

5.3

Management der Qualität von Dienstleistungen

Management der Qualität von Dienstleistungen

Zum „State-of-the-Art“ unter besonderer
Berücksichtigung von Dienstleistungen
der Technischen Zusammenarbeit in
Entwicklungsländern

der Autor dankt Dr. Walter Huppert, Dr. Andreas Otto, cand. rer.pol Udo Roos, sowie
Dipl.Kfm. Irene Teich für Ihre wertvolle Unterstützung bei der Entstehung dieses Papiers.

1. VON DER "TOTAL QUALITY" REVOLUTION IM MANAGEMENT, DEM WACHSTUM DER DIENSTLEISTUNGSWIRTSCHAFT UND EINEM DEFIZIT DER WISSENSCHAFTLICHEN BETRIEBSWIRTSCHAFTSLEHRE

Die Entdeckung "wissenschaftlichen Managements" am Übergang vom 19. zum 20. Jahrhundert hat in der Wirtschaft revolutionäre Veränderungen ausgelöst. Grundlagen der "tayloristischen" bzw. "fordistischen" Revolution waren die Standardisierung von Produkten und Herstellungsprozessen, systematische Planung und Arbeitsteilung und die dadurch ermöglichte Massenfertigung von industriellen Produkten zu niedrigen Kosten.¹

Zum Ende des 20. Jahrhunderts, so wird argumentiert², vollzieht sich eine weitere Revolution des Managements, die in Deutschland mit dem Schlagwort "Lean Management" gekennzeichnet wird. Diese Revolution wurde von den außerordentlichen Erfolgen japanischer Unternehmen in der Weltwirtschaft ausgelöst. Die Lean Management Revolution verspricht, die Leistungsfähigkeit der industriellen Wirtschaft noch einmal um Quantensprünge zu steigern: individualisierte Produkte zur Befriedigung vielfältigster, veränderlicher Bedürfnisse der Menschen werden bei weiter sinkenden Herstellkosten ermöglicht. In ihrem Zentrum steht das Konzept der "Qualität". Sie fordert kontinuierliche und kompromißlose Fokussierung des Managements auf "Total Quality" als Leitmotiv aller Managementaktivitäten.³

Parallel dazu hat sich aber im Verlauf der letzten Jahrzehnte das Aufgabenfeld des Managements verändert. Die Schwerpunkte der Aktivitäten, die zu "managen" sind, verlagern sich von den klassischen, physisch greifbare industrielle Güter produzierenden Bereichen Wirtschaft zur Dienstleistungswirtschaft: Es wurde vielfach festgestellt, statistisch dokumentiert und ausführlich kommentiert, daß die Zahl der Menschen in den entwickelten Ländern, die in den "primären" und "sekundären" Sektoren der Agrarwirtschaft und der Sachgüter produzierenden Industrie arbeiten, beständig abnimmt. Die Zahl der Arbeitsplätze im "tertiären Sektor" - in der Dienstleistungswirtschaft - ist inzwischen höher als in den beiden anderen Sektoren zusammengenommen.⁴ Wohlstand und Lebensqualität einer immer größeren Zahl von Menschen - der Mitarbeiter von Dienstleistungsorganisationen und ihrer Kunden - hängen von den Erfolgen des Dienstleistungsmanagements, der Strukturierung der Dienstleistungsprozesse sowie der Qualität der erbrachten Dienstleistungen unmittelbar ab.

¹ vgl. Taylor, Frederic W. (1991), Scientific Management, New York; Chandler, Alfred D. Jr. (1977), The Visible Hand. The Managerial Revolution in American Business, Cambridge/Mass.

² das prägnanteste und meistgelesene Statement dazu ist das Buch von Womack, James P., Daniel T. Jones, Daniel Roos (1991), Die zweite Revolution in der Automobilindustrie, Frankfurt, (amerik. Original 1990), von dem die weltweite "Lean Management"-Diskussion ausgelöst wurde.

³ vgl. insbesondere Imai, Masaaki (1991), Kaizen. Der Schlüssel zum Erfolg der Japaner im Wettbewerb, München, (amerik. Originalausgabe 1986), und Shingo, Shigeo (1986), Zero Quality Control: Source Inspection and the Poka-Yoke System, Cambridge/Mass., (japanisches Original 1985).

⁴ vgl. z.B. Fourastié, Jean (1946), Die große Hoffnung des 20. Jahrhunderts, Köln; Fuchs, Victor (1969), the Service Economy; Gross, Peter (1983), Die Verheißungen der Dienstleistungsgesellschaft, Opladen.

Darüber hinaus vollzieht sich ein weniger diskutierter, doch nicht weniger bedeutsamer Wandel des Verständnisses wirtschaftlicher und gesellschaftlicher Aktivitäten im Bereich der öffentlichen Hand: Früher galten diese als exklusive "Akte" staatlicher Hohheitsorgane und Bürokratien gegenüber Bürgern. Sie waren somit nicht der Bewertung durch marktwirtschaftlichen Wettbewerb unterworfen und nicht dem Aufgabenfeld von "Managern" zuzurechnen. Heute werden solche Aktivitäten zunehmend als "Dienstleistungen" neu definiert.⁵ Damit ändert sich grundlegend das Selbstverständnis der staatlichen Organe. Bedienstete des Staates sollen "bedienen". Die Bürger des Staates und Mitglieder seiner Institutionen verstehen sich zunehmend als autonome "Kunden" und "Zielgruppen", die Ansprüche bezüglich der Effizienz, der Wahlmöglichkeiten und der Qualität staatlicher Aktivitäten und Leistungen einzufordern haben. Solche Ansprüche werden selbst in den Bereichen staatlich-öffentlicher Aktivitäten gestellt, wo Leistungen "einseitig" empfangen werden, wie zum Beispiel im Falle der Studenten in den Schulen und Hochschulen, der Schutzbefohlenen des Staates in den Fürsorgebereichen und nicht zuletzt auch in den Beziehungen zwischen Gebern und Empfängern von Leistungen der Entwicklungshilfe.⁶

Als Folge der rapiden Ausdehnung des tertiären Sektors sind die Schwächen der Effizienz und Qualität vieler Dienstleistungen von Massenmedien und Fachleuten schlagartig in das scharfe, kritische Licht der öffentlichen Diskussion gerückt. Dies gilt in ganz besonderem Maße für die Dienstleistungen öffentlicher Institutionen und Unternehmen.⁷

Es werden Defizite der Managementpraxis und des wissenschaftlichen Know Hows zum Management von Dienstleistungen beklagt. Die Beseitigung dieser Defizite könnte auf zwei Wegen erfolgen: durch systematische Übertragung von Erfahrungen und Einsichten industriellen Managements auf den Dienstleistungssektor, insbesondere der "Total Quality"-Orientierung der Lean Management Revolution, die neue Einsichten und Hebel für Effizienz- und Qualitätssteigerung verspricht - oder durch die Entwicklung ganz neuer, dienstleistungsspezifischer Methoden des Managements.

Private und öffentliche Dienstleistungsorganisationen sind gefordert, sich mit den neuen, qualitätsorientierten Ansätzen des industriellen Managements auseinanderzusetzen. Sie müssen sich ein Bild von deren Eignung und Übertragbarkeit verschaffen, diese umsetzen, wo sie zu Verbesserung führen könnten und, wo nötig, sie kreativ fortentwickeln und ergänzen.

⁵ wie die aktuellen Privatisierungsbemühungen um Bahn, Post und die Umgestaltung von kommunalen Verwaltungen zeigen.

⁶ vgl. die Ausführungen in dem Beitrag von Huppert in diesem Band, "Dienstleistungen in der TZ", zu "sozialen Dienstleistungen"!

⁷ aktuell in Deutschland sind die heftigen, kritischen Diskussionen im Bereich der Kosteneffizienz des Gesundheitswesens, der Kundenorientierung und Flexibilität der Post- und Bahndienste zu nennen!

2. STATUSBERICHT ZUR DISKUSSION UM DAS MANAGEMENT VON DIENSTLEISTUNGSQUALITÄT - PLAN DER ANALYSE

Einen Beitrag dazu möchte dieser "Statusbericht" leisten. Es werden drei Fragen diskutiert. Ganz besonders sollen die Herausforderungen an öffentliche Dienstleistungsorganisationen und die spezifischen Aufgaben der technischen Zusammenarbeit in Entwicklungsländern berücksichtigt werden:

- Was sind die aktuellen Fragestellungen und bevorzugten Blickwinkel der Dienstleistungs-Qualitäts-Diskussion im Management?
- Was ist "State-of-the Art" der Gestaltung, Messung und Sicherung von Dienstleistungsqualität?
- Welche Einsichten aus der aktuellen allgemeineren "industriellen" Qualitätsmanagementdiskussion, welche aus der spezifischeren Dienstleistungs-Qualitäts-Diskussion lassen sich auf öffentliche Dienstleistungen - insbesondere auf die Technische Zusammenarbeit in Entwicklungsländern - übertragen?

Zunächst (im folgenden Abschnitt 3 dieses Beitrages) ist die "Problemlandschaft" des Managements von Dienstleistungen abzustecken. Es sollen die zentralen Begriffe der "Dienstleistung", der "Qualität", des (Dienstleistungs-) "Managements" und schließlich der Technischen Zusammenarbeit in Entwicklungsländern als eines besonderen, wenig erforschten Falles des Dienstleistungsmanagements umrissen werden. Die Analyse wird die außerordentliche Komplexität und Flüchtigkeit der Aufgaben des Qualitätsmanagements von Dienstleistungen im Allgemeinen, insbesondere aber in der Technischen Zusammenarbeit in Entwicklungsländern (TZ), sichtbar machen.

Im zweiten Hauptabschnitt (Abschnitt 4) werden die wichtigsten Ansätze zur Gestaltung, Messung und Kontrolle von Dienstleistungsqualität, wie sie sich in der aktuellen wissenschaftlichen Managementliteratur darstellen, referiert. Auf der Grundlage des Literaturrückblicks sollen die wichtigsten Ideen und Konzepte dazu identifiziert, gebündelt und kritisch diskutiert werden.

Im dritten Hauptabschnitt (Abschnitt 5) sollen die Umsetzbarkeit solcher Ideen und Konzepte in der Technischen Zusammenarbeit erörtert werden.

3. QUALITÄT VON DIENSTLEISTUNGEN - AUFRIß DER PROBLEMLANDSCHAFT

Jeder der drei zentralen Begriffe die im Titel dieses Beitrages enthalten sind, - "Dienstleistung", "Qualität" und "Management" - , ist klärungsbedürftig. Für eine mögliche Übertragung von Einsichten des Dienstleistungsqualitätsmanagements auf die Technische Zusammenarbeit in Entwicklungsländern sind schließlich deren spezifische Merkmale als Dienstleistung zu charakterisieren.

3.1. Das Feld der Dienstleistungen⁸

- Merkmale von Dienstleistungen

Explizite und systematische Bemühungen um ein für wissenschaftliche Zwecke ausreichend scharfes Verständnis von Dienstleistungen setzten - wenn auch zögerlich - seit den Nachkriegsjahren ein.⁹ Volkswirtschaftliche, soziologische, und schließlich auch betriebswirtschaftliche Beiträge erschienen. Besonders aktiv waren dabei seit den 1970-er Jahren Autoren aus dem betriebswirtschaftlichen Feld des Marketing wie Carman und Langeard, Shostack, Zeithamel und andere.¹⁰ Der Ansatz dieser Autoren war vornehmlich eine negative Eingrenzung ihres Gegenstandes: alle wirtschaftlichen Aktivitäten, die sich nicht den eindeutiger definierbaren "primären" güterschöpfenden, oder "sekundären" güterwandelnenden Sektoren zuordnen lassen, wurden dem "tertiären" Sektor der Dienstleistungen zugerechnet. Eine weithin akzeptierte, homogene, "positive" Definition von Dienstleistungen ist daraus allerdings nicht entstanden.¹¹

Zumindest konnten aber Bestände von Merkmalen aus den frühen Literaturbeiträgen herausdestilliert werden, die - wenn auch nicht vollständig systematisierbar und nicht ohne Redundanzen - zur Beschreibung des Phänomens "Dienstleistung" nützlich sind:¹²

- "Kundeninvolviertheit" - sie wird in Kooperation mit den hergestellt - ein Kunde wirkt als "externer Faktor" bei der Entstehung der Dienstleistung immer mit;

⁸ vgl. zu diesem Abschnitt auch den Beitrag von Huppert, Walter (1994) „Dienstleistungen in der Technischen Zusammenarbeit“, in diesem Band!

⁹ vgl. die Diskussion der Vorgeschichte der wirtschaftswissenschaftlichen Auseinandersetzung mit Dienstleistungen in Council of Logistics Management (Hrsg., 1991.), Logistics in Service Industries, Oak Brook, IL, S. 2.

¹⁰ vgl. z.B. Carman, J.M. und Langeard (1980), „Growth Strategies for Service Firms“ in: Strategic Management Journal, Jan-March; Shostack, G. Lynn (1982) „Designing Services that Deliver“ in: Harvard Business Review, Vol. 62, Jan-Feb., S. 133-139; Zeithaml, V.A., Parasuram, A., Berry, L.L. (1985) „Problems and Strategies in Service Marketing“ in: Journal of Marketing, Vol. 49, Spring, S. 33-46.

¹¹ vgl. die Quellen in Fußnote 4, sowie zusammenfassend Klaus, Peter (1991): Die Qualität von Bedienungsinteraktionen, in: Bruhn, Manfred; Stauss, Bernd (Hrsg.): Dienstleistungsqualität: Konzepte - Methoden - Erfahrungen, Wiesbaden, S. 247 - 265, S. 250.

¹² Die folgende Merkmalsliste wurde als Interpretation 14 Dienstleistungsdefinitionen aus den 1960-er und 1970-er Jahren erstellt von Snyder, Charles A., James F. Cox, Richard r. Jesse, Jr. (1982), „A Dependent Demand Approach to Service Organization Planning and Control“ in: Academy of Management Review, Vol. 7, No. 3, S. 455-466, S.457.

