

# Mechanismen indirekter Steuerung im Scheinwerferlicht

Peter Hoffmann

79. Treffpunkt SVP-Aktuell  
AK-Wien  
26.Jänner 2023



Quelle: <https://gesundheit-soziales-bildung-hamburg.verdi.de/++file++5be57986f7be963ac7a4dbee/download/Peters%20-%20Wie%20Krokodile%20Vertrauen%20schaffen%202010%20oA.pdf>, verdi, Indirekte Steuerung

# Indirekte Steuerung – Interessierte Selbstgefährdung – Freiwillige Selbstaussbeutung

## Indirekte Steuerung

### Interessierte Selbstgefährdung

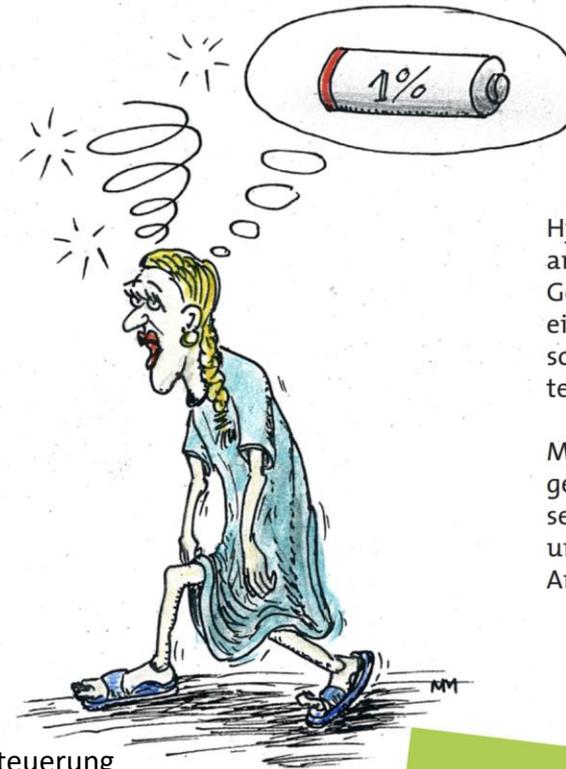
wird beschrieben (Krause et al.) als ein Verhalten, bei dem sich die Beschäftigten aus Interesse am beruflichen Erfolg/Anerkennung, Angst vor Misserfolg oder auch um Kolleg\*innen zu entlasten, selbst dabei zusehen, wie ihre Gesundheit aufgrund des eigenen Arbeitshandelns gefährdet wird, dies aber nicht ändern können, auch wenn sie es wollen.

Ein weiteres Motiv im Sozial- und Gesundheitswesen sind die Personen, für die Beschäftigte Verantwortung tragen und die nicht im Stich gelassen werden sollen.

Typische Erkennungszeichen der interessierten Selbstgefährdung sind: Ausdehnen der eigenen Arbeitszeit, Einnahme von aufputschenden oder auch entspannenden Substanzen, Arbeiten trotz Krankheit (Präsentismus), Vortäuschen falscher Informationen, Abnahme der Arbeitsqualität und das Unterlaufen von Standards und Schutzvorschriften.

Quelle: <https://gesundheit-soziales-bildung-hamburg.verdi.de/++file++5be57986f7be963ac7a4dbee/download/Peters%20-%20Wie%20Krokodile%20Vertrauen%20schaffen%202010%20oA.pdf>, ver.di, Indirekte Steuerung

### Wie bemerke ich interessierte Selbstgefährdung bei mir selbst?



Hyperaktivität, unbezahlte Mehrarbeit, Gefühl der Unentbehrlichkeit, Gefühl nie Zeit zu haben, Verleugnung eigener Bedürfnisse, Einschränkung sozialer Kontakte, nicht mehr abschalten können.

Mittel- und langfristig geht das Mitgefühl verloren und Desillusionierung setzt ein. Am Ende steht Widerwillen und Widerstand überhaupt noch zur Arbeit zu gehen ► Burnout.

## Vorgesetzte/er

- Aufgabe und Ziel sind klar, Entscheidungen werden ohne Mitbeteiligung der MA getroffen, bzw, MA werden informiert
- Genaue Vorgaben von Zeit, Material, für Durchführungsmodalitäten, für Infofluss und Kooperation
- Kontinuierliche Erfolgskontrolle und Ergebniskontrolle durch Vorgesetzten

**Direkte Steuerung**  
Führungsstil: autoritär,  
patriachalisch

Aufgabe

Aufgabe

**Indirekte Steuerung:**  
Führungsstil:  
Kooperativ, partizipativ,  
demokratisch

## Auswirkungen auf MA

- **Eingeschränkte Redefinition des Arbeitsauftrages**
- **Eingeschränkter Handlungs- und Entscheidungsspielraum**
- Kann seine Fähigkeiten nur beschränkt darstellen
- Eigene Bedürfnisse , Erwartungen an die Arbeit werden geringfügig erfüllt
- Geringes Verantwortungsgefühl gegenüber dem Ergebnis Produkt

Ziel/  
Ergebnis  
Produkt,  
Leistung

Ziel/  
Ergebnis,  
Produkt,  
Leistung

## Vorgesetzte/er

- Aufgabe und Ziel sind (nicht immer/beim ersten Mal) klar,
- MA können Meinung dazu äussern bzw. Vorschläge dazu einbringen
- MA können ihre Arbeitsschritte teilweise bzw. ganz selbstständig in Eigenverantwortung planen,
- MA müssen sich selbst Ressourcen
- Zeit, Infos und Koordination schaffen
- MA Müssen ihr Produkt/Ergebniss selbst kontrollieren

