

# **Qualifizierung älterer Arbeitsloser - Besonderheiten, Strategien, Umsetzungsbeispiele aus dem Pakt50 für Nürnberg [Praxisbericht]**

*Thomas Freiling & Veronika Hammer*

Bei Unternehmen ist das Thema "ältere Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen" wenig präsent, so dass diese auf eine alternde Belegschaft bisher kaum vorbereitet sind. Die Einbindung Älterer, auch älterer Arbeitsloser, in den betrieblichen Alltag eröffnet neue Wege der Personalrekrutierung. Der Aufsatz konzentriert sich auf die Darstellung der Besonderheiten bei der Qualifizierung Älterer und nennt Umsetzungsbeispiele zur Integration Älterer in Beschäftigung.

## **1. Arbeitsmarktrisiken Älterer**

Seit Beginn der 90er Jahre erlebt die Thematik der älteren Mitarbeiter eine neue Aufmerksamkeit. Im Laufe von über 15 Jahren sind eine Vielzahl von Projekten und Initiativen aufgelegt worden, die die besonderen Kompetenzen Älterer im Arbeitsprozess analysiert, hervorgehoben und verbreitet haben, um die Bedingungen des Einsatzes Älterer im Arbeitsprozess transparent zu machen. Mittlerweile geht es weniger um die Erforschung dieser Grundlagen, sondern in erster Linie um die Verbreitung und den Transfer entwickelter Konzepte in Verbindung mit einer erforderlichen Sensibilisierung der Öffentlichkeit und der Unternehmen. Diese Aufgabe ist längst nicht abgeschlossen und gewinnt vor dem Hintergrund des jüngsten Beschlusses des Bundeskabinetts, das Renteneintrittsalter ab 2012 auf 67 Jahre anzuheben, noch an Bedeutung.

Die Aufmerksamkeit für ältere Beschäftigte ist häufig noch sehr gering, so dass Unternehmen auf eine alternde Belegschaft bisher kaum vorbereitet sind, und ein systematischer Ansatz einer altersgerechten Personalpolitik generell fehlt (Deutsche Gesellschaft für Personalführung 2005, 7). Das allein zeigen z. B. die anhaltend niedrigen Weiterbildungsquoten Älterer: Im Vergleich zu jüngeren Beschäftigten nehmen Ältere in einer verschwindend geringen Zahl an der beruflich/betrieblichen Weiterbildung teil: In allen OECD Staaten bildet sich die Altersgruppe der 55- bis 64-jährigen seltener fort (Sproß, Eichhorst 2005, 1). Zudem ist bislang die Strategie des Abbaus der älteren Beschäftigten auch im Rahmen der mit den Gewerkschaften verhandelten Sozialpläne vorherrschend, der Trend zur Frühverrentung ungebrochen. Der vorzeitige Ausstieg

wird durch staatliche Förderungen unterstützt und ist mittlerweile für die Beschäftigten selbst zu einer nahezu selbstverständlichen Strategie geworden.

Dabei haben Unternehmen guten Grund, sich mit dem Thema "alternde Belegschaften" eingehender zu beschäftigen und ihre Personalpolitik auf die deutliche Verlängerung des Verbleibs Älterer im Betrieb auszurichten. Würde der demografischen Entwicklung – die bis zum Jahre 2020 einen Anstieg des Anteils der über 50-jährigen an der Gesamtbevölkerung prognostiziert – nichts entgegengesetzt, so würde es zu einer stärkeren Verringerung des Arbeitskräfteangebotes mit messbaren Auswirkungen auf das Wirtschaftswachstum sowie zu einem Anstieg der Sozialausgaben kommen.

In der aktuellen Arbeitskräftebedarfsprojektion für Deutschland des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (Fuchs, Schnur, Zika 2005, 3) der Bundesagentur für Arbeit ist ausgewiesen, dass der Anteil der Unterbeschäftigung sowie das Arbeitskräfteangebot ab dem Jahr 2010 stark sinken wird bei einem gleichzeitig prognostizierten Anstieg des Arbeitskräftebedarfs. Unternehmen werden zukünftig weniger Arbeitskräfte zur Verfügung stehen.

Die (Re-)Integration von älteren Personen in den Arbeitsprozess muss vor dem skizzierten Hintergrund allen Sozialpartnern besonders am Herzen liegen. Es geht darum, die Älteren wieder zu integrieren, statt sie zu selektieren. Die Altersteilzeitregelung läuft nun Ende 2009 aus: Zur Umsetzung einer längeren Erwerbsphase werden beginnend Hürden aus dem Weg geräumt.

