

Interaktion als Arbeit - Ziele und Konzept des Forschungsverbundes

Fritz Böhle, Jürgen Glaser, André Büsing

Angaben zur Veröffentlichung / Publication details:

Böhle, Fritz, Jürgen Glaser, and André Büsing. 2006. "Interaktion als Arbeit - Ziele und Konzept des Forschungsverbundes." In *Arbeit in der Interaktion - Interaktion als Arbeit : Arbeitsorganisation und Interaktionsarbeit in der Dienstleistung*, edited by Fritz Böhle and Jürgen Glaser, 25–41. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
https://doi.org/10.1007/978-3-531-90505-1_3.

Nutzungsbedingungen / Terms of use:

licgercopyright



Interaktion als Arbeit – Ziele und Konzept des Forschungsverbundes

Fritz Böhle, Jürgen Glaser & André Büsing ^{}*

1 Ziele des Forschungsverbundes

In dem Forschungsverbund *Intakt* sollten Konzepte, Analysemethoden und arbeitsorganisatorische Gestaltungsempfehlungen für Interaktionsarbeit in verschiedenen Feldern der personenbezogenen Dienstleistung¹ erarbeitet werden. Das übergeordnete wissenschaftliche Ziel bestand darin, Ansätze zur Interaktionsarbeit in der personenbezogenen Dienstleistung weiterzuentwickeln und zu erproben. Bislang mangelte es in Forschung und Praxis an geeigneten arbeitsorganisatorischen Konzepten, die dem besonderen Charakter von personenbezogenen Dienstleistungen als Interaktionsarbeit Rechnung tragen. Mit der Entwicklung und praktischen Erprobung organisatorischer Grundsätze zur Förderung von Interaktionsarbeit sollte eine wesentliche Voraussetzung für eine zukunftsorientierte Gestaltung sowohl qualitätsorientierter als auch effizienter Dienstleistungsarbeit geschaffen werden.

Die systematische Berücksichtigung der Besonderheiten personenbezogener Dienstleistung ist eine grundlegende Voraussetzung für eine zukunftsorientierte Gestaltung von Dienstleistungsprozessen: Gerade auch personenbezogene Dienstleistungen unterliegen zunehmend neuen Anforderungen sowohl an eine kosten- wie auch qualitätsorientierte Organisation. Wie praktische Erfahrungen belegen, erfolgt dabei gegenwärtig eine Orientierung an Arbeits- und Organisationskonzepten wie sie in der industriellen Produktion und Verwaltung entwickelt wurden. Dies beinhaltet die Anwendung tayloristischer Prinzipien der Arbeitsorganisation (wie insbesondere Standardisierung von Leistungen und Zeitökonomie) ebenso wie auch neue Formen der Arbeitsorganisation (v.a. Gruppenarbeit).

Da hierbei keine systematische Berücksichtigung der besonderen Merkmale des Arbeitshandelns im Rahmen von personenbezogenen Dienstleistungen erfolgt, ist – auch bei neuen Formen der Arbeitsorganisation – die Gefahr groß,

¹ Zu dem dabei zugrunde liegenden Verständnis von personenbezogener Dienstleistung im Sinne von „front-office“ oder „front-line-work“ siehe unsere Ausführungen im vorangegangenen Abschnitt.

dass der Empfänger von Dienstleistungen nur als „Objekt“ in Erscheinung tritt, das bedient und bearbeitet wird. Damit entsteht eine paradoxe Situation: Mit dem Bemühen, personenbezogene Dienstleistungen effizient zu gestalten und ihre Qualität zu verbessern, wird zugleich der eigentliche „Kern“ dieser Form von Arbeit und ihrer besonderen Leistung zumindest vernachlässigt, wenn nicht gar gefährdet. Es ergeben sich kontraproduktive Effekte, die sich nicht nur negativ auf die Effizienz und Qualität der Leistungen auswirken, sondern auch die Belastungen für die Arbeitskräfte erhöhen (z.B. bei der funktionalen Pflege, bei der technikorientierten Softwareentwicklung).

Die Entwicklung neuer arbeitswissenschaftlicher Konzepte und methodologischer Grundlagen im Verbundvorhaben sollte mit einer modellhaften (praktischen) Entwicklung und Erprobung neuer Konzepte der Arbeitsorganisation verbunden werden. Ausgewählt wurden hierzu zwei unterschiedliche Bereiche der personenbezogenen Dienstleistung: Gesundheitsdienstleistungen (Pflege) und industrielle Entwicklungs- und Beratungsdienstleistungen (Technik- bzw. Software-Entwicklung). In der bisherigen Diskussion wurden solche Bereiche jeweils isoliert betrachtet und gegeneinander abgegrenzt (Industrie versus Gesundheitsversorgung etc.). Demgegenüber war für das Verbundvorhaben die These leitend, dass trotz aller Unterschiede des „Gegenstandsbereichs“ hinsichtlich der jeweils geforderten Interaktionsarbeit Ähnlichkeiten bestehen. Grundlegende Strukturmerkmale des Arbeitshandelns im Rahmen von personenbezogenen Dienstleistungen lassen sich demnach gerade aus dem Vergleich zwischen sehr unterschiedlichen konkreten Ausformungen gewinnen. Zugleich wird damit gewährleistet, dass eine vergleichsweise große Spannbreite der konkreten Ausformungen von personenbezogenen Dienstleistungen erfasst wird.

Gerade wenn nicht mehr nur industrielle Produktion und Verwaltung, sondern auch personenbezogene Dienstleistungen – von der Gesundheitsversorgung bis hin zur kundenorientierten Technik- und Software-Entwicklung – dem Erfordernis einer effizienten und qualitätsorientierten Organisation unterliegen, um so mehr wird es notwendig, dabei den besonderen Charakter von Arbeit im Rahmen von personenbezogenen Dienstleistungen zu berücksichtigen. Erkenntnisse aus der industriellen Produktion und Verwaltung werden damit nicht hinfällig, jedoch ist es notwendig, sie durch eigenständige Konzepte der Arbeitsorganisation zu erweitern, die dem besonderen Charakter der personenbezogenen Dienstleistung als Interaktionsarbeit Rechnung tragen. Es sind Konzepte der Arbeits- und Betriebsorganisation erforderlich, durch die der Dienstleistungsempfänger nicht zum „Objekt“ des Arbeitshandelns, sondern als „Subjekt“ in die Erstellung des Produkts (Ko-Produktion) einbezogen wird.

