

## **Kontakt geht vor Inhalt**

*Ein Interview mit dem Akquisitionsexperten Jürgen Länge*

**53° NORD:** *Herr Länge, Sie sind ein Fachmann in der Akquisition von Arbeitsplätzen für Menschen mit Behinderungen, Sie haben die „In-Kontakt-Methode“ entwickelt und ein Buch zu diesem Thema verfasst. Ihre Seminare haben über 9.000 Teilnehmer besucht. Was raten Sie mir, wenn ich als Jobcoach Arbeitsplätze akquirieren will?*

**Jürgen Länge:** Das Entscheidende bei der Vermittlung ist der Kontakt. Derjenige, den Sie für Ihr Anliegen gewinnen wollen, braucht Ihre volle Aufmerksamkeit. Mit dem Kontakt steht und fällt alles. Zu Ihrem Vermittlungserfolg gehört also vor allem eine wertschätzende Grundhaltung, aber auch eine Strategie und das nötige Handwerkszeug.

### **Der Schlüssel zum Erfolg**

*Einer Ihrer Leitsätze besagt: Kontakt geht vor Inhalt. Was bedeutet das?*

Das ist plakativ ausgedrückt und bedeutet, dass Sie mit dem besten Argument nicht durchdringen, wenn Ihr Partner das nicht hören will. Es ist zielführend, eine positive Beziehung aufzubauen, die alles, was danach kommt, erst möglich macht.

*Neben dem Wort „Kontakt“ spielt bei Ihnen der Begriff „Haltung“ eine wichtige Rolle. Welche Haltung muss ein Jobcoach haben?*

Da widerspreche ich erst einmal dem Wort „müssen“ in Ihrer Frage. Ein Jobcoach baut nur dann eine Beziehung zu seinem Gegenüber auf, wenn er als Person authentisch ist. Er muss sich also nicht in einer bestimmten vorgegebenen Weise verhalten. Die In-Kontakt-Methode ist kein Korsett, in das jemand hineingezwängt wird. Aber wie gesagt: Erfolgreich ist jemand dann, wenn er echtes Interesse an seinem Gegenüber zeigt, dem Partner das Gefühl gibt, dass er in diesem Moment für ihn der Wichtigste ist. Das gilt übrigens nicht nur für das Gespräch mit dem Verantwortlichen in einem Betrieb, sondern genauso für das Verhältnis zum Klienten. Die Haltung sollte sein, sich ganz auf die Person zu beziehen, sie verstehen wollen, seine eigene Meinung, die eigene Werthaltung zunächst einmal hinten anstehen zu lassen. Zur Haltung gehören aber auch noch ein paar andere Dinge: Verlässlichkeit beispielsweise oder Allparteilichkeit. Allparteilichkeit bedeutet, dass der Jobcoach nicht nur als der Anwalt des Klienten versteht, sondern auch als der des Betriebs und der anderen Beteiligten, etwa der Angehörigen oder der Werkstatt. Sie alle haben ihre berechtigten Interessen und Erwartungen und verdienen einen wertschätzenden Umgang.

*Wenn Sie von Akquisition sprechen, heißt das immer, eine Stelle für eine Person zu suchen oder auch eine Person für eine Stelle?*

Beides ist möglich. Oft hat man es mit einer Person zu tun, für deren Berufswunsch eine Stelle gesucht wird, aber es ist auch sinnvoll, einen Pool von Betrieben zu haben, mit denen man in engem Kontakt ist, die grundsätzlich bereit sind, jemanden einzustellen oder ein Praktikum zu ermöglichen.

*Kommt es auch vor, dass nicht der Jobcoach einen Platz akquiriert, sondern die Person sich selbst bewirbt, bzw. sich im Betrieb vorstellt?*

Durchaus. Es gibt auch Vermittlungen über ein Bewerbertraining und eine Eigenbewerbung. Das kommt auf die Person an, aber auch auf den Betrieb - manche wollen direkt mit dem Bewerber in Kontakt treten - und auf den Auftrag, den der Dienst hat.

