

Prof. Dr. Jutta Rump  
Ernst-Boehe-Str. 4  
67059 Ludwigshafen  
0621 / 5203-238  
Fax: 0621 / 5203-200  
Mail: [rump@fh-ludwigshafen.de](mailto:rump@fh-ludwigshafen.de)  
[www.fh-ludwigshafen.de/rump](http://www.fh-ludwigshafen.de/rump)



# Arbeitsmarktfitness – Künftige Anforderungen an Arbeitnehmer/innen

ZIRP, Mainz 28. April 2005

1. Hintergründe
2. Anforderungen an Kompetenzen
3. Handlungsebenen
  - 3.1 Employability als betriebliches Thema
  - 3.2 Arbeitsmarktfitness aus individuelle Sicht - Jobility
4. Fazit



# 1. Hintergründe

S. 3



**Bedeutungs-  
zuwachs des  
Faktors Wissen**

**Verringerung der  
Halbwertszeit  
von Wissen**

**Explosionsartige  
Vermehrung von  
Wissen**

**Implementierung  
wissensintensiver  
Technologien**

**Der Einzelne sieht sich  
konfrontiert mit:**

- Strukturwandel auf dem  
Arbeitsmarkt
- Aufbrechen tradierter Berufs-  
felder und Erwerbsbiographien
- Anforderung, Verantwortung  
für sich selbst und die eigene  
berufliche Entwicklung zu  
übernehmen



**Die Gesellschaft sieht sich konfrontiert  
mit:**

- Strukturwandel auf dem Arbeitsmarkt
- Infragestellung herkömmlicher Systeme  
der Beschäftigungspolitik und sozialen  
Sicherung
- Wertewandel

**Das Unternehmen sieht sich  
konfrontiert mit:**

- Hartem Wettbewerb
- Hohem Kostendruck
- Wettbewerb um beschäftigungs-  
fähige Arbeitskräfte
- Ständigem Innovationsdruck

**Demo-  
graphische  
Entwicklung**

**Gesell-  
schaftlicher  
Wertewandel**

**Internationali-  
sierung und  
Globalisierung**

**Tertiarisierung d.  
sektoralen  
Entwicklung**



## 2. Anforderungen an Kompetenzen

Arbeitsmarktfitness zeigt sich in der Fähigkeit, fachlichen, sozialen und methodischen Kompetenzen unter sich wandelnden Rahmenbedingungen zielgerichtet und eigenverantwortlich anzupassen und einzusetzen, um eine Beschäftigung zu erlangen oder zu erhalten.

Damit wird deutlich, dass die Arbeitsmarktfitness auch Einstellungen und Mentalitäten tangiert. Sie umfasst also alle Fähigkeiten, die den Einzelnen tauglich für Beschäftigung machen.

Arbeitsmarktfitness wird häufig auch synonym mit Employability, Jobility sowie Beschäftigungsfähigkeit verwendet.



# Die Säulen der Arbeitsmarktfitness

## Überfachliche Kompetenzen

- § Teamfähigkeit
- § Konfliktfähigkeit
- § Kommunikationsfähigkeit
- § Empathie
- § Unternehmerisches Denken und Handeln
- § Reflexionsfähigkeit

**Überfachliche  
Kompetenzen**

**Einstellung  
Haltung**

„Mentalität“

## Einstellung und Haltung

- § Eigenverantwortung
- § Eigeninitiative
- § Veränderungsbereitschaft
- § Engagement
- § Belastbarkeit
- § Lernbereitschaft

## Fachliche Qualifikation

Ausbildung / Weiterbildung / Berufserfahrung



# Die Kernkompetenzen im Einzelnen (neben der fachlichen Qualifikation)

Der Mensch ...

... ist aktiv und ergreift Initiative.

... übernimmt Verantwortung für sich selbst und seine Leistung.

... setzt sich Ziele und erkennt die Konsequenzen seines Handelns.

... ist fleißig und engagiert sich.

... lernt kontinuierlich dazu und bleibt am Ball.

... ist fähig und bereit zur Zusammenarbeit.

...



