

Inhaltsverzeichnis

Geleitwort	V
Vorwort	VII
Abbildungs- und Tabellenverzeichnis	XV
I. Strategien für den Arbeitsmarkt der Zukunft	1
1. Grundzusammenhänge des Arbeitsmarktes	1
1.1 Der Arbeitsmarkt im wirtschaftlichen und sozialen Kontext	1
1.1.1 Der Mensch im System der sozialen Marktwirtschaft	1
1.1.2 Volkswirtschaftliche Grundfragen	4
1.1.3 Makroökonomische Zusammenhänge	10
1.1.4 Von der sozialen zur globalen Marktwirtschaft	17
1.2 Schlüsselfaktoren am Arbeitsmarkt	26
1.2.1 Beschäftigungsgrad und Arbeitslosenquote	26
1.2.2 Einflussgrößen der Nachfrage	27
1.2.3 Einflussgrößen des Angebots	34
1.2.4 Kennziffern des Arbeitsmarktes	40
1.3 Bilanzierung und Analyse des Arbeitsmarktes	48
1.3.1 Arbeitskräftebilanz	48
1.3.2 Ungleichgewichtsanalyse	50
1.3.3 Entstehungsursachen von Arbeitslosigkeit	54
1.3.4 Die Job-Search-Theorie	61
1.4 Arbeitslandschaft der Zukunft	64
1.4.1 Projektionen 2010	64
1.4.2 Die neuen Basisinnovationen der Wirtschaft	71
1.4.3 Veränderte Arbeitsformen in der Zukunft	78
1.4.4 Qualifikationskompass für Arbeitsmarkt und Karriere	84

2. Strategiebereiche der Arbeitsmarktpolitik	91
2.1 Bisherige Problemfelder der Arbeitsmarktpolitik	91
2.1.1 Probleme der beruflichen Eingliederung von Arbeitslosen	91
2.1.2 Stellenbesetzungsprobleme trotz hoher Arbeitslosigkeit	99
2.1.3 Portfolio-Analyse der Stellenbesetzung	103
2.2 Traditionelle Strategiebereiche	107
2.2.1 Ziele und Zielbegründungen	107
2.2.2 Gesetzliche Grundlagen und Träger	108
2.2.3 Strategiebereiche und Instrumente	109
2.2.4 Wirkungsanalysen und Reformansätze	111
2.3 Neue Job-Search-Strategien und Vermittlungskonzepte	114
2.3.1 Wirkungsziele und arbeitsmarktpolitische Bedeutung	114
2.3.2 Ansatzpunkte für eine regionale Beschäftigungsinitiative	117
2.3.3 Umsetzungskonzepte: Arbeitsuchvertrag, Persönliches Bewerberprofil und Stellen-Besetzungs-Management	120
2.3.4 Qualitätsmanagement in der Arbeitsvermittlung	124
2.3.5 Effizienzsteigerung des Systems Arbeit durch Einsatz internetbasierter Informations- und Matchingsysteme	133
2.3.6 Internet- und telefonbasierte Arbeitsvermittlung mit dem „eSurf-Telefonbesuch [®] “	145
2.4 Reformen am Arbeitsmarkt	153
2.4.1 Masterplan: „Moderne Dienstleistungen am Arbeitsmarkt“	153
2.4.2 Die „Hartz-Gesetze“ im Überblick	162
2.4.3 Benchmark für Reformen: Jobcentreplus in Großbritannien	165
2.4.4 Das Kundenzentrum: Kernreform der Bundesagentur für Arbeit	170
2.4.5 Fallmanagement als Integrationsstrategie für Betreuungskunden	181
3. <u>T@lentMarketing</u>	185
3.1 Definition, Messung und Bedeutung	185