## **Der Bewerber bestimmt**

*Wenn Sie eine Stelle für einen Klienten oder Bewerber suchen, wie wichtig ist die genaue Kenntnis dieses Klienten?*

Die ist sehr wichtig. Der Wunsch des Klienten steht schließlich im Mittelpunkt. Je besser ich ihn kenne, umso mehr begreife ich, was ihn antreibt. Die geäußerten Wünsche sind allerdings nicht immer realistisch oder realisierbar. Dann will ich verstehen, was dahintersteckt. Ich will dem Motiv auf die Spur kommen, will das Positive im Wunsch sehen. Ich will ihn der Person nicht ausreden, sondern mich mit ihr auf das Machbare einigen.

*Wieviel offenbaren Sie im Betrieb von den behinderungsbedingten Einschränkungen?*

Das hängt vom Bewerber ab. Er ist der Herr über seine Daten. Er bestimmt, was er offenbaren will und damit auch, was ich als sein Anwalt offenlege und was nicht. Aber wenn er ein Anfallsleiden hat und eine Tätigkeit ausüben möchte, bei der das gefährlich ist, er darüber aber nicht reden will, dann kann ich diese Tätigkeit für ihn nicht akquirieren. Darüber müssen wir uns verständigen. Im Betrieb ist also auch von den Einschränkungen die Rede, aber die Fähigkeiten stehen im Vordergrund. Ich empfehle die Sandwich-Methode: Erst das Positive, dann die relevanten Fakten für die Entscheidung einschließlich der behinderungsbedingten Einschränkungen und zum Schluss noch einmal das Positive, die Fähigkeiten des Bewerbers. Wichtig ist, den Eindruck zu transportieren, dass das Glas halb voll ist und nicht halb leer. Zu den Einschränkungen gehören auch die, die äußerlich nicht erkennbar sind, also beispielsweise psychische Probleme. Allerdings sollte man sich dabei umgangssprachlich ausdrücken und Fachtermini möglichst vermeiden. Neben dem, was jemand kann und was er nicht kann, gibt es noch eine dritte Kategorie: Seine Potentiale, also das, was er noch lernen kann. Auch das sollte im Gespräch eine Rolle spielen. Es erweitert die Perspektive und erhöht dadurch die Chancen des Bewerbers.

## **Erst Kooperation sichern, dann über den Bewerber sprechen**

*Wie gestalten Sie den Erstkontakt? Telefonisch oder gleich mit einem Besuch?*

Der Standard ist ein kurzes Telefonat zur Terminvereinbarung und dann der Besuch. Jede Minute im Betrieb ist wertvoll. In der Alternative Telefon oder Besuch geht beides. Mails zu nutzen ist die schwächste Variante. Manchmal ergeben sich aber auch anderswo situativ gute Möglichkeiten. Wenn Sie mit jemandem ein Gespräch führen, kann es beispielsweise Anknüpfungspunkte geben oder sie erkennen indirekte Kontakte, die sie nutzen können. Gute Akquisiteure entwickeln ein Gespür dafür. Sie sind kreativ und sehen eine Chance, wenn sie sich ihnen bietet.

*Wie komme ich an die Person im Betrieb, die über die Einstellung entscheidet?*

Diese Frage stellt man mir oft, aber meistens lautet sie anders, nämlich: Wie komme ich an der Sekretärin vorbei? Meine Antwort darauf ist dann immer: Falsche Frage. Jede Person, mit der ich rede, ist die richtige. Ich muss sie ernstnehmen und wertschätzen. Wenn ich die Sekretärin für mich gewinne, wird sie mir den Entscheider nennen. Sekretärinnen sind oft gute Türöffner, das nutze ich besonders für die Kaltakquise. Solche Gespräche üben wir in unseren Seminaren.

*Wann sollte man bei der Akquisition den Bewerber ins Spiel bringen?*

Der Weg in den Betrieb ist zweistufig. Die erste Stufe ist die Kontaktabstimmung und die Absicht, miteinander zu kooperieren. In der zweiten Stufe geht es um den konkreten Bewerber. Manche Dienste trennen diese Stufen nicht und führen gleich ein

Dreiergespräch, wodurch sich der Betrieb überrumpelt fühlen kann. Andere trennen die beiden Stufen zwar, versuchen sie aber in einem Termin unterzubringen und lassen die Bewerber erst einmal vor der Tür. Das finde ich nicht zumutbar. Ich plädiere für zwei getrennte Termine. Wenn es für den Betrieb sehr dringend ist, kann man die Reihenfolge ausnahmsweise auch umdrehen, mit der Vermittlung beginnen und dann über die Kooperation reden.

