work psychologists to play their part in this much needed radical change.

The democracy of us: A new turn towards collaboration? (Mara Gorli)

In recent years, many countries have experienced significant political upheaval, marked by the rise of authoritarian regimes and the reassertion of sovereignty, trends that are increasingly concerning. Economically, neoliberalism is placing immense strain on individuals and workers alike, as the relentless pursuit of profit exacerbates social inequalities (Han, 2017). On the one hand, technology and goods-producing companies are surging, generating substantial (and unequal) income opportunities and fueling constant consumerism. On the other hand, service organizations that operate outside of profit-driven motives and embody principles of social solidarity are receiving diminishing support. This has led to new forms of fragility and vulnerability (Habran et al., 2024), particularly in two critical areas. Firstly, the very workers who are employed by service organizations and who dedicate themselves to addressing the vulnerabilities of the most disadvantaged segments of society are themselves becoming more vulnerable. This negative spiral entraps and weakens a wide range of organizations, including healthcare providers, educational institutions, community service, and services for youth, migrants and prisoners, among others. A pressing question arises for W-O psychologists: where can our expertise in research and intervention be most effectively applied to generate impacts that reorient society towards values of equity, solidarity, and fair access to conditions that enable peaceful coexistence? Could this be a perspective that needs strengthening within our field? Moreover, a society grappling with complex issues such as those we face today requires multiple systems of thought, interpretation, and action, as well as collective responses and plural perspectives. There is a renewed need to focus on systems of participation, democracy, and collaboration. Yet, workplaces and organizations are often built around systems where those who excel in competition and individual

achievement thrive. Psychologists are frequently called into organizations to provide an individualistic perspective on problems and processes, aiming to enhance the competencies of individual workers. The application of psychological help – arguably the foundation of our profession – often aligns with the logic of system efficiency rather than the development of responsive capacities (Cunliffe, 2005, 2021) to address the tensions and paradoxes of contemporary society. The focus remains on the production and profit that individuals can generate, as evidenced by competency assessment systems, performance management frameworks, and professional development programs. What role should W-O psychology play in fostering collective dimensions capable of rethinking the directions and orientations that need to be taken, particularly in response to the needs of not only the competitive market but also society at large? We might reconsider our role as psychologists in the workplace. This reconsideration should include the following key directions:

Active engagement in local contexts: As W-O psychologists, we must not only develop theories but also engage directly with local contexts. This involves getting close to workers, practices, workplaces, and living systems, as well as confronting the contradictions and tensions they experience.

Promoting collaboration within organizations: We need to foster collaboration within organizations by working alongside managers rather than against systems. By engaging from within, we can better understand diverse perspectives and subtly influence processes while respecting everyone's viewpoints.

Rethinking classical themes of work psychology: Many of the traditional themes of work psychology need to be re-examined in light of the dynamics occurring within individuals. For example, what are the unconscious tensions that neoliberalism induces in people? This might include the internal push towards incessant work (workaholism), characterized by speed and efficiency in productive responses, versus the push towards withdrawal – a drive impulse that can lead to depression and addiction. Both of these tendencies hinder collaboration and democratic forms within our social reality, as they affect the possibility of creating and using collective thinking spaces. What factors facilitate or hamper collaboration within workgroups and towards common good objectives? How does the tension between individuation and belonging manifest within individuals today? What new meanings sustain workers and citizens? Revisiting and reinterpreting certain aspects of clinical psychology may be necessary to explain the new meaning of work and the relationship between the individual, the work object, the Other, and the organization.

A renewed, multi-perspective, multi-disciplinary and collective approach might be essential for addressing the com-

plex challenges of our time, where W-O psychologists can play a crucial role in connecting with other disciplines to foster collaboration, solidarity, and social justice in the workplace and beyond.

Public-a(c)tions in the vast and terrible world (Francesco Tommasi)

Many may agree with me on how great it has been to attend the last FoWOP Small Group Meeting (SGM) in Milano, July 2024. This has been an occasion in which we have (finally) brought to the public the attention toward the role of W-O psychology in the era of grand challenges. I do also believe that many may join my pleasure of being part of the FoWOP initiative and seeing so many international and interdisciplinary scholars taking part at the SGM with their critical, thought-provoking and compelling works. I believe so because I do recognize how many scholars within W-O psychology are craving for something new (Gerard, 2022). Witnessing workers' exploitation, and the suffering of marginalized and oppressed people while bearing the escalation of the environmental crisis, nurture our desire to manifest our dissent and objection to the fall of a silent and dormant academic W-O psychology in front of the forces of injustice. Indeed, the last FoWOP SGM of 2024 represented a public action as it was a space for liberation and emancipation in which both organizers and participants lived their crave for a responsible W-O psychology confronting grand challenges.

Acknowledging this space of liberation and emancipation, I wish to argue about the role of public-a(c)tions for rethinking the boundaries and rewriting the scripts of W-O psychology while also envisioning the future of W-O psychology. With public-a(c)tions, I frame my argument to the etymology of the world to reenergize the mainstay of publications in our hyper productive world. I do so simply recalling the Latin words „public“ and „act“ that form the word publications. This is not a mere opposition to the role of reading and writing publications. Recalling the etymology of publications is neither an attempt for an intellectual show off. Rather, this is a response to our overflow of emotions in the vast and terrible world. W-O psychology is in need of public actions, and a W-O psychology of grand challenges can be only justified if it alleviates our „suffering“. Responding to the grand challenges of social inequalities and environmental crisis makes us feeling terrified, anger or rather it makes us petrified when the priority of our academic work falls out the realization of public actions. Studying and addressing grand challenges makes us feeling the need to reconstitute our intellectual engagement with the offer of concrete responses – always admitted that concrete can mean anything.

To define public-a(c)tions, I list some possibilities. This list is not limited to the descriptions of processes of actions since the quest for public-a(c)tions pushes me to

talk about an ethics of public-a(c)tions in W-O psychology. Heuristically, I do so by reflecting on my experience within FoWOP and local social movements, and I complement my thinking here with insights from critical feminist community psychology and liberation psychology (Lykes & Van der Merwe, 2019; Martín-Baró, 1996). Given the ethical stance of my definition of public-a(c)tions, I would like to address my writing to all W-O psychology scholars and in particular to the European Association of Work and Organizational Psychology (EAWOP) and other W-O psychology and psychology at large associations, calling them to engage in a relational process that can respond the grand challenges. In this spirit, I engage in a dialectical work and describe three public-a(c)tions.

First, moving W-O psychology to a critical project covering social inequalities and environmental catastrophes, we can elevate our research practices to the role of documenting and analyzing grand challenges. This is to say that we can also expand our purposes from the exploration to the documentation of suffering of the human and the more-than-human in contemporary grand challenges. I believe that one of the merits of doing W-O psychology research stands in the expertise of many of us to account for the psychosocial suffering. As psychological in nature, W-O psychology can demonstrate and elevate to a normative account the psychosocial suffering of the oppressed and inform policies and institutions. To documenting and analyzing is a public action that W-O psychology can engage with for seeing the psychological effects of social inequalities and environmental catastrophes, yet they can also provide indications for a referral network of resources that other (W-O psychology scholars and practitioners) can use.

Second, and somewhat antithetic but complementary to the previous, developing relationality and building grassroots with local communities of marginalized and oppressed people is a public action that while it allows W-O psychology scholars to see themselves as part of communities, they also can engage in mobilizing processes for responding to grand challenges. Many people are subject of social inequalities in our communities: precarity, gender and racial discrimination are mere examples. Environmental crisis exacerbates such inequalities with also direct effects on their health due to expositions to air contamination, and climate events. Developing relationality and building grassroots act in tandem in order to answer questions on how we are going to organize ourselves to respond to grand challenges.

The third action synthesizes the previous ones and the way I intend public-ac(t)ions. That is, calling for public-a(c)tions is also a call for critical and reflexive engagement with our positionalities and power, and on how psychological associations can situate contemporary grand challenges. Positioning our work for public-a(c)tions implies to recognize the limits of our field and institutions. If documenting and analyzing represents a way for accountability in W-O psychology, while developing relationality

and building grassroots can help to identify potential practices, then interrogating the positionality of our institutions becomes a priority. We can do nothing than acknowledging that a shift in our field has to come from EAWOP and other psychological associations at large, and particularly on the way we disseminate our knowledge, how this knowledge is used and how our allyship with communities is valued. Many may join me when I say that W-O psychology scholars, and I include myself too, sometimes feel the threat of engaging in public-a(c)tions. Think about the limited number of signatures in the open letter against war (Köbller et al., 2024), or the silence of EAWOP and other psychological associations about the genocide in Gaza. Even if we emphasize the unbearable and agonizing the suffering of oppressed people and the environment, we feel the threat of embracing actions against the forces of injustice. This is because we can easily describe us as conflictual and opposing or, somewhat ironically, as populist or deviant scholars when we confront with dominant positions or describe ourselves as activists. One way out of this, that I believe can help to realize the promise of public-a(c)tions in the vast and terrible world, is to create the institutional condition for the liberation and emancipation of the public.

In closing, I wish to take the license to use the words of Gerard (2022, p. 7) as „[w]e have ample experiences of suffering nowadays to carry out such a project“ of public-a(c)tions. I tried to outline some ideas, but I am sure there are more beyond my personal perspective. The three public-a(c)tions are challenging, time consuming, emotionally difficult, and they can also lead to nothing, yet they can be transformative for us as scholars and for our field.

Growing forests, not just trees

(Zoe Sanderson)

For most of the history of W-O psychology there have been scholars who have asked difficult questions, articulated critiques, and developed alternatives to the status quo. Pioneers, such as Kornhauser who challenged industrial psychologists in 1947 to ponder whether they „work on the problems of the private businessman, or on the problems of society“ (Kornhauser, 1947, p.224), were followed by Baritz (1960), Bramel and Friend (1981), Hollway (1991), Symon and Cassell (2006) and others in creating ‘critical perspectives’ from within the field and its adjacent disciplinary territories. While these are not new, the co-ordinated intent to develop them inside W-O psychology largely seems to be and that is a reason for optimism. Isolated and sporadic critical scholarship has not gained traction in the field, let alone contributed significantly to socio-ecological transformation in the world beyond, but if such scholarship is well-organized, perhaps it might.

The quality and extent of the connections between critical scholars(hip) matters for several reasons. Where the strong disciplinary norms in W-O psychology stifle al-

ternative forms of thought and research, critical scholarly networks connect people who want to think differently together, creating the safety and space to play with new ideas. Over time, such networks facilitate the intelligent cumulation of scholarship: refining thinking, enabling debate, and accruing the potential for impact. For individual scholars, they provide support to weather the inevitable push-backs and set-backs of critical scholarship. They enable the growth of newer scholars and create opportunities for peer development. Collaboration makes it possible to attempt larger projects, and sharing connections with other networks and organizations increases the potential for impact beyond academia. Eventually, these coordinated efforts could create enough 'critical W-O psychology' that it becomes a term with meaning, potentially even as an identifiable academic field in its own right, and a more legitimate option for scholars who wish to explore it.

