

- Jacobson, R. und D.A. Aaker (1987) The Strategic Role of Product Quality. In: Journal of Marketing, Vol. 51.
- Juran, J.M. und F.M. Gyrna jr. (1980) Quality Planning and Analysis – From Product Development through Use. 2nd ed., New York.
- Kawthath, A. (1969) Theoretische Grundlagen der Qualitätspolitik. Wiesbaden.
- Klaus, P. (1983) Face-to-Face-Service Encounters. Doctoral Dissertation. Graduate School of Management, Boston Univ., Boston/Mass.
- Klaus, P. (1984) Service-Qualität im öffentlichen Personennah-verkehr. In: Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen, Vol. 7, Nr.1.
- Klaus, P. (1991) Die Qualität von Bedienungsinteraktionen. In: Bruhn, M. und B. Stauss (Hrsg.): Dienstleistungsqualität: Konzepte – Methoden – Erfahrungen. Wiesbaden.
- Kressirer, R. et al. (1992) Monitoring und Evaluierung in der Technischen Zusammenarbeit. Eschborn.
- Lehmann, A. (1989) Dienstleistungsmanagement zwischen industriell-orientierter Produktion und zwischenmenschlicher Interaktion. Reflexe in der Versicherung. St. Gallen.
- Lehmann, A. (1993) Dienstleistungs-Management. Strategien und Ansatzpunkte zur Schaffung von Service-Qualität. Stuttgart.
- Levitt, Th. (1976) The Industrialization of Service. In: Harvard Business Review, Sept.-Oct., S. 63-74.
- Mills, P.K. und Margulies, N. (1980) Towards a Core Typology of Service Organizations. In: Academy of Management Review, Vol.5, No.2, p.255-265.
- Otto, A. (1993) Das Management der Qualität von Transport-dienstleistungen. Nürnberg.
- Parasuram, A.; V.A. Zeithaml und LL.Berry (1985) A Conceptual Model of Service Quality and its Implications for Future Research. In: Journal of Marketing, Vol.49, Fall, S.41-50.
- Schneider, B. (1980) The Service Organization: the Climate is Crucial. In: Organizational Dynamics, Herbst, S. 52-65.
- Shingo, S. (1986) Zero Quality Control: Source Inspection and the Poka-Yoke System. Cambridge/Mass.
- Shostack, G.L. (1982) Designing Services that Deliver. In: Harvard Business Review. Vol. 62, Jan-Feb., S. 133-139.
- Snyder, C.A.; J. Cox und R. Jesse Jr. (1982) A Dependant Demand Approach to Service Organization Planning and Control. In: Academy of Management Review, Vol. 7, No. 3, S. 455-466.
- Staudt, E. und H. Hinterwaller (1982) Von der Qualitätssicherung zur Qualitätspolitik – Konzeption einer integralen unternehmerischen Qualitätspolitik. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Jg.52, S. 1000-1041.
- Taylor, F.W. (1911) Scientific Management. New York.
- Womack, J.P.; D.T. Jones und D. Roos (1991) Die zweite Revolution in der Automobilindustrie. Frankfurt.
- Zeithaml, V.A.; A. Parasuram und L.L. Berry (1985) Problems and Strategies in Service Marketing. In: Journal of Marketing, Vol. 49, Spring, S. 33-46.

4 FOLGERUNGEN

„Profit“-„Non-Profit“-Differenzierung und Dienstleistungsorientierung –

Eckpfeiler eines neuen Leistungsverständnisses in der Entwicklungszusammenarbeit

Walter Huppert
Beitrag zu 'interact', Juni 1994

Die in der hier vorliegenden Sammlung von Grundlagenpapieren angestellten Überlegungen nehmen Bezug auf zwei wichtige - und bisher in Managementüberlegungen zum Bewässerungssektor und zu anderen Arbeitsfeldern der Entwicklungszusammenarbeit weitgehend vernachlässigten - Prinzipien:

- die Unterscheidung zwischen den Dienstleistungen von erwerbswirtschaftlichen und nicht-erwerbswirtschaftlichen Organisationen
- die Dienstleistungsorientierung

Diese Prinzipien, die gewissermaßen die "tragenden Säulen" der hier vorliegenden Aufsätze darstellen, lassen sich wie folgt zusammenfassen:

„Profit“-„Non-Profit“-Differenzierung - Berücksichtigung der Besonderheiten nicht-erwerbswirtschaftlicher Organisationen