3.1.1	Begriff und Abgrenzung	185
3.1.2	Fähigkeits- und Eignungsdiagnostik	193
3.2	T@lentMarketing als Innovation in der Ausbildungsvermittlung	197
3.2.1	Konzeptionelle Überlegungen	197
3.2.2	Talentdatenbank für Einsteiger ins Berufsleben	199
3.2.3	Formen der Bewerbungspräsentation und Realisierung in der Berufsberatung	201
3.2.4	Mögliche Inhalte und Gestaltung der Präsentation	203
3.2.5	Umsetzungsprojekte	205
3.3	Multimediabewerbung	208
3.3.1	Grundüberlegung und Definition	208
3.3.2	Formen der Bewerbungspräsentation	208
3.3.3	Überlegungen zum Einsatz von Bewerbungspräsentationen	210
3.3.4	Gestaltung einer eigenen Bewerbungspräsentation	213
3.3.5	Mögliche Inhalte einer Bewerbungspräsentation	215
3.3.6	Technische Aspekte der Erstellung	218
3.3.7	Programme und weitere Möglichkeiten zur Gestaltung der eigenen Bewerbungspräsentation	220
4.	Berufsbiografien und Kompetenzen für berufliche Transferprozesse	223
4.1	Problemstellung	223
4.2	Wandel und Flexibilität	224
4.3	Kompetenz als Erweiterung und Entgrenzung von Qualifikation	226
4.3.1	Zur Abgrenzung von Kompetenzen und Qualifikationen	226
4.3.2	Entgrenzung des Lernens	228
4.3.3	Was also „sind“ Kompetenzen?	230
4.4	Biografien als Lebens- und Lerngeschichte	233
4.4.1	Grundfragen	233
4.4.2	Entgrenzung beruflich organisierter Arbeit	234

4.4.3	Kern- und Veränderungskompetenzen als Basis für Kompetenztransfer	240
4.5	Notwendigkeiten und Verantwortlichkeiten zur Unterstützung des Transfers von Kompetenzen	243
4.5.1	Selbstverantwortungen des Individuums	243
4.5.2	Betriebe und Unternehmen als Mitverantwortliche	243
4.5.3	Staatliche Rahmenbedingungen	244
4.5.4	Unterstützungsangebot: Kompetenz-Bilanzierung	245
II.	Selbstvermarktungsstrategie für Arbeitnehmer	249
1.	Selbstvermarktung: Definition und Abgrenzung	249
1.1	Hintergrund: Die engpasskonzentrierte Strategie (EKS)	249
1.2	Das Prinzip: „Folge nie den anderen, sei ihnen stets voraus“	250
1.3	Grenzen der „Selbstvermarktung“	251
1.4	Phasen und Arten der Selbstvermarktung	252
1.4.1	Phasen der engpasskonzentrierten Selbstvermarktung	252
1.4.2	Arten der Selbstvermarktung durch Arbeitnehmer	252
2.	Rahmenbedingungen für die Nutzung der Selbstvermarktungsstrategie	255
2.1	Suchwege der Arbeitgeber	255
2.2	Berufsausbildung als Basis für die Jobs der Zukunft	257
2.3	Zusatzqualifikationen	258
2.4	Studium nach vorheriger dualer Berufsausbildung	258
2.5	„Addition“ von Ausbildungen, Kenntnissen und Fertigkeiten	260
2.6	„Stärken stärken“ – Chancen wahrnehmen	261
3.	Umsetzung der EKS mit der Selbstvermarktungsstrategie	263
3.1	Begriffe der engpasskonzentrierten Strategie	263
3.2	Anwendung der EKS in der Wirtschaft	264
3.3	Anwendung der EKS bei der Arbeitsuche	267