## Der Mensch ...

- ... ist in der Lage, das was er meint und will, auszudrücken und zur Geltung zu bringen.
- ... ist auch kundenorientiert.
- ... behält in ungewohnten bzw. belastenden Situationen einen klaren Kopf.
- ... geht konstruktiv mit schwierigen Situationen und Misserfolg um.
- ... ist offen für Neues, ist neugierig.
- ... weiß, was er kann und denkt regelmäßig über sich und seine Berufsbefähigung nach.



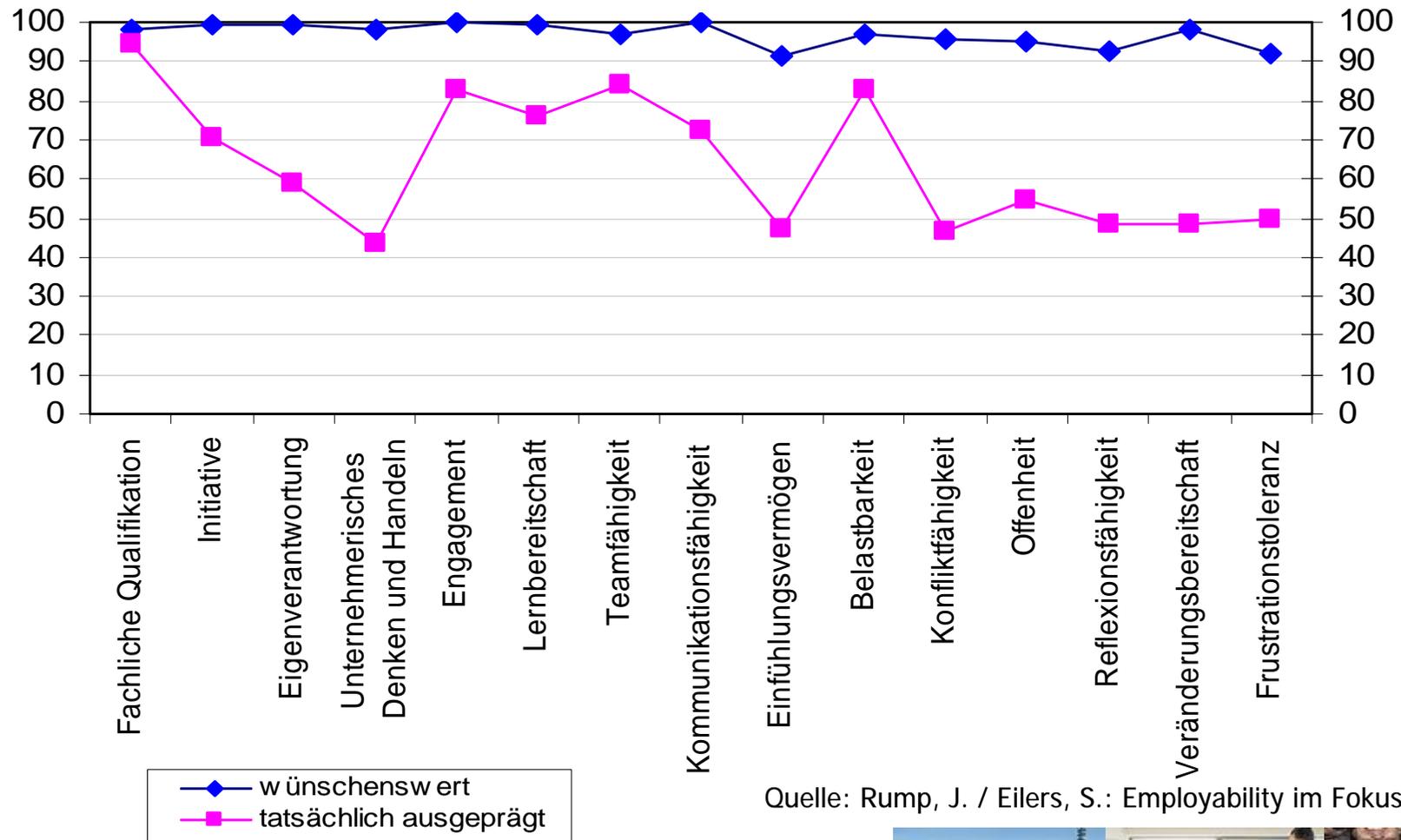


