

# Arbeit am Kunden: Herausforderung und Zukunftschance für das personenbezogene Handwerk

(erschieden in: Kreibich, R. & Oertel, B. (Hrsg.) (2004): Erfolg mit Dienstleistungen. Innovationen, Märkte, Kunden, Arbeit. Stuttgart: Schäffer Poeschel Verlag, S. 263-269.

Wolfgang Dunkel

## Einleitung

Personenbezogene Dienstleistungen spielen im Bereich des Handwerks in zweierlei Hinsicht eine Rolle: Zum einen kann direkt auf das Befinden oder die Physis des Kunden eingewirkt werden (nach Nerding 1994 handelt es sich in diesem Fall um *direkt* personenbezogene Dienstleistungen), zum anderen können dem Kunden Leistungen oder Güter verkauft werden oder es werden Leistungen an Objekten erbracht, die dem Kunden gehören (*indirekt* personenbezogene Dienstleistungen). Direkt personenbezogene Dienstleistungen sind beschränkt auf das Gewerbe der Gesundheits- und Körperpflege. Indirekt personenbezogene Dienstleistungen hingegen sind von allgemeinerer Bedeutung für das Handwerk.

Das Besondere personenbezogener Dienstleistungen liegt darin, dass sie nur dann erfolgreich erbracht werden können, wenn die Kooperation mit dem Kunden erreicht wird: Dienstleistungsqualität bemisst sich deshalb daran, in wie weit das Zusammenspiel von Dienstleistungsgeber und Dienstleistungsnehmer gelingt. Hiermit sind spezifische Anforderungen und Belastungen für die Beschäftigten im personenbezogenen Handwerk, aber auch Entwicklungspotenziale für diesen Bereich verbunden. Voraussetzung für eine erfolgreiche Gestaltung der Kundenbeziehungen ist allerdings eine Form der Kundenorientierung, die den Besonderheiten des Handwerks Rechnung trägt.

Im Rahmen des Beitrages wird diese Problematik vor dem Hintergrund einiger am Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V. (ISF München) durchgeführter Forschungsprojekte behandelt.<sup>1</sup> Dies geschieht exemplarisch anhand des Friseurhandwerks; dieses Handwerk vereint Aspekte direkt (es wird am Menschen gearbeitet) und indirekt (es werden Produkte verkauft) personenbezogener Dienstleistungsarbeit (vgl. zum Friseurhandwerk als interaktive Arbeit weiterführend Dunkel & Rieder 2004).

---

<sup>1</sup> Hierzu gehören das Kooperationsnetzwerk Prospektive Arbeitsforschung – KoprA, das im Rahmen des BMBF-Programms „Zukunftsfähige Arbeitsforschung“ gefördert wird ([www.kopra-online.de](http://www.kopra-online.de)) oder der Modellversuch „Ausbildung der Kompetenzen für erfahrungsgelitetes Arbeiten im Handwerk am Beispiel des Friseurberufs“, der vom BIBB betreut wird ([www.friseur-projekt.de](http://www.friseur-projekt.de)). Vgl. zum Modellversuch den Artikel von Asmus et al. in diesem Band und zu weiteren Projekten des ISF München [www.isf-muenchen.de](http://www.isf-muenchen.de).

## Wirtschaftlicher Stellenwert des personenbezogenen Handwerks

Das Handwerk gilt als der vielseitigste Wirtschaftsbereich Deutschlands, der sich aus einer großen Zahl kleiner und mittlerer Betriebe zusammensetzt. Im Jahre 2003 waren dies rund 846.500 (2002: 844.000) (Handwerks- und handwerksähnliche) Betriebe mit etwa 5,1 Millionen Beschäftigten (2002: knapp 5,4 Millionen), einem Umsatz von 468,8 Milliarden EURO (2002: 484,5 Milliarden EURO) und etwa 502.000 Lehrlingen (2002: mehr als 527.500 Lehrlinge – alle Zahlen vom Zentralverband des Deutschen Handwerks). Auch wenn sich damit auch in 2003 der Rückgang an Beschäftigten und Ausbildungsverhältnissen, unter dem der Handwerksbereich seit der zweiten Hälfte der 90er Jahre leidet, fortgesetzt hat, trägt er bislang weiterhin stark überproportional zur Berufsbildung bei: Die Ausbildungsquote von etwa 10% liegt rund dreimal höher als in den übrigen Wirtschaftsbereichen (nach Angaben des ZDH, zit. nach *handwerk magazin*, 11/2003).

