



# Curriculum



# Arbeitsbuch

## 3

MODUL 2 – EFFEKTIVE  
ZUSAMMENARBEIT MIT  
ARBEITGEBERN

# Inhalt

MODUL 2 – EFFEKTIVE ZUSAMMENARBEIT MIT ARBEITGEBERN .....	4
2.1 Um welche Themen geht es in diesem Modul? .....	4
2.2 Lernziele .....	5
2.3 Analyse und Verständnis der Job Broker Rolle in der Arbeit mit Arbeitgebern:.....	7
2.4 Mehr als Stellenvermittlung.....	12
2.5 Rekrutierung.....	16
2.6 Das Interview.....	24
2.7 Erfolgsversprechende Faktoren .....	28
2.8 Schlussfolgerungen und weiterführende Literatur .....	31
Anmerkung und Disclaimer .....	34

## MODUL 2 – EFFEKTIVE ZUSAMMENARBEIT MIT ARBEITGEBERN

### 2.1 Um welche Themen geht es in diesem Modul?

Wie die Transnational Research Study gezeigt hat, dass die berufliche Rolle des Job Brokers in Europa aktuell im Entstehen ist, aber die Kontexte in denen diese in den verschiedenen Europäischen Ländern tätig sind, höchst unterschiedlich sind. Deshalb war es eine Herausforderung ein einheitliches Berufsbild zu entwickeln. Einer der Gründe besteht darin, dass die Funktion des Jobs Brokers ähnliche Tätigkeiten und Aufgaben beinhaltet, wie andere Berufsbilder, beispielsweise jene der Bildungs- und BerufsberaterInnen, SozialarbeiterInnen, private ArbeitsvermittlerInnen oder Human Resource SpezialistInnen.

Unabhängig davon hat die Rolle des Job Brokers in den letzten Jahren zunehmend an Bedeutung gewonnen – nicht zuletzt aufgrund hoher Arbeitslosenquoten und einer anhaltenden Konjunkturschwäche in Europa. Diese wirtschaftliche Entwicklung übt einen Druck auf den Arbeitsmarkt, aber auch auf die Einrichtungen der beruflichen Aus- und Weiterbildung sowie auf öffentliche Beschäftigungsprogramme, aus.

Diese starken Spannungen am Arbeitsmarkt sowie die erhöhten Zielvorgaben hinsichtlich der Vermittlungsquoten von Bildungs- und Beschäftigungsprogrammen, haben zur Entwicklung der spezifischen Rolle des Job Brokers geführt. Gleichzeitig müssen sich diese Programme, welche sich mit lernenden und arbeitssuchenden Personen beschäftigen, stärker an die Bedürfnisse der Arbeitgeber richten und maßgeschneiderte, effektive Angebote für ihre Zielgruppe anbieten. Job Broker unterliegen ebenso dem Prinzip der Effektivität und benötigen für ihre Arbeit tiefgehendes Wissen über die individuellen Bedürfnisse der Arbeitgeber sowie detaillierte Kenntnisse über den privaten, gewerblichen und industriellen Sektor.

Neben den hohen Arbeitslosenquoten und den Einsparungen im öffentlichen Bereich, rückt der Fokus der Performance bzw. der Leistungsmessung von Maßnahmen zur nachhaltigen Arbeitsmarktintegration immer starker in den Mittelpunkt. Dabei erkennen Arbeitsvermittlungsagenturen zunehmend Arbeitgeber als Kunden. Letztendlich liegt es in der Entscheidung des Arbeitgebers, welche arbeitssuchende Person den Job bekommt. In diesem Zusammenhang wird es immer wichtiger Angebote und Services anzubieten, welche sich an den Bedürfnissen der Arbeitgeber orientieren. Um dies zu gewährleisten, müssen Arbeitsvermittlungsagenturen die Geschäftsfelder ihrer Zielunternehmen verstehen sowie die

Geschäftsumfelder kennen, in denen sie agieren. Beispielsweise könnte eine Vermittlungsorganisation Arbeitskräfte einstellen, die ein spezifisches Wissen über ein bestimmtes Geschäftsfeld, einer bestimmten Branche oder ein umfassendes Verständnis über spezielle Bedürfnisse von Arbeitgebern haben.

Unabhängig von den Kompetenzen und Qualifikationen muss ein Job Broker eine positive Einstellung haben. Wenn das nicht der Fall ist, erscheint er/sie den Unternehmen nicht vertrauenswürdig bzw. würden die arbeitssuchenden Menschen nicht daran glauben, durch den Job Broker tatsächlich einen Job zu bekommen. Diese Einstellung wurde im Zuge der Projektforschung als eine Schlüsselkompetenz hervorgehoben.

