



FÜNF SCHRITTE ZUR KUNDENORIENTIERUNG–
DER BEDARFSORIENTIERTE ANSATZ IN DER
BERUFSGENOSSENSCHAFTLICHEN PRÄVENTION

NEUE ORGANISATIONSFORMEN

Eine moderne Prävention für sich wandelnde Arbeits- und Organisationsformen muss einen Schwerpunkt in der Verhütung arbeitsbedingter Gesundheitsgefahren haben. Das heißt nicht, den klassischen Arbeitsschutz zu vernachlässigen. Der Präventionsbedarf muss jedoch möglichst konkret ermittelt werden, dazu sind neue Wege zu erschließen, um die Unternehmen zu erreichen.

Grundlegende Begriffe und handlungsleitende Ansätze für neue Arbeitsformen wurden bereits erarbeitet, BG-übergreifend verabschiedet und veröffentlicht (HVBG, 2003). Der Schwerpunkt des aktuellen Projekts liegt darin, die erarbeiteten Ergebnisse in der Praxis zu erproben. Im Mittelpunkt steht dabei das bedarfsorientierte Handeln.

Bedarfsorientiertes Handeln baut explizit auf die Kooperation mit dem Unternehmer selbst und berücksichtigt seinen spezifischen Bedarf.

Ein solches Handeln ist nur dann erfolgreich, wenn folgende Zielstellungen berücksichtigt werden:

- Call Center
- Outsourcing
- Freelancertum
- Telekooperation
- Flache Hierarchien
- Dezentralisierung
- Virtuelle Unternehmen

Prekäre Arbeitsverhältnisse

Gruppen- und Teamarbeit

Desk Sharing

Ich - AG

Bedarfsermittlung von Präventionsdienstleistungen

Zugangswege in die Unternehmen

Ausrichtung der Präventionsdienste auf die entsprechenden Strategien

Erarbeitung einer Nutzenargumentation für die Unternehmen

NEUE ARBEITSFORMEN

Zeit- oder Leiharbeit

Teilzeitarbeit

Telearbeit

Zielgruppe

Die vorliegende Information wendet sich an die Präventionsdienste der Berufsgenossenschaften und gibt einen Anstoß für eine optimierte Kundenorientierung. Dies wird an der Branche „Unternehmensberatung“ beispielhaft aufgezeigt. Für andere Branchen – auch mit sich wandelnden Arbeitsformen – kann sich abhängig von der Betriebsart die Schwerpunktverlagerung hin zu arbeitsbedingten Gesundheitsgefahren unterschiedlich auswirken.

Berufsgenossenschaftliche Prävention als Dienstleistung

Um diese Zielsetzungen erfolgreich bearbeiten zu können, wird berufsgenossenschaftliche Prävention als Dienstleistung betrachtet. Unabhängig von konkreten Inhalten geht es zunächst um die Besonderheiten von Dienstleistungen. Alle Dienstleistungen weisen wichtige Unterschiede zu Konsumgütern, wie beispielsweise Möbeln oder Autos auf (vgl. Abbildung 1).

Für berufsgenossenschaftliche Präventionsdienstleistungen gilt weiterhin:

- **Sie sind schwer greifbar**
- **Sie sind heterogen**
- **Sie sind vergänglich**
- **Sie werden gleichzeitig erbracht und in Anspruch genommen**

Im Gegensatz zu Produkten wie Autos oder Möbeln existiert kein Verkaufsraum, in dem das Produkt vor dem Kauf auf seine Qualität hin begutachtet werden kann. Deshalb fällt es den meisten Unternehmern schwer, sich eine adäquate Vorstellung von einer Präventionsdienstleistung zu verschaffen. Es fällt schwer, das Leistungsversprechen eines Dienstleisters, wie es die Berufsgenossenschaften sind, hinsichtlich seines konkreten Nutzens zu bewerten. Hier ist es die Aufgabe der Berufsgenossenschaften, den Nutzen ihrer Präventionsdienstleistungen für die Unternehmen klarer deutlich zu machen. Wünschenswert wären Kriterien, die den Nutzen messbar und damit nachvollziehbar machen.

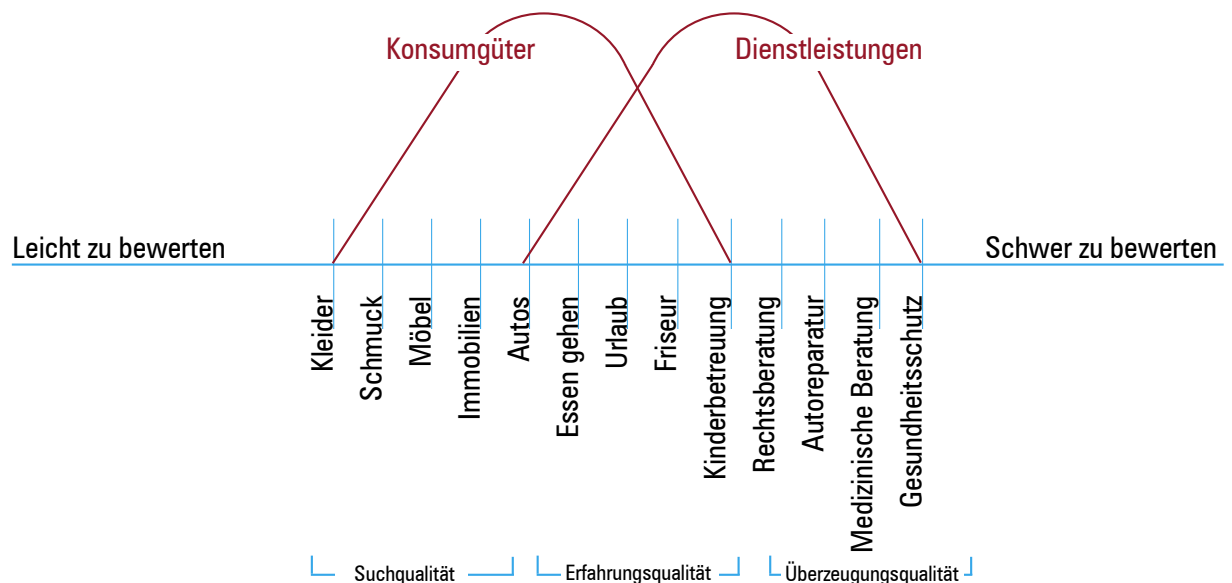


Abbildung 1: Bewertung der Qualität von Konsumgütern vs. Dienstleistungen

Im Kern geht es darum, den Unternehmen einen relevanten Mehrwert anzubieten und dadurch die Berufsgenossenschaften als Partner der Unternehmen im Wettbewerb neu zu positionieren. Um dies zu erreichen, muss zunächst der Prozess der Inanspruchnahme einer Dienstleistung berücksichtigt werden. Weiterhin muss den Unternehmen der spezifische Nutzen und die Vorteile deutlich werden, für den Fall, dass sie die Präventionsdienstleistung beanspruchen (vgl. Abbildung 2).

Ausgangspunkt ist ein konkretes Problem oder Anliegen eines Unternehmers. Er beginnt Informationen darüber zusammenzutragen, wie sein Problem zu lösen ist bzw. wer ihn bei seinem Anliegen unterstützen kann. Neben gewerblichen Anbietern wird er auch seine Berufsgenossenschaft ansprechen. Er wird die verschiedenen Angebote hinsichtlich Kosten und Nutzen vergleichen und sich daraufhin für einen Anbieter entscheiden. In einem letzten Schritt wird er die in Anspruch genommene Dienstleistung beurteilen.

Um als Dienstleister ihrerseits erfolgreich aufzutreten, müssen die Berufsgenossenschaften, Aufmerksamkeit und Problembewusstsein erzeugen. Weiterhin müssen sie konkrete Lösungswege aufzeigen, die mit klaren Vorteils- und Nutzenargumenten belegt werden. Insgesamt bedarf es bei der Ausführung der Dienstleistung klarer Handlungsempfehlungen. Eine anschließende Bewertung der eigenen Maßnahmen dient der Verbesserung des Angebotes.

