Das Eisenbahnunglück

Der Ich-Erzähler dieser Novelle wird nicht namentlich genannt, aber es gibt gute Gründe, ihm den Namen Thomas Mann zu geben. Denn der Erzähler ist Schriftsteller und befindet sich auf der Reise von München zu einem Vortrag nach Dresden, eingeladen von Förderern der Literatur, als der Vorfall passiert. Tatsächlich hat Thomas Mann auf einer Reise nach Dresden ein Eisenbahnunglück erlebt. Und selbstverständlich fuhr auch der reale Thomas Mann wie sein literarisches Ebenbild auf dieser Strecke mit dem Nachtzug, und natürlich nahm er den Schlafwagen erster Klasse: *„Ich benützte also den Schlafwagen, hatte mir tags zuvor ein Abteil erster Klasse gesichert und war geborgen."*[15]

Schon in diesem Satz ist von einem zentralen Aspekt des Dienstleistungskonsums die Rede: der Sicherheit. Einer Sicherheit, die hier schon teilweise aus der vorgenommenen Reservierung folgt, sich aber vor allem aus der Tatsache ergibt, dass man erster Klasse fährt, die höchste Qualität garantiert, und das in einer Zeit, als es sogar noch eine vierte Klasse gab, die den harten Namen ‚Holzklasse' verdiente. Sicherheit und Geborgenheit in einem luxuriösen Abteil erster Klasse, in dem der Erzähler die Tür von innen verriegeln kann und sich *„endgültig untergebracht und in Sicherheit weiß"*.[16]

Sicherheit ist bei Dienstleistungen ein besonders wichtiges Thema, und zwar als Folge des neben der Kundenbeteiligung (oder ‚Integrativität') zweiten charakteristischen Merkmals einer Dienstleistung, der Immaterialität (oder

‚Intangibilität'). Der Kunde einer nicht greifbaren, nicht physisch präsenten Dienstleistung geht ein vergleichsweise hohes Risiko ein. Denn anders als beim Kauf eines Sachgutes kann er sich vor dem Kauf kaum sicher sein, ob er wirklich die versprochene bzw. gewünschte Qualität erhält, weil Dienstleistungen meist wenige Suchqualitäten, aber ein hohes Maß an Erfahrungs- und Vertrauensqualitäten aufweisen.

Lektion 6

Such-, Erfahrungs- und Vertrauensqualität[17]

Eigenschaften, die ein Kunde vor dem Kauf oder Gebrauch überprüfen kann, werden Suchqualitäten (‚search qualities') genannt. Materielle Produkte weisen in der Regel ein hohes Maß an Suchqualitäten auf, da sie in Augenschein genommen oder sogar ausprobiert werden können. Bei Dienstleistungen liegt dagegen eine andere Situation vor. Da die meisten Dienstleistungen nur als Leistungsversprechen verkauft und dann gleichzeitig produziert und konsumiert werden, ist für den Kunden eine Leistungsüberprüfung in der Vorkaufphase nicht möglich. Ob ein Bankberater tatsächlich kompetent oder eine Flugbegleiterin freundlich sein wird, kann der Kunde vor dem Beratungsgespräch bzw. vor dem Flug nicht feststellen, sondern erlebt es erst während des Kontaktes. Bei Dienstleistungen dominieren somit Erfahrungsqualitäten (‚experience qualities'), also Qualitätsmerkmale, die wir erst während des Dienstleistungsprozesses erfahren. Und in vielen Fällen weisen Dienstleistungen sogar einen großen Anteil an

Vertrauensqualitäten (‚credence qualities') auf. Das sind Merkmale, deren Qualität man als Kunde nicht einmal während oder nach dem Konsum beurteilen kann, weil es unmöglich ist zu wissen oder zu überprüfen, ob der chirurgische Eingriff perfekt durchgeführt oder der erfolgte Austausch eines Ersatzteils im Rahmen von Wartungsarbeiten am Auto wirklich notwendig war. Bei Gütern mit erheblichem Anteil an Erfahrungs- und Vertrauensqualitäten verspürt der Kunde ein besonders hohes Maß an Unsicherheit.

Das Sicherheitsempfinden des Eisenbahnreisenden

Der Mangel an Sucheigenschaften und das daraus resultierende erhöhte wahrgenommene Risiko gelten gerade auch für eine Reise mit Verkehrsmitteln wie der Bahn. Eine konkrete Bahnfahrt kann der Kunde nicht vor dem Kauf testen. Selbst mit einer Reservierung, die ihm einen Platz im Zug zusichert, kann er sich nicht völlig darauf verlassen, dass der Zug wirklich pünktlich abfährt oder ankommt. Er kann nicht einmal ganz sicher sein – wie diese Novelle zeigt –, ob der Zug überhaupt sein Ziel erreicht. Welche Leistung und welches Qualitätsniveau der Kunde erhält, erfährt er erst während oder nach der Nutzung.

Das Unsicherheitsgefühlt bezieht sich auch auf das Gepäck, von dem der Reisende hofft, dass es am Zielort vollständig und heil ankommt. Heutzutage lassen viele Bahnreisende ihr Gepäck mit einem unguten Risikogefühl zurück, wenn sie kurzzeitig das Abteil verlassen, etwa um

den Speisewagen aufzusuchen. Zur Zeit unserer Novelle wurde das Gepäck gesondert im Gepäckwagen transportiert. Es war daher für die gesamte Dauer der Fahrt der Aufsicht des Besitzers entzogen. Und so wie heute viele Flugreisende am Ankunftsflughafen nervös am Förderband warten und gespannt schauen, ob und wenn ja in welchem Zustand ihr Koffer ausgespuckt wird, so nervös ist unser bahnreisender Erzähler. In dem Koffer nämlich, den er aufgegeben hat, befindet sich das für ihn wertvolle Manuskript (*„mein Stolz und Mühsal, das Beste von mir"*[18]), von dem keine Abschrift existiert und das auf keinen Fall verloren gehen darf.