Mit Bezug auf die übergeordneten wissenschaftlichen Ziele und Überlegungen bestanden somit zentrale Schwerpunkte und die Innovation des Forschungsverbundes in den folgenden Aufgaben:

- Entwicklung eines Ansatzes zur Interaktionsarbeit in der personenbezogenen Dienstleistung, der kognitive, emotionale und körperlich-sinnliche Momente einschließt.
- Analyse der Interaktionsarbeit unter zwei Perspektiven: (a) aus Mitarbeiter- und Klientensicht und deren Abstimmung bzw. Passung unter vollständigen Aufgaben- und Interaktionsstrukturen, (b) in Bezug auf interaktive Prozesse zwischen Mitarbeiter und Klient auf Grundlage der Gefühls- und Emotionsarbeit sowie eines subjektivierenden, erfahrungsgeleiteten Arbeitshandelns.
- Analyse von Interaktionsarbeit in unterschiedlichen beruflichen und organisatorischen Feldern, um Gemeinsamkeiten und Unterschiede der Interaktionsarbeit zu erkennen und generalisierbar machen zu können.
- Entwicklung und praktische Erprobung neuer Konzepte der Arbeitsorganisation zur Unterstützung von Interaktionsarbeit in unterschiedlichen Praxisfeldern (Gesundheitsversorgung und Technik- bzw. Software-Entwicklung).
- Analyse der sich aus den Besonderheiten von Interaktionsarbeit ergebenden (neuen) Qualifikationsanforderungen bzw. Prüfung der Übertragbarkeit von Ansätzen der beruflichen Bildung und Weiterbildung.

2 Partner und Kooperation im Forschungsverbund

Der Verbund setzte sich aus zwei wissenschaftlichen (arbeitspsychologischen und arbeitssoziologischen) sowie zwei betrieblichen Projekten in der Altenpflege und in der Softwareentwicklung zusammen. Die Durchführung der *wissenschaftlichen Projekte* erfolgte in interdisziplinärer Kooperation zwischen dem Lehrstuhl für Psychologie der Technischen Universität München (A. Büsing [†], J. Glaser, B. Giesenbauer, T. Höge) und dem Extraordinariat für Soziökonomie der Arbeits- und Berufswelt der Universität Augsburg (F. Böhle, S. Weishaupt, G. Hösl). Die wissenschaftlichen Projekte wurden durch Bearbeitung einer Querschnittsaufgabe zur beruflichen Bildung unterstützt von der GAB, Gesellschaft für Ausbildungsforschung und Berufsentwicklung München GbR (M. Brater, P. Rudolf) sowie durch das ISF Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V. München (W. Dunkel).

Zentrale Aufgaben der wissenschaftlichen Projekte bestanden in der interdisziplinären Weiterentwicklung und Ausarbeitung eines integrierten Konzepts

zur Interaktionsarbeit sowie in der Entwicklung von Grundlagen für deren arbeits- und betriebsorganisatorische Unterstützung. Dies erfolgte in Anknüpfung an die zwei Forschungsansätze der wissenschaftlichen Partner, die im Vorhaben weiterentwickelt und zusammengeführt werden sollten. Sowohl die Entwicklung des integrierten Konzepts zur Interaktionsarbeit wie insbesondere der organisatorischen Grundsätze zu ihrer Förderung erfolgte in enger Kooperation mit den betrieblichen Projekten. Dabei gingen wir davon aus, dass die Berücksichtigung der Besonderheit von Interaktionsarbeit in der betrieblichen Praxis organisatorische Innovationen auf zwei Ebenen erfordert. Wir bezeichnen sie als arbeits- und betriebsorganisatorische Rahmenkonzepte sowie organisatorische Grundsätze zur Förderung von Interaktionsarbeit auf der Ebene der konkreten Arbeitsprozesse bzw. Tätigkeiten.

Aufgabe und Ziel der *organisatorischen Rahmenkonzepte* war es, Voraussetzungen dafür zu schaffen, dass (überhaupt) eine wechselseitige Beziehung zwischen Mitarbeiter und Klient bzw. zwischen Produzent und Kunde im Sinne einer Ko-Produktion stattfindet bzw. stattfinden kann. Anliegen der *Grundsätze zur Förderung von Interaktionsarbeit* war hingegen die konkrete Organisation des Arbeitshandelns und der Arbeitstätigkeit unter Bezug auf eine aktive Beteiligung und Einbeziehung des Klienten bzw. Kunden. Die wissenschaftlichen Projekte hatten dementsprechend eine Doppelfunktion: Sie schafften mit einem integrierten Konzept zur Interaktionsarbeit wissenschaftliche Grundlagen für den Projektverbund, und sie waren in Bezug auf das organisatorische Rahmenkonzept sowie die organisatorischen Grundsätze zur Förderung von Interaktionsarbeit auch für die Koordination der Arbeiten zwischen einzelnen Projekten bzw. mit den betrieblichen Partnern des Verbundes zuständig. Neben der wissenschaftlichen Entwicklung von Konzepten und Analysemethoden ging es auf einer anwendungsbezogenen Ebene um die Identifizierung hemmender und fördernder Faktoren für Interaktionsarbeit im betrieblichen Kontext. Mit diesem Ziel wurden in den betrieblichen Projekten arbeitsorganisatorische Maßnahmen zur Förderung von Interaktionsarbeit erprobt, von den wissenschaftlichen Projekten beraten und evaluiert.

Die *betrieblichen Projekte* wurden durchgeführt von einer Einrichtung im Bereich der Altenpflege (Altenpflegeheim Hl. Geist der Münchenstift gGmbH München, G. Landauer) sowie von einem Unternehmen der Software-Entwicklung (Kleindienst Solutions GmbH & Co. KG Augsburg, H. Burkert). Die betrieblichen Projekte wurden unterstützt durch das Internationale Institut für Empirische Sozialökonomie gGmbH INIFES Augsburg (D. Sing, E. Kistler) und das Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V. ISF München (A. Bolte, F. Iwer); sie erhielten somit eine eigenständige externe Begleitung, durch die

(erst) eine Organisationsentwicklung möglich wie auch ein effizienter Transfer zwischen den betrieblichen Projekten und den wissenschaftlichen Projekten ermöglicht wurde.