Das personenbezogene Handwerk im engeren Sinne (also *direkt* personenbezogene Dienstleistungen) findet sich in den Handwerken der Gesundheits- und Körperpflege (als Teil der Handwerksgruppe VI). Hierzu gehören die Augenoptiker, Hörgeräteakustiker, Orthopädietechniker und –schuhmacher, Zahntechniker und Friseure (insgesamt knapp 90.000 Betriebe im Jahr 2003); aus der Gruppe VI der handwerksähnlichen Gewerbe können noch die Kosmetiker und die Maskenbildner hinzugenommen werden.

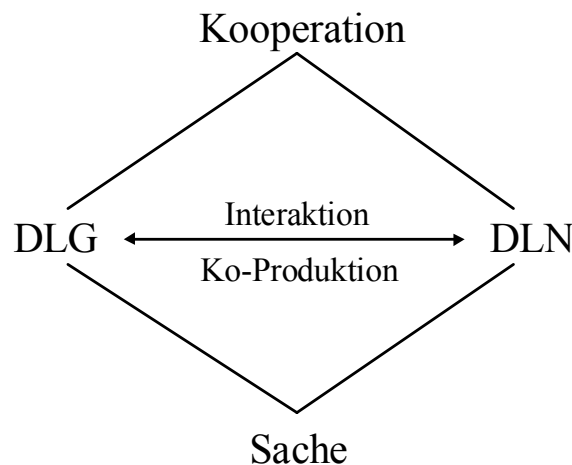
Im Bereich des Vollhandwerks ist die Handwerksgruppe VI die einzige, deren Anzahl von Betrieben wächst. Von besonderer Bedeutung ist dabei das Friseurhandwerk, das mit knapp 66.000 (2002: 65.000) Betrieben die höchste Anzahl von Betrieben aller Handwerke hat und bei den weiblichen Auszubildenden den lehrlingsstärksten Ausbildungsberuf darstellt (der Frauenanteil bei der Handwerksgruppe VI beträgt 2003 78,2%). Ebenfalls von großer quantitativer Bedeutung im Bereich der handwerksähnlichen Gewerbe sind die Kosmetiker: Hier ist ein recht starker Zuwachs auf einem bereits hohen Niveau von Betrieben zu verzeichnen (von 31.500 Betrieben am 1.1.2003 auf 33.800 Betriebe am 31.12.2003 – Zahlen alle vom Zentralverband des Deutschen Handwerks). Zwar gehen auch beim personenbezogenen Handwerk die Ausbildungszahlen (wenn auch unterdurchschnittlich) deutlich zurück – gleichwohl kann man festhalten, dass gerade solche Bereiche des Handwerks an Bedeutung gewinnen, die eine direkt personenbezogene Dienstleistung anbieten und in denen weibliche Beschäftigte eine große bis dominierende Rolle spielen.

## Die doppelte Arbeit des Handwerks

Bei handwerklicher Arbeit denkt man zunächst an die hand-werkliche Arbeit an einem Gegenstand. Handwerkliche Arbeit ist aber mehr als das: Sie ist Arbeit an einem Gegenstand, an einer Sache, und sie ist Arbeit *für* einen Kunden, im direkt personenbezogenen Handwerk Arbeit *am* Kunden. Daraus folgt eine doppelte Anforderung an Beschäftigte im Handwerk: Sie müssen nicht nur den hand-werklichen Umgang mit den Arbeitsgegenständen, sondern auch den kommunikativen Umgang mit den Kunden beherrschen.

