

## Die Macht- und Interessenanalyse – Das Beispiel Oruro/Bolivien

Klaus Urban  
Beitrag zu 'interact', 1993

### 1. Einleitung

Die "Macht- und Interessenanalyse" (MIA) ist ein Instrument, das dabei helfen soll, die Beziehungen zwischen den verschiedenen Beteiligten in einem Netzwerk unter Macht- und Interessensgesichtspunkten zu untersuchen und dabei die Tragfähigkeit der Beziehungen im Hinblick auf bestimmte Ziele zu bewerten. Sie ergänzt die "Dienstleistungs-Interaktionsanalyse" (DIA), die eine systematische Erfassung und Analyse der Dienstleistungen zwischen den in einem Netzwerk beteiligten Organisationen ermöglicht, ohne jedoch speziell auf Fragen von Macht und Interessen einzugehen (vgl. Beiträge in diesem Band).

In einigen DIA-Workshops, die im Rahmen des interact-Projekts der GTZ<sup>35</sup> durchgeführt wurden und in denen die Frage des strategischen Konsenses der Beteiligten im Mittelpunkt der Betrachtung stand, rückten Fragen der Dominanz- und Machtbeziehungen ins Blickfeld. Da diese im Rahmen der DIA nicht immer adäquat bearbeitet werden konnten, erschien es sinnvoll, der DIA ein spezielles Instrument zur Analyse der Macht- und Interessenverhältnisse hinzuzufügen. Dieses Instrument bezieht sich zunächst in erster Linie auf das "institutionelle Arrangement" auf der Ebene des Gesamtsystems, nicht aber auf die Frage der Machtverhältnisse bei "Leistungstransaktionen" zwischen einzelnen beteiligten Organisationen. Diese würden im Rahmen des interact-Projekts an anderer Stelle behandelt.

Erfahrungen bei der Analyse von Leistungsbeziehungen in und zwischen Organisationen zeigen, daß ungleiche bzw. ungeklärte Machtverhältnisse und Interessenkonstellationen die Leistungserstellung und -abnahme nachhaltig beeinflussen. Die Machtverhältnisse und insbesondere die Interessenlage der beteiligten Organisationen wirken nicht nur auf die Dienstleistungsinteraktion selbst ein, vielmehr ist eine "positive" Interessenkoalition in der Form eines "strategischen Konsenses" eine wesentliche Voraussetzung für erfolgreiches Handeln in organisatorischen Netzwerken. Unter "positiver" Interessenkoalition soll in diesem Zusammenhang eine Situation verstanden werden, in der die Machtverhältnisse und die

<sup>35</sup> Zu Hintergrund und Zielsetzung des „interact“-Projekts der GTZ vgl. das Einführungskapitel in diesem Band.

Interessenlage der beteiligten Organisationen der Erreichung eines bestimmten Ziels, z.B. eines Projektziels, betont förderlich sind.

Mit der Thematisierung von Macht- und Interessenfragen berührt das hier vorgestellte Instrument Fragestellungen, die zwar bei jedem Handeln innerhalb oder zwischen Organisationen von grundlegender Bedeutung sind, die aber nur selten angesprochen und diskutiert werden (können). Probleme der Macht- und Interessenkonstellationen können aber die Erfolgchancen von Projekten - insbesondere bei investitionsintensiven Vorhaben wie der Bewässerung - sehr maßgeblich beeinflussen. Es ist deshalb für Organisationen der Entwicklungszusammenarbeit wichtig, zumindest aus ihrer eigenen Sicht die Risiken ihres Engagements auch unter Macht- und Interessensgesichtspunkten abschätzen zu können. Für einen solchen "internen" Gebrauch ist die hier vorgestellte Macht- und Interessenanalyse in erster Linie gedacht.

Als Instrument zur Offenlegung, Diskussion und Klärung der Folgen ungleicher Machtverhältnisse zwischen mehreren Organisationen eignet sich dieses Instrument vermutlich nur in Ausnahmefällen, nämlich dann, wenn das "Vertrauensklima" zwischen den beteiligten Organisationen eine offene Diskussion zuläßt, bzw. dann, wenn keine "elementaren" Interessen und Einflusssphären bedroht sind.

Im folgenden wird der Einsatz der "Macht- und Interessenanalyse" am Beispiel eines Bewässerungsprojektes in Oruro, im bolivianischen Hochland, erläutert. Dabei werden jeweils zunächst kurz die Bedeutung des Arbeitsschrittes und anschließend die Anwendung auf das Beispiel „Oruro“ erläutert. Es versteht sich von selbst, daß ein Instrument wie die MIA immer nur ein "Hilfsmittel" für eine qualitative Bewertung der Macht- und Interessenprobleme sein kann. Eine quantitative Erfassung der "Macht- und Interessenparameter" ist weder notwendig noch erwünscht. Vielmehr wird der Versuch unternommen, auf der Grundlage der Einschätzungen und Beurteilungen ausgewählter und mit der konkreten Situation vertrauter Personen die Macht- und Interessenssituation zu bewerten und diese Bewertung mit Hilfe einer Grafik zu visualisieren.

### 2. Das Beispiel Kleinbewässerung Oruro, Bolivien

#### 2.1 Hintergrund des Projektbeispiels

Bei dem Projekt „Kleinbewässerung Oruro“ handelte es sich um ein Projekt der bolivianischen Regionalentwicklungsbehörde „Corporación de Desarrollo de Oruro“

(CORDEOR). CORDEOR hatte Mitte der 80er Jahre eine formal weitgehend eigenständige Projektorganisation AYNI mit der Durchführung des Projekts betraut. AYNI führte bis 1992 mit Unterstützung von UNDP in mehr als 20 abgelegenen Dorfgemeinschaften des Departements Oruro Kleinbewässerungsmaßnahmen durch. Seit dem Rückzug von UNDP aus dem bolivianischen Agrarsektor im Jahr 1992 wird das Projekt durch die GTZ unterstützt.

Im Rahmen einer Projektprüfung wurde mit Vertretern aller beteiligten Organisationen ein Workshop zur Identifizierung und Analyse der Dienstleistungen, die zwischen diesen Organisationen ausgetauscht wurden, durchgeführt. Im Anschluß an diesen Workshop wurde mit einigen ausgewählten Workshopteilnehmern eine Diskussion zur Macht- und Interessenanalyse anberaunt, um die Interessenlage der wichtigsten Beteiligten im Hinblick auf die Zielsetzung des TZ-Projekts zu untersuchen.

## 2.2 Die Macht- und Interessenanalyse: Vorgehensweise

### 1. Schritt: Erstellung einer Kräftefeldanalyse

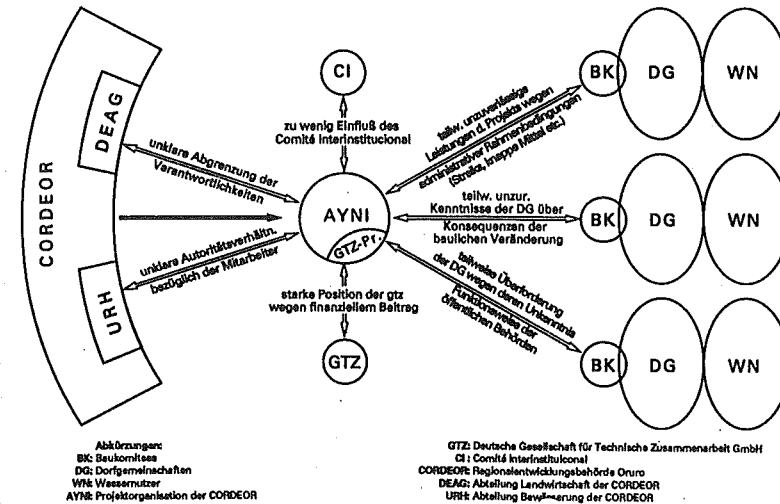
Dieser Schritt dient der gemeinsamen Verortung der Diskussionsteilnehmer in der Problemsituation und stellt gleichsam eine "Aufwärmphase" dar: Zunächst werden die wichtigsten am Projekt bzw. am Bewässerungssystem beteiligten Organisationen graphisch erfaßt; gleichzeitig werden in freier Form (ohne methodische Vorgaben) wichtige ins Auge fallende Beziehungsmuster diskutiert und in die Grafik eingetragen. Dadurch werden die Diskussionsteilnehmer mit der Situation vertraut gemacht, die beteiligten Organisationen werden aufgelistet und in Ansätzen werden bereits einige wesentliche Dominanz- bzw. Abhängigkeitsverhältnisse herausgearbeitet.

Im vorliegenden Beispiel traten durch die Kräftefeldanalyse folgende wesentliche Aspekte zutage (vgl. Abb. 1):

- die Abgrenzung zwischen den Abteilungen bzw. Einheiten von CORDEOR, die dem Projekt Personal zur Verfügung stellten, und der Projektorganisation AYNI waren nicht klar geregelt. So waren z.B. Mitarbeiter der "Unidad de Recursos Hídricos" (URH) von CORDEOR zwar dem Projekt zugeordnet, gleichzeitig waren sie jedoch weiter dem Leiter der URH hierarchisch unterstellt. Von diesem wurden sie bei Bedarf und in der Regel ohne zufriedenstellende Abstimmung mit dem Projektleiter von AYNI für nicht-projektbezogene Aufgaben eingesetzt. Der Projektleiter des Projekts AYNI verfügte weder über die hierarchische Autorität über die ihm zugeordneten Mitarbeiter, noch verfügte er über

die uneingeschränkte Kompetenz über den Einsatz der Projektmittel, deren Verwendung von CORDEOR und damit nicht vom Projekt selbst gesteuert wurde.

Abb. 1: Kräftefeldanalyse „Kleinbewässerung Oruro“



- die Beziehung zwischen den Projektmitarbeitern und den Dorfbewohnern war mitunter erheblichen Belastungen ausgesetzt: In mehreren Situationen war es den Mitarbeitern AYNI nicht möglich gewesen, Vereinbarungen, die sie mit den Bauern getroffen hatten, einzuhalten. Dies hatte das Vertrauen der Zielgruppe in die Zuverlässigkeit des Projekts beeinträchtigt. Darüber hinaus war das Verhältnis zwischen den Projektmitarbeitern grundsätzlich durch eine geringe gegenseitige Kenntnis der jeweiligen Lebens- und Arbeitsbedingungen des "Gegenübers" gekennzeichnet. Dies führte insbesondere bei der Organisation der gemeinsamen Arbeiten zu erheblichen Mißverständnissen. Im Hinblick auf projektbezogene Aktivitäten äußerten die Bauern, in einigen Fällen über die Konsequenzen der Baumaßnahmen, insbesondere über die zukünftigen Instandhaltungserfordernisse, zu Beginn der Arbeiten nicht ausreichend informiert gewesen zu sein.

- das formal sehr bedeutende "Comité Interinstitucional", dem Vertreter aller wesentlichen Beteiligten (CORDEOR, AYNI, Planungsministerium, externe Geber) angehörten, hatte real nur wenig Einfluß auf wichtige Projektentscheidungen. Der Einfluß der Finanziers (FAO bzw. später GTZ) wurde dagegen - unabhängig von der geringen Formalisierung - als sehr hoch eingeschätzt.

