

Franz Egle/Walter Bens

Talentmarketing

Franz Egle/Walter Bens

Talentmarketing

Strategien für Job-Search
und Selbstvermarktung

unter Mitwirkung von Christian Scheller



Die Deutsche Bibliothek – CIP-Einheitsaufnahme
Ein Titeldatensatz für diese Publikation ist bei
Der Deutschen Bibliothek erhältlich.

Prof. Dr. Franz Egle lehrt Arbeitsmarktpolitik an der Fachhochschule der Bundesanstalt für Arbeit in Mannheim und führt Weiterbildungsseminare über neue Job-Search-Strategien durch.
www.FranzEgle.com
www.talentmarketing.de

Walter Bens, Diplom-Verwaltungswirt, lehrt Arbeitsvermittlung an der Fachhochschule der Bundesanstalt für Arbeit in Mannheim und leitet seit mehreren Jahren Seminare zum Thema Selbstvermarktung.
www.selbstvermarktungsstrategie.de

1. Auflage Mai 2001

Alle Rechte vorbehalten

© Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH, Wiesbaden 2001

Lektorat: Ulrike Lörcher / Jutta Hinrichsen

Der Gabler Verlag ist ein Unternehmen der Fachverlagsgruppe BertelsmannSpringer.

www.gabler.de



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier.

Umschlaggestaltung: Ulrike Weigel, www.CorporateDesignGroup.de, Wiesbaden

ISBN 978-3-409-11748-7

ISBN 978-3-322-96451-9 (eBook)

DOI 10.1007/978-3-322-96451-9

Geleitwort

Arbeitsuchende in Millionenhöhe treffen nicht oder nicht schnell genug auf die ebenfalls 7-stellige Zahl von unbesetzten Arbeitsplätzen. Stellenbesetzungsprobleme trotz hoher Arbeitslosigkeit sind eine Realität in Deutschland. Der „gespaltene Arbeitsmarkt“ erfordert daher neue Wege beim Ausgleich von Angebot und Nachfrage. Allein durch die Abschaffung des sog. Vermittlungsmonopols der Bundesanstalt für Arbeit dieses Problem lösen oder entscheidend mildern zu können, wurde zwar verschiedentlich behauptet, erschien aber von vornherein unwahrscheinlich.

Die hier vorgestellten Strategien für Job-Suche und Selbstvermarktung stellen ein überzeugendes Konzept dar, um Arbeitsuchende und offene Stellen schneller und passgenauer zusammen zu führen, auch wenn es *ein* Weg unter mehreren ist. Einen entscheidenden Beitrag dazu leistet die Arbeitsverwaltung, wenn sie ihre Rolle um eine aktivierende Komponente weiter verstärkt, d.h. Arbeitsuchende auch darin zu fördern, *selbst* einen Arbeitsplatz zu finden oder zu schaffen. Arbeitsuchende sind gut beraten, wenn sie sich zuvor sowohl ihrer eigenen Stärken bewusst sind als auch ihre Chancen auf dem Arbeitsmarkt kennen. Jeder hat Talente. Hat man sie entdeckt, kann man seine „Differenzeignung“ in einer Selbstvermarktungsstrategie den Unternehmen anbieten und erreicht damit oft eine „unique-selling-position“ im Wettbewerb. Die Arbeitsämter tragen mit ihren computerunterstützten Verfahren dazu bei.

Die Bundesanstalt für Arbeit als „Reintegrationsunternehmen“ nimmt gern Ideen und Vorschläge auf, die für die Weiterentwicklung und Umsetzung eines sog. „Angebotskonzeptes“ geeignet sind. Dieses besteht darin, die Erwartungen ihrer Kunden differenziert zu bedienen, ihre personellen und finanziellen Ressourcen effizient einzusetzen und die Zusammenarbeit mit Dritten verstärkt zu nutzen. Durch Förderung der Eigeninitiative und Assistenz durch Selbstinformationssysteme werden Vermittler entlastet, um mehr Zeit für die zunehmend wichtigere Vermittlungs- und Beratungsarbeit zu gewinnen. Neben einer Standardberatung ist für schwervermittelbare Kunden dann eine Intensivberatung auf der Basis einer vertieften Profilanalyse möglich.