## Auswirkungen auf MA

- Vollständige Redefinition des Arbeitsauftrages möglich
- Hoher Handlungs- und Entscheidungsspielraum
- Können sowohl ihre fachlichen wie sozialen Fähigkeiten zur Geltung bringen
- Hohe Identifikation mit dem Ergebnis
- Hohes Verantwortungsgefühl gegenüber der gestellten Aufgabe
- Eigene Bedürfnisse und Erwartungen an die Arbeit ausreichend zufriedenstellend erfüllt (Lernzuwachs, Persönlichkeitszuwachs)

# Redefinition der Arbeit (nach: Hacker Winfried)

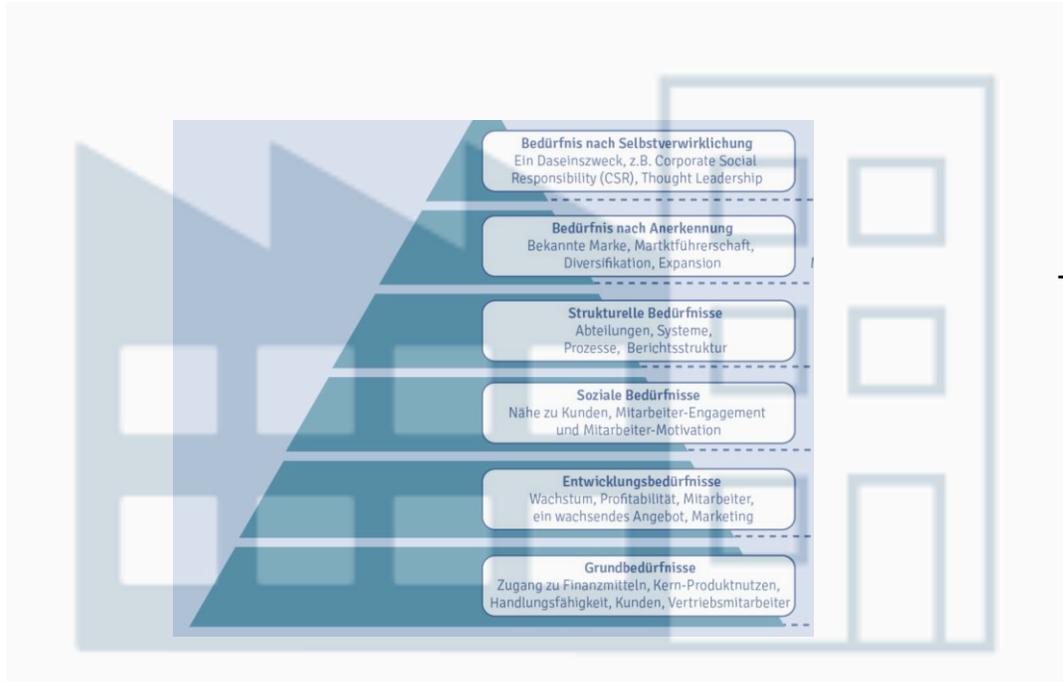
- Redefinition von Aufgaben, Bewertung und Interpretation von Arbeitsaufträgen. Aufgaben, die einem gestellt werden und die man übernimmt, werden nicht kurzerhand ausgeführt, sondern "redefiniert". Bei der Redefinition spielen mehrere Sachverhalte eine Rolle: 1) das tatsächliche Verstehen des Auftrags; 2) das Bewerten des Auftrags in bezug auf 3) **das Anspruchsniveau der Handelnden, 4) Bedürfnislage und Wertvorstellungen (Werte) des Handelnden (Handlungsregulation).**

# Internalisierungsprozess von Normen, Werte, Zielen, Bedürfnissen

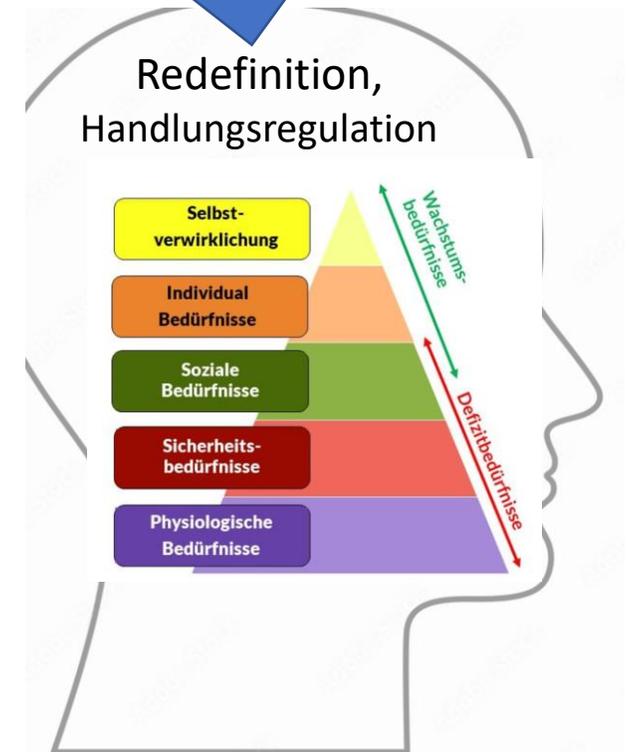


## Gefördert durch:

- Managementformen wie: Prozess-, Lean-, Lieferketten-, Projektmanagement, Balanced Scorecard, Benchmarking, Qualitätszirkel, Management by Objectives, Customer Care Management
- HR-Massnahmen wie: Führungskräftetraining, MA-Training, Talentmanagement, Incentivprogramme, Interne Wettbewerbe (z.B. freundlichster MA) Implementierung neuer Arbeitsformen (Home Office, agiles arbeiten,...)
- Vision und Mission Statements



**Bedürfnisse und Ziele des Unternehmens**



**Bedürfnisse und Ziele der MA**

# THE PRODUCT OF WORK IS PEOPLE

„Nach Rubinstein ist die Arbeit das wichtigste Mittel zur Formung der Persönlichkeit. Im Prozess der Arbeit wird nicht nur ein bestimmtes Produkt der Arbeitstätigkeit des Subjekts erzeugt, sondern dieses selbst wird in der Arbeit geformt. Zu den Produkten eines Unternehmens im weitesten Sinne zählen also offenbar nicht nur industrielle Güter oder Dienstleistungen, sondern auch menschliche Qualifikationen, Einstellungen und Verhaltensweisen: **The Product of work is people** (Herbst , 1975).