Damit brachte die Kräftefeldanalyse einige Ergebnisse zutage, die direkt schon in den weiteren Verlauf der Macht- und Interessenanalyse eingebracht werden konnten (z.B. den geringen Einfluß des Comité Interinstitucional) sowie andere, die an einem späteren Zeitpunkt als Ausdruck zugrundeliegender (verdeckter) Interessen gedeutet werden konnten (z.B. das geringe Interesse der CORDEOR an einer verbindlichen Klärung der Verantwortlichkeiten zwischen ihr und der Projektorganisation AYNI).

## 2. Schritt: Erfassung und Analyse der Interessen der beteiligten Organisationen

In diesem Schritt werden die Interessen der beteiligten Organisationen analysiert. Dabei wird besonderes Augenmerk darauf gelegt, zu ergründen, welche realen Interessen vorliegen und inwieweit diese der Erreichung eines bestimmten Ziels eher "förderlich" oder eher "hinderlich" sind. Hierzu ist es erforderlich, daß das zugrundeliegende Ziel definiert ist. Im vorliegenden Fall war das Ziel, auf das die Macht- und Interessenanalyse bezogen wurde, fast deckungsgleich mit dem Ziel des TZ-Projekts und lautete folgendermaßen: "die traditionellen, kleinbäuerlichen Bewässerungssysteme (, die von AYNI unterstützt wurden) sind verbessert und werden nachhaltig betrieben"<sup>36</sup>.

Im Anschluß an die Diskussion der Interessen der beteiligten Organisationen, wird versucht, die Interessenlage der Organisationen auf einer 7stufigen Skala (von sehr förderlich bis sehr hinderlich) zu bewerten. Dabei sollte betont werden, daß diese Beurteilung nicht mit einer Bewertung der "Qualität" oder "Legitimität" der Interessen gleichgesetzt werden darf. Die Beurteilung der Interessenlage bezieht sich ausdrücklich auf das zuvor bestimmte (Projekt-)Ziel, das in der Regel das zentrale Ziel nur einer einzelnen der beteiligten Organisationen darstellen wird. Demnach kann eine andere Organisation, die vielleicht nur marginal am Projektgeschehen beteiligt ist (z.B. ein Zulieferbetrieb) legitimerweise teilweise Interessen vertreten, die dem Projektziel der Projektorganisation selbst nicht unbedingt förderlich sind (z.B. Verkaufsinteressen).

<sup>36</sup> Allerdings ist es auch denkbar, übergeordnete Zielsetzungen, die nicht unbedingt explizit mit den Zielsetzungen einer einzelnen Organisation identisch sein müssen, zugrundezulegen (z.B. können die In-

Im vorliegenden Fall wurden die Interessen der vier wichtigsten beteiligten Organisationen im Hinblick auf das Ziel "traditionelle, kleinbäuerliche Bewässerungssysteme sind verbessert und werden nachhaltig betrieben" wie folgt bewertet (vgl. Tabelle 1):

- CORDEOR - hinderlich

Begründung: Zwar waren der Regionalentwicklungsbehörde CORDEOR durchaus eine Reihe von Interessen zuzuschreiben, die einer Erreichung des Projektziels förderlich erschienen (Interesse an weiteren Krediten bzw. TZ-Mitteln, Interesse an erfolgreichen Projekten zur politischen Selbstdarstellung in der Region). In der Praxis erwiesen sich jedoch die Interessen derjenigen Organisationsteile, die direkt Personal an das Projekt entsandten, als sehr hinderlich für den Projektablauf. Indem diese Abteilungen Mitarbeiter und Material des Projekts anderweitig einsetzten, was im übrigen im regionalen Kontext bei fehlenden Mitteln und drängenden Aufgaben durchaus verständlich war, gefährdeten sie die Erreichung des Projektziels. Ähnliches galt für die überwiegend "politische" Besetzung der Stellen im Projekt nicht nur auf der Führungsebene - ebenfalls eine in der Region durchaus üblich Praxis, die eine adäquate fachliche Besetzung wichtiger Stellen im Projekt verhinderte. Es war deshalb insgesamt gesehen von einem überwiegend hinderlichen Einfluß der Interessen dieser Organisation auf die Erreichung des o.g. Ziels auszugehen.

- AYNI - eher förderlich

Begründung: Hier überwogen die förderlichen Interessen (professionelles Interesse an der Erreichung zufriedenstellender Projektergebnisse, Interesse am Erhalt des Arbeitsplatzes) die eher "hinderlichen" Interessen. Zu letzteren zählten u.a. das eng mit einer stark angebotsorientierten und wenig kundenorientierten Einstellung der Mitarbeiter verbundene Interesse der Mitarbeiter von AYNI, Aktivitäten in der Nähe der Departementshauptstadt Oruro vorzuziehen und die weitabgelegenen Projekte zu vernachlässigen. Alles in allem wurden die Interessen AYNIs deshalb nur mit "eher förderlich" bewertet.

Interessen aller beteiligten Organisationen im Hinblick auf die Umweltverträglichkeit ihres Handelns untersucht werden).

Tab. 1: Interessenslage und Machtpotential Oruro

	förderliche Interessen	hinderliche Interessen	Bewertung der Interessenslage	Bewertung des Machtpotentials
CORDEOR	<ul style="list-style-type: none"> <li>Interesse an erfolgreichen Projekten zur Außenanstellung ("Wählerwirksamkeit")</li> <li>Professionelles Interesse an Zielerreichung</li> <li>Interesse an weiteren Krediten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Interesse der "personalspendenden" Abteilungen am Einsatz von Projektmitarbeitern in nicht-projektbezogene Aktivitäten</li> <li>Verwendung der Finanzmittel für nicht-projektbezogene Maßnahmen</li> <li>"politische" Besetzung von Stellen</li> </ul>	hinderlich	groß
Ayni	<ul style="list-style-type: none"> <li>Professionelles Interesse an Zielerreichung</li> <li>Interesse am Erhalt der Arbeitsplätze</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>wenig Interesse an effektiver Kundenorientierung</li> <li>Priorisierung von Projekten in der Nähe Oruros</li> </ul>	etwas förderlich	mittel
Dorfgemeinschaften	<ul style="list-style-type: none"> <li>großes Interesse an Verbesserung der Bewässerung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Interesse der Bauern an Prestigeprojekten</li> </ul>	förderlich bis sehr förderlich	gering
GTZ	<ul style="list-style-type: none"> <li>Professionelles Interesse an Zielerreichung</li> <li>Besonderes konzeptionelles Interesse an diesem Projekt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Interesse am "geordneten" Mittelabfluß</li> </ul>	förderlich	groß

- Dorfgemeinschaften - förderlich

Begründung: In diesem Falle konnte davon ausgegangen werden, daß das Interesse der Bauern an langfristig funktionierenden Bewässerungssystemen eindeutig stärker war, als das ebenfalls vorhandene Interesse einiger Bauernvertreter an Prestigeprojekten mit zweifelhaftem Nutzen für die Gemeinschaft.

- GTZ - förderlich

Begründung: Da es sich bei dem zu untersuchenden Ziel, um das Projektziel des TZ-Projekts handelte, konnte man von einem förderlichen Interesse der GTZ ausgehen. Gewisse hinderliche Einflüsse, die sich aus den organisationsinternen Erfordernissen der GTZ hätten ergeben können (z.B. aus dem 'Zwang zum Mittelabfluß'), wurden in diesem Fall als vernachlässigenswert eingestuft, vor allem deshalb, weil in diesem beratungsintensiven Vorhaben Investitionsmittel keine große Rolle spielten.<sup>37</sup>

Zusammenfassend erlaubte es diese Vorgehensweise, die vermuteten oder durch konkrete Erfahrungen evident gewordenen Interessen wichtiger beteiligter Organisationen zu thematisieren und ihren Einfluß im Gesamtzusammenhang des Projektes zu diskutieren und zu beurteilen.

### 3. Schritt: Bewertung des Einflußpotentials der beteiligten Organisationen.

In dieser Phase des Workshops werden die Teilnehmer gebeten, sich auf eine Bewertung des Einflusses bzw. Machtpotentials der beteiligten Organisationen zu einigen. Beurteilt werden soll der Einfluß der Organisation auf wichtige Projektentscheidungen. Dabei sollen sowohl der Einfluß auf die Entscheidungsfindung als auch auf die Umsetzung der Entscheidung berücksichtigt werden. Die Bewertung erfolgt auf einer 3er Skala von "gering" bis "groß".

Im Fall des Projektes "Kleinbewässerung Oruro" wurden der reale Einfluß der CORDEOR sowie der GTZ wesentlich höher eingeschätzt als der Einfluß der Projektorganisation, der nur mit "mittel" bewertet wurde. Dagegen hatte die Zielgruppe des Projekts, die Wassernutzer,

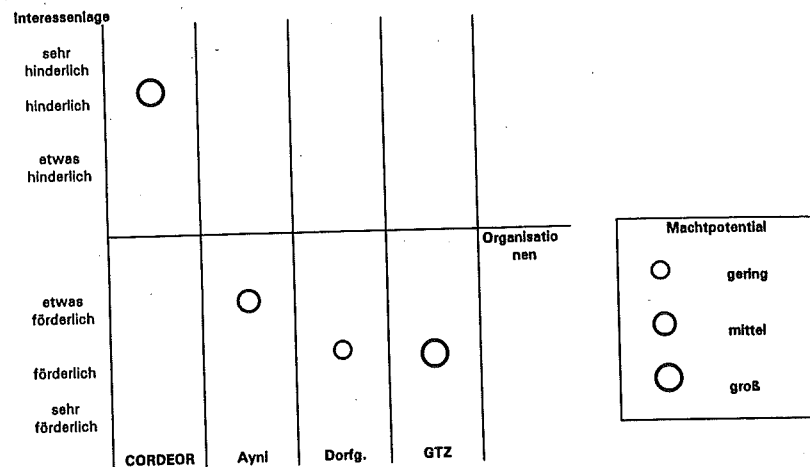
<sup>37</sup> Daß es sich bei dem zu untersuchenden Ziel gleichzeitig um das Formalziel einer bestimmten Organisation handelt, muß nicht immer automatisch bedeuten, daß deren Interessenslage dem Ziel förderlich ist. Unter gewissen Umständen können auch auf Seiten der Durchführungsorganisation Interessenkonflikte vorliegen, die das reale Interesse an der Zielerreichung negativ beeinflussen (z.B. kann das Interesse an einem zügigen Mittelabfluß dazu führen, bestimmte der Qualität des Gesamtvorhabens dienliche, zeitaufwendige Maßnahmen zu unterlassen).

nur einen sehr geringen Einfluß auf wichtige Projektentscheidungen und deren Umsetzung (vgl. Tabelle 1).

