

### 3.3 An den Bedürfnissen von Arbeitgebern andocken

Es gehört zum betriebswirtschaftlichen Einmaleins, dass ein Unternehmen Gewinn erwirtschaften muss. Für die wirtschaftliche Rentabilität genügt nicht nur die Kostendeckung sondern es braucht auch Gewinn, um nötige Investitionen tätigen zu können. Damit das Unternehmen auf dem Markt bestehen kann, muss das Betriebsergebnis einigermaßen verlässlich positiv ausfallen. Dafür ist einerseits gezielte Planung erforderlich, aber auch ein hohes Maß an Flexibilität in allen Betriebsbereichen, auch im Personalbereich. In vielen Branchen gilt der Faktor Personal als besonders wichtig für das Unternehmensergebnis.

Es gibt einige Untersuchungen, in denen Betriebe nach ihren Beweggründen gefragt wurden, warum sie Menschen mit Handicap anstellen. Besonders häufig genannte Gründe waren der Personalbedarf, der Lohnkostenzuschuss und kompetente Unterstützung. Hier wurde besonders die kompetente Information, die Unterstützung bei der Rekrutierung von Personal, das Jobcoaching sowie die positiven Effekte beim Betriebsklima begrüßt.

Bei den Untersuchungen wurde auch nach den Hindernisgründen und Hemmnissen gefragt. Die Haupthindernisgründe, die einer Anstellung entgegenstehen, sind im Bereich Ängste, Unsicherheiten und Befürchtungen angesiedelt. Oft genannte Befürchtungen sind, dass die Krankheitsrate zu hoch ausfallen und dass die Leistung sowie die Motivation zu gering sein könnte. Der besondere Kündigungsschutz für Menschen mit Handicap und deren höherer Urlaubsanspruch stellen ebenfalls ein Hemmnis dar. Ebenso der Mehraufwand bei der Einarbeitung und die fehlende Rentabilität, sowie eine Störung des Betriebsablaufs. Befürchtet wurden auch negative Reaktionen von Kunden oder seitens der anderen Mitarbeiter. Auch empfanden einige der befragten Personen die Konfrontation mit der Behinderung als unangenehm, insbesondere mit psychischer Behinderung. Man fürchtete eine Unberechenbarkeit des Verhaltens. Dies ging einher mit Unkenntnis dieser Behinderungsformen.

Genannt wurden aber auch negative Vorerfahrungen mit Mitarbeitern und Ämtern. Zu den negativen Erfahrungen zählte: Die Einarbeitung ist sehr zeitaufwändig. Die Einsatzmöglichkeiten und die Belastungsfähigkeit sind beschränkt. Häufig ist es notwendig, dass der Arbeitsablauf unverändert bleibt, was wegen der geforderten Flexibilität nicht möglich ist. Gefühlsschwankungen wirken sich auf Anwesenheit und Leistung aus, was oft bei psychischen Erkrankungen als Problem auftaucht. Dies bringt meist eine Belastung für die anderen Mitarbeiter mit sich. Dies habe Arbeitgeber und Mitarbeiter oftmals überfordert.

Bei einer Schweizer Unternehmensumfrage kamen auf die Frage „Wie sind denn Ihre Erfahrungen mit Menschen mit Behinderungen?“ als positive Antworten: Wenn die Person am richtigen Ort ist, dann bringt sie auch die gewünschte Leistung. Behinderte Mitarbeiter zeichnen sich in der Regel durch eine hohe Loyalität und durch hohe Motivation aus. Sie sind oft eine Bereicherung für das Team, sie haben oft eine hohe Sozialkompetenz. Die Arbeit ist für sie ein wichtiger Lebensinhalt und sie zeigen Freude und Dankbarkeit, was in den Betrieben als angenehm empfunden wird.