Der Reisende macht sich also Sorgen, und er sucht – wie alle Dienstleistungskunden in vergleichbarer Situation – nach so genannten Schlüsselinformationen, die er als Indiz für die Qualität der Leistung, in diesem Fall für die Sicherheit seines Manuskripts, heranziehen kann. Da er die immaterielle, zu diesem Zeitpunkt noch gar nicht begonnene Dienstleistung nicht beurteilen kann, schaut er sich nach beobachtbaren, möglichst vertrauensbildenden Signalen um.

Da fällt sein Blick auf die Bahnbeamten, insbesondere den Schaffner:

„Zwei rüstige Männer zogen einen Handkarren mit großem Gepäck den Zug entlang nach vorn zum Gepäckwagen. Ich erkannte wohl, an gewissen vertrauten Merkmalen, meinen eigenen Koffer. Da lag er, ein Stück unter vielen, und auf seinem Grunde ruhte das kostbare Konvolut. Nun dachte ich, keine Besorgnis, es ist in guten Händen! Sieh diesen Schaffner an mit dem Lederbandelier, dem gewaltigen Wachtmeisterschnauzbart und dem unwirsch wachsamen Blick. Sieh, wie er die alte Frau in der fadenscheinigen schwarzen Mantille anherrscht, weil sie um ein Haar in die zweite Klasse gestie-

gen wäre. Das ist der Staat, unser Vater, die Autorität und die Sicherheit. Man verkehrt nicht gern mit ihm, er ist streng, er ist wohl gar rauh, aber Verlaß, Verlaß ist auf ihn, und dein Koffer ist aufgehoben wie in Abrahams Schoß."[19]

Was gibt dem Kunden nun Gewissheit, dass sein Koffer in sicherer Obhut ist? Kein objektives Sicherheitsmoment, sondern Aussehen und Verhalten des Schaffners. Der gewaltige Schnauzer des Schaffner als wesentliche Schlüsselinformation: Es ist ein *Wachtmeisterschnauzbart*, der ihm zusammen mit der Uniform den Anschein eines Polizisten gibt, der ja geradezu Sicherheit und Ordnung verkörpert. Der Schaffner vertritt den Staat, und im wilhelminischen Deutschland, in dem sich Thomas Mann und der Erzähler während der Reise befinden, ist dies der autoritäre preußische Kaiserstaat, in dem den Untertanen nur die Rolle der fraglos Gehorchenden zukommt. Als Vertreter des Staates hat der Schaffner die staatliche Autorität und die Macht, für Sicherheit zu sorgen. Und sein Verhalten zeigt, wie gut er dazu in der Lage ist. Sein *unwirsch wachsamer Blick* sieht jederzeit, ob alle Regeln eingehalten werden; und wie er die alte Frau in dem dünnen Mäntelchen *anherrscht*, die im Begriff ist, einen Fehler zu machen, zeigt überzeugend, dass er die Einhaltung der Regeln auch durchzusetzen vermag. Ein Mann des Staates, der nicht nur einen Schnauzer trägt, sondern die Leute auch anschnauzt. Das widerspricht zwar dem heutigen Verständnis von einer kundenorientierten Kommunikation und klang schon damals recht *streng* oder *gar rau*, aber es signalisiert vor allem *Verlass*, Verlässlichkeit, Sicherheit, gibt Vertrauen. Der Koffer ist sicher. Das Manuskript ist sicher. Da kann ich mir sicher sein, denkt Thomas Mann.

Doch des Erzählers Sicherheitsgefühl verwandelt sich relativ bald nach Reisebeginn und sehr abrupt in massive Unsicherheit, denn es passiert das Eisenbahnunglück, das der Novelle seinen Namen gibt. Wie sich später herausstellt, war der Schnellzug wegen einer defekten Weiche auf ein falsches Gleis geraten und auf einen Güterzug aufgefahren.

Die Reisenden kommen mit leichten Blessuren und dem Schrecken davon. Nur der Gepäckwagen scheint zertrümmert, so dass die anfänglichen Sorgen des Erzählers um sein Manuskript nicht nur wiederkehren, sondern sich zu blanker Angst um sein Werk steigern. Auch in dieser Situation sucht er Halt beim Personal, aber dieser Halt ist nicht mehr gegeben:

„Ein Beamter läuft ohne Mütze den Zug entlang, es ist der Stationschef, und wild und weinerlich erteilt er Befehle an die Passagiere, um sie in Zucht zu halten und von den Geleisen in die Wagen zu schicken. Aber niemand achtet sein, da er ohne Mütze und Haltung ist. Beklagenswerter Mann! Ihn traf wohl die Verantwortung. Vielleicht war seine Laufbahn zu Ende, sein Leben zerstört. Es wäre nicht taktvoll gewesen, ihn nach dem großen Gepäck zu fragen.

Ein anderer Beamter kommt daher – er hinkt daher, und ich erkenne ihn an seinem Wachtmeisterschnauzbart. Es ist der Schaffner, der unwirsch wachsame Schaffner von heute abend, der Staat, unser Vater. Er hinkt gebückt, die eine Hand auf sein Knie gestützt und kümmert sich um nichts als um dieses sein Knie."[20]

Der Stationschef hat nicht nur seine Mütze verloren, sondern mit seiner Mütze auch Haltung und Autorität. Kein Mensch folgt seinen Befehlen, die er keineswegs besonnen und mit Nachdruck, sondern *wild* und *weinerlich* erteilt.