The metaphor of the forest springs to mind here. In his fascinating reflection on the experience of managing forests in the Eifel mountains in Germany, Wohlleben (2017) describes how trees communicate, warn of impending dangers, and nurture each other. He argues that a forest is not simply co-located trees: it is a dense network of mutual reliance that totals far more than the sum of its parts. Forests are wildly diverse, including individuals and groups that compete fiercely with each other, but overall it survives because its parts are interdependent. Established forests can last for hundreds of years or even more. They are resilient to moderate environmental changes and powerful enough to influence the world beyond their borders.

Forests are made up of trees, but not every tree is fortunate enough to be part of a forest. The isolating and competitive nature of academia tends to valorize the success of individual scholars more than the connections between them, growing trees rather than forests. In developing critical W-O psychology we can make the counter-cultural choice to focus instead on the networks that will grow and sustain our scholarship in the long term. Ideally these networks would be characterized by inclusivity, care, and a commitment to positive impact, even when we disagree. The production of conferences, journal special issues, events, and so on in recent years is evidence of budding success from our efforts but, in the timescale of both the forest and academia, these are early days and we must persevere much longer if we want to bear fruit.

References

- Ahmed, S. (2020). The ecological crisis, apocalypticism, and the internalization of unfreedom. *World Review of Political Economy*, 11 (1), 115-140.
- Bal, M., Brookes, A., Hack-Polay, D., Kordowicz, M. & Mendy, J. (2023). *The absurd workplace: How absurdity is normalized in contemporary society and the workplace*. Springer Nature.
- Bal, P. M. & Dóci, E. (2018). Neoliberal ideology in work and organizational psychology. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 27 (5), 536-548.
- Baritz, L. (1960). *The servants of power: A history of the use of social science in American industry*. Wesleyan University Press.
- Benasayag M. & Cany B. (2024). *Contre-offensive. Agir et résister dans la complexité*. Éditions Le Pommier/Hu-mensis.
- Boukalas, C. (2023). A state without a future: Neoliberal despotism, crisis-fighting, and government through fear. *Journal of Political Power*, 16 (3), 322-344.
- Bramel, D., & Friend, R. (1981). Hawthorne, the myth of the docile worker, and class bias in psychology. *American Psychologist*, 38 (8), 867-878.
- Brand, U. (2016). How to get out of the multiple crisis? Contours of a critical theory of social-ecological transformation. *Environmental Values*, 25 (5), 503-525.
- Cunliffe, A. L. (2003). Intersubjective voices: The role of the „theorist“. *Administrative Theory & Praxis*, 25 (4), 481-498.
- Cunliffe, A. L. (2021). *A very short, fairly interesting and reasonably cheap book about management*. SAGE.
- Fisher, M. (2009). *Capitalist realism: Is there no alternative?* Zero Books.
- Gerard, N. (2022). So what is CWOP, really? Anxiety and bad faith in a critical scholarly movement [Unpublished manuscript]. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.16534.22085>
- Habran, Y., Küpers, W. & Weber, J. C. (2024). Reconceiving vulnerabilities in relations of care how to account for and deal with carers' vulnerabilities. *Social Science & Medicine*, 340, 116388.
- Han, B. (2017). *Psychopolitics. Neoliberalism and New Technologies of Power*. Verso Books.
- Hollway, W. (1991). *Work psychology and organizational behaviour: Managing the individual at work*. SAGE.
- Islam, G. & Sanderson, Z. (2022). Critical positions: Situating critical perspectives in work and organizational psychology. *Organizational Psychology Review*, 12 (1), 3-34.
- Jullien F. (1996). *Traité de l'efficacité*. Éditions Grasset & Fasquelle.
- Kornhauser, A. (1947). Industrial psychology as management technique and as a social science. *American Psychologist*, 2, 224-229.
- Köbler, F. J., Tommasi, F., Hornung, S., George, S., Höge, T., Dóci, E., Corvino, C. & Yomn Shaa, M. (2024). *Open letter: Never a time for war, but always a time for peace*. Available at: <https://openletter.earth/never-a-time-for-war-but-always-a-time-for-peace-feaed3e3>
- Lykes, M. B. & Van der Merwe, H. (2019). Critical reflexivity and transitional justice praxis: solidarity, accompaniment and intermediarity. *International Journal of Transitional Justice*, 13 (3), 411-416.

- Martín-Baró, I. (1996). *Writings for a liberation psychology*. Harvard University Press.
- McDonald, M. & Bubna-Litic, D. (2012). Applied social psychology: A critical theoretical perspective. *Social and Personality Psychology Compass*, 6 (12), 855-864.
- Mohn, K. (2010). Autism in economics? A second opinion. *Forum for Social Economics*, 39 (2), 191-208.
- Röllmann, L. F., Degen, J. L., Dóci, E., Bal, P. M., Hornung, S., Islam, G., Kühn, T. & Sanderson, Z. (2023). Bricolage of positions and perspectives from the panel discussion on prospects and contestations of critical and radical humanist work and organizational psychology: Are we ready to take over? *Journal Psychologie des Alltagshandelns / Psychology of Everyday Activity*, 16 (1), 61-70.
- Symon, G., & Cassell, C. (2006). Neglected perspectives in work and organizational psychology. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79, 307-314.
- Williams, J. (2024). Greenwashing: Appearance, illusion and the future of 'green' capitalism. *Geography Compass*, 18 (1), e12736.
- Wohlleben, P. (2017). *The hidden life of trees*. William Collins.
- Wrzesniewski, A. & Dutton, J. E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review*, 26 (2), 179-201.
- Contributors:
- Edina Dóci (edina.doci@uclouvain.be)
- Severin Hornung (severin.hornung@uibk.ac.at)
- Franziska Köbler (franziska.koessler@leuphana.de)
- Luca P. Vecchio (luca.vecchio@unimib.it)
- P. Matthijs Bal (mbal@lincoln.ac.uk)
- Mara Gorli (mara.gorli@unicatt.it)
- Francesco Tommasi (francesco.tommasi@univr.it)
- Zoe Sanderson (zoe.sanderson@bristol.ac.uk)
- Correspondence to:
- Severin Hornung
University of Innsbruck
Department of Psychology
Universitätsstraße 15
A-6020 Innsbruck
severin.hornung@uibk.ac.at

Neoliberal Ideology and Socio-Ecological Crisis – Exemplary Results from an Emerging Research Program in Applied Psychology

Severin Hornung, Thomas Höge & Christine Unterrainer

University of Innsbruck, Department of Psychology

ABSTRACT

Neoliberal financial capitalism has attained hegemony with regard to political-economic practices, but also psycho-social processes and belief systems. This article reports preliminary results from an emerging research program on internalized neoliberal ideological beliefs in the context of socio-ecological crisis¹. Introductory remarks on the epistemological position of the focal research group are followed by theorizing and method development on neoliberal ideological beliefs. Subsequently, three studies, two quantitative and one qualitative, on the psychological significance of neoliberal ideology in the socio-ecological polycrisis are reported, addressing issues of climate, migration, and democracy. Study 1 examines system justification, ideological beliefs, environmental consciousness, climate-protective behavior, and self-estimated carbon footprint. Study 2 focuses on neoliberal ideology, moral disengagement, and civic activism for refugees. Based on interviews, study 3 elaborates psychological functions of neoliberal ideologies among the economically disadvantaged. Implications regarding the psychological impact of political economy in preventing societal transformations are discussed with reference to self-reinforcing hegemony, socially corrosive false consciousness, and neoliberalism's xenophobic and authoritarian turn.

Keywords

Neoliberal Ideological Beliefs – System Justification – Moral Disengagement – Climate-protective Behavior – Civic Engagement – Migration – Polycrisis

„Wedded to the belief that the market should be the organizing principle for all political, social, and economic decisions, neoliberalism wages an incessant attack on democracy, public goods, and non-commodified values. Under neoliberalism everything either is for sale or is plundered for profit“ (Giroux, 2005, p. 2)

Preface: Epistemological Positioning

Psychological research on neoliberal ideology at the University of Innsbruck was inspired by a pioneering paper in the *European Journal of Work and Organizational Psychology* and the ensuing academic controversy. Bal and Dóci (2018) offered a provocative, insightful analysis of

how *political*, *social*, and *fantasmatic* logics of neoliberalism permeate organizations and workplace practices as well as the academic discipline of work and organizational psychology. Scholars challenging this critical assessment to defend the status quo have decried a lack of empirical evidence on the corrosive role of neoliberal ideology. Founded in 2018 as part of the international network for the *Future of Work and Organizational Psychology* (FoWOP), the *Innsbruck Group on Critical Research in Work and Organizational Psychology* (I-CROP) set out to theoretically and empirically advance this perspective. The group developed a scale on internalized neoliberal ideological beliefs and pursued the conceptual elaboration, application, and dissemination of Bal and Dóci's (2018) model to evaluate societal, organizational, and individual

¹ This summary article is based on the first author's inaugural lecture at the University of Innsbruck on December 12, 2024. Previous versions were presented at a small group meeting on "Work and Organizational Psychology in the Era of Grand Challenges: Integrating Theories and Practices for Addressing Social Inequalities and Environmental Sustainability", held on July 8-10, 2024, in Milan, and at the joint Congress of the German and Austrian Psychological Societies, held on September 16-19, 2024, in Vienna. Reported results are unpublished, preliminary, and subject to further analysis. Acknowledgements are due to all students contributing to data collection, specifically Noah Schramm, Peter Hansel, and Elisabeth Halter, whose Master's thesis research projects, supervised by the first author, are included here, and to Maximilian Aschenbrenner, who assisted with data curation.

dynamics from the perspective of the humanist critique of economistic ideology (Höge & Hornung, 2024; Hornung et al., 2021; Hornung & Höge, 2019a; 2019b; Unterrainer et al., 2024; Weber et al., 2020). Aside from its involvement in organizing workshops, small group meetings, and virtual speaker events, an important milestone in strengthening the group's position within an emerging movement was the first *International Conference on Critical and Radical Humanist Work and Organizational Psychology*, held from 11th to 13th of July 2022 at the University of Innsbruck and documented in a special issue of this journal (Hornung et al., 2023). In 2024, a new designation of the focal professorship of applied psychology to focus on social-ecological responsibility and sustainability in work, economy, and society, has broadened the scope to include perspectives of social and political psychology.