Bei dieser Untersuchung wurde auch gefragt: Haben Sie schon mal daran gedacht Behinderte einzustellen und bei Antwort „Ja“, was waren die Beweggründe? Als Antworten wurden genannt: Die Leistungsfähigkeit bei Einsatz am passenden Arbeitsplatz. Die hohe Motivation von Menschen mit Handicap. Wir haben eine soziale Verantwortung als Unternehmen und eine Vorbildfunktion als großes Unternehmen. Es gab auch Antworten, wie: Behindertsein heißt ja nicht dumm. Oder: Es ist interessant mit Mitarbeitern mit einer Behinderung zu arbeiten. Wir wollen unseren gesamtgesellschaftlichen Verpflichtung gerecht werden und zur Entlastung der Sozialkosten beitragen.

Sämtliche Untersuchungen zeigten, dass den Unternehmen besonders die beiden Dienstleistungen Information und Coaching wichtig sind.

Die Arbeitgeber erwarten von professioneller Beratung Seriosität und Kompetenz und einen spürbaren Nutzen für den Betrieb. Erreichbarkeit mindestens zu den üblichen Geschäftszeiten. Garantierter Rückruf inner-

halb kürzester Zeit, also am gleichen Tag, spätestens am nächsten. Attraktiv ist auch eine ansprechende äußere Darstellung der Unterlagen, gutes Corporate Design, ein professionelles Büro, sowie ein kompetentes Auftreten des Beraters.

Die Unternehmen wollen Zuverlässigkeit, hohe Qualität und Kontinuität bei der Zusammenarbeit und am liebsten „one face to customer“, also möglichst immer den gleichen vertrauten Ansprechpartner. Vertraulichkeit wird vorausgesetzt. Gewünscht sind lösungsorientierte Interventionen sowie Sensibilität für die Wünsche des Unternehmens. Dies in der internen Organisation des Dienstleisters zu berücksichtigen, also die Landschaft möglicher Zielbetriebe unter den zuständigen Fachkräften aufzuteilen, wäre hilfreich. Eine branchenspezifische Aufteilung ist eher anzuraten als eine regionale Aufteilung. Dies kann bedeuten, dass Bewerber gegebenenfalls den Berater wechseln müssen. Falls das im Einzelfall aus Stabilitätsgründen nicht ratsam erscheint, kann natürlich von diesem Prinzip abgewichen werden. In jedem Fall ist ein intensiver Austausch zwischen den Fachkräften über ihre Kontakte zu den Unternehmen nötig. Hierfür empfiehlt sich die Verwendung einer Betriebs-Datenbank, die mindestens folgende Kriterien erfüllen sollte: einfach und schnell zu befüllen, Informationen über Unternehmen, mit Nennung möglicher Tätigkeitsfelder und betrieblicher Ansprechpartner, sowie die Ansprech-Person für den Betrieb in Ihrer Organisation.

Die organisationsintern zuständige Ansprech-Person muss vor einer Kontaktaufnahme mit dem Unternehmen um Einverständnis gefragt werden, beziehungsweise um den passenden Weg der Kontaktaufnahme. Im Falle eines Wechsels des Zuständigen sollte die neue Person von der bisherigen bei dem Unternehmen persönlich als Spezialist für die anstehenden Aktionen vorgestellt werden.

Hilfreich ist, wenn wir uns klarmachen, dass es die Personalverantwortlichen richtig schwer haben in ihren Unternehmen. So sagte mir der Personalverantwortliche eines Großunternehmens, dass er nie wieder die Ausschreibung einer Lagerhelfer-Stelle in die Zeitung setzen würde, weil er beim letzten Mal 468 Bewerbungen erhalten habe. Bei der Internet-Jobbörse bekomme er genau so viel, wenn nicht noch mehr. Er könne sich mit so

vielen Bewerbungen nicht sorgfältig befassen. Deshalb setze er auf Kooperation mit mir als Dienstleister, weil er dann nicht mit einer Flut an Bewerbern konfrontiert sei. Die Personalverantwortliche eines Klinikums sagte mir, ebenso wie viele andere Personaler auch, dass Arbeitsverhältnisse in der Regel nicht an der Leistung der Person scheitern sondern am Verhalten. Wenn jemand nicht ins Team passt, gibt es Konflikte, die sich wiederum auf die Leistung auswirken, und auf das Betriebsklima insgesamt.