**4. Schritt: Erstellen der Macht- und Interessen-Matrix und Beurteilung der Tragfähigkeit des institutionellen Arrangements.**

Nunmehr werden die Ergebnisse der Schritte 2 und 3 in die Macht- und Interessenmatrix eingetragen (Abb. 2). Für die Bewertung und Beurteilung der Tragfähigkeit des institutionellen Arrangements gilt folgendes: Je mehr Organisationen mit hohem Machtpotential (erkennbar an der Größe des Punktes) sich auf der Hälfte der Matrix befinden, die auf eine dem Projektziel "förderliche" Interessenlage hinweisen, desto höher ist aller Wahrscheinlichkeit nach die Tragfähigkeit des institutionellen Arrangements im Hinblick auf die definierten Projektziele. (Es soll an dieser Stelle noch einmal darauf hingewiesen werden, daß es sich hierbei um eine subjektive, qualitative Bewertung handelt, die Teil einer umfassenderen Analyse der organisatorischen Landschaft sein sollte.)

Abb. 2: Macht- und Interessenmatrix Oruro\*



\* Interessen und Machtpotential in bezug auf das auf Seite 142 formulierte Ziel  
 Im vorliegenden Fall erbrachte die Diskussion der Tragfähigkeit des institutionellen Arrangements des Projekts "Kleinbewässerung Oruro" anhand der Macht- und Interessenmatrix die folgenden Ergebnisse:

- Die Mehrzahl der Organisationen und Machtpotentialanteile befanden sich im unteren Teil der Matrix und damit in dem Bereich, der auf "förderliche" Interessen im Hinblick auf das Projektziel hindeutete; d.h. man konnte tendenziell von einer Tragfähigkeit des institutionellen Arrangements ausgehen.
- Diejenige Organisation/Gruppe, die das größte Interesse an einem funktionierenden Projekt hatte, die Wassernutzer, hatte in der vorliegenden Projektkonstellation den geringsten Einfluß auf wichtige Projektentscheidungen und ihre Umsetzung.
- Dieses "Machtdefizit" wurde in diesem Fall aufgefangen von einem hohen Interesse des "Geldgebers" GTZ, das hier nicht zuletzt aufgrund eines besonderen konzeptionellen Interesses der beteiligten Organisationseinheiten unterstellt wurde.
- Auch die überwiegend dem Projektziel "förderlichen" Interessen der Projektorganisation AYNi wirkten sich positiv aus.
- Problematisch war allerdings, daß dem formalen Projektträger eine dem Projektziel wenig förderliche Interessenlage zugeschrieben wurde. Auch wenn die Gründe hierfür im regionalen, politischen Kontext zweifellos nachvollziehbar und u.U. sogar entwicklungspolitisch (bezogen auf die Zielsetzung der Regionalentwicklungsorganisation insgesamt) vertretbar waren, waren sie dennoch für das hier untersuchte Ziel problematisch, weil die zu erwartenden Interventionen der am TZ-Projekt beteiligten Organisationseinheiten der Regionalentwicklungsbehörde durchaus geeignet waren, die Erreichung des TZ-Projektziels zu gefährden.

**5. Schritt: Diskussion und Konsequenzen**

Abschließend sollten die Konsequenzen aus der Macht- und Interessenanalyse diskutiert werden. Hierzu können z.B. gehören: Möglichkeiten zur Verringerung bzw. Vergrößerung des Einflusses einzelner Organisationen, Maßnahmen zur Stärkung der "förderlichen" Interessen einzelner Organisationen (z.B. durch Interessenabgleich), Änderungen der Projektkonstellation und Zielorientierung, um den gegebenen Interessen besser zu entsprechen oder aber u.U. sogar Überlegungen dahingehend, ob es tatsächlich ratsam ist, das Projekt weiter zu verfolgen.

Im Fall "Kleinbewässerung Oruro" wurden folgende Konsequenzen diskutiert:

- Wenn möglich, sollte der Einfluß der Wassernutzer, der am stärksten von den Projektergebnissen betroffenen Gruppe, am Projektgeschehen vergrößert werden.
- Dagegen hätte ein reduzierter direkter Einfluß der Regionalentwicklungsbehörde CORDEOR auf konkrete Projektentscheidungen die Zielerreichung vereinfachen können. Eine Voraussetzung hierfür war eine klare Rollenverteilung zwischen CORDEOR und der Projektorganisation.
- Auch der Einfluß der Projektorganisation AYNÍ sollte vergrößert werden.

Bei dem Bemühen die Konsequenzen aus der Macht- und Interessenanalyse in der Praxis umzusetzen stellte sich ein besonderes Problem: Die Organisation mit den am ausgeprägtesten "hinderlichen" Interessen war die mächtigste und einflußreichste Organisation auf der Partnerseite und damit kaum zu umgehen. Das hieß, es konnte nur darum gehen, in intensiven Diskussionen mit dieser Organisation eine gemeinsame, für alle akzeptable Lösung zu erarbeiten.

Die Ergebnisse der Untersuchung wurden mit den bolivianischen Autoritäten diskutiert, die daraufhin eine Reihe von Änderungen in den organisatorischen Aufbau des Projekts in die Wege leiteten. Zunächst wurde das gesamte Projektpersonal dem bolivianischen Projektdirektor unterstellt. Außerdem wurde die Verfügungsgewalt des Projektdirektors über die Projektmittel zumindest formal hergestellt. Auch wenn diese Maßnahmen nicht alle Probleme des Projekts beseitigen konnte, so wurde dennoch durch sie ein Prozeß der Rollenklärung und -abgrenzung initiiert, der zu einer größeren Transparenz und damit auch zu einer größeren Wahrscheinlichkeit der Zielerreichung führte.

### 3. Abschließende Bewertung des Instruments

Die Macht- und Interessenanalyse ermöglicht es in einfacher Weise, die Macht- und Interessenverhältnisse in einem institutionellen Arrangement transparent zu machen. Dadurch eröffnet sie Möglichkeiten, in strukturierter Form mit dem Problem der Machtverhältnisse im Zusammenhang mit (Entwicklungs-)Projekten umzugehen. Insbesondere lassen sich mit der Hilfe dieses Instruments im Vorfeld einer Entscheidung über die Durchführung eines Projekts wichtige Hinweise zur Beurteilung der Trägfähigkeit eines institutionellen Arrangements ableiten.

Wie eingangs erwähnt eignet sich die Macht- und Interessenanalyse in erster Linie für die eine einzelne Organisation, die die Risiken ihres Engagements, z.B. in Entwicklungsprojekten, unter Macht- und Interesseengichtspunkten abschätzen will. Darüber hinaus ist es durchaus auch vorstellbar, die Macht- und Interessenanalyse in bestimmten Situationen mit Vertretern mehrerer Organisationen durchzuführen, z.B. wenn das "Vertrauenklima" zwischen den beteiligten Organisationen eine offene Diskussion zuläßt oder wenn keine "elementaren" Interessen und Einflußsphären bedroht sind. In solchen Situationen könnte das Instrument auch Ausgangspunkt für Veränderungsprozesse in organisatorischen Netzwerken sein, wenn beispielsweise Interessenkonflikte zwischen Organisationen offengelegt und Lösungsmöglichkeiten entwickelt werden. Allerdings liegen diesbezüglich bislang noch keine Erfahrungen vor.

Die Risiken beim Einsatz der Macht- und Interessenanalyse liegen auf der Hand: Sie greift "per se" in Machtverhältnisse ein und sollte deshalb mit der gebotenen Vorsicht verwendet werden. Sie setzt auf der Seite der Anwender eine sichere Einschätzung der Grenzen des Instruments voraus.



## Logistik von Dienstleistungen ? –

Überlegungen zur Übertragbarkeit industrielogistischer Erfahrungen und Konzepte auf interaktionsorientierte Dienstleistungen

Peter Klaus

Beitrag zu „interact“, Okt. 1994

### 1. Logistik und Dienstleistungen: Die Kongruenzvermutung

Logistik ist im Verlauf der letzten zehn Jahre ins Zentrum des Interesses der Managementpraxis gerückt. Es sind zahllose Logistikabteilungen, -positionen und -projekte in den Unternehmen Deutschlands und der anderen Industrienationen entstanden. Logistik ist zum Gegenstand professioneller Vereinigungen, berufsbildender und wissenschaftlicher Ausbildungsgänge geworden. Die Spuren logistischer Aktivitäten in der Wirtschaft sind überall.<sup>38</sup>

Die Stetigkeit und Schnelligkeit, mit der sich Logistik seit den 1980-er Jahren ausgebreitet hat, unterscheidet sie offensichtlich von anderen, modischen Managementschlagworten und Konzepten, die sich als kurzlebig erwiesen haben. Sie sprechen dafür, daß Logistik Aufgabenstellungen von zentraler, nachhaltiger Bedeutung für das Management in dieser Zeit berührt. Logistik scheint dafür neue, interessante Lösungsansätze und Antworten liefern zu können.

#### 1.1 Kundenorientierte, schnelle und flexible Prozesse - Versprechen der Logistik

Es ist nicht schwierig, die "Treiber" der raschen Verbreitung der Logistik zu identifizieren:

*Forderung nach konsequenter Kundenorientierung wirtschaftlicher Aktivitäten.* Ausreifende, gesättigte Märkte in weiten Bereichen der Wirtschaft der Industrienationen haben dazu geführt, daß Wettbewerber um diese Märkte kämpfen müssen. Für Überleben und Erfolg eines Unternehmens genügt es nicht mehr, nur "präsent" zu sein und Produktionskapazitäten zu besitzen. Nachhaltige Wettbewerbsvorteile lassen sich von einzelnen Unternehmen weder durch "technologische Sprünge", noch durch gelegentliche kostensenkende Rationalisierungsaktionen, noch durch Werbekampagnen erringen, wenn die Felder dicht besetzt, die Wettbewerber gleich stark und gleich kompetent sind.

Stattdessen liegt der Schlüssel für die Erhaltung von Marktanteilen für die meisten Unternehmen heute in beharrlichem Studium der Kundenbedürfnisse und in kontinuierlicher Verfeinerung der Anpassung der Produkt- und Leistungsangebote an diese Bedürfnisse - in konsequenter "Kundenorientierung".

Konsequente Kundenorientierung ist auch eine Forderung, die zunehmend in Bereichen der Wirtschaft und Gesellschaft erhoben wird, in denen marktwirtschaftliches, wettbewerbliches Denken und Handeln traditionell keinen Platz hatte.