The mission of I-CROP has been described as the promotion of critical reflections on the role of the economic and societal conditions for psychological aspects in the domains of work, research, and beyond (Weber et al., 2020). Uncritical approaches, that neglect or downplay the psychological impact of the political economy, are seen as inherently ideological, serving the particular interests that benefit from unquestioned power relations. Accordingly, value-free approaches to applied psychology are implausible. Instead, researchers need to disclose the values and interests guiding their endeavors. The underlying understanding of *critical science* and *ideology critique* follows the Frankfurt School of Critical Theory (e.g., Adorno, Horkheimer, Fromm, Marcuse, Habermas), espousing radical humanist ethics (Dashtipour et al., 2024). Research of the group aims to foster prosociality and solidarity, personality development, psychosocial well-being and health, democracy, equality, ethics, and social justice. It seeks to promote humanistic values and emancipation to counter limiting, oppressive, and exploitative influences inherent in the hegemonic structures, practices, and ideologies of neoliberal capitalism. Enacting these values and goals guides the group's research, collaborating as a collective within non-hierarchical international network structures.

Elaborating characteristics and aspirations of critical research in applied psychology seems warranted. These converge with the positioning of critical work and organizational psychology, outlined by Islam and Sanderson (2022) and Weber (2023), but feature a broader scope and slightly different connotations. These can be summarized as being socio-critical, dialectical, deconstructing, self-reflexive, emancipatory, and humanist. Specifically: a) *socio-critical* implies explicit references to critical social theory and critical psychologies, albeit with a pluralistic and undogmatic orientation, including sociological (unorthodox) Marxism, Frankfurt School Critical Theory, analytical social psychology, critical psychology as a subject science, feminist and postcolonial theory, critical race theory as well as critical theories of socio-ecological

transformation (critical sustainabilities, degrowth, ecosocialism); b) *dialectical* means addressing historically determined conflicts of interest and power imbalances in labor relations, economy, and society, examining their effects on social and ecological problems (e.g., socio-economic inequality, shifting of social and environmental costs to underprivileged groups); c) *deconstructing* refers to an ideology-critical perspective transcending superficial explanations (e.g., social responsibility and sustainability as business models, convergence of interests in employment); d) *self-reflexive* means problematizing how scientific theories, methods, and results are influenced by epistemological positioning, economic interests, and power structures (e.g., individualistic, managerial, ethnocentric, patriarchal perspectives); e) *emancipatory* intention challenges the primacy of economic goals (e.g., performance, efficiency, growth) and prioritizes alternative socio-ecological objectives (e.g., health, personal development, social justice, democracy, environmental protection – as values in themselves); f) *humanist* focus emphasizes human dignity and development, reconfirming inherent value of human and non-human life, including the natural environment. These criteria overlap with principles of non-performativity, denaturalization, and reflexivity, advocated by critical management studies.

The umbrella of above characteristics accommodates a range of topics, including alternative, democratic organizations (Unterrainer et al., 2022) and multi-level perspectives on necessary socio-ecological transformations (Hornung et al., 2022). The focus of this article is on neoliberal ideology, a core interest and emerging research program of I-CROP (Unterrainer et al., 2024). This scholarly activity has culminated in a symposium on psychological implications of internalized neoliberal ideologies in the context of social-economic crises at the joint congress of the German and Austrian psychological societies (Hornung & Weber, 2024). The article draws on the presented materials as well as their elaboration for the first author's inaugural lecture at the University of Innsbruck. After preliminary theorizing and summarized method development, three exemplary studies on the role of neoliberal ideology in current crises involving climate, migration, and democracy, are outlined and implications for societal transformation discussed.

Preliminary Theorizing on Neoliberal Ideology

Neoliberalism as a political-economic theory was developed by the elitist, anti-collectivist Mont Pèlerin Society in postwar Europe, dominated by economists Friedrich August von Hayek and Milton Friedman (Höge & Hornung, 2024). The first neoliberal experiment was conducted in Chile under a fascist military dictatorship (1973-1990) in collusion with the Chicago school of economics. In the 1980s, neoliberalism became the

basis for radical policies of Thatcherism and Reaganism and was imposed with devastating effects by World Bank and International Monetary Fund as structural reforms on the Global South (Consensus of Washington). Today, neoliberalism has evolved into the unquestioned (hegemonic) ideology of global financial capitalism, penetrating all areas of life (Plehwe et al., 2007). On the level of political-economic practices, it demands expansion and deregulation of markets, entrepreneurial and corporate „freedoms“; unconstrained international finance and trade, low taxes for capital, privatization of state-owned assets, demolition of social welfare systems, dumping of labor and environmental laws, etc. On the psychological level, it enforces subjectivity based on the normative model of the self-interested, utility-maximizing *homo oeconomicus*, investing in its *human capital* and constructing its identity like a competitive enterprise – a mode of internalized control or *neoliberal governmentality* (Foster, 2017; Hornung et al., 2022). Following Bal and Dóci (2018), neoliberal ideology shapes societal institutions, work organizations, and mindsets of individuals via political, social, and fantasmatic logics, pervading employment and management practices, but also their representation in academia.

A model of the dynamic interplay of self-selection and socialization effects of political ideologies was provided by Jost et al. (2009). Accordingly, ideologies are constructed and disseminated top-down by elites as a discourse superstructure. Exposed societal members acquire the respective political attitudes, partly depending on psychodynamic bottom-up processes, based on their motivational substructure. The latter refers to (unfulfilled) needs and motives that influence their receptiveness to specific ideological positions. The construct of *elective affinities* (Jost et al., 2009) describes the mutual attraction between the structure and contents of ideological belief systems and the motivational dispositions of their adherents. The psychological basis of ideological beliefs is found in the configuration of relational, epistemic, existential, and system justification motives (Hennes et al., 2012; Jost & Hunyady, 2005). *Relational motives* refer to the need for social connection, group-based identification, and shared reality. *Epistemic motives* describe a cognitive preference for structure, order, and closure, and low tolerance for ambiguity, complexity, and uncertainty. *Existential motives* underlie the drive to manage threats and maintain a sense of security, self-esteem, and meaning. Partly a result of the former (Hennes et al., 2012), *system justification* refers to the motivated tendency to rationalize and defend the status quo and to perceive the existing social order as overall fair, legitimate, and desirable.

Indeed, a prolific line of research on *system justification theory* (Jost, 2019) has shown that people have a strong motivation to justify and legitimize the current social, economic, and political arrangements. Examples of system-justifying ideologies include the Protestant work ethic, meritocratic ideology, fair market ideology, belief in

a just world, power distance, social dominance orientation, opposition to equality, right-wing authoritarianism, and political conservatism (Jost & Hunyady, 2005). Research has shown that both socially advantaged and disadvantaged groups internalize ideologies of system justification, resulting in low support for social change and redistribution of resources as well as diminished negative affect (e.g., outrage over injustice). For disadvantaged groups, this palliative function of system justification comes at the cost of reduced in-group favoritism (perceived inferiority), lower self-esteem, and higher evaluation (idealization) of socially dominating groups (Jost, 2019). An extensively researched system-justifying ideology, social dominance orientation is the belief that some groups in society are superior to others and that group-based hierarchy and inequality is necessary or even desirable (Vargas-Salfate et al., 2018). System justification theory is based on a critical concept of ideology as a dominant set of ideas, practices, and discourses serving interests of powerful political-economic elites, constructed and disseminated *top-down* in society and adopted *bottom-up* by people based on unfulfilled psychological needs and vulnerabilities. Neoliberal ideology is a type of system justification, referring to affirmative beliefs regarding political-economic ideas, practices, and discourses related to market-based logics, justifying social and economic inequality. Thus, research on neoliberal ideology can draw on the extensive corpus of empirical evidence on system justification, however, not without establishing its generalizability and specific aspects of neoliberal beliefs.

Development of the Neoliberal Ideological Beliefs Questionnaire

To advance empirical research, the *neoliberal ideological beliefs questionnaire* (Unterrainer et al., 2024) was developed. Underlying is a critical concept of ideology as a hegemonic system of meanings and practices, reflecting political-economic interests of privileged societal groups. Neoliberal ideological beliefs refer to individual internalizations of societally disseminated ideological discourses and practices. Based on Bal and Dóci (2018), the instrument operationalized the political logic of neoliberalism in three dimensions: a) *individualism*, emphasizing responsibility, self-reliance, and self-interest of the individual; b) *competition*, in terms of the necessity to dominate and outperform others to be successful; c) *instrumentality*, postulating economic utility as a criterion for human worth. The three dimensions were conceptually elaborated (Unterrainer et al., 2024) with regard to incorporated affirmations (efficiency and effectiveness), naturalization (reference to human nature), and negation (derogation of alternatives). The instrument was empirically developed in several steps in four (aggregated) samples of students and employed persons in Austria and Germany, gathered in Master's thesis research projects, overall comprising

more than four thousand cases. Initially, a pool of 51 items (6-point agreement scale) was tested, which were eventually condensed to 18 items (6 items per dimension), using exploratory and confirmatory factor analysis. In the last step, a 9-item short version was established. The convergent validity of the scale was tested with a battery of constructs. Confirmed were positive associations with unethical, socially corrosive or system-stabilizing constructs, such as the dark triad of personality (narcissism, Machiavellism, psychopathy), group-based enmity (e.g., racism, sexism), social dominance orientation, self-interest orientation, counterproductive work behavior, economic system justification, ideology of market competition, and ideology of shareholder value. Negative correlations were found with ethical, prosocial, and transformative aspects, such as political engagement, interpersonal trust, moral behavior, prosocial work behavior, and environmental attitudes. Further, incremental validity of the instrument in explaining additional variance over the *neoliberal beliefs inventory* by Bay-Cheng et al. (2015), with the dimensions of system inequality, competition, personal wherewithal, and government interference, was established. A conceptual differentiation was provided with regard to the newer *neoliberal orientation questionnaire* by Girerd et al. (2023), which consists of the four dimensions of competitiveness, individual self-regulation, relational detachment, and public divestment. Distinct features of the focal instrument are its theoretical foundation based on Bal and Dóci (2018) and its focus on work and employment, whereas the other instruments combine personal lifestyle and societal or policy aspects.

For a preliminary assessment of the political structure of neoliberal ideological beliefs, the aggregated scale score correlated with party preferences in a subsample of more than 2000 persons. Participants rated the extent, to which main political parties in Austria and Germany corresponded to their own political views (10-point scale). In both countries, adherence to neoliberal ideology was associated positively with endorsement of conservative, liberal, and right-wing parties and negatively to support for the ecological green party, social democrats, and democratic socialists. In a smaller subsample, *social dominance orientation* (Ho et al., 2015) showed a similar correlational pattern with party preferences as neoliberal ideological beliefs and the two constructs shared about a quarter of variance. Neoliberal ideological beliefs also shared about a quarter of variance with political left-right self-placement (10-point scale; Dippel et al., 2022), indicating a tendency towards conservative, authoritarian, and elitist views. These results support the *convergence thesis* of neoliberal capitalism and right-wing authoritarianism (Biebricher, 2020; Pühringer & Ötsch, 2018). Their common ground is an ideological preference for inequality and narratives of superiority and inferiority as established by previous research in social and political psychology (Azevedo et al., 2019; Beattie, 2019; Goudarzi et al., 2022). Less well

examined is the psychology of neoliberal ideology in socio-ecological crisis.

