

Neue Chancen für ältere Arbeitslose

Erfolgsfaktoren für die Integration älterer Langzeitarbeitsloser in den Arbeitsmarkt

Gutachten im Auftrag der Gesellschaft für innovative
Beschäftigungsförderung NRW (G.I.B.)

Juli 2008

**Gudrun Richter-Witzgall, Antonius Schröder, Kirsten Kleinsimlinghaus,
Jens Maylandt (sfs, Sozialforschungsstelle Dortmund)**

im Auftrag der

G.I.B.
Gesellschaft für innovative Beschäftigungsförderung mbH, Bottrop

vorgelegt im Oktober 2006

Inhaltsverzeichnis

1.	Die Ergebnisse im Überblick	7
2.	Zielsetzung, methodisches Vorgehen und Reichweite der Studie	13
2.1	Ausgangslage und Problembeschreibung	13
2.2	Aufgabenstellung und methodische Vorgehensweise	15
2.3	Zur Reichweite der Studie	16
3.	Befragung der Träger	17
3.1	Konzept und Struktur der Projekte	17
3.1.1	Branchenorientierung oder branchenübergreifender Ansatz	18
3.1.2	Unternehmensbeteiligung	20
3.1.3	Qualifizierungs- und Vermittlungsaktivität	22
3.2	Eingesetzte Instrumente	24
3.2.1	Zielgruppenorientierung	24
3.2.2	Individueller Ansatz	26
3.2.3	Dokumentation von Kompetenzen	28
3.2.4	Stärkung der Persönlichkeit	32
3.3	Einstellungen und Verhaltensweisen älterer Langzeitarbeitsloser	35
3.4	Existenzgründung	39
3.5	Regionale Kooperation und Vernetzung	44
3.6	Zusammenfassende Bewertung der Erfolgsfaktoren	45
3.7	Zentrale Ergebnisse der quantitativen Analyse im Überblick	52
4.	Beispiele guter Praxis	56
4.1	Fallstudie A: „Neue Perspektiven durch Gruppenzusammenhalt und individuelle Begleitung“	56
4.2	Fallstudie B: Nah an den Teilnehmenden - Im Fokus steht die Vermittlung: Intensives Coaching mit Zielvereinbarung und begleitetem Praktikum	64
4.3	Fallstudie C: Handlungsorientierte Qualifizierung und Begleitung von Frauen 50+ für Frauen 50+	72
4.4	Fallstudie D: Gemeinsam etwas auf die Beine stellen	80
4.5	Die Fallstudien im Vergleich: Ansatzpunkte für „gute Praxis“	88
5.	Anhang	91
5.1	Untersuchungsdesign	91

5.1.1	Hypothesenbildung und Expertengespräche	91
5.1.2	Die quantitative Befragung der Träger	92
5.1.3	Fallstudien bei beispielhaften Projekten	94
5.2	Thesen zum Integrationserfolg älterer Langzeitarbeitsloser in den Arbeitsmarkt	95
5.2.1	Rahmenbedingungen für die Integration älterer Arbeitsloser in den Arbeitsmarkt	96
5.2.2	Thesen zum „Integrationsverhalten Älterer Langzeitarbeitsloser“	100
5.2.3	Erfolgsfaktoren bei der Integration älterer Langzeitarbeitsloser: Übersicht der Hypothesen	109
5.3	Übersicht der Hypothesen und Indikatoren	110
5.4	Fragebogen	112
5.5	Leitfaden zum Experteninterview mit der Projektleitung der Maßnahme	1311
5.6	Leitfaden für das problemzentrierte Interview mit dem die Maßnahme durchführendem Personal	1333
5.7	Leitfaden zur Gruppendiskussion mit Proketteilnehmern/-innen	1366
5.8	Indexbildung	1388
5.9	Gewichtung der Erfolgsfaktoren durch die Träger	1400
5.9.1	Individuelle Erfolgsfaktoren	1400
5.9.2	Instrumentelle Erfolgsfaktoren	1422
5.9.3	Erfolgreiche Projekte: Individuelle Erfolgsfaktoren	1444
5.9.4	Erfolgreiche Projekte: Instrumentelle Erfolgsfaktoren	1455
5.10	Literaturverzeichnis	1466

Verzeichnis der Abbildungen und Tabellen

Abbildungen:

Abbildung 1:	Branchenbezug der Projekte	18
Abbildung 2:	Beteiligungsformen von Unternehmen	22
Abbildung 3:	Verhältnis von Qualifizierungs- und Vermittlungsaktivitäten	23
Abbildung 4:	Zielgruppen, auf die das Projekt ausgerichtet war	25
Abbildung 5:	Berücksichtigung von Elementen bei der Teilnehmerauswahl und Projektgestaltung	27
Abbildung 6:	Auswirkungen der Kompetenzerfassung und –dokumentation auf die Selbstwahrnehmung der Projektteilnehmer/-innen	31
Abbildung 7:	Persönlichkeitsstärkende Maßnahmen	33
Abbildung 8:	Auswirkungen auf die Beschäftigungsfähigkeit der Teilnehmenden	34
Abbildung 9:	Veränderungsbereitschaft und Integrationschancen	35
Abbildung 10:	Wichtigkeit und Vorhandensein zentraler Einstellungen und Fertigkeiten älterer Langzeitarbeitsloser für die Integration in das Erwerbsleben	36
Abbildung 11:	Flexibilität un- und angelernter sowie höher qualifizierter Teilnehmer/-innen	37
Abbildung 12:	Einfluss finanzieller Einbußen auf die Beschäftigungsbereitschaft	38
Abbildung 13:	Selbstständigkeit als potenzielles Integrationsziel	40
Abbildung 14:	Eingesetzte Instrumente zur Förderung der Integration in Selbstständigkeit	41
Abbildung 15:	Anteil der Teilnehmer/-innen, die sich für eine Förderung in Richtung Existenzgründung eignen	42
Abbildung 16:	Regionale Kooperationspartner	45
Abbildung 17:	Einflussgrößen individueller Erfolgsfaktoren	96

Tabellen:

Tabelle 1: Branchenmonitoring und branchenspezifische Qualifizierung	19
Tabelle 2: Vermittlungsquoten in Abhängigkeit von der Branchenorientierung	20
Tabelle 3: Verbleibsquoten und Qualifizierungs- und Vermittlungsanteil	24
Tabelle 4: Relevante und weniger relevante Elemente eines individuellen Ansatzes bei der Teilnehmerauswahl und der Projektgestaltung	28
Tabelle 5: Instrumente zur Ermittlung und Dokumentation von Kompetenzen (häufigste Nennungen)	30
Tabelle 6: Betreuung der Teilnehmenden nach Beschäftigungsaufnahme	32
Tabelle 7: Teilnahme am mehreren Projekten	34
Tabelle 8: Existenzgründungen bzw. Existenzgründungsvorhaben nach Branchen (n= 23)	43
Tabelle 9: Zentrale individuelle Erfolgsfaktoren	47
Tabelle 10: Zentrale instrumentelle Erfolgsfaktoren	48
Tabelle 11: Zentrale individuelle Erfolgsfaktoren der eigenen Projekte insgesamt und bei Projekte mit hoher Vermittlungsquote (über 40 Prozent)	50
Tabelle 12: Zentrale instrumentelle Erfolgsfaktoren der eigenen Projekt insgesamt und bei Projekten mit hoher Vermittlungsquote (über 40 Prozent)	51
Tabelle 13: Repräsentativität der quantitativen Erhebung (Soziodemografische Merkmale der Projektteilnehmer/-innen)	93
Tabelle 14: Eigenschaften älterer Arbeitnehmer/-innen	98

1. Die Ergebnisse im Überblick

Vorgestellt werden individuelle (in der Persönlichkeit veranlagte Eigenschaften und Dispositionen) und darauf bezogene instrumentelle Erfolgsfaktoren (Vorgehensweisen zur Herausbildung bzw. Stärkung dieser Eigenschaften und Dispositionen), die die Integration älterer Langzeitarbeitsloser in den Arbeitsmarkt befördern können. Damit langzeitarbeitslose Frauen und Männer, die 50 Jahre und älter sind, eine realistische Chance bekommen, hat das Land Nordrhein-Westfalen mit der „Initiative für ältere Langzeitarbeitslose in NRW“ in den Förderunden 2004 und 2005 insgesamt 71 Modellprojekte zur Integration älterer Langzeitarbeitsloser gefördert. Diese Projekte mit dem Ziel der Persönlichkeitsstärkung, Qualifizierung und Vermittlung sind für die Arbeitsmarktpolitik des Landes von hohem Stellenwert. Im Mittelpunkt der Studie stehen instrumentelle Erfolgsfaktoren, die in der konzeptionellen Anlage und Durchführung von Integrationsprojekten wirken und dazu beitragen, die individuellen Voraussetzungen und Chancen zu verbessern.

Die vorliegende Studie basiert auf einer Literaturrecherche und Expertengesprächen, einer teilstandardisierten schriftlichen Befragung der Projektträger (Rücklauf: N=53, 75 %) sowie vertiefenden Fallstudien von vier Integrationsprojekten mit hohen Vermittlungsquoten.

Schlussfolgerungen

Die Integration ist erfolgreicher, wenn...

... gegenseitigen negativen Zuschreibungen durch die älteren Arbeitslosen und Unternehmen entgegengewirkt wird.

Der Abbau von Vorbehalten gegenüber Älteren kann dann am wirksamsten gelingen, wenn ihnen die Chance gegeben wird, ihre Leistungsbereitschaft und Fähigkeiten bedarfsorientiert zu entwickeln und unter Beweis zu stellen. Die Organisation von positiven Kontakten zwischen Langzeitarbeitslosen und Unternehmen in der Region können das Ausmaß gegenseitiger negativer Zuschreibungen, erworben durch Erfahrungen oder Informationspolitik, reduzieren. Maßnahmen zur Kontaktherstellung können von unterschiedlicher Intensität sein. Ein intensiv vorbereitetes, individuelles Matching durch Arbeitserprobung, Praktikum oder Vermittlung in ein reguläres Beschäftigungsverhältnis ist die zentrale Leistung der Träger; es kann nur gelingen, wenn auch auf Seiten der älteren Langzeitarbeitslosen die Möglichkeit, wieder zu arbeiten und als „Älterer“ auch gewollt zu werden, als realistisch eingeschätzt wird.

Im Verlauf der Integrationsmaßnahme sollten individuelle Begleitung und Beratung des Teilnehmenden und professionelle Stellenakquisition Hand in Hand gehen. Dies gilt in gleicher Weise für einen niedrighwelligen Einstieg in ein Praktikum, von manchen Trägern auch als Probearbeit bezeichnet, wie auch für die Vermittlung in ein reguläres Beschäftigungsverhältnis. Die Praktika stellen gleichermaßen für Teilnehmende wie Träger eine wichtige Basis für eine spätere Integration dar.

52 Prozent der Träger sind der Auffassung, dass bei über der Hälfte der Teilnehmenden, die in eine Beschäftigung vermittelt wurden, das Praktikum ausschlaggebend für die Vermittlung war. Bei den „erfolgreichen“ Projekten (mit Vermittlungsquoten über 40 Prozent) liegt dieser Anteil sogar bei 75 Prozent.

Die Bedeutung des intensiven Kontakts der Träger zu den Unternehmen wird auch daran deutlich, dass die erfolgreichen Träger deutlich häufiger telefonische Kontakte (130 statt 100) und Unternehmensbesuche (50 statt 29) vorzuweisen haben als der Durchschnitt der Projektträger.

... das unternehmerische Einstellungsverhalten auf eine individuelle Integrationsbereitschaft trifft (und umgekehrt).

Ein Matching zwischen einer langzeitarbeitslosen Person und einer Stelle in einem Unternehmen wird erfolgreicher sein, wenn es als individuelle Dienstleistung sowohl für den oder die ältere Langzeitarbeitslose/n als auch für das Unternehmen aufgefasst wird.

Ein intensiv vorbereitetes Matching als individuelle Dienstleistung für die Arbeitslosen heißt, dass die individuelle Ausgangslage, das Profil und der Fortschritt eines Teilnehmenden in einem Integrationsprojekt mit der Arbeitsplatzbeschreibung von potentiellen Stellen abzugleichen ist. Angesprochen ist hiermit die Herausbildung von neuen beruflichen Perspektiven als Prozess, der mehrere Feedbackschleifen umfasst, wie individuelle Gespräche mit dem Jobcoach, in der Gruppe etc. Matching als individuelle Dienstleistung beinhaltet weiter, dass der Jobcoach auch noch während der entscheidenden Phase der Integration im Betrieb als Ansprechpartner und zur punktuellen Nachqualifizierung zur Verfügung steht.

Ein intensiv vorbereitetes Matching als individuelle Dienstleistung für die Unternehmen heißt wiederum, dass die Kontakte zwischen Projektdurchführenden und Unternehmen von zentraler Bedeutung sind. Die Integrationsbereitschaft von Unternehmen sollte einzelfallbezogen gefördert werden. Missionarische Appelle, ältere Langzeitarbeitslose einzustellen, erscheinen wenig hilfreich. Eine umfassende Beratung, welche die Kompetenzen des Bewerbers, aber auch Fördermöglichkeiten und mögliche Bedenken der Unternehmen anspricht, sollte an die Stelle normativer Appelle treten. Eine Instrumentalisierung mit dem Zweck der unmittelbaren Integration der Teilnehmenden sollte unterbleiben.

Die oben beschriebene individuelle Integration ist umso aussichtsreicher, desto stärker der Bewerber/die Bewerberin die geforderten Qualifikationen nachweisen kann. Um eine entsprechende Qualifizierung zu gewährleisten, sollten die Projektdurchführenden sich frühzeitig über die Bedarfe in Frage kommender Unternehmen informieren. Dies gilt besonders bei Maßnahmen, die sich auf eine bestimmte Branche beziehen. Hier bietet sich ein Branchenmonitoring an, um zum einen Branchen mit Vermittlungspotenzial zu ermitteln und zum anderen deren Bedarfe zu identifizieren.

... Integrationsmaßnahmen in eine regionale akteursumfassende Integrationspolitik und -planung eingebunden werden.

Eine regionale akteursumfassende Vernetzung ist wichtig für den Vertrauensaufbau bei Unternehmen, für den Aufbau passgenauer Dienstleistungen für Unternehmen und ältere Langzeitarbeitslose sowie für die Bündelung unterschiedlicher Formen der Förderung. Alle Projektträger geben an, dass sie mit verschiedenen Akteuren der Arbeitsmarktpolitik zusammenarbeiten und die örtliche Presse nutzen, um potentielle Teilnehmende und interessierte Unternehmen über ihr Projekt zu unterrichten. Der regionalen Kooperation wird allerdings von Seiten der Träger kein zentraler Stellenwert eingeräumt. Wenn regionale Vernetzung überhaupt vorhanden ist, ist sie häufig durch die Träger selbst organisiert und in geringem Maße förderpolitisch verankert. Eine Sicherstellung dauerhafter Vernetzungen im Sinne des Bundesprogramms „regionale Beschäftigungspakte zur Integration älterer Langzeitarbeitsloser“ wäre sinnvoll.

... ältere Arbeitslose in ihrer individuellen Ausgangslage berücksichtigt und angesprochen werden (Zielgruppenorientierung und/oder individueller Ansatz).

Ältere Langzeitarbeitslose sind aufgrund negativer Erfahrungen im persönlichen Umfeld, mit Behörden, mit Bewerbungssituationen und der Arbeitsmarktreform häufig höchst verunsichert. Dies wirkt sich negativ auf ihr Bewerbungsverhalten aus. Eine Maßnahme zur beruflichen Reintegration sollte den Teilnehmenden daher Raum für Aufarbeitung und Vertrauensaufbau lassen.

Ältere Langzeitarbeitslose blicken auf ein umfangreiches berufliches Leben zurück. Arbeitslosigkeit wird häufig mit Scham besetzt. Wieder „ernst genommen zu werden“ in der Maßnahme bedeutet ihnen viel. Vor diesem Hintergrund ist eine dialogorientierte Vorgehensweise in der Maßnahme zu empfehlen.

In ihrer Situation hilft vielen Langzeitarbeitslosen der Erfahrungsaustausch in einer Gruppe, in der sie sich wohl fühlen. Ähnlichkeiten in der Gruppenzusammensetzung oder ein gemeinsamer Erfahrungshintergrund sind hierbei von Vorteil. Hiermit ist nicht nur ein gleichwertiger Bildungshintergrund oder gleicher Branchenhintergrund gemeint. Identitätsfaktor kann auch eine gleiche motivationale Haltung oder eine starke regionale Identität sein. Eine Gruppenidentität lässt sich durch Instrumente und Rituale („Aktuelle Stunde“) herstellen.

Neben der Berücksichtigung individueller Merkmale, welche ältere Langzeitarbeitslose gemeinhin aufweisen und welche sie als spezielle Zielgruppe definieren, sollten durch einen individuellen Ansatz darüber hinausgehende individuelle Ausgangslagen berücksichtigt werden. Hierbei kann es sich um zielgruppenspezifische Methodiken und Didaktiken handeln (z. B. basierend auf Geschlecht oder Migrationshintergrund), immer sollte aber das Individuum mit seiner ganz spezifischen Ausgangslage und Merkmalskombination als Ausgangspunkt für den Maßnahmeverlauf stehen. (Nur die Hälfte der Projekte arbeitet mit einem individuellen Trainingsplan).

... die Veränderungsbereitschaft der älteren Arbeitslosen erhöht (bzw. verbessert) wird.

Flexibilität ist als ein zentraler Erfolgsfaktor zu sehen. Die gegenwärtige Situation auf dem Arbeitsmarkt lässt eine Integration in ein idealerweise gewünschtes und in Bezug auf Tätigkeit, Arbeitszeit und Entlohnung an früheren Standards orientiertes Beschäftigungsverhältnis kaum zu. Für eine erfolgreiche Integration ist es somit unerlässlich, bei den älteren Langzeitarbeitslosen Veränderungsbereitschaft zu erzeugen. Hiermit ist nicht gemeint, dass sich Arbeitslose einem „race to the bottom“ unterwerfen sollten. Vielmehr gilt es, sie zu animieren, ihre vorhandenen Kompetenzen mit den Anforderungen verschiedenster Tätigkeiten in Verbindung zu bringen.

Ein Jobcoaching, das passende Alternativen aufzeigt, aussichtslose Bewerbungsstrategien ändert, das Selbstwertgefühl und die Eigeninitiative stärkt, trägt maßgeblich zur Veränderungsbereitschaft bei. Das Jobcoaching sollte die Teilnehmenden über den gesamten Maßnahmeverlauf (Orientierung und Qualifizierung, Kompetenzfeststellung, Praktikum, Vermittlung) begleiten.

Ein als Praktikum oder Arbeitserprobung organisierter Einstieg in den Betrieb wird von vielen Teilnehmenden als Chance und letztlich ausschlaggebender Faktor für den Integrationserfolg gesehen. Im Praktikum können sie sich in ihrer Leistungsfähigkeit erproben und im Vergleich messen.

... Resignationstendenzen durch Integrationsprojekte entgegen gewirkt wird und durch die Teilnahme an mehreren Projekten (falls notwendig) das Selbstwertgefühl und die Selbstverantwortung kurz- oder mittelfristig verbessert werden.

Durch ihre Erfahrungen sind die meisten älteren Langzeitarbeitslosen stark verunsichert, was ihre Stärken und Schwächen betrifft. Eine umfassende Kompetenzfeststellung, die berufliche Qualifikationen und Erfahrungen, aber auch berufliche Neigungen, Wünsche und persönliche Kompetenzen und Interessen umfasst, gibt ein Feedback, das dabei unterstützt, berufliche Ziele zu formulieren und ihre Umsetzung zu planen.

Gerade für schwervermittelbare Personen wirkt sich eine partielle Teilhabe am Arbeitsmarkt, wie sie ein Integrationsprojekt bietet, positiv auf die Beschäftigungsfähigkeit aus.

Auch Aktivitäten während und nach der Maßnahme im Bereich „Freiwilligenarbeit“ können bei bestimmten, zumeist gut bis hoch qualifizierten Personen Selbstwertgefühl und Selbstverantwortung aufbauen und erhalten.

Ein individueller Ansatz, der Integration als Prozess versteht, kann dazu beitragen, eine mehrfache Teilnahme an Maßnahmen sinnvoll zu steuern und somit reine Maßnahmekarrieren zu verhindern.

... die Beschäftigungsfähigkeit der älteren Arbeitslosen erhalten bleibt bzw. erhöht wird.

Die oben angesprochene Flexibilität und Veränderungsbereitschaft ist als dauerhaftes Persönlichkeitselement zu entwickeln. Ein verbreitetes Vorurteil gegenüber älteren Arbeitnehmern – und in der Ausprägung noch stärker gegenüber älteren Langzeitarbeitslosen – spricht ihnen gerade diese Flexibilität, Veränderungs- und Lernbereitschaft ab.

Methodenkompetenz, welche die Teilnehmenden z. B. darin unterstützt, Computerkenntnisse aufzufrischen und Arbeitsaufgaben im Arbeitsalltag zu bewältigen, und ihnen hilft, effiziente Strategien zum Verkauf ihrer Arbeitskraft zu entwickeln, stärkt die Beschäftigungsfähigkeit.

Handlungsorientierte Projektarbeit, die Einzel- und Gruppenarbeit einschließt und die positiven Elemente des Gruppenlernens („Gruppenzusammenhalt“) bis hin zur Bildung persönlicher Netzwerke befördert, ist Basis für die Entwicklung von Lernkompetenz. In Hinblick auf das Handlungsziel „Vermittlung“ können Trainings und Rollenspiele die einzelnen in ihrer Persönlichkeit stärken.

Die Herausbildung eigener beruflicher Ziele, der „Glaube an sich selbst“ sowie die Flexibilität sich auf Neues einzulassen sind zentrale Schlüsselqualifikationen. Die Verbesserung der sprachlichen und kommunikativen Kompetenz durch entsprechende Trainings kann dabei hilfreich sein.

Hieran setzt eine weitere Anforderung an die Integrationsmaßnahmen an. Neben der Ausbildung der genannten Fähigkeiten müssen die Teilnehmenden in die Lage versetzt werden, diese Fähigkeiten auch überzeugend präsentieren zu können. Hierzu kann der persönliche Auftritt geschult werden. Etwa durch regelmäßige Präsentationen vor der Gruppe oder Simulation von Vorstellungsgesprächen. Die Präsentation von Kompetenzen (u. a. Flexibilität, Veränderungs- und Lernbereitschaft) kann aber auch über persönliche Kommunikationssituationen hinausgehen. Visitenkarten, Dossiers, Homepages, Flyer sind hier die Stichworte. Neben anderen Kompetenzen kann durch die Anwendung solch innovativer Verfahren die Medienkompetenz der Teilnehmenden präsentiert werden.

... eine positive (aber realistische) Selbstwahrnehmung besteht.

Die Erhebung und Dokumentation der Kompetenzen ist für Teilnehmende wie Träger zentral. In dieser Klärungsphase wird die Selbstwahrnehmung konkreter und realistischer. Innovative Instrumente, wie beispielsweise Zielvereinbarungen, haben sich als nützlich erwiesen.

Durch die Kombination von Kompetenzfeststellung, Begleitung und Beratung in Einzelgesprächen und begleitende Stellensuche kann auf individueller Ebene besonders die Notwendigkeit zur Flexibilität (z. B. Einstieg durch ein Praktikum) bei der beruflichen Reintegration vermittelt werden.

Durch den Erfahrungsaustausch in der Gruppe kann dieser Prozess gestärkt werden. Auch „Erfolgsgeschichten“ von älteren Menschen, welche den Weg aus der Langzeitarbeitslosigkeit gefunden haben, können sich positiv auf die Motivation älterer Langzeitarbeitsloser auswirken.

... eine Begleitung auch nach Aufnahme der Beschäftigung oder bei anhaltender Arbeitslosigkeit nach Ende der Maßnahme im engen Sinne aufrechterhalten wird.

Auch nach der Vermittlung in Beschäftigung sollte eine weitere Betreuung stattfinden, um die Nachhaltigkeit der Integration sicher zu stellen. Eventuell auftretende Probleme können dann unter Beteiligung von Unternehmen, „neuem“ Arbeitnehmer und Projektdurchführenden gelöst werden. Im Regelfall wird die intensive Begleitung der Einzelnen durch den Coach bereits während einer Arbeitserprobung bzw. im Praktikum gewährleistet.

Das Kontakthalten ist wichtig für diejenigen Teilnehmenden, die während der Maßnahme nicht vermittelt werden konnten.

Erfolgreiche Maßnahmen zeichnen sich unter anderem dadurch aus, dass sie es als zentrales Maßnahmeziel ansehen, auch während der Beschäftigung Ansprechpartner für Unternehmen und Arbeitnehmer zu sein. Hier besteht z. B. die Möglichkeit, auftretende Qualifikationsmängel im Nachhinein zu beheben.

... die Existenzgründung älterer Langzeitarbeitsloser als realistische Alternative berücksichtigt wird.

Die Existenzgründung ist vor allem für höher und hoch Qualifizierte aus kaufmännisch-verwaltenden oder technischen Berufen eine ernst zunehmende Alternative zur abhängigen Erwerbsarbeit. (Zwei Drittel der Projekte haben auch Existenzgründungen zum Ziel). Das über die Maßnahme gewonnene Selbstvertrauen und das im Kontext der Trägerkontakte zu Unternehmen und Teilnehmenden entstandene Netzwerk kann die Entscheidung für eine Existenzgründung begünstigen.

Solche aus Netzwerken entstandenen Existenzgründungen sind jedoch mit dem Risiko behaftet, dass eine lange Aufbauarbeit gefordert ist, wobei unsicher ist, ob sich dieser Einsatz auch auszahlt.

Den Projektdurchführenden kommt hier die wichtige Aufgabe zu, die Tauglichkeit für eine Existenzgründung festzustellen. Kaufmännische Basisqualifikationen und eine „Selbstständigentalität“ sind unerlässlich.

Fazit und Handlungsempfehlungen

Unsere Studie hat gezeigt, dass die psycho-soziale Stabilisierung älterer Langzeitarbeitsloser und die Erhöhung ihrer Methodenkompetenz auf der einen, der Dienstleistungscharakter der Integrationsprojekte für Unternehmen und Öffentlichkeitsarbeit auf der anderen Seite, für eine erfolgreiche Integration in den ersten Arbeitsmarkt wichtig sind.

Unsere Erhebungen haben ergeben, dass ältere Arbeitslose ohne eine ihren Bedürfnissen entsprechende Unterstützungsstruktur sich leicht von Bewerbungsmisserfolgen entmutigen lassen und ihre Bereitschaft, wieder zu arbeiten, sinkt.

Unsere Erhebungen haben weiterhin gezeigt, dass Beschäftigungsfähigkeit und damit gleichzeitig Vermittlungsfähigkeit bei den meisten Langzeitarbeitslosen erst in einem Prozess wieder aufgebaut werden müssen. Dieser Prozess ist bei den einzelnen Betroffenen, je nach ihren persönlichen und qualifikatorischen Voraussetzungen und der Nachfrage ihrer Qualifikationen auf dem Arbeitsmarkt, unterschiedlich lang. Ein Teil der älteren Arbeitslosen benötigt zunächst Gruppenangebote z. B. im Rahmen von Sport, um das für eine Beschäftigung notwendige Selbstvertrauen wieder aufzubauen und der Beschäftigung entgegen stehende Angewohnheiten, die sie während ihrer Arbeitslosigkeit erworben haben, abzubauen. Andere finden durch gezielte Vermittlungsaktivitäten entsprechend ihrer persönlichen und qualifikatorischen Voraussetzungen und ihrer Lebenssituation schneller einen Wiedereinstieg in das Arbeitsleben.

Hieraus ergeben sich vier wichtige Empfehlungen für Bildungsträger für die Durchführung von Integrationsprojekten für Ältere Langzeitarbeitslose:

- Orientierung am bildungs-, berufs- und lebensbiografischen Hintergrund der Betroffenen
- individuelles Coaching
- passgenaue Vermittlung in Praktikums- und Arbeitsstellen bei Unternehmen mit Bedarf nach (älteren) Arbeitskräften und
- Förderung der Methoden- und Lernkompetenz.

Als wichtige Erfordernisse konnten wir die intensiven Kontakte zu Unternehmen und die regionale Verankerung von Projekten identifizieren. Unternehmen sehen sich oftmals einer Flut von Anfragen seitens konkurrierender Bildungsträger bzgl. der Beschäftigung Älterer, z. B. im Rahmen von Praktika, ausgesetzt. Aufgrund der Projektförmigkeit von Integrationsbemühungen älterer Langzeitarbeitsloser mit verhältnismäßig kurzer Laufzeit verstärkt sich dieser Effekt zu bestimmten Zeiten.

Zu überlegen wäre die Gewährleistung eines kontinuierlichen integrierten, vielseitigen Angebots ohne Brüche für die „Kunden“, Langzeitarbeitslose und Unternehmen. Trägerkooperationen (in enger Zusammenarbeit mit Arbeitsagentur und ARGE oder Optionskommunen), in deren Mittelpunkt der Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit von Arbeitslosigkeit Betroffener, die passgenaue Vermittlung in Beschäftigung zum richtigen Zeitpunkt und Beratungsleistungen für Unternehmen stehen, können ein Weg in diese Richtung sein. Im Rahmen des Bundesprogramms „Beschäftigungspakte für Ältere Arbeitslose“ sind bereits Umsetzungen in diese Richtung zu beobachten.

2. Zielsetzung, methodisches Vorgehen und Reichweite der Studie

2.1 Ausgangslage und Problembeschreibung

Die Arbeitsmarktsituation älterer Arbeitnehmer/-innen ist nach wie vor schwierig: In Deutschland sind nur annähernd 45,4 Prozent der 55- bis 64-Jährigen erwerbstätig; demgegenüber liegt die Erwerbstätigenquote bei den 25- bis 54-Jährigen mit 80 Prozent doppelt so hoch. Im Vergleich dazu liegt der OECD-Durchschnitt bei 50,7 Prozent¹. Damit wird das beschäftigungspolitische Ziel der europäischen Lissabon-Strategie, die eine Erwerbstätigenquote von 50 Prozent bei den 55-bis 64-Jährigen anstrebt, in Deutschland deutlich verfehlt.

