

Freiling, Thomas

## **Beschäftigungspakte als Instrument zur Förderung regionaler Integrationsstrategien für ältere Langzeitarbeitslose - Konzept und theoretischer Ansatz des „Pakt50 für Nürnberg“**

*Loebe, Herbert [Hrsg.]; Severing, Eckart [Hrsg.]: Integration älterer Arbeitsloser. Strategien - Konzepte - Erfahrungen. Bielefeld : Bertelsmann 2008, S. 27-43. - (Wirtschaft und Bildung; 48)*

urn:nbn:de:0111-opus-25435

Erstveröffentlichung bei:



### **Nutzungsbedingungen**

pedocs gewährt ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Die Nutzung stellt keine Übertragung des Eigentumsrechts an diesem Dokument dar und gilt vorbehaltlich der folgenden Einschränkungen: Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit dem Gebrauch von pedocs und der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

#### **Kontakt:**

**peDOCS**

Deutsches Institut für Internationale Pädagogische Forschung (DIPF)

Informationszentrum (IZ) Bildung

Schloßstr. 29, D-60486 Frankfurt am Main

eMail: [pedocs@dipf.de](mailto:pedocs@dipf.de)

Internet: [www.pedocs.de](http://www.pedocs.de)

# Integration älterer Arbeitsloser

Strategien – Konzepte –  
Erfahrungen

Unterstützt und gefördert durch



Bundesministerium  
für Arbeit und Soziales



Perspektive

**50plus**

Beschäftigungspakte  
in den Regionen



# Inhalt

Die Integration älterer Arbeitsloser .....	7
<i>Eckart Severing</i>	

## Einleitung

Innovation bei der Integration – Aufgabe und Anliegen der ARGE Nürnberg bei der Betreuung und Vermittlung älterer ALG II-Empfänger .....	13
<i>Thomas Friedrich, Maritta Hein-Kremer, Claus-Dieter Rückel</i>	

## I. Grundlagen und Voraussetzungen

Beschäftigungspakte als Instrument zur Förderung regionaler Integrations- strategien für ältere Langzeitarbeitslose – Konzept und theoretischer Ansatz des „Pakt50 für Nürnberg“ .....	27
<i>Thomas Freiling</i>	

Regionale Altersstrukturen in Deutschland – Herausforderungen an betriebliche Gestaltungsstrategien .....	45
<i>Andreas Huber, Ernst Kistler, Thomas Staudinger</i>	

Ältere am Arbeitsmarkt. ....	59
<i>Brigitte Geldermann</i>	

Ältere Arbeitslose charakterisieren: Der ALG II-Empfänger als ein unbekanntes Wesen? Identifizierung alterstypischer Beschäftigungsrisiken und vermittlungshemmender Merkmale bei älteren Langzeitarbeitslosen – Hinweise zur Gestaltung nachhaltiger Integrationskonzepte .....	73
<i>Mario Gottwald, Jana Franke</i>	

Beschäftigungschancen älterer Arbeitsloser aus Sicht Nürnberger Unternehmen – Eine Studie zur Weiterentwicklung regionaler Integrationsstrategien .....	91
<i>Mario Gottwald, Stefan Keck</i>	

## II. Ältere integrieren – Neue Konzepte entwickeln

Zuweisungsstrategie im „Pakt50 für Nürnberg“ –  
Konzept und Vorgehensweise der ARGE Nürnberg . . . . . 115  
*Bernd Hobauer, Britta Mennicke*

Selbstorganisation als Strategie? „AktivFirma“ als Instrument  
eines beteiligungsorientierten Integrationsansatzes. . . . . 121  
*Reinhard Heint, Wolfgang Semmelmann, Mario Gottwald*

Qualifizierung für den Call-Center-Markt –  
Wachstumsbranchen als Chance für ältere Langzeitarbeitslose . . . . . 131  
*Reinhard Heint, Michaela Schuhmann, Thomas Freiling*

Ganzheitliches Beratungskonzept im Projekt „50Plus – Erfahrung zählt“ . . . 145  
*Cäcilia Dahmen-Gregorc*

Ingenieure und Techniker im Blickfeld: höher qualifizierte Langzeit-  
arbeitslose an der Georg-Simon-Ohm-Hochschule für angewandte  
Wissenschaften – Ein Ansatz zur Realisierung eines modernen, arbeits-  
marktnahen sowie individuell begleitenden Qualifizierungsprogramms . . . 157  
*Ulrike Wirth, Achim Hoffmann*

## III. Ältere vermitteln – Strategien und Beispiele

Formen der Arbeitsmarkterschließung für ältere Langzeitarbeitslose.  
Ein Entwicklungsansatz aus dem „Pakt50 für Nürnberg“ . . . . . 183  
*Peter Hansel, Dieter Stöfel*

Sensibilisierungskampagne als Strategie einer offensiven Arbeitsmarkt-  
erschließung – Konzept und Produkte der Öffentlichkeitsarbeit . . . . . 197  
*Anja Heumann, Claudia Sack*

Gute Beispiele aus der Vermittlungspraxis: Tandems berichten . . . . . 205  
*Anja Heumann*

---

Kompetenzen bilanzieren: „KomPakt50“ als neues Verfahren einer zielgruppengerechten Kompetenzanalyse . . . . .	217
<i>Uwe Elsholz, Veronika Hammer</i>	

#### **IV. Resümee und Ausblick**

Wie wirkt der Pakt? Messung und Bewertung erzielter Wirkungen zur Integration älterer ALG II-Empfänger . . . . .	233
<i>Bianka Cimpean, Mario Gottwald, Stefan Keck</i>	

Herausforderungen und Lösungsstrategien zur Verbesserung der Arbeitsmarktchancen älterer Arbeitsloser . . . . .	247
<i>Uwe Elsholz, Thomas Freiling, Mario Gottwald</i>	

<b>Autorenverzeichnis . . . . .</b>	<b>259</b>
-------------------------------------	------------

# **Beschäftigungspakte als Instrument zur Förderung regionaler Integrationsstrategien für ältere Langzeitarbeitslose – Konzept und theoretischer Ansatz des „Pakt50 für Nürnberg“**