Um diese doppelte Anforderung besser verstehen zu können, greifen wir auf ein Modell zurück, mit dem Erving Goffman Dienstleistungssituationen charakterisiert hat: als eine Dreiecksbeziehung, die den Dienenden (hier: Dienstleistungsgeber = DLG), den Klienten (hier:

Dienstleistungsnehmer = DLN) und den Gegenstand der Dienstleistungsbeziehung umfasst (Goffman 1973: 309). Der Gegenstand der Dienstleistungsbeziehung, die Sache, kann (mehr oder weniger eng) mit der Person des DLN verbunden sein: Besonders offenkundig erscheint dies zum Beispiel dann, wenn körperliche oder geistige Erkrankungen eines Patienten oder etwa das Haar einer Friseurkundin den Gegenstand ausmachen. Zugleich aber muss das in der Dienstleistungsinteraktion zu lösende Problem von der Person analytisch abgetrennt und zum Objekt gemacht werden, damit sich beide darauf beziehen und es bearbeiten können. Beide Beteiligte, DLG und DLN (bzw. der Handwerker und sein Kunde), müssen sich also darauf einigen, was „Sache“ ist. Dabei können allerdings immer gegenläufige Interessen der Beteiligten im Spiel sein, die das Zustandekommen der Ko-Produktion der Dienstleistung, also der gemeinsamen Herstellung der Dienstleistung durch DLG und DLN (vgl. Gross & Badura 1977) gefährden können. Neben der Bearbeitung der Sache ist deshalb die Herstellung von Kooperation zwischen DLG und DLN eine Aufgabe, die in der Dienstleistungsinteraktion zu lösen ist. Deshalb gehen in die folgende Grafik neben der Sache auch die Kooperation ein:



*Abb.1: Die doppelte Arbeit des Handwerks*

Die Herstellung der Kooperation impliziert Anforderungen eigener Art, wie jüngere Forschungen zur personenbezogenen Dienstleistungsarbeit zeigen:

In dem DFG-Projekt „Dienstleistung als Interaktion“ (Dunkel & Voß 2004) wurde anhand empirischer Untersuchungen zu den Dienstleistungsbeziehungen zwischen Pflegekraft und Altenheimbewohner/in, Zugbegleiter/in und Reisendem/r sowie zwischen Call Center Agent/in und Bankkunde/in herausgearbeitet, dass die Beziehung zwischen Dienstleistungsgeber und –nehmer mehr ist als eine reine Tauschbeziehung: Da die beteiligten Akteure nicht nur das gemeinsame Interesse daran, dass die Dienstleistung erstellt wird, sondern auch gegensätzliche Vorstellungen darüber haben, zu welchen Kosten dies geschehen soll, liegen gemischte Motive vor, die notwendig Abstimmungsprobleme nach sich ziehen. Diese Abstimmungsprobleme sind jedoch nicht nur dadurch geprägt, dass wir es mit interessegeleiteten Akteuren zu tun haben – dies anzunehmen, empfiehlt sich immer dann, wenn Menschen zur Erreichung ihrer Ziele von anderen Menschen abhängen. Bei personenbezogenen Dienstleistungen ist diese allgemeine Abhängigkeit noch in spezifischer Weise strukturiert (vgl. Weihrich & Dunkel 2003):

- Ein gemeinsamer Gegenstand der Dienstleistungsinteraktion – das zu lösende Problem – ist nicht per se gegeben, sondern muss interaktiv bestimmt werden.
- Die Akteure müssen einen Weg finden, ihre Handlungen so aufeinander abzustimmen, dass der gemeinsame Gegenstand erfolgreich bearbeitet werden kann.
- Da weder Gegenstand noch die Prozedur seiner Bearbeitung ex ante festzulegen sind, können Dienstleistungsgeber und –nehmer nur einen unvollständigen Vertrag über die Dienstleistung eingehen. Dies wirft Vertrauensprobleme auf.