Die Ursachen für die hohe und verfestigte Arbeitslosigkeit sowie die geringen Reintegrationschancen werden vor allem auf drei Faktorenbündel zurückgeführt:

- auf Fehlanreize einer gesetzlichen Frühverrentungs- und Arbeitsmarktpolitik,
- auf Einstellungshemmnisse und auf Vorbehalte der Betriebe gegenüber älteren Arbeitnehmer/-innen und schließlich
- auf Hemmnisse, die bei den älteren Arbeitslosen selbst zu finden sind.

Gesetzliche und arbeitsmarktpolitische Hemmnisse

Eine aktuelle Studie² des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesagentur für Arbeit (IAB) nimmt vor allem die arbeitsmarktpolitischen Faktoren in den Blick und bilanziert: „Werden weit reichende Möglichkeiten eines vorzeitigen und dauerhaften Ausscheidens eröffnet oder Weiterbildungsanstrengungen für Beschäftigte nicht ausreichend gefördert, wirkt sich dies negativ auf die Beschäftigungssituation Älterer aus“³. Hinsichtlich der Einkommensersatzleistungen sind in den letzten Jahren im deutschen Rentensystem bereits wesentliche Änderungen vorgenommen worden: das Renteneintrittsalter ist angehoben worden und Frühverrentung nur noch mit Abzügen möglich. Mit dem JobAqtiv- und den Hartz-Gesetzen wurden auch einige neue Instrumente entwickelt wie beispielsweise die Entgeltsicherung für ältere Arbeitslose bei Aufnahme einer niedriger entlohnten Tätigkeit, der Sozialversicherungsbeitrags-Bonus für Arbeitgeber bei Einstellung eines Arbeitslosen über 55, Eingliederungszuschüsse für ältere Arbeitnehmer ab 50 oder die Förderung der Weiterbildung für ältere Beschäftigte. Wie die Zahlen zur Inanspruchnahme der verschiedenen Leistungen passiver und aktiver Arbeitsmarktpolitik zeigen, überwiegt der Bezug von Transferleistungen (Rentenbezug vor dem 65. Lebensjahr, Arbeitslosengeld I und II) deutlich gegenüber der Teilnahme an Maßnahmen aktiver Arbeitspolitik (Entgeltsicherung, Eingliederungszuschuss, berufliche Weiterbildung, ABM und SAM).

¹ vgl. Eichhorst, Werner, Cornelia Sproß (2006): Arbeitsmarktpolitik für Ältere: Die Weichen führen noch nicht in die gewünschte Richtung, IAB Kurzbericht Nr. 16 / 5.10. 2005 (Quelle der statistischen Daten: OECD, 2004: Ageing and Employment Policies - Great Britain

² IAB Kurzbericht Nr. 16 / 5.10.2005

³ a.a.O.: S. 3

Insbesondere die Inanspruchnahme der oben angeführten neuen Instrumente ist derzeit noch eher unbedeutend⁴. Generell ist die Wirksamkeit der Maßnahmen aktiver Arbeitsmarktpolitik – gemessen an der Wiedereingliederungsquote – bei der Gruppe der älteren Arbeitnehmer/-innen niedriger als für alle geförderten Altersgruppen.

Vorbehalte der Betriebe gegenüber der Einstellung Älterer

Die Einstellungspolitik der Arbeitgeber hinsichtlich älterer Arbeitnehmer war zuletzt Gegenstand des IAB-Betriebspanels 2004⁵. Danach wurde von den im ersten Halbjahr 2004 zuletzt besetzten Stellen nur gut jede Zehnte (12 Prozent) mit einem/einer Mitarbeiter/-in über 50 Jahre besetzt. Dieser Anteil ist wesentlich geringer als der Anteil derselben Altersgruppe an den Arbeitslosen (knapp 25 Prozent). Weitere 14 Prozent der Betriebe haben keine Älteren eingestellt und bei knapp drei Viertel der Betriebe lagen keine Bewerbungen von Älteren vor. Die Betriebe, die keine Älteren eingestellt haben, begründeten dies überwiegend damit, dass das Qualifikationsprofil oder die Persönlichkeit der älteren Bewerber nicht passend seien.

Vermittlungshemmnisse, die in der Person oder im Verhalten älterer Arbeitnehmer/-innen liegen

Als Vermittlungshemmnisse, die in der Person älterer Arbeitssuchender zu finden sind, werden vor allem gesundheitliche Einschränkungen und fehlende Qualifikationen angeführt⁶. Annähernd 38 Prozent der älteren Arbeitslosen im Rechtskreis SGB II weisen gesundheitliche Einschränkungen auf. 48 Prozent haben keine abgeschlossene Berufsausbildung.

Angesichts der schwierigen Situation älterer Langzeitarbeitsloser sind verschiedene Aktivitäten zur Wiedereingliederung in den Arbeitsmarkt auf Bundes- und Landesebene gestartet worden. So hat das Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit im Juni 2005 einen Ideenwettbewerb „Beschäftigungspakte für Ältere in den Regionen“ ausgelobt, mit dem Ziel, die 50 besten regionalen Eingliederungskonzepte für arbeitslos gemeldete Bezieher/-innen von Arbeitslosengeld II ab Vollendung des 50. Lebensjahres zu prämiieren. Für die Umsetzung der Konzepte stellte die Bundesregierung in den ausgewählten Regionen den zuständigen Trägern der Grundsicherung nach dem SGB II jeweils Mittel bis zu einer Höhe von 5 Mio. Euro zur Verfügung. Bis September 2005⁷ sind 54 Projekte prämiert und acht weitere wegen des besonderen Problemdrucks der Regionen für eine Förderung ausgewählt worden. Für über 58-Jährige Bezieher/-innen des Arbeitslosengeldes II sollten zudem 50.000 öffentlich geförderte zusätzliche Jobs geschaffen werden.

⁴ vgl. Brussig, Martin, Matthias Knuth, Oliver Schweer: Arbeitsmarktpolitik für ältere Arbeitslose. Erfahrungen mit „Entgeltsicherung“ und „Beitragsbonus“; IAT-Report Nr. 2, 2006

⁵ Lutz Bellmann: Betriebliche Einstellung älterer Arbeitnehmer, <http://fdz.iab.de> : IAB - Ergebnisse aus dem Betriebspanel; 12.01.2006

⁶ Halbjahresbericht 2005 der Bundesagentur für Arbeit, Tabelle Ältere Arbeitslose, S.32, Quelle: Statistik der BA: Sonderauswertung

⁷ Pressemitteilung vom 8.9.05, Quelle <http://www.staat-modern.de>. Stand: 12.01.06

2.2 Aufgabenstellung und methodische Vorgehensweise

Das Land NRW hat bereits 2004 zusammen mit der Regionaldirektion NRW der Bundesagentur für Arbeit eine gemeinsame Initiative für ältere Langzeitarbeitslose (ab 50 Jahre) gestartet. 30 modellhafte Vorhaben in allen 16 Regionen des Landes NRW wurden auf Basis eines ersten Aufrufes ausgewählt. Im Rahmen der 2. Förderrunde sind weitere 41 Vorhaben hinzugekommen. Das Land stellte hierfür bis zu 10 Mio. EUR (einschließlich Mittel aus dem ESF) zur Verfügung. Eine erste Auswertung der Projektziele und Herangehensweisen der ersten Förderphase wurde von Seiten der G.I.B.⁸ vorgenommen.

In der für das vorliegende Gutachten formulierten Aufgabenstellung wurde deutlich, dass die in der Problembeschreibung angerissenen Faktoren und Ursachen für die hohe Langzeitarbeitslosigkeit auch in der Landesinitiative wirksam sind, und dass eine strategisch-konzeptionelle Unterstützung zur Bewertung der Projekte und zur strategischen Weiterentwicklung gewünscht wird.

Zentrales Ziel unserer Studie ist die Herausarbeitung relevanter Bestimmungsgründe für das Verhalten älterer Arbeitsloser sowie die Identifizierung ursächlicher Faktoren für einen Vermittlungserfolg, im Folgenden „Erfolgsfaktoren“ genannt. Hierauf aufbauend wollen wir die Vorgehensweise in den einzelnen Projekten der Landesinitiative untersuchen. Es soll aufgezeigt werden, in welcher Form die Erfolgsfaktoren zur Geltung kommen und an welchen Stellen womöglich weitere Einflüsse berücksichtigt werden sollten. Verwiesen wird an dieser Stelle auf das parallel vergebene Gutachten, das die Einstellungshemmnisse auf Seiten der Unternehmen untersucht.

Zur Erarbeitung der Erfolgsfaktoren haben wir folgende methodische Vorgehensweise gewählt:

1. Hypothesenbildung auf Basis von Sekundäranalysen
2. Überprüfung der Hypothesen durch ausführliche Expertengespräche
3. Anwendung der Ergebnisse auf die Projekte, die im Rahmen der Landesinitiative durchgeführt werden, bzw. sich zum Untersuchungszeitpunkt in der Durchführung befanden. Dies geschieht zum einen quantitativ in Form einer schriftlichen Befragung aller beteiligten Projektträger. Zweiter Bestandteil ist die Durchführung detaillierter Fallstudien (Dokumentenanalyse, Gespräche mit Verantwortlichen, Durchführenden und Teilnehmenden) als vertiefende qualitative Analyse.

Die von uns ermittelten Erfolgsfaktoren wirken einzeln und als Faktorenbündel positiv bei der Integration älterer Langzeitarbeitsloser, das im Einzelfall auf einer jeweils spezifischen Kombination von Faktoren beruhen kann; ein Anspruch auf Vollständigkeit wird nicht erhoben. Die von uns benannten Erfolgsfaktoren sollen einen Referenzrahmen darstellen, an dem sich Integrationsvorhaben orientieren können.

⁸ G.I.B. Info 4/04, S.11-13

2.3 Zur Reichweite der Studie

Wie bereits an der methodischen Anlage⁹ deutlich wird, ist der Kern der Empirie die Befragung der Träger der Integrationsprojekte. Wenn die älteren Arbeitslosen (und nicht die Unternehmen) im Mittelpunkt stehen, dann ist es allerdings auch wichtig, ungefiltert die individuelle subjektive Wahrnehmung objektiver Erfolgs- bzw. Integrationsfaktoren zu erheben. Dies konnte in dieser Studie nur ansatzweise im Rahmen der Fallstudien erfolgen, in denen insgesamt zehn ältere, langzeitarbeitslose Frauen und Männer interviewt wurden. Sinnvoll wäre es, die Trägerbefragung zu ergänzen und zu kontrastieren mit einer Befragung der Teilnehmer/-innen an diesen Projekten, um die in der Trägerbefragung erhobene *vermittelte* Perspektive älterer Arbeitsloser zu den möglichen Erfolgsfaktoren durch eine *subjektive* Wahrnehmung der Integrationserfolge zu komplettieren. Nicht nur die – über die Projektträger – **vermittelten** Erfolgsfaktoren könnten identifiziert werden sondern auch die **direkten** – subjektiv wahrgenommenen – Erfolgsfaktoren der Projektteilnehmenden. Dadurch könnten nicht nur unterschiedliche Perspektiven sondern auch interessengeleitetes Antwortverhalten (sowohl bei den Trägern als auch bei den Projektteilnehmerinnen bzw. -teilnehmern) deutlicher werden, was zu einer valideren Daten- und Interpretationsbasis beitragen würde.

Die Vorteile eines um die Sicht der Teilnehmenden erweiterten Untersuchungsdesigns wurden mit dem Auftraggeber im Projektverlauf diskutiert, hätten den für das Gutachten zur Verfügung stehenden zeitlichen und finanziellen Rahmen jedoch gesprengt.

Aus den vorstehenden Bemerkungen zur methodischen Anlage geht hervor, dass die quantitative Erhebung, wie im Übrigen auch die Fallstudien, nicht als Projekt- oder Programmevaluation zu verstehen sind. Unser Anliegen ist es, die Integrationsprojekte mit Blick auf die von uns herausgearbeiteten Erfolgsfaktoren zu untersuchen. Wir treffen keine Aussage darüber, ob ein Projekt erfolgreich war, bzw. ob das Vorhaben gut oder weniger gut durchgeführt wurde. Es ist jedoch nicht auszuschließen, dass die am Ende des Berichts vorgenommenen Schlussfolgerungen bezogen auf die Gestaltung der Integrationsprojekte auch in die zukünftige Ausrichtung der Landesinitiative einfließen.

⁹ vgl. ausführlicher Kapitel 3

3. Befragung der Träger

Im Rahmen der quantitativen Erhebung wurde der standardisierte Fragebogen (siehe Anhang) an alle 71 Projekte¹⁰ der Landesinitiative aus dem Förderzeitraum 2004/2005 inklusive eines Umschlags zur kostenfreien Rücksendung verschickt. Angeschrieben wurden die bei den Trägern für die jeweiligen Projekte verantwortlichen Personen. Da der Rücklauf sich nur sehr zögerlich entwickelte, wurde eine umfassende telefonische Nachfassaktion gestartet und die Auswertung auch terminlich aufgeschoben, um möglichst viele Fälle berücksichtigen zu können. In die Auswertung gingen 53 Fragebögen ein, was einer Rücklaufquote von 75 Prozent entspricht.

Die schriftliche Erhebung analysiert, inwiefern sich die von uns in den Hypothesen benannten Erfolgsfaktoren in den einzelnen Projekten wieder finden und in welcher spezifischen Form sie zur Anwendung kommen. Innovative Formen der Umsetzung der Erfolgsfaktoren und Beispiele guter Praxis werden ebenso identifiziert wie Projektbereiche, in denen die Erfolgsfaktoren (bisher) nur wenig Wirkung entfalten.

Neben den fragebogenimmanenten Auswertungsmöglichkeiten wurden dazu auch die Verbleibsquoten aus der Begleitbogenerhebung ABBA¹¹ der G.I.B. NRW herangezogen und den einzelnen Projekten zugeordnet. Im Kern ging es hierbei um die Frage, ob und worin sich Projekte mit hoher von denen mit einer niedrigen Verbleibsquote unterscheiden. Da die Quoten nur für 19 (vier Wochen nach Maßnahmeende) bzw. elf (sechs Monate nach Maßnahmeende) der im Sample vertretenen Integrationsprojekte vorliegen, ist diese Auswertung nur beschränkt aussagefähig in Hinblick statistisch verlässlicher Repräsentativität. Trotz eingeschränkter Verallgemeinerbarkeit liefert diese „exemplarische“ Betrachtung erfolgreicher Projekte plausible und nützliche Anknüpfungspunkte für eine Bewertung und Gewichtung der für die Vermittlung ursächlichen Erfolgsfaktoren.

3.1 Konzept und Struktur der Projekte

Konzept und Struktur der Integrationsmaßnahmen definieren im Wesentlichen auch das Vorgehen und die eingesetzten Instrumente. Insofern finden sich in den Antworten der Projektträger auch etliche inhaltliche Überschneidungen. Daher werden die in diesem Abschnitt behandelten Konzepte von den Projektträgern auch als „Instrumente“ interpretiert; und umgekehrt werden die im nachfolgendem Abschnitt behandelten Themenfelder auch als strukturelle und konzeptionelle Aspekte der Maßnahmen verstanden.

Um die Integrationsbereitschaft bei Unternehmen wie älteren Langzeitarbeitslosen zu fördern, ist neben der individuellen Bereitschaft auf der instrumentellen Ebene die Beteiligung von Unternehmensvertreter/-innen, die Branchenorientierung und die Orientierung an aktuellen Qualifikationsbedarfen sowie das Verhältnis von Qualifizierungs- und Vermittlungsaktivitäten in den Blick zu nehmen (Hypothese 1).

¹⁰ Da das Ziel der Projekte in der Integration älterer Langzeitarbeitsloser besteht, werden die Begriffe „Integrationsprojekte“ oder „Integrationsmaßnahmen“ im Folgenden synonym verwendet.

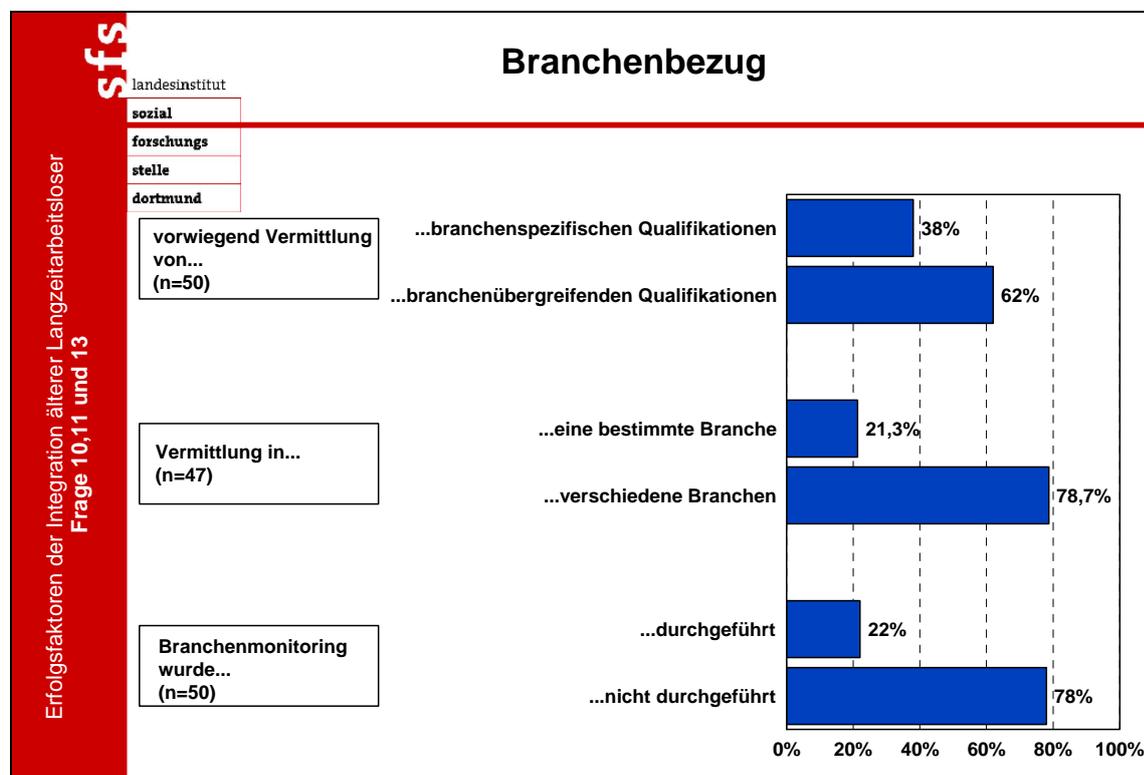
¹¹ Wenn wir im Folgenden von Verbleibsquoten sprechen, beziehen wir uns dabei auf die Ergebnisse der Begleitbogenerhebung ABBA. Vgl. zur Berechnung der Verbleibsquoten: Schumann (2006): „Initiative für ältere Langzeitarbeitslose in NRW. Auswertung der Daten aus der Begleitbogenerhebung ABBA (Stand 04.08.2006)“, G.I.B. NRW.

3.1.1 Branchenorientierung oder branchenübergreifender Ansatz

Die Mehrzahl der Integrationsprojekte legt sich vorab nicht auf die Vermittlung in eine bestimmte Branche fest; nur 21 Prozent¹² konzentrieren sich auf die Integration in eine bestimmte Branche. Entsprechend groß ist auch die Bandbreite der angegebenen Branchen, in die die Teilnehmer/-innen vermittelt werden: Vom Handwerk über Dienstleistungen, Handel bis zum produzierenden Gewerbe werden von fast allen Trägern spezifische Branchen bzw. Branchenbezüge angeführt.

In neun von zehn branchenbezogenen Integrationsprojekten findet auch eine vorwiegend branchenbezogene Qualifizierung statt. Allerdings steht auch bei einem Viertel der Projekte, die sich nicht auf die Integration in eine bestimmte Branche festlegen, die Vermittlung branchenbezogener Qualifikationen im Vordergrund. Insgesamt findet somit bei zwei von drei Projekten (62 Prozent) eine branchenübergreifende Qualifizierung statt.

Abbildung 1: Branchenbezug der Integrationsprojekte



¹² Als Prozentuierungsbasis wurden die gültigen Antworten herangezogen. Die diesbezügliche Anzahl der Projektträger, also derjenigen, die sich zu den jeweiligen Fragevorgaben geäußert haben, werden in den Abbildungen jeweils mit (n = ...) bzw. in den Tabellen in absoluten Zahlen angegeben.

Tabelle 1: Branchenmonitoring und branchenspezifische Qualifizierung

	Die Maßnahme umfasst vorwiegend die Vermittlung von:	
	branchenspezifischen Qualifikationen	branchenübergreifenden Qualifikationen
Branchenmonitoring wurde durchgeführt	26,3%	20,0%
Branchenmonitoring wurde nicht durchgeführt	73,7%	80,0%
Gesamt	100% (n=19)	100% (n=30)

Zur passgenauen Qualifizierung und Vermittlung bietet sich die Identifikation (branchen)spezifischer Bedarfe anhand eines Branchenmonitorings an. Dieser von uns benannte Erfolgsfaktor kommt bei den betrachteten Projekten – aufgrund der geringen Branchenorientierung - nur bei 22 Prozent zur Geltung; und zwar unabhängig davon, ob eine Vermittlung in eine bestimmte Branche von vornherein beabsichtigt war. Lediglich zwei der Projektverantwortlichen mit einer Vermittlungsorientierung in eine bestimmte Branche geben an, ein Branchenmonitoring durchgeführt zu haben. Eines dieser beiden Integrationsprojekte weist eine Verbleibsquote nach sechs Monaten von über 75 % auf.

- Branchenmonitoring erfolgt bei den Trägern im wesentlichen durch:
- telefonische Befragungen von Unternehmen (z. B. durch Callcenter)
- gezielte Ansprache von Unternehmen
- Firmenbesuche mit Partnern
- PROSPECT
- Internetrecherche
- Auswertung vorliegender Wirtschaftsdaten
- Kontakt zu Jobvermittlern/Zeitarbeitsfirmen.

Diejenigen, die kein Monitoringverfahren durchführen, bedienen sich bei der Beschaffung von Strukturdaten zum Arbeitskräftebedarf vorwiegend vorhandener allgemein zugänglicher Daten, die etwa durch Internetrecherche ermittelt werden (85 %) und/oder streben eine gezielte Kontaktaufnahme zu Unternehmens- oder Branchenvertretern an (97 %).

Genutzt werden zudem Informationen aus anderen Projekten und Netzwerken bzw. regionalen Akteuren (Wirtschaftsförderung), anderen Monitoringverfahren (PROSPECT) sowie das Branchenwissen der Projektteilnehmer/-innen. Vergleicht man die Angaben der Träger, die ein Branchenmonitoring durchgeführt haben, mit denjenigen, die dies nicht taten, fallen ähnliche Nennungen auf (z. B. Internetrecherche, PROSPECT). Ein gemeinsames Verständnis, was unter einem Branchenmonitoring zu verstehen ist, scheint insofern nicht gegeben zu sein.

Der Erfolgsfaktor „Qualifizierung und Vermittlung auf Basis eines branchenspezifischen Monitoringverfahrens“ tritt bei den im Sample vertretenen Integrationsprojekten somit kaum in Erscheinung. Auch die Verteilung der Quoten deutet darauf hin, dass der Vermittlungserfolg nicht maßgeblich von der Konzentration auf eine bestimmte Branche abhängt (siehe dazu die nachfolgende Tabelle). Es ist also eher davon auszugehen, dass die von uns (in Hypothese 1) formulierte **Unternehmensbeteiligung** bei der Ermittlung der Qualifizierungsbedarfe und der Vermittlung von branchenunabhängigen Schlüsselqualifikationen eine zentrale Rolle spielt. Der Branchenbezug wird dann nur in Kombination mit einem konkreten Unternehmensbezug effektiv.

Tabelle 2: Vermittlungsquoten in Abhängigkeit von der Branchenorientierung

	Vermittlungsquote	Positiver Verbleib vier Wochen nach Ende des Projektes	Positiver Verbleib sechs Monaten nach Ende des Projektes
Branchenspezifische Projekte	0 – 25 %	3	1
	26 – 50 %	2	0
	51 – 75 %	1	0
	76 – 100 %	0	2
Nicht branchenspezifische Projekte	0 – 25 %	4	1
	26 – 50 %	7	1
	51 – 75 %	1	4
	76 – 100 %	0	1

3.1.2 Unternehmensbeteiligung

Unternehmen werden in unterschiedlicher Form in die Konzeption der Integrationsprojekte für ältere Langzeitarbeitslose einbezogen. Nicht nur, dass allen befragten Projektträgern Praktikumsplätze zur Verfügung gestellt wurden und Unternehmensvertreter/-innen auf die Bereitstellung von Praktikumsplätzen angesprochen wurden, in fast allen Projekten werden die Unternehmen vor, während und nach Ablauf der Projekte einbezogen: Sie werden bezüglich der Einstellung von Projektteilnehmenden beraten, bei der Integration der Teilnehmer/-innen in den Betrieb begleitet und gezielt auf die Übernahme der Projektteilnehmer/-innen angesprochen. Die Intensität der abgefragten Beteiligungsformen konnte durch die Befragung nicht exakt bestimmt werden. Die Fallstudien zeigen, dass der Kontakt zu Unternehmen von den Trägern in unterschiedlicher Qualität vorgenommen wird.

Praktika stellen eine wichtige Basis für eine spätere Integration dar. 52 Prozent der Träger sind der Auffassung, dass bei über der Hälfte der Vermittlungserfolge das Praktikum ausschlaggebend für die Vermittlung war. Bei den „erfolgreichen“ Maßnahmen (Vermittlungsquote über 40 %, vgl. auch 5.6) liegt dieser Anteil sogar bei 75 Prozent.

Zweite Priorität hat der Einbezug von Unternehmensvertretern in die Qualifizierung und die Erarbeitung diesbezüglicher Qualifizierungsbausteine sowie in die Konzeption der Integrationsmaßnahmen im Vorfeld. Ungefähr jeder zweite Projektträger arbeitet in dieser Hinsicht mit den Unternehmen zusammen.

Bei der differenzierten Betrachtung fällt auf, dass die Beteiligung von Unternehmensvertretern bei der Qualifizierung verstärkt bei Projekten gewählt wird, die nicht in eine spezielle Branche vermitteln wollen. Bei Projekten mit Branchenbezug sind es nur 43 Prozent der Träger, die eine entsprechende Beteiligung von Unternehmen angeben.

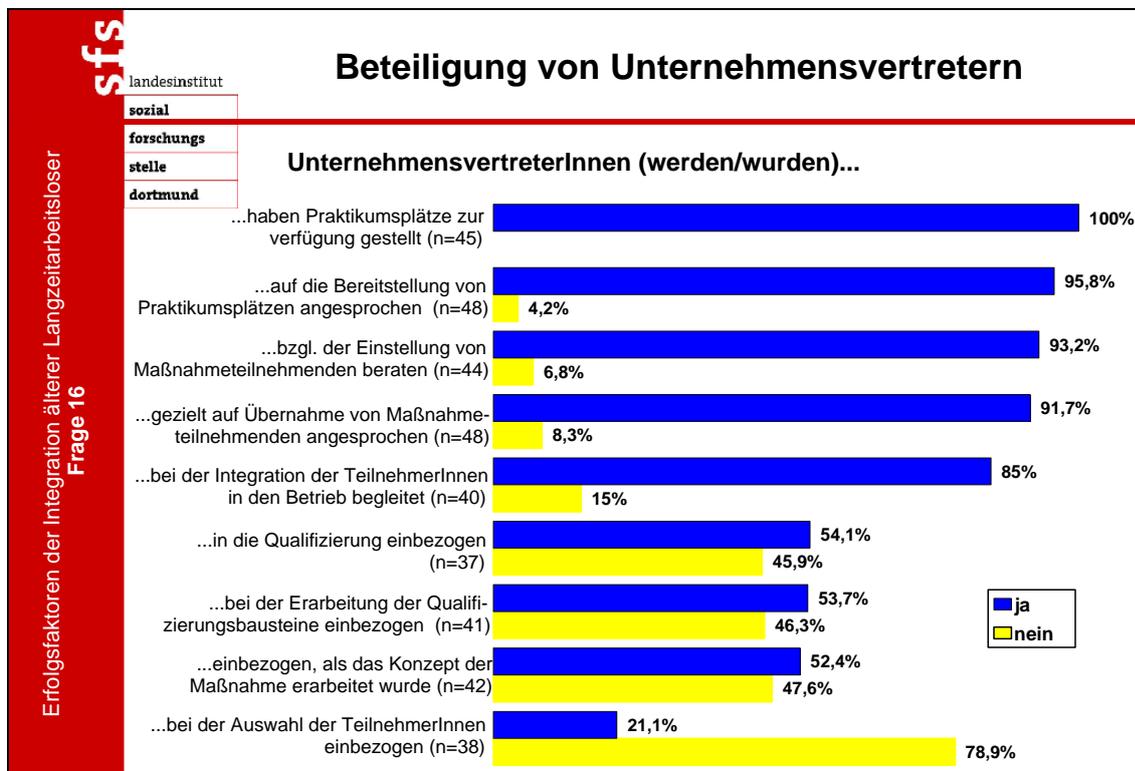
Die Projektträger hatten im Durchschnitt zu 100 Unternehmen telefonischen Kontakt. Die Bandbreite der Nennungen reicht von nur einem telefonischen Unternehmenskontakt bis 730 Kontakten. Im Schnitt wurden 29 Unternehmen persönlich besucht. Die Bandbreite liegt hier zwischen einem und 150 Besuchen. Die Bedeutung des intensiven Kontaktes wird deutlich, wenn man die „erfolgreichen“ Integrationsmaßnahmen in den Blick nimmt. Diese telefonierten im Durchschnitt mit 132 Unternehmen und besuchten durchschnittlich 50 Unternehmen.

Auch die Auswertung der offenen Fragen zur Beteiligung der Unternehmen verdeutlichen den bereits erkennbaren engen Kontakt zu den Unternehmen, indem beispielsweise feste Kooperationsvereinbarungen geschlossen wurden oder Unternehmensvertreter/-innen als Paten für ältere Langzeitarbeitslose fungierten. Solche und andere Formen der Institutionalisierung der Beziehung zu Unternehmen tragen zu einem nachhaltigen Integrationsprozess bei, über die Maßnahme hinaus und im Hinblick auf weitere Kooperationen.