Betrachtet man die Vielzahl der Organisationen näher, die an Vorhaben der Entwicklungszusammenarbeit, z.B. an Bewässerungsvorhaben, beteiligt sind, so stellt man zunächst fest, daß hier sehr verschiedenartige Organisationstypen zusammenwirken. Da können öffentliche Verwaltungen involviert sein (die Bewässerungsbehörde), öffentliche Betriebe oder Regiebetriebe (z.B. Regionalentwicklungsorganisationen und Bewässerungs-"agencies"); da gibt es u.U. Verbände (den Wassernutzerverband), Genossenschaften (z.B. eine Vermarktungsgenossenschaft), funktionale Gemeinschaften und andere mitgliederschaftlich strukturierte Organisationen; da finden sich gelegentlich karitative Organisationen als Beteiligte und/oder externe "Geber", die i.d.R. selbst öffentliche Unternehmen sind.

Obwohl zumeist auch kommerzielle Betriebe beteiligt sind, so läßt sich doch feststellen, daß der größte Teil der im Bewässerungssektor kooperierenden Organisationen nicht oder nicht vorwiegend nach erwerbswirtschaftlichen Gesichtspunkten geführt wird. Im Vordergrund steht vielmehr eine gemeinwirtschaftliche oder privatwirtschaftlich-bedarfswirtschaftliche Leistungserbringung, d.h. es besteht eine Dominanz von Sachzielen ("Nutzenstiftung") ge-

genüber erwerbswirtschaftlichen Zielen. Letztere können allerdings als Unterziele durchaus Gültigkeit behalten. Dies bedeutet, daß sich viele Trägerorganisationen in der Bewässerung und in anderen Bereichen der Entwicklungszusammenarbeit - den nicht-erwerbswirtschaftlichen oder "Non-Profit-Organisationen"⁹⁷) zurechnen lassen.

Für das Dienstleistungsmanagement in der Entwicklungszusammenarbeit im allgemeinen und im Bewässerungssektor im besonderen ist es deshalb wesentlich, die Besonderheiten des Managements von Non-Profit-Organisationen (NPO's) in die Betrachtung einzubeziehen. Eine Differenzierung zwischen kommerziellen und nicht-erwerbswirtschaftlichen Dienstleistern und den von ihnen erbrachten Dienstleistungen ist hier von wesentlicher Bedeutung.

In diesem Zusammenhang ist es wichtig, festzuhalten, daß NPO's eine Reihe von Merkmalen aufweisen, aus denen sich andere Anforderungen an das Management ergeben, als dies bei Erwerbsbetrieben der Fall ist. Auf nur drei solcher Charakteristika, die in diesem Zusammenhang eine besondere Rolle spielen, sei im folgenden hingewiesen:

- i) NPO's sind i.d.R. Dienstleistungsorganisationen. Daraus ergeben sich für das Management Konsequenzen, auf die im Rahmen der Aufsätze des vorliegenden Buches einführend hingewiesen wird.
- ii) NPO's sind in erheblichem Maße den Interessengruppen verpflichtet, die auf ihre Etablierung bzw. ihren Fortbestand Einfluß haben ("Anspruchsgruppen"). Dies bedeutet, daß sie erheblichen äußeren Einflüssen unterliegen. Es bestehen i.d.R. Abhängigkeiten vom Verhalten organisationsexterner Gruppen, die das Management ausdrücklich berücksichtigen muß. Eine Folge solcher Abhängigkeiten in der Praxis kann es sein, daß sich bestimmte Ziele aufgrund der vorhandenen Macht- und Interessenkonstellationen als nicht realisierbar erweisen. Der Analyse und Bewertung bestehender Macht- und Interessengegebenheiten, wie sie am Beispiel der hier vorgestellten „Macht- und Interessenanalyse“ aufgezeigt worden sind, kommt deshalb erhebliche Bedeutung zu.
- iii) Erwerbswirtschaftliche Organisationen haben vorwiegend mit Kunden/Klienten zu tun, die Konsument, Nachfrager und Zahler der Leistung in einer Person sind. Bei NPO's trifft dies dagegen in der Mehrzahl der Fälle nicht zu. Die Funktionen des Konsumenten, des Nachfragers und des Zahlers werden von verschiedenen Akteuren

⁹⁷ Dieser Terminus bedeutet keineswegs, daß solche Organisationen nicht auch Gewinne machen können. Wesentlich ist aber, daß die Gewinnerzielung nicht das primäre Organisationsziel ist und die Gewinne nicht an

wahrgenommen, wie dies in Kapitel 2 ausführlich erläutert worden ist. Das Management einer NPO muß sich damit auf verschiedene Leistungsadressaten einstellen. Eine Ausweitung des Kundenbegriffs wird unumgänglich.

