Prolog: Lektionen eines längst verstorbenen Dichters für Servicemanager von heute ?

Kann der Schriftsteller Thomas Mann, der Großbürgersohn aus Lübeck, der Nobelpreisträger für Literatur des Jahres 1929, heutigen Servicemanagern tatsächlich etwas lehren? Um die Antwort auf die sich aufdrängende zweifelnde Frage gleich vorwegzunehmen: Ja, ein eindeutiges und entschiedenes Ja. Wenn sich Servicemanager am Kunden orientieren wollen, dann sollten sie auf Thomas Mann hören. In seinen Novellen und Romanen gibt er dem Servicekunden Sprache und Stimme. Er beschreibt Dienstleistungssituationen, die an Aktualität nichts eingebüßt haben, und er erfasst sie in Ablauf und Wirkungen so präzise und meisterhaft, dass sie auf hervorragende Art und Weise geeignet sind, die zentralen Lektionen des modernen Servicemanagements zu verdeutlichen. In diesem Sinn ist es Thomas Mann, der die Augen öffnet und den Zugang für das erleichtert, was den Erkenntniskern des wissenschaftlichen und praktischen Dienstleistungsmanagements ausmacht.

Auf den ersten Blick muss die Kombination Thomas Mann und Servicemanagement natürlich überraschen. Er ist ein Meister des Denkens, der Sprache, der Formulierung, ein bewunderter Könner auf seinem Gebiet, eine auch politisch wirksame Größe der deutschen Geistesgeschichte, also vieles – aber ganz sicher kein Manager. Er kann gerade

einmal eine knapp halbjährige praktische Arbeit in einem Dienstleistungsunternehmen vorweisen, als er im März 1894 in München recht lustlos die unbezahlte Stellung als Volontär bei der Süddeutschen Feuerversicherungsbank antritt und schon im August desselben Jahres wieder aufgibt.[1] Ein so kurzer und verengter Einblick eines Anfängers in das Handlungsfeld eines Dienstleisters in der Kaiserzeit des ausgehenden neunzehnten Jahrhunderts kann wohl kaum als Rechtfertigung für die Erteilung von heute gültigen Managementlektionen herangezogen werden.

Wenn man überhaupt eine – gewagte – Assoziation zum Dienstleistungsmanager herstellen wollte, dann wäre darauf hinzuweisen, dass er immer einem Haushalt mit einer erheblichen Anzahl von Bediensteten vorsteht: ‚Mädchen', Kinderfrauen, Köchinnen, Chauffeure, Gärtner, Sekretäre und Sekretärinnen. Allerdings delegiert er die damit verbundene ‚Management'aufgabe vollständig an seine Frau Katia. Er selbst tritt weniger als Leiter des Hauses mit Personalführungsfunktion auf, vielmehr als eine Art Chef-Kunde, der jederzeit exzellenten Service erwartet und die Kontakte mit seinem Personal auf das Unvermeidliche beschränkt. Ein Chef-Kunde, der sehr ungehalten werden kann, wenn Mängel in der Ausführung der häuslichen Dienstleistung seine Sphäre stören. Auf diese Seite seines Empfindens und Verhaltens wird gegen Ende des Buches im Kapitel ‚Thomas Mann als Dienstherr' näher eingegangen; dort wird denn auch deutlich, warum er in dieser Funktion für das Servicemanagement kein Vorbild abgibt.

Aus Managementperspektive ist Thomas Mann also nicht als Führungsperson bemerkenswert, sondern als *Dienstleistungskunde*, wobei die häusliche Rolle als interner

Kunde nur eine Nebenrolle darstellt; die eindeutige Hauptrolle stellt die des externen Servicekunden dar.