*Thomas Freiling*

## **1. Arbeitsmarktsituation Älterer als Ausgangspunkt der Beschäftigungspakte in Deutschland**

In Deutschland ist die Arbeitsmarktsituation Älterer nach wie vor prekär. Europäische Vergleichszahlen weisen konstant darauf hin, dass sich die Erwerbstätigenquote der 55- bis 64-Jährigen aus einer Langzeitperspektive betrachtet auf nachhaltig niedrigem Niveau bewegt und in Deutschland bei etwa 45 Prozent liegt. In den skandinavischen Ländern und auch in Großbritannien fällt diese Quote deutlich höher aus (bis zu 69 Prozent in Schweden) (vgl. Eichhorst/Sproß 2005, S. 2). Die Integration älterer Personen in den Arbeitsprozess muss vor dem skizzierten Hintergrund für alle Akteure ein besonderes Anliegen sein. Es geht darum, die Älteren zu integrieren statt sie zu selektieren, um dem Arbeitskräftebedarf der kommenden Jahre konstruktive Strategien entgegenzusetzen zu können. Obwohl innerhalb der letzten 15 Jahre durch fundierte, insbesondere arbeitswissenschaftliche Studien die Voraussetzungen für einen effektiven Einsatz auch älterer Mitarbeiter analysiert und die positiven Wirkungen herausgestellt wurden, lassen sich dennoch in den Unternehmen mehrheitlich Vorbehalte vorfinden, die eine Beschäftigung Älterer und auch ihre Integration in den Arbeitsprozess erschweren. Staatlich subventionierte Frühverrentungsregelungen der Vergangenheit (z. B. Altersteilzeitregelung) haben die Entwicklung noch unterstützt. Die Integration Älterer in den Arbeitsmarkt ist bislang mithilfe der bestehenden Förderungsinstrumente aktiver Arbeitsmarktpolitik kaum gelungen. Neue Wege zur Förderung der Beschäftigung Älterer, insbesondere von ALG II-Empfängern, sind daher mit dem Bundesprogramm „Perspektive 50plus“ des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales eingeschlagen worden. Im Fokus stehen sogenann-

te Beschäftigungspakte, die über die Erhöhung regionaler Verantwortung zu einer Effektivierung und Flexibilisierung der Integrationsstrategien beitragen sollen.

## **2. Regionalität als Grundprinzip der Beschäftigungspakte**

### **2.1 Wirtschaftliche Struktur und Arbeitsmarkt in Nürnberg**

Die Region Nürnberg ist geprägt durch einen anhaltenden Wandel: Grundlegendes Kennzeichen der letzten Jahrzehnte sind die kontinuierlichen Verluste von Arbeitsplätzen im produzierenden Gewerbe und Handel bei gleichzeitig wachsenden Zuwachsraten im Dienstleistungssektor. Für den Wandel zum Dienstleistungszentrum stehen Namen wie die GfK (Gesellschaft für Konsum-, Markt- und Absatzforschung), die Nürnberger Versicherungsgruppe oder die DATEV. Mit etwa 10 000 Beschäftigten ist Nürnberg heute der Call-Center-Standort Nr. 1 in Bayern. Mit SELBYTEL hat einer der Marktführer Europas seinen Sitz in Nürnberg. Betrachtet man die Entwicklung der letzten Jahre insgesamt, so ist der Dienstleistungssektor die einzige Sparte, in der neue Jobs entstanden sind. Deren Anzahl konnte allerdings den Beschäftigungsrückgang in den anderen Wirtschaftssektoren, insbesondere im produzierenden Gewerbe, nicht kompensieren.

Der Dynamik des Strukturwandels vor allem in der Metall- und Elektroindustrie fallen auch traditionsreiche und ehemals erfolgreiche Firmen zum Opfer, wie die Entwicklungen bei Unternehmen wie Grundig oder AEG belegen. Die Orientierung hin zu modernen und zukunftsorientierten Dienstleistungen sowohl mit unmittelbarem Unternehmensbezug (z. B. Informationswirtschaft, Rechts-, Ingenieurberatung, Marktforschung) als auch im Bereich der öffentlichen und privaten Dienstleistungen führt insbesondere unter dem Gesichtspunkt des Bedarfs nach qualifizierten Arbeitskräften zu strukturellen Anpassungsproblemen.

Neue Chancen für den Standort Nürnberg und die Region ergeben sich auch aus der Osterweiterung der EU und der dadurch zentraleren Lage der Stadt im Wirtschaftsraum Europa. Diese zunehmende Bedeutsamkeit spiegelt sich in der im Jahr 2005 erfolgten Attestierung als europäische Metropolregion wider. Die dadurch induzierte weitere Beschleunigung von Umstrukturierungsprozessen der Wirtschaft bedeutet auch, dass Arbeitskräftebedarfe entstehen. Es gilt, diese altersneutral zu bewerten, um festzustellen, inwieweit erfahrungsbasierte Kompetenzen Älterer wirtschaftliche Vorteile generieren können. Diese Arbeitsplätze für die Zielgruppe der ALG II-Empfänger zu erschließen und für deren Integration zu nutzen, hat sich der „Pakt50 für Nürnberg“ zur Aufgabe gemacht.

## 2.2 Ältere Arbeitslose in Nürnberg

Die Arbeitsmarktdaten verweisen auf eine größere Zahl von Menschen auf dem Arbeitsmarkt, die derzeit nicht in Beschäftigung stehen. Zu Beginn des Projektes war die Zahl deutlich höher als dies nunmehr festgestellt werden kann. Die anziehende Konjunktur wirkt sich nur in geringem Maß auf die über 50-jährigen ALG II-Empfänger in Nürnberg aus (vgl. Friedrich/Hein-Kremer/Rückel in diesem Band). Mitte 2007 weisen die Bestandsdaten für alle Altersgruppen eine Zahl von rund 25.000 Arbeitslosen aus dem Rechtskreis SGB II und III (vgl. Bundesagentur für Arbeit 2007) im Vergleich zu knapp 31.500 im Oktober 2005 aus (vgl. Bundesagentur für Arbeit 2005). In Nürnberg zog im Jahr 2006 erstmals seit 2001 die sozialversicherungspflichtige Beschäftigung wieder an. Bereits im 1. Quartal 2006 lag der Beschäftigungszuwachs in Nürnberg um 1,4 Prozent über dem Vorjahresquartal (vgl. Stadt Nürnberg 2007, S. 3).