- Weite Bereiche staatlicher, ehemals 'hoheitlicher' Aktivitäten werden heute als "Dienstleistungen am Bürger" neu definiert. Auch von Beamten und anderen Repräsentanten der öffentlichen Hand wird somit "Kundenorientierung" verlangt.<sup>39</sup>
  - Schließlich setzt sich derzeit ein neues Denken über die Beziehungen zwischen Menschen und Abteilungen *innerhalb* großer Organisationen durch. Solche Beziehungen werden als "Ketten von internen Lieferanten-Kundenbeziehungen" interpretiert (Schonbergerger, R.B., 1990). Jeder Mitarbeiter, jeder Funktionsbereich und jede Abteilung der Organisation muß eine Aufgabe als "Lieferant" einer Leistung oder eines Produktes nachweisen, das für einen anderen Mitarbeiter, Funktionsbereich, oder eine andere Abteilung - seine "Kunden" - Nutzen stiftet. Wer keinen Kunden hat, hat keine Existenzberechtigung in der Organisation!
- *Logistik bietet ein Instrumentarium von Begriffen, Prinzipien und Ideen an, das für die Organisation und Operation konsequent kundenorientierter Prozesse im Unternehmen geeignet ist. Im populären Sprachgebrauch ist sie das Feld, das dem Kunden "die richtigen Produkte, in der richtigen Menge, zur richtigen Zeit ..." sichert.*

*Zeitorientiertes Management.* Die wirtschaftsweite Tendenz zur Verkürzung der Lebenszykluszeiten bzw. der Perioden ertragbringender Vermarktbarkeit von Produkten und Leistungen zwingt Unternehmen zur Verkürzung der Zykluszeiten für Forschung und Entwicklung, der benötigten "time to market" für neue Angebote, und der Anpassung an veränderte Marktbedürfnisse. "Quick Response" -Fähigkeit bei der Auftragsabwicklung, bei Serviceanfragen und Reklamationserledigung ist in immer mehr Märkten eine Überlebensbedingung. "Zeit" ist deshalb als kritische Dimension unternehmerischen Handelns ins Zentrum des Managementinteresses gerückt (Stalk, G., 1988).

<sup>38</sup> vgl. die Einführung zum Beitrag Klaus, P. (1995).

<sup>39</sup> vgl. die Ausführung dieses Argumentes im Beitrag KLAUS, P., Management der Qualität von Dienstleistungen" in diesem Band.

- *Logistik wird als Schlüssel zu erfolgreichem "time-based" Management verstanden. "Just-in-Time", bzw. enge zeitliche Verkettungen betrieblicher Aktivitäten führen zu sprunghafter Beschleunigung von Durchlaufzeiten in allen Arten organisatorischer Prozesse.*

*Flexibilität, Adaptionen- und Lernfähigkeit.* Im "Zeitalter der Diskontinuitäten" (Handy, C., 1994) genügt es nicht mehr, einmalig und "ein-für-alle-Mal" eine Optimierung von Produkten und Leistungen, von organisatorischen Strukturen und Abläufen anzustreben - selbst wenn dies eine realisierbare Aufgabe wäre. Alle Unternehmen und sonstigen Organisationen der Wirtschaft und Gesellschaft sind in Umfeldern von natürlichen und ökonomischen, demographischen und soziologischen, politisch-rechtlichen und technologischen Einflüssen eingebunden, von denen die Leistungsanforderungen an die Organisation bestimmt, zugleich die Handlungsspielräume des Managements begrenzt werden. "Optimalität" eines Produktes, einer Leistung, einer Struktur gibt es nach heutigem Verständnis nur relativ zu einer gegebenen Umfeldkonfiguration.

Die Umfeldern verändern sich aber beständig und unvorhersehbar, mit wachsender Turbulenz. Die Überlebensfähigkeit einer Organisation wird deshalb viel mehr von ihrer Fähigkeit bestimmt, flexibel auf wechselnde Umfeldanforderungen und -Bedrohungen zu reagieren.<sup>40</sup> Adaptionen- und Lernfähigkeit sind entscheidende Qualitäten einer "effektiven", längerfristig erfolgreichen Organisation (vgl. Goodman, P.S. und J.M. Pennings, 1977).

- *Logistik verspricht durch die Befreiung der Organisation von hinderlichem "Ballast" an Beständen, sowie durch Einbringung flexibler, selbstlernfähiger Steuerungs- und Kontrollmechanismen in die Strukturen und Prozesse zur Steigerung der Adaptionen- und Lernfähigkeit von Organisationen in turbulenten Umfeldern entscheidend beizutragen.*

## 1.2 Dienstleistungen in der postindustriellen Welt - ungelöste Aufgaben

Bisher ist an der Einlösung der "Versprechen" der Logistik überwiegend in der Welt marktwirtschaftlich tätiger, industrieller Unternehmen gearbeitet worden. Dabei befinden wir uns, wie vielfach festgestellt wurde (vgl. Bell, D., 1973 sowie Klaus, P. über Qualität von Dienstleistungen in diesem Band), im Übergang von der "industriellen" zu einer "postindustriellen", von Dienstleistungsaufgaben, Dienstleistungsarbeitsplätzen und Dienstleistungsorganisationen geprägten Welt.

<sup>40</sup> Klassische Quellen in der organisationstheoretischen Literatur für die Bedeutung der Beziehungen zwischen Organisationen und ihren Umfeldern sind DILL, W.; Emery und Trist (1965); Pfeffer, Jeffrey und Salancik (1978) sowie Freeman, E.R. (1984).

Die Anforderungen der Kundenorientierung, der Schnelligkeit und Adaptionenfähigkeit werden in der postindustriellen Dienstleistungsgesellschaft noch größere Bedeutung gewinnen. Dienstleistungen erfordern eine "Kultur des Dienens" (vgl. Witt, D., 1991), die nichts anderes als "Kundenorientierung" in konsequenter Ausprägung ist. Schnelligkeit ist *conditio sine qua non* bei Dienstleistungen, wo Produktion und Konsumtion in einem simultanen, sofort auf ein Kundenbedürfnis reagierenden Akt zusammenfließen (vgl. Herder-Dorneich, Ph. und W. Kötz, 1972). Wo die heterogenen, von flüchtigen subjektiven Anforderungen und Wertungen bestimmten Ansprüche wechselnder und heterogener Dienstleistungsklientelen befriedigt werden müssen,<sup>41</sup> sind Flexibilität und Lernfähigkeit der Menschen und der Organisationen schließlich noch mehr gefordert als in der industriellen Welt lagerbarer, transportierbarer, physisch kontrollierbarer Güter.

Die verbreitete Kritik an der Effektivität von Dienstleistungsunternehmen, ganz besonders der öffentlichen Dienstleistungsorganisationen, deutet an, wie wenig diese Anforderungen bisher erfüllt werden (vgl. Klaus, P. zu Qualität von Dienstleistungen in diesem Band).

Es bietet sich an, die offensichtliche Kongruenz zwischen den Versprechen der Logistik und den aktuellen Herausforderungen an das Management von Dienstleistungsorganisationen nutzbar zu machen. Logistik ist ein Angebot an Know How und Erfahrungen zur organisatorischen Verankerung von Kundenorientierung, zur Beschleunigung und Flexibilisierung von Prozessen und zur Implantierung von Lernfähigkeit in die Organisationen. Eine systematische Bemühung um den "Transfer" von Logistik Know How und Erfahrungen in den Dienstleistungssektor ist bisher nicht bekannt.

## 2. Plan einer Untersuchung: Mit Logistik zu effektiveren Dienstleistungen?

Um eine solche Bemühung einzuleiten, sind drei Fragen zu beantworten:

- Was - exakt - heißt logistisches Denken und Handeln für das Management?
- Welche Konsequenzen ergeben sich aus dem Transfer logistischer Denk- und Handlungsmuster auf das Management von Dienstleistungen - unter besonderer Berücksichtigung von Dienstleistungen der Technischen Zusammenarbeit (TZ)?
- Sind diese Konsequenzen für das Management von Dienstleistungsorganisationen praktikabel - wird sich daraus ein Beitrag zur Steigerung der Effektivität, zum Beispiel der internationalen Technischen Zusammenarbeit ergeben?



Diese drei Fragen werden in den folgenden Abschnitten des Beitrages diskutiert. Es wird deutlich werden, daß es nicht *ein* Verständnis von Logistik, und auch *keine einheitliche, homogene Aufgabenstellung des Dienstleistungsmanagements* gibt.

Im unmittelbar folgenden Abschnitt 3 des Beitrages werden deshalb drei wesentliche Bedeutungen der Logistik identifiziert und einige unterschiedliche Sichten des Managementproblems von Dienstleistungen verdeutlicht. Im Abschnitt 4 werden Möglichkeiten und Konsequenzen des Transfers der drei Logistikbedeutungen untersucht.

Es wird sich zeigen, daß jede dieser Logistikbedeutungen auf je einen bestimmten Aspekt der Aufgabenstellungen des Dienstleistungsmanagements transferierbar ist. Es wird sich auch zeigen, daß mit der Annäherung an die zentrale Problematik des Dienstleistungsmanagements - das *Management von Interaktionen* zwischen Menschen, die "dienen" und Menschen, die Dienste erwarten - dieser Transfer höhere Anforderungen an Abstraktionsfähigkeit und Kreativität stellt.

Im abschließenden 5. Abschnitt wird schließlich die Frage diskutiert, ob das Versprechen einer "Logistik der Dienstleistungen" für die Praxis des Dienstleistungsmanagements einlösbar ist.

### 3. Abstecken des Feldes: Begriffsklärungen

#### 3.1 Was Logistik heißen kann - zwei populäre Bedeutungen

Wenn man fragt, was Logistik heißen kann, so erhält man darauf keine einheitliche Antwort. Ein Rückblick auf die bis in die 1950-er Jahre zurückreichende angelsächsische und deutsche Management- und Betriebswirtschaftsliteratur läßt mindestens drei deutlich unterscheidbare "Cluster" von Bedeutungen erkennen, die sich mit der Vokabel "Logistik" verbinden:

*Die erste Bedeutung der Logistik - Lehre von den Transferaktivitäten des Transports, der Lagerung und der Ordnungsveränderung in der Wirtschaft.*<sup>41</sup> In der angelsächsischen Literatur gilt ein Beitrag von Lewis/Culliton/Steele aus dem Jahr 1956 als der Klassiker des

<sup>41</sup> Vgl. die Ausführungen zum "subjektiven" Qualitätsbegriff bei Dienstleistungen im Beitrag von KLAUS, P. „Management der Qualität von Dienstleistungen“, in diesem Band!

<sup>42</sup> Vgl. die ausführlichere Darstellung der Ergebnisse dieses Rückblicks in KLAUS, P. (1995)

Feldes der betriebswirtschaftlichen Logistik (Lewis, H.T. et al., 1956).<sup>43</sup> Es ging dort um die praktische Frage der Rechtfertigung der hohen Kosten von Luftfrachtversendungen in der Warendistribution. Anstatt eine kurzfristige, isolierte Minimierung der Kosten des Transports zu suchen - die nie eine betriebswirtschaftliche Rechtfertigung von Luftfrachtversand in der Distribution gerechtfertigt hätte - argumentierten die Autoren für "Total Cost Analysis" in der Distribution - hier für die Berücksichtigung von Ersparnissen durch Luftfrachtversand im Lager-, Verpackungs- und Handlingbereich, die dann durchaus zur Rechtfertigung einer teureren Transportart führen konnten. In weiteren klassischen Beiträgen von Magee (Magee, J.F., 1969) und Drucker (Drucker, P., 1962) wurde für die systematische Auseinandersetzung mit den vorher in der betriebswirtschaftlichen Diskussion nur beiläufig behandelten "Transferaktivitäten"

- Transfers im Raum bzw. dem *Transport*
- Transfers in der Zeit bzw. der *Lagerung*
- Veränderungen der (An)ordnung bzw. *Kommissionierung, Umschlag, Verpackung*

geworben. Den Transferaktivitäten in den wirtschaftlichen Prozessen sollte endlich ein gleichberechtigter Platz neben den bis dahin dominierenden "Transformations"-Aktivitäten der Produktion eingeräumt werden.