Statt von ihm noch Orientierung, eine Information oder auch nur irgendetwas zu erwarten, erweckt der *beklagenswerte* Mann allenfalls Mitleid, und man behelligt ihn nicht mit seinen kleinen Kundenproblemen. Auch der zu Beginn noch so eindrucksvolle Schaffner hat alle Attribute der Sicherheit eines väterlichen Staates eingebüßt. Er ist lädiert, *hinkt gebückt* herum, und anstatt sich um die Kunden, ihre Sicherheit und ihre Probleme zu kümmern, kümmert er sich allein um sein Knie.

Die Botschaft dieser Episode für Dienstleister ist sehr klar: Servicekunden empfinden ein relativ starkes Risiko und sie versuchen daher, die Höhe dieses Risikos abzuschätzen. Dazu suchen sie aktiv nach ihnen zugänglichen Informationen, die sie als Indikatoren für die eigentlich in der Situation nicht zu beurteilende Qualität heranziehen. Das äußere *Erscheinungsbild der Mitarbeiter* im Kundenkontakt sendet solche stark wirkenden Schlüsselinformationen.

Lektion 7

Erscheinungsbild der Mitarbeiter als Schlüsselinformation[21]

Schlüsselinformationen sind Informationen, die Kunden heranziehen, um die Qualität eines Produktes oder einer Dienstleistung abzuschätzen. Dabei wenden sie häufig einfache Denkprogramme an, indem sie von der Einschätzung einer Produkteigenschaft auf die Qualität anderer Produkteigenschaften oder die Gesamtqualität des Angebots schließen. Schlüsselinformationen bei Dienstleistungen sind in der Regel die wenigen materiellen Sucheigenschaften, die der Kunde in der Vorkauf-

phase wahrnimmt und zu denen vor allem auch das Erscheinungsbild der Mitarbeiter gehört. Empirische Studien belegen etwa, dass die Kleidung eines Rechtsanwalts maßgeblich die Vorstellung potenzieller Klienten darüber bestimmt, ob sie einen erfolgreichen oder erfolglosen, einen teuren oder billigen, einen mehr oder weniger vertrauenswürdigen Anwalt vor sich haben. Patienten schließen von einem schmutzigen Kittel einer Krankenschwester nicht nur auf die fehlende Sauberkeit und Nachlässigkeit dieser Pflegekraft oder auf die mangelnde Einhaltung von Hygienevorschriften in der Klinik, sondern auch auf eine fehlende Sorgfalt bei ärztlichen Leistungen. Analoges gilt für das Arbeitsumfeld. So hat sich gezeigt, dass Reisebürokunden das Chaos auf dem Schreibtisch als Indiz für die Unzuverlässigkeit des Mitarbeiters bei der Beratung heranziehen.

Dementsprechend müssen Dienstleister über präzise Kenntnisse darüber verfügen, welche spezifischen Unsicherheitsgefühle die Kunden haben, welche Signale sie zur Unsicherheitsreduktion heranziehen und wie selbst kleine Details des Erscheinungsbildes und des Mitarbeiterverhaltens wirken. Als Reisender kann man heutzutage sicherlich dankbar sein, dass die modernen Zugbegleiter der Deutschen Bahn nicht mehr als obrigkeitsstaatliche Hilfspolizisten auftreten und einem desorientierten Kunden eher zu Hilfe kommen, anstatt ihn anzuherrschen. Immerhin haben sich ja auch das Selbstverständnis des Eigentümers Staat, der Bahn als Unternehmen und des Bürgers und Kunden entscheidend verändert. Aber auch die modernen Zugbegleiterinnen und Zugbegleiter tragen – wie ihre Kollegen in der Luft – weiter-

hin Uniform und sind damit nicht nur als Mitarbeiter ihres Unternehmens erkennbar, sondern auch als diejenigen, die das Recht und die Autorität haben, – wenn nötig – Anweisungen zu geben, denen nachzukommen ist.

Auch Dienstleistungsunternehmen, bei denen Sicherheit aus Kundensicht nicht die entscheidende Qualitätsdimension darstellt und deren Mitarbeiter keine Uniformen tragen, werden häufig nicht darauf verzichten können, Verhaltensrichtlinien in Bezug auf das Erscheinungsbild ihrer Mitarbeiter aufzustellen. Viele Unternehmen aus verschiedenen Dienstleistungsbranchen von der Hotel- und Freizeitindustrie bis zum Bankbereich verfügen über Dress Codes mit Vorschriften in Bezug auf (nicht) zulässige Formen von Kleidung, Haartracht, Schmuck, Piercing oder Tätowierungen.[22] Diese erscheinen im Hinblick auf den gewünschten Qualitätseindruck als notwendig und gerechtfertigt, sofern sie nicht durch ihren außergewöhnlichen Detaillierungsgrad als unverhältnismäßige Einschränkung von Persönlichkeitsrechten der Mitarbeiter arbeitsgerichtliche Grenzen überschreiten und zu einer empörten öffentlichen Diskussion führen.[23]

Doch zurück zur Eisenbahnfahrt. Oder besser noch etwas weiter zurück, nämlich zu dem Zeitpunkt, bevor der Zug abfährt, als noch auf die Abfahrt gewartet wird, als man die Situation beobachtet, die Bahnbeamten, den Schaffner, aber auch die Mitreisenden, die ja wesentlicher Teil der kollektiven Dienstleistung Bahnfahrt sind. Dabei ist auch zu sehen, dass sich der vermeintliche König Kunde keineswegs immer königlich verhält.