Es wäre vermessen zu glauben, ein Mensch könne all diese Kompetenzen in optimaler Ausprägung besitzen und entwickeln. Verdeutlicht werden soll, wie wichtig es für den Einzelnen ist, sich Ziele zu setzen, sich auf den Weg zu machen und das Ganze als kontinuierlichen, „immerwährenden“ Prozess zu sehen.

**Der Weg ist das Ziel!**



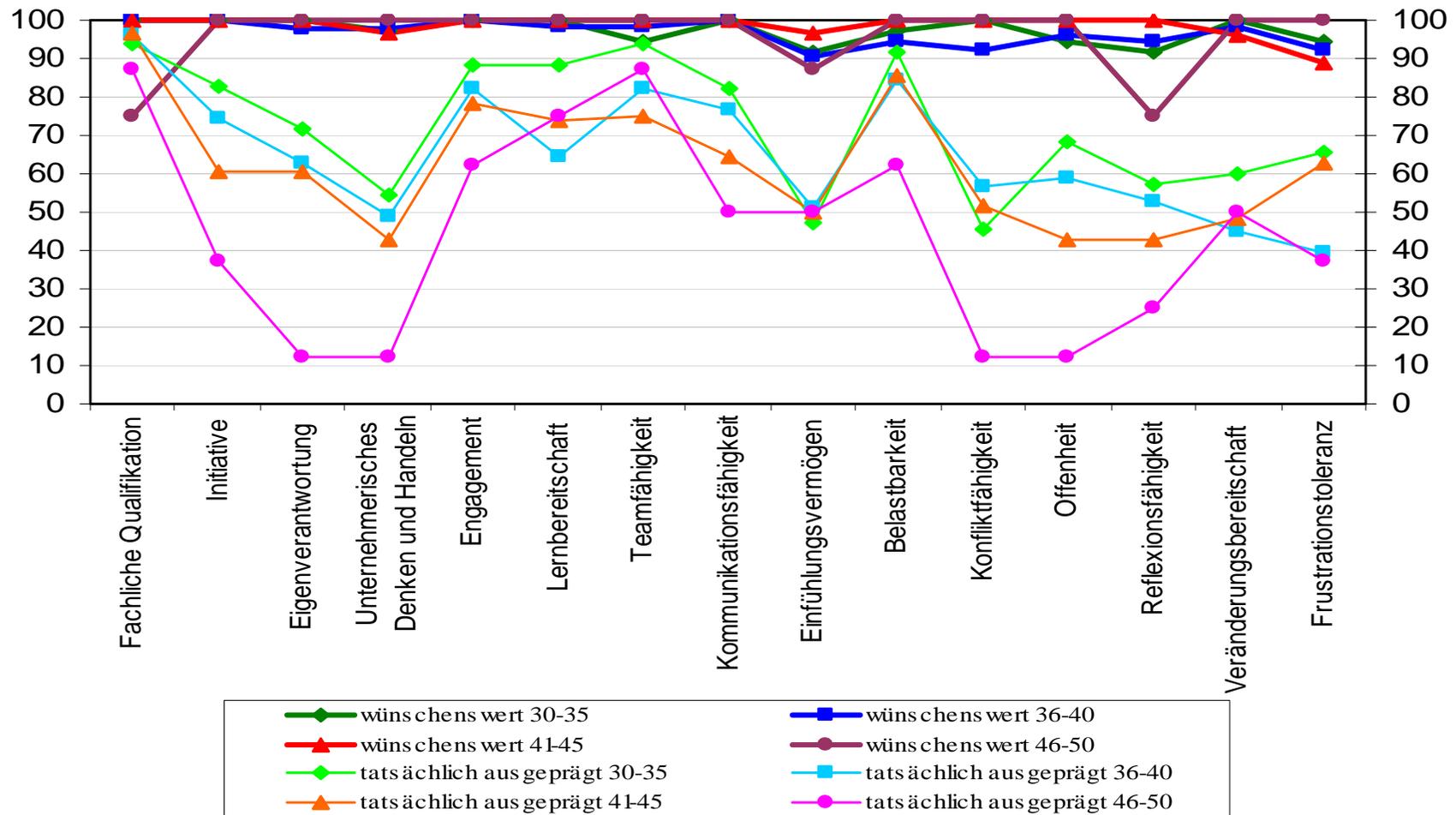
### Aspekte der Arbeitsmarktfitness - inwieweit wünschenswert bzw. tatsächlich ausgeprägt?