Zeit seines Lebens war Thomas Mann ein außerordentlich anspruchsvoller Dienstleistungskunde. Aus großbürgerlichem Hause, reich verheiratet und früh durch den Literaturnobelpreis weltberühmt geworden, legt der Schriftsteller großen Wert darauf, seiner Herkunft, seinem Rang entsprechend bedient zu werden. Er fühlt sich als Angehöriger einer oberen Klasse, empfindet sich als erstklassig und verlangt erstklassigen Service. Selbstverständlich verbringt er mit seiner Familie seine Ferien in gediegenen Hotels, ebenso wie ihn seine vielen Vortrags- und Vorlesereisen in Europa und in den USA in die ersten Häuser führen. Er sucht selbst Heilung in Sanatorien der gehobenen Art oder verweilt dort zu Besuch seiner kurenden Ehefrau Katia. Unterwegs ist er mit der Bahn, bevorzugt in der ersten Klasse, vielfach per Schlafwagen, und für die Überquerung des Atlantiks nutzt er die großen, luxuriösen Passagierschiffe.

Von diesen Dienstleistungsorten, -verkehrsmitteln und -kontakten berichtet Thomas Mann in seinen Tagebüchern. Das ist umso bemerkenswerter, als er ein extrem ausgefülltes Leben führt, in dem der Dienstleistungskonsum naturgemäß eher nebensächlich ist. Die Tage sind geprägt durch die disziplinierte vormittägliche Schreibtischarbeit an den Romanen, Novellen, Essays und Vorträgen, das handschriftliche Verfassen oder das Diktat einer Fülle von Briefen, die Gespräche mit Verlegern, Freunden, Journalisten, die Spaziergänge, allein, mit anderen oder mit Hund, die nachmittäglichen Siestas, die Essen im Kreis der Familie und mit Gästen, die abendlichen Konzert- und Theaterbesuche und die nächtliche Lektüre. Und all das in einer Zeit dramatischer

politischer Umbrüche, die ihn, der so sehr auf ein stabiles, geordnetes und komfortables Arbeitsumfeld angewiesen ist, dazu zwingt, mehrfach seinen Wohnort zu wechseln und sein Leben völlig umzustellen. Mit Hitlers Machtübernahme und dem Reichstagsbrand im Jahre 1933 muss er sein Land, seinen Wohnort München, seine Villa in der Poschingerstraße 1, verlassen. Er wechselt zunächst über Südfrankreich in die Schweiz nach Küsnacht, verbringt dann die Kriegsjahre in den USA, erst an der Ostküste in Princeton, dann im kalifornischen Pacific Palisades, bevor er nach Ende des Zweiten Weltkriegs – inzwischen 77-jährig – nach Kilchberg bei Zürich wieder in die Schweiz zurückkehrt. Natürlich spiegeln die Tagebücher all dies wider: seine Arbeit an der Vielzahl oft voluminöser Werke, die Erstellung von grundlegenden Aufsätzen und Reden, seine Korrespondenz, sein umfangreiches politisches Engagement im Kampf gegen die Diktatur und für ein demokratisches Deutschland und selbstverständlich auch immer seine psychische und physische Befindlichkeit. Angesichts der Relevanz dieser Aspekte ist es geradezu erstaunlich, dass Thomas Mann daneben auch das scheinbar nebensächliche Dienstleistungserleben für erwähnens- und festhaltenswert hält.

Tatsächlich ist davon in den Tagebüchern oft die Rede: von Hotelzimmern und Restaurantessen, von Schlafwagenabteilen und Schiffskabinen und insbesondere von den direkten Kontakten mit Dienstleistungsmitarbeitern, mit Portiers, Zimmermädchen, Stewarts, Schlafwagenschaffnern und Friseuren. Im biographischen Kapitel ‚Thomas Mann als Dienstleistungskunde' wird daraus zitiert. Man sieht dort auch, dass seine Hinweise und Bewertungen positiver oder negativer Art tagebuchgemäß nur stichwortartig aus-

fallen. Eher selten gehen die Schilderungen ins Detail, insbesondere dann, wenn er unerwartet Einbußen an Komfort hinnehmen muss, wenn vermeintliche Selbstverständlichkeiten nicht vorliegen, wenn er darunter leidet, dass das Restaurantessen miserabel, die Hotelbetten schlecht oder Mitarbeiter unaufmerksam sind. In diesen Fällen hält er die Gründe seiner Unzufriedenheit mit stark emotionalen Ausdrücken des Ärgers und der Empörung in seinen Tagebüchern fest.