3.3.1	Suche nach (neuen) Zielrichtungen/-positionen und (neuen) Zielgruppen: Der „Trichter“	267
3.3.2	Entwicklung beruflicher Optionen	269
3.3.3	Technik des beruflichen Querdenkens	270
3.4	Querdenken und Vorgehensweise bei der Zielgruppensuche	274
3.4.1	Systematik bei der Zielgruppenfindung	274
3.4.2	Marktfähiges Profil erkennen (Differenzeignung)	275
3.4.3	Zielgruppenfindung in der Wirtschaft und der Arbeitsuche im Vergleich	277
4.	Formen der aktiven Selbstvermarktung	279
4.1	Die zehn Selbstvermarktungsinstrumente	279
4.1.1	Nutzung der Beziehungen	279
4.1.2	Nutzung des Internets als „Arbeitskraftanbieter“	279
4.1.3	Traditionelle Initiativbewerbung	280
4.1.4	Eigeninserat in (Fach-)Zeitungen/-zeitschriften	280
4.1.5	Zielgruppenkurzbewerbung (ZKB)	280
4.1.6	ZKB mit Treuhänder	282
4.1.7	ZKB mit eigener, anonymer E-Mail-Adresse	282
4.1.8	ZKB mit eigener, anonymer E-Mail-Adresse und Treuhänder	282
4.1.9	ZKB mit Rückfaxaufforderung	283
4.1.10	ZKB per E-Mail	284
4.2	Besonderheiten der ZKB	285
4.2.1	Interesse wecken mit einem ausgeprägten Bewerberprofil	285
4.2.2	„Lebenslauf“: Es geht auch anders!	286
4.2.3	Form und Inhalt des „Beruflichen Kurzprofils“	288
4.2.4	Das ZKB-Anschreiben mit Headline: Formulierung, Praxisbeispiele und Ergebnisse	290
4.2.5	Spezielle Kenntnisse – die „Dritte Seite“	291
4.2.6	ZKB nach Studienabbruch	297

4.2.7	Reaktionen auf die ZKB	298
4.2.8	Zusammenfassende Hinweise zur ZKB	299
5.	Datenquellen zur Recherche der Firmenadressen	301
5.1	Datenbankquellen	301
5.2	Empfehlung von Datenbankquellen	303
6.	Selbstvermarktung im Rahmen von Outplacement	305
6.1	Definition von Outplacement	305
6.2	Formen des Outplacement	305
6.3	Vorteile für den Arbeitnehmer	306
6.4	Vorteile für den Arbeitgeber	306
7.	Voraussetzungen für beruflichen Erfolg	309
7.1	Allgemeine Voraussetzungen	309
7.2	Angebotsauswahl und Entscheidungshilfen	309
7.3	Vorbereitung des Vorstellungsgespräches	310
8.	Tipps für die Umsetzung der Strategie	313
8.1	Anwendung durch die Betroffenen	313
8.2	Nutzung der Strategie durch die Beratungsfachkräfte der Agenturen für Arbeit	313
8.3	Eine Chance für die Selbstständigkeit	314
	Summary und Resümee	317
	Stellenmärkte im Internet	323
	Literatur- und Quellenverzeichnis	339
	Stichwortverzeichnis	347

In den bisherigen Ausführungen ist versucht worden, die Bedeutung von Talenten sowohl für den Einzelnen als auch für das Personalmanagement deutlich zu machen: Ohne Einsatz der dominanten Talente bei der Ausfüllung eines Jobs gibt es keine exzellente Leistung. Der Schlüssel für den beruflichen Erfolg besteht demnach darin, das richtige Matching zu finden zwischen den Talenten der Erwerbspersonen einerseits und den Rollen oder Aufgaben im Unternehmen andererseits. Diese Matching-Aufgabe ist hoch komplex, da es sowohl eine Vielzahl unterschiedlicher Talente als auch potenzieller Rollen gibt, in denen man die Talente zur Entfaltung bringen kann. Einen Beitrag zur Lösung des Matching-Problems können moderne, hochleistungsfähige und internetbasierte Matching-Maschinen erbringen, welche in kurzer Zeit einen differenzierten Abgleich zwischen den Bewerberprofilen einer Talentdatenbank zu den passenden Stellen in einer Jobdatenbank herstellen können und umgekehrt.