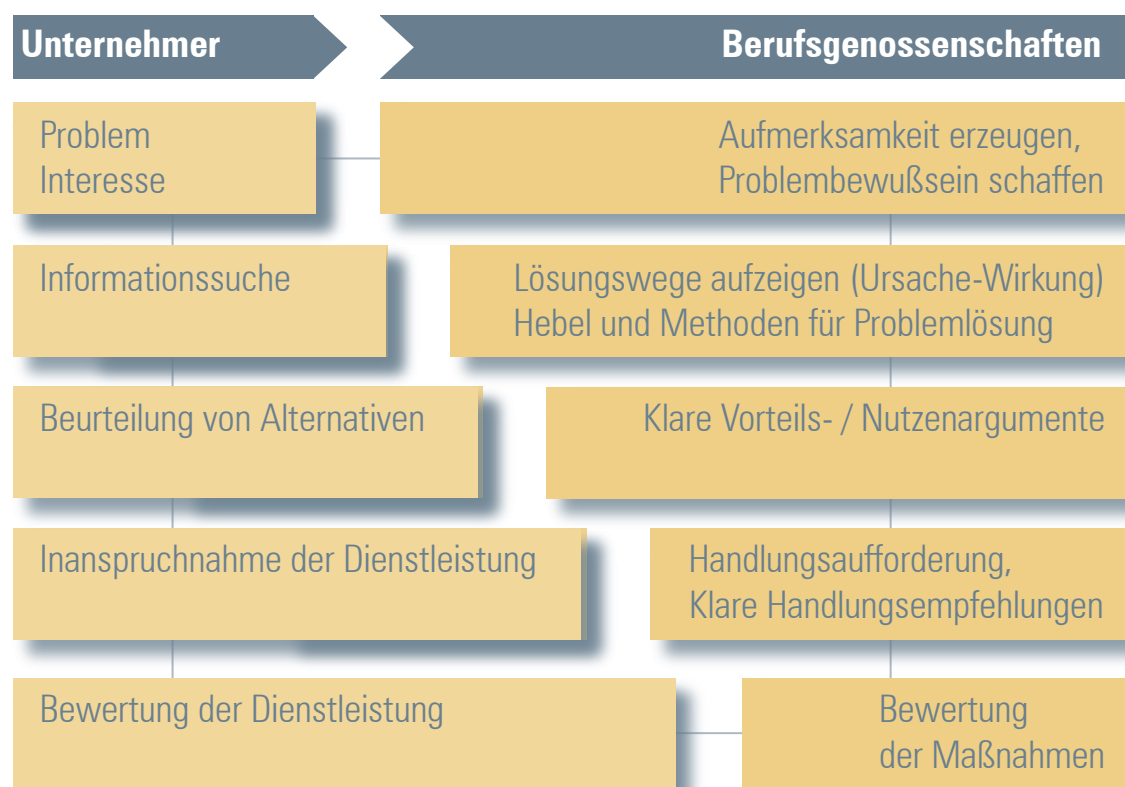


Abbildung 2: Prozess der Inanspruchnahme einer Dienstleistung und mögliche Handlungsmöglichkeiten der Berufsgenossenschaften

Dieser Prozessablauf muss berücksichtigt werden, wenn Dienstleistungen der Prävention angeboten werden. Daraus ergeben sich u.a. folgende Fragen:

Gibt es überhaupt einen Bedarf/Markt?

Ist der Bedarf erkannt?

Wird das konkrete Problem einer Branche getroffen?

Benutze ich die richtigen Informationskanäle, um meinen Ansprechpartner im Unternehmen zu erreichen?

Ist die berufsgenossenschaftliche Dienstleistung eine echte Alternative zu anderen Anbietern?

Nimmt der Unternehmer die Berufsgenossenschaft als möglichen Dienstleister wahr?

Welche Stärken und Schwächen gegenüber dem Wettbewerber lassen sich ausmachen?

Und: werden die Leistungen so erbracht, dass es zu einer positiven Beurteilung durch den Unternehmer kommt?

Ist das Dienstleistungsangebot praxisorientiert, d. h. ist es anwendbar, wird es angewandt, gibt es Effizienznachweise, die sich publizieren lassen?

Weitere Fragen sind zu beantworten, um eine Präventionsdienstleistung soweit zu entwickeln, dass sie vom Unternehmer angenommen wird. Im folgenden sollen die anfänglichen Überlegungen durch ein Modell unterlegt werden, aus dem sich Strategien für weiteres Handeln in den Berufsgenossenschaften ableiten lassen.



Das GAP-Modell der Dienstleistungsqualität

Das GAP-Modell der Dienstleistungsqualität stellt einen Rahmen dar, aus dem heraus Strategien entwickelt werden können, um eine möglichst hohe Dienstleistungsqualität sicherzustellen (GAP: Lücke oder Kluft). Ergebnis einer Organisationsentwicklung nach dem GAP-Modell ist ein umfassendes Kundenbeziehungsmanagement. Dabei geht es um eine kundenzentrierte Geschäftsphilosophie (vgl. Abbildung 3).

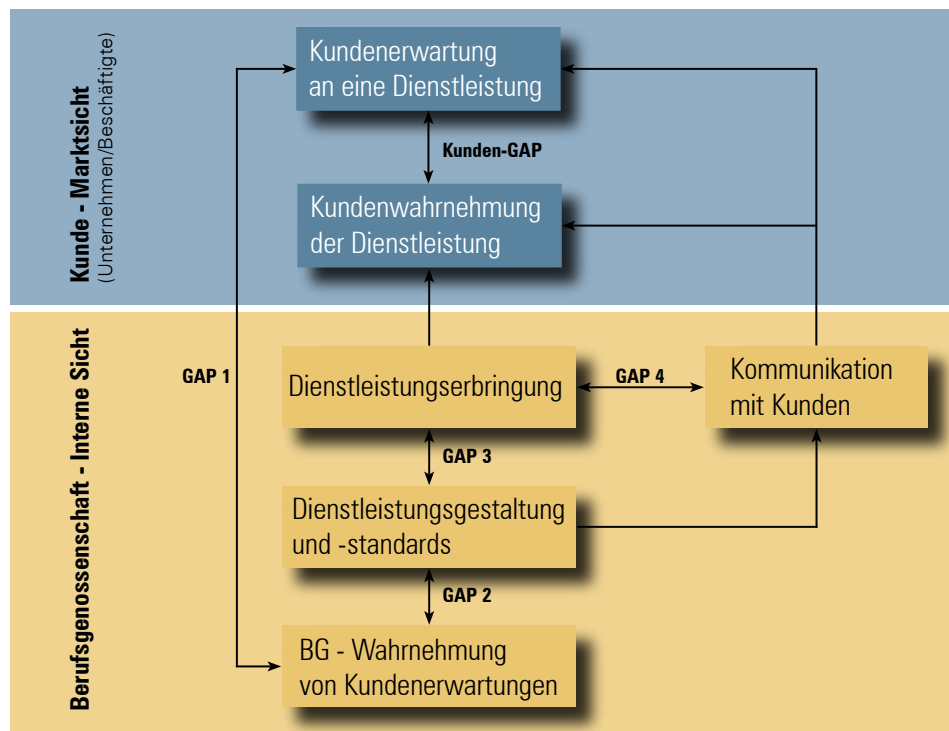


Abbildung 3: Das GAP-Modell der Dienstleistungsqualität (mod. nach Zeithaml und Bitner, 2003)

GAP-Modell

Das GAP-Modell wurde von Zeithaml und Bitner (zuletzt: 2003) als Instrument für Dienstleistungsmarketing entwickelt. In der vorliegenden Broschüre wird es auf die Berufsgenossenschaften angewandt, um eine stärkere Integration der Kunden vornehmen zu können.

Dienstleistungserbringung

Kundenerwartung

Wird das Modell auf die Berufsgenossenschaften adaptiert, stellt sich das zentrale Element des Modells als Kunden-Gap dar. Dies meint das Verhältnis zwischen der vom Kunden erwarteten Dienstleistung und der wahrgenommenen Erbringung einer Leistung. Konkret handelt es sich dabei um die subjektive Einschätzung einer aktuellen Dienstleistungserfahrung mit der Berufsgenossenschaft („Kundenwahrnehmung einer Dienstleistung“), die der Erwartung des Kunden an diese Dienstleistung entgegen gestellt wird.

Kundenerwartungen

Der Grundgedanke des GAP-Modells ist es, die Kunden-Gap zu schließen. Wenn die vom Kunden erwartete mit der wahrgenommenen Servicequalität übereinstimmt, sind Berufsgenossenschaften erfolgreiche Präventionsdienstleister. Damit das in den neuen Arbeitsformen gelingen kann, müssen die vier Lücken (Gap 1-Gap 4) auf Seiten der Berufsgenossenschaften geschlossen werden (vgl. Abbildung 4). Was bedeuten diese Lücken im Einzelnen?