Ein Blick in die aktuellen Arbeitsmarktdaten des IAB verdeutlicht, dass die Chancen der Beschäftigung Älterer - trotz der abzusehenden Reduktion des Arbeitskräftebedarfs - allerdings nach wie vor gering sind. Die Erwerbstätigenquote der 55-bis 64-jährigen bewegt sich aus einer Langzeitperspektive betrachtet auf weiterhin niedrigem Niveau und liegt in Deutschland bei etwas über 40%, während in den skandinavischen Ländern und auch Großbritannien diese Quote mit teilweise über 60% deutlich höher ausfällt (Sproß, Eichhorst 2005, 2).

## **2. Besonderheiten bei der Qualifizierung älterer Arbeitsloser**

Sind die Älteren erst einmal länger als 1 Jahr arbeitslos und damit dem laufenden Arbeitsprozess intensiv entzogen, fällt der Wiedereinstieg als Alg-II-Empfänger besonders schwer. Aus der Arbeit mit der Zielgruppe im Pakt50 für Nürnberg lassen sich wesentliche Faktoren identifizieren, die sich hinderlich auf den Integrationsprozess auswirken :

1. Über 50-jährige nehmen deutlich weniger an Weiterbildung teil, als Jüngere. Während sich jeder dritte Ältere weiterbildet (31 Prozent) beträgt die Zahl der jüngeren Weiterbildungsteilnehmer im Alter von 35- bis 49 Jahren und 19- bis 34 Jahren jeweils 46 Prozent (Bundesministerium für Bildung und Forschung 2005, 27). Die geringe

- Weiterbildungsbeteiligung Älterer hat zur Folge, dass aufgrund fehlender Qualifikationen langfristig die *Anschlussfähigkeit* nicht gewährleistet ist. Die Personalentwicklung in den Unternehmen konzentriert sich noch zu stark auf den Aufbau von Qualifikationen und auf die Spezialisierung von jüngeren Beschäftigten und zu wenig bis gar nicht auf die Förderung älterer Mitarbeiter.
2. In Abhängigkeit des formalen Bildungsniveaus und Dauer der Arbeitslosigkeit lässt sich bei älteren Arbeitslosen eine *Lernentwöhnung* beobachten. Weiterbildungserfahrungen liegen längere Zeit zurück, so dass das Hineinbegeben in die Lernsituation Herausforderungen an das Lernverhalten und die Lernmotivation der Älteren stellt.
  3. Ältere haben die Strategie des frühen Ausstiegs in ihrem Selbstbild internalisiert: statt sich auf eine Beschäftigung bis zum Renteneintrittsalter einzustellen, avanciert die Frühverrentung zur Normalität. Die *Motivation* und das Bewusstsein, länger zu arbeiten bzw. länger arbeiten zu müssen und sich erneut den Anforderungen des Arbeitsmarktes zu stellen, fallen geringer aus.
  4. Bei Älteren lassen sich eher stetige Berufsbiografien mit langen Beschäftigungszeiten bei einem Arbeitgeber finden: Mit dem Alter wächst zudem die Betriebstreue. Während jüngere Beschäftigte vor dem Hintergrund häufig wechselnder Beschäftigungsverhältnisse und zunehmender Patchworkbiografien regelmäßig – teilweise mit professioneller Unterstützung - an ihrer *Selbstdarstellungsfähigkeit* arbeiten und diese trainieren, müssen Ältere diese Fähigkeit (wieder) erlernen, um ihre Qualifikationen und Kompetenzen auf dem Markt darzustellen.
  5. Längere über mehrere Jahre dauernde Phasen der Arbeitslosigkeit führen zu einem Entwöhnungseffekt hinsichtlich der *gestiegenen Anforderungen* von Unternehmen an die Handlungskompetenzen, aber auch an das äußere Erscheinungsbild. Die Erhöhung des Arbeitstempos sowie des Arbeitspensums führen im Falle eines Wiedereinstiegs zu zusätzlichen Belastungen, auf die im Rahmen der Arbeitsorganisation, der Arbeitsgestaltung, aber auch im Rahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung eingegangen werden muss.
  6. Wissenschaftliche Befunde von Bröker und Schönig (2005, 49) ergänzen diese Praxiserfahrungen dahingehend, dass die Re-Integration älterer Arbeitsloser in den Arbeitsmarkt auch zusätzlich dadurch erschwert sein kann, dass relativ hohe Lohnerwartungen durch vorherige Lohnentgelte oder Lohnnotwendigkeiten bedingt durch familiäre Verpflichtungen existieren.
  7. Außerdem steigen nachweislich die Häufigkeit und/oder die Schwere zumindest von einigen Krankheitsbildern. Einmal gilt dies für *Beschäftigte*, deren Arbeitsunfähigkeitstage wegen Muskel-/Skelett- und Herz-/Kreislaufkrankungen mit steigendem Alter deutlich zunehmen. Diese Gruppe von Beschäftigten ist aber im Hinblick auf Verletzungen und Atemwegserkrankungen weniger auffallend. Zum anderen haben ältere *Arbeitslose* zunehmend höhere gesundheitliche Einschränkungen und sind offenbar auch länger arbeitslos als jüngere Personen. (ebd., 50).
-