Exemplary Studies on Neoliberal Ideology and Socio-Ecological Crisis

The unfolding *planetary socio-ecological multi-, omni- or polycrisis* resembles a compounding of ecological, economic, social, and political crises. Accelerating environmental catastrophes are worsened by instability and injustice of economic and political systems, resulting in resource wars, poverty, forced migration, societal polarization, and rise of right-wing populist movements (Albert, 2024; Brand, 2016; Boukalas, 2023). Context and common denominator of these crises is the global political economy of financial capitalism and hegemony of neoliberal ideology, the socially and psychologically corrosive effects of which are increasingly subject to research (Beattie, 2019). The socio-ecological transformation of societies requires understanding and challenging the contribution of neoliberal ideology to multiple crises (Bell, 2021; Worth, 2018). The focus on internalized ideological beliefs, as indoctrination based on distorted meaning in service of power, provides a dialectic perspective to overcome individualism in psychology. This dialectic is inherent in the conception of system-justifying ideologies as constructed and disseminated top-down by political-economic elites and adopted bottom-up by individuals, based on psychological vulnerabilities due to epistemic, existential, and relational needs.

Studies compiled in this article investigate the role of neoliberal ideology with regard to three current interrelated socio-ecological challenges: a) the *climate crisis* of global warming and associated environmental disasters, caused by continuously increasing greenhouse gas emissions; b) the *refugee crisis* of accelerating migration triggered by climate change, poverty, and wars, coupled with an increasingly hostile reception in many host countries; c) the *crisis of democracy* associated with the rise of right-wing populism rallying against migrants and measures to mitigate greenhouse gas emissions in many economically developed countries. Addressing the climate crisis, study 1 presents survey research on system justification, neoliberal ideology, and individual climate-protection. Controlling for environmental attitudes, neoliberal ideological beliefs mediated the negative relationship between system justification and climate-protective behavior, which, together with income, predicted the personal carbon footprint. Situated in the context of the refugee crisis and eroding solidarity, study 2 investigates relationships among neoliberal ideology, moral disengagement, and social activism for refugees. Moral disengagement from the treatment of asylum seekers mediated a negative association between neoliberal ideological beliefs and civic engagement for protecting the human rights of people

seeking refuge. Problematizing the crisis of democracy and right-wing populism, study 3 present qualitative research on internalization of neoliberal ideology among socio-economically disadvantaged persons. Individuals in precarious life situations and long-term unemployment voiced explicit or implicit support for neoliberal ideologies, the internalization of which appeared to serve psychological functions of reducing cognitive dissonance and appeasing epistemic and existential motives, particularly in conjunction with xenophobic and crypto-fascist themes.

Study 1: System Justification, Neoliberal Ideology, and Individual Climate-Protection

The first study examined the role of system justification and the political-economic ideology of neoliberalism in influencing climate-protective behavior and resulting impact on the personal carbon footprint among a segment of the general population in Austria and Germany. The context of the study is the escalating climate crisis, caused by anthropogenic global warming. (Davidson & Kemp, 2024; Gunderson, 2023). Greenhouse gas emissions in Germany and Austria average more than ten tons per person per year. The estimated carbon budget to limit global warming is less than twenty percent of that value (Newell et al., 2021). While individual behavior change can have an impact on the personal carbon footprint, political-economic ideologies in contemporary consumer and market societies may undermine efforts directed at ecological sustainability (Jylha & Akrami, 2015; Heath & Gifford, 2006). A core assumption of the study is that the adoption of neoliberal ideology is partly rooted in a need to justify the prevailing ecologically unsustainable political-economic system. This 'normative power of the factual' has been investigated in research on system-justification theory (Jost & Hunyady, 2005). Fair market ideology, social dominance orientation, belief in a just world, and meritocracy are exemplary system-justifying ideologies. Emphasizing the primacy of the economic interests and unconstrained entrepreneurial freedom, it was hypothesized that neoliberal ideology negatively predicts climate-protective behavior. This negative normative societal influence is assumed to run contrary to positive intentions associated with individual environmental consciousness. Accordingly, contradictory effects of neoliberal ideological beliefs and aspects of environmental consciousness on climate protective behavior were postulated and tested. Reflecting the potential environmental impact of individual actions, climate-protective behavior was expected to relate negatively to the estimated size of the personal carbon footprint.

Study 1 Methods

In the context of Master's thesis research projects, an online questionnaire was distributed via the university's student mailing list, personal networks, and a survey exchange platform. It yielded a sample of $N = 344$ persons residing in Austria or Germany; roughly two thirds were women; mean age was below 30 years; the majority was unmarried, had no children, and almost two-thirds held university degrees. More than half were enrolled in university but also held part-time jobs, followed by students without side jobs, employees in for-profit and non-profit organizations, and persons between jobs. Monthly net income was measured with eight categories. The majority reported less than 1500 Euro after taxes, but the sample also included higher incomes. Average self-assessment of subjective social status was about one point above scale midpoint on a 10-point scale.

System justification was measured with the *general system justification scale* (Ullrich & Cohrs, 2007). Sample items are: „In general, I find society to be fair“; „Most policies serve the greater good“ (9-point agreement scale). The *neoliberal ideological beliefs questionnaire* (Unterrainer et al., 2024) was used in a preliminary version with 22 items (6-point scale), allocated to the dimensions of *individualism* (7 items; e.g., „Anyone who is not successful in their career, should blame themselves, not others“), *competition* (8 items; e.g., „Without competition, there would be no incentive to develop better products and services“), and *instrumentality* (7 items; e.g., „Employers should view employees first and foremost as a means to an end“). *Environmental attitudes* were measured with items from the revised *environmental attitudes inventory* (Sutton & Gyuris, 2015). Altogether 15 items (7-point scale) from six of the instrument's 12 subscales were included: interventionist policies, environmental fragility, eco-centric concern and reverse scores of anthropocentric conservation, confidence in science, and utilization of nature. Sample items: „Protecting the environment is more important than protecting economic growth“; „If things continue on their present course, we will soon experience a major ecological catastrophe“. *Environmental knowledge* was assessed with eight (out of 36) questions (e.g., carbon emissions, energy efficiency) from the *test of environmental knowledge* by Geiger et al. (2019). On average, participants answered five questions correctly. *Connection with nature* used a 5-item subscale of the *sources of meaning in life questionnaire* (Schnell, 2009). A sample items is: „My goal is to live in harmony with nature“ (6-point scale).

The instrument to assess *climate-protective behavior* was developed by adapting items (6-point scale) from several existing measures (Bogner, 2018; Kaiser, 1998; La Trobe & Acott, 2000; Markle, 2013). After preliminary scale analyses, 20 items were retained, distinctively loading on five dimensions: a) *housing and energy* (7 items; e.g., „I heat as little as possible in winter“); b) *mobility* (3 items;

e.g., „I hardly ever drive a car“); c) *consumption* (4 items; e.g., „I hardly spend any money on shopping“); d) *nutrition* (2 items; e.g., „I do not eat meat“); e) *activism* (4 items; e.g., „Combating the climate crisis is an important criterion for me in political elections“). Personal *carbon footprint* was calculated based on a model by the German Federal Environment Agency with 14 questions on housing, electricity, mobility, food choices, and consumption, focusing on objective and quantifiable factors (e.g., size of housing in square meters; car ownership; amount spent on consumption; hours spent on a plane). Participants received feedback on their carbon emissions and national averages for each dimension, including reduction strategies. The estimated average was below the mean for Austria and Germany.

Study 1 Results

Hierarchical regression models were calculated for each dependent variable (neoliberal ideological beliefs, climate-protective behavior, estimated carbon footprint). First, control variables (age, gender, education, income, subjective social status) and, subsequently, respective predictor variables were included (system justification, environmental attitudes, environmental knowledge, connection with nature, neoliberal ideological beliefs, climate-protective behavior). To test for mediation, neoliberal ideological beliefs and climate-protective behavior were entered in separate steps to observe changes in effects of system justification, respectively neoliberal ideological beliefs. Secondly, indirect effects were assessed with the process procedure for bootstrap confidence intervals. Lastly, hypothesized and exploratory relationships were integrated in a structural path model. Findings in these analyses strongly converged. Results confirmed a serial chain of mediation effects, whereby system justification related positively to neoliberal ideology, which related negatively to climate-protective behavior, which, in turn, related negatively to the estimated carbon footprint. This chain of associations was stable with regard to influences of control variables and aspects ecological consciousness, which were explored on all four constructs in the path model. All three constructs of ecological consciousness were positively associated with climate-protective behavior. Environmental attitudes also had negative direct effects on neoliberal ideological beliefs and estimated carbon footprint. Connection with nature had an unexpected positive association with estimated personal carbon emissions, likely due to environmental impacts of nature-based recreational activities (e.g., travelling). Reflecting socio-economic data, income level was a substantial predictor of carbon emissions. With the exception of a tendency among men to score higher in neoliberal ideological beliefs, no demographic influences were found.

Study 1 Discussion

Examined were contradictory ideological and individual antecedents of climate-protective behavior and its impact on the personal carbon footprint. Partly a manifestation of system justification, the economic ideology of neoliberalism related negatively, aspects of individual ecological consciousness positively to behavior effective in reducing one's detrimental environmental impact (Sutton & Gyuris, 2015). Independent of personal efforts to reduce personal greenhouse gas emissions, disposable income and the associated lifestyle determine the (consumption-based) carbon footprint to a substantial extent (e.g., size of housing, car ownership, frequent flights). This exemplifies that wealthy individuals and regions contribute disproportionality to climate change (Newell et al., 2021). Paradoxically, under these circumstances, felt connection with nature may contribute to the ecological load. Although the study is illustrative, its generalizability is debatable due to the non-representative convenience sample (with disproportionate numbers of women and university graduates). Self-report measures raise methodological issues, ranging from inaccurate and socially desirable responding to common method variance. Nonetheless, this study supports the conclusion that market-based consumer societies subject individuals to contradictory messages regarding climate-protective behavior (Jylhan & Akrami, 2015). System-justifying ideologies normalizing individualism, competition, and instrumentality disseminated at the societal level, can undermine intentions of environmental consciousness at the individual level, particularly when combined with higher financial means. The necessary socio-ecological transformation towards sustainable subsistence and the individualistic, competitive, and instrumental consumer society of neoliberal capitalism appear incompatible – not only on the material level of an extractivist economy, but also on the psychological level of ideological preformation and environmentally unsustainable behavior.