- "Mitarbeiterinvolviertheit" - die Mitarbeiter bzw. "Humanressourcen" spielen eine relativ wichtige, oft essentielle Rolle im "Design" und Herstellungsprozeß der Dienstleistung;
- "Kauf von Fähigkeiten und Kenntnissen des Dienstleisters" - häufig liegt der Wert der Dienstleistung nicht im Kauf von Arbeitsergebnissen, sondern in der Bereitstellung der Fähigkeiten und Kenntnisse des Dienstleisters;
- "Unmittelbarkeit" - Kenntnisse und Fähigkeiten des Mitarbeiters in der Dienstleistung werden zumeist im Verlauf einer Interaktion mit dem Kunden eingesetzt - auch als "uno actu"-Prinzip bezeichnet¹³ - die zugleich Herstellungs- und Konsumptionsprozess ist;
- "Nicht-Transportierbarkeit", "Verderblichkeit", "Dezentralisation der Produktion" und - wenn die Dienstleistung in direkter Interaktion mit dem Kunden erstellt und konsumiert wird, ist sie nicht transportabel, nicht speicherbar, und muß dezentral - am Ort des Kunden - erstellt werden;
- "Subjektivität der Erfolgsmaßstäbe" - bei der Wertung der immateriellen, interaktiv erstellten Dienstleistung durch den Kunden dominieren subjektive und situative Einflüsse und Kriterien;
- "Veränderlichkeit" - die interaktive, von den beteiligten Menschen und situativen Umständen geprägte Dienstleistung ist von inhärenter Variabilität.

Eine typische, stellvertretend für viele ähnliche Ausformulierungen stehende Dienstleistungsdefinition, die sich aus der Kumulation solcher Merkmale ergibt, ist Berekovens:¹⁴

"Dienstleistungen im engsten Sinne sind der Bedarfsdeckung Dritter dienende materielle und/oder geistige Prozesse, deren Vollzug und deren Nutzung eine (zeitlich und räumlich) synchronen Kontakt zwischen Leistungsgeber und Leistungsnehmer (bzw. dessen Verfügungsobjekt) technisch bedingen und von der Bedarfsdeckung her erfordern."

- Segmente und Typen von Dienstleistungen

Aufgrund der Häufigkeit der Nennung von Merkmalen sowie deren übereinstimmende Gewichtung durch zahlreiche Autoren ergibt sich, daß - jedenfalls in betriebswirtschaftlichem Zusammenhang und für das Management - die Hervorhebung des interaktiven Charakters von Dienstleistungserstellung und -konsumtion - das wohl wichtigste einzelne Unterscheidungsmerkmal von Dienstleistungen gegenüber industriellen Leistungen ist.¹⁵ In diesem Merkmal spiegeln sich die für das Management interessanten und problematischen

¹³ vgl. Herder-Dorneich, Ph.,; Kötz, W., Zur Dienstleistungsökonomie, Systemanalyse und Systempolitik der Krankenhauspflegedienste, Berlin, 1972, S. 18.

¹⁴ vgl. Berekoven, Ludwig (1983), Der Dienstleistungsmarkt in der Bundesrepublik Deutschland, Göttingen, 1991, S. 250.

¹⁵ vgl. dazu Huppert, Walter (1994), „Dienstleistungen in der Technischen Zusammenarbeit“ in diesem Band, S. 7 ff; sowie Gross, Peter (1983), Die Verheißungen der Dienstleistungsgesellschaft, Opladen; sowie Lehmann, Axel (1993), Dienstleistungs-Management. Strategien und Ansatzpunkte zur Schaffung von Service-Qualität, Stuttgart; Otto, Andreas (1993), Das Management der Qualität von Transportdienstleistungen, Nürnberg.

Aspekte der Dienstleistung wieder, nämlich der gegenüber industriellem Management verringerten Gestaltbarkeit und Kontrollierbarkeit¹⁶ Aufgrund der besonderen Bedeutung dieses Merkmals bietet sich eine Segmentierung des großen, heterogenen Feldes der Dienstleistungen in homogenere Teilbereiche an, die Abstufungsgrade der Gestaltbarkeit und Kontrollierbarkeit der Subjekte und Objekte¹⁷ in der Interaktion repräsentieren (vgl. Abbildung 1).

Abb.1: Segmentierung des Feldes der Dienstleistungen nach dem Typ der Subjekte und Objekte in der Dienstleistungs-Interaktion¹⁸

| | | | |
|----------------------|------------------|--|------------------|
| | Leistungs-Senken | Klienten (Personen) | Objekte (Sachen) |
| Leistungs- quelle | | | |
| Agenten (Personen) | 1 | Agent-Klient (interpersonale Dienstleistung) | 3 |
| Apparate (Sachen) | 2 | Apparat-Objekt (gemischte Dienstleistung) | 4 |

Die vier Quadranten der Abbildung 1 sind zu interpretieren:

- Quadrant (1): Hier werden Dienstleistungen erfaßt, die eine Person an einer anderen bewirkt, wie z.B. die des Rechtsanwaltes für seinen Mandanten in einem Streitfall, des Lehrers an seinem Schüler durch Unterricht, des Consultants an seinem Zielgruppen durch Beratung, des Arztes an seinem Patienten im Gesundheitswesen.

¹⁶ insbesondere wegen der Merkmale der Immaterialität bzw. fehlenden objektiven Meßbarkeit, der fehlenden Autonomie bezüglich des Zeitablaufes und der Ortswahl des Prozesses, der fehlenden Autonomie bezüglich des Interaktionspartners bzw. des Objektes des Prozesses.

¹⁷ die Menschen, die in Dienstleistungsinteraktionen zusammenwirken, sollen im folgenden, wie in Abb. 1, als "Dienstleister" (für den Bediener bzw. "server") und "Zielgruppe" (für den Bedienten bzw. Kunden), die mechanischen oder sonstigen nicht-menschlichen Bedienungseinrichtungen sollen als "Operatoren", die nicht-menschlichen Gegenstände eines Bedienungsvorganges als "Objekte" bezeichnet werden. Als Sammelbegriff für alle vier prinzipiell möglichen Typen von Beteiligten soll von den "Akteuren" in der Dienstleistungsinteraktion gesprochen werden.

¹⁸ vgl. Lehmann, Axel (1989), Dienstleistungsmanagement zwischen industriell-orientierter Produktion und zwischenmenschlicher Interaktion. Reflexe in der Versicherung, St. Gallen, S. 73; ähnlich schon Berekoven, Ludwig, Der Dienstleistungsmarkt in der Bundesrepublik Deutschland, Göttingen, 1983, S. 24.

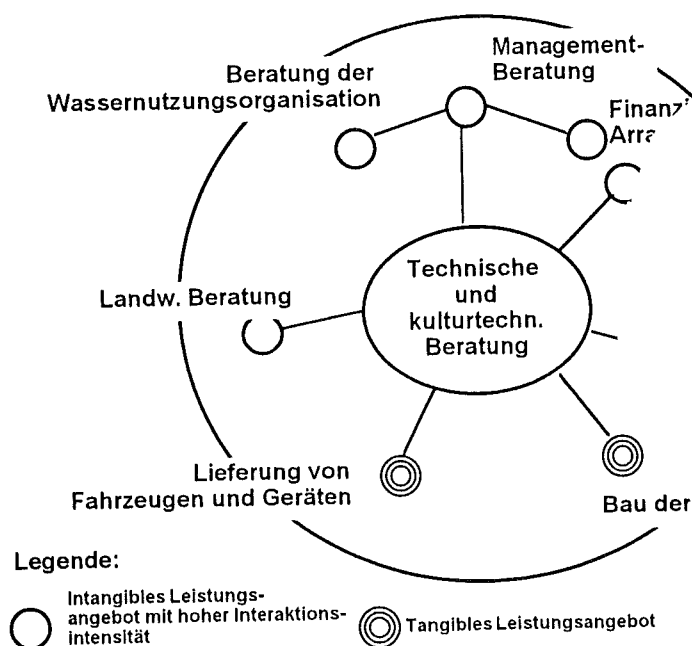
- Quadrant (2): Die Dienstleistung entsteht hier durch die Inanspruchnahme einer Sache des Dienstleisters durch den Nachfrager, wie z.B. bei Massenverkehrsmitteln durch den Fahrgast, bei Mietüberlassungen von Autos durch den reisenden Geschäftsmann, oder Hotelzimmern durch den Feriengast.
- Quadrant (3): Der Dienstleister führt eine Leistung am Objekt des Kunden aus, wie z.B. der Handwerker eine Reparatur an den Hausinstallationen seines Auftraggebers, der Mechaniker am Automobil.
- Quadrant (4): Ein Objekt eines Dienstleisters erbringt die Leistung an einem Objekt des Kunden, wie z.B. in die Münzwaschgeräte einer Wäscherei an den Wäschestücken des Kunden, die Autowaschanlage am durchfahrenden Auto, das Transportsystem an den Gütern eines Versenders.

Diese Darstellung hebt das relative Gewicht hervor, das die besonders schwierig gestaltbaren und kontrollierbaren "Person-zu-Person"-Interaktionen haben.

Weitere für das Management von Dienstleistungen relevante Differenzierungs- und Systematisierungsmöglichkeit ergeben sich aus

- der Zahl und Heterogenität miteinander in einer Dienstleistungs-Prozeß"sequenz" bzw. in einem "Dienstleistungspaket" miteinander verknüpfter Aktivitäten (vgl. Abb. 2)

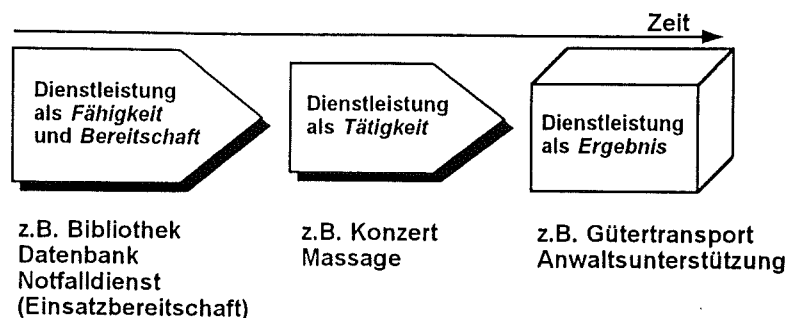
Abb. 2: Zahl und Heterogenität in einem Dienstleistungspaket miteinander verknüpfter Dienstleistungen¹⁹



¹⁹ vgl. Huppert, Walter (1994), in diesem Band, Abb. 6 und 7!

- dem relativen Gewicht von "reinen" interaktionsintensiven Dienstleistungen gegenüber "reinen" Sachgüterlieferungen, wo die Dienstleistung höchstensfalls ein peripherer Zusatzservice zu einer Sachleistung ist.²⁰
- der Dominanz einer bestimmten Phase des Dienstleistungsprozesses (Abb. 3),

Abb. 3: Eine Systematisierung von Dienstleistungen nach der Dominanz der Potentialbereitstellungs-, der Prozeß- oder Ergebnisphase²¹



- Bestimmungsfaktoren der Komplexität

Interaktionen und Prozesse als Sequenzen von Aktivitäten und Interaktionen vollziehen sich in "Raum" und "Zeit". Sie sind eingebunden in ein Gewebe von Beziehungen zwischen den Agenten/Apparaten, sowie den Klienten/Objekten, das von relativer Einfachheit oder hoher Komplexität sein kann.

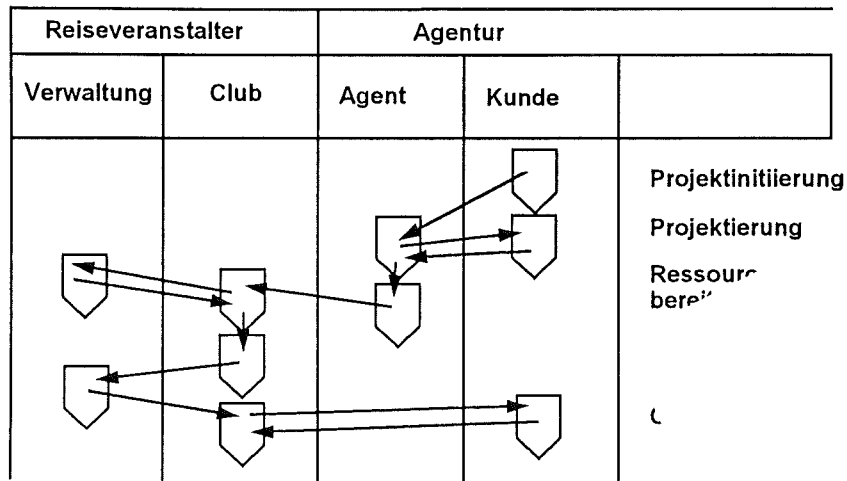
Eine detaillierte Analyse von Dienstleistungen im Zusammenhang von Gestaltungs- und Kontrollaufgaben des Managements erfordert deshalb, daß die zeitliche, wie die räumliche Ausdehnung der Dienstleistung in Zeit und Raum, die Restriktionen der Zeit und des Raumes, aber auch die Spannweite der sozialen, hierarchischen, rechtlichen, technologischen und logischen Beziehungen berücksichtigt werden, die die Handlungsräume und Rahmenbedingungen bestimmen, in denen die Operatoren und Dienstleister, Objekte und Zielgruppen stehen.

²⁰ vgl. Huppert, Walter (1994) in diesem Band, Abb. 3 und 7 und Mills, Peter K. und Margulies, N. (1980) „Towards a Core Typology of Service Organizations“ in: Academy of Management Review, Vol. 5, No. 2, p. 255-265.

²¹ vgl. Donabedian, A. (1980), „Explorations in Quality Assessments and Monitoring“, Volume I, The Definition of Quality and Approaches to its Assessment, Ann Arbor, Michigan, S. 77-99 und Otto, Andreas (1993), S. 76.

Die zeitlichen und räumlichen Beziehungen bestimmter Dienstleistungsprozesse lassen sich mit Instrumenten darstellen, die aus der betriebswirtschaftlichen Organisationslehre, den Systemanalysen der Informatiker und der Logistiker vertraut sind. Abb. 4 zeigt, wie die Zahl der zu verknüpfenden Aktivitäten und ihre zeitliche und räumliche Abfolge und die organisatorischen Schnittstellen sichtbar gemacht werden können.

Abb. 4 Flußdiagramm-Darstellung einer Dienstleistungssequenz in Zeit, Raum und organisatorischer Zuordnung



Es wird durch diese Art der Darstellung die Komplexität einer Dienstleistung erhellt, die sich ergibt aus

- Dauer und Stufigkeit des Dienstleistungsprozesses - von der extrem einfachen, ein- oder wenig-stufigen Interaktion, z.B. am Schalter oder Automaten des Parkhauses, der Bank, einer Telefonzentrale, zur langen, komplexen Sequenz einer Psychotherapie oder der Betreuung eines Infrastruktur-Bauprojektes in der Technischen Zusammenarbeit in Entwicklungsländern;
- Schnelligkeits- und Synchronisierungsanforderungen zwischen Zeitanforderungen von Dienstleister und Zielgruppen, wie z.B. bei der Bereitsstellung und Abnahme von Ingenieurplänen im Bauprojekt, wo zumeist großzügige zeitliche Anpassungen möglich sind, oder der Bereitstellung von Notfall-Diensten, wo die Dienstleistung sinnlos wird, wenn sie nicht schnellstmöglich und sekundengenau in dem stochastisch eintretenden Bedarfszeitpunkt erbracht werden kann;
- Stationierungs-, Transport- und Kommunikationsbedarfen, die durch die räumliche Nähe oder Ferne der Beteiligten bestimmt werden, wie im Falle der Technischen Zusammenarbeit, wo Dienstleistungen über große geographische (sowie über sprachliche und kulturelle) Distanzen hinweg erbracht werden müssen.