### **3. Strategien der Bewältigung und Umsetzungsbeispiele**

Die *Bundesinitiative „Perspektive 50plus – Beschäftigungspakte in den Regionen“* ist im Herbst 2005 mit einem „Paket“ an innovativen Möglichkeiten mit einem höheren Maß an Flexibilität gestartet (s.a. <http://www.perspektive50plus.de>). Der „Mehrwert“ der bundesweit 62 regionalen Beschäftigungspakte entsteht durch die Verbindung von Prozessebene (inklusive betrieblicher Ebene), Maßnahmenebene (Angebotsvielfalt durch regionale Initiativen) und Teilnehmerebene (Berücksichtigung individueller Berufsbiografien). Neu entwickelte und positiv evaluierte Ansätze sollen zur Unterstützung dringend benötigter arbeitsmarktpolitischer Förderinnovationen in die Regelförderung übernommen werden.

Im *Pakt50 für Nürnberg* wird auf der *Prozessebene* darauf geachtet, die Qualität der regionalen Partnerschaften hinsichtlich Zusammensetzung und Kompetenzen sowie Zusammenwirken von strategischen und operativen Akteuren zu steigern und zu nutzen. Damit einhergehend wird u. a. eine Kampagne gestartet, die eine Sensibilisierung der Öffentlichkeit sowie der personalverantwortlichen Personen in Unternehmen bezüglich notwendigerweise zu verändernder alternsgerechter Personalstrategien erreichen will. Auf der *Maßnahmenebene* werden Innovationsgehalt, Nachhaltigkeitsaspekte, Verwirklichung des Gender-Mainstreaming und die zielgruppenspezifische Passgenauigkeit geprüft. Auf der *Teilnehmerebene* sorgt ein zielgruppenspezifischer Ansatz dafür, ältere Arbeitslose zu fordern, zu motivieren und zu aktivieren.

Seit Beginn der Laufzeit des Pakt50 für Nürnberg (November 2005) wurden neue Erfahrungen mit den älteren Langzeitarbeitslosen im Raum Nürnberg gesammelt. Zentral war und ist die Frage, welche Anhaltspunkte und Strategien es gibt, um eine Steigerung der beruflichen Anschlussfähigkeit der älteren Langzeitarbeitslosen erreichen zu können. Die im Folgenden genannten und ausgeführten Aspekte der Heterogenität, der Motivation, der fachlichen Qualifizierung, des individuellen Zuschnitts und der Aktualisierung von Kompetenzen charakterisieren die bedeutendsten Praxiserfahrungen.

#### **3.1 Ältere Arbeitslose – eine heterogene Zielgruppe**

Die Zielgruppe der bisher in den Pakt aufgenommenen Personen (Stand: September 2006) ist äußerst heterogen: Unterschiede lassen sich vor allem hinsichtlich der Faktoren Bildung (speziell Frage einer abgeschlossenen Ausbildung), Geschlecht, Familienstand und Migrationshintergrund feststellen. Wird die Gesamtzahl der in im Pakt50 arbeitslos gemeldeten deutschen ALG-II Empfänger über 50 Jahren betrachtet, so fällt auf dass die Gruppe der An- und Ungelernten mit 27 Prozent eine hohe Ausprägung aufweist. Vielfach handelt es sich aber auch um Personen mit

Berufsausbildungen, die im Ausland erworben wurden, in Deutschland nicht anerkannt sind und somit nicht zur hiesigen Berufsausübung berechtigen. Dieser Personenkreis war zuletzt verstärkt in Helfertätigkeiten eingebunden. Bezieht man diese Gruppe in den Kreis der An- und Ungelernten mit ein, so beträgt dieser rund 43 Prozent.