Bei der Durchführung des Vorhabens erfolgte eine enge Kooperation zwischen den Partnern sowohl im Rahmen der einzelnen Projekte wie auch zwischen den Projekten im Verbund. Die Durchführung der wissenschaftlichen Projekte und der betrieblichen Projekte erfolgte nicht phasenverschoben, d.h. nach einem sequenziellen Prinzip der Konzeptentwicklung und anschließenden praktischen Umsetzung, sondern weitgehend parallel. Den betrieblichen Projekten kam die Aufgabe zu, nicht nur wissenschaftlich erarbeitete Konzepte umzusetzen, sondern auch eigenständig – mit wissenschaftlicher Unterstützung/Begleitung – neue arbeits- und betriebsorganisatorische Lösungen zur Unterstützung von Interaktionsarbeit „experimentell“ in der Praxis zu entwickeln. Daraus ergab sich für die wissenschaftlichen Projekte bereits bei der Konzeptentwicklung die Anforderung und Möglichkeit einer Rückkoppelung mit der betrieblichen Praxis bzw. einer zeitnahen Berücksichtigung der dort auftretenden Probleme und Fragestellungen.

3 Das integrierte Konzept zur Interaktionsarbeit

In der personenbezogenen Dienstleistung nimmt die Interaktion zwischen Dienstleistern und Klienten einen direkten, bisweilen entscheidenden Einfluss auf die Qualität der Arbeit. Interaktion ist ein wechselseitiger Prozess und in hohem Maße situativ geprägt. Die Klienten müssen hierbei als mehr oder weniger eigenständig handelnde Subjekte verstanden werden bzw. dürfen umgekehrt keinesfalls als „Objekte“ der Dienstleistungsarbeit missverstanden werden – eine Gefahr wie sie bei bloßer Übertragung von etablierten Konzepten der Arbeitsforschung auf die personenbezogene Dienstleistung besteht. Mit der „Ko-Produktionsthese“ (Badura, 1995) wird der Klient nicht einfach als Konsument, sondern als ein Ko-Akteur in einer komplexen Beziehung verstanden. Seine Rolle ist in Bezug auf die Qualität und den Erfolg der Dienstleistung fast ebenso wichtig wie die des Dienstleisters. Eine inadäquate Interaktion zwischen Dienstleister und Klient birgt nicht nur Risiken für die Dienstleistungsqualität, sondern darüber hinaus Einbußen für die Lebensqualität beider Akteure, nicht selten – etwa im Falle der Gesundheitsdienstleistung – sogar Gefahren für das Leben der Klienten.

Wir verstehen Interaktionsarbeit als die Kernaufgabe der personenbezogenen Dienstleistung. Bereits in der Vergangenheit gab es Forschung zu typischen Merkmalen interaktiver Arbeit, etwa zur Funktion von Emotionen in der Arbeit. Insofern ist diese Betrachtungsweise keineswegs neu. Bislang standen solche

Ansätze jedoch unverbunden nebeneinander und wurden erstmalig mit dem Konzept der Interaktionsarbeit (Büssing & Glaser, 1999) systematisch verknüpft. *Interaktionsarbeit* wurde mit dieser Verknüpfung als ein breit angelegtes Konzept definiert, das kognitive, kommunikative und emotionsbezogene Aufgaben in der Arbeit mit Klienten umfasst, unter objektivierbaren Bedingungen stattfindet und individuelle Handlungsstrategien der Dienstleister impliziert. Aufbauend auf den Vorarbeiten von Büssing und Glaser (1999) wurde im Forschungsverbund nun ein integriertes, um arbeitssoziologische Erkenntnisse zur personenbezogenen Dienstleistung erweitertes Konzept der Interaktionsarbeit entwickelt, das neben den drei Kernkomponenten zudem auch wesentliche strukturelle und arbeitsorganisatorische Voraussetzungen sowie potenzielle Wirkungen und Folgen von Interaktionsarbeit mit umfasst.

3.1 Kernkomponenten von Interaktionsarbeit

Die Kernbestandteile von Interaktionsarbeit werden nachfolgend definiert und erläutert. Dabei handelt es sich um die Emotionsarbeit einerseits, die Gefühlsarbeit sowie das damit verbundene subjektivierende Arbeitshandeln andererseits. Eine ausführlichere Behandlung dieser Kernkomponenten von Interaktionsarbeit mit Bezug zur Altenpflege sowie zur Softwareentwicklung erfolgt in den entsprechenden Beiträgen des vorliegenden Bandes.

Emotionale Arbeit bzw. Emotionsarbeit („emotion work“) wurde schon vor Jahrzehnten in der mikrosoziologischen Forschung untersucht. Mit den Arbeiten von Goffman (1959) und Hochschild (1979) wurde der Blick auf das sogenannte Management von Gefühlen gerichtet. Die Regulation von Gefühlen auf berufliche Anforderungen hin wurde hier erstmalig als Bestandteil von Erwerbsarbeit anerkannt. Wenn tatsächlich erlebte Gefühle nicht mit Gefühlsregeln des Berufs oder der Organisation vereinbar sind, dann entsteht emotionale Dissonanz. Eine solche emotionale Dissonanz kann von Mitarbeitern in Beratung und Verkauf in alltäglichen, eher einfachen Interaktionen mit Kunden ebenso erlebt werden wie von Mitarbeitern im Gesundheitswesen in vergleichsweise komplexen Interaktionen mit Patienten. Wenn empfundene negative Gefühle der Mitarbeiter wie zum Beispiel Ärger oder Ekel im Gegensatz zu einem beruflich oder organisational geforderten Ausdruck positiver Gefühle wie etwa Sympathie oder Mitgefühl stehen, dann ist Emotionsarbeit im Sinne der Bewältigung emotionaler Dissonanz zu leisten.

Durch das Management der eigenen Gefühle regulieren Dienstleister die Diskrepanz zwischen ihren tatsächlichen, authentischen Gefühlen und den auf

sogenannten Gefühlsregeln der Organisation basierenden erwarteten Gefühlen. Hierbei lassen sich zwei grundlegende Strategien unterscheiden, die Hochschild (1983) als „surface acting“ und „deep acting“ bezeichnet. Beim „surface acting“ handelt es sich um die Regulierung äußerer (dargebotener) Gefühle („impression management“; vgl. Ekman, 1973; Goffman, 1971), beim „deep acting“ geht es um die Regulierung innerer (authentisch empfundener) Gefühle. Die emotionale Arbeit der Dienstleister besteht folglich sowohl darin, den eigenen Gefühlausdruck an die situativen Anforderungen der Interaktion mit den Klienten anzupassen (z.B. Freundlichkeit zu zeigen), wie auch darin, die tatsächlich empfundenen Gefühle aktiv zu beeinflussen (z.B. das Erleben von Ekelgefühlen in der Pflege abzubauen).