### **Das weitere Vorgehen**

*Ein besonderes Augenmerk in Ihren Schulungen richtet sich auf die Einwandbehandlung, also auf dem Umgang mit Skepsis und schlechten Erfahrungen bei Arbeitgebern. Was ist da Ihre Botschaft?*

Der Umgang mit Einwänden ist zum einen gesteuert von der Haltung des Akquisiteurs, zum anderen ist es eine Frage der Technik. Die Haltung sollte die sein, die ich schon zu geschildert habe: Den anderen verstehen zu wollen, nicht dagegen zu argumentieren, sondern seine Sorgen und Befürchtungen, die negativen Erfahrungen ernst zu nehmen, ihnen Raum zu geben. Die Zweifel des Arbeitgebers sind okay, er darf sie behalten, man sollte sie ihm nicht auszureden versuchen. Der Merksatz lautet: Ich kann niemanden überzeugen, ich kann ihm nur dabei helfen, sich selber zu überzeugen. Dort, wo Bedenken nur angedeutet sind, sollte man weiterfragen und sie ans Licht holen. Manche denken, es sei besser, keine schlafenden Hunde zu wecken. Was nicht ausgesprochen ist, muss man nicht vertiefen. Das ist falsch. Was da ist, das wirkt, auch wenn es nicht zur Sprache kommt. Und Einwände, die im Verborgenen bleiben, wirken destruktiv und ich kann nichts dagegen tun. Die Frage- und Gesprächstechnik zum kontaktfördernden Umgang mit Einwänden üben wir auch in unseren Kursen.

*Sie haben das Prinzip der Allparteilichkeit erwähnt. Kann man gleichermaßen für alle Partei ergreifen, wenn sich die Meinungen und Interessen der Beteiligten widersprechen?*

Ja das geht. Allerdings tun sich Jobcoachs oft schwer mit der Rolle des überparteilichen oder besser allparteilichen Mittlers, weil sie sich ganz in der Anwaltsrolle für den Klienten sehen. Diese Rolle sollen sie auch wahrnehmen, sie aber nicht als Gegensatz zu den Interessen der anderen Beteiligten interpretieren. Die haben aus deren Sicht ja auch ihre Berechtigung und es ist die Aufgabe des Jobcoachs, die unterschiedlichen Positionen unter einen Hut zu bringen. Dazu braucht er Verhandlungsgeschick und Ausdauer. Er muss Brücken bauen und einen langen Atem haben.

*Wieviel kann man einem Betrieb zumuten? Kann man von Vornherein ein dreimonatiges Praktikum anstreben oder sollte man mit einem halben Schnuppertag beginnen?*

Dafür gibt es keine Regel. Akquise ist ein Prozess und der kann sehr unterschiedlich verlaufen. Zunächst muss man miteinander ins Gespräch kommen, dann schaut man sich den Bewerber an und dann geht es Schritt für Schritt weiter und zwar mit der Geschwindigkeit, die dem Betrieb und dem Bewerber entspricht. Beim einen ist es tatsächlich zunächst ein Schnupperpraktikum, beim anderen kann es gleich ein langes Praktikum sein. Wir bewegen uns ja in einem verdeckten Arbeitsmarkt, da gibt es keine Standardabläufe, sondern nur Individuallösungen.

*Als Jobcoach arbeite ich mit Versprechen. Ich sichere dem Betrieb zu, dass mein Klient qualitativ gute Arbeit leistet und nicht als Hemmschuh wirkt. In wieweit kann ich garantieren, dass diese Qualität auch gewährleistet ist?*

Garantieren kann ich nur das, was ich selber in der Hand habe. Meine eigene Verlässlichkeit, meine Erreichbarkeit, meinen Arbeitseinsatz. Nicht garantieren kann ich,

dass der Klient die gewünschte Arbeitsleistung auch erbringt. Das habe ich nicht in der Hand und da darf ich auch keine Garantie abgeben. Hier kann ich nur nach bestem Wissen und Gewissen informieren. Es muss klar sein, dass das immer ein Versuch ist, dass es für ein Gelingen aber gute Chancen gibt. Wenn es dann doch scheitert, hat der Betrieb in der Regel Verständnis und unternimmt oft einen zweiten Versuch.