Quelle: Rump, J. / Eilers, S.: Employability im Fokus, 2005



Aspekte der Arbeitsmarktfitness - inwieweit wünschenswert bzw. tatsächlich ausgeprägt?



## 3. Handlungsebenen

S. 12



Grundsätzlich lassen sich drei Anknüpfungspunkte identifizieren:

- Die betriebliche Ebene.
- Die individuelle Ebene.
- Die gesellschaftliche und bildungspolitische Ebene.

Während der Begriff ‚**Employability**‘ eher auf der betrieblichen Ebene verwendet wird, wird auf der individuellen Ebene eher der Begriff ‚**Jobility**‘<sup>©</sup> benutzt. Auf der gesellschaftlichen Ebene kommt der Begriff ‚**Arbeitsmarktfähigkeit**‘ oder ‚**Berufsbefähigung**‘ mehr und mehr zum Einsatz.



## 3.1 Employability als betriebliches Thema

S. 14

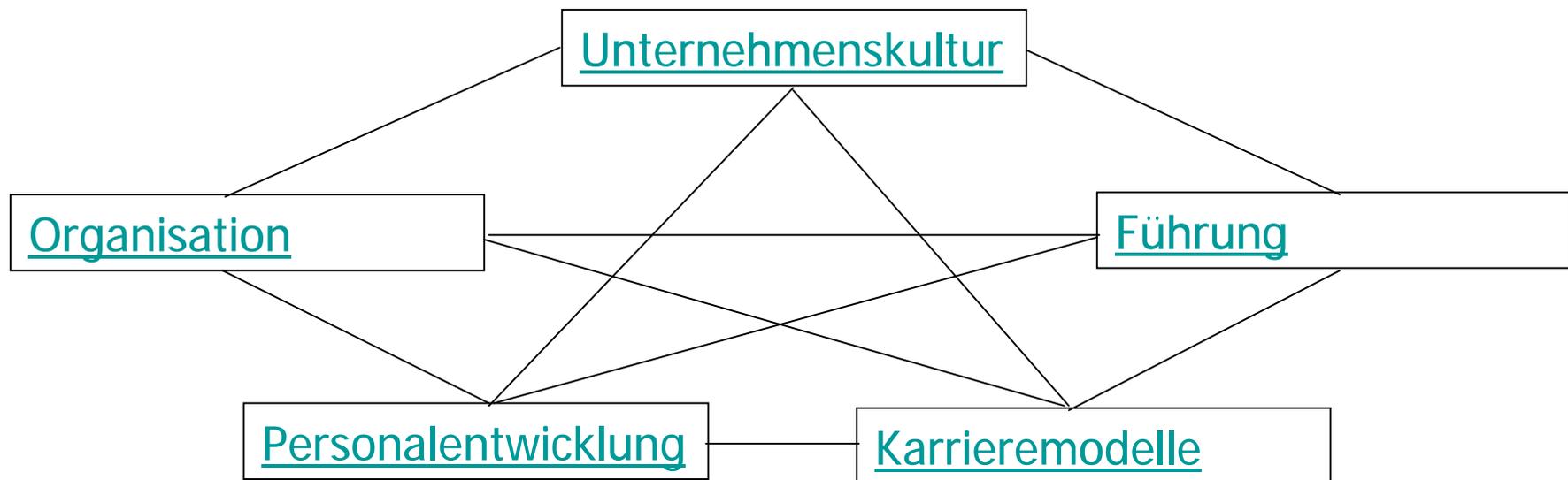


## a. Nutzen für Unternehmen

- § Schnellere Reaktionsgeschwindigkeit und höhere Anpassungsfähigkeit
- § Höhere Chance des vorausschauenden Handelns
- § Verbesserung der Wandlungs- und Veränderungsfähigkeit
- § Zunehmende Flexibilität beim Personaleinsatz
- § Wenn Employability nicht nur gefordert, sondern auch gefördert wird  
=> Steigerung der Attraktivität als Arbeitgeber
- § Entschärfung von Konflikten bei Personalanpassungs-Prozessen



## b. Erfolgskritische Handlungsfelder des Employability Managements



## c. Die Grundsätze des Employability Managements

- (1) Das Prinzip der Ganzheitlichkeit
- (2) Das Prinzip der Integration
- (3) Das Postulat der Wirtschaftlichkeit
- (4) Der ethische Kodex
- (5) Das Postulat des richtigen Zeitpunkts



## d. Befürchtungen auf Unternehmensseite

- § ‚Qualifizierung nach Außen‘
- § Höhere Personalentwicklungs- und Qualifizierungskosten
- § Höhere Kosten für Mitarbeiterbindung
- § Widerspruch zu den gelebten Führungsmustern
- § Widerspruch zu den bestehenden Strukturen und Prozessen
- § Widerspruch zur Unternehmenskultur
- § Zunahme der Komplexität
- § Entstehung einer „Zwei-Klassen-Belegschaft“
- § ...