Was bedeutet dies nun für das personenbezogene Handwerk? Handwerklich gute Arbeit an der Sache allein genügt nicht – dies muss ergänzt werden durch die erfolgreiche Herstellung einer Kooperationsbeziehung zum Kunden. Dabei ist dies nicht als eine zusätzliche Aufgabe zu verstehen, die getrennt von der „eigentlichen“ handwerklichen Arbeit zu bewältigen wäre. Beide Seiten der Arbeit, die Arbeit an der Sache und die Kooperation mit dem „Besitzer“ der Sache sind aufs engste miteinander verknüpft, beide Seiten bedingen sich wechselseitig. Bevor abschließend die sich daraus ergebenden Konsequenzen für die Weiterentwicklung der Dienstleistungsangebote des personenbezogenen Handwerks angedeutet werden, soll zunächst auf die besondere Rolle der Kunden hingewiesen werden.

## **Kundenorientierung und Kundenkontrolle**

Wenn man die Herstellung einer gelingenden Kooperation als Aufgabe des Handwerkers fasst, müssen die gängigen Konzepte von Kundenorientierung, die eine einseitige Anpassung des Dienstleistungsgebers an die Wünsche des Kunden einfordern,<sup>2</sup> revidiert werden. Denn die Interaktionen zwischen Beschäftigten eines Dienstleistungsunternehmens und ihren Kunden sind vielfach nicht nur durch den Versuch der Beschäftigten gekennzeichnet, auf Vorstellungen von Kunden/innen einzugehen. Eine zentrale Rolle spielen darüber hinaus Strategien, mit denen versucht wird das Handeln der DLN entsprechend den Vorstellungen der DLG zu beeinflussen. Dies geschieht in vielfacher Weise auf der Ebene der Dienstleistungsunternehmen selbst, die auf unterschiedlichen Wegen versuchen, den „externen Faktor Kunde“ in die Wertschöpfungskette mit einzubeziehen (Grün & Brunner 2002). Hierzu gehören nicht nur unterschiedliche Formen von Selbstbedienung, sondern bspw. auch Qualifizierungsmaßnahmen, die die Kunden in die Lage versetzen sollen, kompetent mit dem DLG zu kooperieren (vgl. zum Beispiel die entsprechenden Aktivitäten des Call Centers einer Direktbank in Rieder & Voß 2003).

Aber auch die Beschäftigten selbst sind mit dieser Anforderung, die man als *Kundenkontrolle* bezeichnen könnte, konfrontiert. Da sich der Handwerksbereich durch seine kleinbetriebliche Struktur und durch hoch individualisierte Kundenbeziehungen auszeichnet, sind es oftmals die Beschäftigten der Handwerksbetriebe selbst, die für eine gelingende Kooperation mit den Kunden verantwortlich sind. Dies bedeutet, dass sie nicht nur die Arbeit an der Sache mit der Kooperation mit dem Kunden verbinden müssen, sondern dass sie in dieser Kooperation wiederum einen Weg finden müssen, Kundenorientierung und Kundenkontrolle so miteinander zu verbinden, dass sowohl der Kunde wie auch sie selbst auf ihre Kosten kommen.

---

<sup>2</sup> Vgl. hierzu z.B. Bruhn (1999); Haubrock & Öhlschlegel-Haubrock (1998); Homburg & Werner (1998); Quinn (1990).