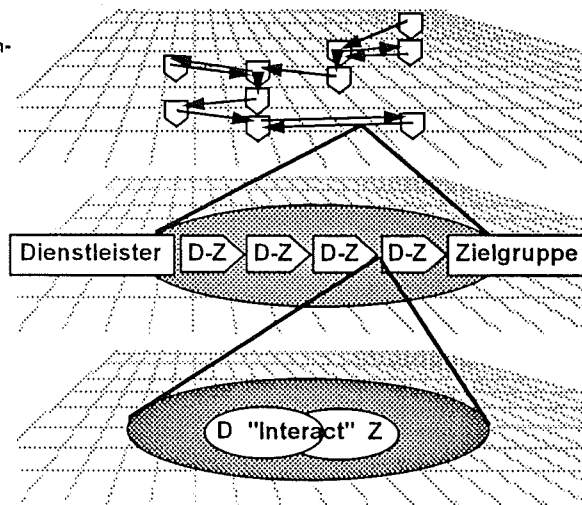
Schwieriger zu erfassen, vielleicht aber noch wichtiger für ein Verständnis der Komplexität des Managements von Dienstleistungen im Vorfeld einer Diskussion von Qualitätsgestaltungs- und Messungsmöglichkeiten, ist die Dimension der kulturellen, sozialen und hierarchischen Beziehungen zwischen den Akteuren.

- Viele Dienstleistungen, wie sie u.a. für die Technische Zusammenarbeit typisch sind, vollziehen sich auf mehreren organisatorischen, miteinander verwobenen Ebenen, deren Management und potentielle Qualitätsprobleme nicht mit einem einzigen Instrumentarium und nicht mit einer einfachen konzeptionellen Schablone erfaßbar sind. Dem international agierenden Politiker, Planer oder Analytiker auf der "strategischen" Ebene stellt sich die Dienstleistung in anderer Weise dar als dem Akteur "vor Ort". Der eine Netzwerke von Institutionen und langfristigen Prozessen. Der andere agiert und interagiert mit Individuen, kleinen Gruppen im lokalen Umfeld. Sein Zeithorizont ist kurz. Abb. 5 ist eine prinzipielle Darstellung eines mehrschichtigen Beziehungsnetzes.

Je höher die Zahl der Akteure, je größer die zeitlichen und räumlichen, je stärker die kulturellen, sozialen und organisatorischen Distanzen, die in und zwischen den Ebenen des Beziehungsnetzes überbrückt werden müssen, umso schwieriger werden Erfolge der Technischen Zusammenarbeit zu erlangen sein.

Abb. 5: Prinzipielle Darstellung einer Dienstleistung als mehrschichtiges Beziehungsnetz

- Strategische Ebene weiträumiger, offener Planungs- und Ressourcensicherungs-Aktivitäten (z.B. "strategische" Projektinitilierung und -Steuerung)
- Taktische Ebene teilstrukturierter Dienstleistungssequenzen (z.B. Bau-Projektmanagement, Ausbildungsprogramm)
- Operative Ebene individueller Person-Person-Interaktionen (z.B. Bewässerungsexperte/ lokaler Operateur einer Anlage)



3.2 Das Konstrukt "Qualität"

Im vorangegangenen Teil der Diskussion wurden managementrelevante Merkmale des Phänomens Dienstleistung benannt. Es wurden darüberhinaus einige Möglichkeiten erörtert, die Vielfalt heterogener Dienstleistungen zu klassifizieren, sowie die Vieldimensionalität von Dienstleistungen transparent zu machen.

Es ist nun das nicht weniger schwierig zu begreifende Konstrukt "Qualität" zu diskutieren.

- Pluralität und Heterogenität der Qualitätsbegriffe

In einer 1985 fertiggestellten Arbeit zum "Strategischen Qualitätsmanagement im Industriebetrieb" hat Dögl nicht weniger als 17 deutlich voneinander unterscheidbare Begriffe von Qualität zusammengetragen (vgl. Abb. 6).²² Diese Liste schließt noch nicht zahlreiche weitere Ergebnisse von Arbeiten zur Dienstleistungsqualität ein, die unten (vgl. Abschnitt 4.1. "Chronologischer Überblick zum Dienstleistungsqualitätsmanagement") vorgestellt werden.

Abb. 6: Dögls Liste von Qualitätsbegriffen

| | | |
|-------------------------------|-------------------------------------|---|
| Qualität des Gutes | Produktorientiert | Differences in quality to differences in quantity of some desired ingredient or attribute (4) Quality refers to the amount of the unpriced attributes contained in each unit of the priced attribute (5) |
| | Verwendungsorientiert | Quality consists of the capacity to satisfy wants (6) Quality is the degree to which a specific product satisfies the wants of a specific consumer (4) In the final analysis of the marketplace the quality of a product depends on how well it fits patterns of consumer preferences (8) Quality is fitness for use (9) Qualität ist die Gesamtheit von Eigenschaften und Merkmalen eines Produktes oder einer Tätigkeit, die sich auf deren Eignung zur Erfüllung gegebener Erfordernisse beziehen (10) Qualität eines Gutes (Erzeugnisses, Ware) ist diejenige Beschaffenheit, die es für seinen Verwendungszweck geeignet macht (11) Qualität ist entweder der Grad der Erfüllung eines Kundenbedürfnisses oder der Grad der Eignung für den vorgesehenen Verwendungszweck (13) |
| | Wertorientiert | Quality is the degree of excellence at an acceptable price and the control of variability at an acceptable cost (14) Quality means best for certain customer conditions. These conditions are (a) the actual use and (b) the selling price of the product (15) |
| Qualität der Erzeugung | Herstellungsprozeßorientiert | Quality (means) conformance to requirements (16) Quality ist the degree to which a specific product conforms to a design or specification (17) Qualität ist Übereinstimmung von Anweisung und Ausführung (18) Qualität ist Übereinstimmung von Vorhaben und Ausführung (19) Qualität ist die relative Fehlerfreiheit des Erzeugnisses bzw. Loses (20) |

Es entsteht der Eindruck einer verwirrenden Pluralität und Heterogenität.

²² vgl. Dögl, Rudolf (1986), Strategisches Qualitätsmanagement im Industriebetrieb - Pragmatischer Ansatz zur Erklärung und methodischen Handhabung, Göttingen, S. 81.

- Die prinzipiellen Ansätze zur Konzeptualisierung von Qualität²³

Grundsätzliche Beiträge zu einer Auflösung dieser Verwirrung haben Kawlath und Garvin geleistet.

Kawlath brachte in einer bereits 1969 erschienen Arbeit die Unterscheidung in einen objektiven oder subjektiven Qualitätsbegriff ein: "Urteile über Qualität basieren auf subjektiv oder objektiv bewertbaren Produkteigenschaften."²⁴

- Aus der "objektiven Sicht", wie sie über lange Zeit das betriebswirtschaftliche Denken beherrschte, kann Qualität als Outputvariable eines Produktionsprozesses interpretiert werden. Sie kann produziert werden und ist "technologisch determiniert".²⁵

Qualität, in dieser traditionellen Sicht²⁶ entsteht als Resultat der Kombination bestimmter "Input"-Faktoren in einem Herstellungs- bzw. "Transformationsprozeß". Qualität, konkretisiert z.B. als "Lebensdauer des Produktes" oder als "mean-time-between-failures", erscheint als eindeutig beschreib- und meßbare, ein- oder wenig-dimensionale objektive Größe. Damit wird impliziert, daß sie am Ende des Prozesses meßbar ist. Staudt spricht vom "Qualität machen"²⁷ und weist damit darauf hin, daß Qualität einem Objekt unabhängig von einer subjektiven Relativierung zu- oder abgesprochen wird. Ein besonderes Charakteristikum dieser Sichtweise liegt darin, daß Qualität allein durch den Hersteller vollständig und zweifelsfrei determiniert wird. Es erfolgt also kein Vergleich von Kundenerwartungen und tatsächlichen Produkteigenschaften. Vielmehr wird unterstellt, daß die Eigenschaften in "vorherbestimbarer, eindeutiger Weise auf die Nutzer wirken"²⁸.

Die Eigenschaften einer Sache oder einer Dienstleistung sind in dieser Sicht mit dessen Qualität identisch. Das Hinzufügen einer Eigenschaft bedeutet immer eine Qualitätsverbesserung. Qualität hat einen absoluten, von der Bewertung durch Kunden losgelösten Charakter. Sie wird Produkten als materialgebundene, eindeutig meßbare Größe zugeschrieben. Einige Autoren nehmen zwischen den Eigenschaften des Produktes und der Qualität überhaupt keine Differenzierung vor. Da Eigenschaften durch ein technokratisches System beliebig (re-)produziert werden können, wird auch Qualität zu einer beliebig reproduzierbaren Größe. Das technokratische Begriffsbild der Qualität verleiht dem Unternehmen gleichsam die Freiheit, Qualität ohne Kunden produzieren zu können. Die Qualität ist dem technokratisch-objektiven Begriff zufolge eine zusammengesetzte Größe. Sie besteht aus einzelnen Eigenschaften (Teilqualitäten), die beliebig hinzugefügt,

²³ dieser Abschnitt wurde weitgehend von A. Otto auf der Grundlage seiner Dissertationsschrift (1993) beigetragen.

²⁴ Kawlath, Arnold (1969), Theoretische Grundlagen der Qualitätspolitik, Wiesbaden, S.16.

²⁵ Klaus, Peter (1984) „Service-Qualität im öffentlichen Personennahverkehr“ in: Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen Vol. 7, Nr. 1, S. 54-73, hier: 56.

²⁶ die klassische Quelle in der deutschen betriebswirtschaftlichen Literatur ist Gutenberg, Erich (1975), Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, Bd. I., Die Produktion, 21. Aufl., Berlin.

²⁷ Staudt, Erich und Hinterwäller, H. (1982) „Von der Qualitätssicherung zur Qualitätspolitik - Konzeption einer integralen unternehmerischen Qualitätspolitik“ in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Jg. 52, S. 1000-1041, hier: 1005.

²⁸ Klaus, Peter (1984), Seite 56.

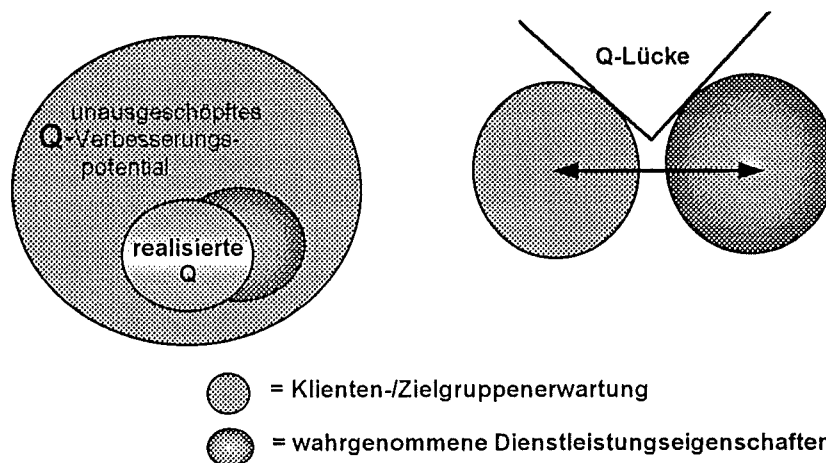
verändert oder eliminiert werden können.²⁹ Die Wirkung auf die Gesamtqualität ist stets nachweisbar und berechenbar.

Die "objektive" Qualitätssicht wird in moderneren betriebswirtschaftlichen Diskussionen allerdings zunehmend kritisiert. Es wird argumentiert, daß es unrealistisch sei, einem Produkt oder einer Dienstleistung eine vom Verwender unabhängige Qualität als feste Eigenschaft zuzuschreiben.

- Als Folge wird der objektiven Sicht mit einem "subjektiven" Qualitätsbegriff begegnet. Im Gegensatz zum objektiven Qualitätsansatz gibt der subjektive Ansatz das Postulat der materialen, objektiven und einem Objekt qua Existenz anhängenden Qualität auf.

Qualität ist keine von den Zwecken der Verwender unabhängige Größe, sondern lediglich ein Werturteil über eine Sache und wechselt in seiner Ausprägung in Abhängigkeit von Situation und Disposition des Bewertenden. Dieses Werturteil trifft der Verwender individuell und bei jedem Kontakt mit der Sache erneut. Es wird gebildet durch den Vergleich zweier Größen: auf der einen Seite durch die Erwartungen des Verwenders im Hinblick auf die potentielle Verwendungsrichtung der Sache und auf der anderen Seite durch deren Eigenschaften. Erst wenn Erwartungen und Eigenschaften zur Deckung kommen, kann von Qualität gesprochen werden. Die Ausprägung der Qualität (gute oder schlechte Qualität) ist daher als ein Deckungsgrad von Erwartungen und Eigenschaften interpretierbar. Qualität wird zu einem Maß der Eignung. (vgl. Abb. 7 als graphische Interpretation des subjektiven Qualitätsverständnisses in Anlehnung an Kürzli und Otto).³⁰

Abb. 7: Graphische Interpretation eines subjektiven Qualitätsverständnisses: Qualität als Schnittmenge von Erwartungen und Wahrnehmung



²⁹ Chmielewicz, Klaus (1969), Grundlagen der industriellen Produktgestaltung, Berlin, S. 37.

³⁰ vgl. Otto, Andreas (1993), S. 118!

Eine weitergehende Systematisierung der zahlreichen Qualitätsverständnisse hat Garvin³¹ vorgeschlagen. Er unterscheidet die transzendente, die produkt-, die kunden-, die herstellungs- und die wertorientierte Qualitätssicht.