## 2.2 Lernziele

Um den oben genannten Themen und Herausforderungen zu begegnen, fokussiert dieses Modul auf folgende Lernziele:

- Die Bedürfnisse von Arbeitgebern und Arbeitssuchenden durch unterstützende Maßnahmen miteinander vereinbaren:
  - Identifizierung von möglichen Lösungsansätzen für die Probleme der Arbeitgeber bzw. KundInnen
  - Entwicklung und Umsetzung von Entscheidungstechniken, um die besten Lösungsansätze zu finden.
  - Arbeitgeber dazu anleiten sich über die Anforderungen an die ausgeschriebene Position und über ihre Personalbedürfnisse im Klaren zu sein.
  - Zeigen, dass man fähig ist vollste Kundenzufriedenheit zu erbringen, zu überwachen und zu evaluieren und dadurch eine kontinuierliche Verbesserung des Kundenservice sicher zu stellen.
- Rekrutierungsmethoden (direkte, indirekte, durch dritte Personen etc.) kennen, um zu passenden KandidatInnen zu kommen
- Orientierung an den Erwartungen der KundInnen (der Arbeitgeber und arbeitssuchenden Personen) sowie Analyse ihrer Bedürfnisse. Dabei ist es essentiell für das Matching die passende Rekrutierungsmethode zu identifizieren.
- Aktivierung und Verwendung von Netzwerken, um die besten Resultate für Arbeitgeber zu erzielen.
- Kennen von Kommunikationstechniken, Anleitungen oder Feedback, aktives zuhören.

## Übung 2.2.1



Um Modul 2 anschließen zu können, müssen Sie Informationen einholen, lesen und diese verarbeiten:

- Das Job Broker Beschäftigungsprofil: <http://www.projectsgallery.eu/job-broker/occupational-profile/>
- Die transnationale Job Broker Forschungsstudie – Vergleichende Untersuchung und Bedürfnisanalyse [http://www.projectsgallery.eu/job-broker/wp-content/uploads/2017/04/Job-Broker\\_Report\\_Analysis\\_Final.pdf](http://www.projectsgallery.eu/job-broker/wp-content/uploads/2017/04/Job-Broker_Report_Analysis_Final.pdf). Analysieren Sie insbesondere das Kapitel für Ihr eigenes Land.

### **2.3 Analyse und Verständnis der Job Broker Rolle in der Arbeit mit Arbeitgebern:**

Die Transnational Research Study hat gezeigt, dass Job Broker tiefgehendes Wissen über die individuellen Bedürfnisse der Arbeitgeber sowie detaillierte Kenntnisse über das jeweilige Berufsfeld bzw. spezifische Branchen benötigen.

Es ist unbestritten, dass die Effektivität der Dienstleistungen eines Job Brokering Service stark von der Qualität der Arbeitsweise der MitarbeiterInnen, sprich der individuellen Job BrokerInnen abhängt. Die Kompetenzen und das Wissen des Teams sind idealerweise an den Erfordernissen des Arbeitsmarktes und den Bedürfnissen der KundInnen ausgerichtet.

**ACTIVITY 2.3.1**

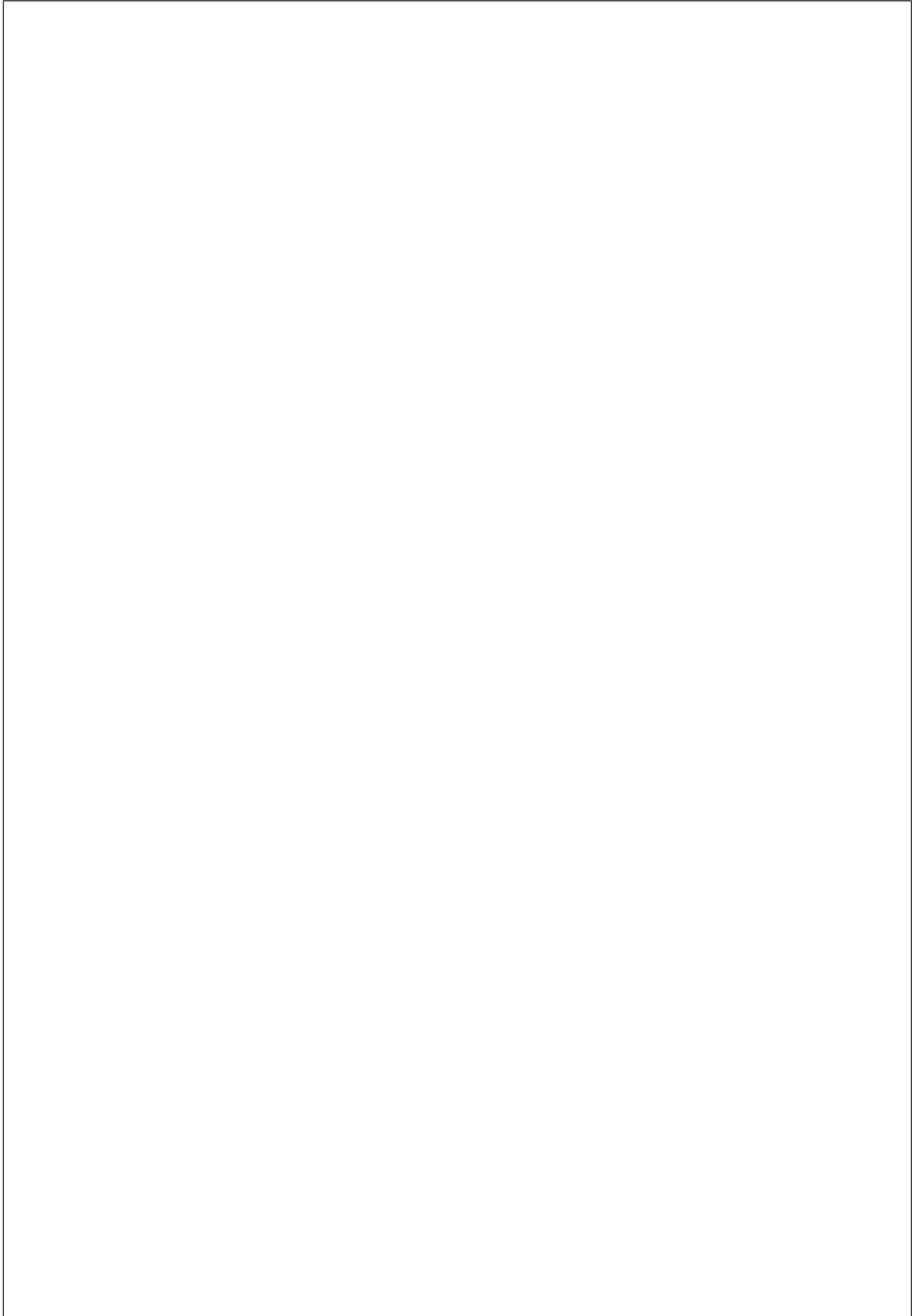
Aus der Managementperspektive wird ein effektiver Job Brokering Service ein KundInnen-Managementsystem implementieren, das durch die Prinzipien der Schnelligkeit, Effizienz, Effektivität und Lösungsorientierung gekennzeichnet ist.