Die genannten Eigenschaften von NPO's, zu denen trotz fortschreitender Privatisierungsbemühungen⁹⁸ ein großer Teil der in der Entwicklungszusammenarbeit engagierten Organisationen zu rechnen ist, machen deutlich, daß die Anwendung von Managementprinzipien, die für privatwirtschaftlich-erwerbswirtschaftliche Unternehmen konzipiert worden sind, hier mit Vorbehalten erfolgen muß.

Die Notwendigkeit zu einer Differenzierung zwischen den Leistungen und Leistungsbeziehungen von „Profit“- und „Non-Profit-Organisationen“ ist deshalb eine wichtige Folge aus den in diesem Buch vorgestellten Betrachtungen.

Dienstleistungsorientierung

Wie eingangs bereits erwähnt, sind die wesentlichen Leistungen, die im Bewässerungssektor und in anderen Bereichen der Entwicklungszusammenarbeit erbracht werden, Dienstleistungen. Nicht nur den "Zielgruppen" bzw. den Endabnehmern (in der Bewässerung: den Wassernutzern) gegenüber werden Dienstleistungen erbracht ("Primärdienstleistungen"), sondern auch zwischen den verschiedenen Beteiligten in dem erwähnten Netzwerk unterschiedlicher Akteure müssen Dienstleistungen erstellt werden ("Unterstützungsdienstleistungen"), um die "Endleistung" für die Zielgruppe zu ermöglichen.

Trotz dieser Dominanz der Dienstleistungen in der Entwicklungszusammenarbeit ist eine intensivere Auseinandersetzung mit den Merkmalen und Besonderheiten solcher Leistungen bisher nicht erfolgt.

Im Rahmen der vorliegenden Beiträge wurde auf diese Aspekte intensiv eingegangen (vgl. hierzu das Kapitel "Dienstleistungen in der Technischen Zusammenarbeit - eine Begriffsbestimmung").

Als zentraler Aspekt stellte sich dabei heraus, daß ein wichtiges Charakteristikum von Dienstleistungen darin besteht, daß hier bei der Leistungserstellung eine "Interaktion" zwi-

die Eigner ausgezahlt, sondern für die Erreichung der übergeordneten Sachziele verwendet werden. Vgl. hierzu z.B. Schwarz (1986)

⁹⁸ In diesem Zusammenhang ist der Unterschied zwischen privatwirtschaftlich-erwerbswirtschaftlichen Unternehmen („Profit-Organisationen“) und privatwirtschaftlich-bedarfswirtschaftlichen Organisationen, die in der Mehrzahl „Non-Profit-Organisationen“ sind, im Auge zu behalten.

schen dem Anbieter und dem Abnehmer der Dienstleistung erfolgen muß. Der Kunde/Klient wirkt damit an der Leistungserstellung mit. Dies hat für das Management natürlich nicht unerhebliche Auswirkungen.

Allerdings ist die Interaktion bei verschiedenen Dienstleistungen sehr unterschiedlich stark ausgeprägt.

Die hier vorgelegten Einzelbeiträge haben deutlich gemacht, daß mit einer *Dienstleistungsorientierung* in der Entwicklungszusammenarbeit mehr gemeint ist, als nur eine Berücksichtigung bestimmter Leistungsbesonderheiten.

Dienstleistungsorientierung in dem hier angesprochenen Sinne muß vielmehr verstanden werden als eine bestimmte Haltung, ein bestimmtes Rollenverständnis, eine bestimmte, dem Handeln eines Leistungserstellers zugrunde liegende "Philosophie". Diese besteht zwar auch, wie die Marketingorientierung einer erwerbswirtschaftlichen Organisation, in einer konsequenten Ausrichtung der organisatorischen Aktivitäten auf die Bedürfnisse der Kunden/Klienten. Sie geht aber in mehrerer Hinsicht darüber hinaus.

Dienstleistungsorientierung in der Entwicklungszusammenarbeit sollte als Konsequenz aus den in diesem Buch zusammengefaßten Arbeiten im wesentlichen so interpretiert werden, wie dies in der Übersicht dargestellt ist.

