

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 & Wehrich, 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).

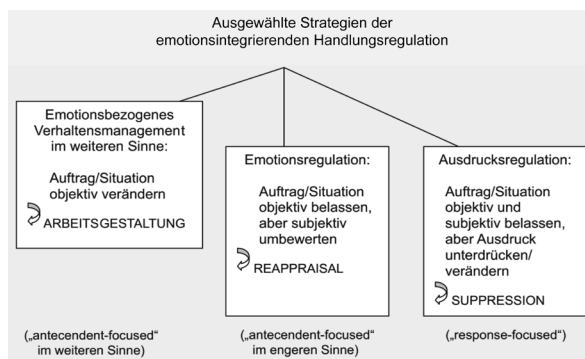


Abbildung 2: Strategien der emotionsintegrierenden Handlungsregulation aus organisations- und arbeitspsychologischer Sicht (Hacker, 2009, S. 197).

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).

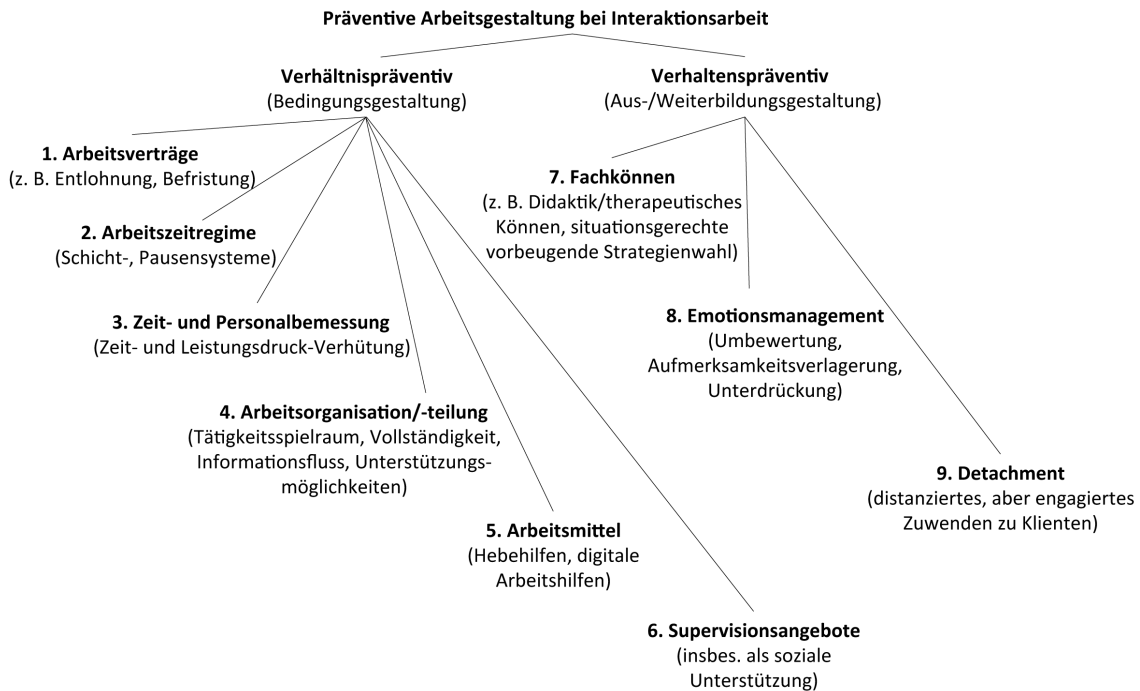


Abbildung 4: Arbeitsgestaltungsmöglichkeiten bei Interaktionsarbeit – Überblick und Beispiele.

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 Lehrergesundheit 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