Die nachfolgende Abbildung verdeutlicht dieses Matchingproblem. Wie bei einem Schlüssel, mit dem man die Tür nur dann öffnen kann, wenn sein Profil mit dem Schloss übereinstimmt, so kann die Stellenbesetzung und die berufliche Eingliederung nur dann passgenau sein, wenn die Profile beider Seiten zu einem hohen Grad übereinstimmen. Bei den Profilen geht es aber um mehr als nur um die Übereinstimmung zwischen den erlernbaren Fertigkeiten der Erwerbspersonen und den erforderlichen Fachkenntnissen beim Suchprofil.

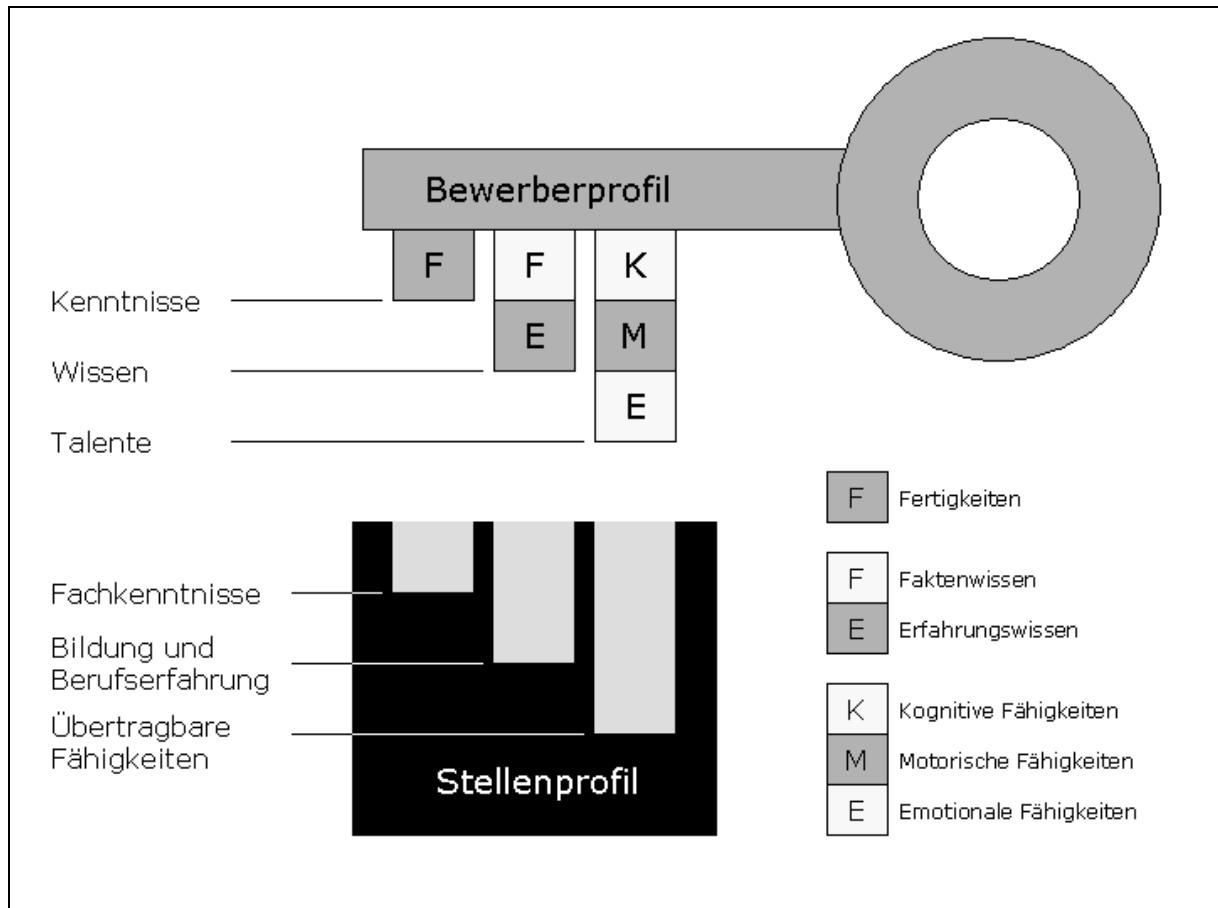


Abbildung: I.3-1: Matching von Bewerber- und Stellenprofilen: Schlüssel-Schloss

Einen hohen Grad an Übereinstimmung muss es auch geben zwischen dem Fakten- und Erfahrungswissen der Bewerber auf der einen Seite und dem geforderten Bildungsniveau und der Berufserfahrung auf der Stellenseite. Die stärkste Bindung zwischen Angebot und Nachfrage gibt es jedoch, wenn die vorhandenen Talente der Bewerber mit den geforderten kognitiven, motorischen und emotionalen Fähigkeiten des Stellenprofils übereinstimmen.

Wie wichtig diese „weichen“ Qualifikationen für die berufliche Eingliederung sind, zeigt die nachfolgende Abbildung¹. Mehr als neun von zehn Unternehmen halten Leistungsengagement und Arbeitsmotivation sowie Zuverlässigkeit und Pünktlichkeit für sehr wichtig oder wichtig für die Einstellungsentscheidung. Mit deutlichem Abstand hinter diesen „Arbeitstugenden“ rangiert die Fachkompetenz. Auch die Kunden- und Dienstleistungsorientierung rangiert in der Kategorie „sehr wichtig“ mit 58,4 % noch vor der Fachkompetenz.

¹ Siehe hierzu ausführlicher: Klös, H.-P., Egle, F.: Stellenbesetzungsprobleme..., a.a.O., S.118