- In produktorientierter Sicht wird Qualität nach Garvin durch materielle Produkteigenschaften repräsentiert. Das Hinzufügen neuer oder das Verändern bestehender Eigenschaften führt in dieser Vorstellung automatisch zu höherer Qualität. Sie ist präzise meßbar und wird einem Gut nicht durch einen Kunden zugesprochen, sondern ist vielmehr eine inhärente, absolute Eigenschaft. Diese Sicht entspricht der oben diskutierten "objektiven" Qualitätssicht.
- In der herstellungsorientierten Sicht wird von guter Qualität gesprochen, wenn während der Herstellung einer Sache nicht von den Vorgaben abgewichen wird. Sobald das Design für ein Produkt entworfen ist, bedeutet jede Abweichung einen Qualitätsverlust. Hier wird Qualität als die Abwesenheit von Fehlern im Herstellungsprozeß gesehen. Die "absolute" Qualität des Produktes - die für bescheidene Ansprüche geplant sein kann - steht nicht mehr im Mittelpunkt.
- In transzendenten Sicht verkörpert Qualität "Exzellenz" und "Superlative". Sie wird zu einer absoluten und universal erkennbaren Eigenschaft einer Sache. Typischerweise wird Qualität in dieser Sicht eher mit künstlerischer Handarbeit als mit massenhaft produzierten Gütern gleichgesetzt. Häufig läuft diese Interpretation aber auch auf die für ökonomische Zwecke unbefriedigende Behauptung hinaus, Qualität könne nicht exakt definiert werden, sondern sei nur "erfahrbar".
- In kundenorientierter Sicht läßt sich Qualität übersetzen als Eignung eines Produktes, die Erwartungen der Kunden erfüllen. Im Gegensatz zur produktorientierten Sicht wird Gütern hier keine inhärente Qualität zugesprochen. Sie besitzen zunächst nur Eigenschaften. Welche davon qualitätsrelevant werden, entscheidet der Verwender.
- Der wertorientierte Qualitätsbegriff führt die Argumentation noch einen Schritt weiter. Von Qualität soll erst dann gesprochen werden, wenn der zu entrichtende Preis und die erhaltene Leistung in einem akzeptablen Verhältnis zueinander stehen. Nach Garvin könnte ein Joggingschuh für 500 Dollar in wertorientierter Sicht unabhängig von seiner technischen Perfektion kein Qualitätsprodukt sein, da er nur selten gekauft würde.

Die Systematik einer produktorientierten und einer herstellungsorientierten Qualitätssicht, die einen objektiven Qualitätsbegriff widerspiegeln, sowie der transzendenten, der kundenorientierten und der wertorientierten Qualitätssicht, die einen subjektiven Qualitätsbegriff widerspiegeln, helfen, das breite Feld der Qualitätsverständnisse zu überschauen ohne sich darin zu verlieren.

Es bleibt nun für die weitere Diskussion des Dienstleistungsqualitätsmanagements die schwierige Aufgabe, von den in der Literatur vorgeschlagenen Dienstleistungs- und Qualitätsbegriffen zu einem handlungs- und

³¹ vgl. Garvin, David A. (1984) „What does Product Quality Really Mean?“ in: Sloan Management Review .Spring, S. 25-43 und ders. (1988), Managing Quality - The Strategic and Competitive Edge, New York. Diese Systematik ist auch Dögl's Übersicht, Abb. 6, eingeflossen. Die nachstehende Zusammenfassung ist ein wörtliches Zitat aus Otto, Andreas (1993), S. 104 f.

problemorientierten Verständnis - darüberhinaus vielleicht zu Verbesserungsempfehlungen - für ein Dienstleistungs-Qualitätsmanagement unter besonderer Berücksichtigung der Dienstleistungen der Technischen Zusammenarbeit zu gelangen.

3.3 Management von Dienstleistungsqualität

- Dienstleistungsqualität "durch Dritte mit Wirkung für Dritte" zu gestalten, zu steuern und zu sichern: situatives Management

Management soll verstanden werden als die Aufgabe der Gestaltung, Steuerung und Kontrolle "durch Dritte mit Wirkung für Dritte",³² und zwar in einem systematischen Prozeß des Planens, Entscheidens, Handelns und Kontrollierens. Dieser Prozeß ist umso leichter zu beherrschen, je greifbarer und regelmäßiger die Gegenstände des Managements, je transparenter und gesetzmäßiger die Ursache-Wirkungsbeziehungen sind, von denen diese beeinflußt werden.³³

Die vorangegangene Diskussion von "Dienstleistungen" und deren "Qualität" hat gezeigt, daß diese keine einheitlichen, leicht faßbaren Gegenstände sind. Es kann folglich nicht erwartet werden, daß es einen einzigen Bestand an Praktiken und theoretischem Know How geben kann, der zu deren effektiver Gestaltung, Steuerung und Sicherung führt. Das Management muß sich "situativ" mit Dienstleistungs-Qualität auseinandersetzen. Die prinzipielle Aufgabe systematischen Managements ist es somit, die gegebene "Umfeld"-Situation des Planens, Entscheidens und Handelns, sowie dessen jeweiligen Gegenstand zu identifizieren und zu charakterisieren, um die "richtige", situationsgerechte Planung, Entscheidung und Handlung darauf anwenden zu können.

Um diese abstrakte Forderung für die Aufgabe des Dienstleistungs-Qualitätsmanagements mit Inhalt zu füllen, ist eine weitere Auseinandersetzung mit "Qualität", "Dienstleistung" und der spezifischen Situation der Technischen Zusammenarbeit nötig.

³² angelehnt an eine Formulierung von Peter Ulrich, in der die ursprüngliche Wortbildung des "manus agere" auflebt - des von außen gelenkten, mittelbaren Mobilisierens und Lenkens von Händen für Zwecke, die nicht die ureigensten Zwecke der mobilisierten und gelenkten Handlungssubjekte sind.

³³ diese Vorstellung läßt sich auf den "Vater" des wissenschaftlichen Managements, Frederick Taylor, zurückführen, dessen Beitrag auf der Prämisse von der Gesetzmäßigkeit wirtschaftlichen Handelns, damit der prinzipiellen Planbarkeit des Managementhandelns beruhte und zu der Übertragung strenger (natur-)wissenschaftlicher Methoden auf die Aufgabe der Gestaltung und Steuerung wirtschaftlicher Systeme war. Diese Überlegung wurde später erweitert auf die Vorstellung eines Management-Prozesses, dessen systematische Befolgung zur Systematisierung des Erfolges beim Gestalten und Steuern von wirtschaftlichen Systemen führen soll.

- Qualität als Gegenstand des Managements:
zwischen Simplifizierung und Mystifizierung

Qualität erwies sich nicht als eindeutiger, transparenter, beherrschbarer Gegenstand des Managements (vgl. Abschnitt 3.2. oben), sondern als höchst diffuses Konzept:

Über eine lange Periode hinweg wurde Qualität - wie oben bei der Diskussion des "objektiven" Qualitätsbegriffes erläutert, - von Managementpraxis und -theorie als eine Ergebnisvariable betrachtet, die sich nicht prinzipiell von anderen wirtschaftlichen Ergebnisvariablen unterscheidet, wie dem mengenmäßigen Output an Produktion, oder der Produktivität. Qualitätsmanagement auf der Grundlage des objektiven Qualitätsbegriffes richtet sich folglich auf Ersatz niederwertigerer, höhere Mängelquoten aufweisender, kurzlebigerer Materialien durch höherwertigere, geringere Mängelquoten aufweisende, langlebige Materialien, bzw. auf konstruktive Verbesserungen der Produkte, die zu geringen Fehlertoleranzen und geringerem Verschleiß führen konnten, auf die Auswahl und Ausbildung der Produktionsmitarbeiter und schließlich auf das rechtzeitige "Herauskontrollieren" und Nacharbeiten von "schlechten" Produkten, bevor diese den Kunden erreichen.³⁴ In der Beherrschung von Qualität - dem Qualitätsmanagement in diesem traditionellen Sinne - galten deutsche Unternehmen, deutsche Ingenieure und Ingenieurwissenschaft als führend³⁵.

Dieses Verständnis von Qualitätsmanagement ist jedoch nur auf Objekte anwendbar, die materiellen Charakter haben, auf Herstellungsprozesse, die ingenieurtechnisch beherrschbar sind, die Nachkontrolle und Nacharbeit zulassen.

Im Verlauf der 1970-er und 1980-er Jahre hat sich, insbesondere als Ergebnis der Suche nach den "Erfolgsgeheimnissen" japanischen Unternehmen in den Weltmärkten, eine alternative Sicht der Qualität begonnen zu verbreiten: Qualität wurde zum zentralen Stellhebel für die Schnelligkeit und Kosteneffizienz von industriellen Prozessen, für Motivation und Kreativitätsförderung von Mitarbeitern, für unternehmerischen Erfolg schlechthin, erklärt. Es vollzog sich ein Wandel von der Simplifizierung der Qualität als objektivierbares, ingenieurtechnisch beherrschbares Phänomen zur beinahe-Mystifizierung einer "Total Quality Management (TQM)" Philosophie. Die TQM-Philosophie fordert, alle Anstrengungen der Mitarbeiter im Unternehmen auf Qualität auszurichten, und zwar - im wörtlichen Sinne - "um jeden Preis. Sie schreibt der totalen Orientierung eines Unternehmens auf Qualität günstige Wirkungen auf Kosten und Erlöse zu. Die Frage nach dem Begriff von Qualität jedoch nur diffus beantwortet - Qualität ist alles, was dem Erfolg des Unternehmens dient.³⁶ Die Erfolge von "Total Quality Management" scheinen primär den Fokussierungs- und Motivationswirkungen der

³⁴ vgl. die obige Diskussion der objektiven Qualitätsverständnisse, Abschnitt 3.2.2!

³⁵ Dafür wird häufig der weltweite gute Ruf des "Made in Germany" als Beleg angeführt.

³⁶ wichtige Wegbereiter und Vertreter dieses Denkens waren Crosby, Philip B. (1979), *Quality is Free*, New York; Juran, J.M. und Frank M. Gryna Jr. (1980), *Quality Planning and Analysis - From Product Development through Use*, 2nd ed., New York; Deming, Edwards W. (1992), *Out of the Crisis*, 17. ed., Cambridge/Mass.; als Beispiel für zahlreiche Bemühungen um empirische Untermauerung vgl. auch Jacobson, Robert und David A. Aaker, *The Strategic Role of Product Quality*, *Journal of Marketing*, Vol. 51 (Oct. 1987), S. 31-44.

Informations-, Weiterbildungs- und Management-Kampagnen zuzuschreiben sein, weniger der Substanz und Logik der Inhalte solcher Kampagnen.

- Dienstleistungsqualität als Managementgegenstand höchster Komplexität und Flüchtigkeit

Im Management von Dienstleistungsqualität treffen die Unschärfen, Widersprüchlichkeiten und Schwierigkeiten des Gegenstandes "Qualität" mit den nicht weniger flüchtigen Merkmalen des Gegenstandes "Dienstleistung" zusammen: die Merkmale der Immaterialität, Variabilität und der Bestimmung durch externe Faktoren, die die Beschreibbarkeit, Steuerbarkeit und Meßbarkeit der Qualität erschweren; sowie die Merkmale der Mitarbeiter- und Kundeninvolviertheit, die zur Einbeziehung situativer und subjektiver Erfolgsmaßstäbe zwingen.

3.4 Technische Zusammenarbeit in Entwicklungsländern als Dienstleistung

- Selbstverständnis der Technischen Zusammenarbeit

Wie diese Merkmale in der Technischen Zusammenarbeit in Entwicklungsländern ausgeprägt sind und in welchen situativen Zusammenhängen sie stehen, soll im folgenden Abschnitt skizziert werden, bevor die aktuellen Lösungsansätze in der Managementliteratur zur Bewältigung der Herausforderungen des Dienstleistungs-Qualitätsmanagements vorgestellt und diskutiert werden.

Die wesentliche Aufgabe der Technischen Zusammenarbeit ist die Erbringung von Dienstleistungen für Zielgruppen in Ländern der Dritten Welt, die sich um die Verbesserung der Lebensbedingungen und Schaffung der Voraussetzungen für wirtschaftliche Unabhängigkeit der Menschen in diesen Ländern kümmern. Ein Schwerpunkt der aktuellen Arbeit der Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ) als die führende deutschen Organisation für Technische Zusammenarbeit wird in der Moderation der Prozesse gesehen, die sich zwischen lokalen Promotoren, Betreibern und Nutzern von Projekten vollziehen.

- Technische Zusammenarbeit im Spiegel aktueller dienstleistungstheoretischer Konzeptionen

Im Spiegel der aktuellen dienstleistungstheoretischen Literatur, läßt sich die Technische Zusammenarbeit, wie sie z.B. von der GTZ praktiziert wird, in mehrfacher Weise charakterisieren.

Die Aktivitäten der TZ sind dadurch gekennzeichnet, daß es sich um

- der Bedarfsdeckung Dritter dienende materielle und geistige Prozesse ("Immaterialität") handelt,
- wobei die Menschen bzw. Bevölkerungsgruppen, denen Hilfe zur Selbsthilfe geboten wird ("Zielgruppen"), wie die Experten der TZ-Organisation ("Dienstleister") wichtiger Teil des Prozesses sind ("Kundeninvolviertheit"). Es werden

- primär Fähigkeiten und Kenntnisse an die Zielgruppen vermittelt,
- deren Vollzug und deren Nutzung zeitlich auf die Zielgruppenbedürfnisse abgestimmten Einsatz ("Verderblichkeit"), sowie
- Vor-Ort, im Lebensraum der Zielgruppen ("Nicht-Transportierbarkeit", "Dezentralität") zu leistenden
- kommunikationsintensiven und arbeitsaufwendigen Kontakt ("Leistungsausprägung") zwischen Leistungsgeber und Leistungsnehmer erfordern. Die
- Erfolgsbewertung durch den Leistungsnehmer und andere involvierte Parteien erfolgt subjektiv ("Subjektivität").³⁷

Es sind somit prinzipiell alle Merkmale komplexer, interaktionsorientierter Dienstleistungen gegeben. Von ganz besonderer Bedeutung für ein Management der Dienstleistungsqualität erscheinen in der TZ, daß die Komplexität der Dienstleistungen gesteigert ist durch³⁸

- "Funktionensplitting"³⁹ - multiple Klientelen
in der TZ-Dienstleistung ist der "Kunde" nicht eine Person oder Institution. Letzentliche Adressaten der Dienstleistung sollen die Menschen - häufig insbesondere die Bauern - in einem Entwicklungsland sein. Für die Definition ihrer "Bedürfnisse" haben sie aber keine Autonomie. Bedürfnisermittler, unmittelbare Auftraggeber und Partner TZ-Organisation sind stattdessen dritte Institutionen, wie die Regierungen des Leistungsgeber- und des Empfängerlandes. An der Finanzierung beteiligen sich internationale Banken, denen gegenüber die TZ-Organisationen rechenschaftspflichtig sind. Prozeßbegleitend wirken häufig weitere private und öffentliche Akteure mit. Sie alle hegen spezifische, nicht notwendigerweise übereinstimmende Erwartungen bezüglich der "Qualität" der TZ-Dienstleistung. Sie bestimmen, beschränken und beurteilen zugleich, welche Qualität einer Dienstleistung der Technischen Zusammenarbeit zugemessen werden kann;
- Extreme geographische, kulturelle und organisatorische Distanzen
Die Arbeit der TZ ist extrem weiträumig- über Kontinente und Kulturkreise - verteilt. Wichtige Planungs- Ressourcenbereitstellungs- und Administrationsfunktionen werden in der Bundesrepublik Deutschland erbracht. Die Umsetzung der Dienstleistung erfolgt zwischen Verwaltungssitzen im Leistungsnehmerland und den Gebieten, in denen die eigentlichen Adressaten der Dienstleistung leben. Es nehmen Menschen und Institutionen von an den Prozessen teil und bewerten diese, die Technische Zusammenarbeit auf Regierungsebene initiieren, wie auch auf der lokalen dörflichen Sicht von Kleinbauern.
- Heterogenität und Komplexität von TZ-Dienstleistungen
Das typische Leistungspaket in der TZ umfaßt zahlreiche Elemente⁴⁰ und schließt somit unterschiedliche Typen Dienstleistungen ein, wie in Abb. 8 illustriert.

