

## **Arbeitsplatzakquisition und Marketing**

### **- Kernelement der Unterstützten Beschäftigung**

#### **Auszüge aus den Weiterbildungsunterlagen der BAG UB**

##### **Einleitung**

Marketing und Arbeitsplatzakquisition sind entscheidende Aktivitäten von Fachdiensten, um Menschen mit Behinderung den Weg zu einem geeigneten Arbeitsplatz zu öffnen. Eine der wichtigsten KundInnengruppen, an die sich diese Aktivitäten richten, sind die potentiellen ArbeitgeberInnen. Diese als KooperationspartnerInnen und für die Einstellung von Menschen mit Behinderungen zu gewinnen, ist eines der vorrangigen Marketingziele.

Die Bereiche Marketing und Arbeitsplatzakquisition stellen in mehrfacher Hinsicht eine besondere Herausforderung dar. MitarbeiterInnen von Fachdiensten investieren großes Engagement, viel Kreativität und viele Mühen in den Aufbau von Kooperationen und die Zusammenarbeit mit Unternehmen, um Praktikums- bzw. Arbeitsplätze für die BewerberInnen zu (er)finden und um das gesellschaftsrelevante Thema der gleichberechtigten Teilhabe von Menschen mit Behinderung im Arbeitsleben in die Öffentlichkeit zu transportieren.

Eine Reihe von Strategien, Vorgehensweisen und professionellem Handwerkszeug haben sich im Bereich von Unterstützter Beschäftigung bewährt, um Unternehmen als PartnerIn, Beteiligte und KundIn der beruflichen Integration von ArbeitnehmerInnen mit Behinderung zu gewinnen.

Marketingaktivitäten und- strategien sollten kein zufälliges und einmaliges Produkt sein, sondern ein fortlaufender Prozess, der bewusst geplant und immer wieder ergebnisorientiert überprüft wird. Zielgruppenorientiertes Marketing verlangt gute Kenntnisse der „Produkte“ bzw. Dienstleistungen, die angeboten werden, sowie ein fundiertes Wissen über die Bedürfnisse und Erwartungen der angesprochenen KundInnengruppe, grundlegende Informationen über den „Markt“ u.v.m..

Die Akquisition geeigneter Arbeitsplätze ist ein wesentliches Ziel Ihrer Marketingaktivitäten. Die erfolgreiche Akquisition von Praktikums- bzw. Arbeitsplätzen lässt sich in der Regel nicht in einem ersten Kontakt mit einer/m ArbeitgeberIn erreichen. Gerade der erste Kontakt ist aber häufig entscheidend für den Aufbau einer weiteren Zusammenarbeit.

## Marketing in Unterstützter Beschäftigung

Die Auseinandersetzung mit Marketing und die Entwicklung eines Marketingplanes ist für Integrationsdienste eine wesentliche Voraussetzung bzw. Vorbereitung für die erfolgreiche Akquisition von Arbeitsplätzen. Der jeweilige Fachdienst sollte sich überlegen, wie er sich in der Öffentlichkeit positionieren will. Ein gutes Marketing erfordert entsprechende Planung und Organisation. Die IntegrationsberaterInnen sollten das Konzept ihrer Arbeit und ihre Arbeitsweise professionell, klar, prägnant und fundiert gegenüber den verschiedenen Gruppen von KundInnen darstellen können. Ziel aller Marketing- und Akquisitionsaktivitäten ist die dauerhafte Vermittlung von Menschen mit Behinderung in den Arbeitsmarkt. Marketingplanung bildet die Grundlage für systematische, an den Bedürfnissen der jeweiligen KundInnen orientierte Aktivitäten, um dieses Ziel zu erreichen.

Das Besondere an der Arbeit der IntegrationsberaterInnen ist, dass sie im Spannungsfeld verschiedener KundInnengruppen mit unterschiedlichsten, einander teilweise widersprechenden Erwartungen arbeiten. Dies sind im Schwerpunkt die ArbeitgeberInnen und die BewerberInnen. Aber auch Arbeitsagenturen, Träger der Dienste, andere Leistungsträger oder Eltern wollen ihre Interessen im Zuge der Integration in den allgemeinen Arbeitsmarkt berücksichtigt wissen.

In diesem Modul werden Sie sich im Bereich des Marketing im wesentlichen mit den Wünschen und Bedürfnissen der KundInnengruppe **ArbeitgeberInnen** auseinandersetzen. Auf ihre Zufriedenheit und eine langfristige Kooperation mit ihnen sollen Ihre Aktivitäten ausgerichtet sein.

Um erfolgreich im Kontakt mit ArbeitgeberInnen zu sein, ist es sinnvoll, sich mit einigen Grundlagen und Begriffen aus dem Bereich Marketing auseinanderzusetzen und einige Methoden kennenzulernen und anzuwenden.

Für den Begriff Marketing gibt es verschiedene Definitionen. Grob übersetzt bedeutet Marketing „auf dem Markt anbieten“, „eine Ware vertreiben“. Dies umfasst viel mehr als nur etwas zu verkaufen. Es ist die Beschreibung einer Gesamtkonzeption, die sich für das Vertreiben einer Ware bzw. einer Dienstleistung eignet. Marketing ist alles, was aus einem Unternehmen oder einer Dienstleistungsagentur nach außen wirkt. Im Marketing werden die Techniken und das Handwerkszeug des modernen Management eingesetzt, um die Ziele eines (Dienstleistungs-) Unternehmens zu erreichen.

---

*Marketing wird definiert als Summe aller Aktivitäten, die aus einem Unternehmen oder einem Dienst nach außen wirken.*

---

Von Marketing kann man erst dann reden, wenn alle Aktivitäten eines Betriebes oder Dienstes darauf ausgerichtet sind, bisher ungelöste Kundenprobleme so gut wie möglich zu lösen oder für bereits gelöste Probleme eine noch bessere Lösung anzubieten. Es bedeutet, dass Angebot an der KundIn zu orientieren. Die KundInnen stehen im Mittelpunkt des Interesses.

Während im Profit-Bereich die KundInnen Produkte oder Dienstleistungen kaufen, sind im Non-Profit-Bereich die KundInnen, die die Produkte oder Dienstleistungen in Anspruch nehmen, in der Regel nicht jene, die diese Produkte oder Dienstleistungen auch „bezahlen“. Entsprechend sind beim Marketing sozialer Dienstleistungen zwei Gruppen zu berücksichtigen: KundInnen, die die Dienstleistung in Anspruch nehmen, und Leistungsträger, die die erbrachte Dienstleistung bezahlen.

IntegrationsberaterInnen und ihre Dienste haben es als Dienstleistungsanbieter des Non-Profit-Bereichs mit einem weiteren - besonders herausfordernden - KundInnenfeld zu tun: Sie bieten ihre Dienstleistungen Unternehmen des Profit-Bereiches an. Hieraus ergibt sich für die Marketingaktivitäten der Fachdienste ein zweifacher Balance-Akt, der für alle Beteiligten zufriedenstellend zu meistern ist:

1. Das Dienstleistungsangebot muss nicht nur den Anforderungen der Menschen mit Behinderung Rechnung tragen, die im Prozess der beruflichen Integration unterstützt werden, sondern auch den Anforderungen der Unternehmen, die für die Einstellung von ArbeitnehmerInnen mit Behinderung gewonnen werden (sollen).
2. IntegrationsberaterInnen bieten mit ihrem Marketing einerseits ihre konkrete Dienstleistung und die individuellen Fähigkeiten einer ArbeitnehmerIn gegenüber ArbeitgeberInnen an und transportieren zum anderen generelle Aussagen, die die Fähigkeiten und das Image von Menschen mit Behinderung betreffen. Das folgende Beispiel soll dies verdeutlichen:

Werden in einer Marketingkampagne oder in Marketingmaterialien eines Fachdienstes Menschen mit Behinderung als Menschen porträtiert, die „eine helfende Hand benötigen“, wird dies durchaus zu Vermittlungserfolgen führen, aber auf Kosten des Images der zu vermittelten Personen gehen, da hier das Stigma von nicht bzw. weniger leistungsfähigen und gleichberechtigten Menschen der Gesellschaft transportiert wird.

*Quelle: Übersetzt nach: DILEO, DALE; LANGTON, DAWN: Get the Marketing Edge! A Job Developer's Toolkit for People with Disabilities. 1993, S. 4*

Ebenso wie bei anderen Dienstleistungsangeboten besteht beim Marketing in Unterstützter Beschäftigung eine Schwierigkeit darin, dass der Beweis der Qualität der Dienstleistung nur schwer im Vorfeld der Erbringung der Dienstleistung nachgewiesen werden kann. Unternehmen „kaufen“ eine Dienstleistung, die sie im Vorfeld nicht erproben können. Deshalb ist es notwendig, Maßnahmen zu treffen, die Vertrauen und Sicherheit schaffen. Bezogen auf die Unternehmen, die für die Zusammenarbeit mit Integrationsdiensten gewonnen werden sollen, muss das Dienstleistungsangebot entsprechend ihrer Bedürfnisse und Problemstellung zugeschnitten sein und entsprechende Problemlösungsstrategien anbieten. Dieses zu vermitteln, ist der Schlüssel zu einer effektiven Marketingstrategie im Bereich der Integration von Menschen mit Behinderungen auf den allgemeinen Arbeitsmarkt.