Emotionale Arbeit lässt sich auf unterschiedliche Parameter zurückführen. Zum einen sind es die genannten Gefühlsregeln, die eine wichtige Rolle spielen. Solche Regeln, die sich in Empfindensregeln und in Ausdrucksregeln differenzieren lassen (vgl. Rafaeli & Sutton, 1987), können in gesellschaftlichen, beruflichen oder professionellen Normen, in organisationalen Leitlinien und nicht zuletzt auch in individuellen Standards begründet sein. Sich freundlich gegenüber Klienten zu zeigen ist eine weit verbreitete Ausdrucksregel, die sich auf allen Ebenen widerspiegelt – so auch in Unternehmensleitbildern vieler Dienstleistungsorganisationen. Aussagen wie zum Beispiel „Jungen weinen nicht“ spiegeln mehr oder weniger stereotype Ausdrucksregeln auf gesellschaftlicher Ebene wider, nichtsdestotrotz können solche und andere allgemeine soziale „Regeln“ nachhaltigen Einfluss auf die Interaktion in der Dienstleistung haben. Im Servicebereich (z.B. Gastronomie, Kreditwirtschaft, Vertrieb) werden Dienstleister nicht selten speziell für die Interaktion mit Klienten geschult. Sie bekommen dort weitere organisationale Ausdrucksregeln vermittelt, die dazu dienen sollen, die Interaktion mit den Klienten zu beeinflussen oder gar zu steuern (z.B. höfliche Zurückhaltung im Kundengespräch, wenn Warteschlangen am Schalter zu lang werden).

Jedoch nicht Gefühlsregeln per se führen zu emotionaler Arbeit, denn Gefühlsregeln können zugleich als Grundlage und Hilfestellung für die zu leistende Gefühlsarbeit in der Interaktion mit den Klienten fungieren. Erst die von den Dienstleistern wahrgenommene Stärke der Diskrepanz zwischen solchen Regeln und den situativ erlebten eigenen Gefühlen bzw. die Diskrepanz zwischen Regeln und dem individuellen Gefühlausdruck führen zu individuell und situativ unterschiedlichen Konstellationen von emotionaler Arbeit. Im Einklang mit früheren Studien (Hochschild, 1979, 1983; Thoits, 1984) gehen Rafaeli und Sutton (1987) davon aus, dass die Passung bzw. Nicht-Passung zwischen dargebotenen Gefühlen und Anforderungen an einen angemessenen Gefühlausdruck zu verschiede-

nen Konstellationen führt, die sie als emotionale Harmonie, emotionale Dissonanz und emotionale Devianz bezeichnen.

Emotionale Harmonie tritt demzufolge immer dann auf, wenn der Gefühlsausdruck mit den empfundenen Gefühlen, den Gefühlsregeln bzw. den Erwartungen an den Gefühlsausdruck kongruent ist. Emotionale Dissonanz hingegen resultiert, wenn der Gefühlsausdruck zwar mit den Gefühlsregeln konform geht, jedoch im Widerspruch zu den tatsächlichen „inneren“ Gefühlen steht. Zwei spezifische Formen der emotionalen Dissonanz sind zu unterscheiden: Einerseits „faking in bad faith“ als das Vorspielen bzw. Vortäuschen von Gefühlen in „schlechter“ Absicht. Dies ist dann der Fall, wenn Dienstleister der Überzeugung sind, dass der gezeigte Gefühlsausdruck kein Bestandteil ihrer Arbeit sein sollte, und sie nur dann mit den Gefühlsregeln konform gehen, wenn sie sich gezwungen bzw. überwacht sehen. Andererseits bezeichnet „faking in good faith“ eine Situation, in der die Dienstleister Gefühle vortäuschen, die sie zwar nicht tatsächlich empfinden, dabei aber durchaus im guten Glauben handeln, dass diese Gefühle Bestandteil ihrer Arbeit sein sollten. Emotionale Devianz kennzeichnet schließlich den Sachverhalt, dass sich eine Person ihren tatsächlichen, organisational unerwünschten Gefühlen hingibt und sich mit ihrem Gefühlsausdruck über Normen hinwegsetzt. Emotionale Devianz ebenso wie emotionale Harmonie können daher in einem Gegensatz zur emotionalen Dissonanz gesehen werden: Denn im Unterschied zum Vortäuschen erwarteter Gefühle im Falle der emotionalen Dissonanz bringt der Dienstleister mit der emotionalen Devianz unter Missachtung der organisationalen und beruflichen Gefühlsregeln seine tatsächlichen Gefühle zum Ausdruck, und im Idealfall der emotionalen Harmonie bestehen keine Discrepanzen zwischen Gefühlsregeln, empfundenen Gefühlen und Gefühlsausdruck.

Eine zweite Kernkomponente von Interaktionsarbeit ist die Gefühlsarbeit („sentimental work“). Von Strauss und Mitarbeitern (z.B. Strauss, Fagerhaug, Suczek & Wiener, 1980) wurden im Kontext des hochtechnisierten Krankenhauses verschiedene Typen von Gefühlsarbeit identifiziert und erforscht. Strauss et al. (1980, 1982, 1985) definieren Gefühlsarbeit („sentimental work“) als Beeinflussung fremder Gefühle (der Klienten) zur Erfüllung der Arbeitsaufgabe bzw. im Dienste des Hauptarbeitsverlaufs. Mit der Beeinflussung fremder Gefühle (der Klienten) ermöglicht Gefühlsarbeit oft erst die angemessene Erfüllung der Arbeitsaufgabe. Ein Beispiel ist die Vertrauensarbeit, mit der man einem Klienten Kompetenz vermittelt, sich um ihn kümmert und Vertrauen erzeugt; ein weiteres Beispiel ist biografische Arbeit, bei der man sich (gegenseitig) kennen lernt und zum Beispiel therapeutische, pflegerische oder erzieherische Arbeit nicht nur erleichtert, sondern oft erst ermöglicht.