³⁷ vgl. oben Abschnitt 3.1.1!

³⁸ vgl. den Beitrag von Huppert, Walter (1994). in diesem Band.

³⁹ vgl. Huppert, Walter (1994), in diesem Band, Abschnitt 9 zum "Funktionensplitting: Die Besonderheit nicht erwerbswirtschaftlicher Dienstleistungen".

⁴⁰ vgl. Huppert, W. (1994), in diesem Band, Abb. 7.

Abb. 8: Typen von Dienstleistungen in der TZ⁴¹

| Leistung durch: | Leistung an: | |
|--------------------|--|--|
| | Klienten (Personen) | Agenten (Sachen) |
| Agenten (Personen) | Management-Beratung Partizipative Projektplanung Organisationsberatung Aus- und Weiterbildung "on-the-job"-Training | Landw. Beratung Bau der Infrastruktur |
| Apparate (Sachen) | | Lieferung von Fahrzeugen und Geräten |

- Primäre Aufgaben des Qualitätsmanagements in der TZ:
die Projektmanagement-Dienstleistung und die Moderationsleistung

Als Hintergrund einer Bewertung aktueller Lösungsansätze in der Managementliteratur zum Dienstleistungs-Qualitätsmanagement sollen aus dem komplexen Gewebe anfallender TZ-Dienstleistungen zwei wichtige Aufgabenstellungen herausgehoben werden.

- TZ-Dienstleistungsqualität im weiten Sinne:
Moderationsleistung für die Interaktionen von TZ-Partnern vor Ort
Ein elementarer Aspekt der TZ besteht in der Moderation der vielfältigen Interaktionen, die in der Arbeit der Projektpartner "vor Ort" anfallen (vgl. oben 6 "Gewebe"). Die Qualität eines TZ-Projektes "im weiten Sinne" - Qualität, die sich als Gesamtheit von Perzeptionen und Wertungen aller involvierten Akteure über alle Aspekte eines Beziehungsgewebes in der TZ ergibt - wird in hohem Maße von der Qualität der Moderationsleistungen bestimmt. Das Management dieser Dienstleistung ist der schwierigste, bisher am wenigsten beherrschte Aspekt von TZ-Projekten.
- TZ-Qualität in einem engeren Sinne:
Die interne Projektmanagement-Dienstleistung in der TZ-Organisation des Entwicklungshilfe-Geberlandes
Mit jedem TZ-Projekt fällt eine interne Projektmanagement-Dienstleistung der Organisation des Entwicklungshilfe-Geberlandes, wie z.B. der GTZ, an. Der erste Anstoß für eine potentielle Hilfeleistung erfolgt möglicherweise aus dem Bereich der Politik. Es entstehen daraus Aufgaben im Vorfeld des Projektes der Vorklärung, der Finanzierung und der Planung, deren Schwerpunkt zwischen den Institutionen des Leistungsgeberland und der Administration des Leistungsnehmerlandes liegt. Dann gelangt das Projekt in die

⁴¹ vgl. Berekoven, Ludwig (1983): Der Dienstleistungsmarkt in der Bundesrepublik Deutschland, Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, 1983, S. 24, und Huppert, W. (1994), in diesem Band S. 16.

Implementationsphase, in der Mitarbeiter der TZ-Organisation in das Leistungsnehmerland entsandt werden, um die Implementation des Projektes "vor Ort", in unmittelbarer Nähe mit den lokalen Akteuren zu moderieren. Zuletzt erfolgen Projektevaluation, sowie evtl. Nachsorge, bis - im Falle günstigen Verlaufes - die dauerhafte Funktion des Projektes ohne weitere externe Hilfe gesichert ist.

Internes Projektmanagement in diesem Sinne ist eine strukturierbare, bezüglich ihrer Qualität bereits weitgehend kontrollierte Dienstleistung in der TZ.⁴²

Die beiden skizzierten Sichten von Qualität in der TZ illustrieren die Spannweite der Fragestellungen des Qualitätsmanagements in diesem Feld deutlich - wie Qualität prinzipiell gemessen, wie sie gestaltet, verbessert und gesichert werden kann - und ob dies überhaupt möglich ist.

4. WIE MAN DIENSTLEISTUNGSQUALITÄT MESSEN, GESTALTEN, STEUERN UND SICHERN KANN - LÖSUNGSANSÄTZE IN DER WISSENSCHAFTLICHEN MANAGEMENTLITERATUR

Die Managementliteratur der letzten 15 Jahre bietet eine Reihe von Ansätzen und Ideen an, die Antworten auf die Fragen des Managements von Dienstleistungsqualität versprechen. Im folgenden Abschnitt sollen einige wichtige Beiträge dieser Literatur in zeitlicher Folge kurz vorgestellt, dann nach ihren wichtigsten Gehalten interpretiert, geordnet und bezüglich ihrer Nützlichkeit für typische Aufgaben des Qualitätsmanagements in der TZ bewertet werden.

4.1 Chronologischer Überblick

- Vorphase der "industriellen" Qualitätsmanagementdiskussion

Diskussionen der Qualität von Produkten und Leistungen sind weit in die Geschichte des Managementdenkens zurückzuverfolgen. Wie oben (vgl. Abschnitt 3.2 zum "objektiven" Qualitätsansatz) bereits festgestellt wurde, wurde das Management von Qualität bis in die 1970-er Jahre jedoch primär als ein statistisches und technisches Problem gesehen. Es ging um die Erfassung von Fehlertoleranzen und Ausschußraten, die Abwägung von Folgekosten mangelnder Qualität gegen die Kosten des "Herausfilterns" und "Nachbesserns" mangelhafter Produkte aus dem Produktionsprozeß. Hauptsächlicher Ansatz des Qualitätsmanagements war die systematische Optimierung des "Tradeoffs" zwischen den Kosten unzureichender Qualität und den Kosten der vorbeugenden und/oder nachbessernden Verhinderung von Qualitätsmängeln durch Einsatz von mehr und besserem Material und Personal. Die industriellen Techniken der Qualitätsmessung und -Optimierung waren für lange Zeit Domäne einiger

⁴² vgl. den Orientierungsrahmen der GTZ von Kressirer, Robert, et al. (1992), Monitoring und Evaluierung in der Technischen Zusammenarbeit, Eschborn, und die dort gemachten Ausführungen zu ZOPP und PPÜ.

Spezialisten und industrieller Branchen mit technisch bedingten, besonders sensiblen Präzisions- und Sicherheitsansprüchen.⁴³

Erst durch einige punktuelle Aktivitäten großer Industrieunternehmen⁴⁴, die breite Aufmerksamkeit fanden, und die "Entdeckung" des ganz anderen Umgangs japanischer Manager mit Qualität rückte ab Mitte der 1970-er Jahre Qualität in den Mittelpunkt des Managementinteresses. Qualität wurde mehr und mehr zu einem zentralen Ansatzpunkt von Motivations- und Fokussierungskampagnen in Unternehmen, die das weite Ziel der Steigerung des Unternehmenserfolgs im Markt verfolgen (vgl. auch die Diskussion zur "Total Quality Management" Philosophie, Abschnitt 3.3!).

Für die Aufgabenstellung des Qualitätsmanagements von Dienstleistungen - soweit diese bisher beachtet wurden - haben einige Autoren im Bereich des die statistisch-technischen Qualitätssicherungsansätze und später auch die motivatorischen "TQM"-Ansätze aus dem industriellen Bereich aufgegriffen, um sie für Dienstleistungen nutzbar zu machen.

- Sie sind zum einen Teil dem Aufruf Levitts nach "Industrialisierung der Dienstleistungen"⁴⁵ gefolgt und fordern, Dienstleistungen so "greifbar" und "meßbar" wie ein industrielles Produkt zu machen, die Qualität dieses Produktes dann statistisch zu messen, Produktmerkmale und Herstellungsprozesse dann technisch bis zu einem Qualitätsoptimum zu modifizieren.
- Andere Autoren haben die "Total Quality" Philosophie aufgegriffen und daraus einen Dienstleistungsqualitäts-Managementansatz abgeleitet, der sich auf die Schaffung eines "Service"- und "Qualitätsklimas" in der Dienstleistungsorganisation konzentriert.⁴⁶ Wenn alle Mitarbeiter für Qualität motiviert und in eine Unternehmenskultur eingebunden sind, die Qualität hoch wertet, so wird sich Qualität der Dienstleistungen einstellen. Dies ist die essentielle Aussage des Total-Quality-Qualitätsmanagementansatzes.

- Grönroos und die skandinavische Service-Management Schule

Grönroos und eine Gruppe skandinavischer Forscher gehören zu den ersten, die die Frage nach einem spezifischen, gegenüber dem industriellen Qualitätsmanagement eigenständigen Service-Qualitätsmanagement ab Ende

⁴³ vgl. Berichte über die frühen Entwicklungen von statistischen Qualitätskontrollen bei AT&T und anderen Unternehmen und deren von der Fachöffentlichkeit unbeachtete Übernahme durch japanische Unternehmen in den 50-er und 60-er Jahren durch Deming und Juran (vgl. die im Literaturverzeichnis angegebenen Quellen dieser beiden Väter des Qualitätsmanagements).

⁴⁴ insbes. Crosby, Philip (1979), der als Qualitätsmanager des damals bewunderten ITT-Konzerns die "Zero-Defect" Philosophie und die Idee popularisierte, daß perfekte Qualität nicht höhere Kosten verursacht, sondern Kosten spart.

⁴⁵ vgl. Levitt, Theodore (1976) „The Industrialization of Service“ in: Harvard Business Review, Sept.-Oct., S. 63-74, stellvertretend für QS-Autoren im Bereich der Dienstleistung, die für den "Industrialisierungsansatz" der Qualitätssicherung plädieren; Seinen bisherigen Höhepunkt finden diese Ansätze in der aktuellen, weltweiten "Welle" von Zertifizierungen von Qualitätssicherungssystemen nach formalistischen Normen der DIN/ISO 9000.

⁴⁶ für Autoren, die die motivatorischen TQM-Ansätze auf den DL-Sektor übertragen haben vgl. stellvertretend Schneider Benjamin (1980) „The Service Organization: Climate is Crucial“ in: Organizational Dynamics, Herbst, 52-65.

der 1970-er Jahre aufgeworfen haben. Das Ergebnis ihrer Überlegungen ist die Notwendigkeit einer getrennten Betrachtung der "technischen Komponente" der Dienstleistung von der "funktionalen Komponente".⁴⁷ Die technische Komponente ist mit den oben skizzierten Ansätzen des industriellen, statistisch-technischen Qualitätsmanagements zu gestalten. Für die funktionale Komponente weisen sie auf die Bedeutung der subjektiven Perzeptionen der Dienstleistungskunden hin, die vom Image der Dienstleistungsorganisation beeinflusst werden. Sie empfehlen deshalb,

- dieses Image gezielt zu verbessern, um so eine günstigere, den Erwartungen der Kunden möglichst entsprechende subjektive Wertung einer empfangenen Dienstleistung zu erreichen.

- Qualität von Bedienungsinteraktionen - Der Ansatz von Klaus

In einer weiteren frühen Arbeit zu den Spezifika des Dienstleistungs-Qualitätsmanagements hat Klaus versucht, einen konzeptionellen Rahmen für das Verständnis von Qualität in "face-to-face" Bedienungsinteraktionen zu entwickeln und daraus Folgerungen für das Management abzuleiten.⁴⁸ Angesichts der Unmöglichkeit, Qualität in einer zwischenmenschlichen Interaktion mit harten statistischen Daten zu erfassen, oder mit technischen (auch sozialtechnischen) Manipulationen zu verändern, konzentrieren sich seine Bemühungen auf eine Erfassung der kritischen Elemente solcher Interaktionen und die Identifizierung derjenigen Einflußfaktoren, die deren Stabilität und die Verhaltensaktionen und -reaktionen der Interaktionspartner beeinflussen. Er kommt zu dem Ergebnis, daß Interaktionsqualität aus dem kumulativen Zusammenwirken mehrerer Bedingungen entsteht:

- "kongruenter" Verhaltensweisen der Interaktionspartner, die partiell geschult, und durch Schaffung geeigneter äußerer Rahmenbedingungen sachlich beeinflusst werden können;
- guter Sachzweckerfüllung, die durch sorgfältige Analyse der Sachbedürfnisse der Interaktionspartner in der gegebenen Dienstleistungssituation, wechselseitiger Informationen der Partner über diese Bedürfnisse, und angemessener Sachunterstützung des Bedienungs"Dienstleister" durch Know How und andere Ressourcen verbessert werden kann, sowie
- subjektiver Zufriedenheit, die z.B. durch bewußte Lenkung der Erwartungen der Interaktionspartner - Vermeidung übersteigter, nicht erfüllbarer Erwartungen - beeinflusst werden kann,

⁴⁷ vgl. Grönroos, Christian (1984) „A Service Quality Model and its Marketing Implications“ in: European Journal of Marketing, Vol. 18, No. 4, S. 36-44; ders. (1984), Strategic Management and Marketing in the Service Sector, Cambridge 1984.