„Will man ein Produkt verkaufen, kann man dabei (global) zwei Strategien befolgen: Man kann nachdrücklich auf die (allgemeinen) Stärken des Produktes hinweisen; man kann aber auch von dem spezifischen Bedarf des Kunden ausgehen. Letzteres ist am besten, denn Kunden sind viel weniger an einem Produkt interessiert als an der Lösung ihrer Probleme. Ein guter Verkäufer weist nachdrücklich darauf hin, wie gut sein Produkt für die Lösung der Probleme des Kunden ist. Eine kundengezielte Vorgehensweise beginnt deshalb nicht mit Informationen über und Argumente für dieses „Produkt“, sondern damit, sich viel Zeit für das Anhören des Kunden zu nehmen, um dadurch das spezifische Problem des Kunden herauszufinden. Dies gilt auch für das Produkt (oder die Dienstleistung) eines Arbeitsvermittlers.“

*Quelle: BUREAU MAATWERK: Die Maatwerk-Methode. Methodikbuch für die Zuführung und dauerhafte Vermittlung von langfristig und schwer vermittelbaren Arbeitssuchenden nach den regulären Arbeitsmarkt. 1995, S. 17*

Natürlich wird sich Marketing im Rahmen von Unterstützter Beschäftigung vom kommerziellen Marketing unterscheiden. Nicht nur, weil es sich um ein Produkt bzw. eine Dienstleistung im Non-Profit-Bereich handelt, sondern auch, weil mit Unterstützter Beschäftigung zugleich ein (soziales) gesellschaftliches „Anliegen“ auf den Markt gebracht wird und die Bereitschaft von Unternehmen, ArbeitnehmerInnen mit Behinderung einzustellen, gefördert werden soll.

## **Ansätze zur Veränderung der Einstellungen von ArbeitgeberInnen**

Zur Erhöhung der Einstellungsbereitschaft von ArbeitgeberInnen können verschiedene Ansätze verfolgt werden:

- **Der technische Ansatz:**

d. h., das Dienstleistungsangebot von Integrationsdiensten wird so lange verbessert bis die gewünschte Wirkung die ArbeitgeberInnen erreicht, indem z.B. investive Hilfen oder Arbeitstraining angeboten werden.

- **Der wirtschaftliche Ansatz:**

d. h., es wird versucht, unerwünschtes Verhalten durch finanzielle Belastungen zu sanktionieren, indem z.B. die Ausgleichsabgabe bei Nichterfüllung der Beschäftigungspflicht verlangt wird oder indem erwünschtes Verhalten z.B. durch Lohnkostenzuschüsse belohnt wird.

- **Die rechtlichen/ politischen Wege:**

d. h., es werden Gesetze erlassen, die gewünschtes Verhalten einfordern, wie es bei der Einführung einer Beschäftigungsquote der Fall ist.

- **Der aufklärerische Ansatz:**

d. h., durch Plakate und Schriften - ein Beispiel ist die Aktion Grundgesetz soll über Informationen Interesse geweckt werden.

- **Das Sozial-Marketing:**

d. h., die Entwicklung einer Strategie, die mit Hilfe von Managementtechniken einen Wandel der Einstellung von ArbeitgeberInnen gegenüber Menschen mit Behinderungen bewirken soll.

## **Sozialmarketing**

Das Marketing von sozialen - bzw. gesellschaftlichen - Anliegen wird Sozial-Marketing genannt. Es gibt mittlerweile eine Menge Beispiele von Non-Profit-Organisationen, wie beispielsweise

- die Aktion Mensch,
- Greenpeace,
- Aidshilfen,
- Brot für die Welt,
- Amnesty International

die über Sozialkampagnen gesellschaftsrelevante Ideen verbreiten und entsprechende gesellschaftliche Normen und Werte ins Bewusstsein heben – bzw. verändern - wollen.

Marketing im Bereich von Unterstützter Beschäftigung verbreitet das gesellschaftsrelevante Anliegen einer gleichberechtigten Teilhabe und Integration von Menschen mit Behinderungen im Arbeitsleben, will so gesellschaftliche Normen und Werte verändern und bietet konkrete Möglichkeiten für die Umsetzung dieses Anliegens an.

Ein entscheidender Teil des Marketings im Bereich von Unterstützter Beschäftigung richtet sich an die Zielgruppe der ArbeitgeberInnen. Diese sollen dazu gebracht werden, ihr Verhalten bzw. ihre Einstellungen im Bezug auf Menschen mit Behinderungen zu ändern und durch die Einstellung von ArbeitnehmerInnen mit Behinderungen selbst aktiv zu werden. Wie bei vielen anderen sozialen Anliegen besteht auch bei der Integration von behinderten Menschen in die Gesellschaft ein hoher Konsens. Konkret befragt wird es nur wenige Menschen geben, die sich gegen eine Integration von Menschen mit Behinderungen in die Gesellschaft aussprechen.

Anders sieht es allerdings aus, wenn es darum geht, konkrete Schritte in diese Richtung zu unternehmen. Menschen engagieren sich bzw. verändern ihre Einstellung und ihr Handeln in der Regel nur dann, wenn sie einen Nutzen oder Gewinn für sich daraus ziehen können. So hat zum Beispiel

die Einführung von Wasserzählern in Haushalten zu einem erheblichen Rückgang des Wasserverbrauchs geführt, da der sparsame Umgang mit der Ressource Wasser unmittelbar einen ökonomischen Nutzen für die wassersparenden VerbraucherInnen hatte.

Auch ArbeitgeberInnen erwarten für sich bzw. für ihr Unternehmen von der Einstellung einer ArbeitnehmerIn mit Behinderung einen Nutzen bzw. eine Lösung ihrer Probleme und verständlicher Weise auch ein minimiertes einschätzbares Risiko.

### **Mobilisierung der ArbeitgeberInnen zum beidseitigen Nutzen für ArbeitgeberIn und Mensch mit Behinderung**

Bei den Bemühungen um die berufliche Integration von Menschen mit Behinderungen sind die Bedürfnisse, Erwartungen und legitimen Anforderungen derer zu berücksichtigen, in deren Händen der Erfolg weitgehend liegt – die ArbeitgeberInnen.

*ArbeitgeberInnen brauchen*

- ein klares Bewusstsein für ihr unternehmerisches Anliegen in Bezug auf Einstellung von Menschen mit Behinderung,
- Mitspracherecht als Arbeitgeber im Bereich Behinderung,
- mehr marktorientierte arbeits- und ausbildungsbezogene Leistungen,
- neue Möglichkeiten, qualifizierte Bewerber mit Behinderung anzusprechen und Arbeitnehmer mit Behinderung zu halten.

*Nach unseren Erfahrungen besteht der Schlüssel dazu, Arbeitgeber positiv zu beeinflussen und ihr Engagement zu fördern, in einer Netzwerkarbeit, die*

- das Bewusstsein für das unternehmerische Anliegen durch Kontakte von Unternehmen zu Unternehmen verbreitet,
- den persönlichen Kontakt zwischen ArbeitgeberInnen und Menschen mit Behinderung fördert und eine Atmosphäre herstellt, in der die Arbeitgeber betriebliche Integration als ihr eigenes Anliegen betrachten, und die Rehabilitationsträger sich bewusst sind, dass der Arbeitgeber gleichzeitig Beteiligter, Kunde und potentieller Partner ist,
- das Thema Behinderung in die weiter gefasste Diskussion über wirtschaftliche und soziale Regeneration, Langzeitarbeitslosigkeit, Armut sowie betriebs- und volkswirtschaftliche Politik eingliedert.

*IntegrationsberaterInnen sind gefordert, ArbeitgeberInnen Verschiedenes zu erleichtern, wie z.B.*

- qualifizierte BewerberInnen zu finden,
- qualitativ hochwertige, arbeitgeberorientierte Leistungen und Beratung zu erhalten,
- Menschen mit Behinderung als Bewerbern und Kollegen zu begegnen,
- nicht nur die Notwendigkeit eines anderen Vorgehens, sondern auch Mittel und Wege zur Veränderung aufgezeigt zu bekommen,
- Umdenken innerhalb ihrer Organisation zu fördern,
- das geschäftliche und soziale Anliegen an der Beschäftigung von Menschen mit Behinderung zu verstehen.