Der mitreisende Problemkunde

Der Blick des Erzählers bleibt bei einer auffallenden Erscheinung hängen:

„Ein Herr lustwandelt auf dem Perron, in Gamaschen und gelbem Herbstpaletot, einen Hund an der Leine führend. Nie sah ich ein hübscheres Hündchen. Es ist eine gedrungene Dogge, blank, muskulös, schwarz gefleckt und so gepflegt und drollig wie die Hündchen, die man zuweilen im Zirkus sieht und die das Publikum belustigen, indem sie aus allen Kräften ihres kleinen Leibes um die Manege rennen. Der Hund trägt ein silbernes Halsband, und die Schnur, daran er geführt wird, ist aus farbig geflochtenem Leder. Aber das alles kann nicht wundernehmen angesichts seines Herrn, des Herrn in Gamaschen, der sicher von edelster Abkunft ist. Er trägt ein Glas im Auge, was seine Miene verschärft, ohne sie zu verzerren, und sein Schnurrbart ist trotzig aufgesetzt, wodurch seine Mundwinkel wie sein Kinn einen verachtungsvollen und willensstarken Ausdruck gewinnen. Er richtet eine Frage an den martialischen Schaffner, und der schlichte Mann, der deutlich fühlt, mit wem er es zu tun hat, antwortet ihm, die Hand an der Mütze. Da wandelt der Herr weiter, zufrieden mit der Wirkung seiner Person."[24]

Dieser Herr ist wirklich eine königliche Erscheinung. *Gelber Herbstpaletot* und *Gamaschen* sind ebenso Ausweis *edelster Abkunft* wie das Hündchen am *silbernen Halsband*. Und dann die Mimik: ein durch das Monokel verschärfter Blick; Mundwinkel und Kinn, die *Willensstärke* und *Verachtung* zum Ausdruck bringen. Und angesichts dieser königlichen Erscheinung verändert auch der eben noch martialische, wachtmeisterartige Schaffner sein Verhalten. Der als

gesellschaftlich überlegen, als König auftrumpfende Kunde wird nicht angeherrscht, sondern diensteifrig gegrüßt. Und der Diensteifer, die Unterwerfungsgeste ist es, die den Kunden zufrieden macht. Er hatte sich zwar mit einer Frage an den Schaffner gewandt, aber nicht die wahrscheinlich korrekte Antwort macht ihn glücklich, sondern die *Wirkung seiner Person* auf den Mitarbeiter. Sicherlich hatte der Herr den Kontakt zum Schaffner gar nicht wegen eines Informationsdefizits gesucht, sondern um Befriedigung aus dem Rollenspiel, aus dem Erleben der erwünschten Unterwürfigkeit zu ziehen. Der Schaffner im hierarchisch klar gegliederten Klassenstaat des Kaiserreichs akzeptiert diese Rollenzuweisung fraglos. Aber auch in der heutigen demokratischen Wirklichkeit treten Kunden so auf, und es stellt sich die Frage, ob Mitarbeiter auch heute noch eine solche Rollenzuweisung akzeptieren müssen.

Diese Frage verschärft sich noch, wenn man das weitere Verhalten des Herrn mit dem königlichen Gebaren beobachtet, denn der Erzähler kann seinen Blick kaum von ihm abwenden: *„Ich kann mich nicht satt an ihm sehen.*

Als es ihn an der Zeit dünkt, steigt er ein (der Schaffner wandte gerade den Rücken). Er geht im Korridor hinter mir vorbei, und obgleich er mich anstößt, sagt er nicht ‚Pardon!' Was für ein Herr! Aber das ist nichts gegen das Weitere, was nun folgt: Der Herr nimmt, ohne mit der Wimper zu zucken, seinen Hund mit sich in sein Schlafkabinett hinein! Das ist zweifellos verboten. Wie würde ich mich vermessen, einen Hund mit in den Schlafwagen zu nehmen. Er aber tut es kraft seines Herrscherrechtes im Leben und zieht die Tür hinter sich zu."[25]

Der verwunderte, ironisch bewundernde und zugleich verurteilende Blick des Erzählers gilt einem Kunden, der in seinem gesamtem Verhalten Königstatus demonstriert. Der es im Bewusstsein, etwas Besseres zu sein, nicht nötig hat, sich zu entschuldigen; der über Sonderrechte verfügt, insbesondere über das *Herrschaftsrecht* des absolut Regierenden, gegen Regeln zu verstoßen, weil die Regeln nur für das dumme Volk, nicht aber für ihn gelten. Hat man je davon gehört, dass es einem König verwehrt wurde, seinen Schoßhund mit in die Kutsche zu nehmen?

Übertragen auf die heutige Situation, stellt sich die bereits gestellte Frage noch zugespitzter: Sollen Mitarbeiter bei Kunden, die ihren besonderen gesellschaftlichen Status hervorkehren bzw. diesen auch tatsächlich haben oder für das Unternehmen überdurchschnittlich wertvoll sind, Regelüberschreitungen tolerieren, obgleich es normalerweise zu ihren Dienstpflichten gehört, auf die Einhaltung der Regeln zu achten? Und – wenn ja – gilt dies auch in Situationen, wo dies – wie hier – von regelkonformen Mitkunden zu beobachten ist, was bei diesen zu Irritation, Ärger und dem Verlangen führen kann, nun ihrerseits die Regeln zur Disposition zu stellen?

Bevor auf diese Fragen eingegangen wird, setzen wir die Beobachtung des Mitreisenden fort, der sein herrschaftliches Kundenverhalten immer stärker auslebt. Diesmal geht es um die Fahrscheinkontrolle. Der Schlafwagenkondukteur hat gerade Thomas Manns Fahrschein überprüft und klopft nun beim Nachbarabteil, in das der edle Kunde mit Hund abgestiegen ist:

„Aber das hätte er lassen sollen, denn dort wohnte der Herr mit den Gamaschen, und sei es nun, daß der Herr seinen