Aus diesem Grund müssen Arbeitsvermittlungsdienstleister proaktiv agieren und die Bedürfnisse der Arbeitgeber schnell identifizieren. Die Bedürfnisse verstehen und diesen gerecht werden ist der Schlüssel, um eine langfristige Zusammenarbeit zu etablieren. Die Weiterentwicklung des Fachwissens und Kooperationen mit anderen AnbieterInnen beschäftigungsorientierter Dienstleistungen ist essentiell. Gleiches trifft auf die Fähigkeit zu

- aktuelle und zukünftige freie Stellen zu erschließen
- die Personalplanung zu kennen und zu unterstützen
- Stellenbeschreibungen und die Anforderungen an die BewerberInnen bei Bedarf zu unterstützen

Glauben Sie, dass das beschriebene Berufsbild die wichtigsten Bereiche eines Job Brokers im Zusammenhang der Bedürfnisse der Arbeitgeber abdeckt? Welche sind für Sie die wichtigsten Bereiche? Gibt es etwas was fehlt?

Beschreiben Sie hier Ihre Meinung:



## Übung 2.3.2



Gute Job Broker müssen einen sehr proaktiven Umgang im Erlernen der Bedarfe der Arbeitgeber aufweisen. Das Kennen und die Erfüllung dieser Bedarfe sind die Basis einer langfristigen Zusammenarbeit. Nachdem Sie eine gute Partnerschaft etabliert haben, sollten Sie das Thema der Personalplanung ansprechen. Zum Beispiel: Wenn ein Arbeitgeber weiß, dass es im Unternehmen in naher Zukunft eine offene Stelle geben wird, sollten Sie bereits KlientInnen mit den passenden Erfahrungen und Qualifikationen vorbereiten. Im Endeffekt geht es darum, dass die Stelle besetzt wird. Das bedeutet, wenn Ihre Organisation keine passende Person vorschlagen kann, dann sollten Sie den Arbeitgeber mit einem dritten Akteur zusammenbringen, der Abhilfe leisten kann. Diese Vorgehensweise wird Ihren Bekanntheitsgrad steigern und die Wahrscheinlichkeit erhöhen, dass der Arbeitgeber sie bei der nächsten offenen Stelle erneut kontaktiert.

In der nächsten Übung werden Sie einen Plan entwerfen, in dem Sie Ihren Kunden (Arbeitgeber) darauf vorbereiten die eigenen Bedürfnisse und Erwartungen zu eruieren. Nur, wenn man weiß, was man will können auch die Wünsche verstanden und erfüllt werden.

## Übung 2.3.3



Um die Bedürfnisse der Arbeitgeber erfüllen zu können, müssen Sie die Geschäftsfelder kennen, in denen sie tätig sind. Ein wichtiger Faktor für eine gute Beziehung zu Arbeitgebern ist, wenn sie spezifisches Fachwissen über die einzelnen Branchen wie Handel, Bau, Finanzdienstleistungen vorweisen können. Wenn Sie die relevante Branche gut kennen, dann spricht Ihnen der Arbeitgeber mehr Vertrauen in ihren Fähigkeiten zu. Er/Sie schließt daraus, dass Sie ihn/sie verstehen und die richtigen Kontakte haben bzw. Personal zur Verfügung haben, das sehr lernfähig ist oder bereits Arbeitserfahrungen in der Branche mitbringt.

Welche sind die wichtigsten Wirtschaftsbereiche in denen es Ihnen möglich ist, tätig zu sein? Weshalb? Was sind die Bedürfnisse und Erwartungen der Arbeitgeber in diesen Branchen und was können Sie ihnen anbieten? Beschreiben Sie an dieser Stelle Ihre Meinung und führen sie auch aus, wie sich spezielles Fachwissen über Wirtschaftszweige auf Ihre Arbeit als Job Broker auswirken kann. Diskutieren Sie anschließend in der Gruppe über Ihre Ergebnisse.