Am Beispiel des Friseurhandwerks können unterschiedliche Aspekte dieser Balance von Kundenorientierung und Kundenkontrolle beschrieben werden (vgl. Dunkel & Rieder 2004):

- Der Kunde hat in aller Regel die Wahl, in welchen Friseursalon er geht; deshalb müssen Friseure/innen immer die drohende Abwanderung der Kunden einkalkulieren und deshalb darum bemüht sein, den Wünschen ihrer Kunden gerecht zu werden, also kundenorientiert zu handeln.
- Die Zielsetzung, den Kundenwünschen gerecht werden zu wollen, kann in sich widersprüchlich sein. Dies ist zum Beispiel dann der Fall, wenn eine Kundin eine Behandlung ihrer Haare wünscht, die zu einer Schädigung der Haare oder nach Meinung des/der Friseurs/in zu einem ästhetisch unvorteilhaften Ergebnis führen würde. In solchen Fällen ist zwischen den expliziten Kundenwünschen und der professionellen Einschätzung des/der Friseurs/in, was das „eigentlich“ Beste für die Kundin wäre, abzuwägen.
- Die kundenorientierte Arbeit am Haar wird immer auch begleitet von dem Bestreben darum, die Bedingungen für diese Arbeit positiv zu gestalten. Hierzu gehören nicht nur Bedingungen des Arbeitsplatzes oder der Arbeitszeit, sondern auch das Verhalten des Kunden.
- Aus den Interviews, die im Rahmen eines Modellversuchs zur Ausbildung im Friseurhandwerk mit Friseurinnen und Friseuren geführt wurden (vgl. Asmus et al. in diesem Band), geht hervor, wie Kunden die Arbeitsbedingungen erschweren können, wenn sie schlecht gelaunt sind (dies gefährdet die angenehme Atmosphäre, die im Friseursalon als Teil der Dienstleistung gewährleistet sein sollte), immer alles besser wissen, informelle Hilfeleistungen einfordern oder persönliche Probleme ansprechen. Ein weiterer Aspekt wird anhand einer Sequenz aus einem Dokumentarfilm zum Friseurhandwerk ausführlich diskutiert in Dunkel & Rieder (2004): Hier geht es um einen Kunden, der mit ungewaschenen Haaren in den Salon kommt, sich dort die Haare aber nicht waschen lassen möchte, sondern lediglich einen Trockenhaarschnitt wünscht. Diesem Wunsch kommt die Friseurin dann zwar auch nach, verbindet diese Form von Kundenorientierung jedoch mit erzieherischen Maßnahmen der Kundenkontrolle, durch die sie dem Kunden zu verstehen gibt, dass sich ein solches Verhalten eigentlich nicht gehört.
- Die Interviews mit den Friseuren/innen weisen aber auch auf Arbeitserleichterungen hin, die aus dem Verhalten der Kunden resultieren: Wenn Kunden gut gelaunt sind, tragen sie zur gewünschten angenehmen Atmosphäre des Salons bei; wenn sie Vertrauen in den/die Friseur/in haben und ihm/ihr das Recht übertragen, darüber zu entscheiden, was gemacht wird, erweitern sie die Handlungsspielräume von Friseuren/innen. Des Weiteren wirkt es sich günstig auf eine gleichmäßige Arbeitsauslastung aus, wenn sie pünktlich zu den vereinbarten Terminen erscheinen.

Als Zwischenfazit können wir festhalten, dass der eine Teil der doppelten Arbeit des Handwerkers, die Kooperation mit dem Kunden, nicht mit einer kundenorientierten Vorgehensweise im Sinne von „Der Kunde ist König“ allein hinreichend zu bewältigen ist, sondern dies verbunden werden muss mit einer gewissen Kundenkontrolle, die den Kunden zu einem Verhalten bewegen kann, das der Ko-Produktion der Dienstleistung förderlich ist. Was bedeutet nun dies für die Entwicklung von Kundenorientierung im personenbezogenen Handwerk?