# Probleme bei der Internalisierung – indirekten Steuerung

- Bedürfnisse/Ziele des Unternehmens dominieren die persönlichen Bedürfnisse und
- werden im Extremfall zu den eigenen (Überidentifikation mit dem Unternehmen).
- **Einhaltung** von Normen, Werten und Zielen führt zu einer **Selbstbestätigung** (Selbstwertsteigerung) ,
- aber bei **Nichteinhaltung** dieser zu **Schuldgefühlen, Ängsten, Depressionen und sozialen Rückzug.**
- Wenn man für die sich selbst gestellten Aufgaben und Ziele nicht die ausreichenden Ressourcen hat bzw. erhält (Zeit, Informationen, Geld, Material, Personal,...)
- Nicht das nötige Pouvoir (Handlungs- , Verhandlungsvollmacht) hat
- Kein Feedback von MA und Vorgesetzten erhält.

**„Je stärker ein Mensch der Überzeugung ist, Dinge selbst in der Hand zu haben, umso länger wird er für seine Ziele kämpfen – selbst wenn dieses Unterfangen eigentlich aussichtslos ist.“**

(US-Psychologen Jack Brehm und Camille Wortmann, 1975)

Quelle: <https://gesundheit-soziales-bildung-hamburg.verdi.de/++t1e++5b05/9867/b09b3ac/a4db0ee/download/Peters%2U-%20Wie%20Krokodile%20Vertrauen%20schaffen%202010%20oA.pdf>, verdi, Indirekte Steuerung

# Warnzeichen und Indizien für Selbstausbeutung

Dazu einige exemplarische Beispiele aus der österreichweiten Studie der Bundesarbeitskammer (BAK) von 2015/16 zur „*Qualität des Arbeitslebens der österr. ArbeitnehmerInnen*“ mit 5.000 unselbstständig ArbeitnehmerInnen:

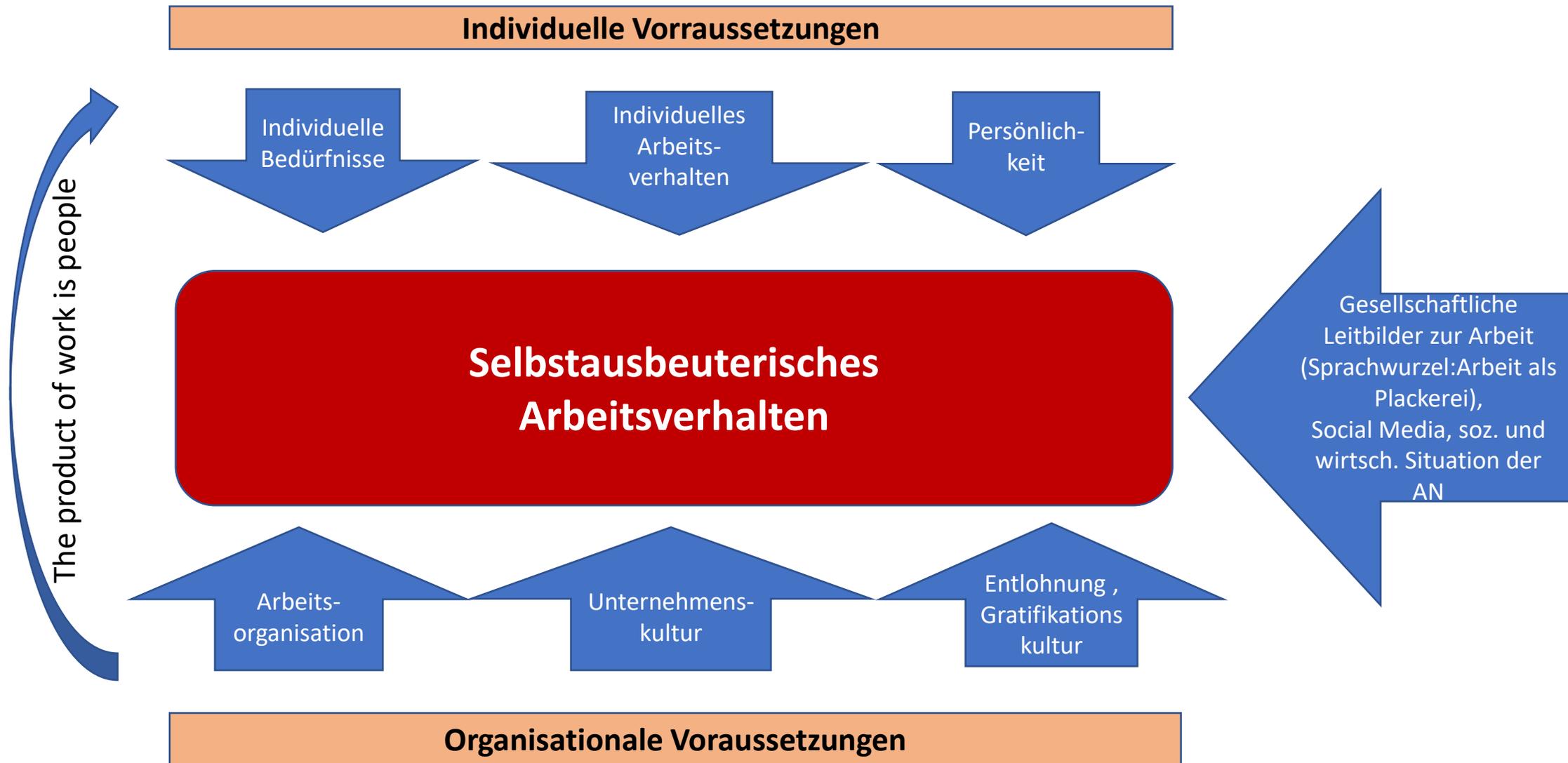
- Rund 15% konnten ihre Arbeitszeit selbstbestimmen, 39% taten dies innerhalb eines Gleitzeitrahmens. Bei 43% war die Arbeitszeit vom Arbeitgeber bestimmt und bei 3% hauptsächlich von KlientInnen, Projekt- und AuftragspartnerInnen.
- Rund 4% wurden nach einem Prämiensystem entlohnt, 2% waren am Gewinn beteiligt und 6% hatten Zielvereinbarungen in Kombination mit einem All-In Vertrag oder mit einer Prämie. 16% hatten einen All-In Vertrag und 22% eine Überstunden- bzw. Mehrstundenpauschale.