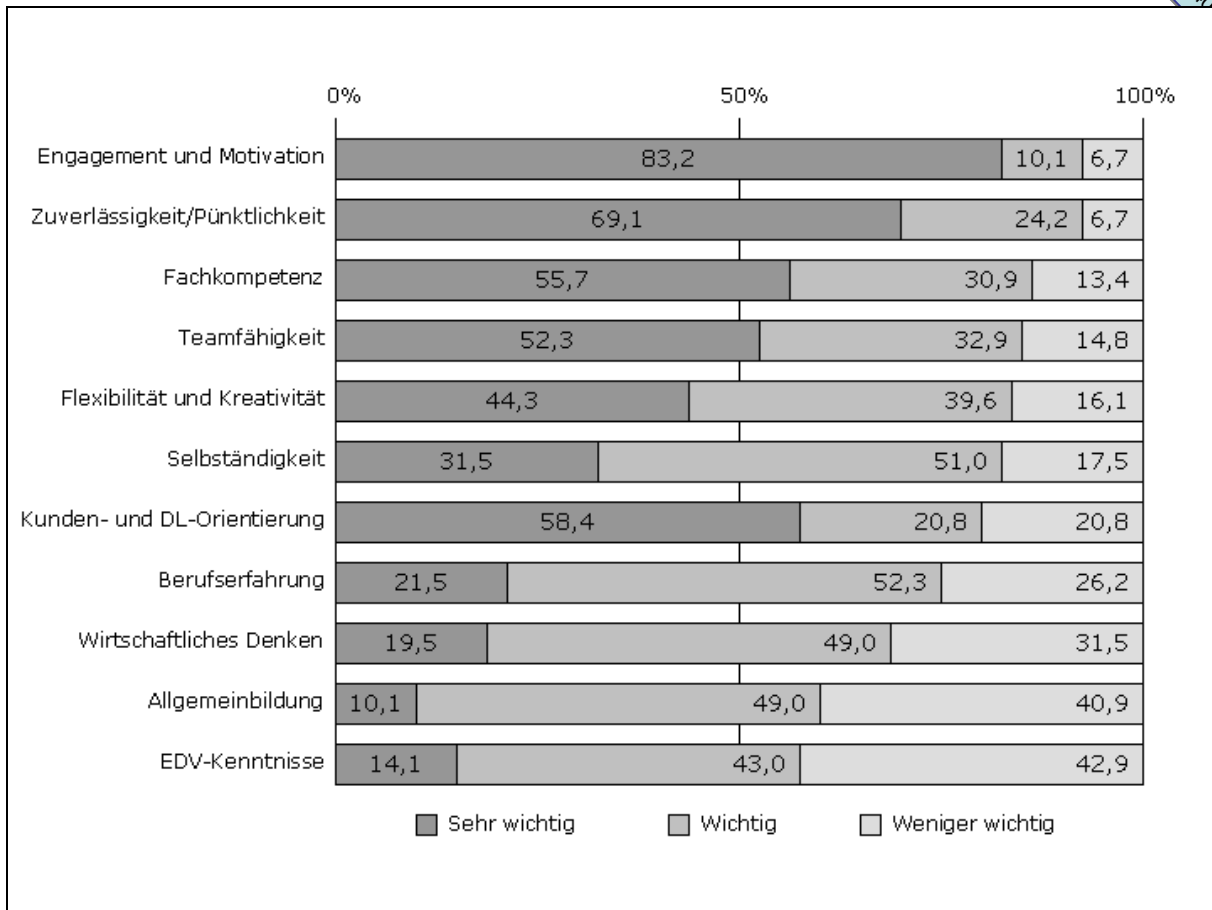


Abbildung I.3-2: Erfolgsfaktoren für die Einstellung von Arbeitssuchenden

Da die meisten dieser weichen Qualifikationen oder Talente kaum „gelernt“, sondern nur entdeckt und gefördert werden können, ist es schwierig und auch unzureichend, wenn man versucht, den optimalen Arbeitsmarktausgleich allein über die Qualifikationsschiene zu erreichen. Buckingham & Coffman drücken dieses Problem sehr deutlich aus, in dem sie den Personalverantwortlichen folgenden Rat geben: “People don’t change that much. Don’t waste time trying to put in what was left out. Try to draw out what was left in. That is hard enough”.² Für die Arbeitsmarktpolitik könnte man daraus schließen, dass die individuelle Förderung und Beratung wichtiger ist als die schnelle und subventionierte Vermittlung in Arbeit.

Die starke Bedeutung der Talente bzw. der weichen Faktoren sollte jedoch nicht darüber hinwegtäuschen, dass es auch bei gleichen Fähigkeiten vielfach unterschiedliche Leistungen geben kann. Der berufliche Erfolg eines Menschen hängt nicht nur von harten Faktoren wie „Leistungsfähigkeit“, „Fachkompetenz“, und „Berufserfahrung“ oder weichen Faktoren wie „Einstellung zu Arbeit und Lernen“ ab. So hat der ameri-