*Quelle: SCOTT-PARKER, SUSAN: Rechte und Pflichten: Aus der Sicht eines Arbeitgebers oder: Veränderungen im Verhältnis zwischen Arbeitgebern und Rehabilitationsträgern oder: Mobilisierung der Arbeitgeber zum beidseitigen Nutzen für Arbeitgeber und Behinderte. Manuskript. 1995.*

Die Erfolge der IntegrationsberaterInnen bei der Akquisition von Arbeitsplätzen werden – wie bei anderen Produkten bzw. Dienstleistungsangeboten auch - umso größer sein,

- je höher die Motivation der ArbeitgeberInnen schon vor dem Kontakt zum Integrationsdienst war,
- je höher für sie der Anreiz der Botschaft ist,
- je konkreter die Aussagen sind, wie ArbeitgeberInnen handeln können,
- je einfacher die Möglichkeit ist, durch eine Anlaufstelle, z.B. einen Integrationsdienst, die vorhandene Motivation in die Tat umzusetzen,
- je effektiver die IntegrationsberaterInnen ihre Aufgaben erfüllen,
- je angemessener das Verhältnis von Aufwand, Energieeinsatz und Risiko für die Betriebe ist.

Das heisst, die Chancen, einen Arbeitsplatz oder einen Praktikumsplatz zu akquirieren sind höher, wenn eine ArbeitgeberIn schon vor dem Kontakt zu einer IntegrationsberaterIn eine positive Grundhaltung zur Integration von Menschen mit Behinderungen hat. Diese positive Einstellung kann durch einen persönlichen Bezug oder eine Geschäftsverbindung u.ä. gegeben sein. Es kann sich dabei um ArbeitgeberInnen handeln, die z.B. in Geschäftsverbindungen zu Behinderteneinrichtungen stehen. Persönlich motiviert sind natürlich auch Eltern von Menschen mit Behinderung, die einen eigenen Betrieb haben. Eine positive Grundeinstellung finden Sie auch bei Menschen, die in dem Betrieb, in dem sie arbeiten, für die Belange von Menschen mit Behinderungen eintreten.

Grundsätzlich gilt aber auch für ArbeitgeberInnen mit einer positiven Grundeinstellung, dass sie das Angebot von IntegrationsberaterInnen nur annehmen werden, wenn es ihnen in einer adäquaten Form dargeboten wird.

Ziel des Marketings in Unterstützter Beschäftigung ist es, ArbeitgeberInnen zur Einnahme einer positiven Haltung gegenüber Menschen mit Behinderung zu bewegen. ArbeitgeberInnen sollen mit Hilfe einer gezielten Ansprache zur Einstellung einer ArbeitnehmerIn mit Behinderung bewegt werden. Dazu ist es notwendig, das Dienstleistungsangebot der Fachdienste auf diese konkrete KundInnengruppe auszurichten. Die Dienstleistung muss so positioniert und präsentiert werden, dass sie den Wünschen und Bedürfnissen der anvisierten Gruppe entspricht. Je besser das Angebot den Bedürfnissen der KundInnen entspricht, umso größer der Erfolg.

### **Der Marketingmix**

Die Marketingstrategien von Unternehmen und Organisationen setzen sich in der Regel immer aus einer Kombination verschiedener Instrumente des Marketings zusammen, die sich am besten für die Vermarktung eines Produktes bzw. einer Dienstleistung eignen. Dieser sogenannte Marketingmix bezeichnet die folgenden Faktoren, die möglichst optimal zusammenwirken müssen, um das gesetzte Ziel zu erreichen:

- *Das Produkt:* Was soll angeboten werden?
- *Der Preis:* Was kostet das Produkt bzw. die Dienstleistung?
- *Die Platzierung:* Wo wird das Produkt bzw. die Dienstleistung angeboten?
- *Die Promotion:* Mit welcher Botschaft und welchen Mitteln soll für das Produkt / die Dienstleistung geworben werden?
- *Das Personal:* Wer bietet das Produkt an? Passt das Personal in das Gesamtkonzept?

Dieser sogenannte Marketingmix wurde für den Bereich von Unterstützter Beschäftigung von DILEO und LANGTON (1993) entsprechend der Marketingbegriffe Produkt, Preis, Platzierung und Promotion wie folgt aufgestellt:

## **Die vier P's im Marketingmix von Unterstützter Beschäftigung**

### ***Produkt (und Dienstleistung) – Was wird angeboten***

IntegrationsberaterInnen bieten ArbeitgeberInnen sowohl ein Produkt als auch verschiedene Dienstleistungen.

*Produkt:* geeignete ArbeitnehmerInnen mit den für den Arbeitsplatz erforderlichen Fähigkeiten.

*Dienstleistung:* Unterstützung und Begleitung für die ArbeitgeberIn, die vermittelte ArbeitnehmerIn und die KollegInnen auch nach erfolgreicher Vermittlung; Unterstützung bei der Nutzung der zur Verfügung stehenden Ressourcen (Arbeitsplatzgestaltung und -ausstattung, finanzielle Förderung etc.).

### ***Preis – Wieviel kostet das Produkt bzw. die Dienstleistung die Kunden***

*Produkt:* Die vermittelte ArbeitnehmerIn kostet die ArbeitgeberIn genau soviel wie jede andere ArbeitnehmerIn. Der „Preis“ kann unter Umständen durch längere Einarbeitungszeiten oder spezielles Training in der Einarbeitungsphase höher liegen. Dies kann aber z.B. durch Lohnkostenzuschüsse oder Verringerung der Ausgleichsabgabe ausgeglichen werden.

*Dienstleistung:* Die Dienstleistungen der IntegrationsberaterInnen sind in der Regel für Unternehmen kostenlos.

### ***Platzierung – der Ort an dem das Produkt bzw. die Dienstleistung erbracht wird***

Der Integrationsdienst bietet nahezu alle Dienstleistungen vor Ort im Betrieb - am Arbeitsplatz – an.

### ***Promotion – Botschaft und Mittel mit denen die KundIn ArbeitgeberIn erreicht werden soll***

*Die Botschaft:* Menschen mit Behinderungen sind zuverlässige arbeitsfähige ArbeitnehmerInnen. IntegrationsberaterInnen sind kompetente, professionelle AnsprechpartnerInnen und BeraterInnen im Bezug auf die Vermittlung von ArbeitnehmerInnen und die Beratung von Unternehmen bei der Einstellung und Beschäftigung von Menschen mit Behinderung. Die individuellen Fähigkeiten der zu ermittelnden ArbeitnehmerInnen sind gegenüber der ArbeitgeberIn hervorzuheben.

*Die Mittel:* Wie in jedem anderen Dienstleistungsgeschäft auch, werden die einzusetzenden Mittel und Wege, ArbeitgeberInnen zu erreichen und zu gewinnen, davon abhängig sein, welche finanziellen Ressourcen dem Fachdienst zur Verfügung stehen, welche regionale Situation vorliegt und wie die allgemeine Akzeptanz und das „Klima“ sind.

*Quelle: übersetzt nach: DILEO, DALE; LANGTON, DAWN: Get the Marketing Edge! A Job Developer's Toolkit for People with Disabilities. 1993, S. 13*

## Marketingplanung

Die Aktivitäten und Strategien des Marketings dienen dazu, die Ziele eines (Dienstleistungs-) Unternehmens zu erreichen und bestimmen somit den Erfolg des Unternehmens. Marketingaktivitäten und –strategien sind kein Zufallsprodukt, sondern werden bewusst und sorgfältig geplant und immer wieder ergebnisorientiert überprüft. Entsprechend ist Marketing als ein fortlaufender Prozess zu verstehen und nicht als eine einmalige Unternehmung.

Auch in der Arbeit von Integrationsdiensten hat sich die Entwicklung professioneller Marketingstrategien als erfolgreich erwiesen. Ein geplantes, fortlaufendes Marketing ist im sozialen Dienstleistungsbereich genauso wichtig wie in anderen Unternehmen auch.

DILEO und LANGTON (1993) haben für die Entwicklung und Planung von Marketing in Unterstützter Beschäftigung folgenden Fragenkatalog entwickelt:

### Der Marketingplan

- Was ist unsere Botschaft, welches sind unser Ziele?
- Was bieten wir an (Produkt/Dienstleistung)?
- Was tun wir zur Zeit?
- Welches sind die Zielgruppen unseres Marketings?
- Welche Bedürfnisse haben unsere Zielgruppen und auf welchem Weg können die Zielgruppen erreicht werden?
- Welches Reaktionen und Handlungen erwarten wir von unseren Zielgruppen aufgrund unserer Botschaft?
- Welches sind die Vorzüge und Fähigkeiten der Menschen, die wir repräsentieren?
- Wie positionieren wir uns in der Region?
- Was erwarten unsere KundInnen von unserem Produkt, unserer Dienstleistung? Was werden sie bereit sein dafür zu zahlen?
- Wie sind die Arbeitsmarktbedürfnisse und –trends (regional wie überregional)?
- Welche Ressourcen und Rahmenbedingungen stehen uns für unserer Marketing und unsere Öffentlichkeitsarbeit zur Verfügung bzw. können wir nutzen?
- Welche Schwerpunkte und welchen Marketingmix wählen wir im Rahmen unserer Ressourcen?
- Welche Wege nutzen wir, um unseren Fachdienst in der Öffentlichkeit zu präsentieren?
- Wie überprüfen wir die Effektivität und den Erfolg unseres Marketingplanes?