Die aktuellen Zahlen verweisen darauf, dass in der Stadt Nürnberg rund ein Viertel aller Arbeitslosen über 50 Jahre alt ist und der Anteil der Langzeitarbeitslosen bei knapp 37 Prozent liegt.

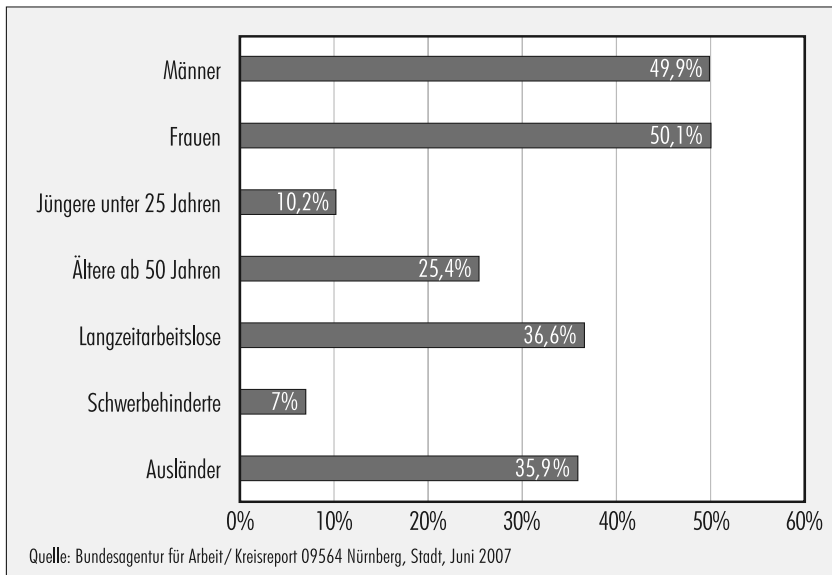


Abb. 1: Arbeitslosigkeit ausgewählter Personengruppen, Anteile an allen Arbeitslosen in Prozent



Dem Arbeitsmarkt ist im Durchschnitt die Gruppe der Bezieher von ALG II über 50 Jahren am meisten entfremdet, weil sie multiple Vermittlungshindernisse aufweist. Bei ihnen sind die Wiedereingliederungschancen deutlich reduziert. Die Ursachen hierfür liegen allerdings nicht allein in der Person selbst begründet (vgl. Gottwald/Franke in diesem Band). Ein sich kontinuierlich veränderndes wirtschaftliches Umfeld ist gleichermaßen Einflussfaktor für Integrationen. Am Beispiel älterer An- und Ungelernter ist erkennbar, dass sich nur schwierig Ansatzpunkte für neue Beschäftigungsmöglichkeiten ergeben (vgl. Dahmen-Gregorc in diesem Band). Veränderte Anforderungen an die Beschäftigten entstehen durch moderne Arbeitsplätze, die zunehmend weniger auf körperlichen Einsatz bauen denn auf überfachliche Kompetenzen wie Einsatzbereitschaft, Verantwortungübernahme, Flexibilität, Mobilität sowie Serviceorientierung. Dieser Prozess ist eine der Ursachen für die besonders hohe (Langzeit-)Arbeitslosigkeit an- und ungelerner Arbeitskräfte. Bei diesen Tätigkeiten ist der Arbeitsplatz-

Merkmale	insgesamt		davon (Spalte 1)			
	absolut	Anteil	SGB III		SGB II	
			absolut	Anteil	absolut	Anteil
	1	2	3	4	5	6
<b>Bestand</b>						
Insgesamt	25.317	100,0%	7.670	30,3%	17.647	69,7%
Männer	12.639	49,9%	3.379	26,7%	9.260	73,3%
Frauen	12.687	50,1%	4.291	33,8%	8.387	66,2%
Jüngere unter 25 Jahren	2.593	10,2%	879	33,9%	1.714	66,1%
Ältere ab 50 Jahren	6.426	25,4%	2.587	40,3%	3.839	59,7%
Langzeitarbeitslose	9.276	36,6%	1.805	19,5%	7.471	80,5%
Schwerbehinderte	1.767	7,0%	559	31,6%	1.208	68,4%
Ausländer	9.083	35,9%	1.882	20,7%	7.201	79,3%
ohne abgeschlossene Ausbildung	zurzeit nicht auswertbar					

Quelle: Bundesagentur für Arbeit, Stand Juni 2007

Tab. 1: Entwicklung des Arbeitsmarktes Nürnberg, Stadt

abbau in den letzten Jahren noch stärker ausgefallen als in anderen Bereichen. Die Aufgaben werden anspruchsvoller und stärker prozessorientiert. In Bezug auf einfache Arbeiten formulieren Betriebe – in empirischen Untersuchungen zum Anforderungsgehalt früherer Helferberufe – höhere Erfordernisse in Bezug auf Verantwortung, Überblick und Sozialkompetenzen (vgl. Zeller/Richter/Dauser 2004).

In Nürnberg liegt die Quote der Personen aus dem Rechtskreis des SGB II gemessen an allen 25.000 Arbeitslosen bei 70 Prozent des Bestandes. Im Juni 2007 waren davon 3.839 arbeitslose Personen über 50 Jahre alt.<sup>1</sup>

Insgesamt ist die Zahl der ALG II-Empfänger allerdings mit ca. 10.000 deutlich höher, wenn die Gruppe der Ratsuchenden und Arbeitsuchenden („Aufstocker mit ergänzenden Leistungen“) hinzugerechnet wird. Besonderes Kennzeichen ist, dass von den arbeitslosen Älteren 75 Prozent keinen Abschluss oder einen Hauptschulabschluss und ca. 80 Prozent keine oder keine in Deutschland anerkannte Ausbildung aufweisen können. Hieraus ergeben sich Herausforderungen an den Beschäftigungspakt und sein Konzept, dessen Auftrag es ist, über die Erprobung neuer Wege zu einer Verbesserung der Lage beizutragen.