⁴⁸ vgl. Klaus, Peter (1983), Face-to-Face-Service Encounters, Doctoral Dissertation at the Graduate School of Management, Boston Univ., Boston/Mass. und ders. (1991) „Die Qualität von Bedienungs-Interaktionen“ in: Bruhn, Manfred und Stauss, Bernd (Hrsg.), Dienstleistungsqualität - Konzepte, Methoden, Erfahrungen, Wiesbaden.

- Berry und Brandt - die Service-Marketing Autoren

Berry, Brandt, wie auch andere Autoren aus dem Marketingbereich,⁴⁹ übertragen den im Marketing seit langem bekannten Gedanken der Wichtigkeit der Unterscheidung von "Grundnutzen" und "Zusatznutzen" für das Verständnis von Qualitätswerten in den Dienstleistungsbereich. Grundnutzen der Dienstleistung - bei Brandt "minimum requirements" - sind Elemente der Qualität, die der Kunde auf jeden Fall erwartet, wie z.B. Sauberkeit in einem Restaurant, Pünktlichkeit der Bahn, ohne sie in einer positiven Wertung zu honorieren. Nur wenn diese Elemente nicht erfüllt werden, bewirken Sie ein negatives Qualitätsurteil. Zusatznutzen - bzw. "value enhancing elements" - sind diejenigen Elemente, die eine direkte Verbesserung der Qualitätsbewertung des Kunden bewirken, wie z.B. die unerwartete Mehrleistung der Stellung eines Ersatzfahrzeuges an den Kunden durch die Kundendienstwerkstatt.

Die Implikation dieses Ansatzes für das Management von Dienstleistungsqualität besteht darin, daß

- die Grundnutzen- und Zusatznutzen-Elemente der Dienstleistung in einer bestimmten Dienstleistung systematisch (zumeist wohl: durch Marktforschung) identifiziert werden müssen. Das Management muß sichern, daß
- alle Grundnutzenerwartungen lückenlos erfüllt werden, dann seine Anstrengungen darauf richten, die
- Zusatznutzen-Elemente beständig zu verbessern und zu erweitern.

- Das Dienstleistungsqualitätsmodell von Parasuram, Zeithaml und Berry

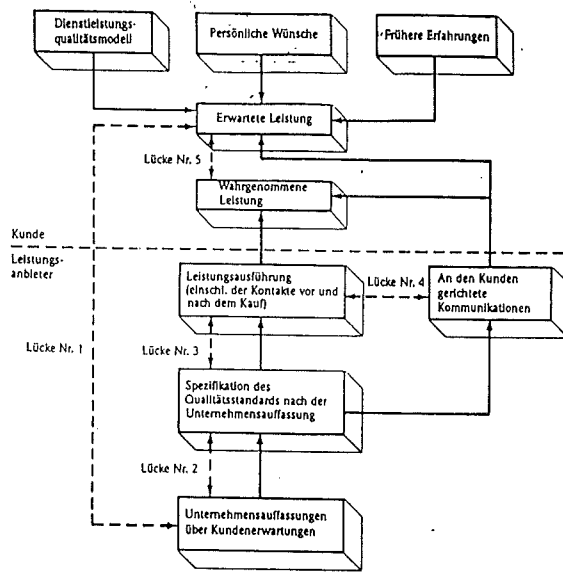
Das derzeit am weitesten ausgearbeitete und für den praktischen Einsatz in typischen Dienstleistungsunternehmen vorgesehene Konzept für Messung und Management der Dienstleistungsqualität dürfte das Modell von Parasuram, Zeithaml und Berry sein.⁵⁰ Auch dieses Modell ist aus dem Bereich des Marketing entstanden. Es berücksichtigt jedoch über die oben skizzierten Überlegungen Berrys und Brandts hinaus die Überlegung vom mehrstufigen Charakter typischer Dienstleistungsprozesse. Die zentrale Idee besteht darin, daß

- in jeder der Phasen des Prozesses Lücken ("Gaps") zwischen den erwarteten Leistungen des Dienstleisters und den Wahrnehmungen der Zielgruppen entstehen können, die durch Managementmaßnahmen zu vermeiden sind (vgl. Abb. 9), sowie
- die Qualitätswertung als eine Kumulation der Wertungen in jedem Schritt verstanden wird.

⁴⁹ vgl. Berry, L.L. (1986) „Big Ideas in Services Marketing“ in: Venkatesan, M. und Schmalensee, D.M., Marshall C. (Eds.), Creativity in Services Marketing, S. 6 ff., Brandt D.R. (1987) „A Procedure for Identifying Value-Enhancing Service Components Using Customer Satisfaction Data, in: Suprenant, C. (Ed.), Add Value to Your Service, Proceedings Series, American Marketing Association, Chicago, S. 61-65, 1988, S. 35-41, Diskussion der "Vignette"- und "Critical Incident" Methode bei Haller, S. (1993) „Methoden zur Beurteilung von Dienstleistungsqualität - Überblick zum State of the Art“ in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 45. Jg., Heft 1, S. 19-49, hier: S. 28 ff.

⁵⁰ vgl. Parasuram, A., Zeithaml, V.A., Berry, L.L. (1985): A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research" in: Journal of Marketing, Vol. 49, Fall 1985, S. 41-50.

Abb. 9: Das "Lücken"-Modell von Parasuram et al.⁵¹



Als praktische Hilfe für das "Management der Lückenvermeidung" bieten Parasuram et al. zehn allgemeingültige Kriterien an, nach denen die Leistungsempfänger ihre Erwartungen bilden und die Einlösung dieser Erwartungen bewerten:

- Die greifbaren Aspekte der Dienstleistung ("tangibles")
- Zuverlässigkeit ("reliability")
- Fähigkeit zum raschen Eingehen auf Kundenwünsche ("responsiveness")
- Kommunikationsintensität ("communication")
- Glaubwürdigkeit ("reliability")
- Sicherheit ("security")
- Kompetenz in der Ausführung der Dienstleistung ("competence")
- Höflichkeit ("courtesy")
- Spezifische Kundenkenntnisse und Individualität der Bedienung ("understanding/knowing customers")
- Zugänglichkeit ("access")

Auf der Basis dieser Kriterien entwickeln die Autoren schließlich ein statistisches Meßwerkzeug für die Dienstleistungsqualität. Sie versuchen somit, eine Brücke zwischen den traditionellen industriellen Ansätzen der statistischen Qualitätskontrolle und dem moderneren Verständnis von Dienstleistungsqualität als eines subjektives, mehrphasiges und mehrdimensionales Phänomens zu schlagen.

⁵¹ vgl. Parasuram et al. (1985) s. 23!

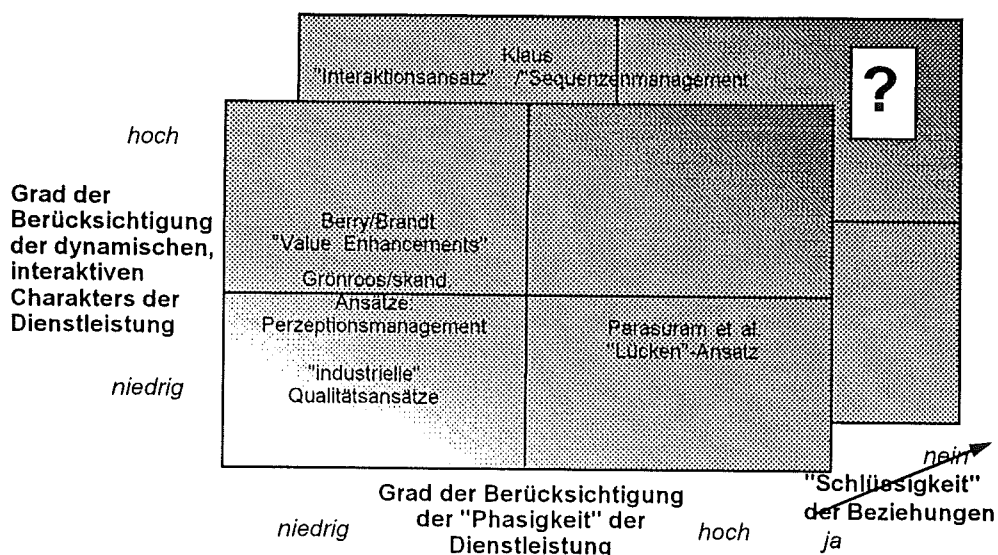
4.2 Die prinzipiellen Inhalte und Ergebnisse

Die Fülle der Ideen und Konzepte, die in den Beiträgen der Managementliteratur zur Dienstleistungsqualität steckt, läßt sich in mehrfacher Weise ordnen:

- nach dem Grad der Berücksichtigung des dynamischen, interaktiven Charakters des Dienstleistungsprozesses zwischen Leistungsgebern, Leistungnehmern und evtl. Dritten, wie sie z.B. in der Moderationsleistung für die Interaktionen in der Vor-Ort Projektimplementation eine kritische Rolle spielt;
- nach dem Grad der Berücksichtigung der Mehrteiligkeit und Heterogenität von Dienstleistungselementen in einem Dienstleistungspaket, wie sie für komplexe, vielgliedrige Dienstleistungen in der TZ auftreten;
- nach dem Grad der Berücksichtigung des "Funktionensplittings" und der "Nicht-Schlüssigkeit"⁵² der Dienstleistungen - ob unterschiedliche Perspektiven und Wertungen von Zielgruppen, Anbietern, Zahlern und anderen im Beziehungsgewebe der TZ-Dienstleistungen erfaßt werden können.

Abb. 10 ordnet die vorgestellten Ansätze nach diesen Kriterien ein.

Abb. 10: Eine Systematik der Ansätze zum Dienstleistungs-Qualitätsmanagement



Es wird sichtbar, daß eine überzeugende Lösung für den komplexen, aber die Aufgabenstellung der TZ kennzeichnenden Fall der interaktionsorientierten, vielgliedrigen, nicht-schlüssigen Dienstleistung noch nicht vorhanden ist. Es bleibt vorerst undeutlich, wie die volle Problematik des "Managements der Qualität von Dienstleistungen in der Technischen Zusammenarbeit" systematisch zu lösen ist. Das Ergebnis des Rundganges durch die Konzepte und Forschungsergebnisse der managementwissenschaftlichen Diskussion um Qualität von Dienstleistungen beschränkt sich auf eine Serie zur Qualitätsverbesserung, die als "Thesen zum

⁵² vgl. dazu Huppert, Walter (1994) in diesem Band, Abschnitt 9/10 und Abb. 8 und 9!

Dienstleistungs-Qualitätsmanagement" in der folgenden Übersicht schlagwortartig zusammengefaßt sind:

Status der managementwissenschaftlichen Arbeiten zum Dienstleistungsqualitätsmanagement: Thesen und Umsetzungsempfehlungen

| Ansatz: | These: | Umsetzungsempfehlung: |
|--|---|---|
| Industrielles Qualitätsmanagement | 1. Je greifbarer und meßbarer die Dienstleistung gemacht wird, umso wahrscheinlicher die Erreichung hoher Qualität. | Standardisierung und Technisierung der Prozesse und Hilfsmittel in der Dienstleistungserstellung; Reduzierung der Qualitätskriterien auf quantifizierbare Größen (wie Durchlaufzeiten, Reaktionszeiten auf Kundenanfragen, Zahl von Kundenkontakten, etc.) |
| | 2. Je einheitlicher und konsequenter die Werte, Anreizsysteme, Vorbilder und Sprache in der Organisation - die Organisationskultur - auf "hohe Qualität" gerichtet sind, umso wahrscheinlicher wird hohe Qualität tatsächlich geliefert werden | Vorbilder, Sprache, Wertordnungen in der Organisation auf Qualität ausrichten; Mitarbeitermotivation und Fokussierung durch TQM-Kampagnen, Schaffung von qualitätsorientierten Berichts- und Belohnungssystemen, direktem "Feedback" zwischen Zielgruppen und Dienstleister steigern |
| Grönroos/skandinavische Schule | 3. Je besser das Image der DL-Organisation, desto besser die subjektive Perzeption der Qualität durch die Zielgruppen | Image der DL-Organisation gezielt durch P.R.- und Marketing-Maßnahmen verbessern |
| Klaus' Ansatz zur Qualität von "face-to-face" DL-Interaktionen | 4. Je höher die "Kongruenz" der Verhaltensweisen zwischen DL-Agent und Klient, umso höher die Chance auf gute Qualität | Die Rolle der Dienstleister erkennen; Umfeld für "balancierte", zwischen Agent und Klient abgestimmte Interaktionen schaffen: Zeit geben, Kennenlernen der Akteure, Spielregeln entwickeln; |
| | 5. Je höher der Sachzweck-Erfüllungsgard, umso höher die Chance auf gute Qualität | <u>Nicht</u> dem Irrtum verfallen, daß Image- und Erwartungsmanagement für sich allein zu guter Qualität führen können; Präzise Erforschung der Zwecke und Ziele beider Interaktionspartner, Konstruktion der Interaktion so, daß beide ihrer Zwecke realisieren können; |
| | 6. Je höher die Deckung der Erwartungen der Akteure und deren subjektiver Erfüllung in der Interaktion, umso positiver deren Wertung; | Vermeidung übersteigerter, unrealistischer Erwartungen; stattdessen positive Überraschungen, "Übererfüllung" planen; |
| Berry/Brandt - die Service-Marketing Autoren | 7. Je weniger Enttäuschungen bezüglich der "Grundnutzen", je mehr "Zusatznutzen", desto besser die Qualitätswertung; | Erforschung, welche Aspekte der DL als Grundnutzen, welche als Zusatznutzen empfunden werden. Absicherung der Grundnutzen - "Null-Fehler"-Ziele setzen; Konzentration auf die Erweiterung von Zusatznutzen; |
| Parasuram et al:- Lückenmodell | 8. Je weniger Lücken zwischen Erwartungen und Perzeptionen im DL-Prozeß entstehen, desto besser die Qualitätswertung. | Erwartungsmanagement; Perzeptionsmanagement; "Checken" der Einhaltung der 10 Kriterien guter DL-Qualität. |

4.3. Was wir über das Management der Qualität von Dienstleistungen, wissen und was wir nicht wissen

Die Rückschau auf die Entwicklungen der wissenschaftlichen Diskussion zum Dienstleistungsqualitätsmanagement macht deutlich, daß deren Ergebnisse vornehmlich auf das Management der typischen marktwirtschaftlichen Dienstleistungen zugeschnitten sind, wie in der Welt moderner, entwickelter industrieller und post-industrieller Gesellschaften den Konsumenten und industriellen Nachfragern von privatwirtschaftlichen Dienstleistungsunternehmen angeboten werden.