Das vorliegende Lehrbuch ist eine gelungene Symbiose aus theoretischen Überlegungen - wie z. B. der Job-Search-Theorie - und praktischen Erfahrungen aus der Berufs- und Arbeitsberatung. Es geht das Thema „Arbeitsmarkt“ grundsätzlich und ganzheitlich an: Aus unterschiedlichen Fachgebieten wie Volkswirtschaftslehre, Arbeitsmarkttheorie, Arbeitsmarktstatistik und persönlicher Beratungserfahrung leiten die Autoren Konzepte ab, die die Arbeitsmarktpolitik deutlich bereichern, und zwar hin zu einer persönlichen Beratungs- und Vermittlungsstrategie für Arbeitsuchende nach dem Prinzip: „Fördern und Fordern“. Die Autoren sehen in der Stärkung der Eigenverantwortung einen Weg, den Kern der sozialen Sicherungssysteme und damit die soziale Marktwirtschaft auch in Zeiten der Globalisierung und der verstärkten internationalen Arbeitsteilung zu erhalten.

Das Buch ist eine Pflichtlektüre für alle, die im Arbeitsmarktbereich lehren und studieren und die in der Arbeitsmarktpolitik sowie bei der Beratung und Vermittlung Verantwortung tragen oder unternehmerisch tätig sind.

Heinrich Alt
Vizepräsident der
Bundesanstalt für Arbeit

Prof. Dr. Hermann Saterdag
Direktor der
Fachhochschule der Bundesanstalt für Arbeit

Vorwort

"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".

M. Buckingham & C. Coffman

Das vorliegende Buch basiert auf den Erfahrungen langjähriger Lehrtätigkeit der Autoren an der Fachhochschule der Bundesanstalt für Arbeit. Die Motivation zum Schreiben dieses Buches entstammt der positiven Resonanz und der kritischen Auseinandersetzung mit Praktikern bei vielen Job-Search-Seminaren der letzten Jahre sowie der Ideenkonferenz ARBEIT 1999. Der Bundesanstalt für Arbeit und ihrer Fachhochschule danken wir für die Inanspruchnahme unserer diesbezüglichen Weiterbildungsseminare.

Eine schnellere und passgenauere Stellenbesetzung könnte bundesweit zu einer Verringerung der Arbeitslosigkeit in der Größenordnung von ca. 200.000 Personen führen. Dabei wären 200.000 weniger Arbeitslose das Ergebnis von relativ marginalen Veränderungen bei den beiden wichtigsten „Stellgrößen“: Eine um 3 Tage verkürzte Verweildauer in der Arbeitslosigkeit und ein um einen halben Prozentpunkt verringertes Risiko, arbeitslos zu werden. Die in diesem Buch vorgestellten Job-Search- und Selbstvermarktungsstrategien könnten daher der Beitrag einer aktiven und aktivierenden Arbeitsmarktpolitik für das Bündnis für Arbeit sein. Die Beratungs- und Vermittlungsleistungen in den Arbeitsämtern müssten dazu einen Bedeutungszuwachs erfahren, der vergleichbar ist mit Ländern - wie z.B. Großbritannien -, die bei der Bekämpfung der Arbeitslosigkeit in den letzten Jahren erfolgreicher waren als Deutschland.

Ein großes Dankeschön geht an Johannes Jonas. Die rasche Umsetzung des Manuskriptes in eine „camera-ready“ gestaltete Vorlage wäre ohne seine Hilfe nicht möglich gewesen. Ralf Bultschnieder danken wir für seine Informationen zur Umsetzbarkeit neuer Informationstechniken im Bereich der Arbeitsvermittlung. Dr. Maria Siska danken wir für ihre kritische Lektüre und ihre wertvollen Anregungen, ebenso Christian Scheller, Cornel Cremer-Flottmann, Barbara Ostermayer, der Diplomandin Sabine Winterer sowie den Studenten und Teilnehmern unserer Talentmarketing- und Job-Search-Seminare.