Die Intensität des Kontaktes zu den Unternehmen wird weiterhin darin deutlich, dass eine intensivere Beratung durch die Projektträger von durchschnittlich 20 (bei den „erfolgreichen“ Projekten 41!) Unternehmen (Bandbreite: 1 - 94 Unternehmen) in Anspruch genommen wurde. Am häufigsten ging es dabei um Fördermöglichkeiten und Lohnkostenzuschüsse. Neben allgemeinen Informationen und generellen Möglichkeiten, ältere Arbeitnehmer einzusetzen, wurde in einigen Gesprächen auch konkret über einzelne zu vermittelnde Teilnehmer/-innen und ihre Entwicklungs- und Integrationsmöglichkeiten gesprochen.

Steigerungsmöglichkeiten der Beteiligung von Unternehmensvertretern liegen vor allem im Vorfeld (Konzeption) der Integrationsprojekte sowie im weiteren Verlauf der passgenauen Qualifizierung.

Abbildung 2: Beteiligungsformen von Unternehmen



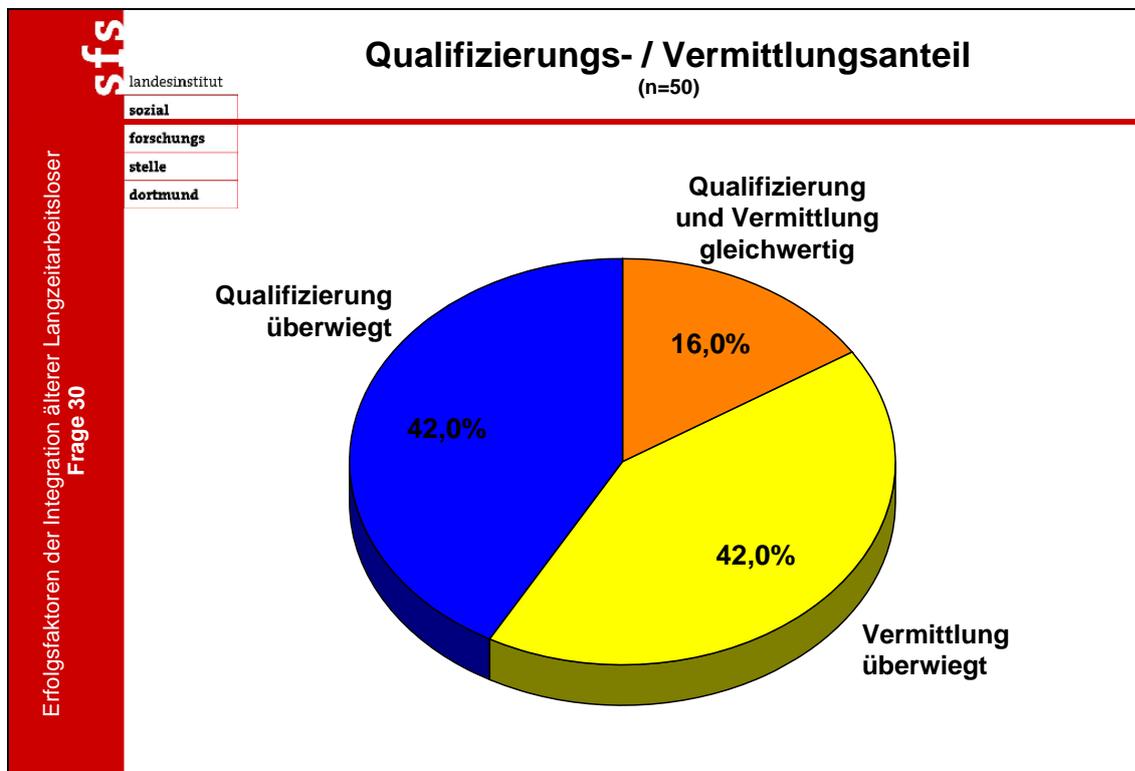
Die Befragungsergebnisse legen nahe, dass die Projektträger einen intensiven Austausch und Einbezug von Unternehmensvertretern verwirklicht haben oder planen. Auf eine bestimmte Branche zugeschnittene Projekte müssen sich dieser Instrumente bereits im Vorfeld bei der Branchenauswahl bedienen. Ein Branchenmonitoring sollte möglichst verlässlich über tatsächlichen Arbeitskräftebedarf aufklären, welcher im intensiven Dialog mit Unternehmen präzisiert und in konkrete Handlungsplanungen transformiert werden sollte.

3.1.3 Qualifizierungs- und Vermittlungsaktivität

Die Aufgaben der Projektdurchführenden bestehen, grob gesprochen, aus zwei Hauptbestandteilen. Dies sind Qualifizierung und Coaching der Projektteilnehmer/-innen auf der einen Seite und aktive Integrationsarbeit, basierend auf den Kontakten zu den Unternehmen auf der anderen Seite. Da es gerade bei der Integration älterer Langzeitarbeitsloser nicht nur um die Beseitigung von Qualifikationsmängeln geht, sondern auch etlichen Vorbehalten der Unternehmen gegen die Einstellung älterer Langzeitarbeitsloser entgegen werden muss, ist die aktive Integrationsarbeit als zumindest gleichwertig zum Qualifizierungspart anzusehen. Obwohl im Durchschnitt beide Tätigkeitsbereiche 50 % der Gesamttätigkeit ausmachen, findet sich ein mehr oder weniger ausgewogenes Verhältnis von Qualifizierung und Vermittlungsarbeit nur bei 16 % der Integrationsprojekte.¹³

¹³ Die Typisierung wurde so vorgenommen, dass ein Projektbestandteil (Qualifizierung oder Vermittlung) als überwiegend angesehen wurde, wenn ihm ein Anteil zwischen 56 und 100 Prozent zugeschrieben wurde. Prozentwerte zwischen 45 und 55 wurden als ein ausgewogenes Verhältnis angesehen.

Abbildung 3: Verhältnis von Qualifizierungs- und Vermittlungsaktivitäten



Bei jeweils 42 Prozent der Projekte überwiegt entweder die Vermittlung fachlicher und methodischer Kenntnisse und Fähigkeiten sowie die Initiierung und Fortentwicklung der individuellen Lernbereitschaft oder der Vermittlungsprozess (inkl. der Akquisition von Praktikumsplätzen, dem Herstellen und der Pflege von Unternehmenskontakten).

Haben Integrationsprojekte, bei denen die Vermittlungsaktivitäten überwiegen, vier Wochen nach Maßnahmeende noch die höchsten Verbleibsquoten (51 %), so haben die mit einem ausgewogenen Verhältnis von Qualifizierung und Vermittlung konzipierten Integrationsprojekte sechs Monate nach Maßnahmeende die größten Vermittlungserfolge (60 %). Die überwiegend vermittlungsorientierten Projekte steigern sich im weiteren Zeitverlauf also nur noch auf 57 %. Die durchschnittliche positive Verbleibsquote der „qualifizierungslastigen“ Projekte liegt nach sechs Monaten bei 46 %.

Tabelle 3: Verbleibsquoten und Qualifizierungs- und Vermittlungsanteil

	positiver Verbleib nach vier Wochen (Durchschnitt)	positiver Verbleib nach sechs Monaten (Durchschnitt)
Qualifizierung überwiegt	35 %	46 %
Vermittlung überwiegt	51 %	57 %
ausgewogenes Verhältnis	34 %	60 %

Die von uns betrachteten Projekte laufen ganz offensichtlich nicht Gefahr, zu einseitig auf Qualifizierung zu setzen. Bei jenen Projekten, bei denen die Qualifizierung überwiegt, müsste geprüft werden, inwiefern z. B. Vermittlungsaktivitäten bereits im Vorfeld (vorhandene Stellenpools) stattgefunden haben bzw. ob und ggf. warum sie tatsächlich keinen hohen Stellenwert haben. So gaben etwa zwei der drei Projektträger, die hauptsächlich eine Integration in die Selbstständigkeit anstrebten, an, dass bei ihren Projekten die Qualifizierung überwiege.¹⁴

3.2 Eingesetzte Instrumente

Auf Ebene der Projektgestaltung haben wir Zielgruppenorientierung, Kompetenzerfassung sowie Betreuung und Begleitung als Erfolgsfaktoren herausgearbeitet. In den folgenden Abschnitten wird untersucht, in welcher Form diese Erfolgsfaktoren von den untersuchten Integrationsprojekten umgesetzt wurden.

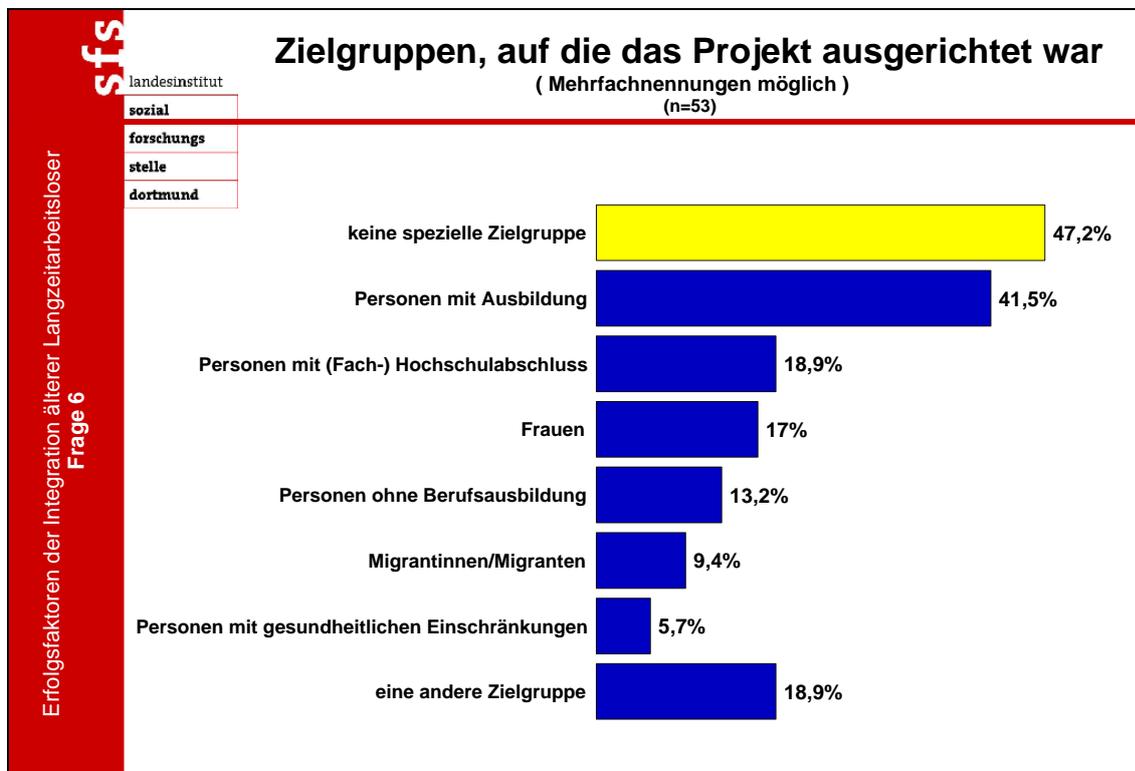
3.2.1 Zielgruppenorientierung

Um die individuelle Ausgangslage älterer Arbeitsloser zu berücksichtigen, bietet sich auf der instrumentellen Ebene eine zielgruppenspezifische Methodik und Didaktik an (vgl. dazu Hypothese 2.3). Dies gilt es sowohl zu berücksichtigen, wenn das Projekt eine bestimmte Zielgruppe anspricht, als auch, wenn die Teilnehmerschaft aus mehreren Zielgruppen besteht. Konzentriert sich ein Projekt auf eine bestimmte Zielgruppe, kann eine zielgruppenspezifische Methodik und Didaktik effizienter gewährleistet werden.

Eine zielgruppenspezifische Ausrichtung im Vorfeld des Projektes findet bei ca. der Hälfte der Träger statt. Knapp 53 Prozent der Integrationsprojekte richten ihr Projekt auf eine oder mehrere Zielgruppen aus: Personen mit abgeschlossener und verwertbarer Ausbildung sind dabei am häufigsten vertreten (in 42 Prozent der Projekte), Personen mit akademischem Abschluss, Frauen, Migranten, Personen mit gesundheitlichen Einschränkungen sowie Personen ohne (verwertbare) Berufsausbildung und andere Zielgruppen fallen dahinter deutlich zurück.

¹⁴ Für den dritten Träger, für den Existenzgründungen im Vordergrund standen, lag keine Angabe zur Gewichtung von Qualifizierung und Vermittlung vor.

Abbildung 4: Zielgruppen, auf die das Integrationsprojekt ausgerichtet war



Bei den anderen Integrationsmaßnahmen stellt sich die Frage, ob Zielgruppenorientierung keine Rolle spielt oder ob eine zielgruppenspezifische Methodik und Didaktik erst nach der Rekrutierung der Teilnehmenden entwickelt wird. Jedes dritte Projekt (acht von 25), bei dem im Vorfeld keine bestimmte(n) Zielgruppe(n) anvisiert wird, verfolgt letztendlich nach eigenen Angaben doch eine zielgruppenspezifische Methodik und Didaktik. Andererseits wird in den zielgruppenorientierten Maßnahmen nicht zwangsläufig eine zielgruppenspezifische Methodik und Didaktik angewandt: Dies betrifft 12 der 28 Integrationsmaßnahmen mit Zielgruppenbezug (43 Prozent).

Insgesamt kommt bei 54 Prozent der Projektträger eine zielgruppenspezifische Methodik und Didaktik (genannt wurden hier Sprachkurse und Zusatzunterricht für Migrantinnen und Migranten, spezielle IT-Kurse für Ältere und Frauen, der Einsatz älterer Dozenten, Einbeziehung gesundheitlicher Aspekte in die Projektdurchführung etc.) zur Anwendung, in 46 Prozent der Projekte fand diese Zielgruppenorientierung nicht statt.

Die Integrationsmaßnahmen, die auf eine oder mehrere Zielgruppen ausgerichtet waren und für die Verbleibsquoten vorliegen, waren vier Wochen nach Beendigung der Maßnahme nur geringfügig erfolgreicher als diejenigen ohne Zielgruppenorientierung. Allerdings weisen sechs Monate nach Beendigung alle vier Integrationsmaßnahmen mit Zielgruppenorientierung eine Vermittlungsquote von über 50 Prozent auf (zwei 51-75 Prozent und weitere zwei 76-100 Prozent). Dies gilt im Trend auch für Maßnahmen, die zielgruppenspezifische Methodiken und Didaktiken anwenden.

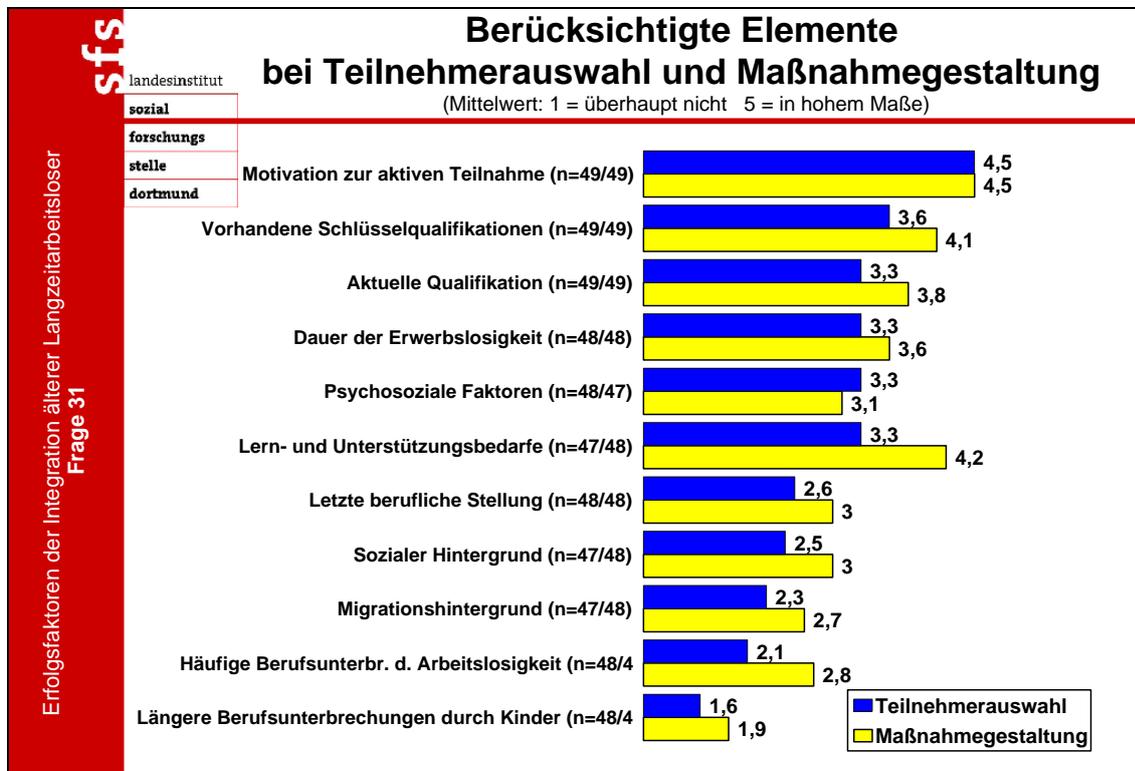
Die Ergebnisse verdeutlichen, dass die Erfolgsfaktoren „Zielgruppenorientierung“ und „zielgruppenspezifische Methodik und Didaktik“ hinter dem von uns als zentral angesehenen individuellen Ansatz zurückfallen. Hierauf wird im folgenden Abschnitt näher eingegangen.

3.2.2 Individueller Ansatz

Neben der zielgruppenspezifischen Ausrichtung der Integrationsmaßnahmen ist der individualisierte Zugang zu den älteren Arbeitslosen von hoher Bedeutung. „Individuelle Teilnehmerauswahl/individuelle Eingangsberatung“ und ein „individualisierter Ansatz“ (Berücksichtigung des über rein qualifikationsbezogene Elemente hinausgehenden individuellen Hintergrundes, inkl. des sozialen und familiären Hintergrundes) sind ebenfalls in diesem Zusammenhang (in Hypothese 3) benannte instrumentelle Erfolgsfaktoren.

Die Motivation zur aktiven Teilnahme steht ganz oben auf der Agenda der Träger, sowohl bei der Teilnehmerauswahl, als auch bei der Gestaltung der Maßnahme. Danach folgen qualifikationsbezogene Elemente: vorhandene Schlüsselqualifikationen und aktuelle (fachliche) Qualifikationen sowie daraus ableitbare Lern- und Unterstützungsbedarfe (letzteres ist vor allem bei der Maßnahmegestaltung zentral). Psychosoziale Faktoren sind ebenfalls von mittlerer Relevanz. Längere und häufigere Berufsunterbrechungen (durch Arbeitslosigkeit, Kinder), der Migrations- wie der soziale Hintergrund, aber auch die letzte berufliche Stellung haben dagegen einen geringeren Stellenwert bei der Teilnehmerauswahl und der Maßnahmegestaltung.

Abbildung 5: Berücksichtigung von Elementen bei der Teilnehmerauswahl und Maßnahmegestaltung¹⁵



Verwendet man eine Einteilung in - aus Sicht der Befragten - „wichtige“ und „weniger wichtige“ individuelle Merkmale,¹⁶ wird ebenfalls erkennbar, dass es nahezu dieselben Merkmale für die Auswahl der Teilnehmenden wie auch für die Maßnahmegestaltung als wichtig bzw. unwichtig erachtet werden. Den einzigen Unterschied machen die „psychozialen Faktoren“, die bei der Teilnehmerauswahl als wichtig, für die Durchführung hingegen als weniger wichtig eingestuft werden, was auf eine bewusste Selektion auf Basis dieser Merkmale hindeutet.

¹⁵ Zur besseren graphischen Darstellung wurde die Polung der Skala aus dem Fragebogen umgekehrt.

¹⁶ Als wichtig wurde ein Merkmal eingestuft, wenn 50% oder mehr der Antwortenden die Kategorien in hohem Maße (1 oder 2 im Fragebogen) gewählt hatten.

Tabelle 4: Relevante und weniger relevante Elemente eines individuellen Ansatzes bei der Teilnehmerauswahl und der Maßnahmegestaltung

Teilnehmerauswahl		Maßnahmegestaltung	
wichtig	weniger wichtig	wichtig	weniger wichtig
Motivation zur aktiven Teilnahme	sozialer Hintergrund	Motivation zur aktiven Teilnahme	Sozialer Hintergrund
vorhandene Schlüsselqualifikationen	Migrationshintergrund	Lern- und Unterstützungsbedarf	Migrationshintergrund
aktuelle Qualifikation	letzte berufliche Stellung	vorhandene Schlüsselqualifikationen	Letzte berufliche Stellung
Dauer der Erwerbslosigkeit	längere Berufsunterbrechung durch Kinder	aktuelle Qualifikation	Längere Berufsunterbrechung durch Kinder
Psychosoziale Faktoren (z. B. Suchthintergrund)	Berufsunterbrechungen durch Arbeitslosigkeit	Dauer der Erwerbslosigkeit	Berufsunterbrechungen durch Arbeitslosigkeit
Lern- und Unterstützungsbedarf			Psychosoziale Faktoren (z. B. Suchthintergrund)

Es drängt sich an dieser Stelle die Frage auf, ob man von einem gemeinhin angewendeten individuellen Ansatz sprechen kann, wenn eine Mehrheit der Maßnahmeträger dem sozialen Hintergrund und einem möglichen Migrationshintergrund eine geringe Wichtigkeit bei der Teilnehmendenauswahl und der Maßnahmegestaltung zumisst. Eine Sichtweise, die sich zu sehr auf formale Merkmale wie Qualifikationen stützt, kann einem erweiterten individuellen Ansatz im Wege stehen. Bestimmte Eigenschaften und Verhaltensweisen lassen sich nur erklären und verändern, wenn ihr Zustandekommen auch vor dem sozialen und biografischen Hintergrund des Einzelnen aufarbeitet wird. Dass sich die Maßnahmeträger dieser Notwendigkeit bewusst sind und entsprechend ihre Integrationsmaßnahmen gestalten, zeigen die Antworten, die wir auf die offene Frage nach der Handhabung eines individuellen Ansatzes erhalten haben. Hier werden eine Vielzahl individueller Ansätze, wie z. B. Casemanagement, Coaching, Biografieverarbeitung, Analyse der privaten Situation, Beurteilung durch Mediziner/Psychologen und Anamnese, genannt.

3.2.3 Dokumentation von Kompetenzen

Die Erfassung und Dokumentation der Kompetenzen älterer Langzeitarbeitsloser ist ein instrumenteller Erfolgsfaktor, der dazu dient, den älteren Arbeitslosen letztendlich eine positiv geprägte, aber realistische Selbsteinschätzung zu vermitteln und ein passgenaues Matching ermöglichen soll (Hypothese 5).

Um die Erhebungs- und Dokumentationsformen möglichst genau zu erheben, haben wir uns dafür entschieden, in offenen Fragen nach den diesbezüglich verwendeten Instrumenten und Vorgehensweisen zu fragen. Die Erfassung und Dokumentation von Kompetenzen spielt demnach bei fast allen Projekten eine Rolle: 48 der 53 Befragten machten Angaben zur Vorgehensweise bei der Ermittlung der Kompetenzen und 46 Befragte äußerten sich zur Dokumentation von Kompetenzen. Dabei trat eine Vielzahl von Instrumenten und Projekten zu Tage.

Die *Erfassung* der Kompetenzen lässt sich einerseits in Erhebungsverfahren, die aus einem direkten Kommunikationsprozess mit dem Teilnehmer/der Teilnehmerin bestehen, und andererseits in Verfahren, die an der Beurteilung des Verhaltens und Handelns ansetzen, differenzieren. Der ersten Gruppe lassen sich Nennungen wie Anamnese, Profiling, Einzelgespräche, biographische Interviews, Erarbeitungen in der Gruppe und Selbsteinschätzungen zuordnen. Zur zweiten Gruppe gehören dann Nennungen wie Beurteilung der Praktika, Beobachtung der Teilnehmer/-innen im Unterricht und Fremdeinschätzung. Hinzu kommen Verfahren, die beide zuvor genannten Elemente enthalten können, wie z. B. Tests und Assessment-Center. Da über die Begriffsbezeichnung hinausgehend weitgehend keine differenzierteren Angaben von den Projektträgern gemacht wurden, lassen sich einige der genannten Verfahren nicht näher analysieren. So kann z. B. Profiling für verschiedene Handlungsansätze stehen. Zwei Drittel der Befragten¹⁷ gab an, zur Kompetenzerfassung ein Profiling anzuwenden. Ein Drittel der Befragten nannten Einzelgespräche als Instrument zur Kompetenzerfassung.

Auch die Formen der *Dokumentation* von Kompetenzen weisen eine große Bandbreite auf. Es werden gängige Dokumente wie Zeugnisse oder Zertifikate genannt, aber auch innovative Selbstdarstellungsformen wie Visitenkarten oder Homepages. Um die Kompetenzen ihrer Klienten potentiellen Arbeitgebern möglichst aktuell präsentieren zu können, haben fünf Projektträger eine Datenbank erstellt; weitere sieben führen Teilnehmerakten bzw. Teilnehmermappen. In 18 Integrationsmaßnahmen wurde die Erstellung eines individuellen Profils als Ergebnis der Kompetenzerhebung genannt. Die Dokumentation und vor allem die Präsentation der ermittelten Kompetenzen ist somit für viele Träger integraler Bestandteil des Qualifizierungsprozesses: Die Präsentation von Kompetenzen findet durch Bewerbungsmappen (7 Nennungen), Flyer (6 Nennungen), Homepage-Erstellungen (2 Nennungen) und Visitenkarten (1 Nennung) statt.

Es gibt auch „formlosere“ Vorgehensweise bei der Dokumentation und vor allem Präsentation der Kompetenzen. Ein Träger gibt an, einen formlosen Beurteilungsbogen zu verwenden, zwei weitere beschreiben die Kompetenzen ihrer Klienten im konkreten Gespräch mit interessierten Unternehmen.

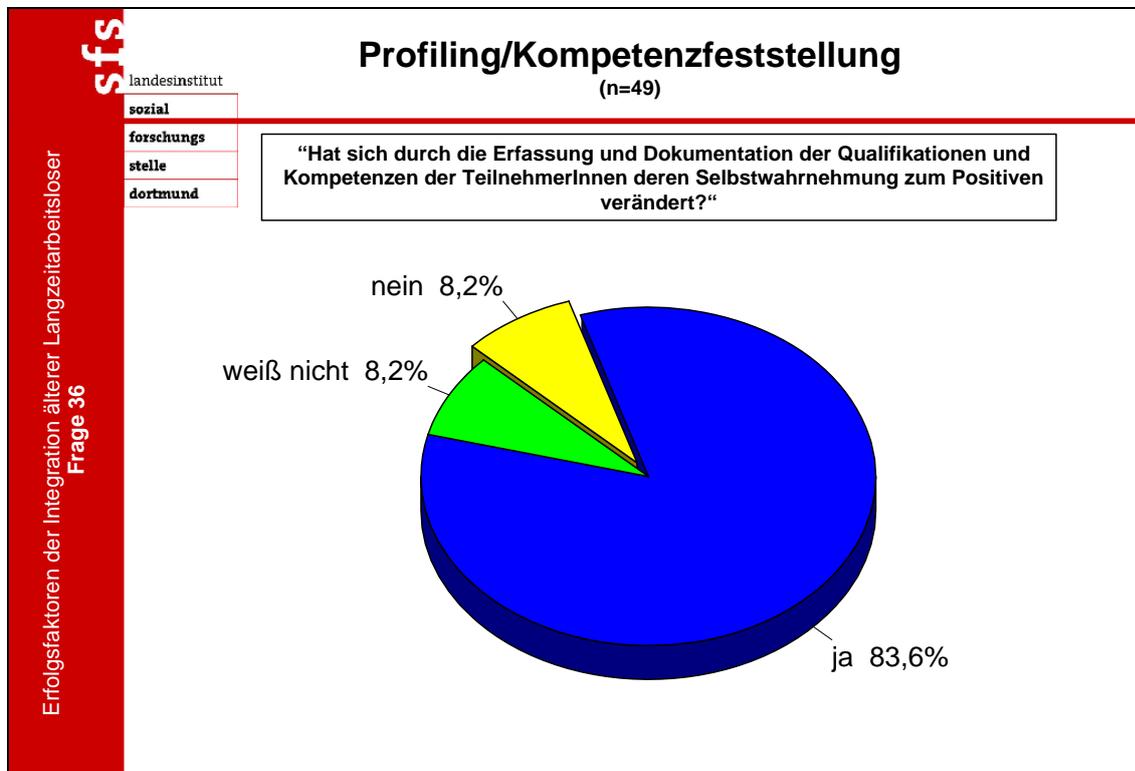
¹⁷ Es waren Mehrfachnennungen möglich, weshalb sich die Zahl der Nennungen nicht auf 48 addiert, sondern höher liegt. Dies gilt auch für die folgenden Ausführungen zur Kompetenzdokumentation.

Tabelle 5: Instrumente zur Ermittlung und Dokumentation von Kompetenzen
(häufigste Nennungen)

Erhebung von Kompetenzen (n=48)		Dokumentation und Präsentation von Kompetenzen (n=46)	
Nennungen		Nennungen	
Profiling	32	Erstellung eines Profils	18
Einzelgespräche	16	Erstellung einer Bewerbungsmappe	7
Tests	7	Teilnehmerakten/-mappen	7
Erarbeitungen in der Gruppe	6	Zertifikate	6
Beurteilung der Praktika	5	Flyer	6
Beobachtung der Teilnehmer im Unterricht	5	Datenbank	5

Die Erhebung und Darstellung ihrer Kompetenzen hat die Selbstwahrnehmung der Teilnehmer/-innen aus Sicht von 84 Prozent der Maßnahmeträger positiv verändert. Die instrumentellen Erfolgsfaktoren finden damit ihren Niederschlag auf individueller Ebene und leisten ihren Beitrag zu einer positiv geprägten, aber realistischen Einschätzung und Präsentation der eigenen Möglichkeiten bei den älteren Arbeitslosen.