Hund nicht sehen lassen wollte oder daß er bereits zu Bette gegangen war, kurz, er wurde furchtbar zornig, weil man es unternahm, ihn zu stören, ja, trotz dem Rollen des Zuges vernahm ich durch die dünne Wand den unmittelbaren und elementaren Ausbruch seines Grimmes. ‚Was ist denn?!' schrie er. ‚Lassen Sie mich in Ruhe – Affenschwanz!!' Er gebrauchte den Ausdruck ‚Affenschwanz' – ein Herrenausdruck, ein Reiter- und Kavaliersausdruck, herzstärkend anzuhören. Aber der Schlafwagenkondukteur legte sich aufs Unterhandeln, denn er mußte den Fahrschein des Herrn wohl wirklich haben, und da ich auf den Gang trat, um alles genau zu verfolgen, so sah ich mit an, wie schließlich die Tür des Herrn mit kurzem Ruck ein wenig geöffnet wurde und das Fahrscheinheft dem Kondukteur ins Gesicht flog, hart und heftig gerade ins Gesicht. Er fing es mit beiden Armen auf, und obgleich er die eine Ecke ins Auge bekommen hatte, so daß es tränte, zog er die Beine zusammen und dankte, die Hand an der Mütze. Erschüttert kehrte ich zu meinem Buch zurück."[26]

Der königliche Bahngast fühlt sich jetzt durch den Kontrolleur zur Unzeit belästigt, er verweigert die Kooperation, *schreit* ihn an, verwendet dabei herrschaftliche Kraftausdrücke und verletzt den Zugbegleiter sogar, als er ihm das Fahrscheinheft *hart* und *heftig* ins Gesicht wirft. Der königliche Bahngast ist damit geradezu ein Paradebeispiel für einen *Problemkunden* (oder *‚jaycustomer'*).

Lektion 8

Problemkunden – ‚Jaycustomers'[27]

Kunden, die durch ein besonders auffälliges, unkooperatives und normverletzendes Verhalten den Dienstleis-

tungsprozess stören, werden als ‚Problemkunden' oder ‚jaycustomers' bezeichnet, wobei verschiedene Typen bzw. Ausprägungsformen auftreten:
(1) der Querulant, der die aggressive Auseinandersetzung sucht;
(2) der Beleidiger, der schreit, flucht, sarkastische Bemerkungen macht und den Mitarbeiter beschimpft;
(3) der Regelverletzer, der sich nicht an die geschriebenen und ungeschriebenen Regeln und Normen einer Dienstleistungsinteraktion hält; diese Kategorie umfasst eine weite Spanne von Verhaltensweisen, die vom Übertreten von Verboten bis zu störend abweichendem Verhalten im Umgang mit Begleitern, anderen Kunden und Mitarbeitern reicht;
(4) der extrem Anspruchsvolle, der überzogene Erwartungen formuliert, egozentrisch für sich die Ausnahme verlangt und zur Durchsetzung seiner überhöhten Forderungen sofort den Vorgesetzten sprechen will;
(5) der Respektlose, der Mitarbeiter mit besonderer Herablassung behandelt, seine überlegene Rolle arrogant ausspielt und damit sein eigenes Selbstwertgefühl zu erhöhen sucht;
(6) der Gewalttätige, der Mitarbeiter absichtlich körperlich bedrängt oder verletzt, sie stößt, tritt, schlägt, anspuckt oder aber Gewalt androht;
(7) der Belästiger, der Mitarbeiter durch Körpersprache, Kommentare und Berührungen sexuell belästigt.
Zwar treten solche Typen von Problemkunden in unterschiedlicher Häufigkeit auf, auch differiert ihr Auftreten branchenspezifisch. Dennoch handelt es sich nicht um Einzelfälle. So wird beispielsweise von einem starken

Anstieg verbaler und physischer Gewalt im Flug- und Bahnverkehr berichtet, sodass verbale Angriffe von den Mitarbeitern bereits als alltägliche Erfahrung und ‚part of the job' erlebt werden.[28]

Unser königlicher Kunde in Paletot und Gamaschen vereint in sich gleich mehrere Typen eines Problemkunden: Er ist der Beleidiger und Regelverletzer, der Respektlose und Gewalttätige in einem. Und sein Verhalten wird vom Mitarbeiter hingenommen. Dieser tritt in *Unterhandlungen* ein mit dem störrischen Gast; auch grüßt und *dankt* er zur Verabschiedung, obgleich ihm als Folge des Wurfs die Augen tränen. Aber haben Mitarbeiter wirklich ein solch königliches Verhalten dankend zu tolerieren? Sind sie rechtlose Diener oder Sklaven am Hof von König Kunde und haben auch Beschimpfungen und andere Übergriffe hinzunehmen? All dies sind letztlich Fragen nach den Grenzen einer von Mitarbeitern noch zu erwartenden Kunden- bzw. Serviceorientierung.[29] Dieses Thema wurde in Theorie und Praxis lange vernachlässigt. Erst in den letzten Jahren beginnt eine intensivere Diskussion. Und darin wird offenbar, wie stark *Mitarbeiter unter Problemkunden leiden* und vor allem unter der Tatsache, ihrem Auftreten oft schutzlos ausgesetzt zu sein.

Lektion 9

Negative Effekte von Problemkunden auf Mitarbeiter[30]

Die Konfrontation mit Problemkunden und das Ertragen ihres Verhaltens haben für Mitarbeiter nachweislich

gravierende Folgen, wobei langfristige psychologische, kurzfristige emotionale, verhaltensbezogene und körperliche Wirkungen zu unterscheiden sind. Zu den langfristigen psychologischen Folgen gehören andauernde Gefühle der Entwürdigung, Wertlosigkeit, Erniedrigung und Demütigung, insbesondere ausgelöst durch respektloses und aggressives Kundenverhalten. Zudem treten anhaltend schmerzende psychologische Verletzungen auf, die in Angstzuständen oder Schlaflosigkeit zum Ausdruck kommen. Kurzfristige negative emotionale Effekte werden durch dysfunktionales Kundenverhalten vor allem in zweierlei Hinsicht ausgelöst. Zum einen erzeugt rüpelhaftes, aggressives und bedrohliches Kundenverhalten Furcht, Frustration, Verärgerung und Wut. Zum anderen verlangt der Umgang mit Problemkunden ein besonders hohes Maß an belastender Gefühlsarbeit mit entsprechender emotionaler Dissonanz, wenn es gilt, aggressive, beleidigende oder alkoholisierte Kunden zu besänftigen. Zusätzlich zu diesen psychologischen und emotionalen Wirkungen sind Verhaltenswirkungen festzustellen. Entsprechende Kundenaktionen wirken sich negativ auf die Arbeitsmoral, die Motivation und die Servicebereitschaft der Mitarbeiter aus, führen also zu einem generell weniger engagierten und empathischen Verhalten im Kundenkontakt. Dazu kommen im Fall körperlicher Angriffe gesundheitliche Beeinträchtigungen.