## 3.2 Arbeitsmarktfitness aus individueller Sicht - Jability<sup>©</sup>

S. 19

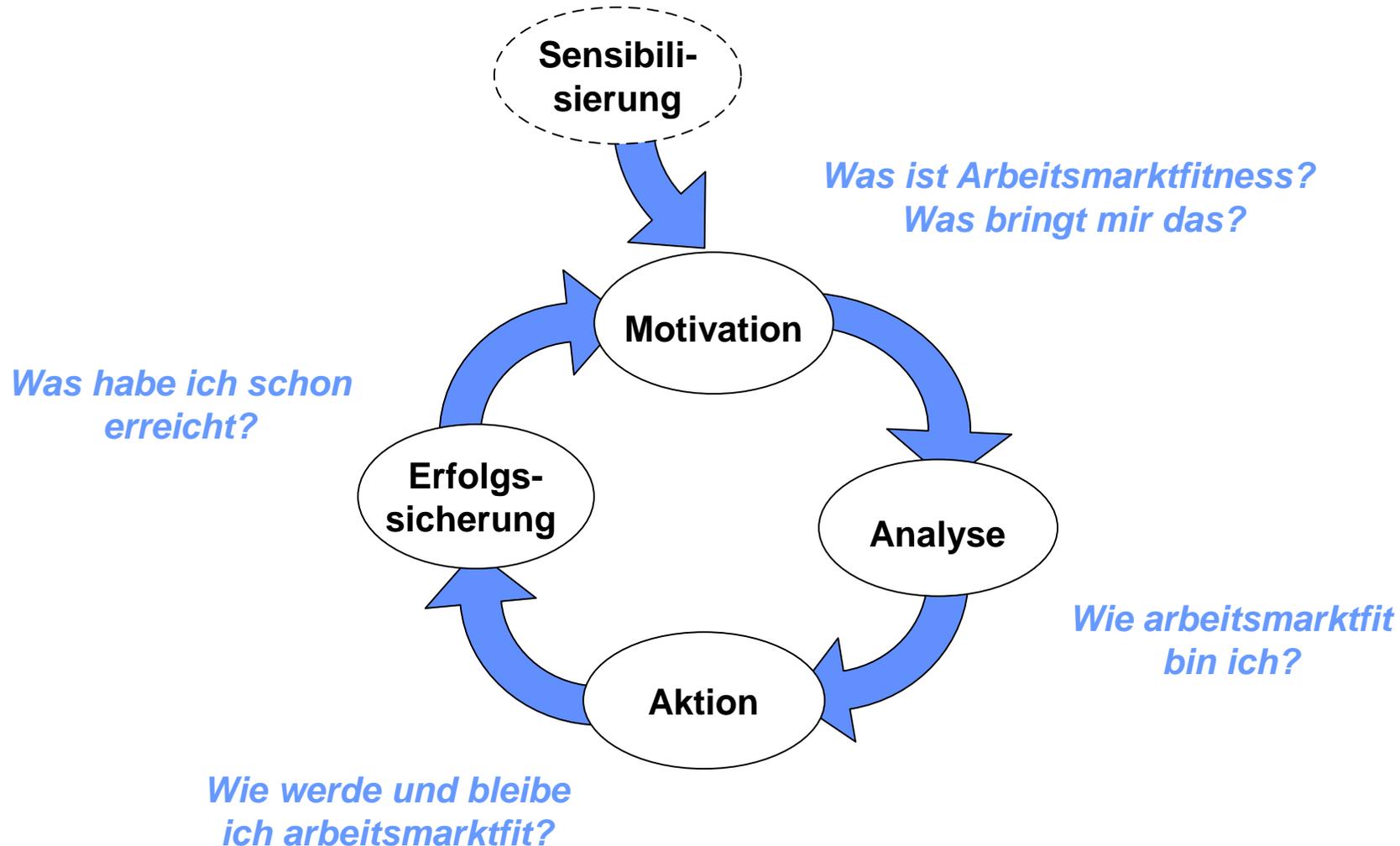


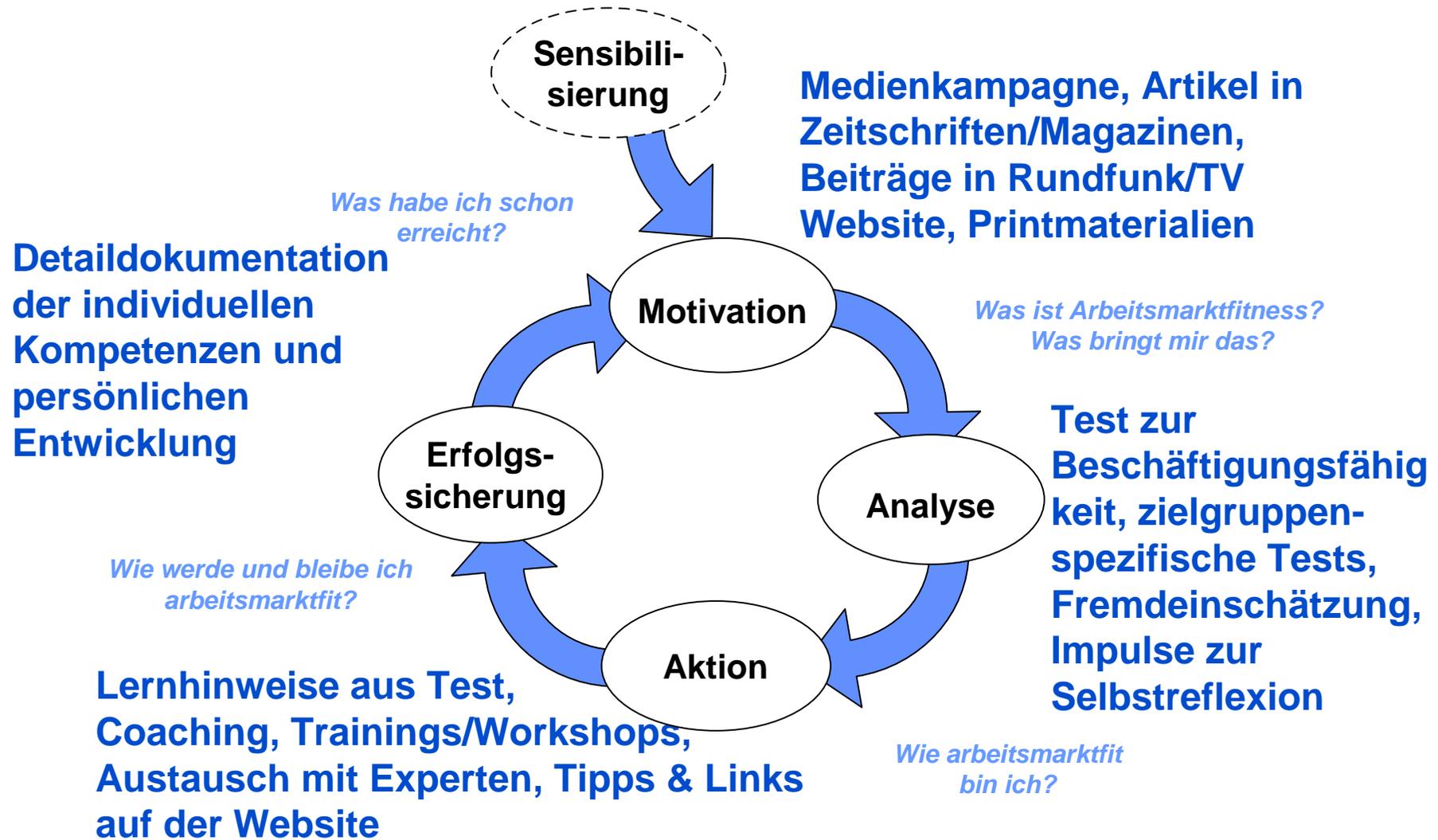
## a. Nutzen für den Einzelnen

- § Steigerung der Karrierechancen im Unternehmen und auf dem  
auf dem Arbeitsmarkt
- § Aktualität des eigenen Qualifikationsstandes
- § Erhöhung von Selbstbewusstsein und Eigenverantwortung
- § Wissen um die eigenen Stärken und Schwächen
- § Mitgestaltungsmöglichkeit an der eigenen beruflichen Zukunft
- § Gleichberechtigte Partnerschaftsbeziehung zum Arbeitgeber



## b. Der individuelle Ansatz: Der Jobility© Zyklus am Beispiel der Kampagne „in eigener Sache“





## c. Befürchtungen seitens des Einzelnen

- § Angst vor Überforderung