Abbildung 6: Auswirkungen der Kompetenzerfassung und -dokumentation auf die Selbstwahrnehmung der Projektteilnehmer/-innen



Nach den konkreten Veränderungen gefragt, sehen drei von vier Projektträgern einen Stimmungswechsel von „negativ/pessimistisch“ zu „positiv/optimistisch“ bei den Teilnehmer/-innen. Lediglich zwei Prozent der Befragten gaben an, sie hätten beobachtet, wie sich hohe Erwartungen an das Projekt in Enttäuschung verwandelt haben. 12 Prozent erkannten aber auch, dass einige Teilnehmer/-innen hoch motiviert in das Projekt gegangen seien, später aber aufgrund der Wahrnehmung von Defiziten an positiver Selbstwahrnehmung eingebüßt hätten. Ein weiteres Veränderungsmuster bestehe darin, dass Projektteilnehmer/-innen nach anfänglicher Selbstüberschätzung zu einer realistischen Einschätzung der eigenen Kompetenzen gekommen seien (14 Prozent).

Es lässt sich also festhalten, dass die Erhebung und Dokumentation der Kompetenzen bei fast allen Projektträgern eine bedeutende Rolle im Integrationsprozess spielt. Den Angaben zufolge wurden innovative und auch zeitaufwendige Verfahren angewendet, die die Selbstwahrnehmung der Teilnehmenden konkreter und realistischer werden lassen und überwiegend in Richtung einer positiven Selbsteinschätzung verändern.

3.2.4 Stärkung der Persönlichkeit

Die Fähigkeit zur Selbstmotivation, Bewältigungskompetenzen für negative Erfahrungen und kritische Lebensphasen, Übergänge sowie Eigeninitiative und aktive Beschäftigungsorientierten sind zentrale individuelle Erfolgsfaktoren (Hypothese 6). Mit der individuellen Ausbildung dieser Eigenschaften wird in den Integrationsprojekten entsprechenden Resignationstendenzen entgegengewirkt sowie Selbstwertgefühl und Selbstverantwortung nicht nur kurz-, sondern auch mittelfristig verbessert. Als korrespondierende instrumentelle Erfolgsfaktoren auf der Projektebene sind „individuell zugeschnittene Konzepte zur Persönlichkeitsstärkung“ und „das Festhalten an der Integrationsabsicht unter in Kaufnahme von Misserfolgen“ zu nennen. Auch die mindestens dreimonatige Betreuung und Begleitung der Teilnehmenden nach einer Beschäftigungsaufnahme ist hier als instrumenteller Erfolgsfaktor für eine nachhaltige Integration zu nennen (Hypothese 7).

Fast alle Träger fördern den Erfahrungsaustausch zur gegenseitigen Unterstützung der Teilnehmenden. Auch die gezielte, individuelle Vorbereitung auf anstehende Bewerbungsgespräche wird bei fast allen Projekten praktiziert. War im Konzept des Projektes eine Betreuung während der ersten Zeit in der neuen Beschäftigung nur bei 67 Prozent vorgesehen, so begleiten letztendlich doch drei von vier Trägern die Teilnehmer/-innen beim Übergang von der Qualifizierung in die Erwerbstätigkeit (während der ersten Monate der Erwerbstätigkeit). Diese Betreuung findet im Wesentlichen durch ein „Nach-Coaching“ von Teilnehmenden und Betrieben oder auf Anfrage bzw. durch regelmäßigen (persönlichen, telefonischen oder E-mail-) Kontakt statt. Nachbegleitung auf Anfrage kann bei der entsprechenden Persönlichkeit eines Teilnehmenden ausreichen, muss aber bei universeller Anwendung als Instrument hinterfragt werden. Die Träger nehmen sich hier die Möglichkeit, den Integrationsprozess weiterhin aktiv in Hinblick auf Nachhaltigkeit zu steuern. Insgesamt ist aber festzuhalten, dass die meisten Träger die Nachbetreuung sehr ernst nehmen.

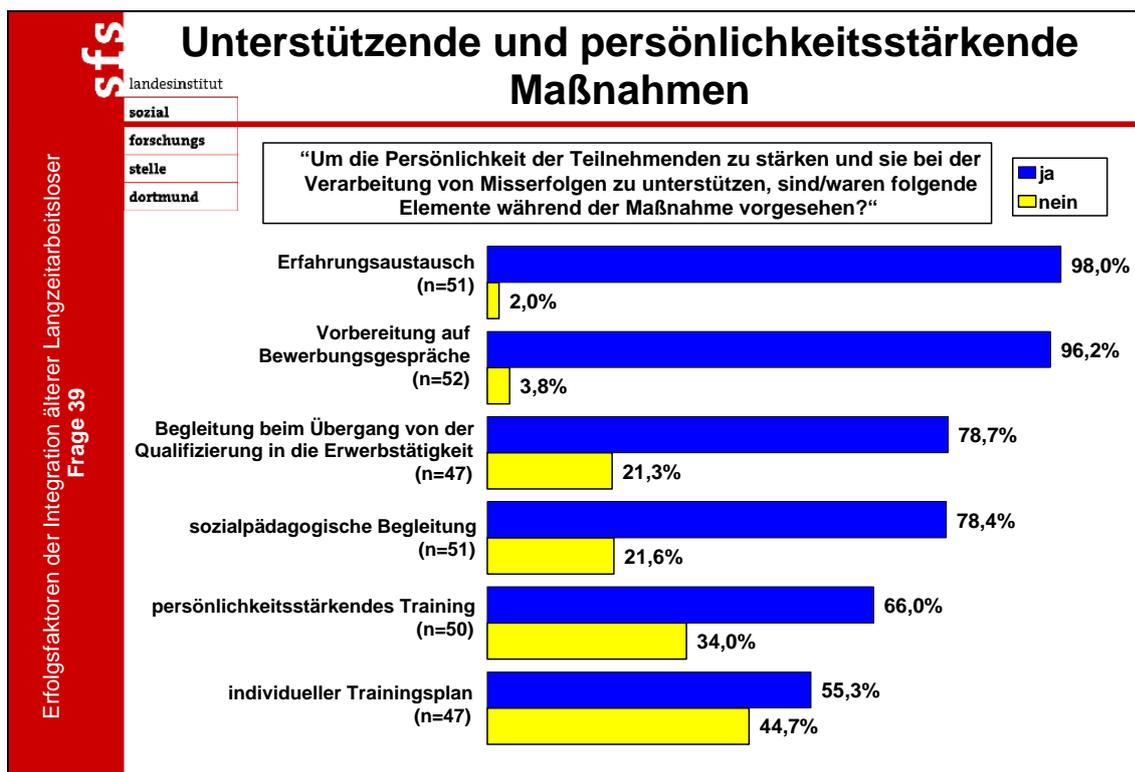
Tabelle 6: Betreuung der Teilnehmenden nach Beschäftigungsaufnahme

	Anzahl	Prozent
Nach-Coaching von Teilnehmenden und Betrieben	15	42
Betreuung auf Anfrage	13	36
Telefonischer Kontakt zu den Unternehmen	4	11
Intensive Nachbetreuung (Telefon, E-Mail)	3	8
Telefonische Nachfrage	3	8
Gespräche/Treffen	3	8
Betreuung der Teilnehmenden in regelmäßigen Abständen (alle 6 - 8 Wochen)	2	6
Bestimmte Treffpunkte stehen weiter zur Verfügung	2	6
Täglicher Kontakt	1	3
Kontakt der Teilnehmenden untereinander wird aufrechterhalten.	1	3
Rücknahme der Teilnehmenden in die Projekte	1	3

(n=36)

Die meisten Träger wenden Konzepte zur Persönlichkeitsstärkung an: 66 Prozent bieten ein persönlichkeitsstärkendes Training zur Verarbeitung von Misserfolgen, 75 Prozent eine sozialpädagogische Betreuung und Beratung, die auch das Umfeld der Teilnehmer/-innen einbezieht. Etwas mehr als die Hälfte der Träger arbeitet mit einem individuellen Trainingsplan, der Biografie und Vorkenntnisse der einzelnen Teilnehmer/-innen berücksichtigt. Zusätzlich genannte Maßnahmen in diesem Bereich sind (individuelles und entwicklungsbezogenes) Coaching, Zielfindungsprozesse und Gesundheitstrainings sowie internetbasiertes Persönlichkeitstraining.

Abbildung 7: Persönlichkeitsstärkende Maßnahmen



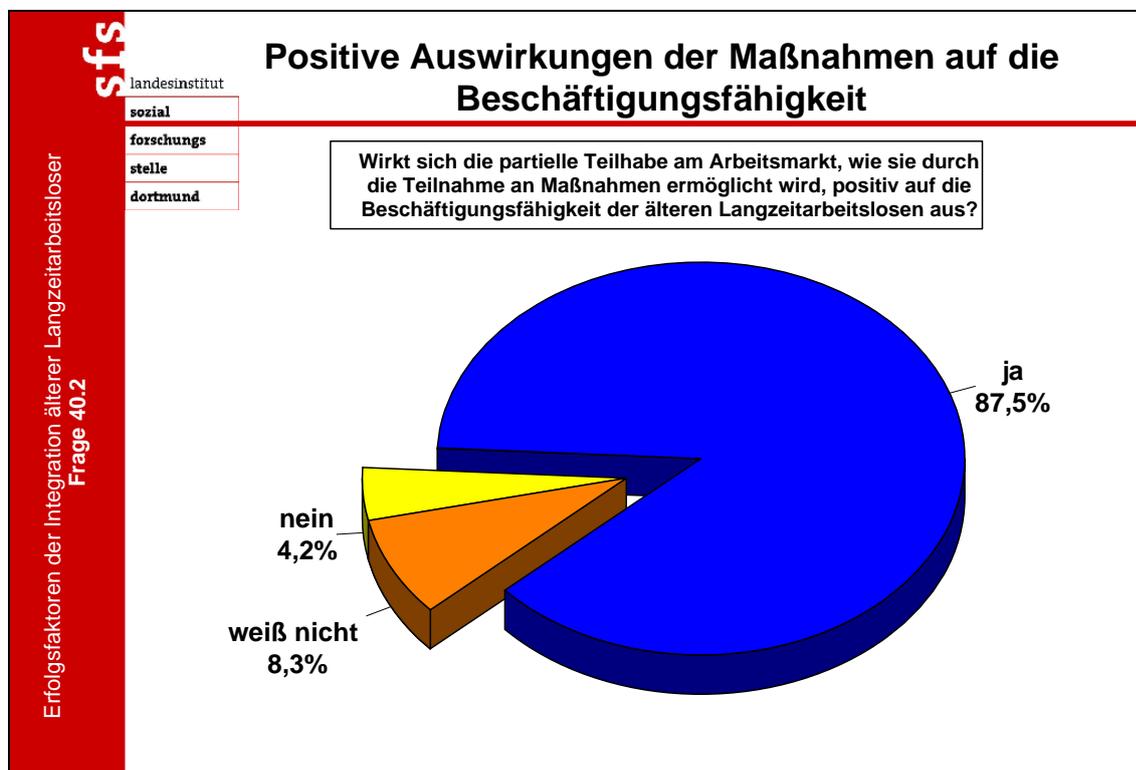
Klar zur Geltung kommt der Erfolgsfaktor „Aufrechterhaltung der Integrationsabsicht“ (Hypothese 6). 51 der 53 Träger geben an, ihr Projekt stünde auch Teilnehmer/-innen offen, die bereits an mehreren Projekten teilgenommen haben. In 41 Integrationsmaßnahmen (oder 84 Prozent) haben einige Teilnehmende in den letzten Jahren bereits mehr als eine Maßnahmedurchlaufen. Im Durchschnitt waren dies 12 Teilnehmende pro Maßnahme; in 42 Prozent dieser Maßnahmen finden sich maximal fünf dieser Teilnehmer/-innen pro Maßnahme.

Tabelle 7: Teilnahme an mehreren Maßnahmen

Teilnehmer, die bereits mehr als eine Maßnahme durchlaufen haben	Häufigkeit	Prozent
1-5	15	42
6-10	8	22
11-20	4	11
Mehr als 20	9	25
Summe	36	100

Dass der Erfolgsfaktor „Aufrechterhalten der Integrationsabsicht“ in den von uns untersuchten Integrationsprojekten zur Entfaltung kommt, zeigt sich sowohl an der Zahl der Teilnehmenden, die bereits eine oder mehrere Projekte durchlaufen haben, als auch in der Überzeugung der Träger, dass eine partielle Teilhabe am Arbeitsmarkt in Form eines Integrationsprojektes sich positiv auf die Beschäftigungsfähigkeit der betreffenden Personen auswirkt. Diese Feststellung darf nicht als Befürwortung von so genannten „Maßnahmekarrieren“ verstanden werden, sondern als Plädoyer für einen ganzheitlichen Ansatz, der über einen einmaligen Vermittlungsversuch hinausgeht.

Abbildung 8: Auswirkungen auf die Beschäftigungsfähigkeit der Teilnehmenden



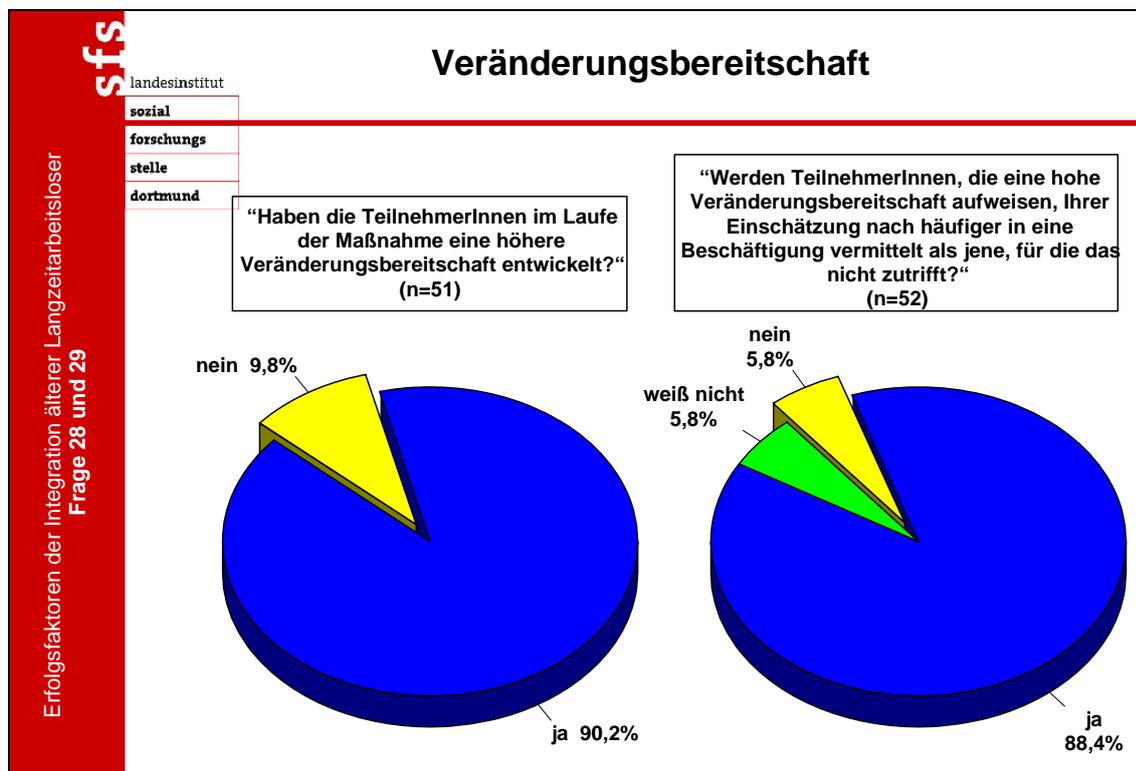
3.3 Einstellungen und Verhaltensweisen älterer Langzeitarbeitsloser

Die Einstellungen und Verhaltensweisen älterer Langzeitarbeitsloser – hier gemessen über die Wahrnehmung und Einschätzung der Projektträger – sind unabdingbar notwendige Erfolgsfaktoren für die Integration. Nicht nur in bezug auf die Bewältigung des demografischen Wandels auf der gesellschaftlichen Ebene, sondern auch individuell bei der Erhöhung und Verbesserung der Veränderungs- und Beschäftigungsbereitschaft. (siehe Hypothesen 2 und 4).

Veränderungsbereitschaft und Integrationschancen

Die Veränderungsbereitschaft bei den älteren Langzeitarbeitslosen spielt - wie im Übrigen auch beim Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit der Erwerbsfähigen insgesamt - bei der gegebenen Arbeitsmarktsituation eine elementare Voraussetzung für die Integration. Fast alle Träger (88 Prozent) weisen Teilnehmer/-innen mit einer hohen Veränderungsbereitschaft größere Integrationschancen zu. Insofern ist die ebenfalls von fast allen Trägern (90 Prozent) wahrgenommene Verbesserung der Veränderungsbereitschaft durch die Teilnahme am Integrationsprojekt ein wichtiger Schritt in die richtige Richtung.

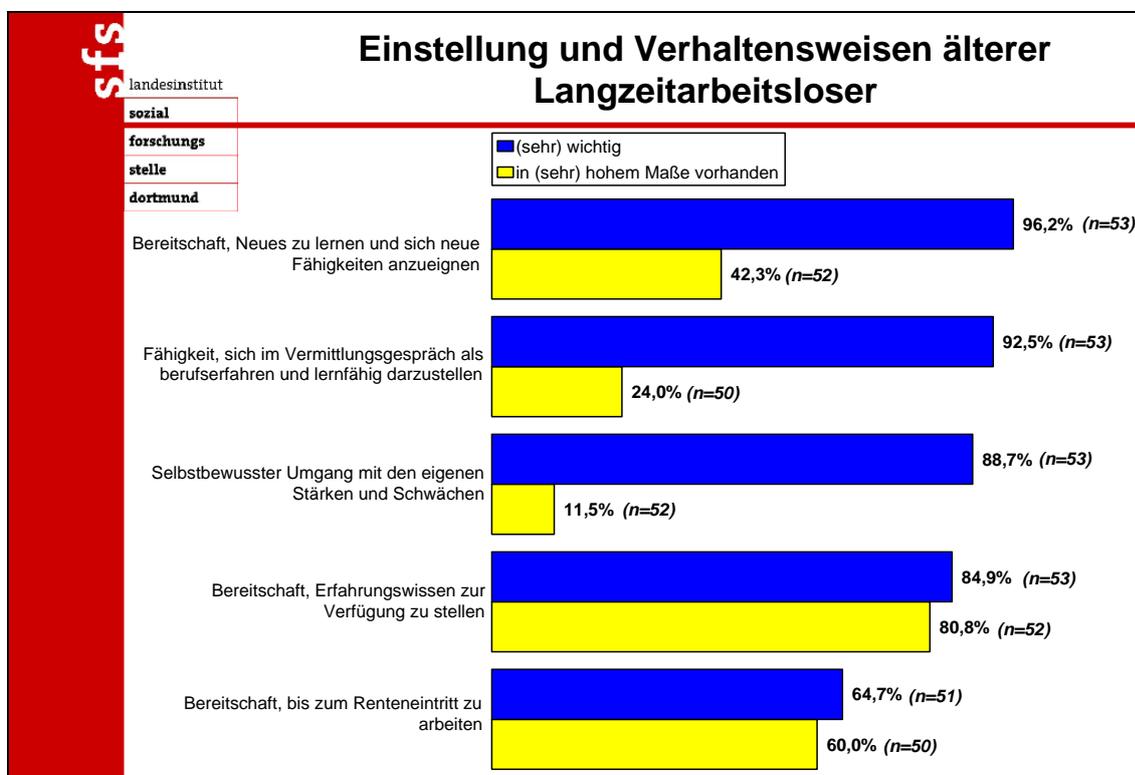
Abbildung 9: Veränderungsbereitschaft und Integrationschancen



Zentrale Einstellungen und Fertigkeiten

Die befragten Träger halten im Wesentlichen alle von uns artikulierten Einstellungen und Fertigkeiten für ältere Langzeitarbeitslose für wichtig: Die Bereitschaft der Teilnehmenden, etwas Neues zu lernen und sich neue Fähigkeiten und Fertigkeiten anzueignen, ist dabei ebenso zentral wie der selbstbewusste Umgang mit den eigenen Stärken und Schwächen und die Fähigkeit, sich im Vermittlungsgespräch als berufserfahren und lernfähig darzustellen. Auch die Bereitschaft, Erfahrungswissen bereit zu stellen und bis zum Renteneintrittsalter zu arbeiten, wird als allgemein sehr wichtig oder wichtig eingeschätzt.

Abbildung 10: Wichtigkeit und Vorhandensein zentraler Einstellungen und Fertigkeiten älterer Langzeitarbeitsloser für die Integration in das Erwerbsleben

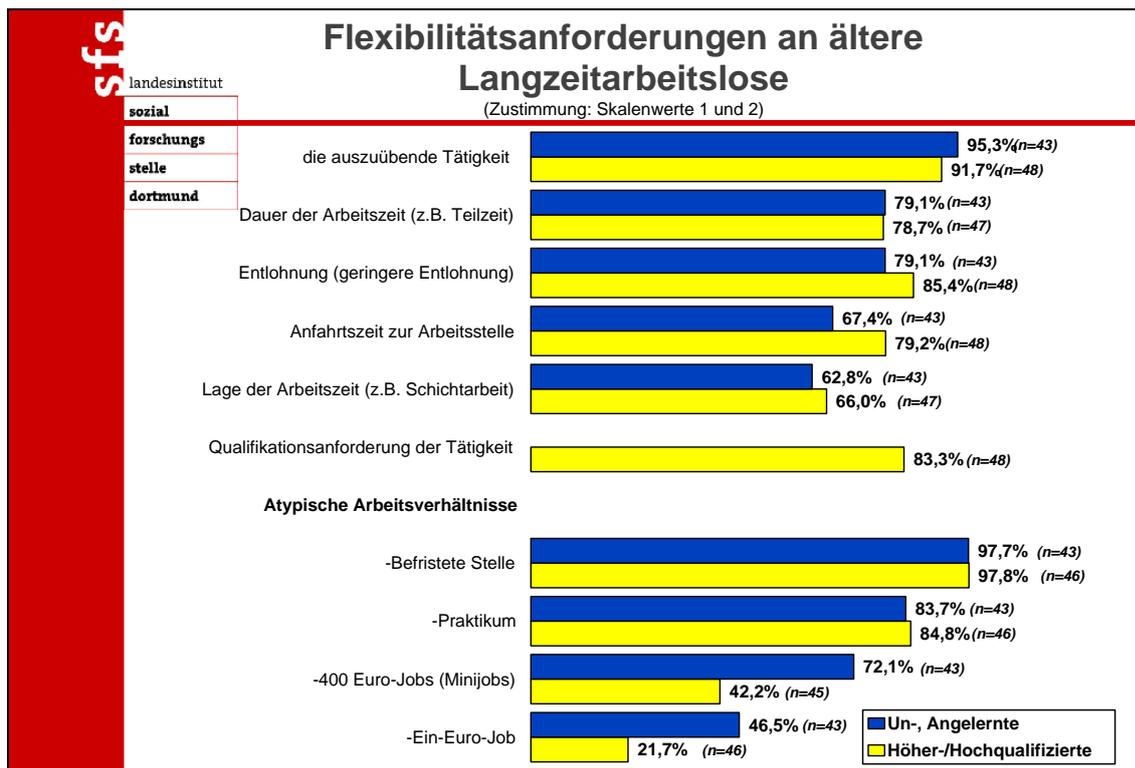


Diese zentralen Merkmale für die Erwerbsintegration finden sich bei den Teilnehmer/-innen nicht in entsprechendem Maße wieder. Die aus der Perspektive der Träger weniger wichtigen Eigenschaften sind dabei noch am ehesten bei den Teilnehmenden vorhanden (Bereitschaft, Erfahrungswissen zur Verfügung zu stellen, bis zum Rentenalter zu arbeiten und Neues zu lernen). Größere Defizite finden sich vor allem in der Selbsteinschätzung und den Präsentationsfähigkeiten (selbstbewusster Umgang mit den eigenen Stärken und Schwächen, Fähigkeiten, sich als berufserfahren und lernfähig darzustellen).

Flexibilität

Neben den bisher genannten Einstellungen und Fertigkeiten ist die Flexibilität der Arbeitslosen eine vom Arbeitsmarkt strikt eingeforderte Eigenschaft. Dabei ist zu unterscheiden zwischen den Flexibilitätserwartungen an un- und angelernte Teilnehmende (mit nicht verwertbarer Berufsausbildung) und an höher qualifizierte Teilnehmende.

Abbildung 11: Flexibilität un- und angelernter sowie höher qualifizierter Teilnehmer/-innen



Wichtigste Flexibilitätsanforderungen aus Sicht der Träger ist die Bereitschaft der Projektteilnehmer/-innen,

- eine befristete Stelle anzunehmen
- eine andere als die erlernte oder bisher ausgeübte Tätigkeit anzunehmen
- ein Praktikum aufzunehmen
- flexibel im Hinblick auf die Arbeitszeitdauer zu sein (Teilzeit, Überstunden etc.).

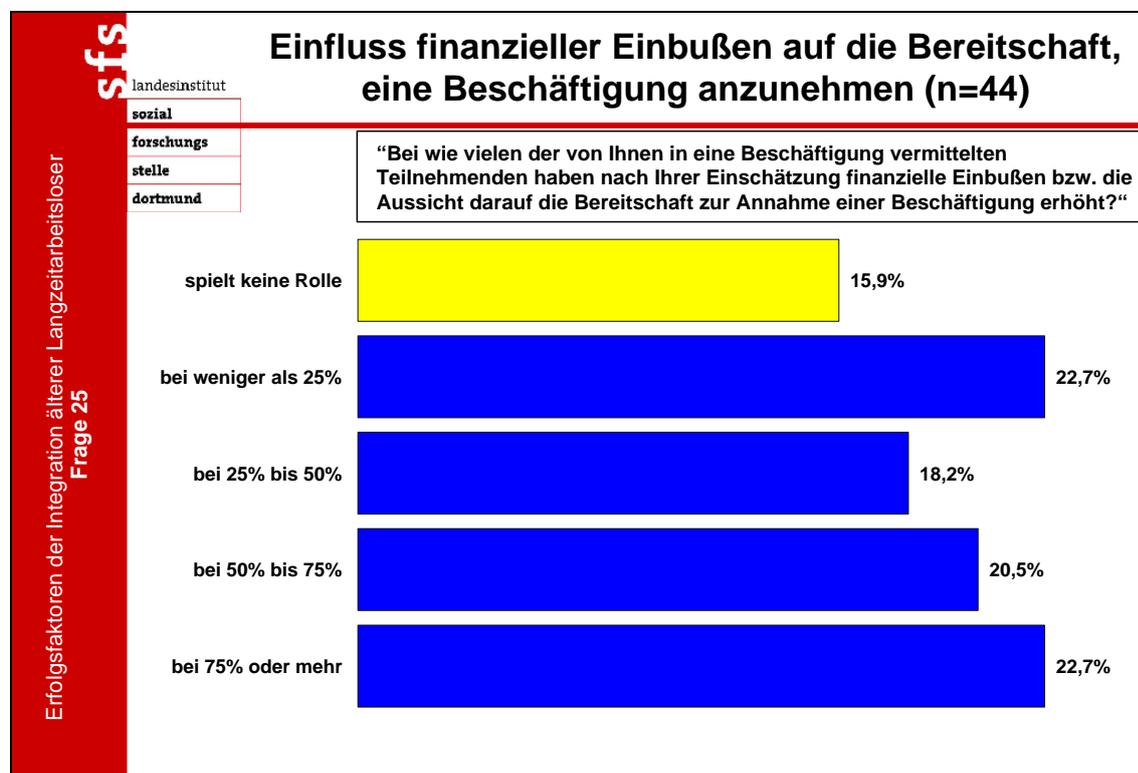
Dies gilt im Wesentlichen für Minder-, wie für Hochqualifizierte. Insgesamt wird auch bei den anderen weniger relevanten Flexibilitätsmerkmalen (Lage der Arbeitszeit, Entlohnung, Anfahrtsweg) erkennbar, dass an Teilnehmende mit nicht verwertbarer bzw. vorhandener Berufsausbildung und Teilnehmende mit höheren Qualifikationen weitgehend identische Anforderungen gestellt werden.

Minderqualifizierte sind stärker angehalten, 400,- Euro-Jobs oder zusätzliche Arbeitsgelegenheiten anzunehmen. Hochqualifizierten wird zudem die Annahme einer Tätigkeit unterhalb des bisherigen Qualifikationsniveaus abgefordert.

Finanzielle Einbußen

Finanzielle Einbußen bzw. die Aussicht darauf (z. B. Übergang von ALG I zu ALG II) erhöht nach Ansicht von 84 Prozent der Träger, die Bereitschaft zur Annahme einer Beschäftigung bei zumindest einem Teil der Teilnehmer/-innen. Bei über 43 Prozent der Träger verstärkt sich durch diese Sanktionsmöglichkeit bei mehr als der Hälfte der Teilnehmenden der Druck, eine Beschäftigung anzunehmen.

Abbildung 12: Einfluss finanzieller Einbußen auf die Beschäftigungsbereitschaft



Förderung von Offenheit und Lernbereitschaft

Neben Flexibilität ist Offenheit und Lernbereitschaft ein wichtiger Erfolgsfaktor. (vgl. Hypothese 2). Auf der instrumentellen Ebene ist somit die Erzeugung von Offenheit und Lernbereitschaft und insbesondere der Fähigkeit, dies auch zu präsentieren, von entscheidender Bedeutung.

Allein die Vielzahl der genannten Beispiele zeigt, dass die Vermittlung dieser wichtigen Schlüsselqualifikationen in den meisten Projekten zentralen Stellenwert“ besitzt.