Eine dritte Kernkomponente von Interaktionsarbeit ist das subjektivierende Arbeitshandeln. Hierbei handelt es sich um einen Ansatz, der von Böhle und Mitarbeitern im Bereich der industriellen Fertigung entwickelt (Böhle & Milkau, 1988; Böhle & Rose, 1992) und später für die personenbezogene Dienstleistung erschlossen wurde (Böhle, Brater & Maurus, 1997). Unbestimmbarkeiten und Unwägbarkeiten zählen gerade in der personenbezogenen Dienstleistung zu den grundlegenden Merkmalen; sie sind keine Abweichungen von der „Normalität“, sondern vielmehr integraler Bestandteil der Arbeit mit und am Menschen. Eine genaue Planung von Arbeitsabläufen und eine Standardisierung von Arbeitsprozessen ist hier nur ansatzweise möglich, d.h. bei der Bewältigung der situativen Anforderungen in der Interaktion mit Klienten stößt ein objektivierendes, zweckrationales Arbeitshandeln, das auf einem planmäßigen Vorgehen beruht, rasch an seine Grenzen. Das Leitbild des zweckrationalen Handelns kann hier folglich nicht ausschließlich angewendet werden; vielmehr bedarf es der Ergänzung durch ein subjektivierendes, erfahrungsgeleitetes Arbeitshandeln, bei dem das „Gespür“ als Medium bzw. „Instrument“ des Wahrnehmens, Erfassens und Verstehens eine wichtige Rolle spielt.

Die Bezeichnung „subjektivierend“ unterstreicht die Bedeutung des Subjektcharakters des Interaktionspartners wie auch des Arbeitsgegenstandes sowie die Bedeutung sogenannter subjektiver Faktoren wie Gefühl, Erleben und Empfinden. Demgegenüber lässt sich ein planmäßig rationales Handeln auch als ein objektivierendes Handeln bezeichnen, da hier – im Prinzip – subjektunabhängige allgemeingültige Kriterien für Wissen und Verfahren zur Anwendung kommen. Der Begriff „erfahrungsgeleitet“ betont die besondere Rolle des „Erfahrens“ als Grundlage sowohl des kognitiven als auch des praktischen Umgangs mit äußeren Gegebenheiten. Objektivierendes und subjektivierendes Arbeitshandeln unterscheiden sich nicht grundsätzlich hinsichtlich ihrer Funktionalität; sie sind beide arbeitsbezogen und weisen allgemeine Merkmale von Arbeit als instrumentellem Handeln auf. Sie unterscheiden sich jedoch hinsichtlich des „Wie“ bzw. der Arbeitsweise, mittels der Ziele definiert und erreicht werden. Charakteristisch für subjektivierendes Arbeitshandeln sind folgende Aspekte: Umgang mit begrenzt planbaren und kontrollierbaren Anforderungen, Wahrnehmung und Interpretation von Informationen, die sich nicht objektivieren lassen, Denken in bildhaft-assoziativen mentalen Prozessen, dialogisch-interaktives Vorgehen und subjektives Nachvollziehen (Empathie).

Emotionsarbeit einerseits und Gefühlsarbeit sowie subjektivierendes Arbeitshandeln andererseits sind zwei komplementäre Perspektiven. Während es zum einen um Gefühle der Dienstleister und deren Regulierung geht, stehen zum anderen der Klient und dessen Beeinflussung bzw. „Bearbeitung“ und/oder die

Lösung von Problemen durch und in der Interaktion bzw. Kooperation zwischen Dienstleister und Klient im Vordergrund. Beide Perspektiven sind gleichermaßen wichtig für die Qualität der Dienstleistung. Emotionale Arbeit wie auch Gefühlsarbeit und subjektivierendes Arbeitshandeln müssen funktionieren, damit die Interaktion mit den Klienten gelingen kann. Gefühlsarbeit und Subjektivierendes Arbeitshandeln in Ergänzung zur emotionalen Arbeit sind auch deshalb von großer Bedeutung, wird hier doch der Blick auf die Bedingungen der Arbeit gerichtet und die Beeinflussung der Gefühle von Klienten als ein immanenter Bestandteil der Arbeitsaufgaben von Dienstleistern verstanden. Der Unterschied und das Verhältnis zwischen Gefühlsarbeit und subjektivierendem Handeln – bei denen jeweils der Klient im Fokus steht – wird ausführlicher im Schlussbeitrag von Böhle (in diesem Band) behandelt.

Die Forschung zur Gefühlsarbeit und zum subjektivierenden Arbeitshandeln hat bislang weitaus weniger Beachtung erfahren als die Forschung zur emotionalen Arbeit. Letztere erfreut sich insbesondere in der angloamerikanischen Forschung eines regelrechten Booms (zum Überblick Ashkanasy, Haertel & Zerbe, 2000; Zapf, 2002). Die Perspektive der Gefühlsarbeit und des subjektivierenden Arbeitshandels fristet hingegen ein eher „stiefmütterliches Dasein“, was besonders mit Blick auf ihre arbeitsgestalterischen Möglichkeiten ein Defizit bei der Betrachtung der personenbezogenen Dienstleistung darstellen dürfte. Umso wichtiger erscheint es uns, beide Perspektiven im Konzept der Interaktionsarbeit miteinander zu verbinden, ihre wechselseitigen Bezüge zu untersuchen, und nicht zuletzt ihre jeweiligen Voraussetzungen, Wirkungen und Folgen in die Analyse von Interaktionsarbeit mit einzubeziehen.