Kundenwahrnehmung

Kommunikation

Dienstleistungsgestaltung

Kunden-Gap

Ein Unternehmer fragt nach konkreten Hinweisen, die er beim Kauf eines Möbels berücksichtigen muss und erhält lediglich eine allgemeine Auskunft. Der Unternehmer hat wahrscheinlich konkrete Hilfe bei der Produktauswahl erwartet. Seine Wahrnehmung der Dienstleistung wird hingegen so sein, dass er sich von den wenig konkreten Hinweisen ungenügend bedient fühlt. Die Kunden-Gap ist also etabliert, der Kunde unzufrieden.

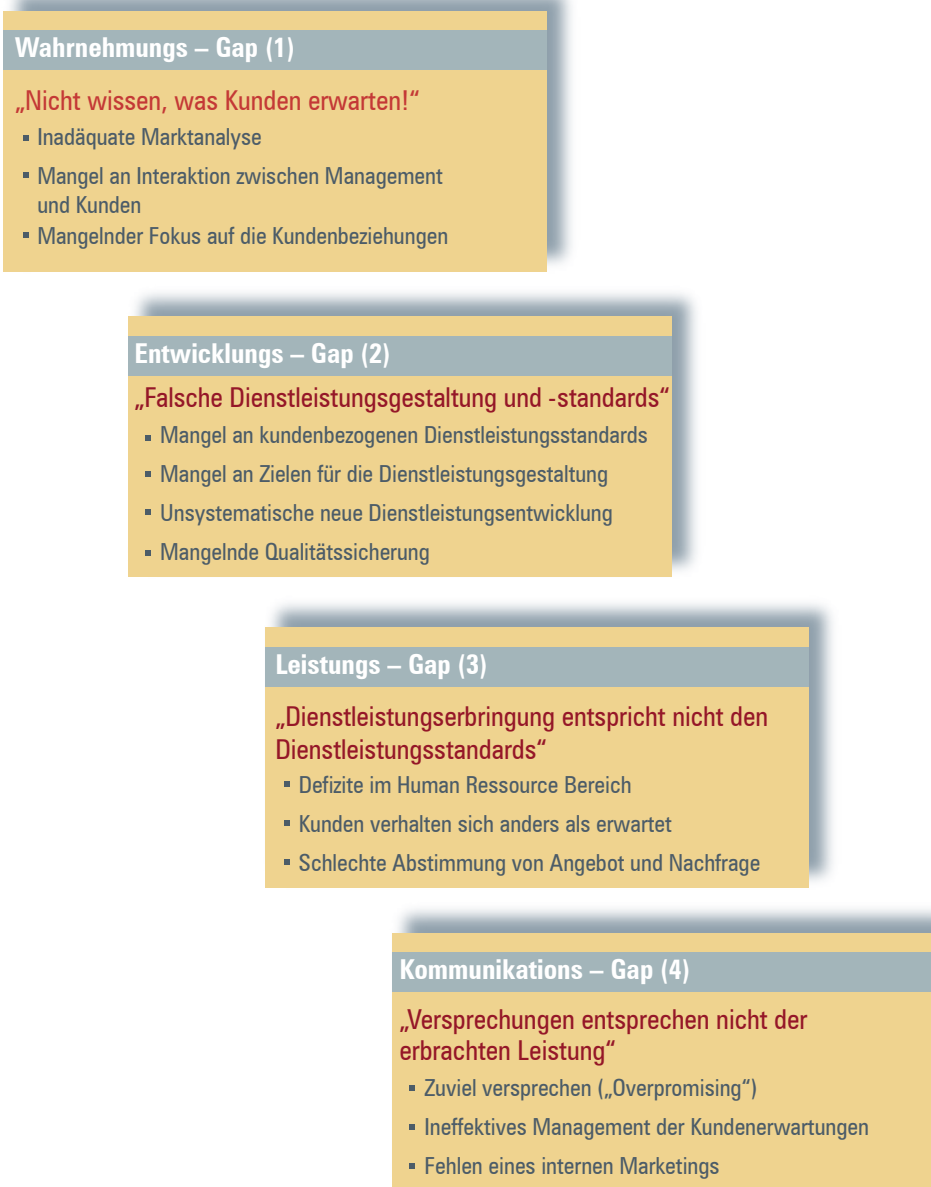


Abbildung 4: Die vier Gaps auf Seiten der Berufsgenossenschaften

Diese Broschüre bezieht sich vor allem auf die Wahrnehmungs-Gap (Gap 1) und teilweise auf die Kunden-Gap. Das heißt, es geht hauptsächlich um die Kundenerwartungen an die Berufsgenossenschaften und darum, in einem weiteren internen Prozess ein funktionierendes Dienstleistungsmarketing durch die Bearbeitung der weiteren Gaps zu entwickeln. Dabei liegt der Bezug der Ergebnisse immer bei den neuen Arbeitsformen!

Fünf Schritte zur Kundenorientierung – der bedarfsorientierte Ansatz

Die berufsgenossenschaftliche Prävention muss mehr als in konventionellen Arbeitsformen die individuellen und zugleich komplexen Zusammenhänge von Arbeit berücksichtigen. Arbeit ist globaler geworden, findet häufig unabhängig von Raum und Zeit statt und hat sich insbesondere in ihrer inneren Struktur verändert. Dieser Wandel fordert damit besondere Kompetenzen von den Beschäftigten im Umgang mit diesen neuen Anforderungen.

Will Prävention hier erfolgreich sein, helfen nur am Bedarf einer Branche oder noch spezifischer eines Unternehmens orientierte Maßnahmen. Diese können ihre Wirkung in diesem spezifischen Umfeld dann voll entfalten.

Kurz: Prävention, insbesondere bei neuen Arbeitsformen, muss maßgeschneiderte Lösungen zur Verfügung stellen, die sich mindestens an einer Branche orientieren.

Im folgenden sollen auf der Grundlage des GAP-Modells fünf Schritte entwickelt werden, die bei der Implementierung einer bedarfsorientierten Prävention behilflich sind. Im Mittelpunkt des Vorgehens steht dabei die Durchführung einer Bedarfsanalyse (Schritt 3) sowie die Ableitung von Lösungen, die die im GAP-Modell aufgezeigten Lücken schließen sollen (Schritt 4). Die Schritte 1 und 2 sind dabei Voraussetzung für den Erfolg bedarfsorientierter Prävention, ermöglichen sie doch, den richtigen Eingang und die signifikanten Probleme einer Branche zu finden.

SCHRITT 1

Kenntnisse über die Branche gewinnen

Wichtig ist, die Zielgruppe genau abzugrenzen. Nur dann können passgenaue Präventionsdienstleistungen erarbeitet werden. Ist eine Zielgruppe ausgesucht worden, gilt es, möglichst viele Informationen über die Branche zusammenzutragen. Hier bietet sich neben persönlichen Gesprächen vor allem das Internet an. Folgende beispielhafte Fragen sollten geklärt werden:

Wie hat sich die Branche in den letzten Jahren entwickelt?

Wie wird sich die Branche aller Voraussicht nach in den nächsten Jahren entwickeln?

Wer sind die „Big Player“?

Welches sind die herausragenden Persönlichkeiten?

Welche Unternehmen haben fusioniert, welche wurden insolvent?

SCHRITT 2

Zuhören und die Branchensprache erlernen

In Schritt 2 geht es hauptsächlich darum, die Eigenheiten der Branche und ihre Sprache kennen zu lernen. Dies ist wichtig, um bei der Bedarfsanalyse auch die richtig formulierten Fragen zu stellen. Um einen realistischen Einblick zu bekommen, sind persönliche Kontakte unerlässlich. Hier heißt es „Klinken putzen“. Dieser Schritt ist mitunter sehr mühsam und zeitaufwändig. Je mehr Informationen zuvor gesammelt wurden, desto eher wird der Erfolg einsetzen. Ein guter Einstiegspunkt sind auch Kongresse oder Branchenmessen. In den Gesprächen sollte ein erster Eindruck über Probleme und Schwierigkeiten erhoben werden. Daneben gilt es, die „Do's and Dont's“ im Umgang mit der Branche zu finden.