### 3. „Pakt50 für Nürnberg“: Hintergrund und Konzept

Der Pakt50 ist ein regionaler Netzwerkverbund, bestehend aus fünf Teilprojekträgern unter Federführung der ARGE Nürnberg.<sup>2</sup> Die Ausrichtung des Beschäftigungspaktes geht über die bisherigen Ansätze hinaus, in erster Linie Strategien der Qualifizierung und Vermittlung vorzusehen. Dem Konzept liegt die Erkenntnis zugrunde, dass der Erfolg der Wiedereingliederung von mehreren, miteinander in Verbindung stehenden Faktoren abhängt, die in ihrer Gesamtheit und Verschränkung dazu beitragen, Vermittlungshemmnisse zu beseitigen. Der mehrdimensionale Ansatz optimiert das Zusammenwirken von Maßnahmen auf den drei Ebenen „*Person*“ (Arbeitsuchender/Arbeitnehmer), „*Organisationen*“ (Arbeitgeber/aufnehmender Markt) und „*Region*“ (regionales Umfeld/allgemeine Öffentlichkeit).

Alle gewählten Strategien und Maßnahmen des Pakt50 beziehen sich auf mindestens eine der drei Ebenen. Der Pakt hat in seiner zweijährigen Laufzeit knapp

---

<sup>1</sup> Der Anteil der Nicht-Deutschen (Migranten, Ausländer) liegt bei ca. 40 Prozent.

<sup>2</sup> Träger der Grundsicherung für Arbeitsuchende (Arbeitsgemeinschaft nach SGB II).



Abb. 2: Integrationsstrategie im Pakt50 auf drei Ebenen

940 Personen aktiviert und eine Vermittlungsquote<sup>3</sup> von 21 Prozent erreichen können. Förderleistungen an Unternehmen sind kaum bis gar nicht gezahlt worden. Dies kann im Hinblick auf die vorliegenden Vermittlungshemmnisse der Zielgruppe sowie im Vergleich zu anderen Instrumenten für ältere Langzeitarbeitslose als erfolgreich bewertet werden.

Ziel und Ansatz des „Pakt50 für Nürnberg“ ist es, die Gesamtheit der in der Region vorhandenen Ideen, Kompetenzen und Ressourcen zu nutzen, um neue Wege zur Eingliederung älterer Arbeitsloser in Beschäftigungsverhältnisse zu gehen. Die Möglichkeiten einer Zusammenarbeit regionaler Akteure werden durch § 16 Abs. 2 Satz 1 SGB II – im Falle, dass Regelinstrumente nicht zum Erfolg führen – gestützt.

### 3.1 Ebene der Person

Im Fokus des „Pakt50 für Nürnberg“ stehen ältere Personen über 50 Jahren, die im ALG II-Bezug sind oder in absehbarer Zeit ALG II beziehen werden. Ver-

<sup>3</sup> Aufnahme einer sozialversicherungspflichtigen Beschäftigung

mittlungshemmnisse dieser Personengruppe setzen sich aus unterschiedlichen Faktoren zusammen (vgl. Gottwald/Franke in diesem Band).

Vor dem Hintergrund sich ständig verändernder Arbeitsmarktbedingungen, Tätigkeitsanforderungen und Anforderungen an die Handlungs- und Beschäftigungsfähigkeit ist es notwendig, Handlungskompetenzen (Fach-, Methoden-, Sozial- und Selbstkompetenzen) laufend den Bedarfen der Arbeitssituation und des Beschäftigungsmarktes anzupassen. Dies in die Hand zu nehmen und Verantwortung für den Erhalt ihrer Beschäftigungsfähigkeit (Employability) zu übernehmen, wird als Anforderung an die Erwerbstätigen selbst gesehen. Auch die betriebliche Weiterbildung und Personalentwicklung ist insbesondere auf eine Mitwirkung der Mitarbeiter angewiesen, z. B. über die Stärkung der Bereitschaft zum lebenslangen Lernen, Beteiligung an der Finanzierung oder an der aufzuwendenden (Frei-)Zeit (vgl. Bellmann/Dietz/Walwei 2006, S. 81).

Im Berufsverlauf erworbene Kompetenzen müssen sich flexibel auf ein Spektrum unterschiedlicher Tätigkeiten beziehen, für welche die formale Erst- oder Zweit-Qualifikation ursprünglich nicht ausgelegt war. Grundlegende berufliche Weiterbildungen liegen bei Mitarbeitern über 50 oftmals länger zurück; sie nehmen zudem seltener an Weiterbildung teil als Jüngere im Alter von 35–49 Jahren, die die weiterbildungsaktivste Gruppe darstellen (BMBF 2005, S. 25).<sup>4</sup> Zudem besteht Gefahr, dass die geringere Teilnahme an Weiterbildungsmaßnahmen zu einem „Verlernen“ des Lernens führt.

Beschäftigungspotenziale für ältere Arbeitslose liegen nicht zuletzt in zukunftssträchtigen Branchen der Region (vgl. Heil/Schuhmann/Freiling in diesem Band). Durch Analysen wird erkennbar, welche Bedarfe im regionalen Arbeitsmarkt vorhanden und in Entwicklung begriffen sind. Dieser voraussichtliche Bedarf kann auch mit den noch zu ergänzenden Kompetenzprofilen Älterer gedeckt werden. Dazu sind die tatsächlich im Laufe des Arbeitslebens erworbenen Kompetenzen (erstmalig) zu dokumentieren und noch zu ergänzende Kompetenzen und Entwicklungswege der Arbeitsuchenden gemeinsam festzulegen (vgl. Elsholz/Hammer in diesem Band). In diesem Zusammenhang ist die Bezeichnung „An- bzw. Ungelernte“ nicht ganz zutreffend, wenn es darum geht, Beschäftigungspotenziale dieser Personengruppe zu identifizieren. Durch Vorerfahrungen auch in informellen Bereichen sowie durch ausgeübte Tätigkeiten sind Kompe-

---

<sup>4</sup> Werden die Ergebnisse des Berichtssystems Weiterbildung (BSW) nur auf erwerbstätige Personen bezogen, so zeigt sich, dass Weiterbildung bei den erwerbstätigen Personen ab 50 Jahren keine unwichtige Rolle spielt.

tenzen vorhanden, an die angeknüpft werden kann. Älteren Arbeitslosen ohne eine Berufsausbildung kann der Wiedereinstieg erleichtert werden, indem auf der Grundlage spezifischer Bedarfsanalysen und Beratungsleistungen die bisherigen Qualifikationen und Kompetenzen ermittelt und zum Ausgangspunkt für eine individuelle Integrationsstrategie gemacht werden. Die notwendige Kompetenzanpassung und der mögliche Wiedereinstieg in eine Beschäftigung hängen auch mit der individuellen Lebensplanung und der Entwicklung alternativer Beschäftigungswege zusammen. Die vor der Arbeitslosigkeit ausgeübten Berufe bzw. Tätigkeiten bieten unter Umständen geringe Zukunftschancen. Um- bzw. Neuorientierungen sind notwendig, die die Vorstellungen der Zielgruppe einbinden. Beratung, Qualifizierung und Beschäftigung verstehen sich somit auf der Ebene „Person“ als eine Einheit, die inhaltlich durch unterschiedliche Angebote für die Zielgruppe gestaltet wird.