3.2 Voraussetzungen, Wirkungen und Folgen von Interaktionsarbeit

Die Arbeit in der Interaktion mit Klienten wird von unterschiedlichen Rahmenbedingungen beeinflusst. Morris und Feldman (1996) haben in einem vielbeachteten Review spezifische Voraussetzungen, Komponenten und Konsequenzen der Interaktion mit Klienten beleuchtet. Als Bestimmungsstücke der von den Autoren so bezeichneten „emotional labour“ nennen Morris und Feldman (1996) die folgenden Merkmale: Häufigkeit (frequency) eines angemessenen Gefühlausdrucks, Aufmerksamkeit (attentiveness) gegenüber Gefühlsregeln, Variantenreichtum (variety) des Gefühlausdrucks sowie emotionale Dissonanz. Mit dem Überblick von Morris und Feldman (1996) wurde deutlich, dass bedingungsbezogene Momente interaktiver Arbeit im Hintergrund stehen, und dass sich die Mehrzahl der Studien auf das Gefühlsmanagement beziehen und somit einer per-

sonenbezogenen Sicht verpflichtet sind. Morris und Feldman (1996) fassen die Forschungslage in Hypothesen zu Ursachen und Wirkungen von emotionaler Arbeit zusammen. Als Ursachen stehen hierbei bestimmte organisationale und aufgabenbezogene Bedingungen, als Wirkungen Arbeitszufriedenheit und emotionale Erschöpfung im Mittelpunkt. Mit Blick auf weitere potenzielle Ursachen bzw. allgemeinere Voraussetzungen haben wir diese Systematik erweitert, und sowohl strukturelle wie auch organisatorische und individuelle Voraussetzungen und Bedingungen in das Konzept der Interaktionsarbeit einfließen lassen.

Zu den *strukturellen Voraussetzungen* lassen sich vor allem rechtliche, ökonomische und gesellschaftliche Rahmenbedingungen zählen. Gerade in der Pflege spielen Aspekte, wie zum Beispiel die finanzielle Abrechnungsfähigkeit pflegerischer Leistungen, eine wichtige Rolle für die alltägliche Interaktion mit den Patienten – nicht zuletzt deshalb, weil sie sich häufig als hemmende Faktoren für Interaktionsarbeit erweisen (z.B. personelle Engpässe, die ausführlichere Gespräche mit Patienten verhindern).

Arbeitsbedingungen, die mit unterschiedlichen Formen der Arbeitsteilung und der Arbeitsorganisation festgelegt sind und die sich aus arbeitspsychologischer Sicht in Anforderungen, Belastungen und Ressourcen von Arbeitsaufgaben manifestieren, stellen weitere Rahmenbedingungen und Voraussetzungen für Interaktionsarbeit dar. Und nicht zuletzt können auch *individuelle Faktoren* als Voraussetzungen für Interaktionsarbeit geltend gemacht werden, wie zum Beispiel Persönlichkeitsmerkmale, Einstellungen und Kompetenzen der Dienstleister ebenso wie der Leistungsempfänger, welche in die Interaktionsprozesse eingebracht werden.

Bedingungen von Interaktionsarbeit wirken sich spezifischer als die Voraussetzungen auf Kernkomponenten von Interaktionsarbeit aus. Mit den *Interaktionscharakteristika* wird auf wesentliche Parameter (Häufigkeit und Dauer) der Interaktion zwischen Dienstleistern und unterschiedlichen Klientel Bezug genommen. Zudem dürfte die konkrete Ausgestaltung der Interaktionsarbeit durch Aspekte einer *interaktionsorientierten Führung* und durch den verfügbaren *Interaktionsspielraum* mitbedingt sein. Eine Rolle spielen zudem die *Qualifikationsanforderungen* für Interaktionsarbeit sowie als personenbezogenes Komplement dazu die *Kompetenz* der Pflegekräfte zur Interaktionsarbeit. Bedingt wird die Interaktionsarbeit darüber hinaus durch *Gefühlsregeln* auf drei verschiedenen Ebenen: So können sich Dienstleister selbst Regeln auferlegen (individuelle Gefühlsregeln). Weiterhin geben die Organisationen (z.B. Altenpflegeheime) mehr oder weniger direkt Regeln im Umgang mit Bewohnern vor (organisationale Gefühlsregeln, z.B. in Form von Pflegeleitbildern). Neben diesen individuellen und organisationalen Gefühlsregeln werden zudem gesellschaftliche bzw. berufliche

Gefühlsregeln wirksam. Solche beruflichen Regeln werden den Dienstleistern häufig schon in ihrer Ausbildung vermittelt, sie erwerben sie in ihrer beruflichen Sozialisation, oder sie sind Teil des in der Umwelt verankerten Rollenbildes. Diese sozialen Normen können sich sowohl auf den Ausdruck als auch auf das Empfinden von Gefühlen beziehen. In diesem Sinne kann der Ausdruck *Gefühlsregeln* als Oberbegriff für *Ausdrucksregeln* und *Empfindungsregeln* verstanden werden (Hochschild, 1979, 1983).

Mit Blick auf die *Wirkungen von Interaktionsarbeit* standen bislang Arbeitszufriedenheit und emotionale Erschöpfung der Dienstleister im Mittelpunkt des Interesses (vgl. Morris & Feldman, 1996). Zahlreiche empirische Studien haben sich insbesondere mit Zusammenhängen zwischen emotionaler Arbeit und Burnout befasst (z.B. Nerdinger & Röper, 1999; Zapf, Vogt, Seifert, Mertini & Isic, 1999). In diesen Studien wird meist auf das Konzept von Rafaeli und Sutton (1987) Bezug genommen, und es werden spezifische Zusammenhänge zwischen den Konstellationen emotionaler Arbeit und verschiedenen Facetten des Burnout untersucht. Die Ergebnisse zeigen in der Regel deutliche Zusammenhänge zwischen emotionaler Dissonanz und emotionaler Erschöpfung sowie Depersonalisation der Dienstleister. Andere potenzielle Wirkungen und insbesondere darüber hinaus gehende Folgen für Dienstleister und Klienten (z.B. Absentismus, Qualität der Behandlung) sind hingegen kaum untersucht worden.

Im integrierten Konzept der Interaktionsarbeit wurden die potenziellen Wirkungen und Folgen von Interaktionsarbeit nun breiter gefasst und in zwei Bündel von Indikatoren unterteilt: Zum einen lassen sich bewährte Kriterien für die *Qualität des Arbeitslebens der Dienstleister* (z.B. Arbeitszufriedenheit, psychophysische Beanspruchung, Absentismus), zum anderen auch Kriterien für die *Qualität der Dienstleistung* aus Sicht der Klienten (z.B. Patientenzufriedenheit, Lebensqualität, Qualität der Behandlung und Versorgung) als Indikatoren heranziehen.