Wie verhalten sich Branchenvertreter untereinander?

Wie ist die vorherrschende Meinung gegenüber Berufsgenossenschaften?

Wie und wann sollte die Branche angesprochen werden?

Welche Medien werden präferiert?

Wie können Teilnehmer rekrutiert werden?

Welche Fragen sollen nach der Bedarfsanalyse beantwortet werden?

Im Ergebnis werden Art und Weise der Befragung, die konkreten Fragen und der Befragungszeitpunkt festgelegt.

SCHRITT 3

Fragen stellen und Lösungen ableiten

Die Vorbereitungen zur Bedarfsanalyse werden abgeschlossen. Bereits hier ist es wichtig, sich über die Auswertung der Daten und ihre weitere Verwendung klar zu sein. Bei allen Fragen sollte noch einmal kritisch überprüft werden, ob sie auch zielführend sind.

*Kann mit diesen Fragen unser Anliegen geklärt werden?
Lassen sich konkrete Maßnahmen bzw. weitere Aktivitäten aus den Ergebnissen ableiten?*

Man ist jetzt in der Lage, die Branche aktiv und offen anzusprechen. Ziel ist es, die bisher gewonnenen Erkenntnisse auf ihre Gültigkeit für die gesamte Branche zu überprüfen. Aus den Ergebnissen werden konkrete Maßnahmen bzw. die nächsten Aktivitäten abgeleitet.

SCHRITT 4

Die Lücken schließen - Close The Gaps-

Zeigen sich in den Ergebnissen Gaps auf Seiten der Berufsgenossenschaften, müssen sie geschlossen werden. Je nach Anliegen und Ergebnis können hier sehr verschiedene Maßnahmen erforderlich sein.

SCHRITT 5

Ergebnisse evaluieren

Jede Änderung der eigenen Abläufe führt zu einer Veränderung der Dienstleistungsqualität, in positiver wie in negativer Richtung. Der Wandel der Arbeit führt zu veränderten Anforderungen in Unternehmen und zu veränderten Erwartungen an die Berufsgenossenschaften. Die einzig adäquate Reaktion ist die kontinuierliche Überprüfung der eigenen Gaps. Das heißt, nach der Implementierung veränderter Abläufe müssen die Effekte evaluiert werden. Gegebenenfalls sind weitere Optimierungen notwendig.

Fünf Schritte zur Kundenorientierung – der bedarfsorientierte Ansatz in der Praxis

Am Beispiel eines konkreten Projekts, sollen die fünf Schritte praktisch herausgearbeitet werden.

Schritt 1 - Kenntnisse über die Branche gewinnen

An erster Stelle steht die Entscheidung an, welche Branche untersucht werden soll. Dabei war es entscheidend, eine Branche auszusuchen, die überwiegend als neue Arbeitsform etabliert ist. Im Ergebnis wurden Unternehmensberater ausgewählt, obwohl die Branche sehr heterogen ist. Unternehmensberater arbeiten überwiegend mobil. Sie sind mit den Herausforderungen der neuen Arbeitswelt besonders konfrontiert.

Um Kenntnisse über die Branche zu gewinnen, bieten sich Kontakte zu den Berufsverbänden an sowie die Lektüre von Jahresberichten und Presseechos. Für die Branche Unternehmensberatung finden sich viele Informationen auf der Internetseite des Bundesverbandes deutscher Unternehmensberater, bei dem etwa 500 Beratungsunternehmen mit mehr als 15200 Beratern organisiert sind (www.bdu.de).

Schritt 2 - Zuhören und die Branchensprache erlernen

In einer Vorstudie wurden zehn etwa einstündige Interviews mit Unternehmensberatern durchgeführt. Hierbei ging es zum einen darum, spezifische Belange der Branche zu erfassen und zum anderen die Relevanz des Themas besser einschätzen zu können. Die Ergebnisse sind im folgenden zusammengefaßt:

Tätigkeit ist „kaum oder mäßig stressig“

Allgemein wird Berufsstress jedoch als „krankmachend“ angesehen

Koordinierung von Familie und Beruf treten als Problem durchgehend auf

Diskrepanz besteht zwischen den eigenen Erwartungen und denen der Kunden

Organisatorische Veränderungen zur Reduzierung von Zeitdruck werden gewünscht

Gute bis sehr gute Erfahrungen mit der BG liegen vor, insbesondere im persönlichen Kontakt

Aus den vorliegenden qualitativen Ergebnissen wurde ein Fragebogen im Rahmen einer Projektgruppe entwickelt. Der Fragebogen wurde einer Branchenstichprobe (Entscheider) vorgegeben, um den Bedarf an Präventionsdienstleistungen zu ermitteln.

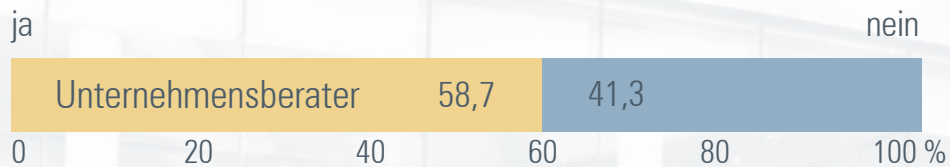


Abbildung 5: Teilnehmerquote der Befragung

Methode und Stichprobe

Die Datenerhebung wurde im Juli 2004 durchgeführt. Befragt wurden ausschließlich Entscheider in Unternehmen. Insgesamt wurden 489 Entscheider angesprochen. Die Teilnehmerquote von 58,7% ist als hoch zu bezeichnen (vgl. Abbildung 5). Ähnliche Studien erreichten Antwortquoten, die im Durchschnitt bei 8% lagen.

Etwa 90% der Befragten stammen aus Unternehmen mit weniger als 50 Beschäftigten (vgl. Abbildung 6). Außerdem handelt es sich überwiegend um relativ junge Unternehmen. Nur ca. 12% der Unternehmen wurden vor 1990 gegründet.

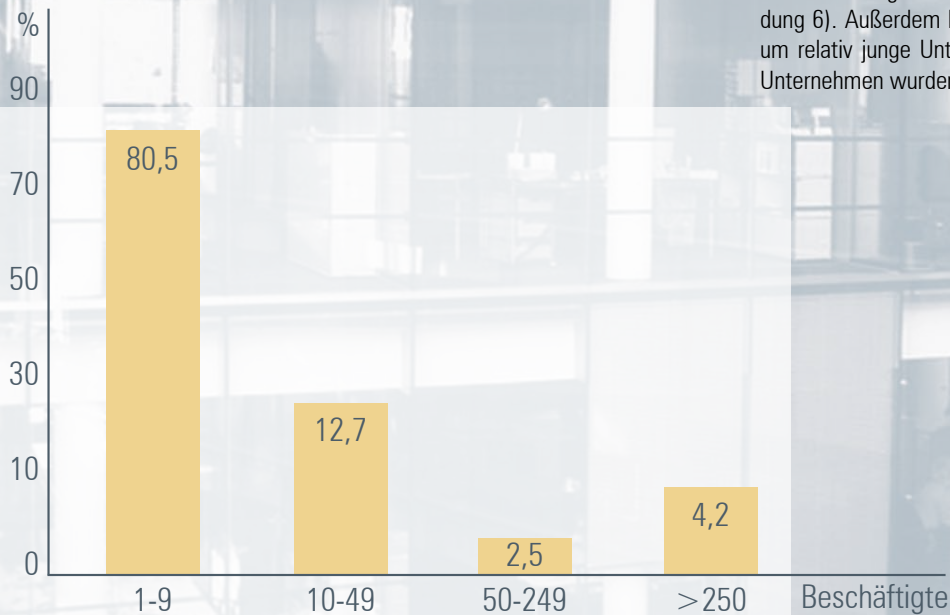


Abbildung 6: Anzahl der Beschäftigten in den befragten Unternehmen

Schritt 3 - Fragen stellen und Lösungen ableiten

Im folgenden werden die Ergebnisse des Fragebogens zur Bedarfsermittlung vorgestellt. Neben der deskriptiven Auswertung der Ergebnisse (Statements), werden auch Schlussfolgerungen (Conclusions) für das weitere Vorgehen abgeleitet. Zur Überbrückung der Gaps werden sie dann anschließend in Schritt 4 wieder aufgenommen.



Welche der folgenden Merkmale treffen auf Ihr Unternehmen zu?