## 2.4 Mehr als Stellenvermittlung

Arbeitgeber wünschen sich schnelle und effiziente Dienstleistungen. Das bedeutet, dass der Arbeitgeber mit einem Job Broker in einer Organisation zusammenarbeitet, welche umfassende Dienstleistungen anbietet und die Bedarfe des/der KundIn abdecken kann. Gute Arbeitsvermittlungsdienstleister tendieren dazu mit einem KundInnenmanagement-System zu arbeiten. Dieses hilft dabei Lösungen für Probleme zu finden und die „Kluft“ zwischen der zwei Welten der Arbeitgeber und arbeitssuchenden Person zu verkleinern. Auf diese Weise kann der Job Broker auch nach der erfolgreichen Stellenvermittlung mit dem Arbeitgeber in Kontakt verbleiben und sicherstellen, dass die weitere Begleitung nach der Vermittlung gut läuft und der Arbeitgeber zufrieden ist.

## Übung 2.4.1



Welche drei positiven und negativen Aspekte fallen Ihnen hinsichtlich der Zusammenarbeit mit Kunden sowie an die Überwachung und Evaluierung dieser, ein? Notieren Sie sich die wichtigsten Punkte, die sich für Sie aus der Diskussion ergeben:

Drei positive Aspekte:

- 1.
- 2.
- 3.

Drei negative Aspekte:

- 1.
- 2.
- 3.

## Übung 2.4.2



Wie bereits erwähnt, ist es essentiell, dass die angebotenen Dienstleistungen des Job Brokers den Bedürfnissen des Arbeitgebers entsprechen bzw., dass er/sie die Branche und Geschäftsfelder des Kunden gut kennt. Es geht um mehr, als nur das Weiterleiten von BewerberInnen. Es könnte sehr hilfreich sein, wenn Sie Arbeitgebern weitere Dienstleistungen anbieten, an denen diese noch nicht gedacht haben. Solche wären beispielsweise:

- Entwicklung von Stellenbeschreibungen und Beschreibung der Anforderungen an den/die BewerberIn
- Durchführung eines maßgeschneiderten Assessments
- Maßgeschneidertes Training
- Begleitung und Beratung des/der ArbeitnehmerIn und des Arbeitgebers nach der Stellenvermittlung

Die besten Job Broker sind diejenigen, die eine gute Balance an Angeboten für Ihre KundInnen haben, indem sie

- sich klar darüber sind, welches Profil und welche Qualifikationen genau der Arbeitgeber sucht
- verstehen was die wichtigsten Geschäftsfelder des Arbeitgebers sind, die Branche kennen und wissen, welche Qualifikationen dabei eine Rolle spielen
- ihre Finanzierungswege mit Bedacht wählen, um sicher zu stellen, dass Vertragsverpflichtungen sie nicht in Bereiche leiten, über die sie wenig Bescheid wissen.
- die Arbeitgeber und die Arbeitnehmer nach der Stellenbesetzung weiterhin begleiten, um dadurch ein vorzeitiges Ausscheiden des/der MitarbeiterIn zu vermeiden bzw. weiterhin mit dem Arbeitgeber in Kontakt zu bleiben.

**Auswirkungen auf das Dienstleistungsdesign**

Es ist wichtig, dass Ihre organisationale Struktur und Planung berücksichtigt, dass Sie drei Gruppen von Klienten haben. Als Organisation müssen Sie sich genau überlegen, wie Sie die Bedürfnisse jeder Gruppe erfüllen können, welche Ziele gesetzt werden sollen und wie Sie den Prozess der Zusammenarbeit überwachen wollen. Obwohl für Sie die Bedürfnisse des Arbeitgebers im Mittelpunkt stehen, müssen Sie bei Ihrem Dienstleistungsangebot, beim Marketing und Ihrer Geschäftsplanung die Bedarfe der anderen KlientInnen berücksichtigen, um Erfolge zu erzielen.

## 2.5 Rekrutierung

Die Rekrutierung wird beschrieben als ein Set an Aktivitäten und Prozessen, die zur Anwendung kommen, um eine ausreichende Anzahl an qualifizierten Personen zum richtigen Ort und passenden Zeit einer Organisation vorzuschlagen. Die Arbeitgeber können aus diesen Pool an BewerberInnen eine Person auswählen, die zu ihren kurzfristigen und langfristigen Interessen am besten passt (Schuler, Randall S.: Personnel and Human Resource Management).

Das heißt, der Job Broker muss in der Lage sein, einen Pool an potenziellen KandidatInnen vorzuschlagen, sodass der Arbeitgeber daraus wählen kann. Theoretisch endet der Bewerbungsprozess mit dem Einlangen der Bewerbungsunterlagen bei dem Arbeitgeber. In der Praxis erstreckt sich der Prozess bis hin zur Selektion bestimmter BewerberInnen bzw. Aussortierung jener Personen, die nicht als geeignet für den Job gelten.