*Quelle: nach DILEO, DALE; LANGTON, DAWN: Get the Marketing Edge! A Job Developers's Toolkit for people with disabilities. 1993, S. 16*



## Arbeitsplatzakquisition

So wie Marketing eine wichtige Vorarbeit bzw. Zuarbeit für eine erfolgreiche Arbeitsplatzakquisition ist, ist die Arbeitsplatzakquisition ein – oder der - entscheidende Teil des Marketings, denn ohne die konkrete Akquisition von Arbeitsplätzen würde ein Fachdienst sein Dienstleistungsangebot nicht umsetzen und entsprechend seinen Auftrag nicht erfüllen. Arbeitsplatzakquisition und Marketing laufen eng verzahnt und parallel zueinander. Unternehmen, in denen es zu einer erfolgreichen Vermittlung gekommen ist, sind für Integrationsdienste das wichtigste Marketingargument.

Wichtig beim „Finden geeigneter Arbeitsplätze“ sind möglichst umfangreiche Informationen über den regionalen Arbeitsmarkt, gute Kontakte in der Unternehmens-/ Geschäftswelt (insbesondere zu jenen, mit denen schon erfolgreich zusammengearbeitet wurde), Gewinnung von Kooperationspartnern, der Aufbau eines positiven, professionellen Images und ein kundInnenorientiertes Dienstleistungsangebot.

Ziel der Arbeitsplatzakquisition ist es, freie oder neu zu schaffende Arbeitsplätze für die BewerberInnen des Fachdienstes zu erschließen.

### **Die Ausgangslage**

Die Akquisition von geeigneten Arbeitsplätzen stellt in der Arbeit der Fachdienste eine mehrfache Herausforderung dar:

- Umgang mit ArbeitgeberInnen ist für viele MitarbeiterInnen ein neues Arbeitsfeld, Themen wie Marketing, Akquisition, unternehmerisches Denken u.ä. kam in der (pädagogischen) Ausbildung und Berufstätigkeit nicht vor.
- Stereotype Vorstellungen von ArbeitgeberInnen in Bezug auf die Beschäftigung von ArbeitnehmerInnen mit Behinderung (z.B. „unkündbar“, „weniger leistungsfähig“) stellen eine besondere Hürde in der Vermittlungsarbeit dar.
- Die aktuelle Arbeitsmarktsituation (z.B. hohe Arbeitslosigkeit, steigende Rationalisierungstendenzen, wachsende Qualifizierungs- und Leistungsansprüche) macht für alle Arbeitssuchenden, ArbeitsvermittlerInnen, u.ä. die Arbeitsplatzsuche nicht gerade leicht.

Vor dem Hintergrund dieser Herausforderungen gelingen vielen engagierten IntegrationsberaterInnen erstaunliche Vermittlungserfolge und das nicht ohne Grund:

### **Erste grundlegende Tatsachen für die Arbeitsplatzakquisition**

Es gibt freie Stellen auf dem Arbeitsmarkt, die nur darauf warten besetzt zu werden.

Es werden ständig neue Stellen geschaffen, während gleichzeitig immer wieder Jobs verloren gehen. In einem Jahr werden in Deutschland schätzungsweise 1,4 Millionen neue Stellen geschaffen – Stellen, die es zuvor noch nicht gegeben hat. Nimmt man weiterhin an, dass 10 % aller Arbeitsplätze (ca. 32 Mio. 1998 in Deutschland) in einem Jahr neu besetzt werden, dann wären das ca. 3,2 Mio. weitere Stellen pro Jahr. Die Gründe hierfür liegen beispielsweise darin, dass MitarbeiterInnen befördert werden, in den Ruhestand gehen, den Arbeitsplatz wechseln, umziehen, und die frei gewordenen Stellen neu besetzt werden.

Addieren wir die Stellen, die innerhalb eines Jahres neu besetzt werden müssen, macht dies 4,6 Mio. Stellen aus.

Jedes Jahr verlieren Millionen von Menschen ihre Jobs und viele von ihnen finden dann erfolgreich wieder neue Jobs, gute Jobs, manchmal tolle Jobs.

*Quelle: zusammengefasst aus NELSON BOLLES, RICHARD: Durchstarten zum Traumjob. Das Bewerbungshandbuch für Ein-, Um- und Aufsteiger. Aus dem Amerikanischen von Ines Bergfort. 1999, S. 68-70*

Aber nicht nur die Bewegung, die auch bei anhaltend hoher Arbeitslosigkeit auf dem Arbeitsmarkt stattfindet, ist es, die zu erfolgreichen Vermittlungen durch IntegrationsberaterInnen führen. Auch die Kreativität, das Engagement und die zunehmende Professionalität, mit der FachdienstmitarbeiterInnen ihre Arbeit gestalten und an Unternehmen herantreten, haben großen Anteil an den Vermittlungserfolgen.

### **Die kreative Minderheit**

Zu unserem großen Glück hat es auch in den Kreisen der Personalexperthen immer schon eine kreative Minderheit gegeben. Den Anfang machte John Scott bei den Bell Telephone Laboratories im Jahre 1921, der sich nicht damit zufrieden gab, dass die Suche nach Arbeit so unbefriedigend sein sollte, wie sie heute noch ist. Deshalb machte er sich Gedanken darüber, wie man es besser machen könnte.

Schon bevor Studien durchgeführt und Statistiken zusammengetragen wurden, erkannte die kreative Minderheit intuitiv, dass die Arbeitssuche von drei grundlegenden Wahrheiten bestimmt wird:

- Es gibt immer freie Stellen auf dem Markt, die nur darauf warten, besetzt zu werden.
- Ob Sie diese freien Stellen finden, hängt davon ab, mit welcher Methode Sie Arbeit suchen.
- Wenn sie auf der Suche nach Arbeit sind und leer ausgehen, sollten Sie die Suchmethode wechseln. Die freien Stellen sind immer noch da und warten darauf, von Ihnen gefunden zu werden.

Was im Jahre 1921 als intuitive Erkenntnis galt, wissen wir nun mit Bestimmtheit, weil die Jobsuche in der Zwischenzeit intensiv erforscht wurde.

*Quelle: NELSON BOLLES, RICHARD: Durchstarten zum Traumjob. Das Bewerbungshandbuch für Ein-, Um- und Aufsteiger. Aus dem Amerikanischen von Ines Bergfort. 1999, S. 67-68*

Die Praxis der Integrationsdienste zeigt, dass stets neue ArbeitgeberInnen gesucht und angesprochen werden müssen, um für die BewerberInnen geeignete Praktikums- oder Arbeitsplätze zu erschließen. Für Fachdienste ist es in der Regel sinnvoll, eine Kombination unterschiedlicher Methoden zu wählen, um geeignete Praktikums- bzw. Arbeitsplätze für die BewerberInnen des Fachdienstes zu finden.

Unternehmen, die neue MitarbeiterInnen einstellen wollen bzw. müssen, teilen dies auf unterschiedliche Weise mit: sie schreiben die Stelle intern aus, sie sprechen MitarbeiterInnen an, sie machen „öffentliche“ Aushänge, sie veröffentlichen Stellenanzeigen in den Printmedien oder im Internet, sie fragen GeschäftspartnerInnen nach geeigneten neuen MitarbeiterInnen, sie arbeiten mit Zeitarbeitsfirmen zusammen, sie wenden sich an die VermittlerInnen des Arbeitsamtes oder Personalvermittlungsagenturen usw..

Interessant ist in diesem Zusammenhang, dass die gängigen Bewerbungsstrategien von Arbeitssuchenden den bevorzugten Methoden von ArbeitgeberInnen bei der Besetzung freier bzw. neuer Arbeitsplätze oftmals entgegengesetzt verläuft.

### **Nutzung des offenen und des verdeckten Stellenmarkts**

Als offener Stellenmarkt wird derjenige verstanden, in dem Unternehmen offen, d.h. über Stellenanzeigen, Aushängen etc., ihren Bedarf an Einstellung von neuen MitarbeiterInnen kundtun. Dieser Weg der Stellensuche ist der bevorzugte Weg aller Arbeitssuchenden.

Der *offene Stellenmarkt* ist für die Akquisition von Praktikums- bzw. Arbeitsplätzen auf unterschiedliche Art interessant wie anhand des Beispiels Stellenanzeigen im Folgenden aufgezeigt wird:

## Fallbeispiel



### **Stellenanzeigen von Unternehmen**

Die Vorteile von Stellenanzeigen liegen beispielsweise darin, dass

- der Bedarf des inserierenden Unternehmens (eine) neue MitarbeiterIn(nen) einzustellen offensichtlich ist,
- die Anforderungen des Arbeitsplatzes in der Regel in der Anzeige beschrieben sind,
- häufig konkrete AnsprechpartnerInnen genannt werden.