Es bot sich an, für die Bewältigung der neu entdeckten Aufgaben systematischer Analyse physischer Distributionsaktivitäten auf das lange vorher entwickelte Wissen der militärischen Logistik zurückzugreifen. Die Assoziation der alten Aufgabe der militärischen Logistik - Versorgung der Truppen mit allen Notwendigkeiten für das Gefecht<sup>44</sup> - mit der Aufgabe der physischen Versorgung von Märkten mit Gütern lag nahe. Zudem war die militärische Logistik im zweiten Weltkrieg und unmittelbar danach durch amerikanische Wissenschaftler erfolgreich zu einem wissenschaftlich anspruchsvollen Feld der Anwendung quantitativer Planungs- und Optimierungstechniken entwickelt worden. Dies kam ihrer Attraktivität für das Feld der Managementwissenschaft weiter entgegen, die damals ihren Anspruch auf Wissenschaftlichkeit durch intensive Nutzung quantitativer Methoden untermauern wollte.

Als Folge dieser Entwicklung hat sich das Verständnis der Logistik als einer Wissenschaft von den - früher relativ zur Güterproduktion bzw. Gütertransformation eher als peripher betrachteten - "Transfer"-Aktivitäten des Transportierens, Umschlagens/Kommissionierens und Lagerns in Praxis und Betriebswirtschaftslehre gefestigt. Das Anwendungsfeld wurde

<sup>43</sup> auf die weiter zurückreichende Historie der Logistik im militärischen Bereich wird in diesem Beitrag nicht näher eingegangen.

bald auf die ganze volkswirtschaftliche Wertschöpfungskette erweitert, wie industrielle Beschaffung, innerbetriebliche Materialwirtschaft und die "makrologistischen" Transport- und Verkehrssysteme (vgl. z.B. Kirsch, W., 1971).

In seiner "ersten Bedeutung" ist Logistik demnach zu interpretieren als

*Feld der systematischen Auseinandersetzung mit "Transferbedarfen" des Transports, der Lagerung und des Umschlages von physischen Gütern, die in arbeitsteiligen Güterwirtschaftsprozessen zu befriedigen sind, sowie der Optimierung dieser "Transferleistungen".<sup>45</sup>*

Die systematische Auseinandersetzung mit Transferaktivitäten ist bis heute ein Eckpfeiler des Feldes, für nicht wenige Logistiker dessen identitätsstiftendes Fundament.<sup>46</sup>

*Die zweite Bedeutung der Logistik - Lehre von der Koordination wirtschaftlicher Aktivitäten im Hinblick auf die Maximierung von Güterverfügbarkeit.* Relativ bald nach den ersten Veröffentlichungen zur Logistik, die an sich auf die systematische Auseinandersetzung mit Transferaktivitäten konzentrierten, begannen einzelne Autoren und Praktiker, unter dem Begriff Logistik Diskussionen mit deutlich anderen Inhalten zu führen. Treiber dieser Bedeutungsverschiebung war die Entdeckung, daß eine betriebswirtschaftliche und technische Optimierung des Transfers von Gütern nicht zum Erfolg führt, wenn nicht auch die dem Transfer vorgelagerten und nachgelagerten Aktivitäten und deren wechselseitige Abstimmung in die Betrachtung einbezogen werden:

Es rückte der Bedarf nach "Integration" und "Koordination" der wirtschaftlichen Aktivitäten und Funktionen, die mit dem Entstehungsprozeß von Gütern unmittelbar zu tun haben, in das Zentrum der Diskussion. Logistik wurde mit dem Anspruch "ganzheitlicher", "systemweiter", "querschnitts-"bezogener Analyse, Planung, Gestaltung und Koordination güterwirtschaftlicher Aktivitäten versehen. Das Hauptinteresse der Logistik verlagerte sich also von den, "primären", unmittelbar den physischen Zustand von Objekten verändernden Transferaktivitäten auf die Analyse von Schnittstellen und Wechselbeziehungen zwischen solchen Aktivitäten im Wirtschaftsprozeß. Definitionen der Logistik, die für diesen Ansatz

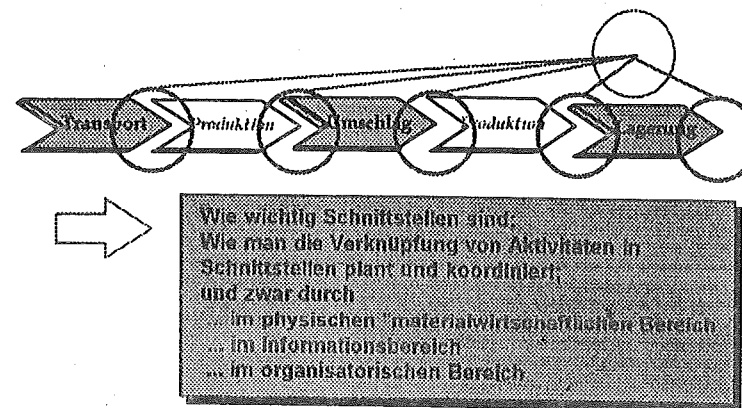
<sup>44</sup> Vgl. Zentrale Dienstvorschrift der Bundeswehr ZDV 30/41: Begriffe aus dem Bereich der Logistik, zit. bei IHDE, G.B.(1991), S. 29.

<sup>45</sup> Sinngemäß z.B. ARNOLD, U. (1988), Sp. 170.

<sup>46</sup> Eine bemerkenswerte, parallele Beobachtung war auch in der betriebswirtschaftlichen und ingenieurwissenschaftlichen Literatur der DDR zu machen. Der Begriff der Logistik wurde dort erst spät aufgenommen. Es hatte sich aber ein korrespondierendes Feld der Auseinandersetzung mit den physischen Transferaktivitäten in der Wirtschaft - das Feld der TUL-Prozesse (für "Transportieren, Umschlagen, Lagern") - etabliert.

typisch sind, heben die "sekundären", indirekten unternehmerischen Leitungsaktivitäten des Planens, Steuerns, Implementierens und Kontrollierens in Logistiksystemen hervor, die sich nicht nur auf primäre Transfer-, sondern auch auf "Transformations-"Aktivitäten im Wirtschaftsprozeß beziehen können (vgl. Abb. 1).

Abb. 1: **Logistik als Aufgabe der Integration und Koordination der betrieblichen Aktivitäten und Funktionen im Hinblick auf maximale Verfügbarkeit**



Typische Definitionen, die das "zweite" Verständnis der Logistik widerspiegeln, sind

*"Zur Logistik gehören alle Tätigkeiten, durch die die raum-zeitliche Gütertransformation ... geplant, gesteuert, realisiert und kontrolliert wird", und zwar "effizient" (vgl. Pfohl, H.C., 1990), S.12);*

*"logistics ..is ...the term describing the process of planning, implementing, and controlling the efficient, cost effective flow and storage of ... goods ... for the purpose of conforming to customer requirements...";<sup>47</sup>*

*"Logistik ist die Gesamtheit der Aktivitäten zum Herstellen, Sichern und Verbessern der Verfügbarkeit aller Personen und Mittel, die Voraussetzung, begleitende Unterstützung oder Sicherung für Abläufe innerhalb eines Systems sind."<sup>48</sup>*

<sup>47</sup> Vgl. die aktuelle Selbstdarstellungsbroschüre des COUNCIL OF LOGISTICS MANAGEMENT.

<sup>48</sup> Vgl. die Arbeitsunterlage des Ausschusses Netzplantechnik und Projektmanagement (ANPM) im DEUTSCHEN INSTITUT FÜR NORMUNG e.V., Berlin, Entwurf zur DIN 69906, vom Dezember 1990.

In weiteren populären Varianten dieses Logistikverständnisses, die sich in Praxis und Literatur als "4R"-, "6R"- oder "Seven Rights"-Definitionen<sup>49</sup> finden, stehen die Anforderungen bzw. Ziele der Integrations- und Koordinationsaktivitäten im Wirtschaftsprozeß im Mittelpunkt:

"Logistik heißt, die Verfügbarkeit

- des richtigen Produktes,
  - in der richtigen Menge,
  - im richtigen Zustand,
  - am richtigen Ort,
  - zur richtigen Zeit,
  - für den richtigen Kunden,
  - zu den richtigen Kosten
- zu sichern."

In jüngster Zeit gibt es Bemühungen in der wissenschaftlichen Betriebswirtschaftslehre, für das Verständnis der "Logistik als Koordinationsfunktion", eine strengere theoretische Fundierung zu suchen: Es wird der "material- und warenflußbezogene Koordinationsbedarf der Unternehmung" zum Erkenntnisobjekt der Logistik erklärt. Als inhaltliche Substanz dieses wissenschaftlichen Logistikverständnisses wird eine Lehre von Koordinationsformen gesehen, die aus der betriebswirtschaftlichen Organisationslehre und der Organisationstheorie zu entnehmen sei (vgl. Weber, J., 1990) und ders., 1992).

### 3.2 Wohin sich Logistik entwickelt - die dritte Bedeutung als "Prozeß- und Flow-Management"

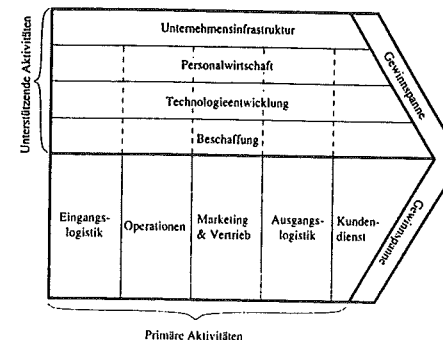
*Entwicklungslinien prozeß- und flußorientierten Managements.* Aktuelle Beiträge der Managementliteratur sowie Beobachtungen der Verfahrensweisen besonders erfolgreicher Unternehmen in jüngster Zeit, lassen die Konturen eines weiteren, neuen Denk- und Handlungsrahmens für das Management sichtbar werden.

Ein entscheidender Impuls zu der Veränderung der Sprache und des Denkens der Manager und akademischen Betriebswirtschaftler in der angedeuteten Richtung ist von dem 1985 erschienenem zweiten großen Buch zum strategischen Management - "Competitive Advantage" - eines der bekanntesten Autoren des Strategischen Managements, des Harvard

<sup>49</sup> Die "4R"s zur Charakterisierung der Anforderungen an die Logistik sind schon in der Erstauflage von Pfohls (1990) Band (1972 als "Marketing Logistik", S. 28 ff.) genannt. Die "6R"s in Jünemann, R. (1989), S. 18.

Professors Michael Porter, ausgegangen. Porter führte mit diesem Buch die "Wertkette" als zentrales analytisches Konzept ein (Abb. 2).