Der Rekrutierungsprozess setzt sich aus folgenden fünf Schritten zusammen:

- Planung des Rekrutierungsprozesses: Entwurf einer Stellenbeschreibung erstellen
- Strategieentwicklung: Eine passende Rekrutierungsstrategie festlegen
- Interne oder externe Suche nach geeigneten KandidatInnen
- Durchsicht der Bewerbungen und Auswahl von geeigneten BewerberInnen
- Evaluierung des Prozesses: Erfolgsquote

Eine erfolgreiche Rekrutierung beginnt mit einer umfassenden Planungsphase bzw. mit der Berücksichtigung möglicher zukünftiger Entwicklungen. Ein Unternehmen kann unterschiedliche Rekrutierungsmethoden anwenden, um eine Position zu besetzen:

**Interne Methode:** Dabei wird ein/e MitarbeiterIn des Unternehmens befördert oder in eine andere Abteilung/Funktion transferiert. Zur internen Besetzung zählen auch Situationen, in denen Personen, durch die Empfehlung einer bestehenden Mitarbeiterin bzw. eines bestehenden Mitarbeiters oder durch Freunde und Familienmitglieder die Stelle bekommen haben.

Die Vorteile dieser Methode sind:

- Ähnlichkeit mit den eigenen MitarbeiterInnen
- Bessere Verwendung interner Talente
- Wirtschaftliche und unbürokratische Vorgehensweise
- Verbesserung der Arbeitsmotivation der MitarbeiterInnen
- Motivation der MitarbeiterInnen durch die Möglichkeit sich weiterzuentwickeln

Die Nachteile dieser Methode sind:

- Eingeschränkte Auswahl
- Entmutigung von Außenstehenden sich zu bewerben
- Langfristig kann sich eine Stagnation der Kompetenzen bemerkbar machen
- Kann zu internen Konflikten führen, wenn angezweifelt wird, ob KandidatInnen eine Beförderung verdienen

## Externe Methode: Rekrutierung von externen Personen durch folgende Herangehensweisen:

- Öffentliche Arbeitsmarktverwaltung (Bundesagentur für Arbeit in Deutschland, Arbeitsmarktservice in Österreich)
- Arbeitsvermittlungsagenturen bzw. Job Broker
- Online und offline Inserate
- Berufsverbände und Head-Hunter
- Anwerbung auf Messen und bei Hochschuleinrichtungen
- Direktes Anwerben bei Konkurrenzunternehmen

Die Vorteile dieser Methode sind:

- Ein offener Bewerbungsprozess
- Größere Auswahl an talentierten KandidatInnen
- Möglichkeit den besten Kandidaten bzw. die beste Kandidatin auszuwählen
- Gesunder Wettbewerb

Die Nachteile dieser Methode sind:

- Teuer und zeitintensiv (außer das Unternehmen engagiert einen Job Broker, bei welchem die Suchkosten durch öffentliche Finanzierung bereits abgedeckt sind
  - o Unbekanntheit des/der neuen MitarbeiterIn
  - o Demotivation bestehender MitarbeiterInnen

## Übung 2.5.1



Die besten Job Broker sind jene, die die unterschiedlichen Bewerbungsmethoden kennen, diese potenziellen KundInnen erklären können und diese anwenden können, wenn sie von einem Unternehmen einen Rekrutierungsauftrag erhalten. Im Fall des Job Brokers bedeutet die interne Methode, in der eigenen BewerberInnendatenbank zu suchen und arbeitssuchende Personen zu kontaktieren. Die externe Suche würde beispielsweise eine Zusammenarbeit mit einer anderen Vermittlungsagentur bedeuten bzw. die Suche nach passenden BewerberInnen auf Messen.

In beiden Fällen steht das Auffinden des/der passenden KandidatIn für die Organisation sowie die Erfüllung der Erwartungen der Organisation im Mittelpunkt.

Wie und wann glauben Sie, könnten Sie:

- Organisationen gewinnen, die Ihre Job Broker Dienstleistungen in Anspruch nehmen?
- Externe Methoden nützen, um die passende Person für den Auftraggeber zu finden?

Beschreiben Sie hier Ihre Meinung und diskutieren Sie anschließend mit Ihren KollegInnen darüber:

**Stellenbeschreibungen** sollten bei jeder neuen freien Stelle erstellt werden. Die laufende Anpassung der Stellenbeschreibungen spiegelt den Veränderungsprozess von Organisationen wieder.

Stellenbeschreibungen sind das Resultat einer davor gehenden Stellenanalyse. Dabei werden die Aufgaben, Verantwortlichkeiten bzw. die nötigen Kompetenzen bzw. Qualifikationen für die Position eruiert.

Bei der Entwicklung einer Stellenbeschreibung sind folgende Überlegungen zentral:

- Klare Darstellung der zentralen Aufgaben und Tätigkeiten
- Klare Beschreibung der erforderlichen Kompetenzen und Qualifikationen
- Festlegung der Auswahlkriterien, welche die geforderten Fertigkeiten beurteilen
- Darstellung der Unternehmenswerte, sodass KandidatInnen selbst beurteilen können, ob sie zu der Organisation passen.
- Beschreibung der Arbeitsergebnisse, welche in dem Job zu erbringen sind.

Ein guter Job Broker sollte in der Lage sein die nötigen Informationen vom Arbeitgeber zu bekommen und daraus ein Jobprofil zu erstellen.