Study 2: Neoliberal Ideology, Moral Disengagement, and Civic Engagement for Refugees

The second study examined the role of the political-economic ideology of neoliberalism in social-cognitive processes of moral disengagement from the often cruel and disparaging treatment of people seeking refuge – and the associated erosion of civic engagement for human rights of displaced persons in Austria and Germany. Background of the study is the so-called *refugee crisis* in Europe, involving growing numbers of people fleeing from human rights violations, climate disasters, and poverty in their home countries in the Global South (Holmes & Castañeda, 2016). Resulting social tensions and rising hostility towards migrants and displaced people are instigated and exploited

by right-wing populist parties, contributing to a crisis of civil society and democracy (Bandau, 2023; Van der Brug & Harteveld, 2021). The central construct here, *moral disengagement*, is based on the work of Bandura (2002) and captures the socio-cognitive mechanisms people use to decouple their internal moral standards from their actions, thus, facilitating unethical conduct without feeling distress (Moore, 2015). These mechanisms are observable in media reports on current geopolitical conflicts and include *moral justification* (e.g., attack as self-defense), euphemistic labeling (e.g., eliminating targets), *advantageous comparison* (e.g., less bad than conceivable), *disregard or distortion of consequences* (e.g., justifying civilian casualties), *displacement of responsibility* (e.g., not one's fault), *diffusion of responsibility* (e.g., others need to act), *attribution of blame* (e.g., brought it on themselves), and *dehumanization* (e.g., evil terrorists; the enemy). There seems to exist both a generalized (dispositional) tendency to morally disengage as well as situational disengagement in certain domains or on specific issues (Newman et al., 2020), as investigated previously with regard to the treatment of migrants and refugees (Greenhalgh et al., 2015). A core assumption was that the individualistic, competitive, and instrumental logic of neoliberal capitalism would feed into the collective moral disengagement from the suffering of asylum seekers, providing a basis to rationalize the status quo (Dutt & Kohfeldt, 2019). Moral disengagement from the treatment of people seeking refuge, in turn, was hypothesized to erode civic engagement on their behalf.

Study 2 Methods

Data were gathered for the purpose of Master's thesis research project, through an online survey, distributed via the university's student mailing list, social media channels, and personal contacts. Obtained was a convenience sample of $N = 276$ Austrian and German participants. The gender ratio was balanced; mean age was slightly below 30 years; the majority was unmarried, had no children, and about half reported a university education. Roughly two-fifths were employed with an open-ended contract and one-fifth with a temporary contract. About one-fifth was studying full-time without a side job. A smaller number was self-employed, employed by a work agency, or did not respond to this question. About two-fifth worked in for-profit businesses, one-fifth in non-profit organizations, roughly one-fifth had a supervisory or managerial role. Monthly net income was assessed with four categories. More than two-fifth reported to earn 1500 Euros or less per month, about a quarter up to 3000 Euros, and one-tenth more than 4500 Euros. Almost one-fifth did not answer this question. Subjective social status included five categories. More than half identified as middle class; about a quarter as upper-middle or upper class, and less than one-fifth as lower-middle or lower class.

Internalized *neoliberal ideological beliefs* were measured with a preliminary 24-item scale version, in which individualism, competition, and instrumentality were each measured with eight items. *Moral disengagement from the treatment of people seeking refuge* was assessed with a 16-item instrument (6-point agreement scale) initially developed in Australia (Greenhalgh et al., 2015) and extensively revised for the present context. Sample items are: „Forcing refugees back across the border („push-backs“) is justified to ensure Europe's security“; „If refugees die during risky border-crossing attempts in the Mediterranean Sea, Europe bears no responsibility“; „It is okay to treat asylum seekers harshly if they do not obey the law“. *Civic engagement for people seeking refuge* used an adaptation of the 9-item checklist of feminist activism (Stake et al., 1994). Items captured activities to support the cause of refugees, such as a) keeping informed; b) positively influencing others; c) signing petitions; d) circulating petitions; e) attending protests; f) writing letters to politicians or media; g) donating money; h) working for a political campaign or relief operation; i) other supportive actions. Based on a dichotomous (yes/no) response format, a sum score was calculated. On average, participants reported three of the above activities.

Study 2 Results

Hierarchical linear regression assumed civic engagement for refugees as the dependent variable. Gender, age, education, income, and social status acted as controls. In this step, education and age showed weak positive effects. Next, neoliberal ideological beliefs were included, displaying a substantial negative association with civic engagement for refugees. This relationship, however, ceased to be statistically meaningful once moral disengagement was entered as a mediator with an even stronger significant negative effect. Lastly, a multiplicative interaction term of neoliberal ideology and moral disengagement was added, yielding a significant positive moderator effect. The initial influence of education vanished, whereas a small positive effect of age on civic engagement persisted. Both mediator and moderator effects were probed further. Mediation was tested using bootstrapping, confirming a significant negative indirect effect of neoliberal ideological beliefs on civic engagement, fully mediated by moral disengagement. Moderation was examined in an interaction plot, suggesting a compensatory interplay of neoliberal ideological beliefs and moral disengagement with regard to civic engagement for refugees. When moral disengagement was high, civic engagement was low and internalization of neoliberal ideology was irrelevant. When moral disengagement was low, high neoliberal ideology eroded active solidarity with refugees.

Study 2 Discussion

In this study, moral disengagement from inhumane treatment of people seeking refuge mediated a negative relationship between internalized neoliberal ideological beliefs and civic engagement for the human rights of migrants. Accordingly, neoliberal ideology facilitates moral decoupling, which reduces civic engagement (Dutt & Kohfeldt, 2019). An additional compensatory relationship of neoliberal ideology and moral disengagement suggests internalized neoliberal ideological beliefs erode active solidarity with refugees, particularly among persons with a lower tendency towards moral justification (Faulkner & Bliuc, 2016). This complex interplay suggest that neoliberal ideology may act as both antecedent and alternative mechanism for the rationalization of injustice. Limitations are connected to the non-representative convenience sample and reliance on self-report data. The latter raises issues ranging from social desirability to common method bias and prevents a sophisticated analysis of the temporal dynamics of neoliberal ideology and moral distancing. To conclude, rather than providing a democratic bulwark against xenophobic incivility, the individualistic, competitive, and instrumental logic of neoliberal capitalism reinforces collective moral disengagement from the suffering of asylum seekers. Emphasizing complete self-reliance, rivalry for resources, and humans as means for economic ends, neoliberal ideology provides a fertile ground for moral disengagement, which erodes active solidarity for refugees (Holmes & Castañeda, 2016). Politically lamenting right-wing populism and xenophobia in the context of the European refugee crisis without addressing socially corrosive undercurrents in the hegemonic economic rationality of money and markets, fails to address the roots of the problem.

Study 3: Internalization of Neoliberal Ideology Among the Socio-Economically Disadvantaged

Why individuals subscribe to political and economic ideologies that run counter to their collective interests as a social group or class, is a classic conundrum of political psychology (Jost & Hunyady, 2003). System justification theory explains this paradoxical *false consciousness* through a palliative function of ideology, serving individuals to protect their affective well-being and maintain a coherent worldview by appeasing epistemic, existential, and relational motives (Hennes et al., 2012). Drawing on theorizing and quantitative research on system justification, this study examines psychological functions of adopting neoliberal ideologies among the socio-economically disadvantaged based on rich qualitative data. Semi-structured interviews with individuals in precarious life situations and long-term unemployment were analyzed using qualitative methods. The main research question was,

how socio-economically disadvantaged persons interpret and internalize neoliberal ideological beliefs; specifically, what psychological functions neoliberal ideology fulfills for these groups, in terms of reducing cognitive dissonance and pacifying unfulfilled epistemic and existential motives.

Study 3 Methods

A Master's student in psychology conducted nine interviews with persons in precarious life situations living in Germany or Austria. Interviewees aged from their twenties to sixties; all but one were men; seven were unemployed, five long-term (more than one year); all but one received transfer income through welfare or social assistance. Most had completed some form of occupational training; two were warehouse workers, the others had occupations as construction worker, real estate clerk, photographer, physiotherapist, and sales assistant. Participants were contacted through a social organization providing support with job applications and classified online ads. Semi-structured, problem-centered interviews of about one hour took place in July 2023, either online or in-person at the social organization. Interview guidelines specified questions on the objective occupational and personal situation, subjective evaluation of the job situation, position in society, and social justice, including prompts with regard to the facets of neoliberal ideology, individualism, competition, and instrumentality, the political situation, and perceived threats. Interviews were recorded, transcribed, and subjected to qualitative content analysis and hermeneutic interpretation.

Study 3 Results

Results of qualitative content analysis are organized around the three dimensions of neoliberal ideological beliefs. Each of these dimensions is represented by one of more coding themes and exemplary quotes. *Internalized individualism* was captured in three codes: a) *individualistic explanations for socio-economic disadvantage* refer to explicit or implicit beliefs that poverty and professional failure are attributable to inadequate performance (e.g., „Many, of course, are simply lazy. They don't feel like working"); b) *meritocratic beliefs* posit that wealth is based on hard work and that everyone can be successful regardless of their social background (e.g., „People who make money at the top, start small in some garage and then work their way up. So, I think anyone can do it"); c) *rejection of redistribution of income and wealth* is anchored in beliefs that wealthy people should not pay higher taxes and that social benefits should be restricted (e.g., „As a rule, you are rich if you work hard for it. I don't think you should be punished by having to pay higher taxes"). Restriction of welfare is suggested on the basis of nationality (e.g., „This [migration]

harms the welfare state, because we can't take everyone in"). *Internalized instrumentality* was coded as explicit or implicit beliefs that employees are means to serve economic interests (e.g., „The profit is simply greater if there are better social relationship at work“). *Internalized competition* was operationalized with three distinct codes: a) *skills competition* as beliefs of living in a competitive world and having to invest in oneself (e.g., „Everyone has to have certain achievements [...] and if you don't have these skills on paper, then things look very bad for you“); b) *internalized inferiority* as beliefs about being an inferior member of society and unconscious devaluation of one's own person (e.g., „My position is that I'm way down the food chain“; c) *racialized competition and xenophobia* refers to othering and resentments against migrants, who are seen as illegitimately appropriating resources (e.g., „You can't take in refugees and leave the Germans in poverty!“). Psychological functions of these internalized beliefs with regard to the reduction of cognitive dissonance, epistemic motives, and existential motives were analyzed in a hermeneutic process.

The *palliative function* of ideology was explored with regard to how neoliberal beliefs are adopted to reconcile contradictions and reduce *cognitive dissonance*. During the interviews, it could be observed, how participants' perceptions of social realities clashed with internalized ideologies, causing cognitive dissonance. Instead of reevaluating or discarding ideological convictions, these were slightly modified, which, in conjunction with a corresponding distortion of reality, served to reduce cognitive dissonance and preserve ideological beliefs. For instance, cognitive dissonance arose from perceptions of social inequality and polarization in society, clashing with ideological rejection of redistribution of wealth and income. This contradiction was resolved by the meritocratic conviction that wealth is based on hard work, legitimizing rejection of redistributive measures without denying social inequality. Perceptions regarding structural barriers and discrimination conflicted with ideological belief that everyone can be successful. However, individualistic beliefs in self-reliance allowed acknowledging that structural barriers do exist, while also maintaining that everyone is responsible for their own life situation. Lastly, experienced personal socio-economic disadvantage contrasted with the ideological tendency of system justification. Internalized inferiority postulated that personal circumstances are one's own fault due to low effort and wrong decisions, which allowed upholding that the system is overall fair and legitimate, despite one's own disadvantage.