² Buckingham, M. & Coffman, C.: First, break all the rules. What the world’s greatest Managers do differently, in: Simon & Schuster Business Book, 1999, p. 57.

kanische Psychologe Martin Seligman herausgefunden, dass die sogenannte „Attribution“, also das Erklärungsmuster, mit dem ein Mensch seine Erlebnisse interpretiert, langfristig für den Berufserfolg maßgebend ist³. Danach unterscheiden sich „geborene Gewinner“ von den „geborenen Verlierern“ in folgenden Punkten⁴:

- **Dauerhaftigkeit.** Pessimisten halten negative Einflüsse für dauerhaft und tun deshalb auch nichts dagegen. Gewinner glauben das Gegenteil, werden aktiv und ernten Erfolg.
- **Wirkungsbereich.** Gewinner halten Negatives für begrenzt, Verlierer für global wirksam.
- **Betroffenheit.** Verlierer fühlen sich für Niederlagen verantwortlich, auch wenn sie objektiv nichts dafür können, Gewinner fühlen sich für Siege verantwortlich, auch wenn sie objektiv nichts dafür können.

³ Siehe hierzu ausführlich: Seligman, M.: Pessimisten küsst man nicht. Optimismus kann man nicht lernen, in: Knaur Verlag, München, 2000.

⁴ Vgl.: Joppe, J.: Gleiche Fähigkeiten, vierfache Leistung, in: SZ Nr. 122 vom 27./28. Mai 2000.