Nachteile von Stellenanzeigen sind z.B.

- die große Anzahl an BewerberInnen, die sich aufgrund von Stellenanzeigen bei Unternehmen bewerben (20 bis 1000 Bewerbungen pro Anzeige gehen bei Unternehmen ein<sup>2</sup>)
- das Anforderungsprofil der Stellenausschreibungen ist nicht immer auf das Profil des BewerberInnenkreises von Integrationsfachdiensten zugeschnitten,
- die ausgeschriebenen Stellen sind in der Regel sehr schnell zu besetzen.

Die Für und Wider für die Nutzung von Stellenanzeigen lassen nicht darüber hinwegsehen, dass durch die regelmäßige, systematische Recherche von Stellenanzeigen z.B.

- viele Informationen über potentielle Arbeitgeber, Anforderungsprofile von Berufsfeldern und Branchen, Bewegungen des Arbeitsmarktes u.ä. gewonnen werden können,
- Stellenanzeigen einen guten Anlass geben, mit Unternehmen ins Gespräch zu kommen,
- wichtige AnsprechpartnerInnen in Unternehmen bekannt werden.

Allerdings: Nur ca. 10 bis 15 % der neu zu besetzenden Stellen werden über Stellenanzeigen in den Medien ausgeschrieben. Der verdeckte Stellenmarkt ist nur bedingt über die veröffentlichten Stellenangebote zu erreichen.

Beim sogenannten *verdeckten Stellenmarkt* handelt es sich um die Arbeitsplätze, die Monat für Monat neu zu besetzen sind bzw. neu entstehen, aber nicht über Stellenangebote öffentlich ausgeschrieben werden. Dies trifft auf 80-90 % aller Stellen zu, die neu besetzt werden. Diese freien Arbeitsplätze werden von ArbeitgeberInnen vorzugsweise in der folgenden Rangfolge mit (neuen) ArbeitnehmerInnen besetzt, die

- den ArbeitgeberInnen bereits bekannt sind,
- MitarbeiterInnen des Unternehmens bekannt sind,
- die sich bereits zu einem früheren Zeitpunkt der ArbeitgeberIn vorgestellt haben (Bewerbung auf eine Stellenanzeige, Initiativbewerbung, u.ä.),
- über bekannte (private) VermittlerInnen und/oder Beschäftigungsprogramme empfohlen werden,
- sich auf die ausgeschriebene Stelle bewerben.

Allein die aufgeführten Prozentzahlen sind überzeugend genug, um den verdeckten Arbeitsmarkt als das besonders relevante, vielversprechende Aktionsfeld für die erfolgreiche Akquisition von Praktikums- bzw. Arbeitsplätzen anzusehen.

---

*„Denken Sie daran, immer wenn Sie die Worte hören „Es tut mir leid, aber wir stellen niemanden ein“ fügen Sie gedanklich Worte wie „zur Zeit“, „aktuell“ diesem Statement bei. „Wir stellen nicht ein“ ist ein Hinweis, der Ihnen sagt „Sie betreten gerade den verdeckten Arbeitsmarkt!“ Wenn das Unternehmen einstellt und die zu besetzende Stelle bereits ausgeschrieben ist, sind Sie wahrscheinlich zu spät.“*

*Quelle: BISSONNETTE, DENISE: Beyond traditional Job development. The Art of Creating Opportunity. USA 1994. S.37*

---

### **Das Finden potentieller ArbeitgeberInnen**

Bei der Suche nach geeigneten Praktikums- bzw. Arbeitsplätzen auf dem offenen und verdeckten Arbeitsmarkt werden in der Praxis vorrangig folgende Medien genutzt:

- Systematische Auswertung der regionalen Stellenangebote
- Branchenverzeichnisse im Telefonbuch („Gelbe Seiten“)
- Internetrecherche
- Firmenverzeichnisse der Kammern
- SIS – Stelleninformationssystem der Agentur für Arbeit
- Bestehende Kontakte zu Unternehmen
- Betriebskontakte der BewerberInnen
- Kontakte zu ArbeitsvermittlerInnen des Arbeitsagenturen und MitarbeiterInnen des Integrationsamtes
- Systematische Recherche in Regionen, in denen z.B. Gewerbe-, Produktions-, Industrie- und/oder Dienstleistungsunternehmen angesiedelt sind
- Persönliche Kontakte

Hier noch zwei Tipps wie Sie Informationen über potentielle ArbeitgeberInnen erhalten können:

Bei regionalen Institutionen zur Wirtschaftsförderung erhalten Sie Informationen über die regionale Entwicklung von Branchen und Unternehmen.

Ebenso erhalten Sie über Eintragungen im Handelsregister Informationen. Die Einsicht ist nach § 9 HGB gebührenfrei.

Die Wahl der Medien, die für das Finden potentieller ArbeitgeberInnen genutzt werden, sind zum einen abhängig davon, ob gezielt für eine BewerberIn ein geeigneter Arbeitsplatz gesucht wird (BewerberInnenorientierte Methode) oder ob Arbeitsplätze akquiriert werden, um sie dann aus dem Pool der BewerberInnen zu besetzen (Stellenorientierte Methode).

Zum anderen wird die Schwerpunktsetzung bei der Nutzung unterschiedlicher Medien abhängen von

- den regionalen Besonderheiten (Arbeitsmarktstruktur, Größe des Einzugsgebiets, ländliche Region oder Stadt u.ä.)
- dem zu vermittelnden Kreis der BewerberInnen (Qualifikation, vorliegende Behinderung, zu erfüllende Vermittlungszahlen etc.) sowie
- den individuellen Fähigkeiten, Vorlieben und Kenntnissen (regionale, branchenspezifische etc.) der jeweiligen FachdienstmitarbeiterInnen.

Bei der Akquisition von Arbeitsplätzen werden Sie unmittelbar mit Äußerungen und Interessen von ArbeitgeberInnen konfrontiert sein. Sie werden je nachdem, ob Sie diese als Hindernisse oder Möglichkeiten für die Akquisition betrachten, unterschiedlich damit umgehen:

<b>Arbeitgeberinteressen als Hindernisse</b>	<b>Arbeitgeberinteressen als Möglichkeiten</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Interessen hören als Zeichen für Desinteresse</li> <li>▪ Interessen als Hindernisse oder Probleme verstehen</li> <li>▪ Ziel ist zu gewinnen</li> <li>▪ Auf der persönlichen Ebene reagieren</li> <li>▪ Einen gegensätzlichen Standpunkt</li> <li>▪ Stärke zeigen durch die Macht von Argumenten</li> <li>▪ Zu einer anderen (aufgezwungenen) Sichtweise überreden</li> <li>▪ Den Fokus auf Unterschiede richten</li> <li>▪ Auf Lösungen und kurzfristiges Denken fixiert sein</li> <li>▪ Fertige Antworten parat haben, den „Lehrer“ spielen wollen</li> <li>▪ Zu hoffen, den Bereich Interessen von ArbeitgeberInnen zu vermeiden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Interessen hören als Zeichen von Interesse</li> <li>▪ Interessen als Suche nach Problemlösungen oder Frage um Informationen</li> <li>▪ Ziel ist überein zu stimmen</li> <li>▪ Auf einer professionellen Ebene antworten</li> <li>▪ Den gleichen Standpunkt präsentieren und um zusätzliche Informationen ergänzen</li> <li>▪ Stärke zeigen durch Anerkennung der Argumenten anderen Perspektive</li> <li>▪ Unterstützen, die eigene Überzeugung zu verändern</li> <li>▪ Den Fokus auf Einigkeit und gemeinsame Interessen richten</li> <li>▪ Offen sein für verschiedene Optionen, Möglichkeiten für gemeinsame Ziele entwickeln</li> <li>▪ Viele Fragen haben, die Realität den „Lehrer“ sein lassen</li> <li>▪ Nach Wegen Suchen, Interessen von Arbeitgebern zu entdecken</li> </ul>
<p><i>Quelle: BISSONNETTE, DENISE: Beyond traditional Job development. The Art of Creating Opportunity. USA 1994. S.216</i></p>	

### **Kontaktaufnahme zu potentiellen ArbeitgeberInnen**

Der erste Kontakt zu einer potentiellen ArbeitgeberIn wird entweder schriftlich, telefonisch oder persönlich erfolgen und kann mit unterschiedlichen Intentionen geschehen:

- Für eine konkrete Stellenausschreibung eignen sich eine oder mehrere BewerberInnen des Fachdienstes.
- Für eine konkrete BewerberIn wird ein Arbeitsplatz in einem bestimmten Arbeitsfeld bzw. Branche gesucht, Unternehmen in denen es potentiell einen solchen Arbeitsplatz gibt, werden kontaktiert.
- Durch z.B. spezifische Branchen- oder Berufsfeldkenntnisse über Arbeitsstrukturen, Personalbedarf u.ä. können potentielle ArbeitgeberInnen auf ihren Bedarf angesprochen und Lösungsstrategien angeboten werden. (Dies gilt auch für Neugründungen und besonders für Arbeitsplatzerverfindungen).
- Stellenausschreibungen können genutzt werden, um mit potentiellen ArbeitgeberInnen über Personalbedarf, Anforderungen u.ä. sowie Dienstleistungsangebot ins Gespräch zu kommen.