Im Mittelpunkt der Betrachtungen steht - noch immer - die Vorstellung einer relativ straff "managebaren", einheitlichen Dienstleistungsorganisation, die Marktforschung betreiben, Mitarbeiter rekrutieren, motivieren, in Anreiz- und Kommunikationssysteme einbinden, die P.R.-Maßnahmen und "Erwartungsmanagement" betreiben, mit ihren Mitarbeitern und Kunden leicht kommunizieren kann. Dem gegenüber steht eine Vorstellung von Zielgruppen und Kunden im Dienstleistungsprozeß, die sich als relativ homogene, stabile "Zielgruppen" bzw. "Marksegmente" definieren lassen. Sie sind prinzipiell rationalen Analysen, insbesondere den Mitteln der Marktforschung zugänglich, mit deren Hilfe "Bedarfs"- und "Erwartungsprofile" ermittelt werden können.

Für erfolgreiches internes Projektmanagement einer TZ-Organisation, wie für das Management anderer, relativ homogene "Prozeßsequenzen" in der TZ (z.B. das Projektmanagement einer Baumaßnahme) sind aus den vorgestellten Beiträgen interessante, konstruktive Anregungen zu gewinnen.

Es wird aber auch deutlich, daß das heutige Wissen über Dienstleistungsqualitätsmanagement in viel zu geringerem Maße auf die Problemstellungen von "nicht-schlüssigen", sich zwischen vielen gleichgewichtigen, aber bezüglich ihrer geographischen, kulturellen und organisatorischen Position extrem heterogenen Partnergeweben anwenden läßt: Die für die Qualität von TZ-Dienstleistungen zentralen Aufgaben der Moderation komplexer interpersoneller und interorganisatorischer Prozesse sind noch kaum erforscht.

Ein Fazit der bisherigen Diskussion ist deshalb Ernüchterung und die Einsicht, daß der Anspruch der "Managebarkeit" von Dienstleistungsqualität - und in ganz besonderem Maße der Qualität von Dienstleistungen der Technischen Zusammenarbeit - bescheiden bleiben muß.

5. UMSETZBARKEIT AKTUELLER IDEEN UND KONZEPTE DES DIENSTLEISTUNGSQUALITÄTSMANAGEMENTS IN DER TECHNISCHEN ZUSAMMENARBEIT

Dieses Fazit muß nicht bedeuten, daß nichts für die Qualifizierung von Dienstleistungen der Technischen Zusammenarbeit getan und nichts verbessert werden kann.

- Der Rückblick auf den "state-of-the-art" des Dienstleistungsqualitätsmanagements erlaubt es, die Vielgliedrigkeit und Vielschichtigkeit dieser Dienstleistungen sichtbar zu machen, damit Problembewußtsein und Sensibilität der beteiligten Menschen zu steigern.
- Es können die einzelnen Elemente der Dienstleistung, die den vorhandenen Ansätzen zugänglich sind - wie zum Beispiel die Lieferung von Equipment und Beraterleistungen, die "innerbetrieblichen" logistischen Dienstleistungen der TZ-Organisation für ihre Berater und Moderatoren,⁵³ die administrativen Routineprozesse zwischen TZ-Organisation und den "heimatlichen" Regierungsstellen und Projektpartnern - durchaus quantitativem, "industriellen" Qualitätsmanagement unterzogen werden: durch "Qualitätssicherung" von Termin- und Kosteneinhaltung, von vereinbarten, sich wiederholenden Prozessen und Abläufen, sowie Einrichtung systematischer Feedbacksysteme;
- Es können Konflikte und Fehlentwicklungen vermieden werden, die aus der unbedachten Anwendung industrieller, ergebnisorientierter, quantitativer Qualitätsmeß- und Kontrolltechniken auf interaktionsorientierte, prozeßorientierte, von multiplen subjektiven Wertungen bestimmte Moderationsdienstleistungen entstehen.
- es werden die "Organisationskulturen" der TZ-Organisationen in den Geberländern, die sich lange Zeit eher als Verlängerung der staatlichen Bürokratie, eben nicht als Dienstleister verstanden haben, von "TQM"-Kampagnen und systematischen Organisationsentwicklungsbemühungen profitieren, die zu Wandlungen in Richtung auf "Service"- und "Bedienungsorientierung" führen werden. Solche Wandlungen auf die Arbeit der Berater und Moderatoren "vor Ort" in den Leistungsempfängerländern abstrahlen und letztlich auch dort zu Verbesserungen beitragen.
- Die bewußte und professionelle Nutzung von "Marketing-" und "Erwartungsmanagement"-Ansätzen im Umfeld der Heimatländer, vielleicht auch der Regierungs- und Administrationsebenen der Zielgruppenländern, kann qualitätsfördernd wirken, wenn damit - zumindest in Teilbereichen der Beziehungsnetze - übersteigerte Erwartungen vermieden und Kommunikationsdefizite verringert werden.
- Schließlich darf nicht das Potential weiterer systematischer Auseinandersetzung mit "Interaktionsqualität" übersehen werden, das die Berater und Moderatoren der Technischen Zusammenarbeit vor Ort zumindest sensibilisieren, ihnen mehr Sicherheit im Verständnis ihrer Rolle vermitteln kann.

Die Zukunft des wissenschaftlichen Managements von Dienstleistungsqualität wird nicht in der Weckung von Erwartungen auf einfache Rezepte liegen, sondern in der Sensibilisierung für die Vielschichtigkeit der Aufgaben, und dem situativen, kreativen Anwenden und Entwickeln von "kleinen" Erfahrungen und Einsichten. Dies trifft in ganz besonderem Maße für die Technische Zusammenarbeit zu.

⁵³ vgl. Beitrag Klaus, Peter (1994) "Logistik von Dienstleistungen", der in diesem Band folgt!

Literaturverzeichnis:

- Berekoven, Ludwig (1983), Der Dienstleistungsmarkt in der Bundesrepublik Deutschland, Göttingen.
- Berry, L.L. (1986), „Big Ideas in Services Marketing“ in: Venkatesan, M. und Schmalensee, D.M., Marshall C. (Eds.), Creativity in Services Marketing, S. 6 ff.
- Brandt, D.R. (1987), „A Procedure for Identifying Value-Enhancing Service Components Using Customer Satisfaction Data“, in: Suprenant, C. (Ed.), Add Value to Your Service, Proceedings Series, American Marketing Association, Chicago, S. 61-65.
- Carman, J.M.; Langeard, J. (1980), „Growth Strategies for Service Firms“ in: Strategic Management Journal, Jan-March.
- Chandler, Alfred D. Jr. (1977), „The Visible Hand. The Managerial Revolution“ in: American Business, Cambridge/Mass.
- Chmielewicz, Klaus (1969), Grundlagen der industriellen Produktgestaltung, Berlin.
- Council of Logistics Management (Hrsg., 1991.), Logistics in Service Industries, Oak Brook, IL.
- Crosby, Philip B. (1979), Quality is Free, New York.
- Deming, Edwards W. (1992), Out of the Crisis, 17.ed., Cambridge/Mass.
- Dögl, Rudolf (1986), Strategisches Qualitätsmanagement im Industriebetrieb - Pragmatischer Ansatz zur Erklärung und methodischen Handhabung, Göttingen.
- Donabedian, A. (1980), „Explorations in Quality Assessments and Monitoring“, in: Volume I, The Definition of Quality and Approaches to its Assessment, Ann Arbor, Michigan, S. 77-99.
- Fourastié, Jean (1946), Die große Hoffnung des zwanzigsten Jahrhunderts, Köln.
- Fuchs, Victor (1968), The Service Economy, Washington.
- Garvin, David A. (1984), „What does Product Quality Really Mean?“ in: Sloan Management Review, Spring, S. 25-43.
- Garvin, David A. (1988), Managing Quality - The Strategic and Competitive Edge, New York.
- Grönroos, Christian (1984), „A Service Quality Model and its Marketing Implications“ in: European Journal of Marketing, Vol. 18, No. 4, S. 36-44.
- Grönroos, Christian (1984), Strategic Management and Marketing in the Service Sector, Cambridge.
- Gross, Peter (1983), Die Verheißungen der Dienstleistungsgesellschaft, Opladen.
- Gutenberg, Erich (1975), Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, Bd. I., Die Produktion, 21. Aufl., Berlin.
- Haller, S. (1993), „Methoden zur Beurteilung von Dienstleistungsqualität - Überblick zum State of the Art“ in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 45. Jg., Heft 1, S. 19- 49.
- Herder-Dorneich, Ph.; Kötz, W. (1972), Zur Dienstleistungsökonomie, Systemanalyse und Systempolitik der Krankenhauspflegedienste, Berlin.
- Huppert, Walter (1994), „Dienstleistungen in der Technischen Zusammenarbeit“ in diesem Band
- Imai, Masaaki (1991), Kaizen. Der Schlüssel zum Erfolg der Japaner im Wettbewerb, München.
- Jacobson, Robert; Aaker, David A. (Oct. 1987), The Strategic Role of Product Quality, in: Journal of Marketing, Vol. 51, S. 31-44.
- Juran, J.M.; Gryna Jr., Frank M. (1980), Quality Planning and Analysis - From Product Development through Use, 2nd ed., New York.
- Kawlath, Arnold (1969), Theoretische Grundlagen der Qualitätspolitik, Wiesbaden.
- Klaus, Peter (1983), Face-to-Face-Service Encounters, Doctoral Dissertation at the Graduate School of Management, Boston Univ., Boston/Mass.

- Klaus, Peter (1984), „Service-Qualität im öffentlichen Personennahverkehr“ in: Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen Vol. 7, Nr. 1, S. 54-73.
- Klaus, Peter (1991), „Die Qualität von Bedienungsinteraktionen“, in: Bruhn, Manfred; Stauss, Bernd (Hrsg.): Dienstleistungsqualität: Konzepte - Methoden - Erfahrungen, Wiesbaden, S. 247 - 265.
- Kressirer, Robert, et al. (1992), Monitoring und Evaluierung in der Technischen Zusammenarbeit, Eschborn.
- Lehmann, Axel (1989), Dienstleistungsmanagement zwischen industriell-orientierter Produktion und zwischenmenschlicher Interaktion. Reflexe in der Versicherung, St. Gallen.
- Lehmann, Axel (1993), Dienstleistungs-Management. Strategien und Ansatzpunkte zur Schaffung von Service-Qualität, Stuttgart.
- Levitt, Theodore (1976), „The Industrialization of Service“ in: Harvard Business Review, Sept.-Oct., S. 63-74.
- Mills, Peter K.; Margulies, N. (1980), „Towards a Core Typology of Service Organizations“ in: Academy of Management Review, Vol. 5, No. 2, p. 255-265.
- Otto, Andreas (1993), Das Management der Qualität von Transportdienstleistungen, Nürnberg.
- Parasuram, A.; Zeithaml, V.A.; Berry, L.L. (1985), A Conceptual Model of Service Quality and its Implications for Future Research“ in: Journal of Marketing, Vol. 49, Fall, S. 41-50.
- Schneider, Benjamin (1980), „The Service Organization: Climate is Crucial“ in: Organizational Dynamics, Herbst, 52-65.
- Shingo, Shigeo (1986), Zero Quality Control: Source Inspection and the Poka-Yoke System, Cambridge/Mass.
- Shostack, G. Lynn (1982), „Designing Services that Deliver“ in: Harvard Business Review, Vol. 62, Jan-Feb., S. 133-139;
- Snyder, Charles A.; Cox, James, F.; Richard, Jesse, Jr. (1982), „A Dependent Demand Approach to Service Organization Planning and Control“ in: Academy of Management Review, Vol. 7, No. 3, S. 455-466.
- Staudt, Erich; Hinterwäller, H.(1982,) „Von der Qualitätssicherung zur Qualitätspolitik - Konzeption einer integralen unternehmerischen Qualitätspolitik“ in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Jg. 52, S. 1000-1041.
- Taylor, Frederic W. (1911), Scientific Management, New York.
- Womack, James P.; Jones, Daniel T.; Roos, Daniel (1991), Die zweite Revolution in der Automobilindustrie, Frankfurt,
- Zeithaml, V.A.; Parasuram, A.; Berry, L.L. (1985), „Problems and Strategies in Service Marketing“ in: Journal of Marketing, Vol. 49, Spring, S. 33-46.

5.4

**Zur Evaluierung
interaktionsintensiver
Dienstleistungen**

Dienstleistungsorientiertes Management in der Bewässerung

Zur Evaluierung interaktionsintensiver Dienstleistungen

interact
DIENSTLEISTUNGSMANAGEMENT
IN BEWÄSSERUNGSSYSTEMEN

Walter Huppert
Georg Bokeloh

Oktober 1984

Vorwort

Die Evaluierung von Maßnahmen der Entwicklungsarbeit läuft zu einem wesentlichen Teil auf die Bewertung der Qualität interaktionsintensiver Dienstleistungen hinaus.

Der ausführliche Beitrag von KLAUS in diesem Band macht deutlich, daß überzeugende, wissenschaftlich fundierte Lösungen der Qualitätsbewertung "für den komplexen, aber die Aufgabenstellung der TZ kennzeichnenden Fall der interaktionsorientierten ... Dienstleistung noch nicht vorhanden" sind¹.

Im folgenden wird ein Konzept zur Evaluierung interaktionsintensiver Dienstleistungen vorgestellt, das von HUPPERT und BOKELOH entwickelt wurde und das in dieser unbefriedigenden Situation einen Schritt weiterführen kann. Das Konzept ist ausdrücklich auf die Charakteristik solcher Dienstleistungen ausgerichtet und ist im Rahmen der Evaluierung einer Trainings- und Dialogmaßnahme der DSE (zum Management von Bewässerungssystemen) entstanden und praktisch erprobt worden. Der Evaluierungsansatz hat bei der DSE/ZEL eine so positive Resonanz gefunden, daß dort erwogen wird, ihn zur Grundlage künftiger Evaluierungen zu machen.

Im folgenden ist die Erläuterung des Konzeptes wiedergegeben. Sie ist als Anlage Bestandteil des Evaluierungsgutachtens, das in Band III der 'interact'-Dokumente zu finden ist.

¹ KLAUS (1994) in diesem Band, S.26

Erläuterung des Konzepts zur Evaluierung der Trainings- und Dialogmaßnahme.