Die Ebene „Person“ stellt Beratung einschließlich Coaching und Begleitung, Qualifizierung für vorhandene Arbeitsstellen und Vermittlung in den Mittelpunkt. Zusätzlich wird die Reduktion von Vermittlungshemmnissen angestrebt, die durch Phasen längerer Arbeitslosigkeit (Lernentwöhnung oder psychische und/oder physische Beeinträchtigungen) entstanden sind. Beispielsweise handelt es sich um die folgenden Angebote:

- Angebote an die Zielgruppe zur Klärung und Beseitigung von Vermittlungshemmnissen;
- Angebote zur Begleitung der beruflichen Umorientierung;
- Durchführung konkreter Bedarfsanalysen zum Abgleich von bestehenden mit benötigten Kompetenzen;
- Durchführung unterschiedlicher Qualifizierungsangebote für die unterschiedlichen Zielgruppen mit und ohne formale Ausbildung (An- und Ungelernte, gewerblich-technisch und kaufmännisch Qualifizierte, Hochqualifizierte mit Techniker- oder Ingenieurabschluss).

### **3.2 Ebene Organisationen (Unternehmen)**

Die Ebene „Organisationen“ steht für die Bearbeitung über-individueller Handlungsfelder und integrationsförderlicher Rahmenbedingungen wie Schärfung des Bewusstseins des Umfeldes für die Potenziale älterer Mitarbeiter bei gleichzeitiger Reduktion von Vorbehalten, unternehmensbezogene Vermittlungsdienstleistungen sowie Information über den Einsatz älterer Mitarbeiter im Betrieb.

*Vorbehalte* von potenziellen Arbeitgebern erschweren häufig eine Beschäftigung Älterer (vgl. Geldermann in diesem Band). Die bestehenden Vorbehalte beziehen sich auf generelle Einschränkungen der physiologischen und psychologischen Leistungsfähigkeit sowie auf fehlende Qualifikationen oder unzureichende Lernmotivation (Pack et al. 2000, S. 14 f.; vgl. bei älteren ALG II-Empfängern Freiling/Hammer 2006). In der Unternehmensbefragung im Pakt50 wurde nach Veränderungen dieser Vorbehalte gefragt. Bei immerhin einem Viertel hat sich der Stellenwert dieses Themas in den letzten zwei Jahren durchweg erhöht. Unterstützend wirkte die öffentliche Diskussion über das Thema Fachkräftemangel, Schwierigkeiten bei der Rekrutierung qualifizierter Nachwuchskräfte sowie das öffentlichkeitswirksame Auftreten des „Pakt50 für Nürnberg“ (vgl. Gottwald/Keck in diesem Band).

Ein weiteres Argument für eine Verbesserung der Aufnahmebereitschaft sind die Studien über den zu erwartenden Fachkräftebedarf der letzten Jahre (vgl. Institut der Deutschen Wirtschaft 2001; Schneider/Stein 2006). Ein kurz- bis mittelfristiger Fachkräftemangel ist in mehreren Branchen absehbar. Immer weniger fertig ausgebildete Arbeitskräfte aus dem Bildungssystem stehen dem Arbeitsmarkt zur Verfügung.

Die Personalpolitik vorausschauender Unternehmen hat sich bereits darauf eingestellt und früher dominierende Strategien der Vorruhestandsregelung verworfen. Eine Empfänglichkeit für das Thema Bindung vorhandener älterer Mitarbeiter bis hin zur gezielten Neueinstellung ist erkennbar, vor allem bei denjenigen Unternehmen, die am ehesten betroffen sind, z. B. aufgrund eines höheren Altersdurchschnitts der Belegschaft (vgl. Grumbach/Ruf 2007, S. 40). Eine Umfrage der Deutschen Gesellschaft für Personalführung im Jahr 2005 ergab, dass die demografische Entwicklung bisher nur in wenigen Unternehmen auf der personalpolitischen Agenda steht, gezielte innerbetriebliche Maßnahmen erst in einem geringen Umfang umgesetzt sind und knapp die Hälfte der befragten Personaler keine zeitlichen Ressourcen für Umsetzungsmaßnahmen finden, da akute Probleme in den Unternehmen dem Thema Demografie immer vorgezogen werden (vgl. Deutsche Gesellschaft für Personalführung 2005, S. 7; Stöbel 2007, S. 123).

Generell wird deutlich, dass das Merkmal Alter nicht mit dem Ausmaß der Leistungsfähigkeit korreliert, sondern dass unterschiedliche Vorteile und gestaltbare Hemmnisse die Chancen der Beschäftigung Älterer beeinflussen. Dies gilt es immer wieder deutlich zu machen. Zentrales Ziel ist daher im Pakt50, Vorurteile zu reduzieren und die Nachhaltigkeit der Beschäftigung Älterer über konkrete Beratungs- und Unterstützungsleistungen zu erhöhen. Zentrale Annahme dabei

ist, dass der Erfolg einer längerfristigen Beschäftigung und somit der Erfolg der Eingliederung älterer Arbeitsloser am höchsten ist, wenn sowohl Arbeitgeber- als auch Arbeitnehmervertretungen über Potenziale und Besonderheiten der Beschäftigung Älterer sowie betriebspezifische Lösungswege informiert sind und bei der Umsetzung von Eingliederungen (nicht ausschließlich monetär) unterstützt werden.