Fakten:

- Unternehmensberater erfüllen viele Kriterien sich wandelnder Arbeits- und Organisationsformen (vgl. Abbildung 7)
- Unternehmensberater arbeiten mobil und arbeitszeitunabhängig. Sie arbeiten auf Anforderung direkt bei ihren Klienten. Ihre Arbeit ist wenig planbar. Die Teams arbeiten überwiegend autonom

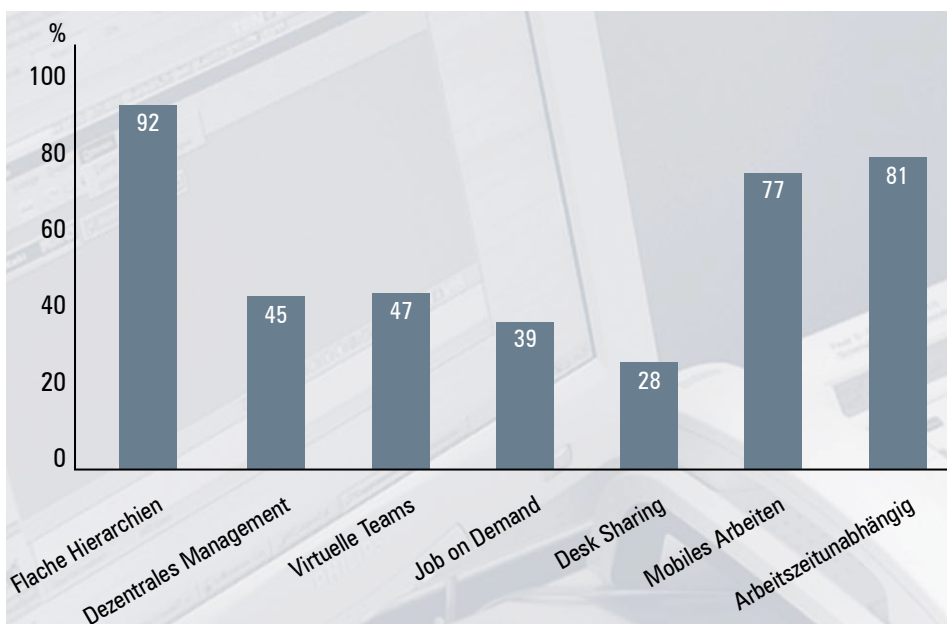


Abbildung 7: Merkmale von neuen Arbeitsformen bei Unternehmensberatern

Schlussfolgerungen:

- Neue Arbeits- und Organisationsformen sind sehr weit verbreitet
- Prävention muss zentrale Belastungen, wie Mobilitätsanforderungen, identifizieren und die Verkettung mit sekundären Belastungen berücksichtigen
- Einige Belastungen, wie Mobilitätsanforderungen, sind nicht änderbar. Hier besteht ein Ansatzpunkt in der Entwicklung verhaltenspräventiver Dienstleistungen, ein weiterer in der Entwicklung technischer Lösungen, die die Belastungen reduzieren

Welche Anforderungen bei der Arbeit belasten Ihre Mitarbeiter?

Fakten:

- Unternehmensberater fühlen sich insgesamt relativ stark durch Ihre Arbeit belastet
- Hauptbelastungsfaktoren der Unternehmensberater sind Zeitdruck, Verantwortung, Branchenwechsel und Kundenkontakte (vgl. Abbildung 8)
- Unternehmensberater fühlen sich hauptsächlich durch sekundäre Mobilitätsanforderungen belastet. Beispiele sind das Aufrechterhalten einer Work-Life-Balance sowie der Wechsel von Arbeitsort, Branche und sozialem Umfeld

Belastung durch Kundenkontakte

Schwieriges Kundenverhalten (wie Aggressionen und Unhöflichkeit) kann negative Folgen beim Mitarbeiter auslösen. Darunter leidet auch die Dienstleistungsqualität und der wirtschaftliche Erfolg des Unternehmens. Ein möglicher Ausweg sind spezielle Qualifizierungen im Umgang mit schwierigen Kunden.

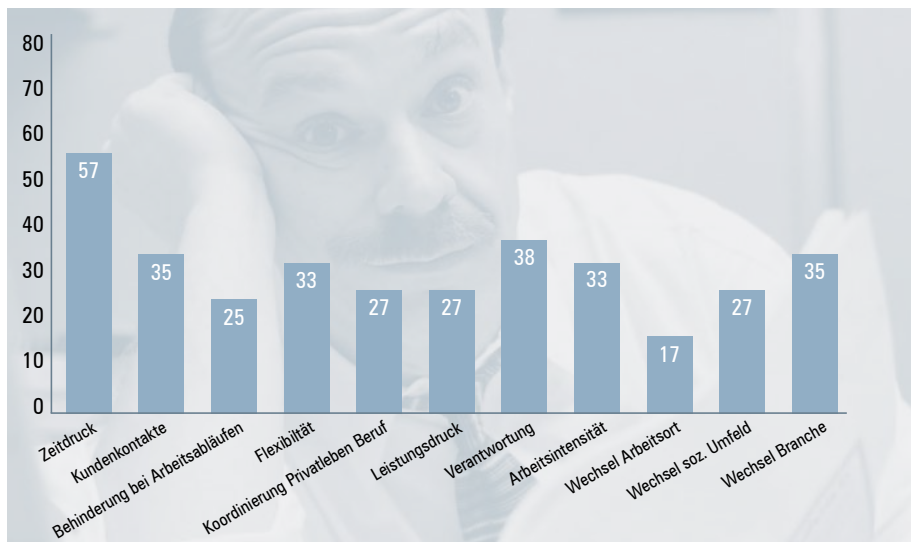


Abbildung 8: Typische Anforderungen der Arbeit von Unternehmensberatern (Anzahl der Nennungen)

Schlussfolgerungen:

- Moderne Prävention muss auf den unterschiedlichen Bedarf verschiedener Branchen reagieren. Kriterium sind die jeweils vorherrschenden Belastungen
- Die Erkenntnisgewinnung über den Präventionsbedarf einzelner Branchen ist relativ einfach. Schwieriger ist die Entwicklung darauf aufbauender bedarfsorientierter Präventionskonzepte.
- Dennoch müssen die Berufsgenossenschaften auf diese Entwicklungen reagieren und entsprechende Dienstleistungen anbieten. Nur dann kann auch in Zukunft erfolgreiche Präventionsarbeit geleistet werden

Wodurch lassen sich die genannten Belastungen am ehesten verringern?

Fakten:

- Einem ausschließlich verhältnispräventiven Ansatz werden nur geringe Erfolgchancen gegeben (vgl. Abbildung 9)
- Die Unternehmer bevorzugen eine Kombination verhaltens- und verhältnispräventiver Maßnahmen

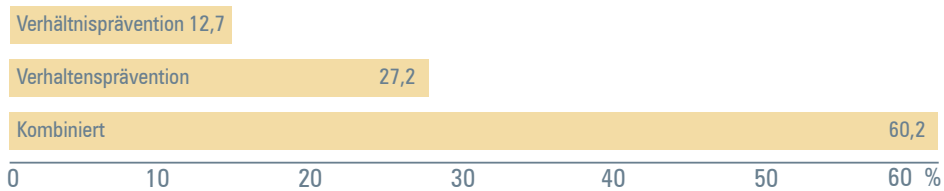


Abbildung 9: Strategien zur Reduzierung der Belastungen

Schlussfolgerungen:

- Der Bedarf der Unternehmen deutet darauf hin, dass verhaltenspräventive Maßnahmen immer wichtiger werden
- Präventionsdienstleistungen müssen ganzheitlich ausgerichtet werden. Dieser ganzheitliche Ansatz muss aktiv nach außen kommuniziert werden. Erfolgsvoraussetzung ist eine erfolgreiche Kommunikation nach innen. Ohne überzeugte Mitarbeiter dürfte ein solcher Paradigmenwechsel kaum gelingen



Was tun Sie bereits jetzt in Ihrem Unternehmen, um die Anforderungen an Ihre Mitarbeiter zu verringern?