Wenn daher Mitarbeiter mit entsprechenden belastenden Situationen konfrontiert werden, besteht ein massiver Konflikt zwischen Kunden- und Mitarbeiterinteressen, und es stellt sich für das Management die Frage, ob es von den Mit-

arbeitern auch in den Fällen Serviceorientierung verlangen soll, in denen das Befolgen dieser Maxime stark negative Wirkungen auf das Wohlbefinden der Mitarbeiter hat.

Viele Unternehmen verdrängen den Konflikt, indem sie einseitig für den Kunden, also auch für den Problemkunden Partei ergreifen. Sie stellen entsprechende Prinzipien auf und kommunizieren diese intern oder auch extern gegenüber dem Kunden. Ein Beispiel für eine solche interne Kommunikation sind Handbücher, in denen gar nicht mehr allgemein von Kunden, sondern nur von „Mr. King" und „Mrs. Queen" die Rede ist, denen sich die Mitarbeiter offenbar bedingungslos zu unterwerfen haben. Der amerikanische Lebensmittelhändler Stew Leonard's verkündet seinen zentralen Grundsatz der Serviceorientierung und damit seine Maxime für das Mitarbeiterverhalten sogar auf tonnenschweren Granitsteinen, die vor den Eingängen seiner Läden platziert sind: „Rule 1: The Customer is Always Right; Rule 2: If the Customer is Ever Wrong, Re-Read Rule 1".[31]

In einem solchen Verständnis gibt es keine Ausnahme von der Regel des serviceorientierten Verhaltens, und der daraus resultierende Stress für die Mitarbeiter erscheint als selbstverständlicher Bestandteil der alltäglichen Arbeitsbelastung. Allerdings ist diese Extremposition schon in rein ökonomischer Betrachtung wenig rational. Wenn Mitarbeiter demotiviert, dauerhaft gestresst, entmutigt und krank werden, dann führt dies nicht nur zu erheblichen psychischen Kosten bei den Mitarbeitern, sondern über Produktivitätseinbußen, Qualitätsminderungen, Absentismus und Fluktuation auch zu unternehmerischen Kosten. Insofern wird auch ein stark gewinnorientiertes Unternehmen bestrebt sein, eine möglichst optimale Balance zwischen

Kunden- und Mitarbeiterorientierung zu finden. Insofern liegt hier durchaus ein ökonomischer Konfliktfall vor; allerdings besteht zugleich auch ein *ethisches Dilemma*.

Lektion 10

Das ethische Dilemma der Kundenorientierung[32]

Ein ethisches Dilemma tritt immer in den Situationen auf, in denen die Ausrichtung an der Maxime der Kundenorientierung grundlegende Werte und Rechte der Mitarbeiter verletzt. In vielen Dienstleistungsunternehmen ist Kundenorientierung ein zentraler organisationaler Wert, der unternehmenskulturell verankert ist und als Norm das Verhalten der Mitarbeiter lenken soll. Wenn aber die unternehmerische Forderung nach einem kundenorientierten Verhalten von den Mitarbeitern als unfair, demütigend und kränkend angesehen wird, weil sie aggressiv beschimpft, beleidigt oder respektlos behandelt werden, dann ist ein anderer wesentlicher unternehmerischer Wert tangiert, nämlich die Mitarbeiterorientierung. Das Management trägt für das Wohlergehen der Mitarbeiter Verantwortung und hat diese vor physischen und psychischen Schäden zu bewahren. Insofern stellt sich die Frage nach dem Verhältnis dieser Werte und ob bzw. in welchem Maße Manager zur Durchsetzung der Kundenorientierung Verletzungen von Werten der Mitarbeiter hinnehmen sollen oder können.

Zur Beantwortung dieser Frage erscheint es geboten, die in vielen Kulturen seit dem Altertum als ethische Norm bekannte Goldene Regel anzuwenden, nach der man andere so behandeln solle, wie man selbst behan-

delt werden will. Diese Norm gilt für alle Partner in einer Interaktion. Menschenwürde ist nicht nur Kundenwürde. In Bezug auf die Würde gibt es keine Rangreihung; die Würde des Kunden ist nicht höher als die Würde des arbeitenden Menschen einzuschätzen. Daraus ergibt sich folgende klare Handlungsregel: Die Kundenorientierung von Mitarbeitern findet im Dienstleistungskontakt dort ihre ethische Grenze, wo das Kundenverhalten die Würde des Mitarbeiters verletzt. Dementsprechend sind solche Verletzungen nicht zu akzeptieren. Wenn Manager von ihren Mitarbeitern die Hinnahme unwürdigen und herabwürdigenden Verhaltens anordnen, handeln sie unethisch. Ethisch richtig dagegen ist es, wenn sie ihre Mitarbeiter dabei unterstützen, unethisches Kundenverhalten zu vermeiden bzw. zurückzuweisen, auch unter Inkaufnahme von Kundenverlusten.