### **Welche Informationen über potentielle ArbeitgeberInnen sind hilfreich für die erste Kontaktaufnahme?**

- allgemeine Informationen über das Unternehmen und die Unternehmensstrukturen  
z.B. Größe, Produktions- und Dienstleistungsbereiche, Image, AnsprechpartnerInnen etc.
- Informationen über die jeweilige Unternehmensbranche  
z.B. was wird in der Branche gemacht, welches sind spezifische Besonderheiten der Branche, spezifische Fachbegriffe der Branche, Personalbedarf und -beschaffung in der Branche etc.
- Informationen über potentielle Berufs- bzw. Arbeitsbereiche der jeweiligen Unternehmensbranche  
z.B. welche Berufs- und Arbeitsfelder gibt es in der Branche, welche Qualifikationen und Leistungsanforderungen werden an Berufs- bzw. Arbeitsfelder gestellt, wie sind Arbeitsabläufe organisiert etc.

Der erste Kontakt zu einer potentiellen ArbeitgeberIn wird in der Regel nicht geradewegs zum angestrebten Ziel (Praktikums- bzw. Arbeitsplatz) führen. Sondern es werden eine Reihe mehr oder weniger zahlreicher Kontakte folgen, bis es zu einer erfolgreichen Vermittlung kommt. Wichtig, um erfolgreich mit ArbeitgeberInnen in Kontakt zu bleiben ist, die Erwartungen, die ArbeitgeberInnen an (Geschäfts-)PartnerInnen haben, zu beachten.

### **ArbeitgeberInnen haben Erwartungen bezogen auf:**

#### *Erreichbarkeit des Fachdienstes*

- Telefonisch, zu den üblichen Geschäftszeiten oder über Anrufbeantworter und garantierten Rückruf binnen kürzester Zeit
- Räumlich, ansprechende Atmosphäre der Büroräume, zentrale Lage und mit öffentlichen Verkehrsmitteln bzw. dem Auto problemlos zu erreichen

#### *FachdienstmitarbeiterInnen*

- Professionelles Dienstleistungsangebot
- Kompetente, informierte AnsprechpartnerInnen
- Vertraulichkeit bezüglich des gesamten Prozesses
- Lösungsorientierte Intervention
- Höflichkeit
- Zuverlässigkeit, Sicherheit und Glaubwürdigkeit
- Sensibilität gegenüber den Wünschen

#### *Prozess der Zusammenarbeit*

- Zuverlässigkeit
- Qualität
- Kontinuität
- Offenheit

*Quelle: nach KOTLER, PHILIPP: Sozialmarketing. Econ Verlag, 1991*

### **Welches ist die effektivste Methode für die erste Kontaktaufnahme zu potentiellen ArbeitgeberInnen?**

Auf diese Frage kann es keine eindeutige Antwort geben bzw. die Antwort variiert je nach IntegrationsberaterIn, die man hiernach befragt. Die Effektivität der jeweiligen Methode ist abhängig von den Fähigkeiten der Person, die den ersten Kontakt herstellt, von der Person zu der Kontakt aufgenommen wird, von den Zielen und angestrebten Ergebnissen sowie anderen Einflussgrößen und Faktoren, wie beispielsweise

- dem persönlichen Stil und den persönlichen Stärken der IntegrationsberaterIn,
- den Zielen und angestrebten Ergebnissen in der jeweiligen Situation,
- der Größe und Branche des Unternehmens zu dem Kontakt aufgenommen wird,
- der zur Verfügung stehenden Zeit, Finanzen und anderer Ressourcen,
- davon, ob es bei der Akquisition um offene oder verdeckte Arbeitsplätze geht.

Unabhängig davon wie Sie den ersten Kontakt zu einer potentiellen ArbeitgeberIn herstellen (schriftlich, telefonisch oder durch einen persönlichen Besuch), die erste Kontaktaufnahme mit einer ArbeitgeberIn sollte immer die folgenden zwei Elemente enthalten:

#### *1. Eine Einleitung, in der Sie sich bzw. Ihren Fachdienst vorstellen*

Die Einleitung bzw. Kurzvorstellung sollte die Relevanz ihres Dienstleistungsangebotes für die ArbeitgeberIn deutlich machen und den potentielle Nutzen für die ArbeitgeberIn Sie zu treffen bzw. mit Ihnen zusammen zu arbeiten aufzeigen.

#### *2. Eine spezifische Anfrage oder Angebot auf das die ArbeitgeberIn antworten kann*

Es gibt eine Vielzahl von Möglichkeiten die im ersten Kontakt mit ArbeitgeberInnen für einen nachfolgenden Schritt im Ausbau des Kontaktes genutzt werden können:

- Verabredung eines persönlichen Informationsgesprächs
- Versendung von Informationsmaterialien (bzw. ein konkretes Angebot) und einer Verabredung für ein nachfolgendes Telefongespräch
- Vereinbarung eines konkreten Vorstellungsgesprächs für eine BewerberIn
- Ein Treffen mit einer potentiellen BewerberIn arrangieren und Verabredung eines nachfolgenden Gespräches
- Zusendung schriftlicher Bewerbungsunterlagen einer BewerberIn (ergänzt durch Informationen über Dienstleistungsangebot, Fördermöglichkeiten etc.)
- Verabredung eines erneuten Kontaktes zu einem späteren Zeitpunkt.

*Quelle: übersetzt und zusammengefasst nach: BISSONNETTE, DENISE: Beyond traditional Job development. The Art of Creating Opportunity. USA 1994. S. 103-104*

## Präsentation der BewerberIn

Ausgehend davon, dass Sie erfolgreich Kontakt zu einer ArbeitgeberIn hergestellt haben, die Interesse signalisiert, mit Ihnen zusammen zu arbeiten und eine der BewerberInnen Ihres Fachdienstes einzustellen, ergeben sich eine Reihe nächster Schritte und Fragen, die häufig in kurzer Zeit getan bzw. geklärt werden müssen.

Abhängig auch davon, ob Sie bei der Akquisition bewerberInnenorientiert oder stellenorientiert an die ArbeitgeberIn herangetreten sind, haben Sie entsprechende Dinge zu tun, von denen Sie - wenn Sie gut organisiert sind – einige bereits im Vorfeld vorbereitet haben.

Dies könnte beispielsweise sein:

- Die Arbeitsplatzanforderungen müssen analysiert und mit dem Profil der BewerberIn verglichen werden, um festzustellen ob der Arbeitsplatz für die BewerberIn geeignet ist – und umgekehrt.
- Bei der stellenorientierten Akquisition muss eine - oder mehrere - geeignete Person(en) für den anvisierten Arbeitsplatz aus dem Pool der BewerberInnen herausgesucht werden.
- Die BewerberIn möchte in der Regel den Arbeitsplatz und die ArbeitgeberIn kennenlernen bevor sie sagen kann, ob sie Interesse an diesem konkreten Arbeitsplatz hat.
- Die ArbeitgeberIn wird die BewerberIn kennenlernen und mehr über sie wissen wollen, um entscheiden zu können, ob sie sich die Einstellung vorstellen kann. Manche ArbeitgeberInnen möchten sich gerne zwischen mehreren BewerberInnen entscheiden können.
- Die Bewerbungsunterlagen der BewerberIn müssen der ArbeitgeberIn präsentiert werden.
- Ein persönliches Vorstellungsgespräch ist vorzubereiten.
- und vieles mehr....

## **Einbeziehung der BewerberInnen in den Kontakt zu potentiellen ArbeitgeberInnen**

Je nachdem

- mit welcher Intention Sie zunächst den Kontakt zu einer potentiellen ArbeitgeberIn hergestellt haben,
- inwieweit Sie den kundInnenorientierten Ansatz von Unterstützter Beschäftigung umsetzen,
- ob Sie bewerberInnen- oder stellenorientiert Arbeitsplätze akquirieren,
- wie und mit welchen Ergebnissen das Vorgespräch mit der ArbeitgeberIn verlaufen ist,
- ob der Kontakt zur ArbeitgeberIn durch die BewerberIn entstanden ist,
- unter welchem „Erfolgsdruck“ Sie im Bezug auf Vermittlungszahlen stehen

werden Sie die BewerberIn - und zukünftige ArbeitnehmerIn - zu einem unterschiedlichen Zeitpunkt in den Kontakt zur ArbeitgeberIn einbeziehen. So werden Sie beispielsweise:

- Gemeinsam mit einer BewerberIn zu einem persönlichen Informations- oder Bewerbungsgespräch in den Betrieb gehen.
- Ohne eine BewerberIn zu einem persönlichen Gespräch in den Betrieb gehen, wenn Sie zunächst ein allgemeineres Informations- oder Sondierungsgespräch mit der ArbeitgeberIn führen wollen, um z.B. über mögliche Arbeitsoder Praktikumsplätze ins Gespräch zu kommen.
- Bewerbungsmappen von einer oder mehreren BewerberInnen zum Gespräch mitnehmen, um bei einen entsprechendem Gesprächsverlauf BewerberInnen präsentieren zu können.