Next, we analyzed how neoliberal ideological beliefs allowed respondents to maintain an understandable, comforting, and uncomplicated worldview by appealing to *epistemic motives* of simplicity and unambiguity, structure and order, and certainty and predictability. For instance, individualistic explanations for socio-economic

disadvantage allow attributing poverty and wealth solely to the achievements of individuals, neglecting structural and social factors, such that complex societal problems are simplified and issues of social justice are avoided. Likewise, meritocratic accounts for social injustice and adverse life situations suggest that these are personal problems that can be overcome by putting in more effort, making the social environment appear understandable, predictable, and controllable. Closely related to this rationalization, through the ideological lens of internalized inferiority, adverse life circumstances are seen as solely a consequence of one's own bad decisions, giving the impression of an orderly and structured world, where everyone gets what they deserve according to their efforts. Lastly, through racialized competition and xenophobia, social inequalities and complex problems are projected onto immigrants and refugees, facilitating simple explanations, structure and order of in-group and out-group thinking, and distraction from the monopolization of societal wealth by powerful political-economic elites.

The last aspect was explored more deeply with regard to *existential motives* of safety and security. All respondents perceived existential threats in terms of economic crisis and financial hardship, social tensions, crime, terrorism, and wars. Through *xenophobic projection and scapegoating*, migrants and refugees were blamed as the cause of perceived threats. Thus, anti-migrant attitudes serve as a defense, restoring some sentiment of safety, security, and control. Dimensions of neoliberal ideology interacted synergistically in this regard. *Individualism* manifested in beliefs that refugees are responsible for their own fate and could have had a better life in their home countries (e.g., „If you just work hard enough, you can make it anywhere“). Notions of racialized *competition* were evident in beliefs that refugees are taking resources, such as welfare, housing or jobs, from the local population, who are the „losers“ in an economic contest (e.g., „The migrants get everything, but what about the Germans?“). *Instrumentality* showed in belief that refugees are not entitled to social benefits, because they have not contributed to the economy of their host country (e.g., „My parents built this country, what have they [immigrants] contributed?“). Even if not shared unanimously, the above xenophobic interpretations of neoliberal logics were widespread among participants.

Study 3 Discussion

Respondents explicitly or implicitly endorsed neoliberal ideologies, verbalizing individualistic explanations for poverty and success, rejection of wealth redistribution, internalized inferiority, and economic utility as measure for human worth. Associated meritocratic ideological beliefs were instrumental for reducing cognitive dissonance, justifying the status quo, and appealing to epistemic needs for simplicity, unambiguity, structure, order, and

predictability of the social environment (Hennes et al., 2012; Jost et al., 2009). An emerging theme was the connection of neoliberal ideology with group-based enmity and xenophobic stereotypes (Dutt & Kohfeldt, 2019). Perceived existential threats were projected onto immigrants, scapegoated for not taking responsibility, illegitimately appropriating resources, and insufficiently contributing to the host economy. Results show how neoliberal ideology reproduces justifications of societal inequalities and social tensions in the belief systems of those deprived by the system. The amalgamation of free market ideology with crypto-fascist themes provides an explanation for the widespread rise of right-wing populism in advanced neoliberal societies (Bandau, 2023; Pühringer & Ötsch, 2018). Confirming system justification theory, socio-economically disadvantaged groups internalize and advocate for neoliberal ideological themes that run counter to their social interests, corresponding to what critical theory has identified as a false consciousness or systemic delusions (Thompson, 2015). Psychological (dys-)functions of neoliberal ideology include short-circuiting cognitive dissonance, rationalizing perceived and experienced social inequalities and injustices, and bolstering the legitimacy of and satisfaction with the status quo. This palliative function is partly based on appeasing unfulfilled epistemic needs of simplicity, unambiguity, order, and predictability of the social environment as well as existential motives of defense against perceived, social, economic, and political threats, especially in conjunction with nationalist and xenophobic elements. While this qualitative study is limited with regard to a small selective sample, it allows illustrative insights into the psychological processes through which social inequality in neoliberal societies proliferates the dissemination of *top-down* spirals of delusions, justifying and reproducing the system *bottom-up* through the support by those who are most negatively affected (Jost et al., 2009). This idea of *self-reinforcing hegemony* means that, paradoxically, harmful consequences and threats tend to strengthen rather than challenge ideological deception and control, thus stabilizing the stratified system and its defense among those most detrimentally impacted by its dysfunctions.

Overall Summary and Discussion

Extending previous theoretical and methodological work on the internalization of neoliberal ideologies, presented above were three exemplary studies with relevance for current social and ecological crises. The first study examined relationships of system justification, neoliberal ideological beliefs, climate-protective behavior, and estimated carbon footprint in a convenience sample of students and employed persons. Controlling for environmental consciousness (attitudes, knowledge, connection) and demographic variables (gender, age,

income, status), neoliberal ideological beliefs were shown to be a manifestation of system justification and detrimental to climate-protective behavior, which, together with disposable income, determined the individual carbon footprint. The second study investigated relationships among moral disengagement from the treatment of people seeking refuge and civic engagement for their human rights in an independent convenience sample of students and employees. Controlling for demographic variables (gender, age, income, status), neoliberal ideology enabled moral disengagement, thus eroding active solidarity with refugees, especially among those with a greater sense of personal responsibility. The third study was a qualitative investigation of the psychological internalization and functions of neoliberal ideologies among socio-economically disadvantaged persons in precarious life situations and long-term unemployment. Neoliberal ideological beliefs manifested in the adoption of individualistic explanations for poverty and success, rejection of redistributive measures, and internalized representations of competition and inferiority. Such self-deprecating beliefs appeared instrumental for reducing cognitive dissonance, appeasing epistemic (structure, order, predictability) and existential (safety, defense) motives. Protection from perceived threats was sought, specifically, in a toxic amalgamation of economic ideology with xenophobic and crypto-fascist themes of in-group and out-group thinking. The resulting modified ideology appeared to serve psychological functions of restoring (denied) aspirations of superiority, upholding narratives of victimhood and appeasing a frustrated sense of entitlement. Taken together, the studies demonstrated that neoliberal ideological beliefs are negatively associated with aspects of pro-environmental consciousness and individual climate-protection, social responsibility towards refugees and civic engagement for their human rights. Moreover, neoliberal ideology reproduces justifications for societal inequalities and social tensions in the belief systems of those relatively deprived by the system. In other words, neoliberal ideological beliefs appear incompatible with attitudes and actions aimed towards socio-ecological responsibility and sustainability.

Three broader implications can be derived from the presented studies. The notion of *self-reinforcing hegemony* implies that, paradoxically, escalating social, economic, and ecological crises may lead to stronger support for neoliberal ideology to reduce cognitive dissonance, uncertainty, disorder, and perceived threats. This conjecture corresponds with the finding that system-justification increases if the system is perceived to be under threat, as in the rally-round-the-flag effect (Jost, 2019; Kay & Friesen, 2011). What may be called the *social corrosiveness of false consciousness* means that the adoption of neoliberal ideological erodes exactly those attitudes and behaviors that are important for the necessary socio-ecological transformation (Thompson, 2015). Preliminary results

also provide illustrative support for an *authoritarian and xenophobic turn in neoliberalism* (Biebricher, 2020; Bruff, 2014; Pühringer & Ötsch, 2018). Associations of market ideology with social dominance orientation and group-based enmity reveal a crypto-fascist and anti-humanist core of neoliberalism, which can be observed in frequent references to Social-Darwinist themes of competition as survival of the fittest.

The message of this research on the role of neoliberal ideology in the current socio-ecological polycrisis can be summed up in the appropriation of a political slogan: *It's the economy, stupid!* (Lawrence, 2024). Unlike its original meaning, this does not refer to the economy as a crucial factor in improving people's quality of life or winning elections, but as a root cause of the climate crisis, migration crisis, and crisis of democracy. Notably, this critique does not refer to any form of *economy* – as the conscious use of resources to satisfy needs and benefit the common good. Rather, it applies to the specific type of dehumanizing market fundamentalism promoting socio-economic inequality and polarization, subordinating ecological, social, and humanitarian concerns under the supremacy of one-sided political-economic interests (Giroux, 2005; Plehwe et al., 2007). Among others, this manifests in the unaccountable destructiveness of financial markets and harmful ideological dogmas of growth, profit maximization, and return-on-investment-driving mechanisms of capital accumulation that have progressively exposed themselves as a suicidal project for human civilization.

Outlook and Future Research

Presented research raises the question of how to reverse the vicious circle of ideology by promoting a counter-hegemony of radical humanist and ecocentric values (Carroll, 2010; Grzanka et al., 2020). Breaking the veil of harmful societal illusions and developing emancipatory consciousness resembles the project of enlightenment, continued in the *Critical Theory of the Frankfurt School* (Gunderson, 2023; Johnson, 2020). Despite the enormity of this task, some attempts have been made in the broader context of the presented research program (Hornung et al., 2021). Specifically, a conceptual dialectic extension of the model by Bal and Dóci (2018) was developed, contrasting dimensions of neoliberal ideology with humanist ideals on different levels. Drawing on analytic social psychology in the tradition of Erich Fromm, the political logics of neoliberal *individualism*, *competition*, and *instrumentality* can be allocated to self, others, and authorities (identity, interactions, and institutions) as domains of relatedness. Respective dimensions are contrasted with humanist values

of *individuation*, *solidarity*, and *emancipation* on the societal macro-level. On the meso-level of social logics applied to organizations, they manifest as practices emphasizing *self-reliance*, *contests*, and *economic rationalization*, versus *self-actualization*, *community*, and *social transformation*. On the individual micro-level of fantasmatic logics, psychodynamic orientations towards *submission*, *superiority*, and *success* are contrasted with potentialities of humanistic consciousness in terms of *empowerment*, *equality*, and *evolution*. This conceptual model has been suggested to evaluate workplace practices (Hornung & Höge, 2019a; 2019b), but also developments on the societal level, and psychodynamic tendencies in the social character of neoliberal capitalism (Hornung & Höge, 2022). However, it has not been systematically operationalized or used in quantitative or qualitative empirical studies, presenting opportunities for future research.