- § Angst vor Versagen
- § Angst vor „Nicht-Mithalten-Können“
- § Angst vor Burn-Out-Syndrom
- § Angst vor neuen Arbeitsbedingungen
- § Angst vor Arbeitsplatzverlust
- § Vermutung eines verdeckten Arbeitsplatzabbaus



### Grundsätzlich gilt für Arbeitsmarktfitness:

Es gehört zu den Aufgaben von Unternehmen Arbeitsmarktfitness zu fördern, ein Teil der Verantwortung für den Erhalt und die Entwicklung der Arbeitsmarktfitness trägt jedoch der Einzelne selbst.

- einerseits um den Erwartungen und Gegebenheiten seines aktuellen Arbeitgebers gerecht zu werden,
- andererseits um jederzeit auf dem Arbeitsmarkt auch für andere Arbeitgeber bzw. Berufsfelder attraktiv zu sein.



Beschäftigungsfähigkeit / Employability / Jobility /  
Arbeitsmarktfitness mit ihren Schlüsselqualifikationen lässt sich nicht  
von heute auf morgen entwickeln, weil sie einen starken Bezug zu  
sozialen und methodischen Denk- und Handlungsmustern, Werten  
und Einstellungen aufweist.

Wenn Arbeitsmarktfitness etwas mit sozialen und methodischen  
Denk- und Handlungsmustern, Werten und Einstellungen zu tun hat,  
dann ist deren Ausbildung eine Frage von Sozialisation.

Da die **Schule** eine wesentliche und wichtige Sozialisationsstation ist,  
beginnt die Ausbildung von Beschäftigungsfähigkeit bereits hier.



# Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!