Abb. 2: Porters Wertkette  
(vgl. Porter, M., 1986, S.62)



Mit Hilfe des Bildes der Wertkette werden die wettbewerbsentscheidenden Aktivitäten der Unternehmen transparent gemacht. Es hebt

- die Wichtigkeit der horizontalen Verkettungen und Transaktionen im Unternehmen,
- die Kumulativität des Wertschöpfungsprozesses,
- die Unterscheidung nach "primären", unmittelbar für einen Kunden wertschöpfenden Aktivitäten sowie nach sekundären, nicht unmittelbar oder überhaupt nicht wertschöpfenden Aktivitäten,
- die Gestaltungsbedarfe und Gestaltungsmöglichkeiten von Wertketten

hervor.<sup>50</sup>

Gleichzeitig mit Porters Publikation verdichteten sich in den USA und in Europa im Verlauf der 1980er Jahre die Beobachtungen und Einsichten zu den Organisationsprinzipien und Verhaltensmustern der erfolgreichen japanischen Unternehmen. Es wurde deutlich, daß diese von Bemühungen um horizontale Integration im Unternehmen, darüber hinaus von einem Denken in Flüssen<sup>51</sup> und in Prozessen<sup>52</sup> bestimmt sind. Darin besteht ein wesentlicher

<sup>50</sup> "Seven Rights" übersetzt aus Shapiro/Heskett (1985), S. 6.

Dabei ist das Konzept der Wert(schöpfungs)kette eine der ältesten Ideen der Wirtschaftswissenschaften. Vgl. dazu Klaus, P. (1995). Es ist aber Porters Verdienst, daß er das Konzept durch die Prägnanz seiner Terminologie und graphischen Darstellungen für das Management "alltagstauglich" gemacht hat.

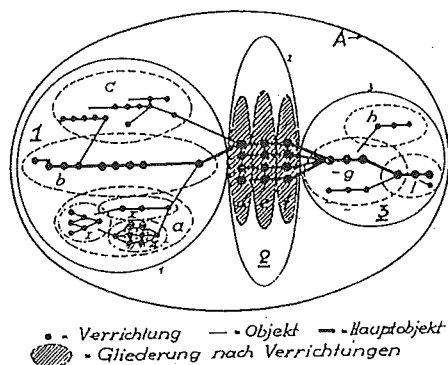
<sup>51</sup> Vgl. die Forderung "Establish a Production Flow" in Ohnos 1978 in Japan erstmals veröffentlichten, erst 1988 in englischer Sprache erschienenen Buch, sowie die von dem Amerikaner Schonberger in seinem 1982

Gegensatz zu dem an Funktionen und Funktionsbereichen orientierten Denken in westlichen Unternehmen.

Ebenfalls Mitte der 1980er Jahre begannen zwei amerikanische Experten im Feld des Rechnungswesens, Robin Cooper und Robert Kaplan (vgl. z.B. Cooper, R. et al., 1991), mit großem Erfolg für "Prozeßkostenrechnung" bzw. "Activity Based Accounting" als ein Instrumentarium zu argumentieren, das Schwächen und Dysfunktionen traditioneller funktionsorientierter Konzeptionen der Kosten- und Leistungsrechnung überwinden kann (vgl. Nr. 20 und Nr. 6).

Vorbereitet und unterstützt wurden diese parallelen Entwicklungen der 1980er Jahre schließlich durch weiter zurückliegende visionäre Arbeiten des Nobelpreisträgers Herbert Simon und seines Kollegen James March, sowie noch älterer deutscher und angelsächsischer Organisationswissenschaftler, in denen die Möglichkeiten der konzeptionellen Repräsentation von Organisationen als Gewebe von standardisierten Organisationsprozessen und -abläufen bereits vorgezeichnet waren (vgl. Abb. 3).

Abb. 3: Nordsiecks Darstellung einer Organisation als Gewebe von Abläufen aus dem Jahr 1934<sup>53</sup>



erschienen, die "Lektionen" des japanischen Erfolges erstmals in breiter Form interpretierenden Bestseller. Er nennt es "Lesson 5: Simplify, and goods will flow like water!" Schonberger, R.B. (1990).

<sup>52</sup> Vgl. dazu z.B. Imai, M. (1992), insbesondere die Erläuterung zur Priorität der Qualität der Prozesse gegenüber der Qualität der Ergebnisse von Prozessen und die "Business Process Management"-Literatur seit Ende der 1980-er Jahre, z.B. Haist, F. und H.J. Fromm (1991).

<sup>53</sup> Vgl. Nordsieck, E. (1934) sowie die hervorragende zusammenfassende Darstellung dieser Literatur als "Organizational Process" Paradigma in Allison, G.T. (1971) und die dort vorzufindenden Verweise auf die primären Quellen.

Das logistische Unternehmens- und Organisationsmodell. Aus der Zusammenführung der geschilderten Entwicklungen der 1980er Jahre entsteht eine neue logistikorientierte Modellvorstellung von Unternehmen und Unternehmensvernetzungen, die hier als "Fließsystem"-Modell bezeichnet ist. Die wichtigsten Elemente dieses Modells sind "Ressourcennetze", "Gewebe von Flüssen bzw. Prozessen"<sup>54</sup>, die durch die Netze geleitet werden sowie die "Objekte", die fließen. Die zentralen Aufgaben des Managements, die sich aus dieser Modellvorstellung ableiten, beziehen sich auf die effektive

- "Konstruktion und Rekonstruktion" der Ressourcennetze,
- "Programmierung und Rationalisierung der Flüsse (bzw. Prozeßketten)" innerhalb der Ressourcen sowie die
- "Operation" - d.h. die laufende Mobilisierung, Steuerung und Regelung - der Flüsse und Prozesse.<sup>55</sup>

Jedes Unternehmen bzw. jeder Wertschöpfungsverbund von Unternehmen ist als Netzwerk darstellbar, dessen "Knoten" Transformations- und Transferkapazitäten und -kompetenzen repräsentieren - die hier als "Ressourcen" für die Ausführung von Wertschöpfungsaktivitäten bezeichnet werden. Auf einer Makroebene der Betrachtung sind solche Knoten Produktionsstätten von Rohstoffen, Halbfabrikaten, Komponenten, Montagestätten, Lager, Fuhrparks, Auftragsbearbeitungs- und Forschungs- und Entwicklungszentren.

Auf einer Mikroebene der Betrachtung stellen die Knoten im Ressourcennetzwerke, z.B. als Werkstätten, Bearbeitungszentren, Werkbänke, Kommissionierplätze, Material-Zwischenlager, oder Prozeßrechner *innerhalb* eines Betriebes dar.

Die Objekte in Fließsystemen können Materialien und physische Güter sein, die einen industriellen Wertschöpfungsprozeß durchlaufen. Sie können aber auch Menschen sein (z.B. in einem Personenverkehrssystem), Daten (in einem Informationssystem), oder andere immaterielle Entitäten (wie Dienstleistungen in einem Servicesystem, Aufträge in einem Auftragsabwicklungssystem, Entscheidungen in einem Verwaltungssystem).

Die quantitativen und qualitativen Charakteristika der Flußobjekte, ihre Homogenität bzw. ihre Heterogenität, die zeitlichen und räumlichen Gegebenheiten ihres Eintritts und Austritts

<sup>54</sup> Die beiden Begriffe "Fluß" und "Prozeß" werden im Folgenden als austauschbar benutzt. Prozesse sollen als zeitlich und räumlich verkettete Folgen von Aktivitäten verstanden werden, in deren Verlauf ein physisches oder ein immaterielles Objekt zweckbezogen (in betriebswirtschaftlichem Zusammenhang insbesondere zum Zweck der Wertsteigerung) verändert wird.

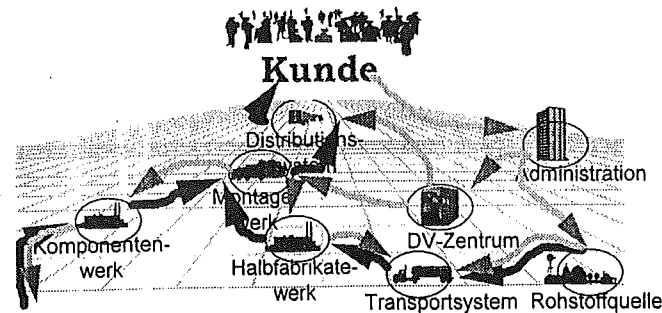
<sup>55</sup> Die Entwicklung dieser Überlegungen ist in Klaus, P. (1994), ausführlicher dargelegt, sowie in einem in Vorbereitung befindlichen Band "Betriebswirtschaftliche Logistik: Management von Fließsystemen".

in das Fließsystem, bestimmen die Gleichmäßigkeit der Flüsse, den Belastungsgrad der Ressourcenknoten, damit auch die Dispositions- und Regelungsaufwendungen und die Beherrschbarkeit des Systems.

Während Objekte sich im Fließsystem befinden, stiften sie normalerweise keinen Nutzen. Sie binden aber Kapital und verringern die Reaktionsfähigkeit des Systems. Je höher der Wert, je größer die Zahl und je länger die Durchlaufzeit der im System "verweilenden" Objekte ist, umso höher sind die Bindungskosten. Bei materiellen Objekten, die sich in einem Prozeß der Güterproduktion befinden, entstehen in den Ressourcenknoten zusätzliche Faktorverzehre zu den Betriebsbereitschafts-, Leistungs- und Bindungskosten durch die Einbringung von Werkstoffen in das Objekt.

*Logistik als Flow Management.* Die sich herausbildende "dritte" Bedeutung der Logistik beruht also auf einem konsistenten, differenzierten Unternehmens- und Organisationsmodell, das frühere betriebswirtschaftliche Modelle integriert und erweitert (Abb. 4). Anders als für die "erste" und "zweite" Bedeutung der Logistik ist sie auch mit Familien spezifischer, systematisierbarer, empirisch falsifizierbarer Aussagen über Aufgaben und Lösungsansätze verknüpft:

Abb. 4: Logistik als Fließsystem-Management



*Praktikerhypothesen und "Prinzipien" optimaler logistischer Systemgestaltung, Flußoperation und -Rationalisierung.* Den Zielen und Standard-Aufgabenstellungen der Logistik der kundenorientierten Schaffung von Werten, der Beschleunigung und Flexibilisierung von Prozessen steht ein bisher zwar noch nicht befriedigend dokumentierter, in der Praxis aber

rege genutzter Bestand an Praktikerhypothesen und "Prinzipien" der optimalen logistischen Systemgestaltung und -Rationalisierung gegenüber.