Fakten:

- Es werden eher einfache Maßnahmen implementiert
- Der Schwerpunkt liegt auf arbeitsorganisatorischen Maßnahmen, wie internes Informationsmanagement, flexiblen Arbeitszeiten oder Kurzpausensystemen (vgl. Abbildung 10)
- Incentivesysteme haben eine mittlere Bedeutung
- Gesundheitsangebote spielen eine untergeordnete Rolle

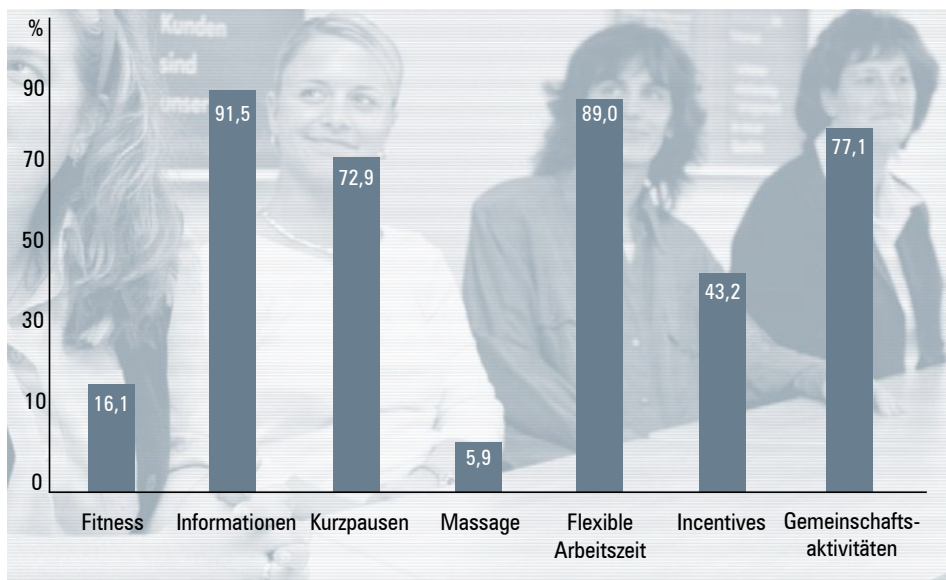


Abbildung 10: Bereits bestehende Maßnahmen zur Reduzierung von Belastungen (Mehrfachnennung)

Schlussfolgerungen:

- Unternehmen bevorzugen „Small Solutions“
- Unternehmen ergreifen spezifische Maßnahmen für spezifische Belastungen. Beispielsweise können Gemeinschaftsaktivitäten isolierte Arbeit und hohe Mobilitätsanforderungen kompensieren
- Die implementierten Maßnahmen sind wenig kostenintensiv. Das muss bei der Entwicklung neuer Präventionsdienstleistungen berücksichtigt werden

In welcher Form können wir Sie 1. in Bezug auf allgemeine Anfragen und 2. in Bezug auf konkrete Anfragen am Besten unterstützen?

Fakten:

- Die gewohnheitsmäßige Mediennutzung in neuen Arbeitsformen hat sich verändert
- Unabhängig von der Art der Fragestellung sind vor allem das Internet und die persönliche Beratung wichtig (vgl. Abbildung 11)
- Printprodukte und CD-ROMs spielen eine nachrangige Rolle
- Qualifizierungsmaßnahmen werden stärker nachgefragt, wenn sie sich auf konkrete Fragestellungen beziehen

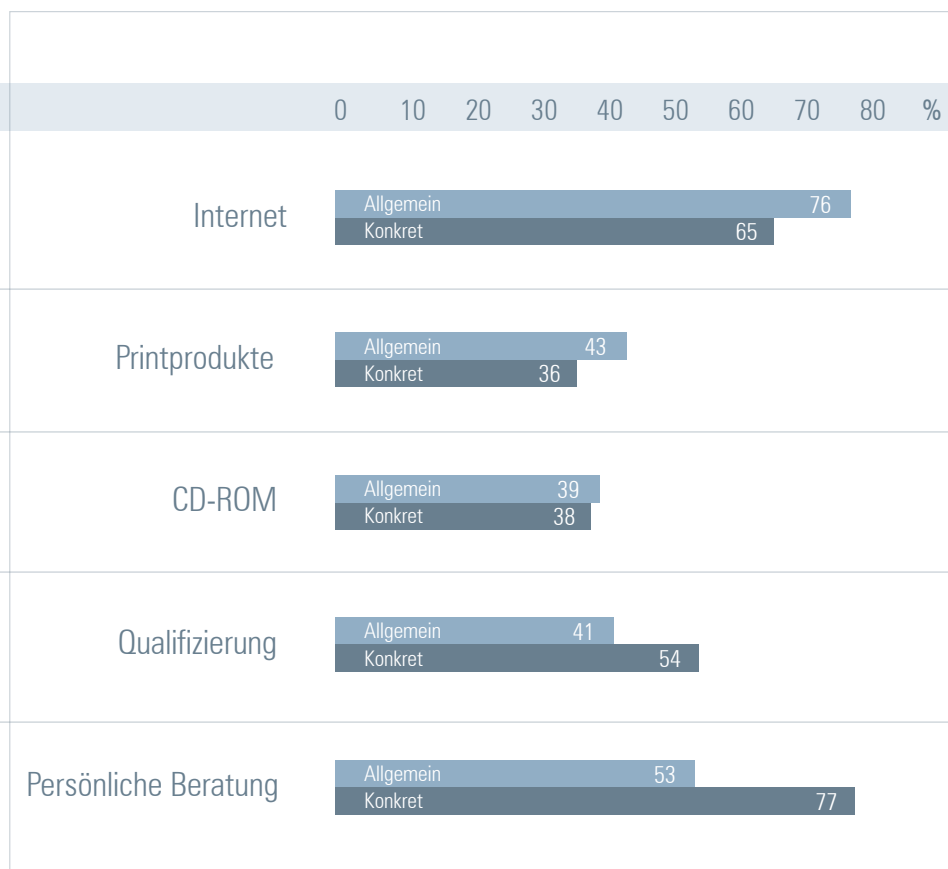


Abbildung 11: Bevorzugte Mediennutzung bzw. Bedarf an Präventionsdienstleistungen differenziert nach allgemeinen und konkreten Anfragen

Schlussfolgerungen:

- Es sollte deshalb von einer angebots- zu einer nachfrageorientierten Produktion von Publikationen (Print on Demand) übergegangen werden
- Qualifizierungsangebote der Berufsgenossenschaften müssen stärker auf spezifische Probleme und deren Lösung fokussieren
- Das Internetangebot sollte verstärkt ausgebaut werden, um sich besser als moderner Dienstleister präsentieren zu können
- Bei bestimmten Zielgruppen oder Projekten kann es dennoch sinnvoll sein, Medien wie CD-ROM's zu publizieren
- Durch eine „Hilfe zur Selbsthilfe“ im Internet kann der Aufsichtsdienst entlastet werden bzw. effizienter arbeiten
- Das Internet wird häufig nach konkreten Lösungen durchsucht. Konkrete Lösungen können nur branchenspezifisch sein. Diese müssen neben allgemeinen Informationen entwickelt und angeboten werden
- Im Mittelpunkt müssen konkrete Problemlösungen stehen, die einen Nutzen für die Unternehmen generieren



Wo glauben Sie, sollten wir uns verbessern, wo glauben Sie, sind wir optimal ausgerichtet?

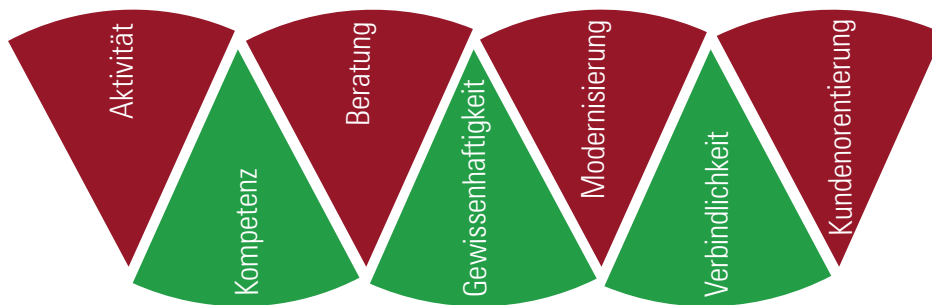


Abbildung 12: Verschiedene Dienstleistungskriterien mit Veränderungspotential (rot) und bereits optimaler Ausrichtung (grün)

Fakten:

- Berufsgenossenschaften werden hinsichtlich ihrer fachlichen Kompetenzen als optimal eingestuft
- Eigenschaften wie Gewissenhaftigkeit und Verbindlichkeit werden von den Unternehmensberatern als durchweg gut eingestuft (vgl. Abbildung 12)
- Optimierungsbedarf wird bei der Kundenorientierung, der Aktivität und der Beratungsleistung angegeben. Auch wird eine Modernisierung als positive Entwicklung genannt

Schlussfolgerungen:

- Unternehmensberater differenzieren sehr trennscharf zwischen optimalen Fähigkeiten der Berufsgenossenschaften, die sie insbesondere bei den fachlichen Kompetenzen und der Verbindlichkeit der Aussagen sehen
- Verbesserungspotenziale werden bei den Serviceleistungen aufgezeigt. Hier soll eine aktivere Beratung mit größerer Kundenorientierung entwickelt werden. Diese Forderung muss nicht abschrecken, sondern als Entwicklungsimpuls weitergeführt werden. Im Dienstleistungsgeschäft ist die Forderung nach höherer Kundenorientierung eine Standardforderung von Kunden, der die Berufsgenossenschaften in großen Teilen schon nachkommen

Schritt 4 - Die Lücken schließen - Close The Gaps-

Nachdem in den Schritten 1 und 2 die Voraussetzungen für den Zugang in die Branche Unternehmensberatung getroffen worden sind, konnten in Schritt 3 wichtige Fragen an die Entscheider aus der Branche gestellt werden und erste handlungsleitende Schritte abgeleitet werden. Im Schritt 4 geht es nun darum, die Lücken zu schließen. Dabei geht es insbesondere um die Gap 1, also die Kluft zwischen der berufsgenossenschaftlichen Wahrnehmung von Kundenerwartungen und den tatsächlichen Kundenerwartungen an eine Dienstleistung. Weiterhin kann kurz auf die Kunden-Gap eingegangen werden, also die Lücke zwischen der Kundenerwartung und der Kundenwahrnehmung einer Dienstleistung.

Die Gap 1 ist überschrieben mit dem Motto „Nicht wissen, was die Kunden erwarten“. Die Bedarfsanalyse hat hier deutlich machen können, was Präventionsdienstleistungen für Unternehmensberatungen berücksichtigen müssen und wie sie zur Verfügung gestellt werden müssen.

Dabei wurde deutlich, dass es sich bei der Unternehmensberatung um eine stark belastende Tätigkeit handelt. Dies kommt insbesondere durch die hohen Mobilitätsanforderungen zustande. Gepaart mit einem großen Zeitdruck bei der Bearbeitung der unterschiedlichen Projekte scheint es hier schwierig, insbesondere eine erfolgreiche Koordination zwischen Arbeits- und Privatleben zu bewerkstelligen. Dabei kommt erschwerend hinzu, dass eine Änderung der Prozessabläufe bei der Arbeit meist nicht umsetzbar ist. Die Arbeit eines Unternehmensberater findet nun mal häufig beim Kunden und in einer anderen Stadt statt.

Weitere Methoden zur Optimierung der Dienstleistungsqualität

Ein weiteres Instrument zur kontinuierlichen Überprüfung der Dienstleistungsqualität sind Post Transaction Surveys. Hier wird ein Kunde nach einem Anruf bei seiner Berufsgenossenschaft oder auch nach dem Besuch einer Aufsichtsperson zu seiner Zufriedenheit befragt. Post Transaction Surveys werden typischerweise durch ein Call Center oder per Online-Befragung durchgeführt.

Das Ziel solcher Befragungen liegt in der Evaluation der Servicequalität. Die Befragung wird auf ein hinreichend großes Team oder eine Abteilung bezogen. Es geht explizit nicht darum, einzelne Mitarbeiter zu überwachen. Die notwendige Anonymisierung der Daten ist sehr einfach sicherzustellen.



Werden diese Erkenntnisse mit den Aktivitäten verknüpft, die bereits jetzt von den Unternehmen unternommen werden, ergibt sich für die Entwicklung neuer Präventionsprodukte durch die Berufsgenossenschaften folgendes:

Nicht die große, allumfassende Lösung führt zum Ziel. Vielmehr sind es die kleinen Lösungen („Small Solutions“), die in der Branche benötigt werden. Weiterhin – und das ist die größte Herausforderung auf diesem Gebiet – müssen konkrete Probleme mit **wirksamen Maßnahmen** begegnet werden. Eine Möglichkeit, den erhöhten Mobilitätsanforderungen zu begegnen, sind sicherlich Gemeinschaftsaktionen. Aber insbesondere Kompetenzen für eine erfolgreiche Work-Life-Balance scheinen hier eine hohe Nachfrage zu erzielen.

Ein wichtiges Element für die Erfolgchancen einer Maßnahme sind auch die Kosten. Präventionsprodukte müssen sich leicht und **kostengünstig** anwenden lassen. Dabei wird deutlich, dass Maßnahmen in dieser Branche sich überwiegend auf die Mitarbeiter konzentrieren (Verhaltensprävention). Dies ist ja auch dann sinnvoll, wenn sich ein Mitarbeiter überwiegend beim Kunden bzw. im Außendienst aufhält. Hier benötigt er **gezielte Kompetenzen**, um die Anforderungen managen zu können. Dass sich verhaltensorientierte Ansätze in ein ganzheitliches System subsumieren lassen, lässt sich auch aus dem Bedarf der Branche ableiten. Optimal wäre hier die Entwicklung eines betrieblichen Gesundheitssystems.

Einen großen Beitrag zur Überbrückung von Gap 1 stellt die Frage nach der Aufbereitung der Ergebnisse dar. Hier wird ersichtlich, dass das Internet eine herausragende Rolle bei der Vermittlung von Informationen spielt. Bezogen auf die Branche Unternehmensberater kann geschlussfolgert werden, dass neben einem anwendungsfreundlichen und lösungsorientierten **Internetauftritt**, insbesondere die **persönliche Beratung** bei konkreten Problemen die wichtigsten Formen der Unterstützung darstellen. Auch im Bereich der **Qualifizierungsmaßnahmen** liegen hohe Erwartungen der Unternehmensberater, allerdings nur dann, wenn sie auf konkrete Fragestellungen bezogen sind.

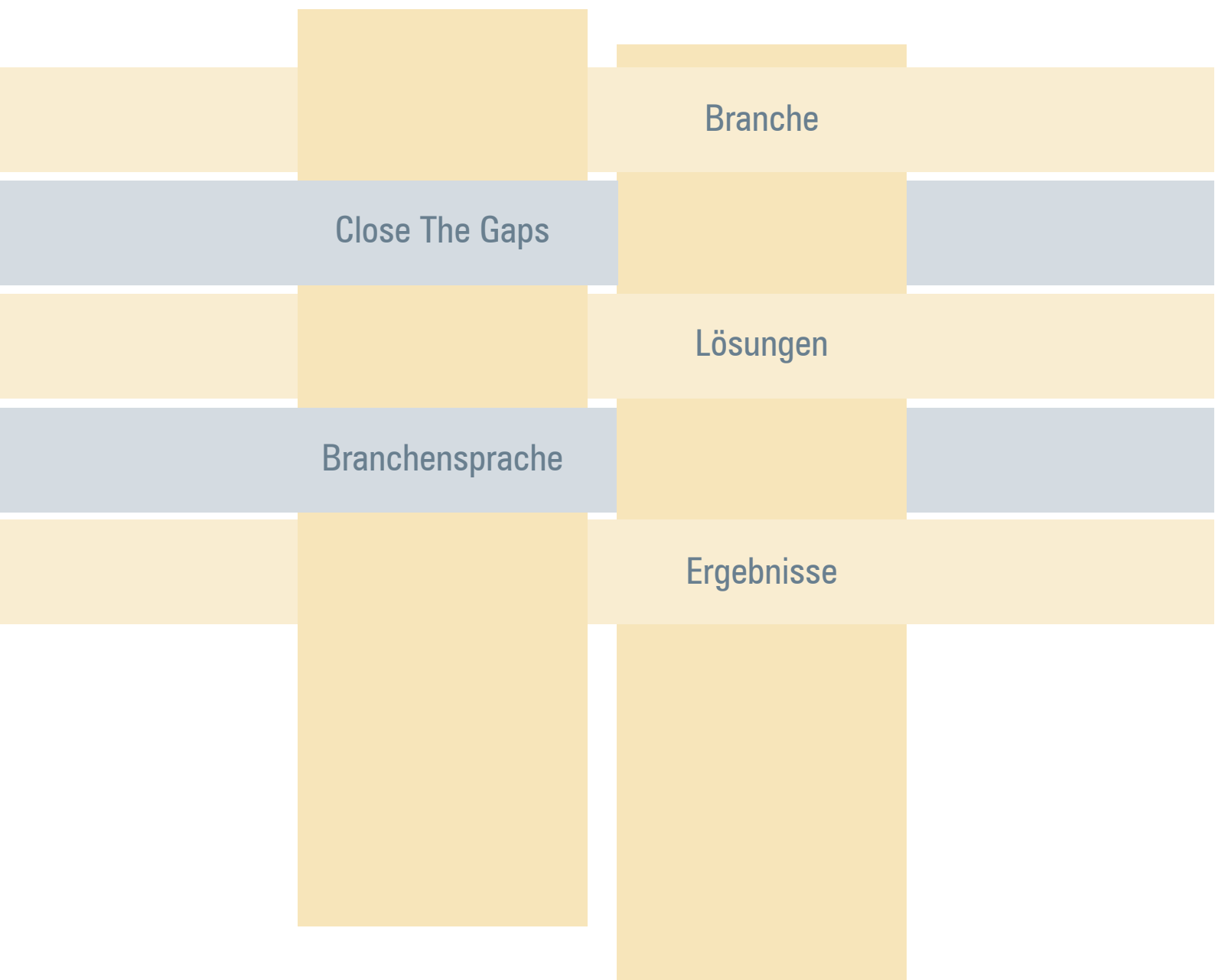
Für die Gap 1 konnte die Untersuchung wichtige Ergebnisse erbringen, die die Kundenerwartungen betreffen. Künftige Präventionsdienstleistungen müssen diese Voraussetzungen berücksichtigen.