Viele unserer Studenten erhielten in den vergangenen Jahren die Chance, in britischen Jobcentres ein Praktikum zu absolvieren, dabei Erfahrungen mit der dortigen Profit-Center-Organisation zu machen und nebenbei benchmarking über die dortige Arbeitsvermittlung betreiben zu können. Aus diesen Erfahrungen sind einige Ideen entwickelt worden, die zu Innovationen auch in deutschen Arbeitsämtern führen können. Dafür danken wir insbesondere Diana Ross und Lynda Russell vom britischen Employment Service.

Dem Arbeitsamt Mannheim danken wir für die Mitinitiierung des Projektes T@lentMarketing für Schüler und Absolventen von Mannheimer Schulen. Für die Fortsetzung des Projektes T@lentMarketing bedanken wir uns beim Berufsbildungswerk Neckargemünd sowie der Initiative für Beschäftigung. Der Firma Müller-Druck in Mannheim danken wir für die fortgesetzte Unterstützung und Beratung bei der Erstellung von Druckvorlagen.

Für den „sprachlichen Schliff“ und das Ausbügeln von Tippfehlern bedanken wir uns bei Waltraud Egle. Die Verantwortung für alle noch verbleibenden Fehler und Mängel verbleibt natürlich bei den Autoren.

Wir widmen dieses Buch den innovativen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in den Arbeitsämtern, die mit ihrem persönlichen Engagement so vielen Menschen im Lande tagtäglich helfen, Perspektiven für ein Leben nach der Kündigung zu entwickeln.

Mannheim

Franz Egle und Walter Bens

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 globalen 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	11
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 Arbeitsmarktbilanz	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 Projektion 2010: global, Branchen, Tätigkeiten, Qualifikationen	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 Aktuelle Problemfelder der Arbeitsmarktpolitik	91
2.1.1 Analyse 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- und Vermittlungskonzepte	114
2.3.1 Wirkungsziele und arbeitsmarktpolitische Bedeutung	114
2.3.2 Ansatzpunkte für eine regionale Beschäftigungsinitiative	116
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
3. T@lentmarketing	145
3.1 Definition, Bedeutung und Messung	145
3.1.1 Begriff und Abgrenzung	145
3.1.2 Fähigkeits- und Eignungsdiagnostik	153
3.2 T@lentMarketing als Innovation für die Berufsberatung	157
3.2.1 Konzeptionelle Überlegungen	157
3.2.2 Talentdatenbank für Einsteiger ins Berufsleben	159
3.2.3 Formen der Bewerbungspräsentation und Realisierung in der Berufsberatung	161
3.2.4 Mögliche Inhalte und Gestaltung der Präsentation	163

3.2.5	Umsetzungsprojekte	165
3.3	Multimedia-Bewerbung	168
3.3.1	Grundüberlegungen und Definition	168
3.3.2	Formen der Bewerbungspräsentation	168
3.3.3	Überlegungen zum Einsatz von Bewerbungspräsentationen	170
3.3.4	Gestaltung einer eigenen Bewerbungspräsentation	172
3.3.5	Mögliche Inhalte einer Bewerbungspräsentation	174
3.3.6	Technische Aspekte der Erstellung	176
3.3.7	Programme und weitere Möglichkeiten zur Gestaltung der eigenen Bewerbungspräsentation	179
II.	Selbstvermarktungsstrategien für Arbeitnehmer	181
1.	Selbstvermarktung: Definition und Abgrenzung	181
1.1	Hintergrund: Die engpasskonzentrierte Strategie (EKS)	181
1.2	Das Prinzip: „Folge nie den anderen, sei ihnen stets voraus“	182
1.3	Grenzen der „Selbstvermarktung“	183
1.4	Phasen und Arten der Selbstvermarktung	184
1.4.1	Phasen der Selbstvermarktung	184
1.4.2	Arten der Selbstvermarktung	184
2.	Rahmenbedingungen für die Selbstvermarktungsstrategie	187
2.1	Gründe für das Scheitern von Arbeitsverträgen	187
2.2	Zusatzqualifikationen	188
2.3	Suchwege der Arbeitgeber	188
2.4	Berufsausbildung als Basis für die Jobs der Zukunft	190
2.5	Studium nach vorheriger dualer Berufsausbildung	191
2.6	„Addition“ von Ausbildungen, Kenntnissen und Fertigkeiten	192
2.7	Stärken ausbauen – Chancen wahrnehmen	193