Personen mit abgeschlossener anerkannter Ausbildung oder Hochschulstudium sind insgesamt betrachtet in der Minderzahl. Männer sind mit 58 Prozent und Frauen mit 42 Prozent vertreten. Auffallend ist das hohe Maß der Alleinstehenden: sie bilden rund 55 Prozent der Zielgruppe. Das Durchschnittsalter beträgt 54 Jahre. Personen, die Ausländer sind oder einen Migrationshintergrund aufweisen befinden sich zu rund 45 Prozent im Pakt50 für Nürnberg. Auch die Bundeszahlen weisen in eine ähnliche Richtung, wobei noch einmal die stark besetzte Gruppe der An- und Ungelernten deutlich wird.

### **3.2 Gesundheit als Reflexionsgegenstand**

In erster Linie geht es um die Herstellung der Anschlussfähigkeit an die Anforderungen des Arbeitsmarktes (Reduktion von Vermittlungshemmnissen), die nicht ausschließlich eine qualifikatorische Frage ist, sondern zusätzlich Aspekte der Motivation sowie der persönlichen Gesundheit berührt. Im Entwicklungsprozess des Paktes50 für Nürnberg stellte sich heraus, dass in diesem Zusammenhang eine Verknüpfung mit Ansätzen einer frühzeitigen Gesundheitsprävention sinnvoll ist. Die Leistungspotenziale Älterer können durch eine betriebliche *integrierte Gesundheitsförderung* länger erhalten bleiben. Dem Thema Gesundheitsförderung wird aber insgesamt noch zu wenig Stellenwert eingeräumt. Es sollte zudem über Weiterbildungsangebote stärker akzentuiert werden. In diesem Kontext wurde im Pakt50 ein „Arbeitsmarktfitnessprogramm“ entwickelt, um Gesundheitsaspekte zu Beginn und während der Qualifizierungsmaßnahmen zu berücksichtigen. Damit wird angestrebt, bei den älteren Arbeitslosen eine Erhöhung ihres Selbstwertgefühls, einen Abbau von Ängsten sowie eine realistische Selbsteinschätzung ihrer eigenen Belastungsgrenzen zu ermöglichen.

### **3.3 Motivationssteigerung durch Empowerment**

Wenn es um die Qualifizierung älterer Arbeitsloser vor dem Hintergrund der zuvor beschriebenen Gruppe geht, so zeigt sich, dass die Frage des Aufbaus von Qualifikationen in einem Kaleidoskop von Fragen angesiedelt ist. Aus diesem Kaleidoskop soll daher eine weitere wichtige Frage herausgenommen werden: Wie kann es gelingen, die Stärken und Ressourcen der Menschen, die es besonders schwer haben, wieder eine Berufstätigkeit zu finden, herauszufinden und zu nutzen? Hierzu wurden im Pakt50 für Nürnberg gute Erfahrungen mit dem Empowerment-Ansatz (Herriger 1997, Stark 1996) gemacht. Das stärke- und ressourcenorientierte Coaching in den Teilprojekten orientiert sich an folgenden Phasen: 1. „Mobilisierungsphase“: Wertschätzung und Akzeptanz

zusammen mit einer optionalen Eröffnung alternativer Möglichkeiten, 2. „Engagement und Förderung“: ermöglicht wird eine Begegnung mit Gleichgesinnten sowie der Austausch von Erfahrungen und Kritik, 3. „Integration und Routine“: ein Mentoring und Coaching findet durch Trainer statt, die erworbenen Fähigkeiten stabilisieren sich, die Teilnehmenden nehmen Abschied von gewohnten Verhaltensweisen, 4. „Überzeugung und ‚brennende‘ Geduld“: in einer letzten Phase sind bei den Trainern Geduld und Zeit erforderlich, um den Teilnehmern zu ermöglichen, die erworbenen Kompetenzen in Selbsthilfe, soziale und berufliche Integration umzusetzen.