Ein weiterer wichtiger Punkt behandelt die Frage, inwieweit ein/e BewerberIn in die Organisation passt bzw., ob die persönlichen Werte der Person, jenen der Organisation entsprechen. Dabei gibt es keine robuste Messmethode, die eine Beurteilung des Matchings der Werte liefern kann. Allerdings gibt es ein paar Methoden, welche eine grobe Einschätzung der Übereinstimmung von Werten geben kann:

- Darstellung der Unternehmenswerte, sodass KandidatInnen selbst beurteilen können, ob sie sich mit den Werten der Organisation identifizieren können.
- Anwendung von verhaltensorientierten Fragen und Aufgabenstellungen im Bewerbungsgespräch.
- In der Stellenbeschreibung können auch zentrale Eigenschaften beschrieben werden,

die für die ausgeschriebene Rolle essentiell sind, z.B. „zeigt ein klares Bekenntnis zu Qualität und Kundenorientierung“. Ein Beispiel für eine verhaltensorientierte Aufgabenstellung an BewerberInnen wäre: „Bitte beschreiben Sie eine Arbeitssituation, in der Sie ein komplexes Problem eines Kunden/einer Kundin lösen müssten.“

- Stellen Sie Kontrollfragen, in denen das Verhalten und die Einstellung des/der BewerberIn nochmals zur Geltung kommen. Beispielsweise: „Bitte beschreiben Sie eine Situation in der Sie kundenorientiert gehandelt haben. Ist das die typische Art wie Sie mit KundInnen umgehen?“

## Übung 2.5.2



Für die nächste Aktivität gehen Sie bitte zu zweit in eine Gruppe. Eine Person nimmt die Rolle eines Unternehmens an, welches einen Job ausschreiben möchte. Überlegen Sie sich, welches Profil BewerberInnen haben sollten. Schreiben Sie Ihre Gedanken nieder. Die andere Person versetzt sich in die Rolle des Job Brokers. Beschreiben Sie dabei ein fiktives Profil bzw. auch den „perfekten Job“ einer arbeitssuchenden Person. Um das Gedankenexperiment etwas einzuschränken, beziehen Sie sich auf eine Leitungsposition in der Tourismusbranche. Erzählen Sie Ihrem/Ihrer KollegIn noch nichts von Ihren Ideen.

UNTERNEHMEN	STELLENBESCHREIBUNG	PROFIL DES/DER ARBEITSUCHENDEN	TRAUMJOB

Gehen Sie jetzt in das Gespräch. Der Arbeitgeber erzählt dem Job Broker über die Stelle, die er/sie ausschreiben möchte und über die Führungskraft, die gesucht wird. Der Job Broker stellt dem Unternehmen die für ihn/ihr relevanten Fragen zur zukünftigen Führungskraft. Anschließend beschreibt er/sie die unterschiedlichen Herangehensweisen bzw. Methoden, wie der passende Bewerber/die passende Bewerberin gefunden werden kann und weshalb der Job Broker die richtige Ansprechperson ist.

Wie haben Sie Ihre Rolle erlebt? Notieren Sie an dieser Stelle Ihre Eindrücke:

## 2.6 Das Interview

Nachdem eine Vorselektion an potenziellen KandidatInnen getroffen wurde, findet in der Regel der Auswahlprozess des richtigen Bewerbers bzw. der richtigen Bewerberin durch ein Jobinterview statt. Personen, die am Bewerbungsgespräch teilnehmen sind der Job Broker und der/die KandidatIn bzw. – falls gewünscht – der Arbeitgeber. Wenn der Arbeitgeber nicht beim Bewerbungsgespräch teilnimmt, müssen Sie als Job Broker sicherstellen, dass Sie die Fragen des/der BewerberIn zur Stellenausschreibung ausreichend beantworten können.

Darüber hinaus sollte der Job Broker wissen, wie er/sie

- ein strukturiertes, verhaltensorientiertes Interview führen kann
- Feedback geben soll
- sich Notizen über das Gesagte macht und gleichzeitig aktiv zuhört
- einen Interviewbias vermeidet
- eine Personalauswahl trifft, die auf der bisherigen erbrachten Leistung des/der BewerberIn basiert

Erstellung von Leitfragen und Durchführung der Interviews

- Die Interviewfragen sollten verhaltensorientiert sein und sich an den wesentlichen Auswahlkriterien orientieren, die im Rahmen des Jobanalyseprozesses eruiert wurden.
- Anhand verhaltensorientierter Fragen (z.B. „Wie würden Sie mit folgender Situation umgehen...?“) bekommen Sie eine Einschätzung über das bisherige Verhalten des/der BewerberIn und können daraus Schlüsse für die zukünftige Performance ziehen.

InterviewerInnen sollten bei den Aussagen der KandidatInnen insbesondere folgende Punkte beachten:

- Situation
- Aufgabe
- Verhalten
- Ergebnis

Hier einige Beispiele an verhaltensorientierten Fragen, die aussagekräftige Informationen über KandidatInnen liefern können:<sup>1</sup>

Thema	Beispielfragen
Situation oder Aufgabe	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Können Sie die Situation beschreiben als...?</li> <li>– Weshalb haben Sie...?</li> <li>– Was waren die Rahmenbedingungen...?</li> </ul>
Verhalten	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Wie haben Sie darauf reagiert?</li> <li>– Was haben Sie genau gemacht?</li> <li>– Können Sie Ihre Rolle in dem Projekt beschreiben?</li> <li>– Können Sie mir Schritt für Schritt erzählen, was Sie unternommen haben?</li> </ul>
Ergebnis	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Was war das Ergebnis?</li> <li>– Wie hat das funktioniert?</li> <li>– Welche Herausforderungen/Erfolge haben daraus resultiert?</li> <li>– Welches Feedback haben Sie bekommen?</li> </ul>

<sup>1</sup> Im Englischen wird von STAR-Fragen gesprochen. Der Begriff steht für die Anfangsbuchstaben der Wörter: „Situation“, „Task“, „Action“ und „Result“.