Der „Pakt50 für Nürnberg“ konzentriert somit seine Aktivitäten nicht nur auf die Personen „Ältere“ z. B. über konkrete Qualifizierungsangebote, sondern bezieht auch die Organisationen mit in das Aktivitätsspektrum ein. Beispielsweise handelt es sich um folgende Maßnahmen:

- Beratung interessierter Unternehmen zu Fragen der Beschäftigung und Integration arbeitsloser Älterer in den Arbeitsprozess über Öffentlichkeitsarbeit, einen Job-Scout und über Workshops und Informationsveranstaltungen
- Angebot weiterer Inhouse-Beratungsdienstleistungen zu Angeboten des Paktes
- Gezielte Vorauswahl potenzieller Mitarbeiter

### **3.3 Ebene der Region**

Auf der Ebene „Region“ wird durch Netzwerk- und Öffentlichkeitsarbeit einschließlich einer Marketingkampagne ein Einstellungswandel gegenüber Älteren angestoßen und der sozialen Ausgrenzung von ALG II-Empfängern entgegen gewirkt. Hierbei werden zusätzlich Kompetenzen weiterer Unterstützer (Kammern, Verbände, Gewerkschaften) zusammengeführt und in das Gesamtkonzept integriert.

Der „Pakt50 für Nürnberg“ intendiert die Einbindung seiner Gesamtaktivitäten in regionale Strukturen. Die Potenziale der Region kommen erst durch die Zusammenarbeit der relevanten Akteure zur Geltung. Sowohl die Sozialpartner als auch städtische Institutionen, Krankenkassen, regional ansässige und wirkende Unternehmen sowie Verbände sind über Veranstaltungen, Beiratssitzungen, Gremien- oder Öffentlichkeitsarbeit in die Aktivitäten mit einbezogen.

Ziel der Aktivitäten im Fokus „Region“ ist ein nachhaltiger Impuls für einen Einstellungswandel gegenüber Älteren im Arbeitsmarkt. Durch die anhaltende Vernetzung der beteiligten Partner soll dieses Ziel nachhaltig in der Region verankert werden. Hierfür werden z. B. regelmäßig Informationen über den Pakt und seine Beispiele gelungener Praxis veröffentlicht (vgl. Heumann in diesem Band). Die Unternehmensbefragung hat gezeigt, dass nach einem Jahr Projektlaufzeit

bereits 60 Prozent der Unternehmen über den Pakt50 und sein Anliegen informiert worden sind (vgl. Gottwald/Keck in diesem Band). Der Transfer von Aktivitäten und Ergebnissen in die Region ist damit sichergestellt. Ausgehend von der regionalen Analyse der sozial- und arbeitsmarktpolitischen Gesamtsituation der Zielgruppe werden die einzelnen Maßnahmen auf regionaler Ebene geplant und umgesetzt. Hierzu gehören insbesondere:

- Einrichtung einer fachlichen Ansprechstelle mit koordinierenden Funktionen innerhalb des Beschäftigungspaktes (f-bb Nürnberg);
- Einbindung weiterer ideeller Unterstützer zur Ausweitung der Publicity (z.B. Nürnberger Nachrichten);
- Einrichtung einer Stellenbörse zur Information über verfügbare Arbeitsplätze und Bewerberprofile;
- Durchführung aktiver Öffentlichkeitsarbeit (z.B. Imagekampagne, Informationsveranstaltungen, Tagungen und Unternehmens-Workshops).

Die sich aus den Ebenen „Person“, „Organisationen“ und „Region“ zusammensetzende Leitidee ist richtungweisend für die einzelnen Teilprojekte, in deren Ausgestaltung die Ebenen in unterschiedlicher Ausprägung aufgegriffen werden.

#### **4. Kernpartner und ihre Aufgaben im Überblick**

Im „Pakt50 für Nürnberg“ wirken die Kernpartner als operative Umsetzer zusammen. Sie werden von vielfältigen Unterstützern begleitet, ohne die eine regionale Verortung der Thematik wenig nachhaltig sein kann.

Zu den operativen Umsetzern gehört zunächst die ARGE Nürnberg. Sie hat die Projektleitung inne und übernimmt Aufgaben der Kundenvorauswahl und Zuweisung (vgl. Hobauer/Mennicke in diesem Band), des Controllings, des Rechnungswesens sowie der Nachbetreuung nach nicht erfolgter Vermittlung.

Das Nürnberger Forschungsinstitut Betriebliche Bildung (f-bb) gGmbH ist als Querschnittspartner in den Pakt integriert und konzentriert sich auf die folgenden Aufgaben:

- Öffentlichkeitsarbeit/Marktsensibilisierung: Neben einer begleitenden Imagekampagne werden Unternehmen konkret flankierende Informations- und Beratungsangebote zur Qualifizierung unterbreitet. Regionale Veranstaltungen (Fachkonferenzen und Unternehmensworkshops) bieten eine Plattform für die regionalen Unterstützer wie Verbände, Kammern, Unternehmen, Gewerkschaften, um sich thematisch in den Pakt mit einzubinden.





Abb. 3: Kooperationspartner im „Pakt50 für Nürnberg“ (Kernpartner und Unterstützer)

- *Fachmoderation:* Das Zusammenwirken unterschiedlicher Akteure bedarf einer Plattform, um Austausch zu ermöglichen, Absprachen zu treffen, Abstimmungen zu koordinieren, Aktionen aufeinander zu beziehen und Unterstützer und Netzwerkpartner einzubinden. Insofern ist die Fachmoderation für die Verzahnung zwischen den Projekten, den fachlichen Input zur Unterstützung des Entwicklungs- und Umsetzungsprozesses sowie für die Organi-

sation und Durchführung regionaler Netzwerktreffen mit den operativen Partnern verantwortlich.

- *Evaluation/Qualitätssicherung*: Der Beschäftigungspakt einschließlich seiner Teilprojekte betritt arbeitsmarktpolitisches Neuland. Es sind innovative Elemente eingebunden (vgl. Cimpean/Gottwald/Keck in diesem Band), die miteinander kombiniert und im Laufe von zwei Jahren erprobt worden sind. Die Evaluation versteht sich als Prozessbegleiter (formative Evaluation) für die Akteure und übernimmt die Identifizierung der Wirkungen des Pakts auf regionaler Ebene (formative Evaluation) (vgl. Freiling/Gottwald 2006).