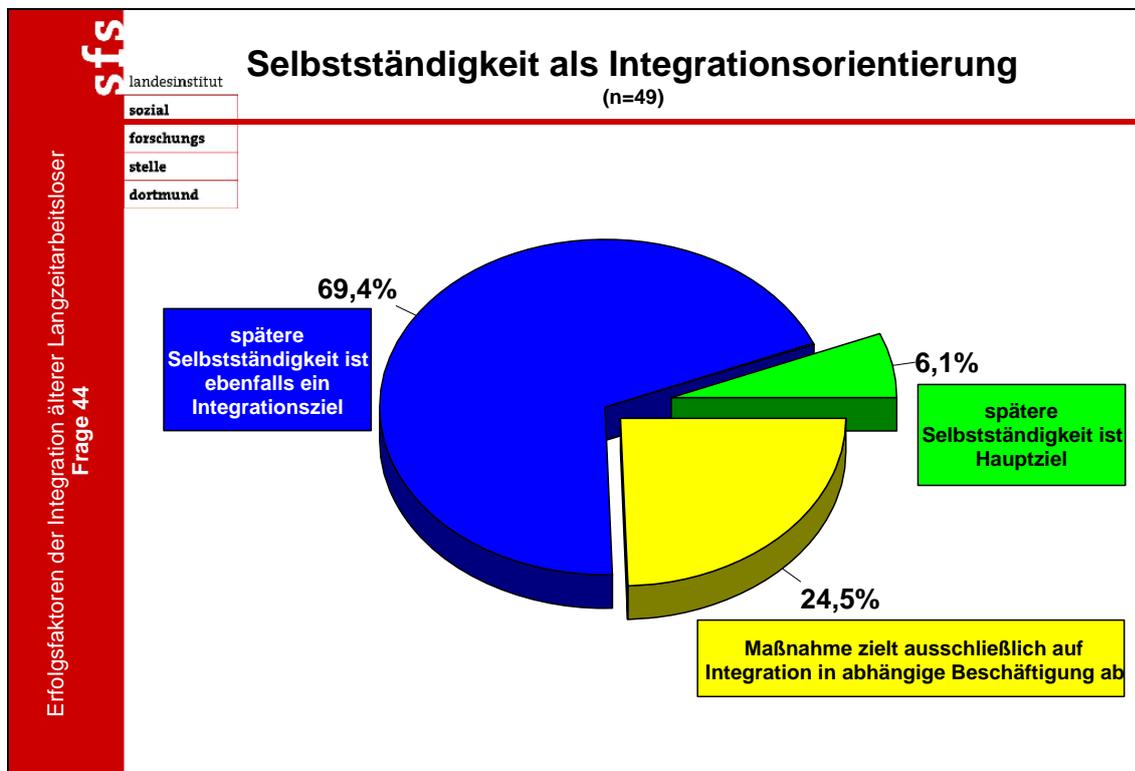
Die von den Trägern eingesetzten Methoden zur Förderung der Lernbereitschaft (insgesamt 47 Antworten) sind im Wesentlichen Einzel (43 %)- und Gruppenarbeit (40 %) sowie z. B. Coaching (23 %). Darüber hinaus sind aber auch Antworten zu verzeichnen, die konkrete Zielvereinbarungen (13 %) zur Erhöhung der Verbindlichkeit bei der Erbringung von Lernleistungen festlegen. Sechs Träger (13 %) fördern die Offenheit und Lernbereitschaft, indem sie den älteren Langzeitarbeitslosen nach einem Profiling oder einer ähnlichen Form der Kompetenzerfassung ausführlich ihre realistischen Chancen auf dem Arbeitsmarkt darlegen. Eine ähnliche Richtung verfolgen Träger, die durch Beratung über Hartz IV und Rente den Teilnehmenden die Notwendigkeit von Offenheit und Lernbereitschaft zwecks Arbeitsaufnahme vor Augen führen. Nicht auf das Aufzeigen negativer Konsequenzen, sondern auf Beispiele guter Praxis setzen fünf Befragte (11 %), die den Teilnehmenden Beispiele von ehemals älteren Langzeitarbeitslosen präsentieren, die die Integration ins Erwerbsleben geschafft haben. Eine besondere Wirkung versprechen sie sich davon, wenn die Erfahrungsberichte von den entsprechenden Personen persönlich vorgetragen werden.

Die Unterstützung der Projektteilnehmer/-innen zur Verbesserung der Präsentation ihrer Offenheit und Lernbereitschaft (insgesamt 44 Antworten) erfolgt im wesentlichen mit den gleichen Instrumenten wie bei der Förderung der Offenheit und Lernbereitschaft. Einzel- (80 %) und Gruppentraining (80 %) sowie Coaching (75 %) finden sich bei mindestens drei von vier Projektträgern. Neben diesen eher allgemeinen Instrumenten finden sich auch konkretere Angaben: 82 Prozent halten die Teilnehmer/-innen zur Präsentation der eigenen Person oder von (Gruppen-)Arbeitsergebnissen an. Fast zwei Drittel der Träger setzen Rollenspiele inklusive Videofeedback zur Förderung der Präsentationsfähigkeit ein. Weitere Beispiele guter Praxis sind: Simulation von Prüfungs- oder Bewerbungsgesprächssituationen, Schulung rhetorischer Fähigkeiten und von Visualisierungstechniken. Andere Trainingsformen zielen nicht auf die direkte persönliche Kommunikation und räumliche Äquivalenz von Präsentierendem und „Publikum“ ab: Erstellung einer eigenen Homepage, eines eigenen Flyers oder allgemein internetbasierte Lernformen.

3.4 Existenzgründung

Die Existenzgründung ist als realistische Alternative bei der Förderung älterer Langzeitarbeitsloser zu berücksichtigen (vgl. dazu Hypothese 8). Dies nehmen die meisten Projekte in den Blick. Ca. zwei von drei Projekten halten sich die Integration in beide Formen der Erwerbsarbeit (Selbstständigkeit und abhängige Beschäftigung) offen. Existenzgründungen als Hauptziel des Projektes nennen allerdings nur drei der befragten Projektträger. In einem Viertel der Projekte findet nur eine Vermittlung in abhängige Beschäftigung statt.

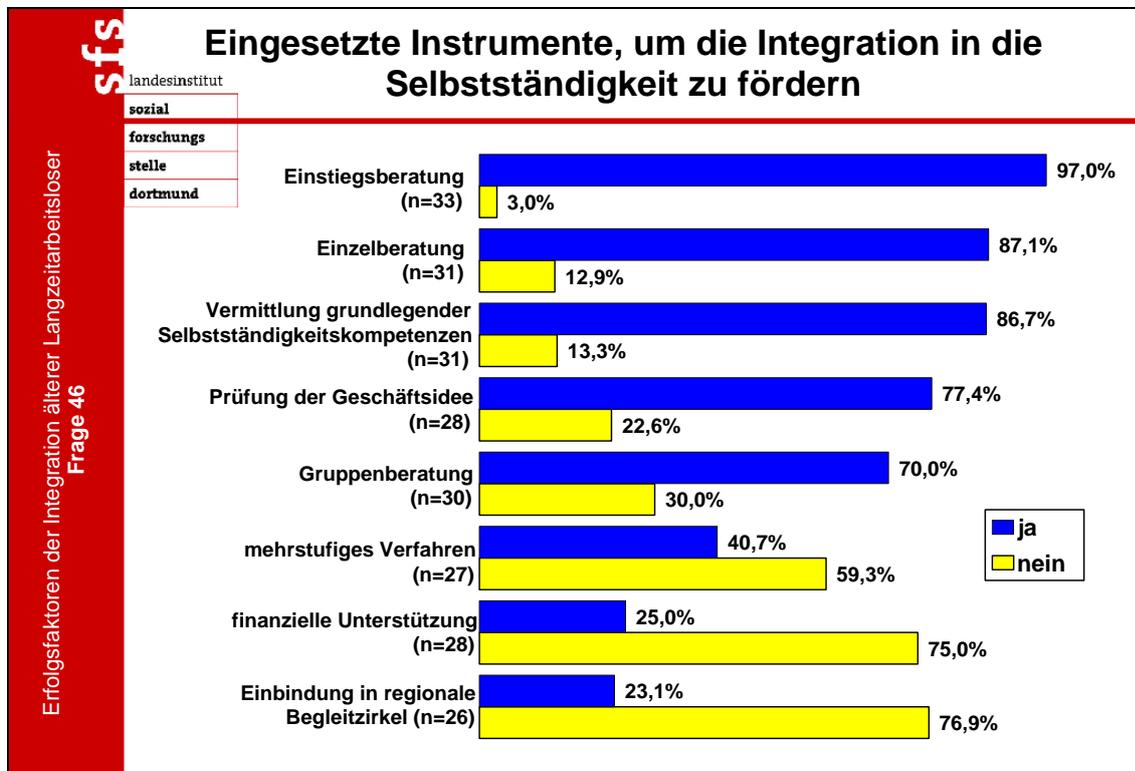
Abbildung 13: Selbstständigkeit als potenzielles Integrationsziel



Neben der Vermittlung einer auf die Selbstständigkeit bezogenen Basisqualifikation und einer selbstständigkeitsfördernden Mentalität sind als instrumentelle Erfolgsfaktoren Einstiegsberatung, sorgfältige Prüfung der Geschäftsidee und des Finanzierungsplans, finanzielle Unterstützung und Anpassung der vorhandenen Qualifikationen zu nennen.

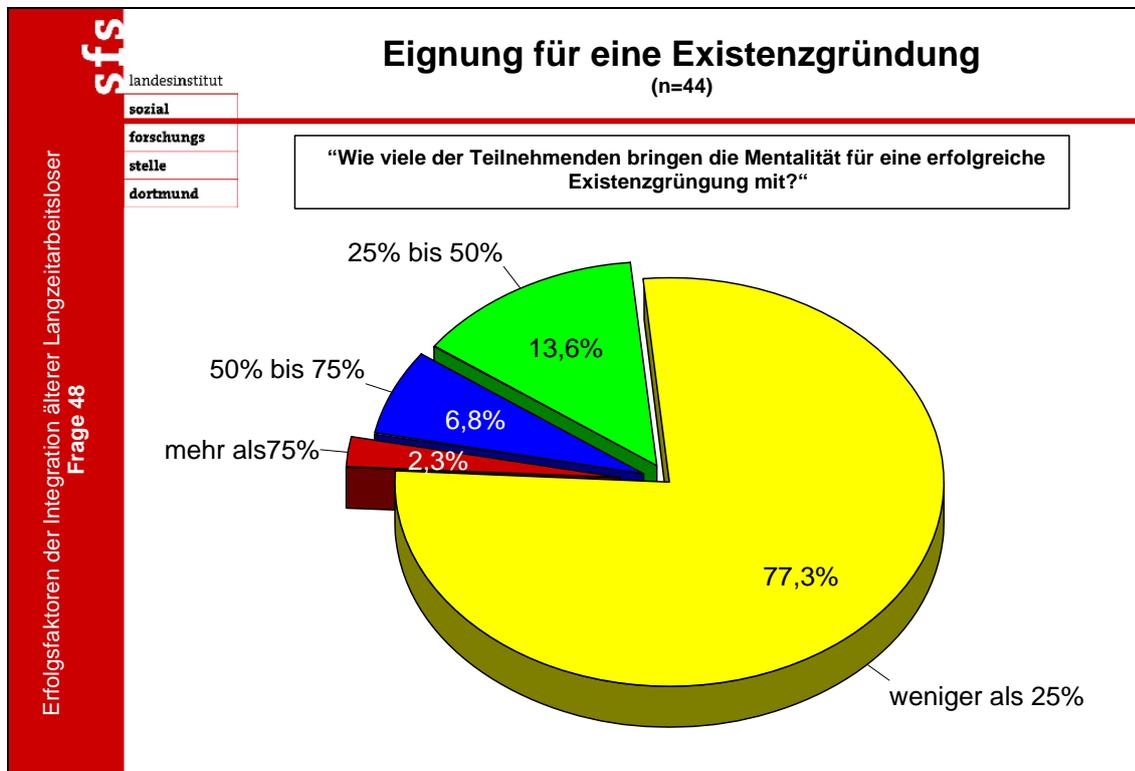
Einstiegsberatung, Einzelberatung, die Vermittlung grundlegender Selbstständigkeitskompetenzen, wie die Prüfung der Geschäftsideen, werden von fast allen Trägern, die die Befähigung zur Existenzgründung in die Projekte integriert haben, durchgeführt. Neben der Einzelberatung finden auch Gruppenberatungen größere Anwendung. Elf Träger führen ein mehrstufiges Verfahren beim Weg in die Existenzgründung durch: Information, Beratung, Begleitung in die Selbstständigkeit. Unterstützung bei der Finanzierung durch Einstiegs- bzw. Anstoßfinanzierung finden sich bei sieben Trägern. Nur sechs der insgesamt 37 Träger, die Existenzgründungen als Haupt- oder zumindest Teilziel haben, binden ihre Existenzgründer in regionale (branchen- oder stadtteilbezogene) Begleitzirkel nach Aufnahme der Selbstständigkeit ein.

Abbildung 14: Eingesetzte Instrumente zur Förderung der Integration in Selbstständigkeit



Um die Relation zwischen den beiden Integrationszielen Selbstständigkeit und abhängige Beschäftigung in den einzelnen Integrationsprojekten etwas greifbarer zu machen, baten wir die Träger um eine Einschätzung, wie viele der Teilnehmer für eine Existenzgründung in Frage kämen. In den meisten Projekten (77 Prozent) kommt für eine Förderung der Selbstständigkeit weniger als ein Viertel der Teilnehmenden in Frage. Dieses Ergebnis stützt zudem die Wichtigkeit eines individuellen Ansatzes zur Förderung, um nach einer genauen Kompetenzeinschätzung einzelfall-orientierte, Erfolg versprechende Integrationswege aufzuzeigen.

Abbildung 15: Anteil der Teilnehmer/-innen, die sich für eine Förderung in Richtung Existenzgründung eignen



Bei der Vermittlung in die Selbstständigkeit haben die Durchführenden die schwierige Aufgabe, einzuschätzen, ob jemand überhaupt für eine Existenzgründung in Frage kommt. Kriterien für diese Entscheidung sind ebenso vielfältig wie allgemeingültig (im Sinne von den meisten genannt): von der fachlichen und kaufmännischen Qualifikation über Motivation und unternehmerische Kompetenzen (Risikobereitschaft, Unternehmergeist, Frustrationstoleranz etc.) bis hin zu Startkapital, Geschäftsidee, Geschäftsplan und Marktkenntnis.

Insgesamt sind aus den hier analysierten Integrationsprojekten fast 100 Existenzgründungsvorhaben hervorgegangen, im Durchschnitt vier pro Projekt. Die meisten sind im Dienstleistungsbereich angesiedelt (Dienstleistungen allgemein, Beratung, Versicherung, Hausmeister/-in, Weiterbildung etc.), aber auch der Handel und das Handwerk sind vertreten (vgl. dazu den Überblick in der nachfolgenden Tabelle).

Tabelle 8: Existenzgründungen bzw. Existenzgründungsvorhaben nach Branchen (n= 23)

Branche/Bereich	Anzahl der Existenzgründungen
Dienstleister allgemein	25
Beratung	19
Einzelhandel	11
Versicherungsbranche	6
Makler	5
PC Technik	4
Hausmeister	3
Pflege	3
Dozieren/Unterrichten	3
Sozialer Sektor	3
Fuß-/Handpflege	2
Büro	2
Bau	2
KFZ Reparatur	1
Heizungsbau	1
Schuhmacher/-in	1
Kosmetiker/-in	1
Gastronomie	1
Gebäudereiniger/-in	1
Architektur	1
Holz	1
Vertrieb	1
Wellness	1
insgesamt	98

3.5 Regionale Kooperation und Vernetzung

Die Einbindung der Integrationsprojekte in eine regionale akteursumfassende Integrationspolitik und -planung umfasst neben der Zusammenarbeit mit Unternehmen und der Aktivierung ihrer regionalen Verantwortung auch die Nutzung bzw. Vernetzung mit weiteren regionalen Unterstützungsstrukturen anderer Institutionen und Organisationen. Dies geschieht in größerem Umfang:

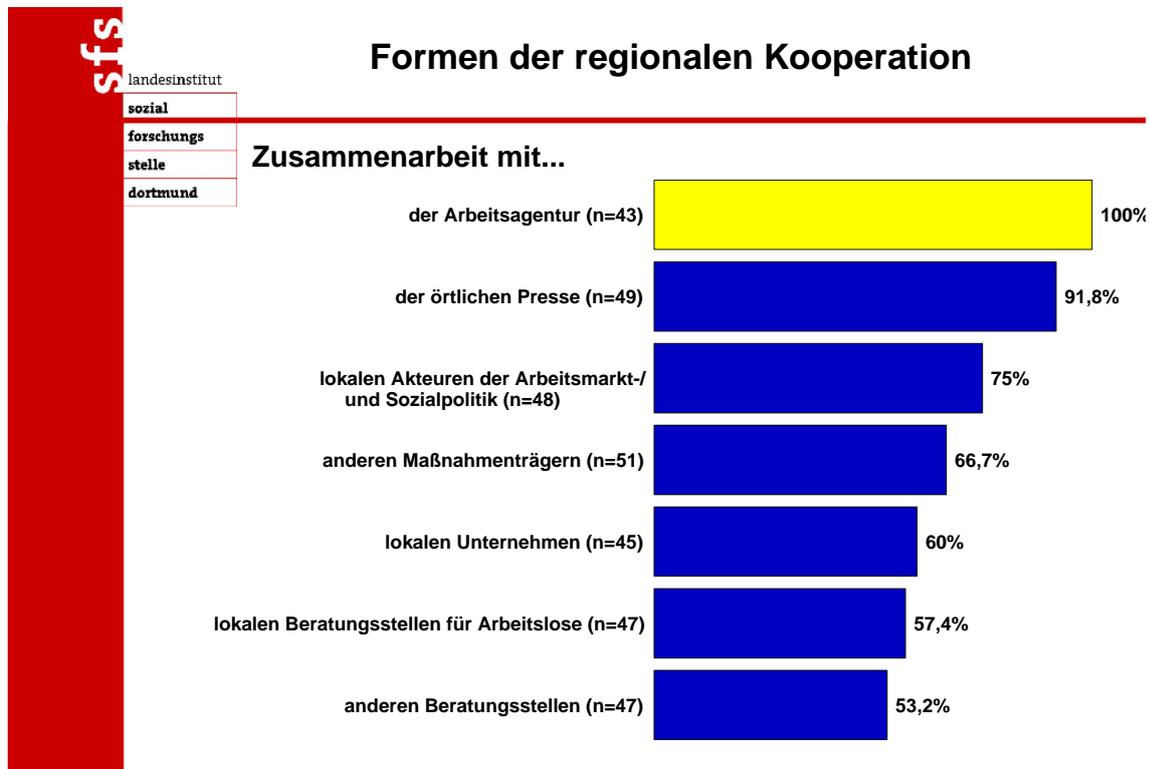
- Alle Träger arbeiten mit der Agentur für Arbeit, der ARGE oder gegebenenfalls mit der Optionskommune zusammen.
- Drei Viertel der Projektträger arbeiten mit Akteuren der Arbeits- und Sozialpolitik zusammen, vor allem Wirtschaftsförderung (42 Prozent)¹⁸, Industrie- und Handelskammer IHK (39 Prozent), Handwerkskammer bzw. Kreishandwerkerschaft (33 Prozent) und Regionalagentur (17 Prozent).
- Zwei von drei Trägern arbeiten mit anderen Projektträgern oder Weiterbildungseinrichtungen zusammen.
- 60 Prozent der Träger arbeiten mit lokalen Unternehmen bzw. Unternehmerverbänden zusammenarbeiten (zumeist regionale Verbände oder Beschäftigungsforen).
- 57 Prozent der Träger geben an, mit lokalen Beratungsstellen für Arbeitslose zusammenzuarbeiten.
- Über die Hälfte kooperiert mit anderen Beratungsstellen, vor allem der Schuldner- und Suchtberatung.

Aber auch die Zusammenarbeit mit der örtlichen Presse ist ein Erfolgsfaktor für die regionale Eingebundenheit, den sich fast alle Träger (92 Prozent) zu nutze machen. Meist geschieht dies durch Pressemitteilungen (64 Prozent)¹⁹, Pressekonferenzen (27 Prozent) oder telefonische Information der Presse (32 Prozent). Die Bekanntmachung der Integrationsprojekte über die Presse erzielt einen hohen Bekanntheitsgrad bei Unternehmen und potentiellen Teilnehmenden sowie eine gewisse „Reputation“ in der Öffentlichkeit.

¹⁸ Die Angaben zu den Beispielen beziehen sich auf n=36.

¹⁹ Die Angaben zu den Beispielen beziehen sich auf n=44.

Abbildung 16: Regionale Kooperationspartner



Aus Sicht der Träger tragen vor allem persönliche Unternehmenskontakte (36 Prozent)²⁰, die Nutzung von Netzwerken (30 Prozent) und die Kooperation mit der Regionalagentur (15 Prozent) wesentlich zum Erfolg der Projekte bei. Darüber hinaus wurden vereinzelt weitere Kooperationen auf der regionalen Ebene als zentral für den Maßnahmeerfolg genannt: die Zusammenarbeit mit der ARGE (2 Nennungen), der Beratungsstelle für Arbeitslose (drei Nennungen), der Presse (2 Nennungen), die Kooperation zwischen den Trägern (1 Nennung), die Kooperation mit der Wirtschaftsförderung (2 Nennungen) und die Kooperation mit IHK oder HWK (jeweils eine Nennung).

3.6 Zusammenfassende Bewertung der Erfolgsfaktoren

Abschließend geht es um eine Bewertung der in den Hypothesen aufgestellten individuellen und instrumentellen Erfolgsfaktoren bezogen auf a) die **individuellen** Eigenschaften der an dem Projekt teilnehmenden älteren Langzeitarbeitslosen und b) bezogen auf die **Maßnahmegestaltung** durch die Träger(vgl. Aufstellung der Erfolgsfaktoren im Anhang):²¹

Aus dem umfassenden Katalog der Erfolgsfaktoren wurden die fünf wichtigsten auf der individuellen und der instrumentellen Ebene von den Projektträgern herausgefiltert.

²⁰ Die Angaben zu den Beispielen beziehen sich auf n=33.

²¹ Vgl. dazu auch die abschließende und zusammenfassende Frage 52 im Fragebogen (Anhang).

Die nachfolgenden zusammenfassenden Übersichten bzw. Tabellen basieren auf einem von uns berechneten Index²², der sowohl die genannten fünf Ränge als auch das Nichtnennen eines Erfolgsfaktors berücksichtigt. Das dementsprechende Ranking umfasst somit die Spanne von 0 (niedrigstes Ranking) bis 5 (höchstes Ranking).

Individuelle Erfolgsfaktoren (allgemein und bezogen auf das eigene Projekt)

Bei den individuellen Erfolgsfaktoren sind es jeweils identische Erfolgsfaktoren, die sowohl bei dem auf das eigene Integrationsprojekt bezogenen Urteil als auch beim allgemeinen Urteil in den „Top Five“ vertreten sind: Die grundsätzliche Bereitschaft und Motivation, wieder zu arbeiten, wird als mit Abstand wichtigster Erfolgsfaktor angesehen. Man kann diesen Erfolgsfaktor auch als Schlüsselkriterium oder Grundvoraussetzung bezeichnen: Nur wenn bei jedem einzelnen die individuelle Bereitschaft und Motivation zur Arbeitsaufnahme vorhanden (und nach außen erkennbar) ist, greifen auch die im Weiteren benannten anderen Erfolgsfaktoren.

Die Erfolgsfaktoren auf den Rängen zwei bis fünf vertiefen den Stellenwert individueller „Schlüsselqualifikationen“: Die grundsätzliche Bereitschaft und Motivation, wieder zu arbeiten, ist zu koppeln mit Eigeninitiative und aktiver Beschäftigungsorientierung, einer entsprechenden Flexibilität und Mobilität sowie der Bereitschaft, etwas Neues anzufangen, natürlich nur vor dem Hintergrund einer realistischen Wahrnehmung der eigenen Qualifikation und der aktuellen Beschäftigungssituation.

Die im Weiteren genannten, weniger bedeutsamen Erfolgsfaktoren knüpfen im Wesentlichen an den fünf zentralen Schlüsselfaktoren an und vertiefen diese bzw. gehen stärker ins Detail. Die Vielzahl der zu den fünf wichtigsten gezählten Erfolgsfaktoren verweist zudem nicht nur auf die Orientierung an der Individualität des älteren Arbeitslosen sondern auch auf die **Individualität der Projekte**. Jedes Projekt hat eigene, über die zentralen Kriterien hinausgehende Erfolgsfaktoren. Während die Bereitschaft und Motivation, wieder zu arbeiten, bei zwei von drei Trägern an erster oder zweiter Stelle steht, werden die meisten weiteren Erfolgsfaktoren nur von jeweils einem bis drei Projekten genannt.

Demnach hat eine Projektteilnehmerin bzw. ein Projektteilnehmer aus Sicht der Träger optimale Integrationschancen, wenn er/sie

- grundsätzlich bereit und motiviert ist, wieder zu arbeiten,
- eigeninitiativ nach Beschäftigung strebt,
- hierbei nicht festgelegt bzw. flexibel ist in Bezug auf das neue Wirkungsfeld und die Ausgestaltung des Arbeitsverhältnisses (z. B. Arbeitszeit und Lohn) und
- in Kenntnis der Beschäftigungssituation und der eigenen Qualifikation realistische Zielvorstellungen entwirft.

²² Zur Konstruktion des Index siehe Anhang.

Tabelle 9: Zentrale individuelle Erfolgsfaktoren

individueller Erfolgsfaktor		allgemein	eigenes Projekt
1	Grundsätzliche Bereitschaft und Motivation, wieder zu arbeiten	2,9	3,2
2	Eigeninitiative und aktive Beschäftigungsorientierung	2,0	2,0
3	Flexibilität (Mobilität, geringer entlohnte Tätigkeit, längere Anfahrt, etc.)	1,3	1,7
4	Bereitschaft, etwas Neues anzufangen	1,7	1,7
5	Realistische Wahrnehmung der Branchen-/Beschäftigungssituation in Bezug auf die eigene Qualifikation	1,8	1,6
6	Fähigkeit zur Selbstmotivation	1,0	1,1
7	Positiv geprägte realistische Selbsteinschätzung	1,0	0,9
8	Präsentation der Bereitschaft zu lebenslangem Lernen und der Bereitschaft, wieder zu arbeiten	0,9	0,9
9	Bereitschaft und Fähigkeit zu lebenslangem Lernen	0,8	0,7
10	Bewältigungskompetenz zur Überwindung kritischer Lebensphasen	0,5	0,7

Spannbreite des Rankings von 0 = weniger bedeutsam bis 5 = sehr bedeutsam.

Instrumentelle Erfolgsfaktoren (allgemein und bezogen auf die eigenen Projekte)

Die zentralen instrumentellen Erfolgsfaktoren weisen auf den ersten fünf Rängen ebenfalls eine weitgehende Übereinstimmung zwischen der projektbezogenen und der allgemeinen Beurteilung auf. Der zentrale Erfolgsfaktor auf der instrumentellen Ebene ist neben der Förderung – der bereits genannten - individuellen Bereitschaft der älteren Langzeitarbeitslosen, wieder zu arbeiten, die Förderung einer entsprechenden Bereitschaft der Unternehmen, ältere Langzeitarbeitslose auch einzustellen. Damit wird unsere zentrale Hypothese zur Integration älterer Arbeitsloser gestützt:

Die Integration älterer Arbeitsloser ist erfolgreicher, wenn die notwendige Integrationsbereitschaft bei den Projektteilnehmer/-innen individuell vorhanden und erkennbar ist und diese nicht durch eine *vermutete* geringe Integrationsbereitschaft und geringe Integrationsmöglichkeit auf Seiten der Unternehmen beeinträchtigt wird (vgl. dazu die Hypothesen 1.2, 2.1 sowie 3., 3.1 und 3.2). Die unternehmerische muss auf eine individuelle Integrationsbereitschaft treffen und umgekehrt! Dies zu fördern ist die zentrale Aufgabe der Integrationsprojekte für ältere Langzeitarbeitslose.

Auf die Erhöhung dieser beidseitigen Bereitschaft (und entsprechender Integrationsmöglichkeiten in Form von Arbeitsstellen für Ältere) hinzuwirken, sind somit gleichermaßen offensichtliche wie zentrale Erfolgsfaktoren für eine Integration. Die hohe Bewertung dieser beiden Faktoren und gerade des unternehmensbezogenen Faktors zeigt, dass die Wichtigkeit des Vermittlungsprozesses und ein diesbezüglicher Kontakt zu den Betrieben, den Trägern bewusst sind. Die Durchführung von Praktika wird als drittichtigster instrumenteller Erfolgsfaktor benannt. Die Praktika, so zeigen u. a. die Fallstudien, bieten die Möglichkeit einer Arbeiterprobung, in der sich Teilnehmer(in) und Unternehmen kennen lernen und Qualifikationsdefizite ermittelt werden können, auf die der Träger mit entsprechender Qualifizierung reagieren kann (vgl. 5.1.2).

Die „Berücksichtigung des individuellen Hintergrunds der Teilnehmenden“ findet sich in der allgemeinen Einschätzung auf Platz 4 der instrumentellen Erfolgsfaktoren, projektbezogen ist dieser Faktor dagegen auf Platz 6 angesiedelt. Aufgrund der geringen Differenz von 0,4 Skalenpunkten ist diese Differenz aber zu vernachlässigen. Für Integrationsprojekte im Rahmen der Landesinitiative ist stattdessen der Erfolgsfaktor „Vermittlung branchenübergreifender Schlüsselqualifikationen“ etwas höher bewertet als in der allgemeinen Einschätzung. An fünfter Stelle wird die Stärkung der Fähigkeit zum selbst organisierten Lernen und zu aktivem Selbstmanagement genannt.

Tabelle 10: Zentrale instrumentelle Erfolgsfaktoren

instrumenteller Erfolgsfaktor		allgemein	eigene Projekt
1	Förderung der Bereitschaft von Unternehmen, ältere Langzeitarbeitslose einzustellen	2,2	1,8
2	Förderung der Bereitschaft und Motivation, wieder zu arbeiten	1,6	2,0
3	Durchführung von Praktika	1,5	1,8
4	Berücksichtigung des individuellen Hintergrunds der Teilnehmenden bei der Auswahl und Durchführung der Projekt	1,2	0,8
5	Stärkung der Fähigkeit zum selbst organisierten Lernen und zu aktivem Selbstmanagement	1,1	1,0
6	Vermittlung branchenübergreifender Schlüsselqualifikationen	1,0	1,1
7	Zielgruppenspezifische Methodik und Didaktik	0,7	0,7
8	Stärkung der Lernbereitschaft älterer Langzeitarbeitsloser und Ausbildung der Fähigkeit, diese Lernbereitschaft zu präsentieren.	0,7	0,8
9	Individuell zugeschnittene Konzepte zur Persönlichkeitsstärkung	0,6	0,6
10	Branchenbezogene Qualifizierung	0,6	0,9

Spannbreite des Rankings von 0 = weniger bedeutsam bis 5 = sehr bedeutsam.