## Die Chance des Handwerks: Eine neue Form der Kundenorientierung

Das personenbezogene Handwerk, in dem Arbeit am Menschen geleistet wird, ist bereits jetzt von erheblicher Bedeutung für die Beschäftigung und Ausbildung im Handwerk (s.o.), erweist sich in der gegenwärtigen Beschäftigungskrise als vergleichsweise stabil und verfügt über erhebliche Entwicklungspotenziale. Diese liegen zum einen darin, dass im Gesundheitswesen, in dessen Rahmen die Arbeit am Menschen eine besonders große Bedeutung hat, in der Zukunft mit einem steigenden Bedarf an Dienstleistungen zu rechnen ist (vgl. z. B. Hilbert & Naegele 2002). Zum anderen kann aber für die Handwerke, in denen zwar nicht direkt am Kunden, aber für Kunden gearbeitet wird, ebenfalls ein hohes Potenzial vermutet werden. Dies liegt u.a. darin begründet, dass die kleinbetriebliche Struktur des Handwerks einen individuell zugeschnittenen Kundenkontakt möglich macht, und dies würde bei einer weiter voranschreitenden Individualisierung der Gesellschaft und einer damit verbundenen weiteren Ausdifferenzierung individueller Kundenwünsche dem Handwerk im Vergleich zur Industrie und größeren Dienstleistungsunternehmen besondere Chancen einräumen. Zu diesem Fazit gelangt auch eine Studie zur Zukunft des Handwerks (Huber 2003).

Wie kann nun ein solcher individuell zugeschnittener Kundenkontakt erreicht werden? Welche Strategien kann das Handwerk einschlagen, um aus dem direkten Kundenkontakt eine erfolgreiche Dienstleistungsbeziehung zu machen?

- *Strategie 1: Stammkundschaft.* Sich die Haare schneiden zu lassen oder eine andere personenbezogene Dienstleistung in Anspruch zu nehmen, beinhaltet für den Kunden immer ein Risiko, da er vor der Erbringung der Dienstleistung deren Ergebnis nicht überprüfen kann und die erbrachte Dienstleistung nicht ohne weiteres revidierbar ist (materielle Güter könnte man bei Nicht-Gefallen umtauschen). Dieses Risiko lässt sich abbauen, wenn über wiederholte Dienstleistungskontakte, die zur Zufriedenheit des Kunden verlaufen sind, Vertrauen aufgebaut wird. Für den Kunden ist es deshalb rational, Stammkunde zu werden. Da Vertrauen aber auch sehr schnell verspielt werden kann, wird der Handwerker gut daran tun, das in ihn gesetzte Vertrauen nicht aufs Spiel zu setzen. Der Aufbau einer Stammkundschaft ist natürlich nichts Neues. Wenn allerdings die Ansprüche der Kunden steigen, kann es schwieriger für die Anbieter der Dienstleistungen werden, Kunden als Stammkunden zu binden. Deshalb müssen sie Wege finden, Kunden in einer Weise zu „kontrollieren“, die diesen angenehm erscheinen.
- *Strategie 2: Tit for Tat.* Auch Stammkunden waren einmal Neukunden. Und für manche Dienstleistungen ist es typisch, dass es nur zu einmaligen und nicht zu wiederholten Begegnungen von Dienstleister und Kunde kommt. Aber auch in diesen Fällen ist es notwendig, einen Umgang mit Kunden zu entwickeln, der zu einer erfolgreichen Dienstleistung führt. Hier kann ein Blick in die Forschung zur Entstehung von Kooperationsbeziehungen helfen. Dort ist nachgewiesen worden, dass die sogenannte tit for tat-Strategie („Wie Du mir, so ich Dir“, vgl. Axelrod 1988) am erfolgversprechendsten ist. Dabei kann die auf die Sache bezogene Dienstleistungsinteraktion selbst als ein Medium dienen, innerhalb dessen die Interaktionspartner Kooperationsbereitschaft schrittweise signalisieren und ausloten können (vgl. Wehrich & Dunkel 2003).