Das Servicemanagement, das ökonomische Ziele unter Beachtung ethischer Standards erreichen will, steht vor einer komplexen Aufgabe. Zur Sicherstellung der unternehmerischen Wettbewerbsfähigkeit hat es zum Ersten Kundenorientierung als unternehmerischen Wert durchzusetzen und damit auch von den Mitarbeitern ein an diesem Wert ausgerichtetes Verhalten zu fordern und zu fördern. Zum Zweiten muss es eine Grenze für die geforderte Kundenorientierung dort ziehen, wo das Kundenverhalten die Würde des Mitarbeiters verletzt. Zum Dritten muss es dafür sorgen, die psychischen Belastungen aufgrund problematischer Kundenkontakte für die Mitarbeiter möglichst gering zu halten, und ihnen den Umgang mit diesen Belastungen erleichtern. Darüber hinaus bedarf es einer Information und

Lenkung der Kunden, um mit dem Hinweis auf nicht tolerierbares Fehlverhalten Voraussetzungen dafür zu schaffen, dass die persönlichen Hemmungen bei den Kunden ebenso gestärkt werden wie informelle Sanktionen durch andere Kunden.

Über informelle Sanktionen durch andere Kunden kann man auch in Thomas Manns Novelle *„Das Eisenbahnunglück"* etwas finden. Hier wird der anmaßend als König auftrumpfende Kunde vom Thron gestoßen, und zwar nicht durch den Mitarbeiter, nicht durch das Unternehmen, sondern zunächst durch die äußeren Umstände, das Unglück. Gar nicht königlich, sondern mit einer *von Angst entstellten Stimme* schreit er um Hilfe, stürzt mit *irren Blicken* und den Lieben Gott anflehend aus dem Abteil, hantiert kopflos mit dem Notwerkzeug und springt in Panik auf die Gleise. Viele Bahnreisende werden Zeuge, dass der sich als König aufspielende Kunde nichts Königliches mehr an sich hat. Und er erhält auch seinen königlichen Status nicht zurück. Denn als vergleichsweise schnell amtliche Hilfe in Form der Feuerwehr kommt, sich der Schaden auch am Gepäckwagen als äußert gering erweist und die Reisenden ihre Fahrt in einem Ersatzzug fortsetzen, ist die gesellschaftliche Klassenteilung aufgehoben. Alle Reisenden drängen hier in die Abteile der ersten Klasse, und so sitzen sie, das anfangs in München angeherrschte alte Mütterchen, Thomas Mann und der *Herr mit den Gamaschen und Reiterausdrücken*, zusammen. Der Monokelträger ist *in eine Ecke* gedrängt, und niemand achtet auf sein Murren und seinen Versuch, *„sich aufzulehnen gegen den Kommunismus, gegen den großen Ausgleich vor der Majestät des Unglücks"*.[33] Er wird von Mitkunden zurechtgewiesen: *„San's froh, daß Sie sitzen!"*,[34]

und nicht nur in Thomas Manns ironischem Ton, sondern auch in der geschilderten offenen Schadenfreue kommt zum Ausdruck, wie sich die anderen Kunden freuen, dass für den abgedankten König Kunden keine Ausnahme mehr gemacht wird. Denn das Hündchen befindet sich auch nicht mehr in der ersten Klasse, sondern *„es sitzt, allen Herrenrechten zuwider, in einem finsteren Verlies gleich hinter der Lokomotive und heult"*.[35]

Für die Reisenden geht das Unglück also sehr glimpflich aus. Keiner ist ernstlich verletzt. Niemand hat Unersetzliches im Gepäck eingebüßt, erwähnenswert ist allenfalls, dass Thomas Mann Dresden mit einer Verspätung von drei Stunden erreicht.

Auch der Zusammenbruch des väterlichen Staates und der Autorität des wilhelminischen Kaiserreichs ist nur eine Episode. Mit dem Eintreffen von Feuerwehr und Ersatzzug kam schnell *„etwas wie Ordnung in die Sache, und der Staat, unser Vater, gewann wieder Haltung und Achtung"*,[36] und die Reisenden, die solcher Autorität so sehr bedürfen, sind sich ganz sicher, dass sie nur deshalb so gut das Unglück überstanden haben, weil der – von keinem gesehene – Zugführer im letzten Moment geistesgegenwärtig die Notbremse gezogen habe.

Die Novelle erschien erstmals im Jahre 1909, das Kaiserreich brach 1918 zusammen; der deutsche Wunsch nach autoritärer Führung hielt zum Schaden von Millionen noch viele weitere Jahre an. Das ist eine politische Dimension der Novelle. In gewisser Weise hat auch die dienstleistungsbezogene Konsequenz politischen Charakter. In einem demokratischen Staat mit der Idealvorstellung vom mündigen Bürger gilt das Leitbild der Mündigkeit grundsätzlich für

alle Situationen, auch für die Kunden-Mitarbeiter-Interaktion als einen Dialog, in dem das Angebot zwar den Erwartungen und Wünschen der Kunden angepasst werden soll, der Dialog aber auf Augenhöhe stattfindet, nicht in einem Unterordnungsverhältnis, sondern unter Partnern. Die Luxus-Hotelkette Ritz Carlton bezeichnet dies sehr treffend und ganz prominent auf einem Kärtchen, das jeder Mitarbeiter bei sich führt und auf dem die Servicegrundsätze vermerkt sind: „We are Ladies and Gentlemen Serving Ladies and Gentlemen" oder in der etwas umständlicheren deutschen Variante: „Wir im Ritz-Carlton Hotel sind Damen und Herren, die anderen Damen und Herren einen Dienst erweisen".[37] Dies nicht nur zu formulieren, sondern alltäglich zu realisieren, ist eine der großen Herausforderungen des Servicemanagements.

Quellenangaben

15 Mann, T.: Das Eisenbahnunglück, in: Mann, T.: Frühe Erzählungen, Gesammelte Werke in Einzelbänden, Frankfurter Ausgabe, hrsg. von Mendelssohn, P. de, Frankfurt 1981, S. 530.