Während – wie auf der individuellen Ebene - die weiteren Erfolgsfaktoren für einzelne, unterschiedliche Projekte relevant sind – und somit auf einen individuellen oder besser **maßnahmespezifischen Ansatz** hinweisen – landet ein aus unserer Sicht sehr bedeutsamer Erfolgsfaktor im Ranking der Träger auf dem letzten bzw. vorletzten Platz. Es handelt sich um die Einbindung der Maßnahmen in die regionale akteursumfassende Integrationspolitik und -planung. Eine regionale Einbindung und Vernetzung des Integrationsprojektes sollte unserer Meinung nach schon bei der Erstellung der Maßnahmekonzeption aktiv angestrebt werden, um die Nachhaltigkeit der aktuellen wie auch zukünftiger Maßnahmen zu optimieren.

Erfolgsfaktoren „erfolgreicher“ Projekte

Obwohl „Erfolg“ im Zusammenhang mit den von uns aufgestellten Hypothesen nicht nur aufgrund der Integration älterer Langzeitarbeitsloser in den ersten Arbeitsmarkt interpretiert werden kann, so ist dies doch das letztendliche Ziel der Projekte. Was sind aber die zentralen individuellen und instrumentellen Erfolgsfaktoren der Träger mit einer hohen Integrationsquote? Dazu haben wir jene Integrationsprojekte als „erfolgreiche“ ausgewählt, die entweder vier Wochen oder sechs Monate nach Beendigung eine Verbleibsquote von 40 Prozent oder höher aufweisen. Auch wenn diese Projekte allein aufgrund der geringen Fallzahl (insgesamt neun Projekte, welche die entsprechende Quote aufweisen und die Bewertung der Erfolgsfaktoren vorgenommen haben = 17 Prozent des Samples) nicht als statistisch repräsentativ für alle „erfolgreichen“ Projekte angesehen werden können, so verdeutlichen sie doch exemplarisch, ob es eine unterschiedliche Gewichtung der Erfolgsfaktoren gegenüber weniger „erfolgreichen“ Projekten gibt.

Das wichtigste Ergebnis vorweg: die Unterschiede halten sich zumindest bei den individuellen Erfolgsfaktoren in Grenzen, neben zentralen Übereinstimmungen finden sich aber deutlich andere Wertigkeiten bei den instrumentellen Faktoren.

Bei den erfolgreichen wie den weniger erfolgreichen Integrationsprojekte belegen die gleichen **individuellen** Erfolgsfaktoren die Plätze eins bis drei: Der grundsätzlichen Bereitschaft und Motivation, wieder zu arbeiten, folgt die Eigeninitiative und aktive Beschäftigungsorientierung sowie die erforderliche Flexibilität der Teilnehmer/-innen.

Die positiv geprägte realistische Selbsteinschätzung erhält bei den erfolgreichen Projekten aber ebenso eine höhere Wertigkeit wie die Präsentation der Bereitschaft zu lebenslangem Lernen und der Bereitschaft, wieder zu arbeiten. Die Erfolgsfaktoren „Auf das Wirkungsfeld der Selbstständigkeit ausgerichtete Qualifikationen“ und „Bereitstellung von Erfahrungswissen“ werden von keinem der „erfolgreichen“ Träger zu den fünf entscheidenden individuellen Erfolgsfaktoren gezählt.

Tabelle 11: Zentrale individuelle Erfolgsfaktoren der eigenen Maßnahmen insgesamt und bei Maßnahmen mit hoher Vermittlungsquote (über 40 Prozent)

	individueller Erfolgsfaktor bezogen auf die eigene Maßnahme	hohe Vermittlungsquote	insgesamt	
			Index	Rang
1	Grundsätzliche Bereitschaft und Motivation, wieder zu arbeiten	2,4	3,2	1
2	Eigeninitiative und aktive Beschäftigungsorientierung	1,8	2,0	2
3	Flexibilität (Mobilität, geringer entlohnte Tätigkeit, längere Anfahrt, etc.)	1,5	1,7	3
3	Positiv geprägte realistische Selbsteinschätzung	1,5	0,9	7
4	Präsentation der Bereitschaft zu Lebenslangem Lernen und der Bereitschaft, wieder zu arbeiten	1,3	0,9	8
4	Bereitschaft, etwas Neues anzufangen	1,3	1,7	4
5	Fähigkeit zur Selbstmotivation	1,1	1,1	6
6	Realistische Wahrnehmung der Branchen- und Beschäftigungssituation in Bezug auf die eigene Qualifikation	1	1,6	5
7	Bereitschaft und Fähigkeit zu Lebenslangem Lernen	0,6	0,7	9
7	Bewältigungskompetenz zur Überwindung kritischer Lebensphasen	0,6	0,7	10

Spannbreite des Rankings von 0 = weniger bedeutsam bis 5 = sehr bedeutsam.

Bei den **instrumentellen** Erfolgsfaktoren steht bei allen Maßnahmen unabhängig von der Verbleibsquote mit großem Abstand die Förderung der Bereitschaft von Unternehmen, ältere Langzeitarbeitslose einzustellen, auf Platz eins. Bei dem Teilsample der Maßnahmen mit einer positiven Verbleibsquote von über 40 Prozent hat dieser Erfolgsfaktor aber einen wesentlich höheren Stellenwert (Indexwert 2,7 gegenüber 1,8).

An zweiter Stelle liegt bei den erfolgreichen Maßnahmen zudem die Berücksichtigung des individuellen Hintergrunds der Teilnehmenden bei der Auswahl und der Durchführung der Maßnahmen. Dieser Erfolgsfaktor liegt bezogen auf die eigenen Maßnahmen im Gesamtsample auf Platz 7 und wird dort 1,0 Skalenpunkte niedriger bewertet (Indexwert 1,8 gegenüber 0,8). Die Durchführung von Praktika, die Vermittlung branchenübergreifender Schlüsselqualifikationen und die Förderung der Bereitschaft und Motivation, wieder zu arbeiten, zählen wiederum bei allen – unabhängig von der Verbleibsquote - Maßnahmen zu den wichtigsten fünf Erfolgsfaktoren. Allein die Förderung der Bereitschaft und Motivation hat – wahrscheinlich aufgrund einer gezielteren Berücksichtigung des individuellen Hintergrundes der Teilnehmenden bereits bei der Auswahl und auch bei der Durchführung der Maßnahmen – einen deutlich geringeren wenn auch zentralen Stellenwert bei den erfolgreicherem Integrationsprojekten.

Die branchenbezogene Qualifizierung (beim Gesamtsample auf Platz 6) findet sich dagegen bei den Projekten mit hoher Vermittlungsquote nicht unter den zehn zentralen Erfolgsfaktoren.

Tabelle 12: Zentrale instrumentelle Erfolgsfaktoren der eigenen Maßnahmen insgesamt und bei Maßnahmen mit hoher Vermittlungsquote (über 40 Prozent)

instrumenteller Erfolgsfaktor bezogen auf die eigene Maßnahme		hohe Vermittlungsquote	insgesamt	
			Index	Rang
1	Förderung der Bereitschaft von Unternehmen, ältere Langzeitarbeitslose einzustellen	2,7	1,8	1
2	Berücksichtigung des individuellen Hintergrunds der Teilnehmenden bei der Auswahl und Durchführung der Projekt	1,8	0,8	7
3	Durchführung von Praktika	1,3	1,8	3
4	Vermittlung branchenübergreifender Schlüsselqualifikationen	1,1	1,1	4
5	Förderung der Bereitschaft und Motivation, wieder zu arbeiten	1,0	2,0	2
6	Zielgruppenspezifische Methodik und Didaktik	0,9	0,7	9
6	Lernen durch themenzentrierten Erfahrungsaustausch zwischen den Teilnehmenden	0,9	/	/
7	Stärkung der Lernbereitschaft älterer Langzeitarbeitsloser und Ausbildung der Fähigkeit, diese Lernbereitschaft zu präsentieren.	0,7	0,8	8
8	Integration als Prozess ansehen, der nicht nach einer (erfolglosen) Projekt beendet ist (zweite oder dritte Chance durch erneute Teilnahme an einer Projekt)	0,6	/	/
9	Stärkung der Fähigkeit zum selbst organisierten Lernen und zu aktivem Selbstmanagement	0,6	1,0	5
10	Individuell zugeschnittene Konzepte zur Persönlichkeitsstärkung	0,4	0,6	10
10	Passgenaue Anwendung von Kompetenzerfassungs- und Profilinginstrumenten	0,4	/	/
	Branchenbezogene Qualifizierung	/	0,9	6

/ nicht unter den zehn zentralen Erfolgsfaktoren

Spannbreite des Rankings von 0 = weniger bedeutsam bis 5 = sehr bedeutsam

Die von den erfolgreicherer Trägern benannten zentralen Erfolgsfaktoren stützen damit den von uns propagierten **individuellen und** (instrumentell betrachtet) **unternehmensbezogenen Ansatz**. Die spezielle Zielgruppe der älteren Langzeitarbeitslosen macht neben einer lebens- und qualifikationsbezogenen Integration einen intensiven Unternehmenskontakt erforderlich, im Rahmen dessen Vorurteile gegenüber dieser Zielgruppe abgebaut werden und auch eine Aufklärung über arbeitsmarktpolitische Instrumente, wie Fördergelder, erfolgen sollte.

Diese Betonung der Unternehmensebene in der Arbeit der Durchführenden könnte auch einen Erklärungsansatz dafür bieten, dass die erfolgreicherer Maßnahmen die Einschätzung der Beschäftigungssituation durch die Teilnehmenden selbst als weniger wichtigen individuellen Erfolgsfaktor einschätzen (z. B. gegenüber der Präsentation der Bereitschaft zu lebenslangem Lernen und zur Arbeitsaufnahme). Das Matching auf Basis exakter Kenntnis der Beschäftigungssituation ist eher durch die Durchführenden als vom Individuum alleine zu gestalten. Keiner der „erfolgreichen“ Träger zählt „Branchenmonitoring“ und „Regionale Einbindung“ zu den fünf wichtigsten instrumentellen Erfolgsfaktoren. Die durch das Ranking ausgedrückte Geringschätzung der regionalen Kooperation wäre interessanter Gegenstand weiterer Untersuchungen. Die zentrale Frage ist, ob bei funktionierender regionaler Kooperation die anderen Erfolgsfaktoren einfach einen höheren Stellenwert haben, oder ob regionale Ressourcen durch die Träger weitgehend ungenutzt bleiben.

3.7 Zentrale Ergebnisse der quantitativen Analyse im Überblick

Zentraler *individueller* Erfolgsfaktor und Grundvoraussetzung aller Integrationsanstrengung ist nach Auffassung der befragten Träger die Bereitschaft und Motivation älterer Langzeitarbeitsloser, wieder zu arbeiten. Dazu korrespondierend wird die Erhöhung der Arbeitsbereitschaft und -motivation der älteren Arbeitslosen für das eigene Integrationsprojekt als wichtigster *instrumenteller* Erfolgsfaktor angesehen. Dies gelingt nur mit dem dritten notwendigen Erfolgsfaktor: der Erhöhung der Bereitschaft der Unternehmen, ältere Langzeitarbeitslose auch tatsächlich einzustellen. Der regionalen Verankerung der Integrationsprojekte und der Kooperation mit zentralen Akteuren der Regionalentwicklung, also der Einbindung und Nutzung regionaler Ressourcen und Verantwortung, eine - aus unserer Sicht - nicht zu vernachlässigende Basis für eine mittel- und langfristige Integrationsstrategie, räumen die befragten Projektträger dagegen keinen zentralen Stellenwert ein.

Einbezug von Unternehmen

Der frühzeitige Einbezug von Unternehmensvertreter/-innen ist wichtig für den Erfolg von Integrationsprojekten und wird von den Trägern auch angemessen verwirklicht.

Eine enge Kooperation mit Unternehmen setzt voraus, dass die Maßnahmedurchführenden sich in einem ausgewogenen Verhältnis mit Qualifizierung aber auch mit Vermittlungsaktivitäten befassen. Bei den Integrationsmaßnahmen (42 %), bei denen die Qualifizierung überwiegt, gilt zu prüfen, ob dies (etwa bei Existenzgründungen) adäquat ist, oder durch zu geringe Vermittlungsaktivität Integrationspotenzial ungenutzt bleibt.

Am häufigsten ging es bei der Beratung von Unternehmen um Fördermöglichkeiten und Lohnkostenzuschüsse. Neben allgemeinen Informationen und generellen Möglichkeiten, ältere Arbeitnehmer einzusetzen, wurde in einigen Gesprächen auch konkret über einzelne zu vermittelnde Teilnehmer/-innen und ihre Entwicklungs- und Integrationsmöglichkeiten gesprochen.

Regionale Kooperation

Eigenen Angaben zu Folge arbeiten die Integrationsprojekte mit verschiedenen Akteuren der Arbeits- und Sozialpolitik zusammen und nutzen die örtliche Presse, um die Öffentlichkeit und potentielle Teilnehmende sowie interessierte Unternehmen über ihr Projekt zu unterrichten. Diese regionale Kooperation könnte allerdings noch verstärkt werden, wie bereits oben angemerkt.

Die Notwendigkeit einer weitgehenden regionalen Einbindung und Vernetzung von Integrationsprojekten ergibt sich aus einer mittel- und langfristigen biografiebezogenen Perspektive. Neben einer direkten Wiedereingliederung in den Arbeitsmarkt sind zielgruppenspezifische (in diesem Fall: ältere Arbeitnehmer/-innen und Langzeitarbeitslose) Unterstützungsstrukturen herauszubilden, die ein insgesamt positives „Integrationsklima“ auf regionaler Ebene schaffen, das über damit zu erreichende Unternehmenszugänge hinaus eine gemeinsame regionale Verantwortung auch für Integrationsprogramme schafft und darüber auch zur erforderlichen Nachhaltigkeit beiträgt. Integrationsprojekte sind mit diesem Hintergrund in regionale Kontexte der Bildung, Wirtschaftsförderung, Sozialpolitik und Regionalentwicklung sowie überregionale, allgemeinverbindliche Anforderungen wie z. B. Lebenslanges Lernen einzubinden.

Neben der vertikalen Komponente der individuellen Lebens- und Erwerbsbiografie ist somit eine horizontale Einbindung der Träger von Integrationsmaßnahmen in regionale Arbeits- und Entwicklungsstrategien notwendig.²³ Dies gilt insbesondere für ältere Langzeitarbeitslose, damit diese Gruppe nicht regional stigmatisiert und ausgegrenzt wird, sondern als integraler Bestandteil der Regionalentwicklung berücksichtigt wird; nicht erst nach Eintreten der Arbeitslosigkeit, sondern unter der Perspektive „Neue Chancen für ältere Arbeitnehmer/-innen“, inklusive der Unterstützung bei der Entwicklung neuer Selbstständigkeit und der Schaffung neuer Arbeitsplätze durch Integrationsmaßnahmen.²⁴

Individueller Ansatz

Viele Teilnehmende verfügen aus Sicht der Träger nicht über individuelle Dispositionen, die für eine nachhaltige Integration zentral sind. So muss im Rahmen der Projekte vor allem Flexibilität bei den Teilnehmenden herausgebildet oder verstärkt werden. Auch der Umgang mit den eigenen Stärken und Schwächen und damit einhergehend die Fähigkeit, sich selbst positiv zu präsentieren, muss in den Projekten verstärkt thematisiert werden. Hieran anknüpfend ist die Fähigkeit zum Selbstmanagement auszubauen.

Die Erhebung und Dokumentation der Kompetenzen der Teilnehmer/-innen spielt somit bei fast allen Projektträgern eine bedeutende Rolle im Integrationsprozess. Den Angaben zufolge wurden innovative und auch zeitaufwendige Verfahren angewendet, die die Selbstwahrnehmung der Teilnehmenden konkreter und realistischer werden lassen und überwiegend in Richtung einer positiven Selbsteinschätzung verändern.

Die meisten Träger wenden Konzepte zur Persönlichkeitsstärkung an. Auch hier sind innovative Ansätze zu beobachten. Allerdings ist auch an dieser Stelle eine stärkere Biografiebezogenheit zu empfehlen (nur die Hälfte der Träger arbeitet mit individuellen, biografiebezogenen Trainingsplänen). Gerade zur Stärkung der Persönlichkeit ist aber dieses Vorgehen unerlässlich.

²³ vgl. dazu Schröder 2004a, S. 94f. und Schröder 2003.

²⁴ vgl. hierzu Koße u. a. 2003, Kap. 41.

Biografieorientierter Ansatz

Ältere Langzeitarbeitslose haben eine ausführliche (Erwerbs-) Biografie aufzuweisen. Hieraus erwächst unseres Erachtens die Notwendigkeit, das Vorgehen bei der Qualifizierung und Vermittlung biografisch-individuell auszurichten. Obwohl die überwiegende Mehrheit der Träger angibt, einen individuellen Ansatz zu verfolgen, ergibt unsere Untersuchung, dass wichtige konstituierende Elemente einer Biografie wie der soziale Hintergrund oder ein möglicher Migrationshintergrund, von der Mehrheit der Träger als weniger bedeutend für die Projektgestaltung angesehen werden. Nur etwas mehr als die Hälfte der Träger arbeitet mit einem individuellen Trainingsplan, der Biografie und Vorkenntnisse der einzelnen Teilnehmer/-innen berücksichtigt.

Ein biografieorientierter Ansatz ist nicht nur im gerade beschriebenen Sinne retrospektiv, sondern auch prospektiv zu behandeln. Insofern ist das bei den Projekten zur Entfaltung kommende „Aufrechterhalten der Integrationsabsicht“ auch als Erfolgsfaktor zu sehen. Dies zeigt sich neben der Zahl der Teilnehmenden, die bereits eine oder mehrere Projekte durchlaufen haben, auch in der Überzeugung der Träger, dass sich eine partielle Teilhabe am Arbeitsmarkt in Form eines Projektes positiv auf die zukünftige Beschäftigungsfähigkeit der betreffenden Personen auswirkt. Diese Feststellung darf nicht als Befürwortung von so genannten „Maßnahmekarrieren“ verstanden werden, sondern als Plädoyer für einen ganzheitlichen biografie- oder werdegangbezogenen Ansatz, der über einen einmaligen Vermittlungsversuch hinausgeht. Es ist die Aufgabe der Fallmanager/-innen, die Teilnahme an weiteren Maßnahmen gezielt zu steuern.

Existenzgründungsorientierung (auch zur Stärkung der individuellen Selbstmanagementkompetenzen)

Existenzgründungen sind (insbesondere für höher Qualifizierte) eine ernstzunehmende Alternative zur abhängigen Erwerbsarbeit. Eine Förderung der Kompetenzen zur Existenzgründung findet bei mehr als zwei Dritteln der Integrationsprojekte Berücksichtigung. Über den bereits erwähnten individuellen Ansatz ist neben der Möglichkeit, eine Existenzgründung in Betracht zu ziehen, auch die Stärkung grundlegender Kompetenzen der Selbstständigkeit erforderlich; Kompetenzen, die auch für die Bewältigung der Anforderungen abhängiger Beschäftigung immer zentraler werden.

Die Träger stellen überwiegend übliche Unterstützungsinstrumente wie eine Einstiegsberatung oder die Prüfung der Geschäftsidee zur Verfügung. Diese Vorgehensweise könnte *flächendeckend* optimiert werden, wenn verstärkt ein mehrstufiges Begleitverfahren (Vorauswahl, Vertiefung, Begleitung bei der Umsetzung) angewendet würde. Darüber hinaus sollten Gründungswillige beim Zugang zu regionalen Selbstständigen- bzw. Gründernetzwerken unterstützt werden.

Branchen- und Zielgruppenbezug

Die meisten Projekte zielen auf eine Integration in *verschiedene* Branchen ab. Unsere Untersuchung gibt keine Anhaltspunkte dafür, dass branchenspezifische Projekte bessere Chancen auf überdurchschnittliche Integrationsquoten haben. Fällt die Entscheidung für die Vermittlung in eine spezielle Branche, sollte dem ein Branchenmonitoring vorausgehen. Dieses Instrument zur Beschaffung detaillierter Informationen über eine Branche nutzt allerdings nur ein Viertel der Projekte, die überwiegend branchenspezifische Qualifikationen vermitteln.

Eine zielgruppenspezifische Ausrichtung im Vorfeld der Maßnahme findet bei ca. der Hälfte der Integrationsprojekte statt. Wichtig ist dabei, dass sie eine zielgruppenspezifische Methodik und Didaktik anwenden. Da fast die Hälfte der Maßnahmen, die sich auf eine Zielgruppe beziehen, keine zielgruppenspezifische Methodik und Didaktik anwendet, wäre an dieser Stelle ein genauer Zuschnitt der eingesetzten Instrumente auf die jeweilige Zielgruppe zu empfehlen.

Fazit

Ein individueller, biografiebezogener Integrationsansatz auf Seiten der Träger, der Einbezug von Unternehmensvertreter/-innen, aber auch eine Verankerung der Maßnahmen in regionale Netzwerke sind die Basis für ein erfolgreiches Integrationsprojekt, welches durch projektspezifische Innovationen weiter optimiert werden kann.

4. Beispiele guter Praxis

Die Fallstudien sind eine wichtige Ergänzung zur repräsentativen Befragung, da sie Hintergrundinformationen zum Verlauf, den verfolgten Zielen und den eingesetzten Instrumenten aus der Sicht der Projektleitungen und der Durchführenden lieferten, die mit den Sichtweisen der Teilnehmenden abgeglichen werden konnten (vgl. Kap. 3). In dieser „Zusammenschau der Perspektiven“ konnten insbesondere Aussagen zum Zusammenwirken relevanter Erfolgsfaktoren getroffen werden.

Die Fallstudien werden in anonymisierter Form vorgestellt. Zu Beginn werden jeweils die Datengrundlage dargestellt und die wesentlichen Merkmale der Beispiele guter Praxis zusammengefasst. Bei der Beschreibung wird zwischen dem Konzept und der Durchführung unterschieden und dabei ggf. auf Abweichungen eingegangen. Sofern der Träger über detaillierte Angaben zum Verbleib der Teilnehmenden verfügte und uns mitteilte, haben wir diese aufgenommen. Bei der Zusammenfassung der wesentlichen Erfolgsfaktoren war der Blickwinkel der Teilnehmenden für uns von besonderem Interesse.

4.1 Fallstudie A: „Neue Perspektiven durch Gruppenzusammenhalt und individuelle Begleitung“

Die Fallstudie basiert auf verschiedenen Dokumenten wie der Projektkonzeption, dem Zwischenbericht und dem Abschlussbericht.

Sowohl mit dem den Lehrgang und die individuelle Begleitung durchführenden Pädagogen als auch mit zwei Teilnehmenden wurden leitfadengestützte Interviews von jeweils ca. 1,5 Stunden geführt.

Einer der Teilnehmer musste seine Selbstständigkeit als Handwerksmeister wegen Insolvenz aufgeben. Im Rahmen der Maßnahme konnte er in eine Fabrikarbeit im nahe gelegenen niederländischen Grenzgebiet vermittelt werden. Der zweite Teilnehmer musste seine Arbeit als leitender Ingenieur aus familiären Gründen aufgeben. Unterstützt durch die Maßnahme plant er nun den Wiedereinstieg als Teilzeitkraft im einfachen kaufmännischen Bereich. Die Arbeitszeiten einer ihm angebotenen Stelle konnte er mit seiner familiären Situation (Fürsorgepflichten) nicht vereinbaren.

Zusammenfassung

Das Erfolgsrezept der Maßnahme im Westmünsterland bestand darin, die Teilnehmerinnen und Teilnehmer „dort abzuholen, wo sie standen“. Viele hatten nach einer längeren Phase der Arbeitslosigkeit (im Durchschnitt 1,8 Jahre) den Mut fast aufgegeben. Etliche waren vom Übergang vom ALG I zum ALG II betroffen und zum Zeitpunkt 2005 mit besonders großen Ängsten beladen. Viele sahen sich in einer Ausweglosigkeit gefangen zwischen den zu erwartenden finanziellen Einbußen und Sanktionen im Rahmen der Neuregelungen im SGB II und - nach zahlreichen Bewerbungen - der Erfahrung, auf dem Arbeitsmarkt nicht gebraucht zu werden. Der Träger hat es bewerkstelligt, Resignationen aufzuarbeiten, das Selbstwertgefühl zu stärken, überholte und aussichtslose Bewerbungsstrategien zu ändern und Alternativen für die Jobintegration aufzuzeigen.

Hierbei stand zum einen der soziale Zusammenhalt in der Gruppe, der sich in Erfahrungsaustausch und gegenseitigem Helfen bis hin zur Vermittlung einer Stelle durch persönliche Kontakte äußerte, im Vordergrund. Zum anderen wurden die Teilnehmenden durch intensive Einzelgespräche in mehreren Schritten auf Kontakte mit Arbeitgebern vorbereitet. In die Gespräche wurden die Aufarbeitung persönlicher Krisen, die Ermittlung von auf den Arbeitsmarkt bezogenen Stärken und Schwächen, das Herausarbeiten von beruflichen Neigungen alternativ zum erlernten Beruf und die individuelle Bewerbung auf durch den Stellenakquisiteur ermittelte Stellen (Arbeitsstellen und Praktikumsstellen) integriert.

Bemerkenswert an der Maßnahme war die dialogische Vorgehensweise: den Teilnehmenden wurden Angebote und Vorschläge zur Qualifizierung gemacht, aus denen sie wählen konnten. In den Gruppentreffen und Einzelgesprächen konnten die Teilnehmenden ihrerseits Vorschläge einbringen, die vom Personal reflektiert und aufgenommen wurden. So ergab sich eine prozesshafte Vorgehensweise mit einem roten Faden, die sich dennoch an den individuellen Bedürfnissen der Teilnehmenden orientieren konnte (Computerunterricht an den Bedürfnissen angepasst, Zeitpunkt der Bewerbungen der Teilnehmenden je nach individueller Stabilität).

Ausgangslage

Der Projektträger hat bereits seit 2001 vielfältige Erfahrungen mit der Betreuung und beruflichen Reintegration älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer aufgrund der Durchführung von Beschäftigtertransferprojekten sammeln können. Im Rahmen von Transfergesellschaften sind 60 Prozent der teilnehmenden älteren Arbeitnehmer/-innen in neue Beschäftigung gebracht worden. So haben verschiedene Teilnehmende durch intensive EDV-Schulungen ihre Methodenkompetenz verbessern können. Durch Praktika konnten passende Arbeitsplätze für Ältere ausfindig gemacht werden. Hierdurch war der Träger in der Lage, dauerhafte Arbeitgeberkontakte aufzubauen.

Weitere Erfahrungen mit der Altersgruppe „Ältere Arbeitslose“ wurden im Rahmen von Gruppenbewerbungstrainings (altersgemischte Gruppen) im Auftrag der Agentur für Arbeit gemacht. Hier zeigte sich, dass besonders Älteren, aber auch häufig schon jüngeren Arbeitslosen die Kenntnisse und Mittel fehlen, einen ihren spezifischen Qualifikationen und Erfahrungen passenden Arbeitsplatz, beispielsweise im Internet, effektiv zu recherchieren. Bei der Bewerbergruppe der Älteren wurde eine abwartende bis resignierende Haltung festgestellt, auf geeignete Anzeigen bzw. Vermittlungsvorschläge der Arbeitsagentur zu reagieren.

Die lokale Verankerung des Trägers, der seit den 70er Jahren besteht, ist hoch. Er verfügt über verschiedene Netzwerke (Kontaktnetze zu ca. 6000 Firmen, Träger-Netzwerke im Rahmen von Frauenförderung, Unterstützung Jugendlicher und Lebenslanges Lernen). An der Rechtsform GmbH sind der Landkreis, die Stadt, die Kreishandwerkerschaft, die IHK, die zuständige Handwerkskammer und eine Stiftung beteiligt.

Der regionale Arbeitsmarkt ist heute geprägt von einem relativ breiten Branchenmix mittelständischer Unternehmen. Besonders stark sind die Branchen Metall, Maschinenbau und Elektrowirtschaft vertreten. Die ehemals dominierende Textilindustrie hatte starke Einbrüche in den 80er Jahren. Besonders für die vielen ungelerten Arbeitskräfte in den Spinnereien und Textilfabriken war es schwierig, neue Arbeitsplätze zu finden. Der Arbeitsmarkt hat sich aber bis heute dahin gehend entwickelt, dass die Arbeitslosenquote im Bundesdurchschnitt liegt.

Maßnahmebeschreibung

Das Integrationsprojekt begann am 01.11.04 und endete am 31.10.05. Teilnahmevoraussetzung war Arbeitslosigkeit von mindestens einem Jahr und ein Lebensalter ab 50 Jahre. Das Projekt war für vierzig Teilnehmerinnen und Teilnehmer für die Dauer von einem Jahr eingerichtet und wurde in zwei Durchgängen (Beginn 1.11.04 und 1.5.05) durchgeführt.

Konzept

Aufgrund des Erfolges bei der Betreuung älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer in den Transfergesellschaften des Trägers war das Projekt von Beginn an die Beschäftigten-transferprojekte des Trägers angelehnt. Die intensive Betreuung der Teilnehmenden und die Akquisition von Betrieben sollten im Vordergrund stehen.

Zunächst waren Einzelgespräche mit jedem Teilnehmenden angedacht, in denen persönliche Daten, Qualifizierungsstand und Berufserfahrungen erhoben werden sollten. Das Ziel war hierbei, möglichst früh Ansatzpunkte für Stellenvermittlungen und Weiterbildungsmöglichkeiten zu erkennen. Die Berufsbildungsstätte verfügt über 1300 Ausbildungsplätze (Werkstätten, Lehrräume usw.). Die Maßnahme sollte mit trägereigenem Personal durchgeführt werden, nur einzelne Vorträge (z. B. zum Arbeitsrecht) waren an kooperierende Einrichtungen zu vergeben. Bei der Auswahl des Personals wurde darauf geachtet, dass es ebenfalls der Zielgruppe „50+“ angehört.