ÜBERSICHT

"Dienstleistungsorientierung" in der Entwicklungszusammenarbeit sollte verstanden werden als:

- * **Ausrichtung der Aktivitäten der beteiligten Organisationen auf die Bedürfnisse der Abnehmer/Kunden/Klienten.**
D.h. alle Aktivitäten sind letztlich auf die Bedürfnisse und Probleme auf der Kundenseite ausgerichtet. Unter Berücksichtigung der dargestellten Besonderheiten von Dienstleistungen im nicht-erwerbswirtschaftlichen Bereich ist diesbezüglich zu beachten, daß hier eine Balance zwischen den Bedürfnissen und Ansprüchen der - häufig voneinander getrennten - Nachfrager-, Zahler- und Konsumentenseite zu halten ist. So wichtig sie auch sein mag, eine ausschließliche Berücksichtigung der Bedürfnisse der „Konsumenten“ - im Sprachgebrauch der Entwicklungszusammenarbeit ist von „Zielgruppen“ die Rede - kann allein nicht genügen.
- * **Ergänzung der "Partizipations-Philosophie" durch eine "Dienstleistungs-philosophie".**
Eine "Partizipationsphilosophie", die einen weitestmöglichen Einbezug der Zielgruppen in die Planung und Durchführung von Vorhaben vertritt, gehört selbstredend zum aktuellen Verständnis der Entwicklungszusammenarbeit. Ein solches Verständnis ist zu erweitern und zu ergänzen um eine "Dienstleistungsphilosophie", die die "Kundenpartizipation" von anderen Formen der Partizipation unterscheidet und die Handlungsleitlinien entsprechend modifiziert (vgl. das Kapitel zu "Partizipation und Dienstleistungsorientierung").
- * **Wandel von einer nach innen gerichteten Perspektive des organisatorischen Handelns hin zu einem zunächst nach außen, auf die Kunden/Klienten und erst danach auf die daraus resultierenden Aufgaben orientierten Fokus ("outward-in"-Perspektive) (vgl. den Beitrag über die Unterscheidung zwischen Aufgabenerfüllung und Leistungserstellung).**
- * **Ergänzung und teilweise Ersatz eines produkt-, zeitpunkt- und ergebnisorientierten Denkens und Handelns durch ein interaktions-, zeitraum- und prozessbezogenes Verständnis und Wirken.**
Dies ist eine Folgerung aus der Heterogenität der im Entwicklungszusammenhang zu erstellenden Dienstleistungen (vgl. den Beitrag zur Begriffsbestimmung von Dienstleistungen).
- * **Ergänzung des Projektmanagement-Denkens in der Technischen Zusammenarbeit durch ein Managementdenken, das auf die nachhaltige Funktionsweise von Systemen gerichtet ist.**
- * **Wandel von einer mono-organisationalen Sichtweise hin zu einem multi-organisationalen Verständnis sozialer "Subsysteme" im Kontext von EZ-Vorhaben.**

Literatur

- Huppert, W. und Walker, H.H. (1988) "Management von Bewässerungssystemen - ein Orientierungsrahmen". GTZ Handbuchreihe Ländliche Entwicklung, Nr. 216 SP,H.
- Schwarz, P. (1986) "Management in Nonprofit-Organisationen". Schweizerische Volksbank, Die Orientierung Nr. 88
- Uphoff, N. (1991) "Managing Irrigation", Sage Publications, Neu Delhi, London 1991
- Walker, H.H. (1981) "Die Organisation von Bewässerungssystemen". Dissertation, Universität Hohenheim

Anschriften der Autoren

Dr. Walter Huppert

Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ) GmbH

Postfach 5180

65726 Eschborn

oder

Dag-Hammarskjöld-Weg 1-5

65760 Eschborn

Tel.: 06196.79.1409

Fax.: 06196.79.7108

e-mail: Walter.Huppert@gtz.de

Dr. Klaus Urban

Walluferstr. 10

65197 Wiesbaden

Tel.: 0611.402608

Fax.: 0611.402622

e-mail: KlausUrban@compuserve.com

Prof. Dr. Peter G. Klaus

Universität Nürnberg-Erlangen

Lehrstuhl für Betriebswirtschaft und Logistik

Lange Gasse 20

90403 Nürnberg

Tel.: 0911.5887912

Fax.: 0911.5302460

e-mail: Klaus@logistik.uni-erlangen.de

Heike Kühlwein-Neuhoff

Hartmuthstr. 18

61476 Kronberg

Tel.: 06173.2318

Fax.: 06173.5991

e-mail: Heike_Kühlwein@gmx.de