### **3.4 Aktualisierung von Kompetenzen im Zuge einer individuell maßgeschneiderten Qualifizierung**

Gerade angesichts der in 3.1 beschriebenen Heterogenität der Zielgruppe empfiehlt sich eine individuell maßgeschneiderte Qualifizierung, mit der eine personale Aktualisierung von Kompetenzen gelingen kann. Im Pakt50 für Nürnberg bewähren sich bisher persönliche Förderpläne, die sich beispielsweise an folgenden Eckpunkten orientieren (siehe Abbildung 1):

Zeitliche Phasen	Inhalte
Phase der Einführung	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Anamnese der personenbezogenen Biografie</li> <li>2. Stärken-/Schwächenanalyse</li> <li>3. Motivation entwickeln, an Stärken ansetzen</li> <li>4. Fach- und fachübergreifende Kompetenzen finden</li> <li>5. Klärungsprozesse Selbst-/Fremdeinschätzung</li> <li>6. Erstellung eines individuellen Profildiagramms</li> </ol>
Phase der Perspektiventwicklung	<p>Frage: Wie soll die berufliche Zukunft aussehen?                  Jede/-r Teilnehmer/-in entwickelt für sich ein zukunftsorientiertes Bild darüber, wie seine/ihre berufliche Zukunft aussehen soll. Dabei stehen die Berater/-innen bzw. Trainer/-innen dialogisch zur Seite.</p>
Phase der Realisierung	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Zusammenbringen der beruflichen Zukunftsvorstellungen mit den eingangs erhobenen Stärken und Schwächen sowie mit den Angeboten der Unternehmen.</li> <li>2. Gestaltung von „maßgeschneiderten“ Zuschnitten.</li> <li>3. Planung der notwendigen Umsetzungsschritte zur Realisierung eines ganzheitlichen individuellen Profils.</li> <li>4. Vereinbarung der zeitlichen Abfolge der Umsetzung des individuellen Förderplans zwischen Berater/-innen und/oder Trainer/-innen und Teilnehmenden.</li> <li>5. Einbindung beteiligter Organisationen</li> <li>6. Evtl. institutionelle Begleitung organisieren</li> <li>7. Vereinbaren, dass Besprochenes eingehalten wird</li> <li>8. Ursachen bei Nichteinhalten eruieren</li> <li>9. Wege einleiten, um Plan einzuhalten oder zu aktualisieren.</li> <li>10. Der persönliche Förderplan gilt als erfolgreich absolviert, wenn der/die Teilnehmer/-in ihre berufliche Zukunftsperspektive umgesetzt und stabilisiert hat.</li> </ol>

Abbildung 1: Orientierungspunkte für den persönlichen Förderplan

Ein persönlicher Förderplan begünstigt die (Wieder-)Eingliederung in den ersten Arbeitsmarkt, weil er es den einzelnen Teilnehmenden erleichtert, ihre Lernschritte zu überprüfen, Verbindlichkeiten einzuhalten und vor allem, Selbstverantwortung zu übernehmen. Die Erfolge tragen in aller Regel dazu bei, die Anstrengungen bei der Durchführung (ziemlicher Zeitaufwand) zu kompensieren. Als positive Effekte erwiesen sich bisher: Größere Zufriedenheit bei den Teilnehmenden, bessere Passgenauigkeit der Maßnahme, geringere Abbruchzahlen, effizientere Kalkulation, höhere Qualität und Effektivität sowie insgesamt erfolgreichere Arbeit des Qualifizierungsanbieters.

### **3.5 Umsetzungsbeispiele für Qualifizierungsansätze**

Qualifizierungsansätze, die sich für ältere Arbeitslose vor dem Hintergrund der zuvor beschriebenen Besonderheiten eignen, müssen neue Wege einschlagen, um deutlicher auf die Stärken Älterer zu fokussieren (z. B. Berücksichtigung von Erfahrungswissen und vorheriger Lernbiografien). Positive Erfahrungen wurden im Pakt50 mit Qualifizierungsansätzen gemacht, die die Selbstorganisationsfähigkeit der Zielgruppe ansprechen und die Motivation der Älteren fördern.