Die **Berufliche Fortbildungszentren der Bayerischen Wirtschaft (bfz) gGmbH** ist als wirtschaftsnaher Bildungsträger in den Pakt eingebunden. Mit drei unterschiedlichen Konzepten („AktivFirma“, Kunststoffqualifizierung und Call-Center-Projekt) konzentriert es sich in erster Linie auf die formal Qualifizierten innerhalb des Paktes. Bei der „AktivFirma“ handelt es sich um ein Konzept in Anlehnung an die Methode der Arbeitsfabrik zur Stärkung der Selbstorganisation und Motivation der Arbeitslosen, die sich um die Erschließung von Arbeitsmöglichkeiten sowie die Aneignung der dazu notwendigen Kompetenzen vordringlich selbst bemühen (vgl. Heinel/Semmelmann/Gottwald in diesem Band). Der Bereich Kunststoffqualifizierung spielt für die Region Nürnberg eine besondere Rolle, da zunehmend Beschäftigungsmöglichkeiten in diesem Sektor auch für Ältere bestehen und die Chancen für die Zielgruppe genutzt werden sollen. Das Call-Center-Projekt „JOBaktiv50+“ ist vom Customer Quality Network Nürnberg und Umgebung e.V. entwickelt und in den Pakt eingebracht worden. Es konzentriert sich auf die Ausbildung von Älteren für die wachsende Call-Center-Branche in dem neuen Ausbildungsberuf „Fachkraft für Dialogmarketing“ (vgl. Heinel/Schuhmann/Freiling in diesem Band). Das operative Geschäft des Projekts ist beim bfz angesiedelt.

Als städtischer Bildungsträger ist die **Noris-Arbeit (NOA) gGmbH** eingebunden. Sie ist auf die Betreuung, Qualifizierung und Vermittlung von vornehmlich An- und Ungelernten spezialisiert. Dabei handelt es sich um ein Konzept mit stark individualisiertem und verstetigtem Ansatz, Fokussierung auf Sozialcoaching, modularem Angebotsaufbau mit monatlichen Neuaufnahmen und Praktikumsphasen.

Speziell für die Hochqualifizierten (Techniker, Meister, Ingenieure) hat die **Georg-Simon-Ohm Hochschule Nürnberg** ein eigenes Konzept entwickelt und erprobt (vgl. Wirth/Hoffmann in diesem Band). Die Personen werden in Abtei-

lungen und Fachbereichen (Laboren) der Fachhochschule eingesetzt und bekommen die Möglichkeit, individualisiert Fachkenntnisse aufzufrischen und zu erweitern. Auf die Vermittlung von Sozial- und Methodenkompetenzen wird neben der fachlichen Qualifizierung Wert gelegt.

Ebenfalls als Querschnittspartner fungiert die gewerkschaftsnahe **Gesellschaft für Arbeitsmarktintegration und Qualifizierung (aqua) mbH** mit der Funktion der Arbeitsmarkterschließung (vgl. Hansel/Stöbel in diesem Band). Ein Job-Scout informiert telefonisch und persönlich Arbeitgeber der Region über die Angebote des Paktes und akquiriert Arbeitsstellen, die in einer eigenen Stellenbörse für die Teilprojektpartner aufgeführt sind. Die Stellen stehen vordringlich den Teilnehmern des Pakt50 zur Verfügung.

## 5. Beschäftigungspakte und Innovation

Der Innovationsgehalt des Paktes besteht neben dem dreidimensionalen Ansatz in der Zusammenführung regionaler Akteure/Experten und neuerer Vermittlungsstrategien sowie in der Entwicklung und Erprobung neuer Aktivierungs- und Qualifizierungskonzepte. Innovation bedeutet, sich von bisher gewohnten Konzepten zu lösen und unabhängig davon an spezifischen Einflussfaktoren für die Integration älterer Arbeitsloser anzusetzen. Innovation bedeutet auch, neue Ideen zu erproben und auf ihre Wirksamkeit zu überprüfen. Der Beschäftigungspakt entwickelt Vielfalt, identifiziert und erschließt die Potenziale Älterer, unterstreicht Regionalität und bündelt vorhandene Kompetenzen bei Institutionen, Verbänden und regionalen Initiativen, gewinnt Öffentlichkeit, trägt zum Abbau von Vorurteilen bei, nutzt Arbeitsmarktnischen und erprobt neue Formen der Qualifizierung. Zusammengefasst sind folgende Innovationselemente hervorzuheben:

- *Einleitung eines Bewusstseinswandels*: größtes Vermittlungshemmnis sind die Vorurteile über eine geringere Leistungsfähigkeit Älterer. Der Defizitorientierung wird über einen kompetenzorientierten Zugang begegnet. Die Aufmerksamkeit wird über ein vielfältiges Spektrum an Instrumenten (Werbekampagne, Workshops und Einzelinformationen) auf die Potenziale Älterer fokussiert. Botschaften konzentrieren sich auf die folgende Aussage: Es lohnt sich, ältere Mitarbeiter einzustellen und vorhandene Kompetenzen gewinnbringend im Unternehmen einzusetzen.
- *Überwindung des individuellen Ansatzes*: Der Fokus des Paktes ist nicht nur auf die Zielgruppe selbst gerichtet, sondern auf weitere erfolgsrelevante Einflussgrößen. Die Verzahnung der Ebenen „Person“, „Organisation“ und

„Region“ ist in der Lage, Integrationshemmnissen entgegenzuwirken, die durch das Individuum nicht überwunden werden können: Betriebe und Verwaltung, aber auch die öffentliche Meinung werden mit den Potenzialen älterer ALG II-Bezieher befasst.