Eine beispielhafte Auswahl solcher Hypothesen und Prinzipien ist in Abb. 5 vorgestellt. Aussagen zur optimalen Gestaltung und Rationalisierung logistischer Systeme sind entlang von drei grundsätzlichen Gestaltungsparametern angeordnet: Der "strategischen" Ressourcennetzkonfigurierung, der "operativen" Flußmobilisierung, -steuerung und -regelung, sowie der "taktischen" Flußprogrammierung und -rationalisierung:

Abb. 5: Praktikerhypothesen und "Prinzipien" optimaler logistischer Fließsystemgestaltung, Operation und Rationalisierung

1. **Eine Ressourcennetzkonfiguration ist logistisch umso besser, je ...**
  - 1.1. kürzer, gerader, weniger unterbrochen die Verkettungen zwischen kritischen Quellen und Senken sind ("Prinzip der kürzesten Wege"; der "Kettenverkürzung" und "Netzvereinfachung")
  - 1.2. stärker zeitlich/räumlich aufeinanderfolgende Aktivitäten gebündelt und verkettet sind (Prinzip der "Relations"bildung, "Fließinsel-Bildung"),
  - 1.3. enger die Koppelung, bzw. je perfekter die Integration von physischen Flüssen mit auf sie bezogenen Informationsflüssen ist (z.B. das "Andon" Konzept, "Augenschein"-Management");
  - 1.4. weiter sie "flußaufwärts" Lager-, und Umschlagpunkte, je weiter "flußabwärts" wertschöpfungsintensive, kundenspezifische Aktivitäten plaziert werden können (das "Postponement"-Konzept).
  - 1.5. höher die "Integrität" von Kundenbedürfnis, Produkt und Prozess ist.
2. **Für die operative Flußmobilisierung, -steuerung und -regelung sind zu bevorzugen ...**
  - 2.1. bedarfsorientierte gegenüber ressourcenorientierter Steuerung, Hol-Systeme gegenüber Bringsystemen ("Just-in-Time");
  - 2.2. individualisierte, objektnahe Steuerungen gegenüber Steuerungen auf Basis aggregierter Auslöseinformationen (Losgröße "eins");
  - 2.3. Interne Selbstregelungssysteme gegenüber externen, analytischen Steuerungssystemen.
3. **Flüsse sind umso rationeller, je ...**
  - 3.1. weniger "Medienbrüche" entlang des Flusses erfolgen (Prinzip der "Unifizierung" der Objekte, Forderung nach durchgängigen Informations-, Beziehungs- und "Vertrauensketten");
  - 3.2. gleichmäßiger und rascher der Fluß ist ("Leveling", "Impulsreduktion", "Economics of Speed")
  - 3.3. früher und robuster Fehlervermeidung einsetzt ("Poka Yoke");
  - 3.4. kräftiger die Alarmsignale bei dennoch auftretenden Fehlern und Überlastungserscheinungen sind ("Taguchi"-Prinzip);
  - 3.5. höher der Überlappungsgrad aufeinanderfolgender Prozesse ist bzw. je präziser die Übergabeprozesse an Schnittstellen abgestimmt sind;



Definition der Logistik als "Prozeß- und Flow Management". Logistik in dem sich entwickelnden Sinne als "Prozeß- und Flow Management", kann definiert werden als

Feld der angewandten Wirtschaftswissenschaft, in dem wirtschaftliche Phänomene als Flüsse von Objekten durch Ressourcennetze (bzw. als "Fließsysteme") interpretiert werden. Zentrale Aufgabe ist die Optimierung der Fließsysteme nach Gesichtspunkten der Flußobjekt-Wertsteigerung aus Kundensicht, der Durchflußbeschleunigung, sowie der Verbesserung von deren Anpassungsfähigkeit an Bedarfs- und Umfeldveränderungen. Dabei werden als Mittel der Fließsystemoptimierung und Rationalisierung insbesondere Erfahrungen und Werkzeuge der systematischen Konfiguration der Ressourcennetze - und Prozeßstrukturen, zeitlichen, räumlichen und objektbezogenen Integration der Flüsse und Flußobjekte mit den Netzen, sowie von Flußmobilisierungs-, Steuerungs- und Regelungsmechanismen eingesetzt.

Dieses Verständnis von Logistik läßt es prinzipiell zu, auf Flüsse und Prozesse nicht-materieller Art - wie Dienstleistungen - übertragen zu werden. Bevor eine solche Übertragung versucht wird, sollten die Heterogenität von Dienstleistungen und die Vielschichtigkeit der Aspekte des Dienstleistungsmanagements noch einmal ins Gedächtnis gerufen werden.

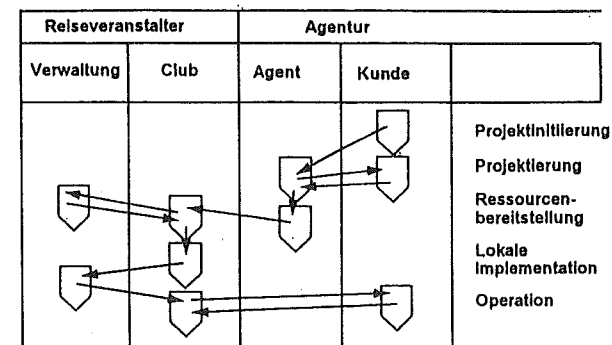
### 3.3 Komplexität und Heterogenität von Dienstleistungen - Phasen, Ebenen und Rolle des "externen Faktors"

Eine ausführliche Diskussion des Dienstleistungsbegriffes unter besonderer Berücksichtigung von Dienstleistungen der Technischen Zusammenarbeit ist an anderer Stelle in diesem Band zu finden (vgl. die Beiträge von Huppert, W. zu Dienstleistungsbegriffen und von Klaus, P. zu Qualität von Dienstleistungen in diesem Band).

Für die Zwecke einer Untersuchung der Übertragbarkeit logistischer Denk- und Handlungsansätze erscheint es wichtig, die Mehrschichtigkeit der Aufgabenstellungen des Dienstleistungsmanagements noch einmal hervorzuheben:

"Makro"sicht von Dienstleistungssequenzen in Zeit und Raum. Jede Dienstleistung läßt sich als Phasenabfolge von Aktivitäten darstellen, die zeitlich aufeinanderfolgen, die häufig auf verschiedene Räumlichkeiten bzw. geographische Lokationen verteilt sind, an der schließlich unterschiedliche Akteure als "Agenten" der Bedienung und als Klienten beteiligt sind. Eine prinzipielle Darstellung einer solchen Dienstleistungssequenz ist in Abb. 6 wiedergegeben.

Abb. 6: Flußdiagramm-Darstellung einer Dienstleistungssequenz in Zeit, Raum und organisatorischer Zuordnung



Ein anschauliches Beispiel für dieses "Makro"-Sicht von Dienstleistungen wäre die Betrachtung eines Projektes der Technischen Zusammenarbeit zwischen einem Entwicklungshilfe-Geberland, einem Entwicklungshilfe-Empfängerland, internationalen Organisationen wie der Weltbank, sowie den "Zielgruppen" und den Organisationen und Akteuren in deren unmittelbaren Umfeld im Empfängerland. Der "Makro"-Dienstleistungsprozeß umfaßt die Gesamtheit der Aktivitäten

- von der Phase der Projektinitiierung, die möglicherweise durch politische Kontakte zwischen Regierungsvertretern der beteiligten Länder ausgeht,
- zu einer Projektierung, die zwischen beauftragten Fachorganisationen der beteiligten Länder abgewickelt wird,
- zu der Phase der Ressourcenfindung und -bereitstellung, die möglicherweise langwierige und vielfältige Interaktionen zwischen allen Beteiligten Akteuren erfordert,
- zur Phase der lokalen Implementation des konkreten Projektes - zum Beispiel dem Bau eines Bewässerungssystems in einer Region des Empfängerlandes unter Mitwirkung lokaler und externer Lieferanten und Experten, sowie schließlich
- der Phase der Überführung des Projektes - im Beispiel des Bewässerungssystems - in den laufenden, selbständigen Betrieb durch die lokalen Akteure und möglicherweise
- eine nachgeordnete Phase des Monitoring und der Evaluation durch die Hilfe-Geberinstitutionen.

"Mittlere" Sicht von Dienstleistungspaketen. Eine detailliertere, weniger makroskopische Sicht der Dienstleistung hebt die netzartig miteinander verbundenen Teilleistungen hervor,

die innerhalb einer der oben beschriebenen Phasen der "Makro"-Sequenz zu betrachten sind.

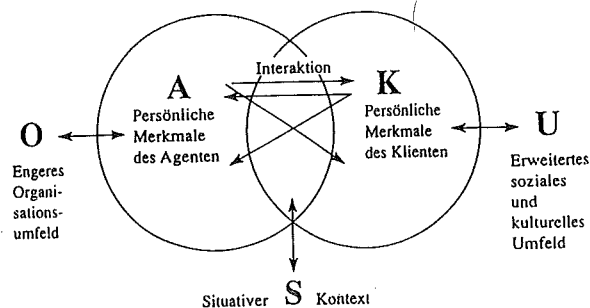
Ein typisches Dienstleistungspaket aus dem Feld der Technischen Zusammenarbeit ist in Abb. 8 des Beitrags „Dienstleistungen in der Technischen Zusammenarbeit – Eine Begriffsbestimmung“, in diesem Band, dargestellt dargestellt.

Diese Perspektive von Dienstleistungen hebt die Möglichkeiten der Kombination verschiedener Dienstleistungen und Sachleistungen in jeder Phase des Prozesses, sowie die Notwendigkeit "ganzheitlichen" Managements der Wechselbeziehungen zwischen diesen hervor.

### 3.4 An der Wurzel von Dienstleistungskomplexität und -heterogenität: interaktionsorientierte Dienstleistungen

Schließlich führt eine "mikroskopische" Betrachtung von Dienstleistungssequenzen und -Paketen dazu, die "kleinsten Einheiten" einer Dienstleistung zu betrachten, in denen sich die spezifischen Merkmale und Probleme des Dienstleistungsmanagements kristallisieren: die Dienstleistungs-Interaktionen, in denen der interne Dienstleistungs"agent" und der externe "Klient" gleichgewichtig mitwirken. Eine prinzipielle Darstellung einer Dienstleistungsinteraktion ist in Abb. 7 wiedergegeben.

Abb. 7: **Prinzipielle Darstellung einer Dienstleistungs-Interaktion als kleinste Einheit von Dienstleistungssequenzen und -Paketen (vgl. Klaus, P., 1983)**



Das Management von Dienstleistungen im Hinblick auf die Zielsetzungen der Kundenorientierung, der Schnelligkeit und der Flexibilität muß im Idealfall alle drei skizzierten Betrachtungsebenen von Dienstleistungen in ausgewogener Weise berücksichtigen. Auf jeder Ebene stehen jedoch andere Aufgabenstellungen im Vordergrund, die den Einsatz

anderer, jeweils für die betrachtete Ebene spezifischer Denk- und Handlungsansätze erfordern.

### 4. Logistik von Dienstleistungen: "Transfer"-Überlegungen

Es erscheint auf der Grundlage der bis hierher entwickelten differenzierten Betrachtung der Aufgaben des Dienstleistungsmanagements möglich, nunmehr eine Zuordnung und kritische Bewertung der Transfermöglichkeiten logistischen Know Hows auf Dienstleistungen zu versuchen.

#### 4.1 Logistik quasi-industrieller Dienstleistungen - Anwendung von Rezepten industriellen Logistikmanagements

Am leichtesten und offensichtlichsten lassen sich die Inhalte der traditionellen "ersten" und "zweiten" Bedeutungen der Logistik auf solche Dienstleistungssequenzen übertragen, wo in einem quasi-industriellen Prozeß ein eindeutig definierbarer "Output" zu erstellen ist.

In einem früheren Selbstverständnis der Technischen Zusammenarbeit wurde z.B. die "Verfügbarmachung einer Bewässerungsanlage für eine Zielgruppe" im Sinne einer "Lieferung eines physischen Produktes" als eine quasi-industrielle Dienstleistung behandelt.