Ein neues Konzept zur Selbstqualifizierung führt der Nürnberger Bildungsträger „Berufliche Fortbildungszentren der Bayerischen Wirtschaft (bfz) gGmbH“ durch. Eingeführt wurde die so genannte Aktivfirma in Anlehnung an die Methode der Arbeitsfabrik. Die AktivFirma hat - wie ein eigenständiges Unternehmen - ein Produkt zu vertreiben – nämlich die Besetzung von offenen Stellen. Die Teilnehmer strukturieren ihre eigene Jobsuche, sind in mehreren Abteilungen der Aktivfirma organisiert, arbeiten dabei in Teams und werden durch einen Betriebsleiter unterstützt. Dieser steuert die Arbeit der Teams anhand konkreter Arbeitsaufträge und Zielvereinbarungen. Erforderliches Praxiswissen wird sich so selbst direkt in der Arbeitssituation angeeignet. Das fördert wahrnehmbar eine prozess- und dienstleistungsorientierte Denk- und Arbeitsweise sowie die Motivation der Mitarbeiter. Der Erfolg ist dann am größten, wenn die Aktivfirma keine Mitarbeiter mehr hat.

Ein weiterer Bildungsträger (Noris Arbeit gGmbH) konzentriert sich auf die Qualifizierung erfahrener Älterer für einfache Tätigkeiten. Jobs gibt es insbesondere in der Dienstleistungsbranche (z. B. Servicedienste) und der Produktion. Erprobt werden Ansätze, bei denen sich Coaching- und Gruppenangebote verschränken. Neben fachlichen Themen werden Informationen zum Thema Gesundheit geboten. Über die Gruppenangebote werden zudem eigene Stärken herausgearbeitet und Verhalten in Stresssituationen trainiert. Das Konzept hilft, Verunsicherungen zu reduzieren und Ängste abzubauen. Eine wichtige Voraussetzung, um in einer folgenden Beschäftigung bestehen und Aufgaben kompetent ausführen zu können.

Auch für Ingenieure, Techniker und Meister sind neue arbeitsmarktnahe Ansätze entwickelt worden. Obwohl Unternehmer über einen Ingenieurmangel klagen, suchen in Deutschland rund 60.000 Ingenieure Arbeit. Fast die Hälfte von ihnen ist älter als 50 Jahre. Die Fachhochschule Nürnberg erprobt einen arbeitsplatznahen Qualifizierungsansatz, der die Qualifizierung und Tätigkeit (auch mit

Hilfe von eLearning) verbindet. Der Einsatz erfolgt innerhalb der Hochschule in Theorie und Praxis im wissenschaftlichen Bereich (Fachbereiche, Institute, Labore), in der Betriebsinfrastruktur (z.B. Technischer Dienst / Facility Management) sowie im Rechenzentrum. Ziel ist die Vermittlung notwendiger fachlicher Qualifikationen, die aufgrund längerer Arbeitslosigkeit fehlen. In tätigkeitsbegleitenden überfachlichen Workshops werden zudem Methoden- und Sozialkompetenzen vermittelt.

Entscheidend ist bei allen (unterschiedlichen) Qualifizierungsansätzen die Frage der Motivationsförderung. Das Anknüpfen an die Stärken (spezifische Kompetenzen) führt zu Erfolgserlebnissen, die sich positiv auf die Selbstbewertung der Älteren auswirken. Aufgrund erlebter Lernentwöhnung fällt es nicht nur schwer, die (neuen) Anforderungen einer Arbeitstätigkeit zu bewältigen, sondern bisherige Gewohnheiten zu verändern und teilweise auch aufzugeben. Coachingangebote haben die Aufgaben, diesen Prozess zu begleiten (s.a. 3.3 und 3.4).

## **4. Integratives Personalmanagement**

Obleich die individuellen Wege von Qualifizierung und von Aktualisierung der dann abrufbaren Kompetenzen wichtige Elemente darstellen, die in die richtige Richtung weisen, muss insbesondere auch auf der Unternehmenseite eine Neuorientierung stattfinden. Die Unternehmen müssen ihre Personalpolitik und ihr Personalmanagement künftig vermehrt darauf einstellen, dass neue Instrumente – z.B. der Personalbeschaffung – die Weiterbildungsanstrengungen und die berufliche (Re-)Integration unterstützen würden. Bei dieser Personalbeschaffung müssten in den Auswahlkriterien die unterschiedlichen Potenziale von Altersgruppen, Geschlechtern, Kulturen usw. berücksichtigt werden (Geldermann 2006). Damit kann man gleich von Beginn an einer betrieblichen Monokultur entgegenwirken und eine Unternehmenskultur, die die Unterschiedlichkeit der Beschäftigten als Stärke eines Unternehmens nutzt, aufbauen.