Hinsichtlich der Kunden-Gap konnte aufgezeigt werden, dass weitere Anstrengungen im Bereich der **Servicegestaltung** notwendig sind, wobei allein die branchenorientierte Ausrichtung hier zu großen Verbesserungen führen dürfte.

Schritt 5 - Ergebnisse evaluieren

Die Bearbeitung der fünf Schritte zur Kundenorientierung sind ein Pilotprojekt im Fachausschuss Organisation des Arbeitsschutzes und wurden erstmalig in der Praxis erprobt.

Daher ist es noch zu früh, über Ergebnisse von Evaluationen zu berichten.



Prävention muss als Dienstleistung begriffen werden

Berufsgenossenschaftliche Prävention ist kein Produkt, das lediglich an die Kunden ausgeliefert wird. Um die Qualität dieser Dienstleistung sicher zu stellen, müssen neue umfassende Ansätze in die Unternehmenssteuerung implementiert werden. Ein hier vorgestellter Ansatz ist das GAP-Modell der Dienstleistungsorientierung.

Strategisch handeln

Es ist nicht mehr ausreichend, schnelle Lösungen für komplexe Probleme zu entwickeln. Durch den schnellen Wandel der Arbeitswelt besteht die Gefahr, ins Hintertreffen zu gelangen. Natürlich werden weiterhin schnelle Lösungen für das Tagesgeschäft in der Beratung von Unternehmen gebraucht. Unabhängig davon muss Prävention aber die Entwicklungen der Arbeitswelt vorwegnehmen. Nur dann bleibt genügend Zeit, entsprechende Dienstleistungen zu entwickeln.

Kundenorientiert handeln

Der Schlüssel zu einer höheren Kundenzufriedenheit liegt in kundenorientiertem Handeln. Die fachliche Kompetenz der Berufsgenossenschaften ist hoch. Entwicklungspotential besteht in einem professionellen Management der Kundenbeziehung. Voraussetzung dafür ist eine Ausrichtung aller internen Geschäftsprozesse auf den Kunden. Neben notwendigen strukturellen Veränderungen in der Organisationsstruktur der Berufsgenossenschaften besteht die größte Herausforderung im Human Resources Bereich.

Bedarfsorientiert handeln

Der Kunde ist König. Mit anderen Worten: eine Dienstleistung ist nur dann gut, wenn sie die Erwartung des Kunden erfüllt. Aber welchen Bedarf haben die Kunden? Berufsgenossenschaften müssen den Bedarf ihrer Kunden kontinuierlich erfassen, um nicht am Markt vorbei zu agieren. Das ist die Grundvoraussetzung für erfolgreiche Präventionsarbeit. Hierzu muss eine kontinuierliche Marktbeobachtung betrieben werden.

Vertriebswege an der Zielgruppe ausrichten

Berufsgenossenschaften müssen ihre Vertriebswege der Mediennutzung ihrer Zielgruppen anpassen. Das Internet ist dabei das Medium der Wahl. Die Produktion von Printprodukten und CD-ROM's auf Vorrat erscheint nicht mehr zeitgemäß. Hier sind vor allem die langen Aktualisierungsintervalle ein wesentlicher Nachteil. Im Internet können lösungsorientierte Angebote schnell und interaktiv bereitgestellt werden. In konkreten Projekten kann die Publikation von Printprodukten oder CD-ROM's dennoch zielführend sein.

Es ist deutlich geworden, dass Prävention als Dienstleistung nur in einem ganzheitlichen Prozess zu verbessern ist. Die Ausrichtung berufsgenossenschaftlicher Prävention am Bedarf der Unternehmen ist dabei nur der erste Schritt. Folgt man dem GAP-Modell der Dienstleistungsqualität lassen sich die notwendigen Schritte leicht ableiten.

Der Schlüssel zu einer besseren Bewertung präventiver Dienstleistungen durch die Unternehmen liegt in einer stärkeren Kundenorientierung. Im Mittelpunkt muss der Nutzen für den Unternehmer stehen.



Bundesverband deutscher Unternehmensberater (2003). *Facts & Figures zum Beratermarkt*. BDU: Bonn.

Europäische Kommission (2002). *Anpassung an den Wandel der Arbeitswelt und Gesellschaft: eine neue Gemeinschaftsstrategie für Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz 2002-2006*. Brüssel: Europäische Kommission.

European Commission (2002). *New Forms of Work Organization: The Obstacles to Wider Diffusion*. Bruxelles: European Commission.

Grandey, A.; Dickter, D. & Sin, H. (2004). The Customer Is Not Always Right: Customer Aggression And Emotion Regulation Of Service Employees. In: *Journal of Organizational Behavior*, 25, 397-418.

Hauptverband der gewerblichen Berufsgenossenschaften (2003). *Neue Formen der Arbeit. Begriffsbildung und Konsequenzen für das berufsgenossenschaftliche Handeln*. Hamburg: VBG.

Hemmer, E. (1998). Was erwarten die Unternehmen von der Prävention? In O. Cernavin & U. Wilken (Hrsg.), *Dienstleistung Prävention. Bedarf, Konzepte, Praxisbeispiele*. (S. 44-68). Wiesbaden: Universum.

U. S. Department of Labor (2000). Future Work. *Occupational Outlook Quarterly*, 2000, 31-36.

Zeithaml, V. & Bitner, M. (2003). *Services Marketing. Integrating Customer Focus Across The Firm*. Boston: McGraw: Hill.

Inhaltliche Bearbeitung

FA ORG - Themenfeld 5

Arbeitsschutz für Neue Formen der Arbeit

Arnold Barth, Berufsgenossenschaft für den Einzelhandel

Ludger Fortmeier, Verwaltungs-Berufsgenossenschaft

Dr. Markus Kohn, Berufsgenossenschaftliches Institut für Arbeitsschutz

Eugen Müller, Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände

Hans Müller, Deutscher Gewerkschaftsbund

Dr. Ralf Renninghoff, Berufsgenossenschaft Druck und Papierverarbeitung

Prof. Dr. Martin Schmauder, Technische Universität Dresden

Dr. Ralf Schweer, Verwaltungs-Berufsgenossenschaft

Dr. Roger Stamm, Berufsgenossenschaftliches Institut für Arbeitsschutz

Gerhard Strothotte, Hauptverband der gewerblichen Berufsgenossenschaften

Gestaltung

Annett Lichtner, Verwaltungs-Berufsgenossenschaft

Kontakt

Dr. Ralf Schweer
Verwaltungs-Berufsgenossenschaft
Wiener Platz 6
01069 Dresden
Tel.: 0351 - 8145 - 201
Fax: 0351 - 8145 - 223
ralf.schweer@vbg.de