- Die "Logistik von Dienstleistungen" in diesem Fall bezieht sich dann auf die systematische, bewußte Auseinandersetzung und Optimierung der "Transferprozesse" des Transportes, der Lagerung und aufgabengerechten Ordnung von Sachen, Menschen und Informationen. Sie kann sich ebenso auf die Optimierung der Planungs- und Koordinationsaktivitäten beziehen, die erforderlich sind, um eine kundengerechte, pünktliche "Ablieferung" bzw. "Verfügbarmachung" der Produkte zu sichern.

#### 4.2 Logistik von Dienstleistungsprozessen - Rekonstruktion, Mobilisierung und Steuerung von Aktivitätenfolgen

Aus den Bildern der Dienstleistung als Sequenz von Aktivitäten und Gewebe heterogener Leistungen und Akteuren entwickelt sich ein neues Verständnis der Aufgaben des Dienstleistungsmanagements, das komplexer ist. Ein Beispiel dafür wäre das heute vorherrschende Selbstverständnis der Technischen Zusammenarbeit, wo die "Herstellung der Befähigung der Zielgruppe zur laufenden Nutzung und Erhaltung" der oben beispielhaft erwähnten Bewässerungsanlage als primäre Aufgabenstellung gilt. In diesem Fall läßt sich

der Erfolg der Dienstleistung nicht mehr an einem eindeutig identifizierbaren Output festmachen. Der Erfolg liegt vielmehr in einem ausgewogenen Zusammenspiel vielfältiger Projektmanagement-, Moderations-, Organisationsentwicklungs- und anderer Aktivitäten und Prozesse sowie deren Qualität.

Zu diesem Bild des Dienstleistungsmanagements kann das dritte Verständnis der Logistik als "Management von Fließsystemen", wie es oben skizziert wurde, Beiträge leisten.

- Das "logistische Modell von Unternehmen und Organisationen" vermittelt einen konzeptionellen Rahmen für die Identifizierung der Zielgruppen, der Ressourcen und der Prozesse, die zu betrachten sind. Dies ist Voraussetzung für ein systematisches Management von Prozeßgeweben bzw. von Fließsystemen und deren Verbesserung.
- Die "Praktikerhypothesen" und "Prinzipien" der Logistik (vgl. oben Abb. 5) vermitteln schließlich eine Vielzahl von Anregungen, wie das Gewebe der verbundenen Dienstleistungen und Dienstleistungsprozesse vereinfacht und "flußgerecht" gestaltet, wie es rationalisiert, mobilisiert und gesteuert werden kann. Wenn auch die subtilen Prozesse des Managements der "Mikro"-Interaktionen zwischen den Menschen und Gruppen im Gewebe der Dienstleistungen nicht unmittelbar vom logistischen Prozeß- und Flow-Management Know How angesprochen werden können, so können mithilfe logistischer Analyse Rahmenbedingungen der Transparenz und der Ausgewogenheit von Ressourcen und Prozeßanforderungen geschaffen werden, die positivere Interaktionen zulassen. Die Empfehlungen z.B. der Verkürzung der Prozeßketten, der bedarfsorientierten Auslösung von Prozessen, der Vermeidung von Medien- und Vertrauensbruchstellen sind dafür nutzbar.<sup>56</sup>

#### 4.3 Logistik von Interaktionen - Integration von Informationen, Kompetenzen und sozio-emotionaler Disposition im Beziehungsnetz?

Es verbleibt die Frage, ob Logistik auch für die Analyse und verbesserte Gestaltung von Dienstleistungs-Interaktionen - den kleinsten, am wenigsten mit konventionellen Mitteln und Werkzeugen des Managements zu greifenden Elementen von Dienstleistungsprozessen und -paketen - hilfreich sein kann.

Auf der Hand liegt ein Transfer von Logistik Know How in dieses flüchtige Problemfeld nicht. Wenn die Qualität und damit der Erfolg von Bedienungsinteraktionen aber aus Sicherung

kongruenter Verhaltensweisen der Interaktionspartner, aus simultaner und ausgewogener Bereitstellung von Kompetenz der Interaktionspartner für Erfüllung der jeweiligen Sachaufgabe, und aus der Ermöglichung wechselseitiger emotionaler Zufriedenheit in der Interaktion entsteht (vgl. Abb. 7 und Klaus, P., 1991), dann lassen sich doch weitere Bezüge zu den Aufgabenstellungen der Logistik und ihrem Know How herstellen, wenn auch auf abstrakterer Ebene:

- *Logistik fordert die aufgabengerechte Absicherung, Bereitstellung und Positionierung von "Ressourcen" für die antizipierten "Flüsse" - wie können qualitativ gute Interaktionen unter den schwierigen Bedingungen in der Technischen Zusammenarbeit erwartet werden, wenn Akteure aus Zielgruppen, TZ-Expertenteams und dem Umfeld nicht vorbereitet sind, "kongruente Verhaltensweisen", "Sachkompetenz" und emotionales Engagement einzubringen?*

Es scheint eine Vision von einer "Logistik" der Verhaltensweisen, Sachkompetenzen und des Engagements auf, die sich mit der aufgabengerechten Entwicklung und Zuführung dieser Ressourcen für erfolgreiche Interaktionen systematisch auseinandersetzt. Diese Vision auszufüllen ist eine Aufgabe, die allerdings erst noch gelöst werden müßte.

#### 5. Versprechen eingelöst?

Die Diskussion der "Logistik von Dienstleistungen" hat die Komplexität der Aufgaben des Dienstleistungsmanagements in noch einmal anderer Weise als in den vorangegangenen Beiträgen dieses Bandes beleuchtet. Sie hat gezeigt, daß es interessante und legitime Transfermöglichkeiten des Logistik-Know Hows auf die Prozesse und Sequenzen, z.B. des "Makro"-Projektmanagements in der Technischen Zusammenarbeit gibt. Sie hat auch verdeutlicht, daß einfache, direkte Übertragungsmöglichkeiten auf die zentralen, flüchtigen Sachverhalte und Aufgabenstellungen des Interaktionsmanagements wohl nicht bestehen. Die Vision einer Logistik von Ressourcen für erfolgreiche Interaktionen sollte dennoch weiter verfolgt werden.

<sup>56</sup> vgl. ähnliche Überlegungen zu dem benachbarten Problem der "Wissenslogistik" bei Lullies/Bollinger/Weltz (1993).

## Literatur

- Allison, G.T. (1971) The Essence of Decision. Explaining the Cuban Missile Crisis, Boston/Mass.
- Arnold, U. (1988) Logistik. In: Gablers Wirtschaftslexikon, 12.Aufl., 2.Band, S.170-174
- Bell, D. (1973) The Coming of Post-Industrial Society. New York
- Cooper, R. und Kaplan, R.S. (1991) Profit Priorities from Activity Based Accounting. In: Harvard Business Review, vol.69, May-June, S.130-137
- Dill, W. (1958) Environment as an Influence on Managerial Autonomy. In: Administrative Science Quarterly, Vol.2, S. 409-443
- Drucker, P. (1962) The Economy's Dark Continent. In: Fortune, April, S.103 ff.
- Emery, F.E. und Trist, R.L. The Causal Texture of Environments. In: Human Relations, Vol. 18, S.21-31
- Freeman, E.R. (1984) Strategic Management. A Stakeholder Approach. Marchfield/Mass.
- Goodman, P.S. und Pennings, J.M. (1977) New Perspectives on Organizational Effectiveness. San Francisco.
- Großmann, G; Krampe, H. und Ziems, H. (1989) Technologie für Transport, Umschlag, Lagerung im Betrieb. 3. Aufl., Berlin.
- Haist, F. und Fromm, H.-J. Qualität im Unternehmen – Prinzipien-Methoden-Techniken. 2. Aufl. München.
- Handy, Ch. (1994) The Age of Discontinuity. Boston.
- Herder-Dorneich, Ph. und Kötz, W. (1972) Zur Dienstleistungsökonomik. Systemanalyse und Systempolitik der Krankenhauspflagedienste. Berlin.
- Huppert, W. (1994) Dienstleistungen in der Technischen Zusammenarbeit – Eine Begriffsbestimmung. In diesem Band.
- Ihde, G.B. (1991) Transport, Verkehr, Logistik. 2.Aufl. München, S.29
- Imai, M. (1992) Kaizen – Der Schlüssel zum Erfolg der Japaner im Wettbewerb. 3. Aufl., München
- Jünemann, R. (1989) Materialfluß und Logistik. Systematische Grundlagen mit Praxisbeispielen. Berlin.
- Kirsch, W. (1971) Betriebswirtschaftliche Logistik. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 41. Jg., S.228 ff
- Klaus, P. (1983) Face-to-Face Service Encounters. Doctoral Dissertation. Graduate School of Management, Boston Univ., Boston/Mass.
- Klaus, P. (1991) Die Qualität von Service-Interaktionen. In: Bruhn, M. und B. Stauss (Hrsg.): Dienstleistungsqualität, Wiesbaden, S. 247-266
- Klaus, P. (1994) Management der Qualität von Dienstleistungen. In diesem Band.
- Klaus, P. (1995) Die dritte Bedeutung der Logistik. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 65. Jg.
- Lewis, H.T.; Culliton, J.W. und Steele, J.D. (1956) The Role of Air Freight in Distribution. Harvard Business School, Boston/Mass.
- Lullies, V.; Bollinger, H. und Weltz, F. (1993) Wissenslogistik. Über den Umgang mit Wissen bei Entwicklungsvorhaben. Frankfurt.
- Magee, J.F. (1960) The Logistics of Distribution. In: Harvard Business Review, Vol. 38, Nr. 4 July-August, S.89-101
- Nordsiek, E. (1934) Grundlagen der Organisationslehre. Stuttgart.
- Ohno, T. (1988) Toyota Production System: Beyond Large Scale Production, Cambridge/Mass.
- Pfeffer, J. und Salancik, G. The External Control of Organizations. New York.
- Pfohl, H.-C. (1990) Logistiksysteme. Betriebswirtschaftliche Grundlagen. 4.Auflage, Berlin.
- Porter, M. (1986) Wettbewerbsvorteile. Landsberg/L.
- Schonberger, R.B. (1986) World Class Manufacturing. The Lessons of Simplicity Applied. New York.
- Schonberger, R.B. (1990) Building a Chain of Customers. New York.
- Senge, P.M. (1990) The Fifth Discipline. The Art and Practice of the Learning Organization. New York.
- Shapiro, R.D. und Heskett, J.L. (1985) Logistics Strategy. Cases and Concepts. St. Paul/ Minn.
- Stalk, G.H. (1988) Time – The Next Source of Competitive Advantage. In: Harvard Business Review, Vol. 66, July-August.
- Weber, J. (1990) Thesen zum Verständnis und Selbstverständnis der Logistik. In: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 42. Jg., Nr.11, S. 976-986
- Weber, J. (1992) Logistik als Koordinationsfunktion. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 62. Jg., H.8, S. 877-892
- Witt, D. (1991) Kultur und Dienstprinzip in öffentlichen Betrieben. In: P. Fallert und D. Witt (Hrsg.): Dienstprinzip und Erwerbsprinzip. Festschrift für Prof. Karl Oettle, Baden-Baden