3. Umsetzung der EKS mit der Selbstvermarktungsstrategie	195
3.1 Begriffe der engpasskonzentrierten Strategie	195
3.2 Anwendung der EKS in der Wirtschaft	196
3.3 Anwendung der EKS bei der Arbeitsuche	198
3.3.1 Suche nach neuen Zielpositionen und -gruppen: „Trichter“	198
3.3.2 Technik des beruflichen Querdenkens	201
3.4 Querdenken und Vorgehensweise bei der Zielgruppensuche	206
3.4.1 Systematik bei der Zielgruppenfindung	206
3.4.2 Systematik bei der Entwicklung der Differenzeignung	206
3.4.3 Zielgruppenfindung in der Wirtschaft und der Arbeitsuche im Vergleich	208
4. Die ZielgruppenKurzBewerbung (ZKB)	209
4.1 Zeitaufwand des Personalentscheiders für die Bewerbung	209
4.2 „Lebenslauf“: Es geht auch anders!	210
4.3 Form und Inhalt des „Beruflichen Kurzprofils“	212
4.4 Die Headline: Formulierung, Praxisbeispiele und Ergebnisse	214
4.5 Die „3. Seite“: Spezielle berufliche Kenntnisse und Erfahrungen	218
4.6 Bewerbungsschreiben für die Zielgruppe	220
4.7 Spezialitäten: Treuhand- und Rückfaxbewerbung	222
4.8 Wirkungen und Nebenwirkungen der ZKB	227
4.8.1 Folgen der Anwendung der ZKB	227
4.8.2 ZKB nach Studienabbruch	228
4.8.3 Reaktions-, Antwort- und Einladungsquote	229
4.8.4 Timing und Kosten	230
4.9 Voraussetzungen für den beruflichen Erfolg	231
4.9.1 Allgemeine Voraussetzungen	231
4.9.2 Angebotsauswahl und Entscheidungshilfen	231
4.9.3 Vorbereitung des Vorstellungsgespräches	232

4.9.4 Zusammenfassende Hinweise zur ZKB	234
5. Selbstvermarktung im Rahmen von Outplacement	237
5.1 Definition von Outplacement	237
5.2 Formen des Outplacement	237
5.3 Vorteile für den Arbeitnehmer	238
5.4 Vorteile für den Arbeitgeber	238
6. Datenquellen für die Beschaffung von Adressen	241
6.1 Datenbankquellen	241
6.2 Empfehlung von Datenbankquellen	242
7. Tipps für die Umsetzung der Strategie	245
7.1 Anwendung durch die Betroffenen	245
7.2 Nutzung der Strategie durch die Beratungsfachkräfte der Arbeitsämter	245
7.3 Eine Chance für die Selbstständigkeit	246
Summary und Resümee	247
Stellenmärkte im Internet	251
Literatur- und Quellenverzeichnis	263
Stichwortverzeichnis	267

Abbildungs- und Tabellenverzeichnis

Teil I

Abbildung 1-1:	Wirtschaft, Währung und Arbeitsmarkt im Zusammenhang	2
Abbildung 1-2:	Angebot und Nachfrage im volkswirtschaftlichen Kreislauf	8
Abbildung 1-3:	Das Gesetz von Angebot und Nachfrage	5
Abbildung 1-4:	Networking im globalen Markt	22
Abbildung 1-5:	Ermittlung der Stillen Reserve	38
Abbildung 1-6:	Zugangs- und Verbleibrisiko am Arbeitsmarkt	42
Abbildung 1-7:	Arbeitslosigkeit in Deutschland 1946 bis 2000	48
Abbildung 1-8:	Arbeitskratebilanz 1992 - 1999 (in Mio.)	49
Abbildung 1-9:	Das System von Angebot und Nachfrage am Arbeitsmarkt	50
Abbildung 1-10:	Komponenten der Arbeitslosen-Zeitreihe I	55
Abbildung 1-11:	Komponenten der Arbeitslosen-Zeitreihe II	56
Abbildung 1-12:	Niveau-Arbeitslosigkeit in klassischer und konjunktureller Form	58
Abbildung 1-13:	Die Job-Search-Theorie als Grundlage der Arbeitsmarkt- Ausgleichspolitik	63
Abbildung 1-14:	Das Trilemma bei Arbeitsmarkt-Projektionen	64
Abbildung 1-15:	Gewinner und Verlierer im sektoralen Strukturwandel	67
Abbildung 1-16:	Entwicklung der Tätigkeitsfelder von 1995 bis 2010	68
Abbildung 1-17:	Entwicklung der Dienstleistungstätigkeiten bis 2010	69
Abbildung 1-18:	Qualifikationsbedarf bis zum Jahr 2010	70
Abbildung 1-19:	Basisinnovationen und Strukturwandel der Wirtschaft	72
Abbildung 1-20:	Vom traditionellen Handel zum E-Commerce	76
Abbildung 1-21:	Risiken der Globalisierung und des Strukturwandels	77
Abbildung 1-22:	Future Jobs und Normal-Jobs	79
Abbildung 1-23:	Zeitarbeit im internationalen Vergleich – 1998 -	82