A related avenue refers to the continuation and extension of research on the humanistic educational potential of organizational democracy (Unterrainer et al., 2022). Democratic organizational structures and practices, and resulting perceived participation and socio-moral work climate, have been theorized and preliminarily shown to result in socializing spill-over effects from work to personality development and to prosocial, moral, and community-oriented attitudes and behaviors (Weber et al. 2009; 2020). Thus, democratic organizing and associated work experiences could act as an antidote to the socially and morally corrosive effects of neoliberal ideology (Unterrainer et al., 2024). The complex interaction of self-selection and socialization effects, however, requires further research on this *spill-over hypothesis* using sophisticated longitudinal designs. Further, existing research needs to be extended with regard to potential reciprocal dynamics between organizational structures and practices for ensuring ecological sustainability and environmental attitudes, self-efficacy, and behavior of employees. The advantage of such an emancipatory meso-level approach is that alternative democratic organizational structures and practices can be developed in participatory and deliberative ways. Such *real utopias* (Wright, 2010) potentially exert transformative upward, sideward, and downward influences on the systemic macro-level, institutional meso-level, and individual micro-level. However, this optimistic vision is dialectically complemented by the pessimistic view that overarching system imperatives of neoliberal capitalism inevitably denigrate and assimilate any alternatives. Between these dialectic poles, however, resides hope, paradoxically, especially in light of compounding social and ecological catastrophes, sending a loud, clear, and powerful message that radical change is unavoidable and, in fact, a matter of survival.

References

- Albert, M. J. (2024). *Navigating the polycrisis: Mapping the futures of capitalism and the earth*. MIT Press.
- Azevedo, F., Jost, J. T., Rothmund, T. & Sterling, J. (2019). Neoliberal ideology and the justification of inequality in capitalist societies: Why social and economic dimensions of ideology are intertwined. *Journal of Social Issues*, 75 (1), 49-88.
- Bal, P. M. & Dóci, E. (2018). Neoliberal ideology in work and organizational psychology. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 27 (5), 536-548.
- Bandau, F. (2023). What explains the electoral crisis of social democracy? A systematic review of the literature. *Government and Opposition*, 58 (1), 183-205.
- Bandura, A. (2002). Selective moral disengagement in the exercise of moral agency. *Journal of Moral Education*, 31 (2), 101-119.
- Bay-Cheng, L. Y., Fitz, C. C., Alizaga, N. M. & Zucker, A. N. (2015). Tracking homo oeconomicus: Development of the neoliberal beliefs inventory. *Journal of Social and Political Psychology*, 3 (1), 71-88.
- Beattie, P. (2019). The road to psychopathology: Neoliberalism and the human mind. *Journal of Social Issues*, 75 (1), 89-112.
- Bell, E. (2021). Rethinking power: Responding to the crisis of neoliberal hegemony? *Socialism and Democracy*, 35 (2-3), 73-96.
- Biebricher, T. (2020). Neoliberalism and authoritarianism. *Global Perspectives*, 1 (1), 11872.
- Bogner, F. X. (2018). Environmental values (2-MEV) and appreciation of nature. *Sustainability*, 10 (2), 350.
- Boukalas, C. (2023). A state without a future: Neoliberal despotism, crisis-fighting, and government through fear. *Journal of Political Power*, 16 (3), 322-344.
- Brand, U. (2016). How to get out of the multiple crisis? Contours of a critical theory of social-ecological transformation. *Environmental Values*, 25 (5), 503-525.
- Bruff, I. (2014). The rise of authoritarian neoliberalism. *Rethinking Marxism*, 26 (1), 113-129.
- Carroll, W. K. (2010). Crisis, movements, counter-hegemony: In search of the new. *Interface: A Journal for and About Social Movements*, 2 (2), 168-198.
- Dashtipour, P., Gerard, N. & Rolo, D. (2024). Toward an ethics of ambiguity in critical work and organizational psychology: From 'blank' to 'troubled' subjectivity. *Journal of Business Ethics*, online first, 1-12.
- Davidson, J. P. L. & Kemp, L. (2024). Climate catastrophe: The value of envisioning the worst-case scenarios of climate change. *WIREs Climate Change*, 15 (2), e871.
- Dippel, A. S., Hetzer, L. & Burger, A. M. (2022). Links oder rechts? Die ideologische Selbstverortung von Wähler:innen und ihre Wahrnehmung von Parteien in Deutschland. *easy_social_sciences*, 67, 19-29.
- Dutt, A. & Kohfeldt, D. (2019). Assessing the relationship between neoliberal ideology and reactions to Central American asylum seekers in the United States. *Journal of Social Issues*, 75 (1), 134-152.
- Faulkner, N. & Bliuc, A.-M. (2016). 'It's okay to be racist': Moral disengagement in online discussions of racist incidents in Australia. *Ethnic and Racial Studies*, 39 (14), 2545-2563.
- Foster, R. (2017). Social character: Erich Fromm and the ideological glue of neoliberalism. *Critical Horizons*, 18 (1), 1-18.
- Geiger, S. M., Geiger, M. & Wilhelm, O. (2019). Environment-specific vs. general knowledge and their role in pro-environmental behavior. *Frontiers in Psychology*, 10, 718.
- Girerd, L., Jost, J. T. & Bonnot, V. (2023). How neoliberal are you? Development and validation of the neoliberal orientation questionnaire. *International Review of Social Psychology*, 36 (1), 1-20.
- Giroux, H. A. (2005). The terror of neoliberalism: Rethinking the significance of cultural politics. *College Literature*, 32 (1), 1-19.
- Goudarzi, S., Badaan, V. & Knowles, E. D. (2022). Neoliberalism and the ideological construction of equity beliefs. *Perspectives on Psychological Science*, 17 (5), 1431-1451.
- Greenhalgh, E. M., Watt, S. E. & Schutte, N. S. (2015). Mechanisms of moral disengagement in the endorsement of asylum seeker policies in Australia. *Ethics & Behavior*, 25 (6), 482-499.
- Grzanka, P. R., Miles, J. R., Spengler, E. S., Arnett, J. E. & Pruett, J. (2020). Measuring neoliberalism: Development and initial validation of a scale of anti-neoliberal attitudes. *Social Justice Research*, 33 (1), 44-80.
- Gunderson, R. (2023). Is ideology critique worthwhile? A defense of writing for an absent audience in a cynical, warming world. *Capital & Class*, 47 (4), 615-639.
- Heath, Y. & Gifford, R. (2006). Free-market ideology and environmental degradation: The case of belief in global climate change. *Environment and Behavior*, 38 (1), 48-71.
- Hennes, E. P., Nam, H. H., Stern, C. & Jost, J. T. (2012). Not all ideologies are created equal: Epistemic, existential, and relational needs predict system-justifying attitudes. *Social Cognition*, 30 (6), 669-688.
- Ho, A. K., Sidanius, J., Kteily, N., Sheehy-Skeffington, J., Pratto, F., Henkel, K. E., Foels, R. & Stewart, A. L. (2015). The nature of social dominance orientation: Theorizing and measuring preferences for intergroup inequality using the new SDO₇ scale. *Journal of Personality and Social Psychology*, 109 (6), 1005-1028.

- Höge, T. & Hornung, S. (2024). Neoliberalism. In P. M. Bal, *Elgar encyclopedia of organizational psychology* (pp. 403-408). Edward Elgar.
- Holmes, S. M. & Castañeda, H. (2016). Representing the „European refugee crisis“ in Germany and beyond: Deservingness and difference, life and death. *American Ethnologist*, 43 (1), 12-24.
- Hornung, S. & Höge, T. (2019a). Dialectics of workplace flexibility between humanistic ideal and neoliberal ideology – Preliminary considerations. *Journal Psychologie des Alltagshandelns / Psychology of Everyday Activity*, 12 (2), 73-83.
- Hornung, S. & Höge, T. (2019b). Humanization, rationalization or subjectification of work? Employee-oriented flexibility between i-deals and ideology in the neoliberal era. *Business and Management Studies: An International Journal*, 7 (5), 3090-3119.
- Hornung, S. & Höge, T. (2022). Exploring mind and soul of social character: Dialectic psychodynamics of economism and humanism in society, organizations, and individuals. *Proceedings of the 7th International Conference on Spirituality and Psychology 2022* (pp. 16-35). Tomorrow People Organization.
- Hornung, S., Höge T. & Unterrainer, C. (2021). Ideologies at work in organizations: An emerging critical perspective and reflexive research agenda. In M.H. Bilgin, H. Danis, E. Demir & S. Vale, *Eurasian business perspectives. Proceedings of the 29th EBES Conference* (pp. 165-182). Springer.
- Hornung, S., Unterrainer, C. & Höge, T. (2022). Dialectics of sustainability: Contrasting mainstream neoliberal and critical ecosocialist perspectives on sustainable development. *European Journal of Sustainable Development Research*, 6 (1), 1-9.
- Hornung, S., Unterrainer, C. & Höge, T. (2023). Editorial: A spectre is haunting Innsbruck. Documentation of the first International Conference on Critical and Radical Humanist Work and Organizational Psychology. *Journal Psychologie des Alltagshandelns / Psychology of Everyday Activity*, 16 (1), 4-5.
- Hornung, S. & Weber, W. G. (2024). Psychologische Implikationen internalisierter neoliberaler Ideologien im Kontext aktueller sozial-ökologischer Krisen. In U. Ansorge, D. Gugerell, U. Pomper, B. Szaszko & L. Werner (Eds.), *Congress of the German and Austrian Psychological Societies, Vienna 2024* (p. 807). Lengerich: Pabst.
- Hornung, S., Weigl, M., Lampert, B., Seubert, C., Höge, T. & Herbig, B. (2022). Societal transitions of work and health from the perspective of subjectification – Critical synthesis of selected studies from Applied Psychology. *Journal Psychologie des Alltagshandelns / Psychology of Everyday Activity*, 15 (1), 5-24.
- Islam, G. & Sanderson, Z. (2022). Critical positions: Situating critical perspectives in work and organizational psychology. *Organizational Psychology Review*, 12 (1), 3-34.
- Johnson, P. (2020). Critique as ideology critique in a neoliberal age. *Philosophy & Social Criticism*, 46 (7), 810-828.
- Jost, J. T. (2019). A quarter century of system justification theory: Questions, answers, criticisms, and societal applications. *British Journal of Social Psychology*, 58 (2), 263-314.
- Jost, J. T., Federico, C. M. & Napier, J. L. (2009). Political ideology: Its structure, functions, and elective affinities. *Annual Review of Psychology*, 60 (1), 307-337.
- Jost, J. & Hunyady, O. (2003). The psychology of system justification and the palliative function of ideology. *European Review of Social Psychology*, 13 (1), 111-153.
- Jost, J. T. & Hunyady, O. (2005). Antecedents and consequences of system-justifying ideologies. *Current Directions in Psychological Science*, 14 (5), 260-265.
- Jylha, K. M. & Akrami, N. (2015). Social dominance orientation and climate change denial: The role of dominance and system justification. *Personality and Individual Differences*, 86, 108-111.
- Kaiser, F. G. (1998). A general measure of ecological behavior. *Journal of Applied Social Psychology*, 28 (5), 395-422.
- Kay, A. C. & Friesen, J. (2011). On social stability and social change: Understanding when system justification does and does not occur. *Current Directions in Psychological Science*, 20 (6), 360-364.
- La Trobe, H. L. & Acott, T. G. (2000). A modified NEP/DSP environmental attitudes scale. *Journal of Environmental Education*, 32 (1), 12-20.
- Lawrence, G. (2024). It's the economy, stupid! Neoliberal nonsense and the myths of the free market. In G. Lawrence, *Societal deception* (pp. 51-98). Springer.
- Markle, G. L. (2013). Pro-environmental behavior: Does it matter how it's measured? Development and validation of the pro-environmental behavior scale (PEBS). *Human Ecology*, 41 (6), 905-914.
- Moore, C. (2015). Moral disengagement. *Current Opinion in Psychology*, 6, 199-204.
- Newell, P., Twena, M. & Daley, F. (2021). Scaling behaviour change for a 1.5-degree world: Challenges and opportunities. *Global Sustainability*, 4, e22.
- Newman, A., Le, H., North-Samardzic, A. & Cohen, M. (2020). Moral disengagement at work: A review and research agenda. *Journal of Business Ethics*, 167, 535-570.
- Plehwe, D., Walpen, B. J. & Neunhöffer, G. (2007). *Neoliberal hegemony: A global critique*. Routledge.