# Warnzeichen und Indizien für Selbstausbeutung

- rund 37% leisteten „regelmäßig“ und rund 57% „unregelmäßig“ Überstunden/Mehrstunden. Auf die Frage „Werden die von Ihnen tatsächlich geleisteten Überstunden/Mehrstunden abgegolten?“ antworteten rund 9% mit „gar nicht“ und weitere 20% mit „teilweise“;
- ein weiteres Ergebnis dieser Befragung zeigt, dass rund 39% der Befragten „einmal/Woche“, 17% „zweimal/Woche“ und rund 8% „dreimal/Woche“ länger in der Arbeit blieben um ihre Aufgaben/Aufträge zu erledigen.,
- E-Mails und Handies fördern Selbstausbeutung in hohem Maße. So riefen von den Befragten 22% „manchmal“, 9% „oft“ und 3% „immer“ ihre E-Mails Abends/Nachts ab. Auch im Krankenstand (bis zu einer Woche) riefen 26% ihre E-Mails „manchmal“, rund 12% „oft“ und 6% „immer“ ab,
- Für rund 14% der Befragten war es wichtig immer erreichbar zu sein, um keine beruflichen Nachteile zu haben;

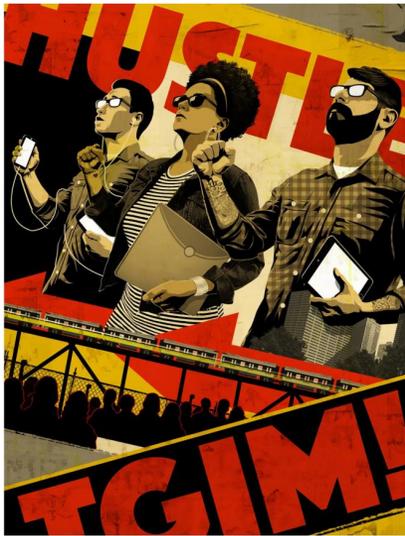
# Warnzeichen und Indizien für Selbstausbeutung

- 16% erwarteten berufliche Vorteile, wenn sie immer erreichbar sind. Rund 36% gingen zur Arbeit obwohl sie eigentlich krank waren;
- 65% gaben an, dass sie sehr viel von sich selbst in die Arbeit investieren und 60% empfanden ihre Arbeit als IHRE Arbeit und nicht nur als EINE Arbeit;
- Bei 70% der Befragten zeigt sich auch ein Missverhältnis zwischen der von ihnen in die Arbeit eingebrachten Leistungen und Anstrengungen einerseits und der Belohnung andererseits (Gratifikationskrise). 20% dieser Befragten fühlten sich dadurch stark belastet;
- 63% führen ihr Schlafdefizit auf die Arbeitssituation zurück. Für 18% ist es schwer nach der Arbeit abzuschalten;
- 10% konnten aufgrund der zeitlichen Regelung Aktivitäten die zur Entspannung beitragen nicht ausüben. 16% kommen von der Arbeit so erschöpft nach Hause, dass sie an Familienaktivitäten nicht teilnehmen.



# Kulturgegensatz in Unternehmen und Branchen und Generationen

## Hustle culture



Taylor Callery

## Work-Life balance culture



Quelle: <https://www.honestly.de/blog/work-life-balance-modell/>

## Quiet Quitting



The hashtag #quietquitting has over 100 million views on TikTok currently.  
46 Ari/Getty Images

Quiet Quitting ermutigt die Menschen nicht nur dazu, langsamer zu machen, eine Pause einzulegen und sich auf ihr Wohlbefinden zu konzentrieren. Das Ziel ist, nicht länger mehr für deinen Arbeitgeber zu tun, als vertraglich vereinbart.