## **Autoren**

Dr. Thomas Freiling  
Forschungsinstitut Betriebliche Bildung gGmbH  
E-Mail: [freiling.thomas@f-bb.de](mailto:freiling.thomas@f-bb.de)  
Homepage: [http://www.f-bb.de/fbb/institut/mitarbeiter.php?we\\_objectID=1599](http://www.f-bb.de/fbb/institut/mitarbeiter.php?we_objectID=1599)

Prof. Dr. Veronika Hammer  
Fachhochschule Coburg, University of Applied Science  
E-Mail: [hammer.autolny@t-online.de](mailto:hammer.autolny@t-online.de)  
Homepage: <http://www.veronika-hammer.de/>

## Literatur

- Bröker, Andreas H. & Schönig, Werner (2005). Marktzugänge von Langzeitarbeitslosen trotz vermittlungshemmender Merkmale. Frankfurt: Peter Lang Verlag.
- Brüning, Gerhild (2002). Benachteiligte in der Weiterbildung. In: Brüning, Gerhild & Kuwan, Helmut (Hg.): Benachteiligte und Bildungsferne – Empfehlungen für die Weiterbildung. Bielefeld, S. 7-117.
- Bundesministerium für Bildung und Forschung (Hg.) (2005). Berichtssystem Weiterbildung IX. Ergebnisse der Repräsentativbefragung zur Weiterbildungssituation in Deutschland. Berlin: BMBF.
- Deutsche Gesellschaft für Personalführung (Hg.) (2005). Personalblitzlicht: Aging Workforce. PraxisPapiere Nr. 6. Düsseldorf: DGFP.
- Fuchs, Johann; Schnur, Peter & Zika, Gerd (2005). Arbeitsmarktbilanz bis 2020. IAB Kurzbericht Nr. 24 vom 08.12.2005. Nürnberg: iab.
- Geldermann, Brigitte (2006). Ältere beschäftigen: Aufgaben eines integrativen Personalmanagements. In: Severing, Eckart (Hg.): f-bb Newsletter. Ausgabe 02/2006. Nürnberg.
- Hammer, Veronika (2004). Persönlichen Förderplan erstellen. In: (ders.): Die Transformation kulturellen Kapitals – Berufliche Weiterbildung für Risikogruppen allein erziehender Frauen. Wiesbaden, S.221-223.
- Herriger, Norbert (1997). Empowerment in der Sozialen Arbeit. Stuttgart, Berlin, Köln: Verlag W. Kohlhammer.
- Memmert, Christian (2002). Eine individuelle Zukunft entwerfen. Der „Individuelle Bildungsplan“ in der beruflichen Bildung. In: DIE III/2002, Zeitschrift für Erwachsenenbildung, S.48-49.
- Sproß, Cornelia; Eichhorst, Werner (2005). Arbeitsmarktpolitik für Ältere. IAB Kurzbericht Nr. 16 vom 05.10.2006. Nürnberg: iab.
- Stark, Wolfgang (1996). Empowerment. Neue Handlungskompetenzen in der psychosozialen Praxis. Freiburg.

## Zitation

Empfohlene Zitation:

Freiling, Thomas & Hammer, Veronika (2006). Qualifizierung älterer Arbeitsloser - Besonderheiten, Strategien, Umsetzungsbeispiele aus dem Pakt50 für Nürnberg (Praxisbericht). In: bildungsforschung, Jahrgang 3, Ausgabe 2, URL: [http://www.bildungsforschung.org/Archiv/2006-02/praxis\\_pakt50/](http://www.bildungsforschung.org/Archiv/2006-02/praxis_pakt50/)

[Bitte setzen Sie das Datum des Aufrufs der Seite in runden Klammern und verwenden Sie die Kapitelnummern zum Zitieren einzelner Passagen]

## Anmerkung zur Veröffentlichungsform des "Praxisbeitrags"

Neben den wissenschaftlichen Beiträgen werden in der Zeitschrift *bildungsforschung* unter der Bezeichnung "Praxisbeiträge" auch kurze, auf wissenschaftlichen Argumentationen beruhende Berichte aus der Praxis veröffentlicht. Diese unterliegen nicht dem gleichen strengen Peer-Reviewing-Verfahren.