Um eine kontinuierliche Betreuung und eine Atmosphäre fortlaufender gegenseitiger Unterstützung zu gewährleisten, wurden wöchentlich zwei Vormittage Präsenzunterricht eingerichtet. Für die Präsenzzeiten war zum einen die Durchführung eines Bewerbungstrainings mit den Inhalten

- Orientierung über berufsübliche Kenntnisse
- Orientierung über berufstypische Stellenangebote
- Orientierung über Mitbewerber
- Orientierung über Qualifizierungsangebote
- Schriftliche Bewerbungsunterlagen
- Mündliche Bewerbungsstrategien

geplant. Zum anderen sollte eine Existenzgründungsberatung mit folgenden Inhalten angeboten werden:

- Gründungskonzept und Geschäftsplan
- Finanzplan
- Marketingmöglichkeiten
- Analyse der Konkurrenzsituation
- Werbung, Auftragskalkulation
- Präsentation beim Kunden

Bewusst wurde darüber hinaus auf Freiräume für Angebote je nach Bedarfslage, wie Zuschüsse und Fördergelder und Arbeitsrecht, geachtet. Auch auf Raum für den informellen Erfahrungsaustausch, damit sich die Teilnehmenden als gegenseitige Unterstützer erleben, wurde Wert gelegt. Das Konzept beinhaltet des Weiteren die Vermutung, dass Bedarf nach der Vermittlung von Kommunikations- und Konfliktlösungs-Strategien als Vorbereitung auf den Umgang mit jüngeren Kolleginnen und Kollegen und auf negative Reaktionen von Arbeitgebern herrscht.

Qualifizierungen sollten nicht nach einem starren Konzept vorgegeben werden, sondern, unter der Bedingung, dass es sich um die Verbesserung von Methodenkompetenz handelt, den unterschiedlichen Bedürfnissen der Teilnehmenden angepasst durchgeführt werden. Die Durchführung beruflicher Qualifikation parallel zur Maßnahme wurde im Falle einer zusätzlichen Finanzierung durch die Agentur für Arbeit grundsätzlich ermöglicht.

Die individuelle Begleitung der Teilnehmenden sollte bei allen spezifischen Schritten, wie der Vorbereitung und Durchführung von Stellenbewerbungen samt Bewerbungsgespräch, der Durchführung von Praktika und Behördengängen, erfolgen. Dies beinhaltet auch die Unterstützung bei persönlichen Krisen.

Der Träger verfügt über gute Kontakte zu mittelständischen Unternehmen in der Region. Hierunter waren schon zu Beginn der Maßnahme auch solche, die für ihre altersfreundliche oder zumindest altersneutrale Einstellungspraxis bekannt waren. Dieses Netzwerk sollte zielgerichtet für das Projekt genutzt und ausgebaut werden. Ein Stellenakquisiteur sollte bereits nach den Profiling-Ergebnissen der Erstgespräche Kontakte zu geeigneten und interessierten Betrieben aufbauen und pflegen. Dabei war es sein Ziel, grundsätzlich oder auch auf den spezifischen Fall bezogen über die Vorteile von älteren Arbeitnehmer/-innen aufzuklären. Die Stellenbeschreibungen sollten hierbei sowohl die Chancen als auch die Risiken für einen älteren Mitarbeiter oder eine ältere Mitarbeiterin ausweisen, um die Projektteilnehmenden gut auf einen solchen Arbeitsplatz vorbereiten zu können. Zeigt sich im Laufe der Betreuung von Teilnehmenden und Betrieben, dass ein Arbeitsplatz altersgerecht besetzbar ist, wird der Stellenakquisiteur die Vorstellung eines Kandidaten oder einer Kandidatin vorbereiten und begleiten. Hierzu gehört auch die Beratung der Unternehmen über Möglichkeiten einer geförderten arbeitsplatzbezogenen Qualifizierung und von Eingliederungszuschüssen.

Teilnehmende

Die Besetzung des ersten Durchgangs der Maßnahme konnte mit Unterstützung der Agentur für Arbeit in kürzester Zeit erfolgen. Aus ca. vierzig Auswahlgesprächen, der erste Durchgang war nur mit männlichen Teilnehmern besetzt, wurden die ersten zwanzig ausgewählt. Neben den bereits genannten Voraussetzungen – Lebensalter und Dauer der Arbeitslosigkeit – war die Auswahl bestimmt durch die beruflichen Tätigkeiten: Im ersten Durchgang hatten Teilnehmer aus Handwerksberufen Priorität. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer im zweiten Durchgang waren überwiegend Bezieher/-innen von ALG II auf Vorschlag der kreisangehörigen Gemeinden. Der zweite Durchgang wurde für kaufmännische Berufe geöffnet. Es nahmen drei Frauen teil.

Der Altersdurchschnitt bei Lehrgangseinstieg lag bei 52,0 Jahren. Die durchschnittliche Dauer der Arbeitslosigkeit betrug 1,8 Jahre.

Die berufliche Qualifikation verteilte sich über die Teilnehmenden wie folgt:

ohne abgeschlossene Ausbildung:	12
mit formaler Berufsausbildung:	20
Handwerksmeister/Techniker:	8
Hochschulabschluss/Diplom:	4

Projektverlauf

In Erstgesprächen wurden Vorkenntnisse, Mobilität, berufliche Neigungen und soziales Verhalten ermittelt, um Teilnehmende auszuwählen, die im Rahmen des Projektes als vermittelbar erschienen. Angesichts der oben aufgeführten Zahlen über die berufliche Qualifikation kann ein „Creaming“ ausgeschlossen werden. Personen mit offensichtlichen Suchtproblemen oder gravierenden Sprachproblemen konnten jedoch nicht berücksichtigt werden.

In einem zweiten Schritt wurden die Teilnehmenden in beiden Durchgängen in zwei Gruppen mit jeweils zehn Personen aufgeteilt. Die Präsenzphasen beim Träger für jede Gruppe lagen an zwei aufeinander folgenden Vormittagen pro Woche. Die Nachmittage konnten vor allem für Nacharbeiten, Bewerbungen und Einzelgespräche genutzt werden. Der Bedarf nach Einzelgesprächen war sehr hoch. Hier wurden individuelle Bewerbungsprobleme, Fragen zum ALG II, Ängste und private Probleme, die einem Bewerbungserfolg entgegenstanden, besprochen. Auch das für viele ungewohnte und vor den anderen Teilnehmenden oft mit Hemmungen besetzte Vorstellungsgespräch konnte hier geübt werden.

Das Lehrgangsprogramm während der Präsenzphasen konnte zunächst nicht wie geplant starten. Massive Frustrationen (ausbleibender Bewerbungserfolg, als entwürdigend betrachtete Erfahrungen mit Behörden und daraus resultierende Perspektivlosigkeit) mussten zunächst in den Einzelgesprächen und in der Gruppe aufgearbeitet werden. In dieser von Unsicherheit und Zweifeln geprägten Situation entstand verhältnismäßig schnell ein Zusammenhalt in der Gruppe. Der hier stattfindende Erfahrungsaustausch und der gegenseitig beeinflusste Lernprozess förderten die Motivation und Tatkraft aller Teilnehmenden. Erfolge von Teilnehmenden stärkten den Mut der anderen. Durch sein persönliches Netzwerk konnte ein Teilnehmer sogar einem Mitteilnehmer eine Stelle vermitteln.

So kam das durchführende Personal zu folgendem Schluss:

„Ich wollte kein starres Konzept verfolgen. Ich habe mich eher als Künstler verstanden oder als Psychologe oder sonst was, der also ganz nah an den Leuten arbeitet, der ganz sensibel ist für alles, was bei den Leuten während dieses Prozesses passiert. (...) ich habe ansonsten nur eine Sache im Kopf: Über meinen Draht zu den Leuten was in Bewegung zu bringen, was nur aus dieser Beziehung passiert.“

Wenn sich auch der Zusammenhalt in der Gruppe schnell einstellte, zeigten sich, noch stärker als vor dem Hintergrund der Heterogenität der Bildungsabschlüsse zu erwarten war, doch unterschiedliche Lernniveaus. Diese wurde schon zu Beginn des Bewerbungstrainings und bei der Bedarfsklärung hinsichtlich der EDV-Schulung deutlich. Dieses Problem wurde dahingehend gelöst, dass lernerfahrenere Teilnehmende im EDV-Kurs anspruchsvollere und ergänzende Aufgaben (z. B. bei Excel) bekamen.

Den unterschiedlichen Lernbedürfnissen konnte darüber hinaus durch die zusätzliche Nutzung einer freien „EDV-Werkstatt“ Rechnung getragen werden, in der jeder Teilnehmende an der Behebung seiner individuellen EDV-Probleme arbeiten, Fortgeschrittene aber zusätzlich Computerprogramm-Schulungen wie CAD in Anspruch nehmen konnten. Obwohl bald deutlich wurde, dass alle Teilnehmenden hinsichtlich des Recherchierens nach Stellen übers Internet, dem Verfassen und Layouten schriftlicher Bewerbungen und Präsentationstechniken Defizite hatten, zeigten sich auch hier unterschiedliche Lernniveaus. Bemerkenswert war, dass hierbei die Schwächeren bereitwillig die Unterstützung der Besseren in Anspruch nahmen und Letztere neu erworbenes Wissen auf diese Art gerne wiederholten.

Viele der Teilnehmenden hatten, als sie in die Maßnahme kamen, nach anhaltenden Bewerbungsmisserfolgen eine resignative Haltung angenommen. Die Erwartung, bald ALG II zu beziehen, trug zwar zu einem (wieder) aktiveren Bewerbungsverhalten bei, man versprach sich aber von diesen Bewerbungen nicht viel und fühlte sich hilflos. Die Motivation bzw. der „feste Glaube“, wieder in Arbeit zu kommen, konnte in der Maßnahme durch die gegenseitige Stärkung in der Gruppe und durch die intensive, am Bedarf des Einzelnen orientierte, psycho-soziale und handlungsorientierte Begleitung in den Einzelgesprächen aufgebaut werden. Die starke Verunsicherung der Teilnehmenden zu Beginn der Maßnahme machte eine Anpassung des ursprünglichen Konzepts notwendig. Die Anzahl der individuellen Gespräche wurde erhöht, des weiteren wurde im Rahmen der Gruppenphasen mehr Raum für spontane Diskussionen, z. B. zur Situation älterer Arbeitsloser auf dem Arbeitsmarkt und die Folgen von Hartz IV, die aus der Gruppe heraus entwickelt wurden, angeboten. Bei starkem Informationsbedarf wurden externe Referenten bemüht (z. B. zu Rentenfragen bei Hartz IV und bei Beschäftigung in den Niederlanden) Eingeleitet wurden solche Gruppentermine mit einer Nachfrage zum Stand der Eigenbemühungen, Lerninhalte umzusetzen („aktuelle Stunde“).

Dem Maßnahmepersonal war es wichtig, durch Informationen (z. B. zu Vor- und Nachteilen von Franchising, zur Bedeutung von Ich-AGs, Arbeiten in den Niederlanden oder zu speziellen Branchen auf dem lokalen Arbeitsmarkt) und durch intensives Sprechen über berufliche Neigungen in den Einzelberatungen (*was wolltest du früher werden?*) die Teilnehmenden zum Nachdenken über Alternativen zum erlernten Beruf anzuregen. Ideen sollten die Teilnehmenden selber artikulieren.

Das Thema „Existenzgründung“ wurde zwar behandelt (siehe oben), aber nicht in dem konkreten Maß wie angedacht (Businessplan, etc.). Für viele war der Schritt in die Selbstständigkeit, trotz der Steigerung des Selbstwertgefühls und dem (wieder) entwickelten Willen zur beruflichen Integration mit einer zu großen Unsicherheit verbunden (fehlende finanzielle Ressourcen, fehlendes betriebswirtschaftliches Wissen, fehlende Unternehmermentalität).

Erfolgreich verlief die enge Kooperation mit dem Stellenakquisiteur, der unter Berücksichtigung der Ergebnisse der Gruppenveranstaltungen und der Gruppen- und Einzelgespräche Stellen- und Praktikumsplätze recherchierte, auf die sich die Teilnehmenden dann bewarben. Dieser Prozess begann für die einen früher, für die anderen später.

Die Maßnahme konnte die vierzig Teilnehmenden wie folgt in den Arbeitsmarkt integrieren:

Volles Beschäftigungsverhältnis:	12
Berufliche Selbstständigkeit:	3
Zeitarbeit:	1
Teilzeit:	6
Mischform Teilzeit/Selbstständigkeit:	1
Arbeitsaufnahme 2006:	1

Am Stichtag 31.10.05 waren 21 Personen nicht vermittelt worden. Einige Bewerbungsverfahren waren zu diesem Zeitpunkt noch laufend. Einigen Teilnehmenden fiel die erfolgreiche Umsetzung der Lehrgangsinhalte nach langen Zeiten der Lernentwöhnung (ein Teilnehmender war neun Jahre arbeitslos) schwer. Der Kontakt zu diesem Personenkreis wird aufrechterhalten, um eine berufliche Integration zu einem späteren Zeitpunkt zu unterstützen.

Einschätzung des Projekterfolges unter besonderer Berücksichtigung der Aussagen von Teilnehmenden

Einzelgespräche

Die individuellen Einzelgespräche – schon gleich zu Beginn der Maßnahme – wurden von den Teilnehmenden als sehr positiv erlebt. Durch die Kombination von Feststellung der Fachlichkeit, Lebensberatung, Vertiefung von Lerninhalten und Erarbeitung beruflicher Perspektiven konnte das Selbstwertgefühl gesteigert werden und eine realistische Selbstwahrnehmung aufgebaut werden. Die Motivation, wieder zu arbeiten, stieg durch das Gefühl, „am Arbeitsmarkt doch noch gebraucht zu werden“. Für einen der Teilnehmenden war die Maßnahme eindeutig ausschlaggebend für zurück gekehrte Motivation, am Arbeitsleben wieder teilzunehmen:

„(...) das ist die Niedergeschlagenheit und die Frustration, die dann irgendwann auftaucht... Der Antrieb, wieder etwas zu tun, ist hier um Vielfaches höher oder wird hier einem wieder gegeben.“

Stärkung des Einzelnen durch den Gruppenzusammenhalt

Das Lernen und der Austausch in der Gruppe wurden von beiden Teilnehmenden als für sie überraschend positiv erlebt. Das gemeinsame „Dampf ablassen“, der Erfahrungsaustausch über Erlebnisse bei Bewerbungen und bei Behörden als arbeitsloser Mensch hat schon zu Beginn zu einem Gemeinschaftsgefühl geführt, das Auftrieb gegeben hat. Gegenseitiges Unterstützen bei der Bewältigung der Lerninhalte und Freude an Bewerbungserfolgen der anderen steigerten dieses Gefühl. Es entstanden persönliche Netzwerke, durch die ein Teilnehmer eine Stelle antreten konnte. So beschreibt einer der befragten Teilnehmer das Bearbeiten von Lerninhalten in der Gruppe folgendermaßen:

„Zu Hause machst du es ja alleine und da hörst du einfach auf. Das können Sie hier nicht. Hier müssen Sie weiter machen. Entweder kriegen Sie Fragen aus der Gruppe: Hör mal, das hast du doch schon mal gemacht. Hilf mir mal eben mit...“. Ein weiterer Teilnehmer erlebt das Zusammenhalten besonders intensiv: „Es gab auch einige, die waren ganz down. Da war ein Ingenieur dabei gewesen, der war wirklich ganz down. Der musste mit neuen Computerprogrammen anfangen. Er kann wohl z. B. mit Bleistift Zeichnungen machen. Er konnte das wunderbar. Aber es geht ja heute nicht mehr mit Bleistift. Heute muss alles per Computer gemacht werden. Und der war in einer kritischen Lebensphase. Den haben wir richtig gepusht.“

Vermittlung von Methodenkompetenz

Im Gegensatz zu jüngeren sind ältere Langzeitarbeitslose oftmals fachlich gut ausgebildet. Aufgrund der schwierigen Situation älterer Menschen auf dem Arbeitsmarkt müssen sie sich verschiedene Optionen der beruflichen Reintegration offen halten. Häufig mangelt es ihnen hierfür an der so genannten Methodenkompetenz (Computerwissen, Kommunikationstechniken, Bewerbungsstrategien). Das differenzierte Vorgehen, das es erlaubte, unterschiedliche Lernniveaus zu berücksichtigen und bei hohen Lernniveaus die Vermittlung zusätzlicher Methoden anzubieten (bei Computerprogrammen z. B. CAD und/oder Inventor), wurde als sehr positiv erlebt. Aus Sicht eines der befragten Teilnehmenden hätte der Lehrplan der Maßnahme um Englisch ergänzt werden sollen, aus Sicht des anderen um Grundwissen der Betriebswirtschaftslehre. Die Wichtigkeit des Erlernens einer hohen Methodenkompetenz beschreibt einer der Teilnehmer am Beispiel „Bereitstellung von Erfahrungswissen:

„Ich kann Ihnen aus meiner beruflichen Erfahrung nur sagen, dass die Rhetorik da eine ganz gravierende Rolle spielt. Wenn sie da nicht fit sind (...) und auch den, der eigentlich Sie einstellen will, auch mal in die Verantwortung nehmen während des Gesprächs, dann haben Sie verloren, dann schaffen Sie das nicht“.

Dialogorientierter Maßnahmeverlauf

Durch Information und individuelle Beratung wurden die Teilnehmenden angeregt, ihren weiteren beruflichen Weg zu planen. Die Teilnehmer haben es als angenehm empfunden, dass mit ihnen gemeinsam (unter Berücksichtigung ihrer individuellen Lage) Optionen des beruflichen Wiedereinstiegs entwickelt wurden:

„Nicht mehr im Führungsmanagement ... irgendwo 30 oder 40 Leute leiten innerhalb eines Betriebes, sondern da mal zu gucken, was kann man aus der Erfahrung machen. Was haben Sie gemacht? Und das haben wir alles notiert und aufgeschrieben und mal so richtig ... auf so ein DIN-A4-Blatt voll. Und haben geguckt, was können wir streichen davon. Was brauchen wir jetzt nicht mehr? Was ist noch über? Was können wir machen?“

"Der Grundgedanke eigentlich kam von hier, weil das ist ein EUREGIO-Gebiet hier: Da ist der Sitz der EUREGIO. Und die arbeiten sehr eng mit Holland zusammen. Und die haben eine eigene Web-Seite. Ja, und dann haben wir zusammen diese Seite angeklickt und dann wurden schon einige Stellen vermittelt nach Holland hin. Das war eigentlich der Anstoß dazu, dass ich da jetzt die Stelle in der Fleischfabrik habe."

Beide Teilnehmer sehen es als richtig an, dass die Beratung zur Existenzgründung nicht die ursprünglich im Konzept verankerte Bedeutung hatte. Sie sind beide der Meinung, dass für eine gelingende Existenzgründung bestimmte Grundvoraussetzungen gegeben sein müssen. Fehlt z. B. die entsprechende Mentalität und das hierzu notwendige Methodenwissen, weil diese Fähigkeiten und Fertigkeiten im vorherigen Beruf nicht benötigt wurden, werden sich die meisten älteren Langzeitarbeitslose mit einer beruflichen Selbständigkeit überfordert fühlen.

„(...) Aber erst mal gehört da Selbstvertrauen zu, sich in der heutigen Situation selbstständig zu machen. Und einige, die trauen sich das halt nicht zu, dass sie selbstständig sind und auch selbstständig handeln können.“

Stellenakquisition als individuelle Dienstleistung sowohl für den Teilnehmenden als auch für Unternehmen

Der Stellenakquisiteur der Maßnahme, der seit einigen Jahren die Vermittlung von Langzeitarbeitslosen in den regionalen Arbeitsmarkt beim Träger betreut, begleitet die Teilnehmenden von Anfang an und versucht während des gesamten Prozesses passende Unternehmen zu finden. Hierbei helfen ihm seine langjährigen, im Rahmen von Trägerkooperationen und durch permanente Betriebsansprache und Vermittlungserfolge, aufgebauten Kontakte zu Unternehmen. Er versteht sich sowohl als Dienstleister für die Unternehmen als auch für die Teilnehmenden. Kontakte zwischen einem viel versprechenden Unternehmen und einem Teilnehmendem werden, soweit möglich, intensiv vorbereitet. Auf die Notwendigkeit der Erfüllung von bestimmten Standards der Altersgerechtigkeit der Stelle (z. B. Teamstruktur), der derzeitigen Situation älterer Arbeitsloser und auf mögliche Vorzüge der Beschäftigung Älterer wird hingewiesen. In einigen Fällen fördert ein Praktikum die gegenseitige Integrationsbereitschaft. In anderen Fällen reicht der Bekanntheitsgrad des Trägers aus (wie es beim oben genannten Beispiel der Vermittlung in die Niederlande der Fall war).

Regionale Kooperationsvereinbarungen

Die Einbindung des Trägers in Träger- und Betriebsnetzwerke, die enge Anbindung an Landkreis, Stadt, die Kreishandwerkerschaft, die IHK und die zuständige Handwerkskammer und an eine Stiftung, darüber hinaus Vereinbarungen im Rahmen des Programms EuRegio unterstützen seine Arbeit mit älteren Langzeitarbeitslosen.

4.2 Fallstudie B: Nah an den Teilnehmenden - Im Fokus steht die Vermittlung: Intensives Coaching mit Zielvereinbarung und begleitetem Praktikum

Die Fallstudie basiert auf verschiedenen Dokumenten wie der Konzeption, dem Zielvereinbarungsinstrument, Übersichten zu den Teilnehmenden und deren Verbleib sowie drei Sachstandsberichten. Es wurden ein leitfadengestütztes Interview mit dem Projektleiter, der gleichzeitig einen zentralen Part in der Durchführung der Maßnahme hatte und ein Gruppengespräch mit zwei Teilnehmerinnen und einem Teilnehmer durchgeführt. Die Dauer der Gespräche betrug jeweils ca. 1,5 Stunden.

Eine der beiden befragten Frauen hat als gelernte Technische Zeichnerin und Holztechnikerin in verschiedenen holzverarbeitenden Firmen in der Konstruktion und Produktentwicklung gearbeitet. Nach einer sechsjährigen Berufsunterbrechung wegen der Erziehung ihrer beiden Kinder war sie bis zur betriebsbedingten Kündigung (Mitte 2002) über 12 Jahre bei einer Bauelemente-Firma beschäftigt. Zu Projektbeginn war sie seit 1,5 Jahren arbeitslos; eine Fortbildung zur CAD-Fachkraft hatte ihr keinen Zugang zum Arbeitsmarkt erschlossen. Mit Hilfe des Integrationsprojekts gelang ihr der Einstieg in ihren früheren Beruf als technische Zeichnerin: sie erhielt einen befristeten Arbeitsvertrag, der bereits zweimal verlängert wurde.

Die zweite Teilnehmerin, eine gelernte Industriekauffrau hat - mit kinderbedingten Unterbrechungen - in diversen Firmen in der Auftragsbearbeitung gearbeitet. Im Rahmen des Integrationsprojekts führte sie bei dessen Träger ein Praktikum durch und wurde danach in ein, auf zwei Jahre befristetes, Beschäftigungsverhältnis übernommen.

Der befragte Teilnehmer war in leitender Position in der Lagerverwaltung einer Spedition tätig und zu Beginn des Integrationsprojekts 2,75 Jahre arbeitslos. Er entwickelte und erprobte während der Maßnahme ein Logistik-Schulungsprogramm und bekam beim Träger eine unbefristete Stelle als Projektleiter.

Zusammenfassung

Das Markenzeichen des Projekts in der Region Ostwestfalen-Lippe ist die Motivierung der Teilnehmenden in Einzelgesprächen, die in eine Zielvereinbarung und die Ausarbeitung von Bewerbungsstrategien für das Praktikum münden. Die Durchführung von Basis- und Anschlussqualifizierungen förderte die Entwicklung einer Gruppendynamik und verbesserte die berufliche und insbesondere die soziale Kompetenz der Teilnehmenden. Die intensive Begleitung der Teilnehmenden im Praktikum, die ausdrücklich auch die enge Rückkoppelung mit dem Arbeitgeber einschloss, war wesentlicher Bestandteil des Vermittlungserfolgs.

Durch den gestuften Aufbau des Konzepts mit unterschiedlich langen Qualifizierungsphasen bzw. unterschiedlichen Zeitpunkten der Einmündung in ein Praktikum war es möglich, die Teilnehmenden entsprechend ihrer Vorbildung und ihres persönlichen Profils zu fördern und teilweise schon zu einem frühen Zeitpunkt in Arbeit zu vermitteln. Die Vermittlung von Praktika gelang über ein breites Unternehmensnetzwerk, das von der Wirtschaftsnähe, d.h. der örtlichen und regionalen Einbindung des gemeinnützigen Vereins in vielfältige Kooperationsbeziehungen mit Stadt, Kreis und Wirtschaftsverbänden ebenso profitierte wie von den Aktivitäten des Projektleiters bei der Akquisition von Unternehmen für das Projekt.

Mit dem Projekt gelang es, einen erheblichen Teil der Teilnehmenden in ein befristetes Beschäftigungsverhältnis zu vermitteln und auch solchen Langzeitarbeitslosen eine teilweise Integration in das Erwerbsleben zu bieten, die besondere Vermittlungsprobleme (überdurchschnittlich lange Zeiten der Arbeitslosigkeit, Sprachprobleme etc.) aufwiesen. Dabei wurden auch die eigenen Möglichkeiten der Arbeitslosenselbsthilfe zur Durchführung von Beschäftigungsprojekten genutzt.

Ausgangslage

Die beiden das Projekt durchführenden Partner sind eine Arbeitslosenselbsthilfe auf Basis eines eingetragenen Vereins sowie die örtliche Nebenstelle einer etablierten Weiterbildungseinrichtung, die bundesweit Zweigstellen unterhält.

Die Arbeitslosenselbsthilfe ist ein gemeinnütziger Verein, der seit vielen Jahren Arbeitslose und Sozialhilfeempfänger und -empfängerinnen berät, die Arbeitsmarktintegration verschiedener Zielgruppen (Schüler, Jugendliche, ALG II-Bezieher, Ältere) betreibt sowie Beschäftigungsprojekte durchführt. Der Verein hat im Laufe seiner Arbeit zu berufspraktischer Integration ein erprobtes Set von Instrumenten entwickelt, die von der Kompetenzfeststellung, Eignungs- und Potenzialanalysen über Bewerbungstraining, Durchführung von Arbeitserprobung, Begleitung von Praktika bis zur Vermittlung reichen.

Mithilfe der breiten Unterstützung u. a. von Stadt, Kreis und dem Land NRW konnte ein vielfältiges Netzwerk zur beruflichen Integration aufgebaut werden, dem als Kooperationspartner zahlreiche Weiterbildungsträger aus der Region ebenso wie Kreishandwerkerschaft, Handwerkskammer, IHK, Schulen, Kliniken und zahlreiche Betriebe angehören.

In der Region Ostwestfalen-Lippe dominieren kleine und mittlere Betriebe im Handwerk und in der Industrie. Die Branchen reichen vom Bekleidungs-gewerbe über chemische Industrie, Metallherstellung und -bearbeitung bis hin zur Möbel- und Nahrungsmittelindustrie. Der Dienstleistungssektor hatte bei den Finanzdienstleistungen (Banken und Versicherungen) zahlreiche Insolvenzen mit entsprechend hohem Arbeitsplatzabbau zu verzeichnen. Die Arbeitslosenquote liegt dennoch unter dem Bundesdurchschnitt.

Projektbeschreibung

Das Projekt begann am 01.11.2004 und endete am 15.09.2005. Es war prinzipiell offen für alle über 50-jährigen Langzeitarbeitslosen. Ziel war die Entwicklung von Strategien gegen die Benachteiligung Älterer auf dem Arbeitsmarkt. Um dieses Ziel zu erreichen, sollten ältere Langzeitarbeitslose beraten und qualifiziert, aber auch neue Stellen im Handwerks- und im Dienstleistungsbereich geschaffen werden. Die Maßnahme war für bis zu 25 Teilnehmerinnen und Teilnehmer für die Dauer von 10,5 Monaten ausgelegt. Voraussetzung für die Teilnahme war der Bezug von Arbeitslosenhilfe. Massive Vermittlungshemmnisse, die im Projektverlauf nicht beseitigt werden können und eine Arbeitsaufnahme verhindern, wurden in der Projektbeschreibung als einschränkende Bedingung für die Teilnahme benannt.

Konzept

Das Konzept sah drei Phasen vor:

Phase 1 (1,5 Monate)

- Eignungsdiagnostik und Profiling
- Grundlagen der EDV-Nutzung
- Einstieg in die EDV-Anwendungen
- Sprache und Kommunikation
- Bewerbungs- und Arbeitsmarkttraining

Phase 2 (3 Monate)

- Arbeitserprobung
- Betriebliches Praktikum

Begleitung und Unterstützung durch

- Betriebsbezogene Qualifikationen
- Bewerbungstraining

Phase 3 (6,5 Monate)

Integration

- Arbeitsaufnahme im Handwerk
- Existenzgründung
- Übernahme in ein Dauerarbeitsverhältnis
- Begleitende Qualifikation

Das Konzept wurde gemeinsam mit dem Weiterbildungsträger erarbeitet. Das Team umfasste den Projektleiter und vier Dozent/-inn/en, die bei dem die Qualifizierung durchführenden Träger auf Honorarbasis tätig sind.

Auswahlverfahren

Die Auswahl der 25 Teilnehmenden erfolgte durch den Projektleiter, der dazu über 100 Bewerberprofile einerseits der Agentur für Arbeit (ca. 40) und andererseits der Arbeitslosenselbsthilfe (ca. 60) sichtete und mit insgesamt 29 Männern und Frauen Bewerbungsgespräche durchführte. Die Teilnehmenden sollten möglichst sowohl einen Schulabschluss haben als auch eine abgeschlossene Berufsausbildung vorweisen können.

Gründe für die Nichtaufnahme waren weiterhin ein fehlendes Interesse bzw. fehlende Motivation zur Teilnahme, starke gesundheitliche Einschränkungen und in einem Fall eine erhebliche Lernbehinderung.

Schließlich wurden jeweils zehn Interessenten aus dem Bewerberpool der Arbeitsagentur und der Beschäftigungsinitiative ausgewählt sowie fünf Personen, die sich aufgrund der Öffentlichkeitsarbeit (Flyer, Presse, Rundfunksendungen) beim Projektträger gemeldet hatten.