Bei einer sehr späten Einbeziehung der BewerberIn in den Vermittlungsprozess besteht die Gefahr, dass sich diese weniger stark mit der neuen Stelle identifizieren und sich unter Umständen entsprechend weniger stark engagieren wird. Das Anliegen von Fachdiensten, BewerberInnen erst spät in den Vermittlungsprozess einzubeziehen, um diese vor Enttäuschung zu „schützen“, grenzt



diese nicht nur aus den Vermittlungsprozess aus, sondern hält sie immer auch ein Stück von den „Realitäten“ des Arbeitsmarktes fern.

Durch die individuelle Arbeitsvermittlung in Unterstützter Beschäftigung soll u.a. die Konkurrenzsituation auf den Stellenmarkt für die BewerberInnen minimiert werden, indem z.B. das Schwergewicht der Akquisitionsarbeit auf den verdeckten Arbeitsmarkt und die Arbeitsplatzfindung gelegt wird. Ganz ausschliessen lässt sich die „Konkurrenz“ mit anderen ArbeitnehmerInnen allerdings nicht. In einigen Situationen stellt sich für den Fachdienst selbst die Frage, ob einer potentiellen ArbeitgeberIn eine oder mehrere BewerberInnen präsentiert werden sollen, z.B.

- um sich im Akquisitionsprozess mit einer ArbeitgeberIn mehrere Optionen offen zu halten,
- um den Wünschen der ArbeitgeberIn zu entsprechen, wenn diese gerne zwischen zwei oder auch mehr BewerberInnen entscheiden möchte,
- verschiedene Arbeitsplätze für die Einstellung einer neuen MitarbeiterIn in der Diskussion stehen.

Die Vor- und Nachteile - BewerberInnen des Fachdienstes in Konkurrenz zueinander zu bringen - müssen entsprechend den Rahmenbedingungen des Fachdienstes, den individuellen Voraussetzungen der jeweiligen BewerberInnen, der jeweiligen Situation mit der potentiellen ArbeitgeberIn etc. sorgfältig abgewogen werden. Als IntegrationsberaterIn sollten Sie sich darüber im klaren sein, dass einige BewerberInnen auf diesem Weg unter Umständen nie eine Chance erhalten, durch Ihren Fachdienst vermittelt zu werden.

---

*Denken Sie daran, dass Sie nur die MittlerIn bei der beruflichen Integration sind. Informieren und beteiligen Sie die BewerberInnen an möglichst allen Entscheidungen bzw. Vorgehensweisen. Stellen Sie sicher, dass sie alle Schritte und Bemühungen nachvollziehen und akzeptieren können.*

---

### **Handlungskompetenzen in der Zusammenarbeit mit ArbeitgeberInnen**

Für den Aufbau von Kooperationsbeziehungen mit ArbeitgeberInnen und die Akquisition von Arbeitsplätzen ist ein gutes, fundiertes Handwerkszeug eine wichtige Voraussetzung.

Um in der Akquisition von Praktikums- oder Arbeitsplätzen (noch) erfolgreich(er) zu sein, brauchen wir nicht einfach mehr Ressourcen, Überzeugungskraft, Fähigkeiten, oder gar besser qualifizierte BewerberInnen. Was wir brauchen ist, das optimal zu nutzen und einzusetzen, was wir bereits haben! Es ist bereits mehr in unserer Reichweite, als wir tatsächlich aktuell nutzen.

*Quelle: übersetzt nach: BISSONETTE, DENISE: Beyond traditionell job development. USA 1994, S. 41*

Um eben dieses „mehr“ soll es in den folgenden Ausführungen gehen. Es ist bereits einiges über Qualifikationsanforderungen sowie besondere Fähigkeiten und Kompetenzen, über die IntegrationsberaterInnen verfügen sollten, in einer Reihe von Veröffentlichungen geschrieben worden. Auch das vorliegende Modul hat den Anspruch, Ihnen spezifische Inhalte, Fähigkeiten und Kompetenzen zu vermitteln, damit Sie Ihre Arbeit erfolgreich gestalten können.

### **Acht Charakteristika, durch die sich IntegrationsberaterInnen auszeichnen**

Es ist eine Fülle von Literatur erhältlich in der es darum geht, wie jemand seine persönliche Effektivität erhöhen, Resultate innerhalb von 60 Sekunden erreichen und seine Zielerreichung und Leistung steigern kann. Diese Methoden haben sicherlich ihre Berechtigung, sollen aber hier nicht fokussiert werden.

Als IntegrationsberaterInnen bilden wir Arbeitsbeziehungen mit und zwischen Menschen. Diese Beziehungen werden gesät und geerntet durch wesentliche charakteristische Merkmale wie Vertrauen, Aufrichtigkeit, Offenheit und Integrität. Wir können die Bildung von Beziehungen mit und zwischen Menschen nicht pauken, wie wir die Inhalte für eine Prüfung pauken. Die Ergebnisse unserer Bestrebungen, Beziehungen herzustellen, liegen in der eigenen Persönlichkeit, den Grundsätzen und Werten, die wir für und in unsere Arbeit einbringen und die diese unterstützen.

Die folgenden *acht Charakteristika* fassen die wesentlichen Merkmale, durch die sich IntegrationsberaterInnen auszeichnen, mit der sie ihre Arbeit gestalten und die ihre Arbeit unterstützen, zusammen:

1. Sie haben eine Arbeit, die mehr Bedeutung einnimmt als ein „Einkommen“ zu haben, Sie haben ein Ideal und vielleicht auch eine Mission.
2. Sie betrachten die Arbeitsplatz(er)findung sowohl als eine Kunst als auch als eine Wissenschaft.
3. Sie ziehen es vor mit einer Fülle von Möglichkeiten, Verschiedenheiten, Betrachtungsweisen u.v.m. zu arbeiten und ungewöhnliche Wege zu gehen, als auf ausgetretenen Wegen zu wandern und in einem stark begrenzten Rahmen von Möglichkeiten, Betrachtungsweisen u.ä. zu agieren.
4. Sie glauben an ihre Kraft, Veränderungen bewirken zu können.
5. Sie sind bereit eine Art KonzertmeisterIn zu sein.
6. Sie sind bereit den Status Quo in Frage zu stellen und nach kreativen Wegen für die Lösung von Problemen zu suchen.
7. Sie streben danach ihr volles Potential zu erreichen und geben sich nicht mit weniger zufrieden als dem was möglich ist.
8. Sie freuen sich eine AnfängerIn zu bleiben und ein/e ewig Lernende/r.

*Quelle: gekürzte Übersetzung aus: BISSONETTE, DENISE: Beyond traditionell job development. USA 1994, S. 6-17*

Wir möchten Sie an dieser Stelle einladen, sich auf eine besondere Art mit Ihren *Handlungskompetenzen* auseinander zu setzen:

### **Fragen zu Ihrer Handlungskompetenz**

*Sie können die Fragen speziell bezogen auf die Zusammenarbeit mit ArbeitgeberInnen und die Akquisitorsarbeit beantworten, Sie können aber auch Ihren gesamten Arbeitsbereich in die Reflexion einbeziehen:*

Was ist Ihre „Mission“ für Ihre Arbeit?

Welche Fähigkeiten, welches Können setzen Sie am liebsten für Ihre Arbeit ein?

Inwieweit erlaubt es Ihnen Ihr Arbeitsbereich auszudrücken, wer Sie sind und ihren persönlichen Stil einzusetzen?

Wie können Sie Ihre eigenen Werte und Grundsätze durch Ihre Arbeit ausdrücken?

Welcher Bereich in Ihrer Arbeit bietet Ihnen die Entwicklungsmöglichkeiten und die Herausforderung, die Sie sich besonders wünschen?

Haben Sie das Gefühl, mit Ihrer Arbeit mehr gefunden zu haben als ein „Einkommen“? Wenn ja, was ist es? Wenn nicht, was fehlt, wie/wo können Sie dies bekommen?

Was ist die von Ihnen favorisierte künstlerische Aktivität? Inwieweit kann diese Metapher für Ihre Arbeit als IntegrationsberaterIn sein?

Denken Sie an eine Situation in der letzten Zeit, in der Sie erlebt haben, dass jemand ein „Können“ demonstriert hat, das Sie aufrichtig schätzen. Denken Sie an einen Adler, der als Huhn aufgewachsen ist und nicht weiß, dass er sich auch in die Lüfte schwingen könnte. Nehmen Sie Ihre eigenen „ungenutzten Potentiale“ wahr?