Abbildung 1-24:	Zeitarbeit in neuer Form: „Your Company needs you...“	83
Abbildung 1-25:	Qualifikationskompass für den Arbeitsmarkt der Zukunft	85
Abbildung 1-26:	„Das Haus der Schlüsselqualifikationen“	87
Abbildung 2-1:	Einstellungsablehnungen durch Arbeitgeber und Stellenablehnungen durch Arbeitslose	102
Abbildung 2-2:	Portfolio-Analyse der Stellenbesetzung	104
Abbildung 2-3:	Portfolio-Analyse der Arbeitsamts-Bewerber	105
Abbildung 2-4:	Portfolio-Analyse des Personalmanagements von Unternehmen	105
Abbildung 2-5:	Portfolio-Analyse der Arbeitsvermittlung	106
Abbildung 2-6:	Das Arbeitsamt im TQM-Wertevergleich Top versus Durchschnitt	113
Abbildung 2-7:	Neue Job-Search Strategien im Überblick	115
Abbildung 2-8:	Arbeitsuchvertrag I + II	121
Abbildung 2-9:	Persönliches Bewerberprofil I + II	122
Abbildung 2-10:	Stellen-Besetzungs-Management I + II	123
Abbildung 2-11:	Total Quality Management im System Arbeit	127
Abbildung 2-12:	Strategische Qualitätsplanung mit Portfolio-Analyse	130
Abbildung 2-13:	Die „Rückfallquote“ im Visier	132
Abbildung 3-1:	Matching Bewerber- und Stellenprofile: Schlüssel – Schloss	151
Abbildung 3-2:	Erfolgsfaktoren für die Einstellung von Arbeitsuchenden	152
Abbildung 3-3:	Das Herrmann-Dominanz-Instrument	155
Abbildung 3-4:	TalentMarketing: Ein neuer Weg zum Ausbildungsplatz/Job	159
Abbildung 3-5:	Multimedia-Bewerbung Beispiel 1: Übersicht	164
Abbildung 3-6:	Multimedia-Bewerbung Beispiel 2: Stärken-Präsentation	165
Abbildung 3-7:	CD-ROM TalentMarketing	166
Abbildung 3-8:	Evaluation des TalentMarketing-Projektes	167

Tabelle 1-1:	Kennziffern des Vermittlungserfolgs der BA 1999	45
Tabelle 1-2:	Messgrößen für die Vermittlungschancen von Arbeitslosen 1999	47
Tabelle 2-1:	Wirkungen des Einsatzes von neuen Job-Search-Strategien	116
Teil II:		
Abbildung 2-1:	Gründe für das Scheitern von Arbeitsverträgen	187
Abbildung 2-2:	Berufliche Weiterbildung „vertikal“ und „diagonal“	192
Abbildung 2-3:	Addition beruflicher Kenntnisse	193
Abbildung 3-1:	Differenzeignung - „Der Trichter“ –	199
Abbildung 3-2:	Die Technik des beruflichen Querdenkens	201
Abbildung 3-3:	Engpassbeispiel Wirtschaft / Arbeitnehmer	208
Tabelle 3-1:	Differenzeignungs-Analyse	207
Tabelle 4-1:	Angebotsauswahl und Entscheidungshilfen	232