- *Keine Bildungsmaßnahmen auf Vorrat:* Qualifiziert wird nur dann, wenn Handlungskompetenzen fehlen, die zur Aufnahme oder Ausübung einer identifizierten Tätigkeit unerlässlich sind.
- *Pluralität von Aktivitäten:* Vielfältige Interessen und Standpunkte setzen sich mit der Thematik der Integration Älterer und der Reintegration sozial Benachteiligter in den Arbeitsmarkt auseinander.
- *Konzentration auf Arbeitsmarkterschließung:* Die Markterschließung gehört zur Grundaufgabe aller Partner. Die aqua GmbH übernimmt zudem die Gestaltung eines regelmäßigen Kontakts zu Arbeitgebern.
- *Regionale Kompetenzen bündeln:* Innovationen werden aus der Neukombination von bewährten Strukturen erschlossen. Der Pakt schafft keine neuen Strukturen, sondern greift auf bestehende zurück und bündelt diese. Je vielfältiger die Einbindung unterschiedlicher Akteure und Unterstützer, desto pluraler sind die Lösungsansätze.
- *Erfolgsfaktoren analysieren und transferieren:* Die Erkenntnisse aus der Erprobung neuer Konzepte sind analysiert und aufbereitet worden (vgl. Cimpean/Gottwald/Keck in diesem Band). Nachhaltigkeit lebt von der Implementierung bewährter und geprüfter Instrumente. Die Begleitforschung hat erfolgreiche Ansätze analysiert und generiert Erfolgsfaktoren zur Sicherung des Transfererfolgs (Good Practice auch zur Nutzung in anderen Regionen).
- *Konzeptvielfalt:* Innovative Ideen lassen sich in den Teilprojekten auf verschiedene Weise wiederfinden. Sämtliche Teilprojekte folgen der Leitidee und richten ihre Aktivitäten daran aus. Dabei werden unterschiedlich formal vorklassifizierte Zielgruppen des regionalen Arbeitsmarktes (von den An- und Ungelernten bis zu Hochschulabsolventen) angesprochen.

Mit Zusammenlegung der Arbeitslosen- und Sozialhilfe zu Beginn des Jahres 2005 sind neue Herausforderungen an die Aufgabe der Integration von Langzeitarbeitslosen erwachsen. Der Pakt50 mit seinem mehrdimensionalen Ansatz bezüglich Konzept und Integrationsstrategie hat sich vorgenommen, die Diskrepanz zwischen den Bedarfen des Marktes hinsichtlich Qualifikationen und Kompetenzen und den Potenzialen der arbeitslosen Älteren kleiner werden zu lassen. Regionale Fachkräftebedarfe z.B. in der Dienstleistungsbranche können als

Motor für diesen Prozess fungieren. Die Konzepte, Strategien und Ergebnisse des „Pakt50 für Nürnberg“ sind übersichtlich in den nachfolgenden Kapiteln von den Kernakteuren zur Unterstützung des Transfers zusammengetragen worden.

## Literatur

Bellmann, L./Dietz, M./Walwei, U.:

Arbeitsmarktpolitik für Ältere: Handlungsbedarf – Instrumente – Perspektiven. In: Prager, U.; Schleiter, A. (Hrsg.): Länger leben, arbeiten und sich engagieren. Chancen wertebeständiger Beschäftigung bis ins Alter. Gütersloh 2006, S. 69-84.

Bundesagentur für Arbeit:

Arbeitsmarkt in Zahlen. Report für Kreise und kreisfreie Städte. Berichtsmonat Juni. Nürnberg, Stadt 09564. Nürnberg 2007.

Bundesagentur für Arbeit:

Arbeitsmarkt in Zahlen. Report für Kreise und kreisfreie Städte. Berichtsmonat Oktober. Nürnberg, Stadt 09564. Nürnberg 2005.

Bundesministerium für Bildung und Forschung (Hrsg.):

Berichtssystem Weiterbildung IX. Ergebnisse der Repräsentativbefragung zur Weiterbildungssituation in Deutschland. Bonn 2005.

Deutsche Gesellschaft für Personalführung (Hrsg.):

Personalblitzlicht: Aging Workforce. Nr. 6. Düsseldorf 2005.

Eichhorst, W./Sproß, C.:

Arbeitsmarktpolitik für Ältere. In: IAB Kurzbericht Nr. 16 vom 05.10.2005. Nürnberg 2005.

Freiling, Th./Gottwald, M.:

Beschäftigungspakte in den Regionen. Darstellung und Diskussion eines Evaluationskonzeptes. In: Zeitschrift für Evaluation. Nr. 2 (2006). S. 333–346.

Freiling, Th./Hammer, V.:

Qualifizierung älterer Arbeitsloser. Besonderheiten, Strategien, Umsetzungsbeispiele aus dem Pakt50 für Nürnberg (Praxisbericht). In: Bildungsforschung, Jahrgang 3, Ausgabe 2 (2006). Im Internet abgerufen am 30.07.2007 unter: [http://www.bildungsforschung.org/Archiv/200602/praxis\\_pakt50/](http://www.bildungsforschung.org/Archiv/200602/praxis_pakt50/).

Grumbach, J./Ruf, U.:

Demografischer Wandel in der Arbeitswelt: Handlungsrahmen und Handlungsfelder von Unternehmen, Gewerkschaften und Staat. In: Länge, T./Menke, B. (Hrsg.): Generation 40plus. Demografischer Wandel und Anforderungen an die Arbeitswelt. Bielefeld 2007, S. 33–66.

Lenske, W./Werner, D.:

Fachkräftebedarf, Fachkräftemangel und Lösungsansätze. Die IW-Frühjahrsumfrage zu Ausbildung und Beschäftigung. Köln 2001.

Pack, J./Buch, H./Kistler, E./Mendius, H.-G./Morschhäuser, M./Wolff, H.:  
Zukunftsreport demografischer Wandel. Innovationsfähigkeit in einer alternden Gesellschaft. Bonn 2000.

Schneider, H./Stein, D.:

Personalpolitische Strategien deutscher Unternehmen zur Bewältigung demografisch bedingter Rekrutierungsengpässe bei Führungskräften. IZA Research Report No. 6. Bonn 2006.

Stöbel, D.:

Was halten Unternehmen von älteren Mitarbeitern? Eine Zusammenfassung empirischer Studien. In: Loebe/Severing (Hrsg.): Demografischer Wandel und Weiterbildung. Strategien einer alterssensiblen Personalpolitik. Bielefeld 2007, S. 117–132.

Stadt Nürnberg (Hrsg.):

Statistik aktuell für Nürnberg und Fürth. Ein Informationsdienst des Amtes für Stadtforschung und Statistik. Ausgabe 14. Februar 2007. Nürnberg 2007.

Zeller, B./Richter, R./Dauser, D.:

Kompetenzen für einfache Arbeit. In: Loebe, H./Severing, E. (Hrsg.): Zukunft der einfachen Arbeit – Von der Hilfstätigkeit zur Prozessdienstleistung. Bielefeld 2004, S. 51–60.