Diese Angaben Thomas Manns zu seinen Erlebnissen als Dienstleistungskunde geben wichtige Hinweise, doch sind die Tagebucheintragungen zu knapp, um daraus tiefgreifende Erkenntnisse zu gewinnen. Aufschlussreich sind sie aus einem anderen Grund: Sie bilden den Erfahrungshintergrund für die Serviceerlebnisse, die er die Protagonisten in seinem literarischen Werk erleben lässt.

Thomas Mann ist bekannt und wird gerühmt für seine präzise Beobachtungsgabe, und die Ergebnisse seiner Beobachtungen von Personen und Situationen sind in seinen Romanen und Novellen nachzulesen. Familienangehörige, Freunde und Bekannte dienen ihm als Vorbild für seine literarischen Figuren. Was die Personen betrifft, gilt in gleicher Weise für die Serviceerlebnisse. Als Dienstleistungskunde in Friseursalons und Arztpraxen, Hotels, Sanatorien, Eisenbahnen oder auf Passagierschiffen beobachtet Thomas Mann ganz genau gelingende und misslingende Dienstleistungsepisoden und beschreibt diese detailliert in seinen literarischen Arbeiten. Es sind diese Beschreibungen, die für Servicemanager noch heute von außerordentlichem Wert sind, weil sie grundlegende, generell gültige Erkenntnisse enthal-

ten und somit auch Lektionen vermitteln, die aktuelle und zugleich zeitlich überdauernde Bedeutung haben.

Von Thomas Mann kann man wieder lernen, welch zentrale Bedeutung jeder einzelnen Kontaktepisode im Dienstleistungsbereich zukommt, dem Moment, der über des Kunden Zufriedenheit oder Unzufriedenheit und damit über das Schicksal der Kundenbeziehung entscheidet. Insofern stellen diese Episoden für das Management kein Randphänomen dar; im Gegenteil, auf sie muss der Fokus seiner Aufmerksamkeit gerichtet werden. Da der Verlauf einer Kontaktepisode für den Kunden wichtig ist und dessen Verhalten bestimmt, stellt dieses Erleben auch den entscheidenden Ausgangs- und Orientierungspunkt für das Servicemanagement dar.

Dies gilt im Übrigen nicht nur für das Management in den klassischen Dienstleistungsbranchen wie Touristik und Personenverkehr, Kultur- und Gesundheitswesen, Finanz- und Rechtsberatung, Gastgewerbe und Einzelhandel. Auch in vielen Zweigen der Konsumgüterindustrie und im Business-to-Business-Bereich spielen Kundenkontakt und Service eine immer größere Rolle bei der Sicherung des ökonomischen Erfolgs. Denn in Zeiten, in denen die eigentliche Kernleistung immer uniformer, immer austauschbarer wird, macht die Interaktionsqualität mehr und mehr den kaufentscheidenden Differenzierungsfaktor im Wettbewerb aus.

Natürlich ist diese Botschaft nicht neu. Die Bedeutung des Kundenkontaktes und der Interaktionsqualität im Servicemanagement sind seit Jahren bekannt. In der Praxis akzeptieren inzwischen nahezu alle Dienstleistungsunternehmen die Maxime der Kundenorientierung und zählen Kundenzufriedenheit oder gar -begeisterung zu ihren her-

ausragenden Zielen. Und auch in der Wissenschaft wird die Bedeutung von Kundenerleben und ‚customer experience' betont. Wozu also brauchen wir noch die Unterstützung durch Thomas Mann?