- Pühringer, S. & Ötsch, W. O. (2018). Neoliberalism and right-wing populism: Conceptual analogies. *Forum for Social Economics*, 47 (2), 193-203.
- Schnell, T. (2009). The Sources of Meaning and Meaning in Life Questionnaire (SoMe): Relations to demographics and well-being. *The Journal of Positive Psychology*, 4 (6), 485-499.
- Stake, J. E., Roades, L., Rose, S., Ellis, L. & West, C. (1994). The women's studies experience: Impetus for feminist activism. *Psychology of Women Quarterly*, 18 (1), 17-24.
- Sutton, S. & Gyuris, E. (2015). Optimizing the environmental attitudes inventory. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 16 (1), 16-35.
- Thompson, M. J. (2015). False consciousness reconsidered: A theory of defective social cognition. *Critical Sociology*, 41 (3), 449-461.
- Ullrich, J. & Cohrs, J. C. (2007). Terrorism salience increases system justification: Experimental evidence. *Social Justice Research*, 20 (2), 117-139.
- Unterrainer, C., Hornung, S., Höge, T. & Weber, W. G. (2024). Die Arbeitswelt als Arena der Demokratie? Das demokratieförderliche und demokratiegefährdende Potenzial von Wirtschaftsunternehmen. *WISO – Wirtschafts- und Sozialpolitische Zeitschrift*, 47 (1-2), 36-56.
- Unterrainer, C., Weber, W. G., Höge, T. & Hornung, S. (2022). Organizational and psychological features of successful democratic enterprises: A systematic review of qualitative research. *Frontiers in Psychology*, 13, 947559.
- Van der Brug, W. & Harteveld, E. (2021). The conditional effects of the refugee crisis on immigration attitudes and nationalism. *European Union Politics*, 22 (2), 227-247.
- Vargas-Salfate, S., Paez, D., Liu, J. H., Pratto, F. & Gil de Zúñiga, H. (2018). A comparison of social dominance theory and system justification: The role of social status in 19 nations. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 44 (7), 1060-1076.
- Weber, W. G. (2023). Some lineages and resources of critical and radical humanist work and organizational psychology. *Journal Psychologie des Alltagshandelns / Psychology of Everyday Activity*, 16 (1), 21-30.
- Weber, W. G., Höge, T. & Hornung, S. (2020). Past, present, and future of critical perspectives in work and organizational psychology – A commentary on Bal (2020). *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 64 (3), 207-215.
- Weber, W. G., Unterrainer, C. & Höge, T. (2020). Psychological research on organizational democracy: A meta-analysis of individual, organizational, and societal outcomes. *Applied Psychology*, 69 (3), 1009-1071.
- Weber, W. G., Unterrainer, C. & Schmid, B. E. (2009). The influence of organizational democracy on employees' socio-moral climate and prosocial behavioral orientations. *Journal of Organizational Behavior*, 30 (8), 1127-1149.
- Worth, O. (2018). The battle for hegemony: Resistance and neoliberal restructuring in post-crisis Europe. *Comparative European Politics*, 16 (1), 126-142.
- Wright, E. O. (2010). *Envisioning real utopias*. Verso.

Correspondence to:
 Severin Hornung
 University of Innsbruck
 Department of Psychology
 Universitätsstraße 15
 A-6020 Innsbruck
 severin.hornung@uibk.ac.at

Winfried Hacker

Arbeitsgegenstand Mensch: Psychologie dialogisch- interaktiver Erwerbsarbeit

Ein Lehrbuch

Humandienstleistungen nehmen zu und stellen immer komplexere Anforderungen: Bildung, Sozialarbeit, Pflege, Medizin, Handel, Verwaltung, Management, Service usw. Die Ergebnisqualität wird häufig beklagt; gleichzeitig lässt die wachsende Krankheitsrate ein brisantes Maß an Fehlbeanspruchung erkennen.

Die Wirtschaftspsychologie hat während der letzten Jahre relevante Analysen zur Frage erarbeitet: Wie kann dialogisch-interaktive Arbeit gelingen und den Betroffenen kein Paradies, aber eine optimale Lebensqualität ermöglichen?

Winfried Hacker hat die wichtigsten Befunde reflektiert und zu einem übersichtlichen Lehrbuch zusammengestellt: mit solider theoretischer Basis und hohem Anwendungsbezug. Dabei geht der Autor über die emotionalen Aspekte hinaus



– bis zur Frage nach der Legitimität mancher Arbeitsaufträge von Dienstleistern. Der Text wendet sich an Praktiker, Studierende und Lehrende der Wirtschafts-, Arbeits- und Organisationspsychologie sowie der Arbeitswissenschaften. Er bietet ebenso für Sozialpsychologen, Pädagogen und Pflegewissenschaftler nützliche Informationen.

344 Seiten

ISBN 978-3-89967-560-3

30,00 €

ebook

ISBN 978-3-95853-619-7

20,00 €

Preise inkl. MwSt.



PABST SCIENCE PUBLISHERS
Eichengrund 28
D-49525 Lengerich/Westfalen

☎ +49 (0) 5484-308
✉ pabst@pabst-publishers.com
🌐 www.pabst-publishers.com | www.psychologie-aktuell.com

Instructions to authors

Kinds of contributions:

The journal *Psychology of Everyday Activity* publishes the following formats:

Original contributions

Original contributions contain results of empirical research, method developments, or theoretical reflections (max. 40,000 characters).

Research reviews

Research reviews encompass the current state of research considering a specific subject (max. 50,000 characters).

Research notes

Research notes represent pilot studies or replications, or inform about new research projects or research programs and their first results (max. 20,000 characters).

Discussion

Discussion contributions take argumentatively position on a discussion-worthy topic with reference to psychological research or practice (max. 20,000 characters).

Book reviews

Reviews refer to a new published work from the psychological research or practice (max. 8,000 characters).

Submission of manuscripts:

Manuscripts should consider the usual guidelines of manuscript design of the German Society of Psychology (DGPs, 5th edition) or the American Psychological Association (APA, 7th edition). However, in contrast to the guidelines of DGPs or APA we ask the authors to set those passages which should appear in *italics* in the printing version *already* in the manuscript version in italics. The abstract should not exceed 1,000 characters. Contributions can be written in German or English language. If a manuscript is written in German language, both a German *and* an English abstract should be submitted. Following the abstract, up to six Keywords should be listed. In German contributions the keywords should be indicated both in German and in English.

In order to ensure an anonymous review, the names of the authors should appear only on the title page.

Tables and figures should be numbered and attached separately at the end of the manuscript. The place in which the respective table or figure shall be inserted should be marked in the manuscript text.

Please submit your manuscripts to the following email-address:

Journal-Psychologie-des-Alltagshandelns@uibk.ac.at

We need a version in pdf-format as well as a version in .doc (e.g., Word) or .rtf.

Specimen copy

The first authors receive one issue in which the paper has been published as well as a pdf-copy of their article.

Hinweise für Autorinnen und Autoren

Beitragsarten:

Das Journal *Psychologie des Alltagshandelns* / *Psychology of Everyday Activity* veröffentlicht die folgenden Formate:

Originalarbeiten

Originalarbeiten beinhalten empirische Forschungsergebnisse, Methodenentwicklungen oder theoretische Beiträge (max. 40.000 Zeichen).

Sammelreferate (Reviews)

Sammelreferate fassen den aktuellen Forschungsstand zu einem bestimmten Thema zusammen (max. 50.000 Zeichen).

Kurzberichte (Research notes)

Kurzberichte stellen Pilotstudien oder Replikationen dar oder informieren über anlaufende Forschungsprojekte oder -programme und deren erste Ergebnisse (max. 20.000 Zeichen).

Diskussion

Diskussionsbeiträge beziehen argumentativ zu einem diskussionswürdigen Thema mit Bezug zur psychologischen Forschung oder Praxis Stellung (max. 20.000 Zeichen).

Buchbesprechungen

Rezensionen zu einem neu erschienenen Werk aus der psychologischen Forschung oder Praxis (max. 8.000 Zeichen).

Einreichung von Manuskripten:

Manuskripte sind generell nach den Richtlinien zur Manuskriptgestaltung der Deutschen Gesellschaft für Psychologie (DGPs, 5., aktualisierte Auflage) oder der American Psychological Association (APA, 7. Auflage) zu gestalten. Eine Ausnahme bildet jedoch die Kursivsetzung. Im Unterschied zu den DGPs-Richtlinien bzw. APA-Richtlinien bitten wir die Autorinnen und Autoren Textstellen, die in der Druckfassung kursiv erscheinen sollen, bereits im Manuskript kursiv zu setzen. Die Kurzzusammenfassung (Abstract) sollte 1000 Zeichen nicht überschreiten. Beiträge können in deutscher oder englischer Sprache verfasst werden. Bei deutschsprachigen Beiträgen ist neben der deutschsprachigen Kurzzusammenfassung auch ein englischsprachiges Abstract einzureichen. Im Anschluss an das Abstract sind maximal sechs Schlüsselwörter (Keywords) aufzulisten. Bei deutschsprachigen Beiträgen sind die Schlüsselwörter sowohl in deutscher als auch in englischer Sprache anzugeben.

Die Namen der Autorinnen und Autoren sollten nur auf dem Titelblatt erscheinen, um eine anonyme Begutachtung zu gewährleisten.

Tabellen und Abbildungen sind jeweils gesondert und nummeriert dem Manuskript am Manuskriptende beizufügen. Im Manuskripttext ist die Stelle zu kennzeichnen, an der die jeweilige Tabelle oder Abbildung gewünscht wird.

Beiträge sind bitte per E-Mail an die folgende Adresse einzureichen:

Journal-Psychologie-des-Alltagshandelns@uibk.ac.at

Es wird sowohl eine Version im pdf-Format als auch eine Version in einem gängigen Textverarbeitungsprogramm (z.B. Word) benötigt.

Belegexemplare

Erstautorinnen und -autoren erhalten jeweils ein Heft des Journals als Belegexemplar sowie eine pdf-Kopie ihres Beitrages.



innsbruck **university press**

wissen – bücher – leidenschaft