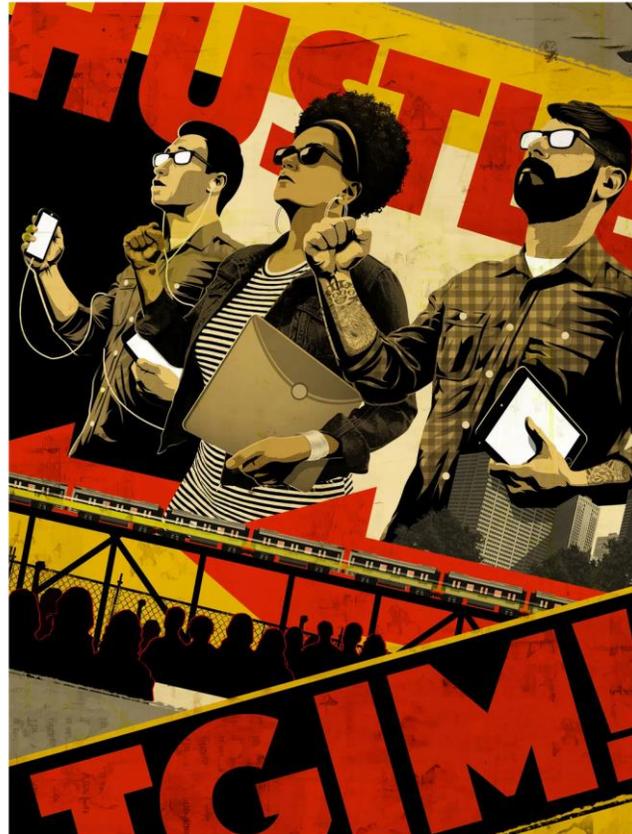
Quelle: <https://www.npr.org/2022/09/08/1121928349/quiet-quitting-a-loud-trend-overtaking-social-media>

workaholic

# Hustle culture

Why Are Young People Pretending to Love Work?

I saw the greatest minds of my generation log 18-hour days — and then boast about #hustle on Instagram. When did performative workaholism **become a lifestyle?**



Taylor Callery

#ThankGodIt'sMonday.

“Don't stop when you're tired,”

<https://www.nytimes.com/2019/01/26/business/against-hustle-culture-rise-and-grind-tgim.html>  
By Erin Griffith, Jan. 26, 2019, New York Times

## Understanding Hustle Culture

Hustle culture is a lifestyle of someone who continues to work and only rests for a short time. This is done because those who run the culture feel that doing so will make themselves successful.

People with this culture are often called workaholics or workaholics. In fact, this culture has existed since the 1970s, at which time the development of the industry was accelerating and employees were required to work at a fast pace without any time limits.

In 1990, technology companies also began to dominate the world so that a new standard emerged for young people to overwork.

In Indonesia itself, this hustle culture is often associated with the work culture of employees in technology startups with a very fast-paced work rhythm. Not only a fast work rhythm, working more than the stipulated working hours is also often experienced by the workers.

## Hustle Culture Characteristics

The characteristics of this work culture include the following. The first is always thinking about work and not having time to relax and rest. Next is to always feel guilty when you are relaxing, taking time off, or even when you are resting.

The characteristics of people or companies that have this culture can also be seen from unrealistic targets that cause employees or themselves to become tired at work and burnout. Finally, people with a hustle culture are rarely satisfied with the work they get.

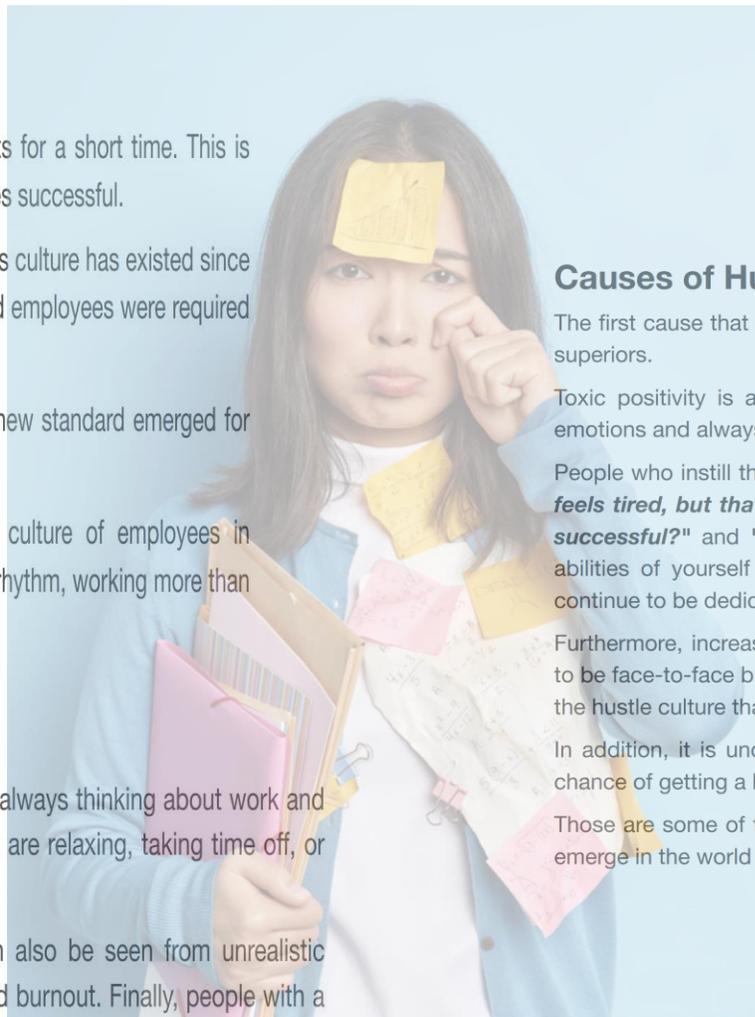


Image Source: Freepik/wayhomestudio

## Causes of Hustle Culture

The first cause that causes the development of this hustle culture is the toxic positivity of co-workers or superiors.