Wir brauchen Thomas Mann, um den Kern der kundenorientierten Botschaft wieder deutlich zu sehen, um zu verstehen, was es wirklich heißt, unternehmerisches Handeln an Kundenerwartungen und Kundenerleben auszurichten. Denn diese Kernbotschaft verlieren Praxis und Wissenschaft trotz anderslautender Rhetorik zunehmend aus dem Blick, und zwar durch einen Mechanismus, den man jeweils als *‚Verdrängung des Wortes durch die Zahl'* bezeichnen kann.

In der *Praxis* wird Kundenzufriedenheit in der Regel nur als quantitative Kennziffer, als Durchschnittswert zur Kenntnis genommen, der aus den Daten standardisierter Zufriedenheitsmessungen berechnet wird. Doch solche Zahlenwerte haben wenig Aussagekraft und lassen nahezu alle wichtigen Fragen offen: Wie (positiv) ist das Ergebnis – beispielsweise ein Skalenwert von 2,3 auf einer Fünfer-Zufriedenheitsskala – eigentlich einzuschätzen? Kann man als Unternehmen, schulnotenartig gedacht, mit einem Gut oder einer Zwei minus zufrieden sein? Was genau hat der Kunde eigentlich erlebt? Wie kommt er zu seinem Urteil? Wie verdichten sich seine positiven und negativen Erfahrungen zu einem solchen Wert? Welche Verbesserungen wünscht der Kunde? Welche Maßnahmen sollen ergriffen werden? Keine dieser Fragen ist aus dem Zahlenwerk zu beantworten.

Wer wirklich vom Kunden her denken und handeln will, kann sich nicht auf Durchschnittszahlen aus standardisierten Erhebungen verlassen; er muss individuelle Kun-

den genau beobachten und die Beobachtung mit Worten erfassen. Denn wenn man die Worte durch abstrakte Zahlen verdrängt, verliert man auch die Beobachtungen und damit den Blick auf das wirkliche Leben. Im Ergebnis verfolgt man dann in Unkenntnis des realen Kunden eine zahlengläubige, kundenferne Strategie. Bei Thomas Mann kann man nun lernen, was es heißt, Kunden in ihrem Dienstleistungserleben genau zu beobachten, und erfahren, wie hilfreich solche Beobachtungen für konkretes Handeln im Dienstleistungsmanagement sind. Es sind Thomas Manns Worte, von denen man lernen kann, sich nicht nur auf Zahlen zu verlassen, sondern auf den individuellen Kunden zu schauen, seinen Worten zuzuhören bzw. die Worte exakt zur Kenntnis zu nehmen, die Kunden mündlich, telefonisch oder schriftlich äußern.

Der Mechanismus ‚Verdrängung des Wortes durch die Zahl' wirkt nicht nur im praktischen, sondern auch im *wissenschaftlichen Dienstleistungsmanagement.* Dies ist das Ergebnis eines geradezu gesetzmäßig ablaufenden, forschungsimmanenten Entwicklungsprozesses in den Wirtschaftswissenschaften. Dieser führt – grob skizziert – von der grundlegenden Entdeckung neuer Sachverhalte und ihrer Beschreibung in Worten zu einer immer stärkeren Quantifizierung von Ergebnissen in Bezug auf immer weniger relevante Detailfragen.

Als sich die Forschung im Bereich Dienstleistungsmarketing und -management seit den 1970er Jahren in den USA und Skandinavien entwickelte, war sie geprägt durch die Erkenntnis, dass die herkömmliche, industriell orientierte Betriebswirtschaftslehre nur unzureichend in der Lage ist, wesentliche der in Dienstleistungsunternehmen auftau-

chenden Probleme auch nur zu erfassen, geschweige denn zu lösen. Aufbauend auf dieser Diagnose identifizierte sie in ihrer Pionierzeit die Besonderheiten von Dienstleistungen und entwickelte ein innovatives Instrumentarium, das diesen Besonderheiten gerecht wird.[2] Der enorme Realitätsgewinn der neuen, dienstleistungsspezifischen Sichtweise und der hohe Anwendungserfolg innovativer Handlungsempfehlungen sind die Ursachen dafür, dass sich das Dienstleistungsmanagement in einer durch Tradition verfestigten, teilweise verkrusteten betriebswirtschaftlichen Landschaft durchsetzen und als neues Fach an den Hochschulen etablieren konnte.