16 Ebenda, S. 531.

17 Zeithaml, V.A.: How consumer evaluation processes differ between goods and services, in: Donelly, J.H./George, W.R. (Hrsg.): Marketing of services, Chicago 1981, S. 186-190.

18 Mann, T.: Das Eisenbahnunglück, a.a.O, S. 538.

19 Ebenda, S. 531-532.

20 Ebenda, S. 537.

21 Bitner, M.J.: Evaluating service encounters: The effects of physical surroundings and employee responses, in: Journal of Marketing, 54. Jg. 1990, Nr. 2, S. 69-82.

22 Beispiel dresscode Disney Word: http://disney.go.com/Disney-Careers/wdwcareers/hourly/additionalinfo.thml, abgerufen am 6.7.2011; Beispiel dresscode UBS: UBS erlässt 40-seitige Kleiderordnung, FOCUS online: http://www.focus.de/finanzen/karriere/berufsleben/dresscode-ubs-erlaesst-40-seitige-kleiderordnung_aid_582068.html vom 15.12.2010, abgerufen am 6.7.2011.

23 Beispiel Urteil des Landesarbeitsgerichts zum Dresscode der Fluggastkontrolle am Flughafen Köln-Bonn, Az 3 TaBV 15/10 vom 18.8.2010.

24 Mann, T.: Das Eisenbahnunglück, a.a.O., S. 532.

25 Ebenda, S. 532-533.

26 Ebenda, S. 533-534.

27 Lovelock, C.: Product plus: How product + service = competitive advantage, New York 1994; Harris, L.C./Reynolds, K.L.: Jaycustomer behavior: An exploration of types and motives in the hospitality industry, in: Journal of Services Marketing, 18. Jg. 2004, Nr. 5, S. 339-357.

28 Boyd, C.: Customer violence and employee health and safety, in: Work, Employment and Society, 16. Jg. 2002, Nr. 1, S. 166.

29 Stauss, B.: Das ethische Dilemma der Serviceorientierung, in: Burger, A./Kuhn, H./Kohmann, O. (Hrsg.): Gewinn und Ethik! Ethi-

sche Perspektiven in den Wirtschaftswissenschaften, Ingolstadt 2010, S. 143-173.

30 Harris, L.C./Reynolds, K.L.: The consequences of dysfunctional customer behavior, in: Journal of Services Research, *6*. Jg. 2003, Nr. 2, S. 144-161.

31 http://www.stewleonards.com/html/about.cfm, abgerufen am 15.7.2011.

32 Stauss, B.: Das ethische Dilemma der Serviceorientierung, a.a.O.

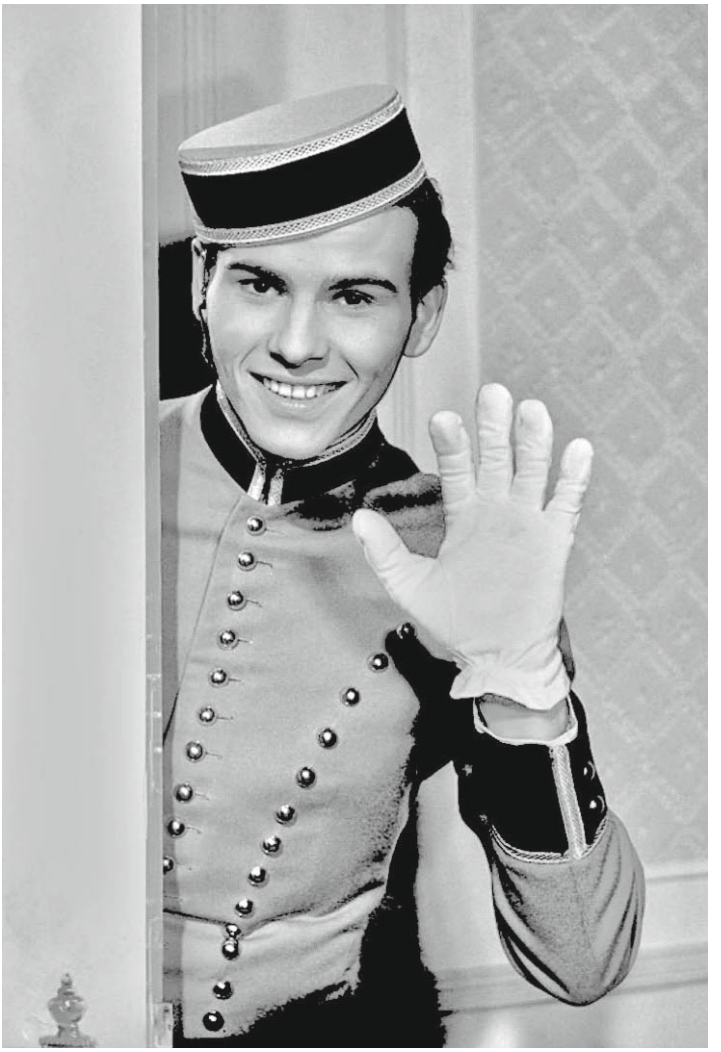
33 Mann, T. Das Eisenbahnunglück, a.a.O., S. 539.

34 Ebenda, S. 540.

35 Ebenda, S. 539.

36 Ebenda.

37 http://corporate.ritzcarlton.com/en/about/goldstandards.htm#credo.



Szene aus dem Film ‚Bekenntnisse des Hochstaplers Felix Krull' (1957) mit Horst Buchholz als Felix Krull

© Beta Film / Deutsche Kinemathek

http://www.springer.com/978-3-8349-4030-8

Wenn Thomas Mann Ihr Kunde wäre
Lektionen für Servicemanager
Stauss, B.
2012, V, 210 S., Hardcover
ISBN: 978-3-8349-4030-8