Dann hat die Personalverantwortliche einen interessanten Aspekt genannt: Wenn sie jemandem kündigen musste, weil er nicht zu dem Unternehmen gepasst hat, wurde ihr das angelastet, weil sie sich beim Auswahlprozess geirrt habe. Daraufhin ging nicht nur der mühsame Auswahlprozess von vorne los, es mussten auch die Scherben in der Abteilung gekittet werden, in der die Schwierigkeit aufgetreten war. Ihre Sorge: Wenn so etwas häufiger passiert, beginnen die Mitarbeiter an der Kompetenz zu zweifeln. Und es ist für sie ein ernsthaftes persönliches Problem, wenn ihre innerbetriebliche Reputation leidet.

Insofern: Es gibt ein hohes Sicherheitsbedürfnis bei der Personalauswahl. Positiv formuliert: Sie erhalten einen guten Zugang zum Betrieb, wenn Sie mit Ihrem Handwerkszeug eine gute Vorauswahl und eine gute Unterstützungsleistung anbieten können.

Ihre Chancen steigen, wenn Ihr Dienstleistungsangebot dem Sicherheitsbedürfnis der Personalverantwortlichen Rechnung trägt.

### 3.4 Allparteilichkeit

Neben den drei zentralen Akteuren Betrieb, Bewerber und Dienstleister ist wichtiger vierter Akteur der Leistungsträger, denn der definiert den Auftrag: „Sorge dafür, dass der Bewerber in Arbeit kommt.“

Das ist eigentlich eine parteiliche Beauftragung. Wenn ich dieser erfolgreich nachkommen möchte, muss ich die Brücke bauen in die Wirtschafts-

welt, also zum Personalverantwortlichen im Unternehmen. Dazu muss ich auch dessen Wünsche und die Bedarfe des Betriebes stark in den Fokus nehmen.

Wenn ich aber die Wünsche und Bedürfnisse des Betriebs beachte, dann habe ich ein Problem mit der Parteilichkeit für die Bewerber. Ich werde also tunlichst versuchen, mich als Brückenbauer allparteilich zu verhalten. Die IN-KONTAKT-Methode ist allparteilich. Ich ergreife sowohl für die Bewerber Partei als auch für den Betrieb.

Wenn ich mit dem Betrieb zu tun habe, ist dieser im Fokus und wenn ich mit dem Bewerber spreche, ist der Bewerber im Fokus. Um die beiden zusammenzubringen, versuche ich eine Brücke zu bauen.

Der Begriff „Allparteilichkeit“ gefällt mir besser als „Neutralität“. Allparteilich zu sein heißt, ich kümmere mich intensiv um die Belange und Wünsche von beiden Parteien. Es ist verständlich, dass Bewerber möchten, dass ich mich überwiegend um sie kümmere. Es ist ebenso verständlich, dass das Unternehmen möchte, dass mein Fokus auf den Belangen des Betriebes liegt. Ich trete mit der notwendigen Intensität allparteilich auf. Dabei bemühe ich mich darum, dass beide Parteien verstehen: Es ist zu ihrem Vorteil, wenn ich mich um beide intensiv kümmere und die Wünsche und Bedürfnisse zusammenbringe.

Für die meisten Arbeitsvermittler ist es nicht immer einfach, sich gegenüber Bewerbern so weit abzugrenzen, dass man nicht nur deren Bedürfnisse im Fokus hat.

Für die IN-KONTAKT-Methode ist es notwendig, sich die Rollen und Haltung gegenüber den Beteiligten bewusst zu machen. Nach meiner Erfahrung hilft die allparteiliche Haltung enorm. Je klarer diese ist, umso leichter fällt das Brückenbauen zum Wohle aller Beteiligten.

Die IN-KONTAKT-Methode ist allparteilich.