Die Anwendung beider Strategien ist allerdings nicht ohne Voraussetzungen, die u.a. auch in der Ausbildung gelegt werden müssen: Für den Aufbau einer Stammkundschaft ist es notwendig, persönlich gefärbte Beziehungen zu Kunden entwickeln zu können; für die erfolgreiche Anwendung einer *tit for tat* Strategie wiederum ist ein dialogisches Vorgehen in der Auseinandersetzung mit dem Kunden zielführend. Die Schwierigkeit und die große Herausforderung für das Handwerk besteht darin, dass dort bislang solchen Kompetenzen nur wenig Platz in der Qualifizierung eingeräumt worden ist. Der Modellversuch zur Ausbildung von Kompetenzen erfahrungsgeleiteten Arbeitens im Handwerk, der in dem Artikel von Asmus et al. in diesem Band näher vorgestellt wird, versucht hier neue Wege zu gehen.

### *Literaturverzeichnis*

- Axelrod, Robert: Die Evolution der Kooperation, München, Wien 1988.
- Bruhn, Manfred: Kundenorientierung. Bausteine eines exzellenten Unternehmens, München 1999.
- Dunkel, Wolfgang; Voß, Günter G. (Hrsg.): Dienstleistung als Interaktion. Beiträge aus einem Forschungsprojekt, München, Mering 2004.
- Dunkel, Wolfgang; Rieder, Kerstin (Hrsg.): Interaktion im Salon. Analysen interaktiver Arbeit anhand eines Dokumentarfilms zum Friseurhandwerk, Buch mit CD, München 2004.
- Goffman, Erving: Asyl. Über die soziale Situation psychiatrischer Patienten und anderer Insassen, Frankfurt a. M. 1973.
- Gross, Peter; Badura, Bernhard: Sozialpolitik und soziale Dienste: Entwurf einer Theorie personenbezogener Dienstleistungen. In: v. Ferber, Christian; Kaufmann, Franz-Xaver (Hrsg.): Soziologie und Sozialpolitik, Sonderheft 19 der KZfSS, Opladen, 1977, S. 361-385.
- Grün, Oskar; Brunner, Jean-Claude: Der Kunde als Dienstleister. Von der Selbstbedienung zur Co-Produktion, Wiesbaden 2002.
- Haubrock, Alexander; Öhlschlegel-Haubrock, Sonja: Der Mythos vom König Kunde. Wie Kundenorientierung tatsächlich gelingt, Die lernende Organisation, Band 13, Leonberg 1998.
- Hilbert, Josef; Naegele, Gerd: Dienstleistungen für mehr Lebensqualität im Alter. In: Bosch, Gerhard; Henicke, Peter; Hilbert, Josef; Kristof, Kora; Scherhorn, Gerhard (Hrsg.): Die Zukunft von Dienstleistungen. Ihre Auswirkungen auf Arbeit, Umwelt und Lebensqualität. Frankfurt a.M., Campus, 2002, S. 347-369.
- Homburg, Christian; Werner, Harald: Kundenorientierung – Mit System. Mit Customer Orientation Management zu Profitablem Wachstum, Frankfurt a. M., New York 1998.
- Huber, Thomas: Zukunft des Handwerks. Innovative Konzepte für eine traditionelle Branche, Zukunftsinstitut 2003.
- Nerdinger, Friedemann W.: Zur Psychologie der Dienstleistung: Theoretische und empirische Studien zu einem wirtschaftspsychologischen Forschungsgebiet, Stuttgart 1994.
- Quinn, Feargal: *Crowning the Customer*, Dublin 1990.
- Rieder, Kerstin; Voß G. Günter: Interaktive Kontrolle und Interaktionskultur im Call-Center: Zur sozialen Einbindung von Kunden in ein Dienstleistungsunternehmen. In: Heike Jacobsen; Stephan Voswinkel (Hrsg.): Dienstleistungsarbeit – Dienstleistungskultur, Arbeitspapier 2003-1 der SAMF, Dortmund, 2003, S. 54-63.
- Wehrich, Margit; Dunkel, Wolfgang: Abstimmungsprobleme in Dienstleistungsbeziehungen. Ein handlungstheoretischer Zugang. In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, 4, 2003 (Jg. 55), S. 738-761.