Abbildung 1 gibt einen schematischen Gesamtüberblick über das integrierte Konzept der Interaktionsarbeit. Berücksichtigt werden in dem Konzept neben den Kernkomponenten der Interaktionsarbeit (Emotionale Arbeit, Gefühlsarbeit und Subjektivierendes Arbeitshandeln) auch die genannten Voraussetzungen (z.B. strukturelle, arbeitsbezogene und individuelle Faktoren), Bedingungen von Interaktionsarbeit (z.B. Dauer und Häufigkeit, Qualifikation) sowie Wirkungen und Folgen von Interaktionsarbeit. Es handelt sich um einen konzeptuellen Rahmen, der mit empirischen Untersuchungen in unterschiedlichen Feldern der personenbezogenen Dienstleistung in Bezug auf alle Bestandteile analysiert und bewertet werden muss. Ein Ziel der empirischen Untersuchungen im Verbundvorhaben bestand darin, das integrierte Konzept der Interaktionsarbeit mit geeigneten Ana-

lyseinstrumenten zunächst im Anwendungsfeld der Altenpflege zu operationalisieren und das Konzept später in einem zweiten Schritt auf weitere Felder der personenbezogenen Dienstleistung zu generalisieren. Aufbauend auf diesen Ergebnissen des Verbundvorhabens lassen sich in zukünftigen Studien Bestandteile des integrierten Konzepts zu einem Modell ausarbeiten, das über Ursache-Wirkungs-Gefüge zwischen den Modellvariablen konkreter Auskunft geben soll.



Abbildung 1: Schematische Darstellung des integrierten Konzepts zur Interaktionsarbeit

4 Überblick über die Ergebnisse

Auch schon in der Vergangenheit finden sich Forschungsansätze, die speziell unter Bezug auf die Organisation (Rationalisierung) von Arbeit von Besonderheiten der Dienstleistungsarbeit ausgehen. Exemplarisch ist hierfür die Annahme, dass sich Dienstleistungen wegen ihres unbestimmten Charakters nicht in gleicher Weise wie industrielle Produktionsarbeit rationalisieren lassen (Berger & Offe, 1984). Doch wie beispielsweise die Entwicklungen im Bank- und Versicherungsbereich zeigen, sind Dienstleistungen keineswegs generell eine „Rationalisierungsnische“. Notwendig ist daher eine differenziertere Betrachtung nicht nur

von Unterschieden zwischen industrieller Produktion und Verwaltung einerseits und Dienstleistungen andererseits, sondern auch von unterschiedlichen Dienstleistungsbereichen. Des Weiteren ist nicht so sehr die Frage entscheidend, ob eine Rationalisierung von Dienstleistungen (überhaupt) möglich ist. Entscheidend ist vielmehr die Frage, wie diese konkret aussieht und welchen Anforderungen sie gerecht werden muss. Die in diesem Buch dargestellten Untersuchungen zeigen, dass sich bei personenbezogenen Dienstleistungen besondere Anforderungen an die Arbeitsgestaltung durch die Besonderheit der Interaktion ergeben.

Dementsprechend wäre auch zu fordern, dass die Berufsausbildung besser auf Aspekte der Interaktion mit Klienten vorbereitet, zum Beispiel indem mehr soziale Kompetenzen vermittelt und eingeübt werden (vgl. Brater & Rudolf, in diesem Band). Denn die Konsequenzen unzureichend bewältigter emotionaler Belastungen in der Arbeit etwa in Form von Stress und Burnout, Einbußen an Qualität und – am langen Ende – Demotivation und Berufsflucht sind erheblich. Die unzureichende Qualifizierung für Interaktionsarbeit dürfte auch zum öffentlichen Bild beitragen, das vor nicht allzu langer Zeit als „Servicewüste Deutschland“ gezeichnet wurde.

Mit dem vorliegenden Band soll auch ein Bewusstsein dafür geschaffen werden, dass personenbezogene Dienstleistungen neben üblichen motivationalen und qualifikatorischen Anforderungen weitere, bislang vernachlässigte Anforderungen an Dienstleister stellt. Unsere Befunde in verschiedenen Berufsfeldern der personenbezogenen Dienstleistung haben gezeigt, dass interaktive Arbeitsaufgaben anforderungsreich sind und neuartige Formen von Arbeitsbelastungen mit sich bringen. Keinesfalls darf Interaktionsarbeit unkritisch mit „einfacher“ Dienstleistung gleichgesetzt werden, denn die Bandbreite personenbezogener Dienstleistungen ist erheblich. Sie reicht von Tätigkeiten mit stereotypen Interaktionsepisoden (z.B. Servicepersonal in Fast Food-Restaurants) bis hin zur Arbeit mit komplexen Interaktionsepisoden (z.B. in der Pflege). Gerade komplexe Dienstleistungen bedürfen einer besonderen Qualifizierung. Hier lassen sich kaum standardisierte Vorgehensweisen umsetzen. Die Ko-Produktion mit Klienten bedarf eines individuellen, situativen Vorgehens. Neben einer besseren Qualifizierung zur Interaktionsarbeit sind für solche interaktionsintensiven Berufe für die Zukunft besondere unterstützende Rahmenbedingungen und eine positivere gesellschaftliche Wertschätzung notwendig.

Die Veröffentlichung unserer Ergebnisse gliedert sich in sechs Kapitel. Im Anschluss an das vorliegende Einleitungskapitel steht im Mittelpunkt von *Kapitel II* die Pflegearbeit mit Schwerpunkt auf der stationären Altenpflege. Ausgehend von arbeitsorganisatorischen Voraussetzungen werden Emotions- und Gefühlsarbeit sowie Subjektivierendes Arbeitshandeln von Pflegekräften näher vorgestellt.

Daran schließt sich die Beschreibung praktischer Gestaltungsmaßnahmen zur Unterstützung von Interaktionsarbeit in einem Altenpflegeheim und der dabei gewonnenen Erkenntnisse an.

Kapitel III befasst sich mit der Softwareentwicklung. Im Unterschied zur Pflege ist die hier untersuchte Interaktionsarbeit erst ein Ergebnis besonderer organisatorischer Maßnahmen zur Bewältigung der Probleme, die sich in der Kooperation zwischen Softwareentwicklern und Kunden ergeben. Nach einer Vorstellung der organisatorischen Lösung folgt die nähere Betrachtung der hierdurch entstandenen Interaktionsarbeit sowie von Möglichkeiten zu ihrer Unterstützung.