Toxic positivity is a condition in which a person will demand himself or others to tolerate negative emotions and always think positively even in stressful conditions.

People who instill the principle of toxic positivity in their lives will convince or say things like **"Everyone feels tired, but that doesn't mean you give up easily"** **"If you keep complaining, when will you be successful?"** and **"If others can, you should be able to"** without knowing the circumstances and abilities of yourself or others. It is these words that make a person feel uncomfortable to rest and continue to be dedicated to working.

Furthermore, increasingly sophisticated technology where communication media does not always have to be face-to-face but can be done by meeting or meeting, calling, and sending messages. This supports the hustle culture that can be done outside the set working hours.

In addition, it is undeniable that most people will assume that the busier a person is, the greater the chance of getting a high job position, better income, and success.

Those are some of the reasons why the workaholic culture is increasingly widespread and continues to emerge in the world of work, not only in startup companies but also in other corporations.

That's information about the workaholic culture or hustle culture starting from the understanding, causes, impacts, and how to deal with it in the style of BFI Finance. Hopefully, this article is useful. You can see more information about finance, lifestyle, and loans at [BFI Blog](#). Updates every Monday-Friday.

Quelle: <https://www.bfi.co.id/en/blog/sering-terjadi-kenali-apa-itu-hustle-culture-dan-cara-menyikapinya>, Artikel: Let's getting know hustle culture and how to deal with it, Aug.9 2022

## Erwartungen an /Anforderungen an/Eigenschaften guter ArbeitnehmerInnen

- 1 Sie erledigen Dinge, auch wenn sie nicht zu ihrer Stellenbeschreibungen gehören
- 2 Sonderbar, aber besonders gut
- 3 Sie wissen, wann man sich zurück nimmt
- 4 Sie loben andere Mitarbeiter
- 5 Sie wissen wie und wann man sensible Themen anspricht
- 6 Sie hinterfragen den Status Quo
- 7 Sie haben den Ehrgeiz, es allen zu beweisen
- 8 Sie hassen Stillstand

Quelle: <https://www.personio.de/blog/8-eigenschaften-an-denen-sie-ihre-besten-mitarbeiter-erkennen/>

## Erwartungen an/Anforderungen an/ Eigenschaften guter ArbeitnehmerInnen

- Sie hängen sich rein - und erwarten dafür kein Lob
- Sie halten Konflikte aus
- Sie konzentrieren sich trotz aller Hindernisse auf das Wesentliche
- Sie haben ihr Ego im Griff
- Sie sind nie zufrieden
- Sie sehen, wenn etwas falsch läuft und kümmern sich darum
- Sie übernehmen Verantwortung
- Sie verkaufen sich gut
- Sie können gut mit schwierigen Menschen umgehen

Erstellt: 25.01.2018 Aktualisiert: 25.01.2018, 12:26 Uhr  
Von: Andrea Stettner  
Quelle: <https://www.merkur.de/leben/karriere/wie-richtig-gute-mitarbeiter-erkennen-zr-9553686.html>

Erwartungen an /Anforderungen an/  
Eigenschaften  
guter ArbeitnehmerInnen

- Ausgeprägtes Verantwortungsbewusstsein
- Kompromissbereitschaft
- Ergebnisorientierung
- Konzentration auf das Wesentliche
- Streben nach besserer Leistung
- Konfliktlösungskompetenz
- Organisationstalent
- Pragmatismus
- Kreativität
- Vermittlungsfähigkeit
- Vorbildwirkung

<https://www.genius-alliance.space/posts/an-diesen-11-eigenschaften-erkennst-du-gute-mitarbeiter>

## **Funktion der Arbeit – Warum gehen wir arbeiten ?**

(Nach Jahoda)

### **Manifeste Funktion:**

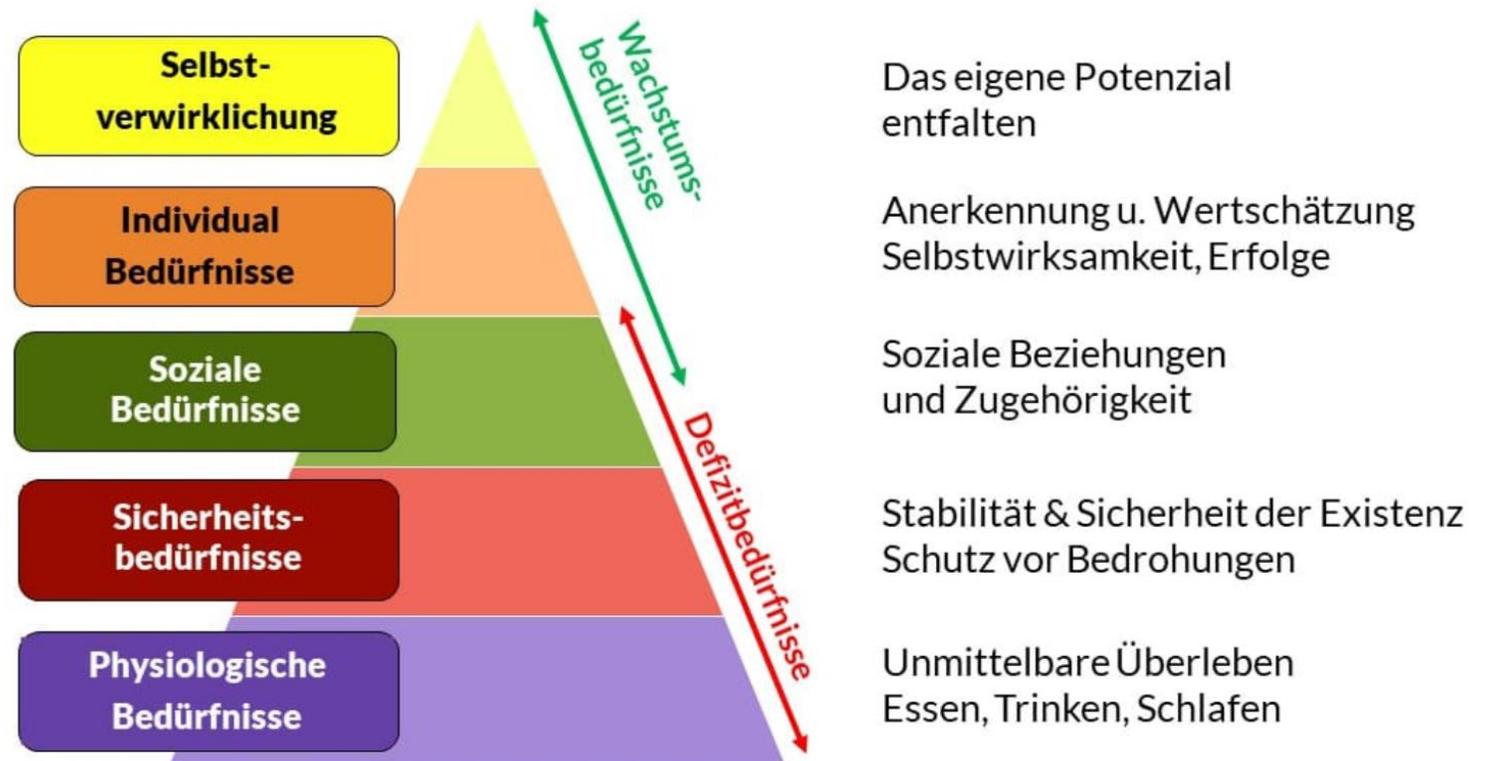
Gelderwerb um Essen, Kleidung, Miete,  
u.ä. Kosten mehr bestreiten zu können.  
Existenzsicherung.