Allerdings ist die akademische Etablierung auch mit einer problematischen Veränderung der Arbeitsinhalte verbunden. Die Standards der internationalen Forschung verlangen inhaltlich eine Fokussierung auf eine enge Fragestellung und begrenzen die als zulässig erachteten Themen durch die Forderung nach empirischer Forschung unter Anwendung eines hoch entwickelten methodischen Analyseinstrumentariums. Damit wird nicht nur die umfassende Perspektive aufgegeben, sondern auch ein erheblicher Teil der Dienstleistungsrealität aus der Forschung wieder ausgeblendet. Durch die quantitative Orientierung erfolgt zudem die akademische Verdrängung des Wortes durch die Zahl mit der Konsequenz, dass die Ergebnisse der in den akademischen Top-Journals veröffentlichten Forschung fast nur noch an die für die eigene Karriere wichtigen Wissenschaftlerkollegen und Methodenexperten adressiert sind. Dies führt dazu, dass bei fortschreitender Wissenschaftsentwicklung mit immer größerem Methodeneinsatz an immer esoterischeren Kleinstproblemchen

geknobelt wird und mit dem Wort auch die Verständlichkeit und der Transfer in die Praxis auf der Strecke bleiben. Für Dienstleistungsmanager, die in der Regel schon lange aufgegeben haben, von Beiträgen aus den akademisch angesehensten Zeitschriften Anregungen zu erwarten, lautet daher die Empfehlung: Suchen Sie nach Literatur mit hohem Realitätsgehalt und nach Quellen, in denen Autoren ihre Botschaft mit Worten ausdrücken. Und: *Lesen Sie Thomas Mann*, denn hier sind beide Bedingungen auf exzellente Weise erfüllt.

Auch wenn die im Folgenden präsentierten Dienstleistungsbeispiele aus einer vergangenen Zeit stammen, haben Thomas Manns Beobachtungen zeitlose Gültigkeit. Große Werke von Dichtern und Schriftstellern unseres kulturellen Erbes bleiben ja deswegen über Jahrzehnte und Jahrhunderte für Leser so wertvoll, weil sie die bleibenden menschlichen Fragen von Liebe und Leiden, Schönheit, Schmerzen und Tod auf eine Weise behandeln, die für jede neue Generation Antworten enthält. Analoges gilt für die Dienstleistungssituationen, die Thomas Mann in seinen Novellen und Romanen beschreibt: Mag sich auch die technische Ausführung einer Dienstleistung im Zeitablauf sehr stark geändert haben, wie aber Menschen andere Menschen (als Mitarbeiter und Kunden in Dienstleistungssituationen) erleben und wie sie als Menschen behandelt werden wollen, das ändert sich nicht. Deshalb hat uns Thomas Mann auch heute und in Zukunft so viel zu sagen.

Quellenangaben

1 Kurzke, H.: Thomas Mann. Das Leben als Kunstwerk, München 1999, S. 66.

2 Fisk, R.P./Brown, S.W./Bitner, M.J.: Tracking the evolution of the services marketing literature, in: Journal of Retailing, 69. Jg. 1993, Nr. 1, S. 61-103; Bruhn, M./Mayer-Vorfelder, M.: Entwicklungstendenzen der Forschung zum Dienstleistungsmarketing. Eine Literaturanalyse der Jahre 2000 - 2008, in: Die Unternehmung, 63. Jg. 2009, Nr. 4, S. 441-464.



Szene aus dem Film ‚Tonio Kröger' (1964) mit Jean-Claude Brialy (Tonio Kröger), Rudolf Forster (Herr Seehase) und Gert Fröbe (Polizist Petersen)

© Seitz Filmproduktion / 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