In *Kapitel IV* werden empirische Ergebnisse aus weiteren Studien in anderen Feldern der Dienstleistung vorgestellt. Zum einen wird hiermit das empirische Feld erweitert, zum anderen werden ergänzende konzeptuelle Überlegungen zur Beschreibung personenbezogener Dienstleistungen eingebracht.

Mit dem *Kapitel V* werden Fragen zur Qualifizierung für Interaktionsarbeit aufgeworfen. Ergebnisse einer systematischen Analyse von Lernkonzepten werden vorgestellt und auf ihre Eignung für die Förderung von Interaktionsarbeit überprüft.

Kapitel VI rundet den Band mit generalisierenden Überlegungen zur Interaktionsarbeit in der Dienstleistung ab. Zunächst werden anhand empirischer Befunde in unterschiedlichen Feldern der Humandienstleistung Unterschiede und Gemeinsamkeiten von Interaktionsarbeit diskutiert. Interaktionsarbeit als soziale Interaktion wird abschließend in Bezug auf ihre Rolle und Funktion beleuchtet und das Spannungsverhältnis zwischen institutionell-organisatorischen Vorgaben für die Beziehung zwischen Dienstleistenden und Klienten einerseits und der faktisch notwendigen Interaktion und Kooperation andererseits aufgezeigt. Auf dieser Grundlage wird eine Typologie personenbezogener Dienstleistungen begründet.

Literatur

- Ashkanasy, N.M., Haertel, C.E.J. & Zerbe, W.J. (Eds.). (2000). *Emotions in the workplace – research, theory and practice*. Westport: Quorum.
- Badura, B. (1995). Gesundheitsdienstleistungen im Wandel. In H.-J. Bullinger (Hrsg.), *Dienstleistung der Zukunft. Märkte, Unternehmen und Infrastruktur im Wandel* (S. 183-190). Wiesbaden: Gabler.
- Berger, J. & Offe, C. (1984). Die Entwicklungsdynamik des Dienstleistungssektors. In C. Offe (Hrsg.), „*Arbeitsgesellschaft*“: *Strukturprobleme und Zukunftsperspektiven* (S. 291-319). Frankfurt/M.: Campus.

- Böhle, F., Brater, M. & Maurus, A. (1997). Pflegearbeit als situatives Handeln. Ein realistisches Konzept zur Sicherung von Qualität und Effizienz der Altenpflege. *Pflege*, 10, 18-22.
- Böhle, F. & Milkau, B. (1988). *Vom Handrad zum Bildschirm. Eine Untersuchung zur sinnlichen Erfahrung im Arbeitsprozeß*. Frankfurt/M.: Campus.
- Braverman, H. (1997). *Die Arbeit im modernen Produktionsprozess*. Frankfurt/M.: Campus.
- Büssing, A. & Glaser, J. (1999). Interaktionsarbeit: Konzept und Methode der Erfassung im Krankenhaus. *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft*, 53, 164-173.
- Büssing, A. & Glaser, J. (2003). Interaktionsarbeit in der personenbezogenen Dienstleistung. In A. Büssing & J. Glaser (Hrsg.), *Dienstleistungsqualität und Qualität des Arbeitslebens im Krankenhaus* (S. 131-148). Göttingen: Hogrefe.
- Dunkel, W. & Voß, G.G. (Hrsg.). (2004). *Dienstleistung als Interaktion. Beiträge aus einem Forschungsprojekt*. München: Hampp.
- Ekman, P. (1973). Cross culture studies of facial expression. In P. Ekman (Ed.), *Darwin and facial expression: a century of research in review* (pp. 169-222). New York: Academic Press.
- Goffman, E. (1959). *The presentation of self in everyday life*. New York: Doubleday Anchor.
- Goffman, E. (1971). *Interaktionsrituale*. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Hochschild, A.R. (1979). Emotion work, feeling rules, and social structure. *American Journal of Sociology*, 85, 551-575.
- Hochschild, A.R. (1983). *The managed heart: Commercialisation of human feeling*. Berkeley: University of California Press.
- Kern, H. & Schumann, M. (1985). *Industriearbeit und Arbeiterbewußtsein*. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Kratzer, N. (2003). *Arbeitskraft in Entgrenzung*. Berlin: Edition Sigma.
- Krömmelbein, S. (2004). *Kommunikativer Stress in der Arbeitswelt: Zusammenhänge von Arbeit, Interaktion und Identität*. Berlin: Edition Sigma.
- Moldaschl, M. & Voß, G.G. (Hrsg.). (2003). *Subjektivierung von Arbeit*. München: Hampp.
- Morris, J. A. & Feldman, D. C. (1996). The dimensions, antecedents, and consequences of emotional labor. *Academy of Management Review*, 21, 986-1010.
- Nerdingen, F.W. & Röper, M. (1999). Emotionale Dissonanz und Burnout. Eine empirische Untersuchung im Pflegebereich eines Universitätskrankenhauses. *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft*, 53, 187-193.
- Rafaeli, A. & Sutton, R.I. (1987). Expression of emotion as part of the work role. *Academy of Management Review*, 12, 23-37.
- Schmiede, R. (1980). Rationalisierung und reelle Subsumption. Leviathan, 4, S. 472-492.
- Strauss, A., Fagerhaug, S., Suczek, B. & Wiener, C. (1980). Gefühlsarbeit. Ein Beitrag zur Arbeits- und Berufssoziologie. *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, 32, 629-651.
- Strauss, A., Fagerhaug, S., Suczek, B. & Wiener, C. (1982). Sentimental work in the technologized hospital. *Sociology of Health & Illness*, 4, 254-278.

- Strauss, A., Fagerhaug, S., Suczek, B. & Wiener, C. (1985). *Social Organization of Medical Work*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Thoits, P.A. (1984). Coping, social support, and psychological outcomes. The central role of emotion. In P. Shaver (Ed.), *Review of Personality and Social Psychology, Vol.5* (pp. 219-238). Beverly Hills: Sage.
- Voswinkel, S. (2005). *Welche Kundenorientierung: Anerkennung in der Dienstleistungsarbeit*. Berlin: Edition Sigma.
- Zapf, D. (2002). Emotion work and psychological well-being. A review of the literature and some conceptual considerations. *Human Resource Management Review*, 12, 237-268.
- Zapf, D., Vogt, C., Seifert, C., Mertini, H. & Isic, A. (1999). Emotion work as a source of stress: The concept and development of an instrument. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8, 371-400.