*Okay, aber die eigene Verlässlichkeit garantiere ich. Das setzt voraus, dass mein Dienst auch so aufgestellt ist, dass er das leisten kann. Gibt es so etwas wie Mindestanforderungen an einen Vermittlungsdienst?*

Es gibt Werkstätten, bei denen die Vermittlung nur von einer Person übernommen wird. Manchmal sogar nur mit einer halben Stelle. Das ist schwierig, weil dieser Person die Resonanz fehlt und weil es auch keine Vertretung gibt. Vermittlung ist keine Tätigkeit, die man nebenbei machen kann. Zwei Leute sollten es schon sein, besser ist ein Team von drei und mehr Personen. Sie sollten über das nötige Handwerkszeug verfügen, also geschult werden und das Wissen aus den Schulungen in der Praxis erproben können.

## **Der Inhalt der Akquisitionseminare**

*Was lernen die Teilnehmer in Ihren Seminaren?*

Vor allem die Schärfung der Wahrnehmung, der Selbst- und Fremdwahrnehmung. Die Reflexion der eigenen Haltung und ihrer Rolle als Jobcoach sowie das Handwerkszeug in der Gesprächsführung, bis hin zu bestimmten individuell passenden Formulierungen.

*Ein Kommunikationsstil einer Person ist ja ein fester Teil der Persönlichkeit. Lässt sich der wirklich verändern?*

Zum Teil ja, wenn man weiß, worauf es ankommt. Mit dem Kurs alleine ist es natürlich nicht getan, entscheidend ist die Möglichkeit, die Erkenntnisse anschließend auch umzusetzen und einzuüben. Aber richtig ist: Akquise ist eine Beziehungstätigkeit. Man steht für die Idee, dass Inklusion eine Bereicherung bedeutet. Manchen liegt das im Blut, andere tun sich schwerer damit. Meine Erfahrung sagt: Mit der Übung wird man sicherer und über die Sicherheit verbessert sich auch die Kommunikationsfähigkeit. Die Rückmeldung zahlreicher Seminarteilnehmer bestätigen das.

*Wieviel Zeit nehmen Ihre Kurse in Anspruch?*

Als Standard für einen Basiskurs haben sich zweimal zwei Tage herauskristallisiert. Zwei Tage am Stück für den ersten Kursteil, danach eine Zeit des Erprobens und des kollegialen Austauschs und dann noch einmal zwei Tage. Nach sechs bis zwölf Monaten sollte es ein Follow-Up geben. Früher waren das grundsätzlich Präsenzeinheiten, mittlerweile habe ich aber auch gute Erfahrungen mit Online-Seminaren gesammelt.

*Wie groß ist die Gruppe?*

In der Regel zwischen acht und sechzehn Personen.

## **Ist jeder Werkstattbeschäftigte vermittelbar?**

*Zum Schluss noch eine grundsätzliche Frage: Sind Sie der Meinung, dass jeder Mensch mit Behinderung auf dem Arbeitsmarkt vermittelbar ist oder sind es nur die berühmten fünf bis zehn Prozent der Werkstattbeschäftigten?*

Ich will nicht behaupten, dass absolut jeder vermittelt werden kann. Aber es geht nach meiner 30-jährigen Erfahrung sehr viel mehr, als viele für möglich halten. Jeder, der will, hat eine Chance verdient und die Wahrscheinlichkeit, dass es gelingt, ist hoch.

*Skeptiker sagen, durch die Digitalisierung gäbe es keine einfachen Arbeitsplätze mehr.*

Wir bewerben uns ja in aller Regel nicht auf Ausschreibungen, sondern passen die Arbeitsplätze individuell an. Es werden einfachere Tätigkeiten ausgegliedert und gebündelt, die Fachkräfte damit entlastet. Es gibt viel mehr einfache Arbeit, als auf den ersten Blick sichtbar ist, in jedem Betrieb, auch in unserer digitalisierten Arbeitswelt und es lohnt sich nach wie vor, loszumarschieren.

*Vielen Dank für das Gespräch, Herr Länge*

Das Interview führte Dieter Basener