Welches sind die bezeichnenden Ereignisse oder Situationen, mit denen Sie in Ihrer Arbeit regelmäßig zu tun haben? Welche Möglichkeiten haben Sie, auf diese zu reagieren / zu antworten? Wie wirkt sich jede dieser Möglichkeiten auf das Ergebnis aus?

Was für eine Bedeutung hat es für Sie eine Art „KonzertmeisterIn“ zu sein? Wo sehen Sie Ihre drei besonderen Qualitäten als „KonzertmeisterIn“?

---

*Quelle: diese Aufgabe wurde übersetzt, leicht abgewandelt und gekürzt nach: BISSONETTE, DENISE: Beyond traditionell job developement. USA 1994, S. 18-20*

## Stolpersteine in der Vermittlungsarbeit?

Die Kooperation mit ArbeitgeberInnen und die Vermittlung der BewerberInnen in geeignete Arbeitsplätze ist nicht immer ein einfacher und gradliniger Weg. Die Erfolge, in dieser Arbeit hängen nicht allein von Ihren Fähigkeiten und Kompetenzen oder Ihren Handwerkszeugen ab.

### **Warum Engel fliegen und andere Gedanken über einen holprigen Weg**

- Wir arbeiten mit Menschen. Kennen Sie eine Energie, eine Kraft oder eine Sache, die noch weniger berechenbar, vorhersagbar, sprunghafter, unbeständiger ist als Menschen. Gut, es gibt das Wetter. Nur Meteorologen verfügen über einige Systeme, mit deren Hilfe sie nahende Wetteränderungen vorher sagen können.
- Niemand ist perfekt. Weder Sie, noch die BewerberInnen, noch die ArbeitgeberInnen. Es gibt keine perfekte Welt und es gibt keine perfekten Jobs. Wenn wir diesen Punkten zustimmen können, dann stimmen wir auch darin überein, dass wir in einer nichtperfekten Welt mit nichtperfekten Menschen Unerwartetes erwarten können.
- Wenn eine erfolgte Vermittlung sich nicht als erfolgreich erweist, erinnern Sie sich, dass die Vermittlung eine gemeinsame Entscheidung von Ihnen, der BewerberIn und der ArbeitgeberIn war. Niemand der Beteiligten ist allein verantwortlich für die Situation, aber jeder trägt einen Teil der Verantwortung.
- Für den Fall, dass Sie mit den Möglichkeiten Ihres Fachdienstes zu hoch gepokert haben oder Sie feststellen, dass Sie die ver- oder besprochenen Dienstleistungen nicht liefern können, rufen Sie die ArbeitgeberIn an und sagen es ihr.
- Erwarten Sie nicht jedem zu gefallen. Egal wie vorsichtig, hilfsbereit oder verständnisvoll Sie sind, es wird immer Menschen geben, bei denen Sie nicht in der Lage sein werden, sie zufrieden zu stellen.
- Nutzen Sie Probleme und veränderte Situationen mit ArbeitgeberInnen zu Ihrem Vorteil. Probleme mit ArbeitgeberInnen sollten uns mit Ihnen zusammenbringen anstatt uns von ihnen zu trennen. Die Bereitschaft, Situationen oder Probleme aufzulösen ist die beste Investition in Ihre Beziehung zu ArbeitgeberInnen.

*Quelle: gekürzte Übersetzung aus: BISSONETTE, DENISE: Beyond traditionell job development. USA 1994, S. 242-243*

## **Kritik und Unzufriedenheiten von ArbeitgeberInnen**

Es wird kaum vorkommen, dass ArbeitgeberInnen vollkommen mit Ihrer Arbeit zufrieden sind und keinerlei Kritik haben. Kritik und Äusserungen der Unzufriedenheit sollten Sie als Chance sehen, aufgreifen und vor allem sollten Sie darauf reagieren.

### **Die Kokosnuss untersuchen**

Bitten Sie ArbeitgeberInnen um direkte und aktive Rückmeldungen und Äußerung von Unzufriedenheiten. Dies hat drei bedeutende Gründe:

- darüber können Bereiche identifiziert werden, in denen Verbesserungen notwendig sind,
- es gibt Ihnen die Chance zusätzliche Unterstützung anzubieten, die eine Situation oder ein Problem lösen können,
- es ist eine gute Möglichkeit gegenüber der ArbeitgeberIn Loyalität zu zeigen.

### **Umgang mit Kritik und Äußerungen über Unzufriedenheiten**

- Begrüßen Sie die „Beschwerde“. Ohne sie können Sie nichts verbessern.
- Machen Sie es ArbeitgeberInnen so leicht wie möglich, Unzufriedenheiten oder Kritik zu äußern.
- Lassen Sie ArbeitgeberInnen wissen, dass Sie ihre Meinungen wertschätzen und lassen Sie sie merken, dass Sie schnell und unbürokratisch aktiv werden.
- Verfolgen Sie getroffene Vereinbarungen und beobachten Sie die Zufriedenheit dadurch, dass Sie im Kontakt mit der ArbeitgeberIn stehen.
- Behandeln Sie die ArbeitgeberIn respektvoll, auch wenn Sie nicht mit ihrem Standpunkt übereinstimmen.

**Es gibt Unzufriedenheiten oder Situationen, die sich nicht so ohne weiteres auflösen lassen, in solchen Fällen sollte folgendes beachtet werden:**

- Direkte persönliche Kommunikation mit der ArbeitgeberIn bei Schwierigkeiten sollte vorrangig sein.
- In Situationen, in denen die ArbeitgeberIn Sie nicht in die Problemlösung einbeziehen oder von Ihnen unterstützt werden will, rufen Sie etwas später an und fragen Sie nach, wie sich die Dinge entwickelt haben.
- Irgendwann ist das Feuer erloschen und die Gemüter haben sich abgekühlt. Kommen Sie mit der ArbeitgeberIn ins Gespräch darüber, was Sie tun können um ähnlichen Situationen oder Problemen zukünftig vorzubeugen.

*Quelle: gekürzte Übersetzung aus: BISSONETTE, DENISE: Beyond traditionell job development. USA 1994, S. 243-246*

## Aufgabe

### **Die verschiedenen Schritte bei der Arbeitsplatz(er)findung**

Schritt 1: Finden Sie heraus, wo die besonderen Fähigkeiten einer Ihrer BewerberInnen liegen.

Überlegen Sie, wie ein Arbeitsbereich aussehen könnte, welcher der BewerberIn Spaß machen und von ihr erfolgreich ausgeübt werden könnte.

---

---

---

Schritt 2: Überlegen Sie, welche Voraussetzungen in einem Betrieb gegeben sein müssten, um einen Arbeitsplatz entsprechend diesem Arbeitsbereich zu entwickeln (z. B. Branche, Betriebsgröße und ähnliches).

---

---

---

Schritt 3: Welche Betriebe in Ihrer Region fallen Ihnen ein, in denen sich unter gewissen Voraussetzungen ein solcher Arbeitsplatz entwickeln lassen könnte?

---

---

---

Halten Sie das Aufgabenergebnis für Ihre späteren Aktivitäten im Bereich der Arbeitsplatzakquisition fest. Dies kann ein hilfreicher Ideenspeicher sein, um z. B. Betriebe für Betriebserkundungen, Arbeitserprobungen, Praktika oder einen unterstützen Arbeitsplatz zu gewinnen.

## Impressum

### Auszug aus den Weiterbildungsunterlagen der BAG UB

Die Berufsbegleitende Qualifizierung in Unterstützter Beschäftigung orientiert sich in ihrer Grundstruktur an dem englischsprachigen Kurs "Diploma in Supported Employment", der von der Irish Association of Supported Employment (IASE) und dem Open Training College in Irland entwickelt wurde. Bei der Erstellung dieser Kursunterlagen dienten uns Teile der irischen Kursunterlagen als inhaltliche Grundlage und Anregung, die auf die bundesdeutschen Rahmenbedingungen hin modifiziert und ergänzt worden sind.

Die Modulinhalte werden fortlaufend überarbeitet und so an aktuelle Entwicklungen angepasst.

Wir danken den irischen KollegInnen für die freundliche Bereitstellung und allen ModulautorInnen für ihre fachlichen Beiträge!

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwendung, einschließlich dem Einsatz zu Schulungszwecken, ist ohne die vorherige schriftliche Genehmigung der BAG UB unzulässig. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen, die Einspeicherung und die Verarbeitung in elektronischen Systemen.

© 2014 Bundesarbeitsgemeinschaft für Unterstützte Beschäftigung



Schulterblatt 36, 20357 Hamburg  
Telefon: 040 / 432 53 123, Fax: 040 / 432 53 125,  
Email: [info@bag-ub.de](mailto:info@bag-ub.de) Internet: [www.bag-ub.de](http://www.bag-ub.de)