## Übung 2.6.1



Für diese Aktivität, finden Sie sich bitte mit dem gleichen Partner/der gleichen Partnerin, wie in der vorhergehenden Übung, zusammen. Die Person, die zuvor die Rolle des Job Brokers eingenommen hat, wechselt in die Rolle des/der BewerberIn und die Person, die davor der Auftraggeber war, wird nun zum Job Broker. Der Job Broker interviewt auf Basis der zuvor beschriebenen Notizen den/die BewerberIn und entscheidet anschließend, ob die Person zur ausgeschriebenen Stelle passt. Wenn der/die KandidatIn für die Stelle ungeeignet sein sollte, ist dieses Feedback dem/der BewerberIn mitzuteilen. In weiterer Folge soll der Job Broker festlegen, welche anderen Recruiting Methoden er/sie anwenden möchte, um den/die richtige KandidatIn zu finden.

Remember you had:

ENTERPRISE	POST DESCRIPTION	JOB-SEEKER PROFILE	DREAMT JOB

Hätten Sie noch Informationen von der vorhergehenden Übung benötigt? Wenn nein, welche weiteren Fragen hätte der Arbeitgeber stellen sollen? Haben Sie die nötigen Informationen der/der BewerberIn erhalten? Wenn nein, welche weiteren Fragen hätten Sie stellen können? Beschreiben Sie nach dem Rollenspiel Ihre Gedanken:

## 2.7 Erfolgsversprechende Faktoren

Die richtige Einschätzung darüber, ob die Werthaltungen und Einstellungen des/der KandidatIn mit jenen des Arbeitgebers übereinstimmen, ist sehr wichtig für das Matching. Auch die Abklärung der Erwartungen des/der BewerberIn sind essentiell. Diese sollten so gut wie möglich mit der tatsächlichen Arbeitssituation übereinstimmen. Wenn dies nicht der Fall ist, besteht die Gefahr der Kündigung oder Frustration des/der BewerberIn. Eine gute „Passung“ der Erwartungen mit den realen Arbeitsbedingungen ist eine wichtige Voraussetzung dafür, motivierte und produktive neue MitarbeiterInnen einzustellen und im Unternehmen zu halten. Darüber hinaus sollte der Auftraggeber bei der letzten Bewerbungsrunde unbedingt involviert sein.

Obwohl es eine umfassende Auswahl an unterschiedlichen Rekrutierungsmethoden von Unternehmen gibt, besteht weiterhin ein großer Bedarf an Vermittlungsagenturen (inklusive Job Broker), die Arbeitgeber dabei unterstützen gut qualifizierte BewerberInnen zu gewinnen. Eine gute Beziehung zwischen den Job Broker und dem Auftraggeber ist von großer Bedeutung. Die Grundlage dafür bildet Vertrauen, welches durch Engagement und regelmäßigen Austausch über die Erwartungen, Ziele und Bedürfnisse hergestellt wird. In dieser Zusammenarbeit geht es auch darum das Prinzip der Qualität vor der Quantität zu stellen. Im Endeffekt geht es darum eine/n passende/n KandidatIn zu finden und nicht eine Vielzahl von ungeeigneten BewerberInnen.

Weitere wichtige Faktoren, die eine Voraussetzung einer guten Beziehung zwischen Unternehmen und Job Broker sind:

- Wahrnehmung und Kenntnis: Unternehmen können Sie als Job Broker nur dann engagieren, wenn sie Kenntnis von Ihnen und Ihren Dienstleistungen haben. Gleichzeitig muss der Job Broker auch das Unternehmen wahrnehmen und seine Marke, die Arbeitgeber-Value Proposition, Ziele und Bedürfnisse kennen.
- Vertrauen: Um eine vertrauensvolle Beziehung etablieren zu können, wird Zeit benötigt. Vertrauen resultiert aus dem Engagement beider Parteien, durch deren offenen und ehrlichen Zusammenarbeit.

- **Geschäftsabwicklung:** Hierbei geht es darum, dass ein Arbeitgeber einen Job Broker für einen Rekrutierungsauftrag engagiert.
- **Zufriedenheit:** Diese kann durch eine gute Zusammenarbeit und durch die Erfüllung der Erwartungen und Ziele des Kunden erzielt werden.
- **Einsatzbereitschaft** ist eine wichtige Voraussetzung, um eine tiefere Beziehung zum Kunden zu entwickeln.
- **Weiterempfehlung:** Wenn der Kunde die Dienstleistungen des Job Brokers weiterempfiehlt, dann ist dieser Zugang eine sehr gute Visitenkarte für den Job Broker. Gleiches gilt, wenn der Job Broker sich positiv über ein Unternehmen als Arbeitgeber äußert.