### **Latente Funktionen:**

- Zeitstrukturierung
- Sozialkontakte
- Teilhabe an kollektiven sinnhaften Zielen
- Sozialer Status und Identität
- Regelmäßige Tätigkeit/Aktivität

## Bedürfnispyramide nach A. Maslow

<https://www.eudaimonic.at/blog/beduerfnispyramide-maslow-reloaded/>  
2020 Gottfried Epp



## Maslows Bedürfnispyramide adaptiert auf Mitarbeiter-Engagement

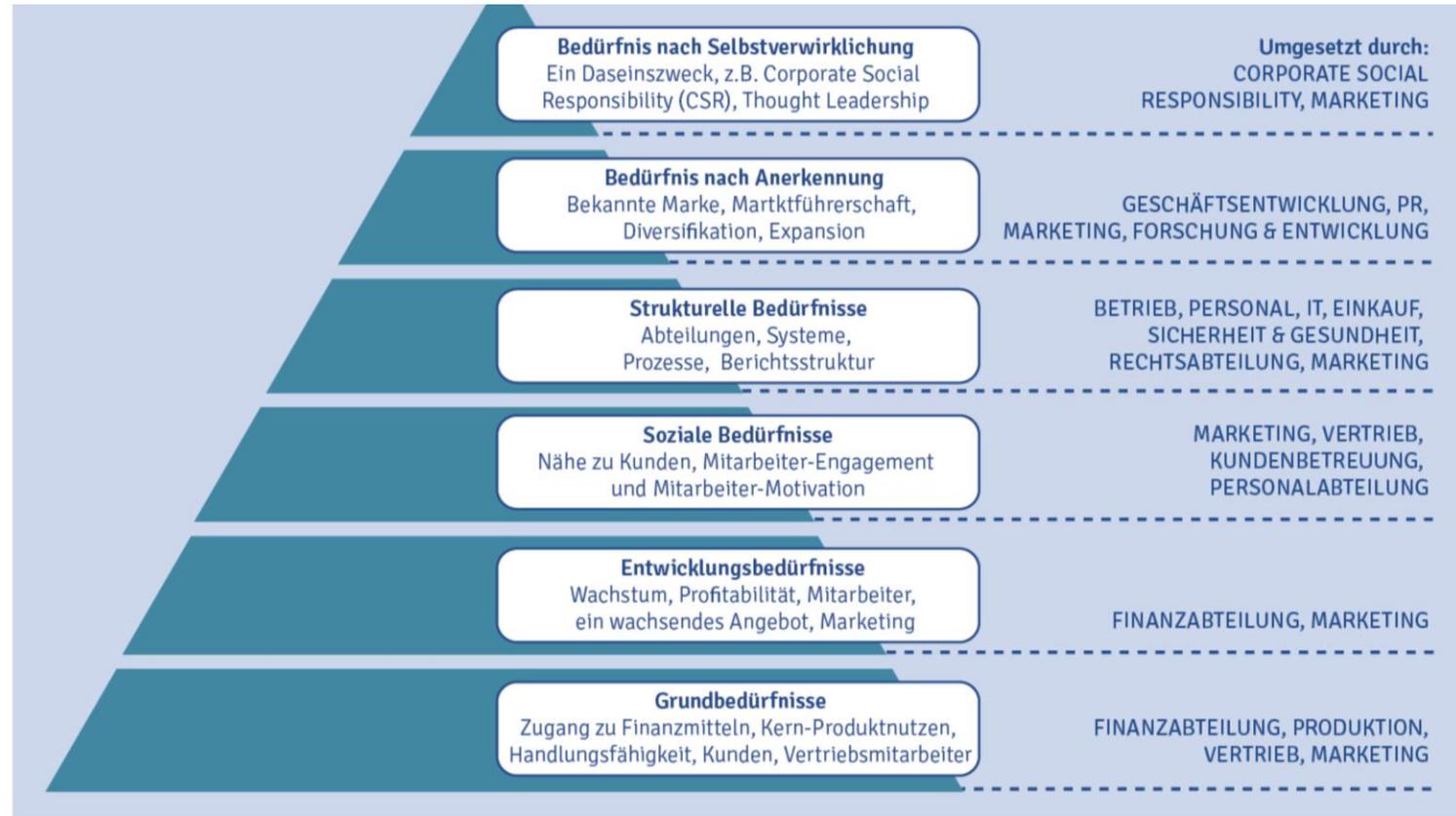
Quelle: <https://karrierebibel.de/mitarbeiter-motivieren-beispiele/>