- Alex, B. / Becker, D. / Stratmann, J.: Ganzheitliches Wissensmanagement und wertorientierte Unternehmensführung, in: Götz, K. (Hrsg.): Wissensmanagement – zwischen Wissen und Nichtwissen, 2., verbesserte Auflage, München 2000, S. 47 – 69.
- Antoni, C.: Wissensmanagement und Flexibilisierung, in: Antoni, C.; Sommerlatte, T. (Hrsg.): Report Wissensmanagement, 2. Auflage, Düsseldorf 1999, S. 10 – 14.
- Argyris, C.: Wissen in Aktion, Stuttgart 1997.
- Argyris, C. / Schön, D. A. : Die lernende Organisation, Stuttgart 1999.
- Blancke, S. / Roth, C. / Schmid, J.: Employability („Beschäftigungsfähigkeit“) als Herausforderung für den Arbeitsmarkt – Auf dem Weg zur flexiblen Erwerbsgesellschaft – Eine Konzept- und Literaturstudie (Arbeitsbericht Nr. 157 der Akademie für Technikfolgenabschätzung in Baden-Württemberg), Stuttgart, 2000.
- DIHK: Fachliches Können und Persönlichkeit sind gefragt – Ergebnisse einer Umfrage bei IHK-Betrieben zu Erwartungen der Wirtschaft an Hochschulabsolventen, Juli 2004.
- Englert, S.: Employability als Überlebensdroge, in: [http://www.changex.de/d\\_a00574print.html](http://www.changex.de/d_a00574print.html), 07.10.03, 09:20 Uhr.
- Fischer, H. : Von der Arbeitsplatzsicherheit zur Beschäftigungs-fähigkeit – das Employability-Konzept der Deutschen Bank AG, in: Uepping, H. (Hrsg.) / Lombriser R.: Employability statt Jobsicherheit, Neuwied / Kriftel 2001, S. 158-169.
- Friedli, V. : Die betriebliche Karriereplanung, Konzeptionelle Grundlagen und empirische Studien aus der Unternehmensperspektive, Berner betriebswirtschaftliche Schriften Band 27, Bern / Stuttgart / Wien 2002.



- Häusel, H.-G. : Think Limbic! Die Macht des Unbewussten verstehen und nutzen für Motivation, Marketing, Management, 3. Auflage, Planegg / München 2003.
- Lu-Court (14.01.2004, 11:50 Uhr): Die Macht des limbischen Systems, in: <http://www.lu-court.de/wissen-1.htm>, 14.01.2004, 11:50 Uhr
- Picot, A. / Scheuble, S. : Die Rolle des Wissensmanagements in erfolgreichen Unternehmen, in: Mandl, H. / Reinmann-Rothmeier, G. (Hrsg.): Wissensmanagement, Informationszuwachs – Wissensschwund? Die strategische Bedeutung des Wissensmanagements, München 2000, S. 19 – 37.
- Probst, G. / Raub, S. / Romhardt, K. : Wissen managen, wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen, 2. Auflage, Frankfurt 1998.
- Rump, J. / Lau-Villinger D.: Management Tool Wissensmanagement, Köln 2001.
- Rump, J. / Schmidt, S. : Lernen durch Wandel – Wandel durch Lernen. Sternenfels 2004.
- Rump, J. / Schmidt, S.: Employability Management, Ludwigshafen 2005.
- Rump, J. / Eilers, S: Employability im Fokus, Ludwigshafen 2005.
- Senge, P. M.: Die fünfte Disziplin: Kunst und Praxis der lernenden Organisation, Zweite Auflage, Stuttgart, 1997.
- Staudt, E. / Kottmann, M. : Technischer Wandel, berufliche Kompetenzen und Innovation, in: Personalführung, 34. Jahrgang, Heft 4, 2001, S. 68-72.
- Tamkin, P / Hillage, J. : Employability and Employers: the missing piece of the jigsaw, Brighton, 1999.
- Weinert, P. (Hrsg.) / Baukens, M. / Bollérot, P. / Pineschi-Gapenne, M. / Walwei, U.: Beschäftigungsfähigkeit: Von der Theorie zur Praxis (Soziale Sicherheit; Bd. 4), Bern; Berlin; Bruxelles; Frankfurt am Main; New York; Oxford; Wien, 2001.