## Übung 2.7.1



Wie würden Sie die folgenden Fragen beantworten:

- Welche Gründe haben generell Arbeitgeber, um sich für einen Job Broker zu entscheiden? Wie steht dieser Entschluss mit der Personalstrategie des Unternehmens in Verbindung?
- Was sind die Charakteristika einer starken partnerschaftlichen Beziehung und wie kann ein Job Broker einen Mehrwert für die Personalstrategie eines Unternehmens schaffen?
- Was sind die Schwierigkeiten im Aufbau einer Zusammenarbeit und welche Herausforderungen existieren hinsichtlich des Personalbedarfs? Wie kann eine laufende Zusammenarbeit einen Mehrwert für den Markenaufbau eines Arbeitgebers schaffen?
- Wie wirkt sich eine Zusammenarbeit aus?
- Was sind die Folgen einer Zusammenarbeit, die auf Qualität statt Quantität steht?
- Wie können Unternehmen und Job Broker zusammenkommen bzw. wie können sie weiterhin in Kontakt verbleiben?
- Wie messen Organisationen die Leistung des Job Brokers?
- Wenn in der Zusammenarbeit Probleme auftauchen, wie sollen beide Akteure mit umgehen und wie können sie diese lösen?
- Welche veränderten Umwelttrends und Entwicklungen beeinflussen die Beziehung zwischen Arbeitgebern und Job Broker? Wie wirken sich diese Einflüsse auf die zukünftige Zusammenarbeit aus?

Tauschen Sie Ihre Gedanken in der Gruppe aus und machen Sie sich Notizen:

## 2.8 Schlussfolgerungen und weiterführende Literatur

Das Ziel dieses Moduls war es, Ihre Tätigkeit als Job Broker im Kontext Ihrer Beziehungen zu Arbeitgebern und arbeitssuchenden Personen einzubetten, zu wissen, welche Faktoren die Basis für Erfolg darstellen und zu verstehen wie Sie den Bedürfnissen und Erwartungen der Arbeitgeber gerecht werden.

Die untere Tabelle fasst die Lernziele/Ergebnisse dieses Moduls zusammen und stellt dar, durch welche Aktivitäten diese erarbeitet wurden.

Lernziele	1: Research	2: Example	3: Assignment	4: Group Discussion	5: Lists	6: ideas	7: Case Study	8: Feedback	9: Role Play
Die Bedürfnisse von Arbeitgebern und Arbeitssuchenden durch unterstützende Maßnahmen miteinander vereinbaren	x	x	x						
Identifizierung von möglichen Lösungsansätzen und Entscheidungstechniken für die Probleme der Arbeitgeber bzw. der KundInnen	x	x	x	x					
Arbeitgeber dazu anleiten sich über die Anforderungen an die ausgeschriebene Position und ihre Personalbedürfnisse im Klaren zu sein.	x	x	x	x					

<p>Zeigen, dass man fähig ist vollste Kundenzufriedenheit zu erbringen, zu überwachen und zu evaluieren und dadurch eine kontinuierliche Verbesserung des Kundenservice sicher zu stellen.</p>	x			x	x				
<p>Rekrutierungsmethoden (direkte, indirekte, durch dritte Personen etc.) kennen, um zu passenden KandidatInnen zu kommen</p>						x			
<p>Orientierung an den Erwartungen der KundInnen (der Arbeitgeber und arbeitssuchenden Personen) sowie Analyse ihrer Bedürfnisse. Dabei ist es essentiell für das Matching die passende Rekrutierungsmethode zu identifizieren.</p>				x		x			x
<p>Kennen von Kommunikationstechniken , Anleitungen oder Feedback, aktives zuhören</p>				x	x	x			x
<p>Aktivierung und Verwendung von Netzwerken, um die besten Resultate für Arbeitgeber zu erzielen.</p>				x				x	

Es gibt unterschiedliche Publikationen und Ressourcen, die sich mit dem Thema "Zusammenarbeit mit Arbeitgebern" beschäftigen. Hier ist eine Liste an Literatur, die wir als relevant erachten (hauptsächlich in Englischer Sprache):

- European Commission, Directorate-General for Employment, Social Affairs and Inclusion -

**PES to PES Dialogue, Skills-based profiling and matching in PES, November 2014**

- ② European Training Foundation / European Centre for the Development of Vocational Training / International Labour Office, **The Role Of Employment Service Providers**, 2015
- ② European Commission, Employment, Social Affairs & Inclusion,  
<http://ec.europa.eu/social/home.jsp>

- ② Cedefop, **Skill Set and Match Magazine**, 2016 ( [www.cedefop.europa.eu](http://www.cedefop.europa.eu) )

- **Recruitment and Selection Guidelines**, Patricia Conroy, Results through People Ltd.,  
<https://www.enterprise-ireland.com/en/Events/OurEvents/Finance-for-Growth/Recruitment-and-Selection-Guidelines.pdf>

- ② **Guidelines on best practice in recruitment and selection**,  
<https://www.pobal.ie/Publications/Documents/Guidelines%20on%20Best%20Practice%20in%20Recruitment%20and%20Selection.pdf>

- **The relationship between HR and recruitment agencies**, Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD) and the Recruitment and Employment Confederation (REC),  
<http://www2.cipd.co.uk/NR/ronlyres/4A0A0C16-6257-407E-B9EF-5126DA4AF9DD/0/guideproductive...>

## Anmerkung und Disclaimer

*Die Unterstützung der Europäischen Kommission für die Erstellung dieser Publikation stellt keine Befürwortung der Inhalte dar. Die Inhalte spiegeln nur die Ansichten der Autoren wider. Die Kommission kann nicht für die Verwendung der darin enthaltenen Informationen verantwortlich gemacht werden.*

Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union