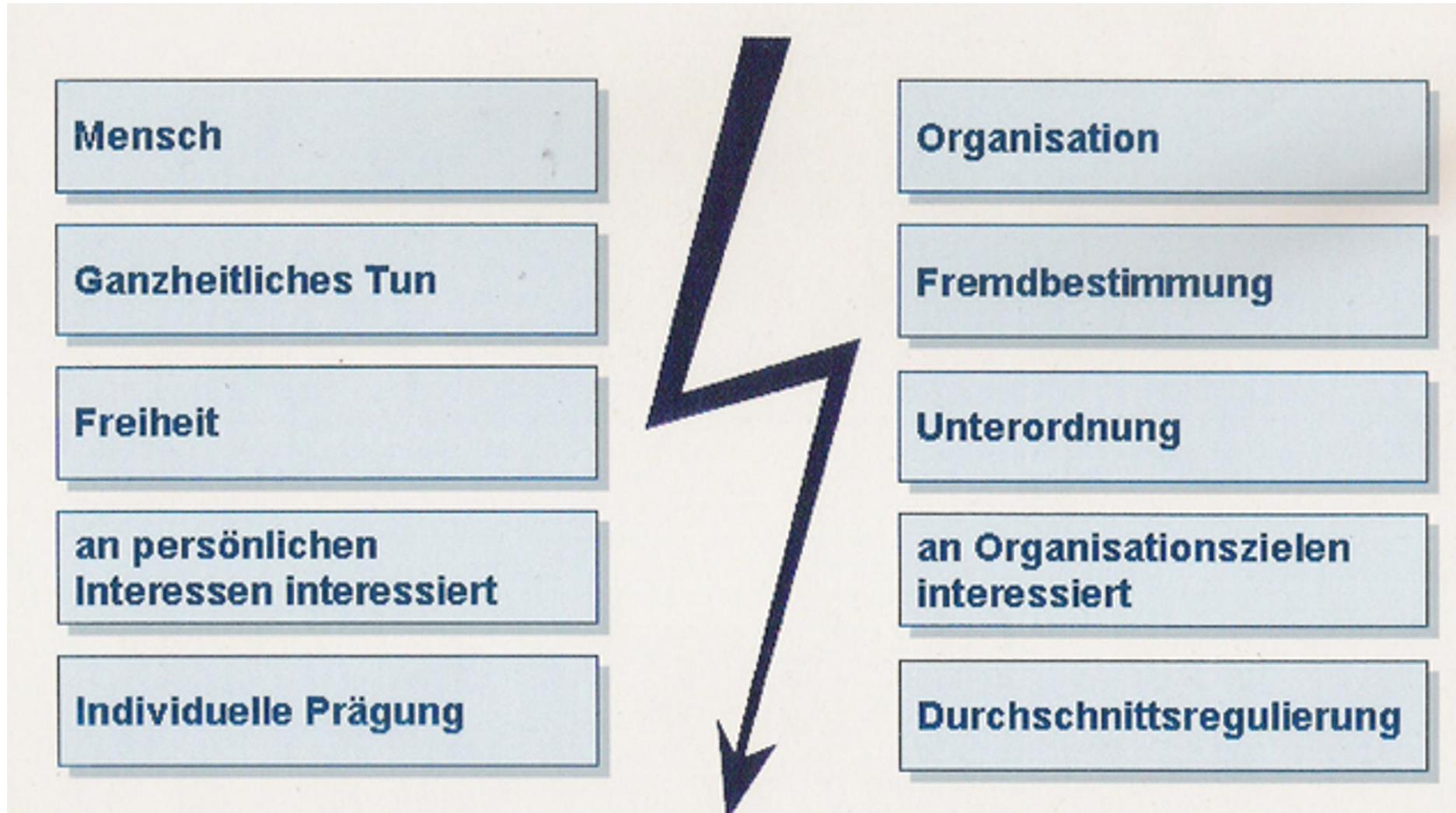
# Die B2B – Bedürfnispyramide für Unternehmen



Quelle: <https://www.b2binternational.de/veroeffentlichungen/die-b2b-bedurfnispyramide/>



# Spannungsverhältnis zwischen Mensch und Organisation





Das eigene Potenzial entfalten

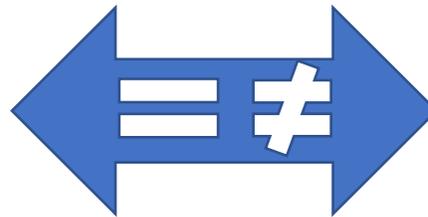
Anerkennung u. Wertschätzung  
Selbstwirksamkeit, Erfolge

Soziale Beziehungen  
und Zugehörigkeit

Stabilität & Sicherheit der Existenz  
Schutz vor Bedrohungen

Unmittelbare Überleben  
Essen, Trinken, Schlafen

Übereinstimmung



Gegensatz