1. Konzeptionelle Grundlage

Der hier vorgelegten Evaluierung eines Trainings- und Dialogprogramms der DSE liegt ein Konzept zugrunde, das davon ausgeht, daß es sich bei den durchgeführten Maßnahmen im wesentlichen um interaktionsintensive Dienstleistungen handelt. Der gedankliche Rahmen für die Evaluierung ist deshalb so angelegt, daß er sich an den Besonderheiten und den wesentlichen Komponenten solcher Dienstleistungen orientiert.(vgl. auch Abb. A).

Wichtig für die Betrachtung interaktionsintensiver Dienstleistungen sind die folgenden Aspekte¹:

- Interaktionsintensive Dienstleistungen können nicht - wie Sachgüter - vom "Produzenten" allein hergestellt werden. Ihre Erstellung ist vielmehr nur unter intensiver Mitwirkung des Leistungsadressaten möglich. Die Leistung selbst entsteht erst in der Interaktion zwischen Leistungsanbieter und dem Klienten.
- Dies bedeutet, daß die Betrachtung und Bewertung des Leistungserstellungsprozesses sich nicht allein auf die Gegebenheiten auf der "Produzenten"- bzw- Anbieterseite konzentrieren kann, wie dies bei der Sachgüterproduktion weitgehend der Fall ist. Wesentliche Betrachtungsbereiche sind hier auch die Kapazitäten und Inputs der Klientenseite ("Teilnehmer-Potentialsystem") sowie Gestaltung und Ablauf der Interaktion ("Interaktionssystem").
- Die Ziele und Ergebnisvorgaben ("Unterziele") von interaktionsintensiven Dienstleistungen werden vielfach erst im Verlaufe der Leistungsinteraktion entwickelt. Die Qualität solcher Leistungen kann deshalb nicht stringent an der Erreichung ex ante gesetzter Ziele gemessen werden.

Auf diesem Hintergrund ergibt sich der folgende gedankliche Rahmen für die Evaluierung, der in Abb. A dargestellt ist:

Ausgangspunkt für die Evaluierung sind die Ziele, wie sie in Abstimmung zwischen dem Anbieter und den Partnerinstitutionen unter Bezugnahme auf die Bedarfssituation auf der Zielgruppenseite formuliert worden sind. Hierbei ist, wie oben erwähnt, zu berücksichtigen, daß die Ergebnis- bzw. Unterzielebene zu einem wesentlichen Teil erst im Laufe der Interaktion präzisiert wird.

Die Evaluierung nimmt dann Bezug auf zwei verschiedene Wirkungsebenen der Trainings- und Dialogmaßnahme²:

Die Wirkungs- und Evaluierungsebene I bezieht sich darauf, in welcher Weise diese Maßnahmen geplant und angeboten worden sind ("Anbieterpotentialsystem"), wie die Durchführung erfolgt ist ("Interaktionssystem"), ob die Teilnehmer zu einer Mitwirkung an der Leistungserstellung bereit und in der Lage waren ("Teilnehmerpotentialsystem") und

¹ Vgl. hierzu HUPPERT (1994) "Dienstleistungen in der Entwicklungszusammenarbeit - eine Begriffsbestimmung", Diskussionspapier im Rahmen des F+E-Projektes "interact" der GTZ.

² Unterstreichungen beziehen sich auf wichtige Komponenten des Rahmenkonzepts, die in Abb. A dargestellt sind.

insbesondere darauf, inwieweit die Teilnehmer selbst von diesen Maßnahmen profitiert haben ("Teilnehmerbezogene Wirkung").

Die Wirkungs- und Evaluierungsebene 2 steht im Zusammenhang damit, ob sich über die genannte personenbezogene Wirkung hinaus im Arbeitsumfeld der Teilnehmer ein Multiplikationseffekt ergeben hat. Die Voraussetzung für die Erzielung eines solchen Effektes ist die, daß der oder die Teilnehmer selbst in eine Interaktion mit bestimmten "Zielgruppen" zur Weitervermittlung fachlicher Inhalte eintritt. Dies bedeutet, daß sich die Evaluierung auch auf dieser Ebene auf die Grundkomponenten einer interaktionsintensiven Dienstleistung beziehen muß:

Hier ist zu hinterfragen, ob die Teilnehmer ex post bereit und in der Lage waren, diese Weitervermittlungsfunktion zu übernehmen (Teilnehmerpotentialsystem 2), ob die jeweiligen Zielgruppen bereit und in der Lage waren, sich auf eine diesbezügliche Interaktion einzulassen (Zielgruppenpotentialsystem), wie die Vermittlungsaktion durchgeführt worden ist und daran anschließend, wie die sich daraus ergebenden Multiplikationseffekte zu bewerten sind (Breitenwirkung).

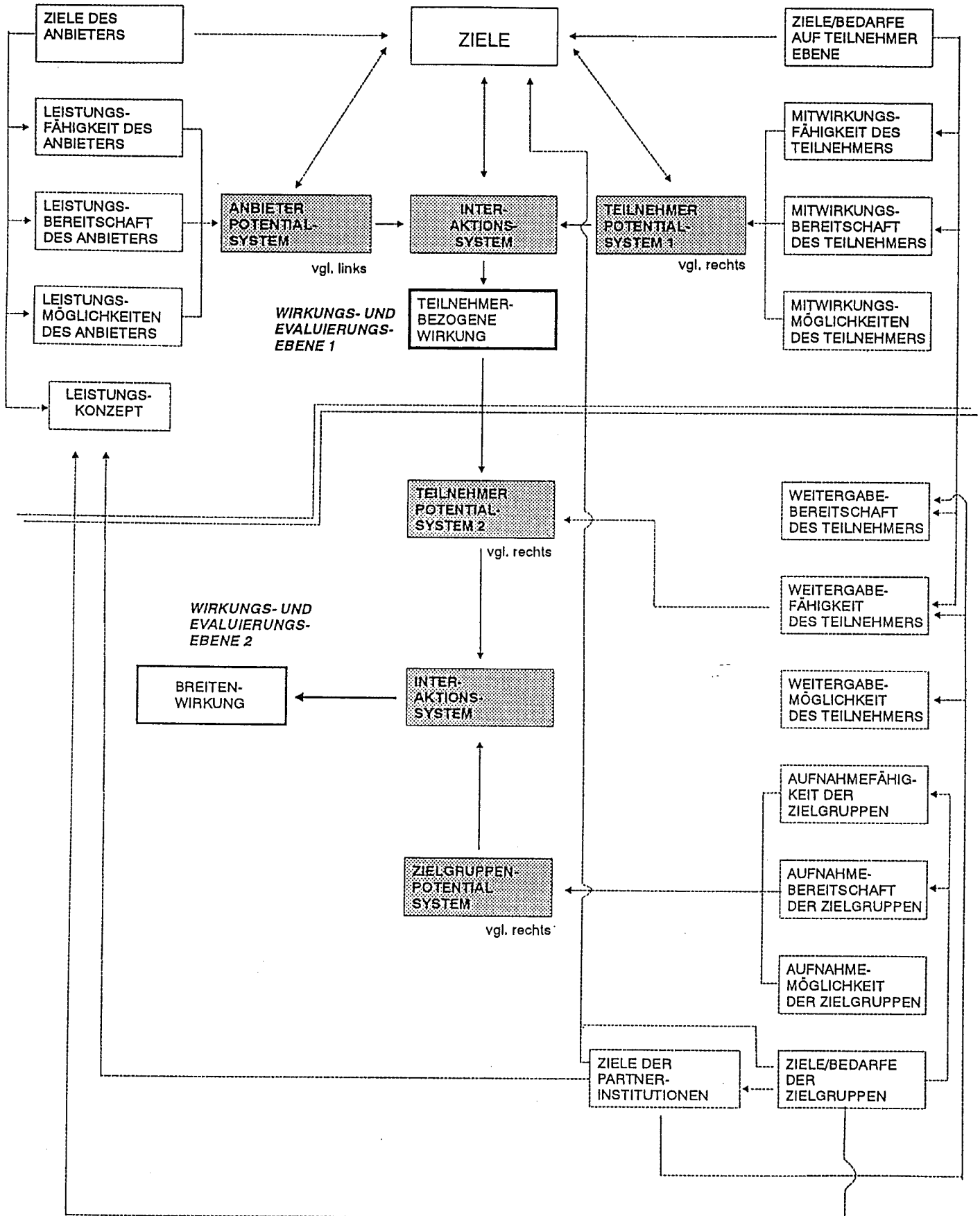
Abb. A zeigt die Verknüpfung dieser beiden Ebenen auf und gibt die wichtigsten Aspekte an, die dabei einer näheren Betrachtung bedürfen.

Die Verfasser des hier vorliegenden Evaluierungsberichts sahen sich bei der Umsetzung des zuvor beschriebenen Rahmenkonzepts der Schwierigkeit gegenüber, daß für den Bericht selbst eine inhaltliche Gliederung von der DSE fest vorgegeben worden ist, die dem geschilderten gedanklichen Schema nicht konsequent folgt. Es ist trotzdem, so weit wie möglich, versucht worden, das dargestellte Konzept in die vorgegebene Gliederung "einzupassen". Dies ist zwar, so meinen wir, im wesentlichen gelungen, erlaubt es aber nicht, den Aufbau des Konzepts klar aus der Gliederung abzulesen.

Ein Gliederungsvorschlag für Evaluierungsgutachten über Trainings- und Dialogmaßnahmen der dem hier vertretenen Rahmenkonzept entspricht ist der Anlage beigelegt.

Abbildung A:

Rahmenkonzept zur Evaluierung von Trainings- und Dialogmaßnahmen



Gliederungsvorschlag für Evaluierungsgutachten über Trainings- und Dialogmaßnahmen der DSE

- In Anlehnung an das Rahmenkonzept von Huppert und Bokeloh (1994) -
(vgl. Anlage . . .)

(Anmerkung: Die kursiv gedruckten Angaben sind nicht Bestandteil der Gliederung, sondern dienen als Hinweise auf die entsprechenden Komponenten des in der Abbildung A dargestellten "Rahmenkonzepts")

1. **Vorbemerkungen**
2. **Zusammenfassung der wesentlichen Feststellungen und Empfehlungen**
3. **Beschreibung des Programmpakets**
 - 3.1 Entstehung
 - 3.2 Laufzeit
 - 3.3 Partnerinstitutionen
 - 3.4 Durchgeführte Maßnahmen einschließlich der von der DSE und den Partnern aufgewandten materiellen und immateriellen Leistungen
4. **Analyse und Bewertung von Bedarfssituation und Zielen**
(Schema: "Ziele")
 - 4.1 Bedarfssituation und Zielgruppen
(Schema: "Ziele/Bedarfe der Zielgruppen")
 - 4.2 Ziele der Partnerinstitutionen
(Schema: "Ziele der Partnerinstitutionen"; "Ziele/Bedarfe auf Teilnehmerebene")
 - 4.3 Abstimmungsprozeß und Ziele des Programmpakets
(Schema: "Ziele des Anbieters" + Abstimmungspfeile + "Ziele")
 - 4.4 Ziellanpassungen im Verlaufe der Durchführung
(Schema: Abstimmungspfeile zwischen Interaktionssystem und Zielen)
 - 4.5 Überprüfung

"Ziele"

- 5. **Analyse und Bewertung der Leistungsbereitstellung**
(Schema: "Anbieterpotentialsystem")
 - 5.1 Programmpartner
(Schema: "Leistungsfähigkeit/Leistungsbereitschaft des Anbieters")
 - 5.2 Konzeption des Pakets und der fachlichen Inhalte
(Schema: "Leistungsfähigkeit des Anbieters" + "Leistungskonzept")
 - 5.3 Maßnahmen/Instrumente des Programmpakets
(Schema: "Leistungsfähigkeit des Anbieters" + "Leistungskonzept")
 - 5.3.1 Art der Maßnahmen und Instrumente
 - 5.3.2 Flankierende Maßnahmen
 - 5.3.3 Finanzmittel/nicht monetäre Leistungen
 - 5.3.4 Zeitrahmen
 - 5.4 Relevante Umfeldbedingungen für die Leistungsbereitstellung
(Schema: "Leistungsmöglichkeiten des Anbieters")

- 6. **Analyse und Bewertung des Mitwirkungspotentials**
(Schema: "Teilnehmerpotentialsystem")
 - 6.1 Auswahl und Fähigkeiten der Teilnehmer
(Schema: "Mitwirkungsfähigkeit der Teilnehmer")
 - 6.2 Mitwirkungsbereitschaft der Teilnehmer
(Schema: "Mitwirkungsbereitschaft der Teilnehmer")
 - 6.3 Für die Teilnehmer relevante Umfeldbedingungen
 - 6.3.1 Im Rahmen der Maßnahmen
(Schema: "Mitwirkungsmöglichkeiten der Teilnehmer")
 - 6.3.2 In den Entsenderorganisationen
(Schema: "Mitwirkungsmöglichkeit der Teilnehmer")

- 7. **Analyse und Bewertung der Durchführung**
(Schema: "Interaktionssystem 1")
 - 7.1 Gestaltung der Maßnahmen und der Interaktion mit den Teilnehmern
(Schema: "Interaktionssystem")
 - 7.2 Paketsteuerung
(Schema: "Leistungsfähigkeit/-bereitschaft des Anbieters; "Interaktion")
 - 7.2.1 Ebene der Paketsteuerung
 - 7.2.2 Instrumente der Paketsteuerung

8. **Aussagen zur Zielerreichung auf der Ebene der Teilnehmer**
(Schema: "Teilnehmerbezogene Wirkung")
9. **Analyse und Bewertung der Breitenwirkung**
(Schema: "Breitenwirkung")
 - 9.1 Weitergabepotentiale der Teilnehmer
(Schema: "Weitergabefähigkeiten, -bereitschaft und -möglichkeiten der Teilnehmer")
 - 9.2 Zielgruppen und deren Aufnahmepotentiale
(Schema: "Aufnahmefähigkeiten, -bereitschaft und -möglichkeiten der Zielgruppen")
 - 9.3 Folgemaßnahmen in den Entsendeorganisationen
(Schema: "Interaktionssystem 2")
 - 9.4 Aussagen zur Zielerreichung im Sinne von Breitenwirkung
(Schema: "Breitenwirkung")
10. **Entwicklungspolitische Wirksamkeit**
 - 10.1 "Institution Building"
 - 10.2 Effizienz des Programmpakets
 - 10.3 Signifikanz
 - 10.4 Nachhaltigkeit
11. **Empfehlungen/Schlußfolgerungen**
 - 11.1 In bezug auf ähnliche Programmpakete
 - 11.2 In bezug auf die verwendeten Instrumente
 - 11.3 In bezug auf die Partner
 - 11.4 Für Nachbetreuung/Nachkontakt
 - 11.5 In bezug auf Kooperation mit anderen Partner/Trägern