Teilnehmende

Die Maßnahme startete mit 24 Personen, davon waren 16 Männer und acht Frauen; das entspricht einem Frauenanteil von einem Drittel. Der letzte freie Platz wurde drei Wochen später besetzt. Zu Beginn des Projekts waren die Teilnehmenden zwischen 51 und 57 Jahre alt; der Mittelwert betrug 53,5 Jahre. Die durchschnittliche Dauer der Arbeitslosigkeit lag bei 2,8 Jahren; ein Teilnehmer war zum Projektbeginn sogar sieben Jahre und zehn Monate ohne Beschäftigung. Die Teilnehmerstruktur ist somit durch einen hohen Anteil von Arbeitslosen, die 2 bis 3 Jahre und länger arbeitslos waren, gekennzeichnet, was als Indikator für große Vermittlungsprobleme und damit einen hohen Motivierungsaufwand gewertet werden kann.

Die Teilnehmenden kamen aus dem Handwerk (Maurer, Maler/Lackierer, KFZ-Mechaniker, Schlosser, Elektriker), aus technischen Berufen (Elektromaschinenbauer, Rundfunk- und Fernsehtechniker), aus kaufmännischen und Verkaufsberufen sowie aus der Logistikbranche.

Die Förderung der Teilnehmenden erfolgte aus den Mitteln der Agentur für Arbeit und aus Mitteln des europäischen Sozialfonds (ESF). Die Teilnehmenden erhielten Arbeitslosenhilfe/Arbeitslosengeld II sowie zusätzlich eine Mehraufwandsentschädigung von 200,- Euro pro Monat. Die überwiegende Mehrzahl der Teilnehmenden (81 Prozent) bezogen Arbeitslosengeld II, nur 4 Teilnehmende haben Arbeitslosengeld I erhalten.

Projektverlauf

Nach Einschätzung des Projektleiters war die Motivation der Teilnehmenden unterschiedlich stark ausgeprägt. Einige hatten eine hohe Lernbereitschaft, bei dem weitaus überwiegenden Teil hatte sich nach zahlreichen erfolglosen Bewerbungen Mut- und Hoffnungslosigkeit sowie Resignation eingestellt. In der Anfangsphase sah der Projektleiter die vordringliche Aufgabe darin, den Teilnehmenden das verloren gegangene Selbstvertrauen zurückzugeben, ihr Vertrauen zu gewinnen, sie zu motivieren und für die Integration förderliche Verhaltensweisen herauszubilden.

„Ich erwarte von den Teilnehmern drei Dinge: Erstens, ein gewisses Maß an Flexibilität, zweitens, dass ein Wiedereinstieg in den alten Beruf nach langjähriger Arbeitslosigkeit aufgrund der Weiterentwicklung vieler Berufsfelder problematisch ist und damit verbunden drittens auch die Offenheit und Bereitschaft, bisherige Standpunkte zu verändern, wie z. B. die Einsicht, dass sich die Gehälter verändert haben.“

Mit allen Teilnehmenden wurden Einzelgespräche durchgeführt und daran anschließend ein Förderplan ausgearbeitet. Der Förderplan umfasste eine Zielvereinbarung, die zwischen dem Coach und dem Teilnehmenden schriftlich abgeschlossen wurde sowie die Erarbeitung von Bewerbungsunterlagen.

In der Zielvereinbarung wurde im ersten Schritt definiert und festgehalten, was als Hauptziel in welchem Zeitraum realisiert werden sollte. Die Erfahrungen des Projektleiters mit diesem Instrument sind, dass viele Teilnehmende zunächst keine oder nur eine unklare Vorstellung von ihrem Wunschberuf haben. Bei der Frage nach bisherigen Unternehmungen, um sein/ihr berufliches Ziel zu erreichen, stellte sich oftmals heraus, dass die Teilnehmenden sich zu wenig bemüht oder sich willkürlich beworben hätten, weil in den Medien die Bedeutsamkeit von beruflicher Flexibilität betont werde. Des Weiteren wurden bisherige Arbeitsfelder und die Bereitschaft für zukünftige Berufsbereiche abgefragt und weitere Unterziele formuliert. Im Gespräch wurde reflektiert, welche Unterstützung benötigt wurde und wer diese leisten konnte. Die Ergebnisse wurden - wie bei Zielvereinbarungen üblich - schriftlich fixiert und vom Teilnehmenden und dem Coach unterschrieben.

Als zweiter Bestandteil des Förderplans wurde die Erstellung einer schriftlichen Bewerbung gefordert, die innerhalb einer Woche angefertigt werden musste und anschließend kontrolliert wurde. Die Erstellung der Bewerbung war auch Bestandteil der Qualifizierung, so dass eine Unterstützung bei der Formulierung oder bei der Anwendung der PC-Schreibprogramme gewährleistet war. Außerdem wurden Fristen festgelegt, bis zum welchen Zeitpunkt eine Praktikumsstelle vermittelt werden sollte.

Die ersten sieben Wochen umfassten auch die Qualifizierung, die in der Einrichtung des Partners stattfand, der über entsprechende EDV-Schulungsräume und Personal verfügt. Entsprechend der individuellen Vorkenntnisse wurden Grundlagen der EDV-Nutzung sowie gängige EDV-Programme (Textverarbeitung mit Word, Tabellenkalkulation mit Excel) vermittelt, die einen unmittelbaren Anwendungsbezug hatten und die Methodenkompetenz der Teilnehmenden stärkten.

Weitere Bausteine der Qualifizierung waren Grundlagen der Kommunikation und Kooperation, um die sprachliche und kommunikative Kompetenz der Teilnehmenden zu verbessern, bei denen teilweise erhebliche Defizite (Umgangsformen und Höflichkeit, Stil, Sprache) bestanden. Es wurden Gespräche mit Kunden und Kundinnen in Trainings- und Rollenspielen simuliert.

Einen wichtigen Stellenwert hatte - wie bereits angesprochen - das schriftliche und kommunikative Bewerbungstraining. Es beinhaltete sowohl die Zusammenstellung der vollständigen individuellen Bewerbungsunterlagen (Anschreiben, Lebenslauf, Zeugnisse) als auch die Entwicklung von individuellen Bewerbungsstrategien im Vorstellungsgespräch. An dieser Stelle arbeiteten beide Träger eng verzahnt zusammen; beispielsweise wurden Verhaltensweisen im Rollenspiel erprobt und in Einzelgesprächen mit dem Coach weiter ausdifferenziert.

Am Ende der ersten Phase erfolgten vier Abbrüche, die überwiegend aufgrund anderweitiger Betreuungsverpflichtungen (z. B. Pflege der Mutter) oder aus gesundheitlichen Gründen erfolgten; in einem Fall wurde der Abbruch durch den Träger aufgrund mangelnder fachlicher und sozialer Kompetenz veranlasst, da die Vermittlung in den Arbeitsmarkt nicht gewährleistet schien.

Für 17 der verbliebenen 21 Teilnehmenden schloss sich ein externes Praktikum an, die restlichen vier nahmen an weiteren Qualifizierungen teil, die individuell und modular aufgebaut waren.

Das betriebliche Praktikum ist für den Projektleiter neben der intensiven Betreuung der Teilnehmer und Teilnehmerinnen, dem Förderplan/Zielvereinbarung und der Qualifizierung der wesentliche Erfolgsfaktor:

„Das Praktikum ist der Königsweg für die Teilnehmer, weil sie in dieser Zeit die Möglichkeit haben, sich selbst und die Mitarbeiter von ihren Kompetenzen zu überzeugen. Dies hebt das Selbstwertgefühl, weil der Teilnehmer erkennt, dass er die gleiche Leistungsanforderung erbringen kann wie die jüngeren Arbeitnehmer.“

Die Arbeitserprobungen in Form eines Praktikums fanden im Handwerk (acht Teilnehmende), im Bereich Dienstleistungen (sechs Teilnehmende) und im kaufmännischen Bereich (drei Teilnehmende) statt. Da für vier Teilnehmende nach dem dreimonatigen Praktikum keine Übernahme durch den Praktikumsbetrieb in Aussicht gestellt wurde, konnten sie ein zweites Praktikum beginnen. Bei sechs Teilnehmenden wurde der Zeitraum des Praktikums mit der Aussicht auf Übernahme verlängert.

Das Praktikum schloss eine begleitende Nachqualifizierung ein, d.h. fehlende, für das Praktikum erforderliche Qualifikationen (z. B. Beherrschung des Excel-Programms) wurden während des Praktikums nachgeschult. Hierfür stand wöchentlich ein Präsenztage in der Weiterbildungseinrichtung zur Verfügung. Die passgenaue Schulung und die Nähe zu den Teilnehmenden werden als Teil des Projekterfolges angesehen.

Der Projektleiter informierte die Arbeitgeber bei Betriebsbesuchen über die Schulungsangebote oder klärte - bei vorhandenem Interesse an einer Übernahme - beispielsweise Gehaltsfragen. Der Projektleiter verstand sich als Coach, der „seine“ Teilnehmer und Teilnehmerinnen in allen Fragen der Integration in den Betrieb begleitet und berät und auf diese Weise versuchte, „Fehlverhalten“ möglichst auszuschließen bzw. Integrationsprozesse zu befördern.

Parallel zur „Praktikumsgruppe“ absolvierte die „Qualifizierungsgruppe“ eine vertiefende modulare Qualifizierung in den Bereichen EDV, Informationstechnik, kaufmännische Software und Sachbearbeitung, Lager- und Logistikprogramme. Die Teilnehmenden dieser Gruppe hatten Zugriff auf eine Lernplattform im Trainingszentrum des Weiterbildungsträgers und wurden durch qualifizierte Lernberater/-innen und Jobcoaching betreut. Im Anschluss konnte ein Teilnehmer im Bereich Lager/Logistik vermittelt werden.

21 Personen (14 Männer und sieben Frauen) haben die Maßnahme bis zum Ende bzw. bis zur Vermittlung in ein Arbeitsverhältnis durchgeführt.

Vermittlung

- Drei Personen wurden nach dem ersten Praktikum, d. h. bereits deutlich vor Beendigung der Maßnahme (nach einer Maßnahmedauer von fünf bis sechs Monaten) in ein Arbeitsverhältnis vermittelt;
- sieben Personen wurden unmittelbar nach Beendigung der Maßnahme übernommen;
- ein Teilnehmer hat sich bereits nach der ersten Phase (nach zwei Monaten) mit Unterstützung des Trägers selbstständig gemacht und eine Ich-AG gegründet;
- zehn Personen konnten innerhalb der ersten vier Wochen nach Austritt aus der Maßnahme nicht vermittelt werden.

Den Teilnehmenden, die in ein Beschäftigungsverhältnis vermittelt werden konnten, wurden durchwegs nur befristete Arbeitsverträge angeboten; in zwei Fällen befristet auf die Dauer von einem, in acht Fällen befristet auf die Dauer von zwei Jahren. Die von uns befragten ehemaligen Teilnehmenden konnten ihre Verträge bisher verlängern; in einem Fall wurde eine Festeinstellung in Aussicht gestellt. Drei Personen (ein gelernter Schlosser, ein Lagerlogistiker, eine Industriekauffrau) wurden im eigenen Betrieb als Fahrer, Lagerleiter und als Sachbearbeiterin eingestellt.

Erfolgsfaktoren für die berufliche Reintegration Älterer unter besonderer Berücksichtigung der Aussagen von Teilnehmenden

Gelungene Kooperation und Arbeitsteilung der beiden Träger der Maßnahme

Zum Erfolg des Integrationsprojekts hat die gelungene Kooperation der beiden Träger beigetragen. Der Projektleiter beim Träger konzentrierte sich auf das Coaching, die Vermittlung, Pflege und Aufbau von Unternehmenskontakten, die Begleitung der Teilnehmenden während des Praktikums sowie Hinarbeitung auf eine mögliche Vermittlung in den Berufseinstieg. Der Weiterbildungsträger übernahm die Trainings- und Qualifizierungsanteile.

Die Erfolgsfaktoren bei der Projektgestaltung liegen in der Kombination des Zusammenwirkens folgender Faktoren:

- Individueller Ansatz und Förderung der Motivation und Bereitschaft wieder zu arbeiten durch Erarbeitung eines individuellen Förderplans inklusive Zielvereinbarung, Bewerbungsstrategie und Bewerbungstraining,
- Stärkung und Stabilisierung der Persönlichkeit durch methodische und die Sozialkompetenz stärkende Qualifizierung,

- Durchführung von Praktika: intensive Begleitung in Verbindung mit methodischer Qualifizierung während des Praktikums sowie
- Stärke des Trägers bei der Akquisition von Praktikumsplätzen und dem Angebot der Arbeitserprobung, auch in den firmeneigenen Beschäftigungsprojekten.

Zielvereinbarung als probates Mittel der Kompetenzfeststellung

Durch die intensive Auseinandersetzung über vorhandene Fähigkeiten, berufliche Erfahrungen, zukünftige berufliche Vorstellungen und Wünsche konnten Umorientierungsprozesse in Gang gesetzt und Schwerpunktsetzungen für das Praktikum oder weiterführende Qualifizierungen herausgearbeitet werden.

Ein interviewter Teilnehmer, ein langjähriger Beschäftigter eines großen Logistikunternehmens in Leitungsfunktion, berichtete davon, dass er im Zielvereinbarungsgespräch dem Projektleiter vorschlug, anstelle eines Praktikums ein Lager- und Logistikprogramm zu entwickeln, eine Idee, die er schon seit längerem „im Kopf herumtrug“. Der Teilnehmer konnte sein „Projekt“ mit Unterstützung von Dozenten, die zum Bereich Lager & Logistik unterrichteten, erfolgreich realisieren und ein Curriculum entwickeln, das geeignet war, Ungelernte im Bereich Lager und Logistik zu schulen.

Verzahnung von Zielvereinbarungsgesprächen mit Bewerbungstraining/Verbindung von Gruppen- und Einzelgesprächen

Von zwei Teilnehmerinnen wurde die Wichtigkeit der Gespräche mit den anderen Teilnehmenden und die Rollenspiele in der Gruppe betont, aber auch die Bedeutung der Einzelgespräche herausgestellt.

„Die Trainerin hat ganz andere Dinge an mir gesehen, die mir gar nicht bewusst waren. Sie hat mir Hinweise für Bewerbungen im Einzelgespräch gegeben.“

Motivierung und aktive Beschäftigungsorientierung

In der Diskussion über ausschlaggebende Erfolgsfaktoren werden generell die grundsätzliche Bereitschaft und Motivation wieder zu arbeiten angesprochen, wozu wesentlich psychosoziale Faktoren gehören, die die Persönlichkeit stärken.

„Meine Stärke ist vor allem, das ich mir immer gesagt habe: 'Du tust das!' [...] 80-90 Prozent der Leute, die ich bei der Maßnahme kennen gelernt habe, wissen, wo es lang geht. Das hat man jeden Tag aus den Gesprächen untereinander mitgekriegt. Wir haben uns gegenseitig motiviert und wenn einer Arbeit gefunden hat, hat der nächste gesagt: 'So jetzt sind wir dran'.“

Das Praktikum ist der Dreh- und Angelpunkt für erfolgreiche Integration

Die hohe Bedeutung des Praktikums wird sowohl vom Projektleiter als auch von Seiten der beiden Teilnehmer/-innen betont.

„Alleine hätte ich das nicht geschafft. Das Praktikum war für mich zentral. Ich hätte auch drei Monate umsonst gearbeitet.“

Bei der Vermittlung des Praktikums erhielten die Teilnehmenden die entscheidenden Tipps sowohl vom Projektleiter und von der Trainerin, aber auch von anderen Teilnehmer/-innen. Trotzdem war letztlich die Eigeninitiative gefordert und ausschlaggebend.

„Der Vorteil darin [auf Eigeninitiative zu setzen] besteht im Erfolgserlebnis und in der eigenen Wahl der Praktikumsstelle. Ein Erfolgserlebnis ist beispielsweise die Einladung zu einem Vermittlungsgespräch bei dem Arbeitgeber. Durch die freie Wahl der Praktikumsstelle entwickelt sich eine Verpflichtung gegenüber der eigenen Person, die durch die Tatsache der freiwilligen Teilnahme nochmals verstärkt wird.“

4.3 Fallstudie C: Handlungsorientierte Qualifizierung und Begleitung von Frauen 50+ für Frauen 50+

Die Fallstudie basiert auf der Auswertung des Sachstandsberichts, jeweils ca. 1,5-stündigen Interviews mit der Projektleitung und den beiden Dozentinnen, die für die Durchführung der Maßnahme zuständig waren sowie ca. 1-stündigen Interviews mit zwei Teilnehmerinnen.

Eine der Teilnehmerinnen war nach fast 20jähriger Tätigkeit als Sekretärin bei einem Wirtschaftsdienst wegen Insolvenz der Firma arbeitslos geworden. Im Rahmen des Integrationsprojekts konnte sie in einem Krankenhaus eine befristete Teilzeitstelle finden und hat mittlerweile eine Vollzeitstelle in Aussicht.

Die zweite Teilnehmerin war langjährig als Sachbearbeiterin in einem Amtsgericht in Ostdeutschland tätig. Nach ihrem Umzug nach Westdeutschland war sie befristet auf verschiedenen Stellen tätig. Über die Integrationsmaßnahme gelang ihr der Einstieg auf eine Vollzeitstelle im Bereich Personaldienstleistungen, mittlerweile mit einem unbefristeten Vertrag.

Zusammenfassung

Im Mittelpunkt der Maßnahme in der Region Mittlerer Niederrhein stand die Kombination von handlungsorientierter persönlicher und fachlicher Qualifizierung im Kompetenzzentrum des Trägers und die intensive Begleitung und Betreuung der Teilnehmerinnen während eines vier-monatigen Praktikums. Die rein weibliche Zusammensetzung der Teilnehmenden und Durchführenden wurde von den Teilnehmerinnen ebenso wie von Seiten des Fachpersonals als Vorteil angesehen, der den Gruppenzusammenhalt beförderte. Die Teilnehmerinnen empfanden auch die gleiche Alterszusammensetzung der Maßnahmedurchführenden als fruchtbar, da diese über ähnliche Biografien (Berufsunterbrechungen durch Mutterschaft resp. Kinderbetreuung, berufliche Umorientierungen) wie ein Großteil der Teilnehmerinnen verfügten und dadurch gezeigt werden konnte, dass „Alter“ kein Negativmerkmal sein muss.

Die modularisierte, auf die jeweils vorhandenen individuellen Kenntnisse im Umgang mit EDV und Grundlagenwissen im kaufmännischen Bereich ausgerichtete fachliche Qualifizierung wurde von den befragten Frauen in Verbindung mit der projektförmigen Gruppenarbeit als besonders hilfreich bewertet. In Kleingruppen konnten sie ihre Fähigkeiten zur Arbeit an Problemlösungen und zur Präsentation von Ergebnissen testen und ihr Selbstbewusstsein Stück für Stück aufwerten. Einen besonderen Stellenwert für die Bewertung des Erfolgs der Maßnahme hatte das betriebliche Praktikum, welches als Nahtstelle zum Arbeitsmarkt fungierte. Die Herausbildung des persönlichen Profils, die gezielte Unterstützung bei der Suche nach Praktikumsplätzen durch eine Sozialpädagogin, die Vorbereitung auf Bewerbungsgespräche und die kontinuierliche Betreuung während des Praktikums wurden sowohl von dem durchführenden Personal als auch von Seiten der beiden befragten Teilnehmerinnen als instrumentelle Erfolgsfaktoren hervorgehoben.

Ausgangslage

Der Projektträger ist eine organisatorisch und finanziell selbstständige Nebenstelle einer bundesweit tätigen Weiterbildungseinrichtung; der Träger hat in der Region eine lange Tradition (Gründung Anfang der 70er Jahre) und beschäftigt sieben feste und ca. 25 freiberufliche Mitarbeiter/-innen. Die Einrichtung verfügt über ein zertifiziertes Qualitätsmanagement (Cert-qua). Die „Frauenmaßnahme“ war die erste Integrationsmaßnahme, die sich ausschließlich auf die Zielgruppe „Ältere Langzeitarbeitslose“ bezog, mittlerweile sind weitere Maßnahmen für diese Zielgruppe gefolgt, die im Auftrag der Arbeitsagentur durchgeführt wurden bzw. werden. Die Folgemaßnahmen sind nun mit Frauen und Männern besetzt. Die Idee, ein Projekt nur für Frauen durchzuführen, entwickelte die Projektleiterin, die bereits mit einer Umschulung „Bürokauffrau in Teilzeit“ gute Erfahrungen mit dieser Gruppenzusammensetzung gemacht hatte. Der Träger hält insgesamt ein breites Angebot vor, das Trainingsmaßnahmen nach § 48 SGB III, (Förderung beruflicher Weiterbildung), Bewerbungscoaching, Aufstiegsfortbildung im Abendbereich sowie Selbstzahler-Kunden umfasst.

Durch die langjährige Tätigkeit vor Ort bestehen vielfältige Kontakte zu Arbeitgebern; eine Mitarbeiterin ist auf die Akquisition von Praktikumsplätzen spezialisiert. Durch die Beteiligung an der Trägergemeinschaft eines Projekts „Arbeitsvermittlung“ bestehen Kontakte zu einem Mini-Callcenter, das Stellensuche betreibt. Durch die starke Verankerung in der Region und die langjährige Arbeit vor Ort konnten dauerhafte Arbeitgeberkontakte aufgebaut werden, was sich in betrieblichen Anfragen nach Praktikant/-inn/en niederschlägt.

In der Region mittlerer Niederrhein dominieren der Dienstleistungssektor und der Gesundheitsbereich, die Industrie und damit der Anteil gewerblicher Arbeitsplätze sind stark zurückgegangen.

Projektbeschreibung

Der Lehrgang begann am 04.10.2004 und endete am 03.07.2005. Angesprochen wurden langzeitarbeitslose Frauen über 50 Jahre mit Berufserfahrung im kaufmännischen Bereich und in den Bereichen Handel/Dienstleistung/Verkauf. Das Projekt war für 20 Teilnehmerinnen für die Dauer von neun Monaten ausgelegt.

Konzept und Personaleinsatz

Das Konzept für das „Frauenprojekt“ wurde von der Projektleiterin entworfen und zusammen mit dem von ihr zusammen gestellten Team ausgearbeitet. Das Team umfasste drei Dozentinnen, die bereits langjährig - auf Honorarbasis - für den Träger tätig sind. Zusätzlich wurde eine Sozialpädagogin für die Laufzeit des Projekts befristet eingestellt. Die beiden Dozentinnen waren beide über 50 Jahre alt, in einem Fall sogar über 60 Jahre. Eine Dozentin ist nach einer Ausbildung als Groß- und Einzelhandelskauffrau, einem abgeschlossenen Studium der Betriebswirtschaft, Phasen der Erwerbstätigkeit und der Berufsunterbrechung wegen der Betreuung ihres Sohnes in die Weiterbildung eingestiegen. Ihre fachlichen Schwerpunkte waren Volkswirtschaftslehre, Betriebswirtschaftslehre, Marketing und Kaufmännische Fächer; sie führte zudem regelmäßig Seminare zur Existenzgründungsberatung sowie Verkaufsschulungen durch. Die zweite Kursleiterin war gelernte Speditionskauffrau, die langjährig in der Finanzbuchhaltung einer großen Firma tätig war bis sie diese Tätigkeit wegen der Geburt ihres Kindes unterbrochen hat. Sie hat sich mit einem Büro- und Schreibservice selbstständig gemacht und sich schließlich auf EDV-Kurse in der Weiterbildung spezialisiert.

Die Integrationsmaßnahme umfasste eine persönliche und fachliche Qualifizierung (vier Monate) und ein begleitetes Praktikum (5 Monate). In den ersten vier Monaten erfolgte der Präsenzunterricht täglich von 8.00 bis 16.30 Uhr. Während des Praktikums fand wöchentlich ein Präsenztage statt.

Die Qualifizierung erfolgte unter der Prämisse des handlungsorientierten Arbeitens und Lernens, welche Einzel- und Gruppenarbeit ebenso wie Einzel- und Gruppengespräche einschlossen. Entsprechend dem Konzept der Handlungsorientierung wurden in unterschiedlichen Arbeitsformen und Methoden folgende Bereiche bearbeitet:

- Persönliches Umfeld
- Persönliche Fähigkeiten/ Persönlichkeit/ Sozialkompetenz
- Berufliche Fähigkeiten/ Fach- und Methodenkompetenz/ Profiling
- Ziele, Wünsche und Perspektiven (persönlich und beruflich)
- Berufliches Umfeld (insbesondere Arbeitsmarktsituation generell und regionaler Arbeitsmarkt)

Teilnehmende

Die Vorauswahl der Teilnehmerinnen erfolgte über die Agentur für Arbeit, die mögliche Interessentinnen über die Maßnahme informierte. Interessierte Frauen wurden in die Agentur zu einer Informationsveranstaltung eingeladen, auf der die Projektleiterin das Maßnahmekonzept vorstellte und im Anschluss darin intensive Gespräche mit den einzelnen Interessentinnen führte. Voraussetzung für die Teilnahme waren „Freiwilligkeit“ und hohe Motivation. Zusätzlich zu den vorgesehenen 20 Teilnehmerinnen gab es eine Nachbewilligung. Unter den 21 Teilnehmerinnen befanden sich eine Spätaussiedlerin und eine EU-Ausländerin. Zwei Drittel der Teilnehmerinnen (14) verfügten über eine betriebliche Berufsausbildung, drei Frauen hatten eine Fachschule absolviert und zwei hatten eine Hochschule abgeschlossen; nur zwei Frauen (9,5 Prozent) hatten keine Berufsausbildung vorzuweisen. Die Teilnehmerinnen waren zwischen 50 und 56 Jahre alt; der Mittelwert liegt bei 52,5 Jahren.

Nach Aussage der Projektleiterin bezogen die Frauen mehrheitlich noch Arbeitslosengeld (ALG I), standen jedoch unter dem Druck demnächst Arbeitslosengeld II zu erhalten: „Ich hatte panische Angst. Ich hatte zwar noch lange Anspruch auf das Arbeitslosengeld, aber ich wollte nicht in Hartz4 landen. Schlimmer hätte es nicht kommen können.“

Als Hauptgründe für die Arbeitslosigkeit wurden Insolvenzen, betriebsbedingte Kündigungen oder Kündigungen im gegenseitigen Einvernehmen angegeben. In einzelnen Fällen waren berufsbedingte Unterbrechungen wegen Kindern resp. nicht gelungene Integration in den Arbeitsmarkt die Ursache für die Teilnahme an der Maßnahme.

Projektverlauf

Im Konzept der Handlungsorientierung, das beim Träger über Jahre im Zusammenhang mit Umschulungsmaßnahmen entwickelt worden ist, steht die besondere Situation jedes einzelnen im Mittelpunkt.

„Jeder Mensch der hier in die Einrichtung kommt, steht in einer besonderen Situation. Die sind alle hier, weil irgendetwas im Leben nicht geklappt hat“

In der Anfangsphase standen Prozesse der Vertrauensbildung (Akzeptanz, Aufstellen von Regeln) und Gruppenfindung (einschließlich Konfliktbewältigung) im Vordergrund. Anknüpfend an die jeweils persönliche Situation wurden Hintergrundwissen zu Veränderungen am Arbeitsmarkt und Basiskenntnisse im kaufmännischen Bereich vermittelt. In Projektarbeiten wurden die Kenntnisse umgesetzt und die Teilnehmerinnen aktiviert.

Die projektbezogene Gruppenarbeit wird sowohl von den Dozentinnen als auch von den befragten Teilnehmerinnen hervorgehoben. Seitens der Dozentinnen wird betont, dass gerade das „Präsentieren“ für die Teilnehmerinnen „sehr ungewohnt“ sei und diese „großen Zuspruch“ brauchten. Deshalb würden sie „niemanden dazu zwingen“ und stattdessen darauf setzen, dass diese Möglichkeit als Angebot verstanden wird. Es scheint so, als ob dieses Prinzip der „Freiwilligkeit und der Wahlmöglichkeiten“ aufgegangen ist und es dadurch gelang, Defizite abzubauen.

Die Kursleiterinnen legten großen Wert darauf, veränderte gesellschaftliche Rahmenbedingungen nicht nur zu thematisieren, sondern vor allem die Konsequenzen für die eigene Arbeitsmarktintegration aufzuzeigen. Um ein adäquates Verständnis aktueller Anforderungen zu vermitteln, beschäftigten sich die Teilnehmerinnen sowohl mit der eigenen beruflichen Biografie als auch mit geforderten Qualifikationen und Anforderungsprofilen in Stellenanzeigen.

„Dann gehen wir also an die Stellenanalysen ran, dass wir Anzeigen nehmen und Anforderungsprofile rausarbeiten lassen, fachlicher und persönlicher Art (...) Jede Gruppe hat also 12 Stellenanzeigen, die die bearbeiten. Und das sammeln wir dann auch an der Metaplanwand und lassen dann feststellen, auch im Vergleich: Was wird fachlich gefordert? Was wird persönlich gefordert? (...) Wie ist das mit der Sozialkompetenz?“

Das anschließende EDV-Training erfolgte individuell, je nach dem vorhandenen Kenntnisstand; hierzu wurden Tests durchgeführt. Vermittelt wurden Grundkenntnisse in gängigen Softwareprogrammen wie Word, Excel, Power Point und Access, Umgang mit dem Internet, insbesondere die Anwendung von E-Mailprogrammen. In Kleinstgruppen wurden unterschiedliche Aufgaben am PC bearbeitet; in den trägegerechten Räumen stand jeder Teilnehmerin ein PC zur Verfügung.

Kaufmännische Aufgaben wurden in einer Übungsfirma praktisch erprobt, wobei die vermittelten Software-Kenntnisse direkt abgerufen wurden. Lernkontrollen und Bewertungen des Kurses durch die Lehrgangsteilnehmerinnen wurden durchgeführt.

Bei der Erarbeitung des fachlichen Wissens lag ein Schwerpunkt auf der praktischen Übung von Sozialkompetenz. Bei – während der Gruppenarbeit – auftretenden Problemen übernahmen die Kursleiterinnen beispielsweise die Rolle eines Coachs und führten Konfliktgespräche: „*Was ist passiert und wie hat sich der Konflikt entwickelt? Wo ist eigentlich unser Ziel?*“ Auf diese Weise wurden Sachprobleme gelöst, kommunikative Kompetenz und der Umgang mit einander eingeübt.

Das Praktikum erwies sich auch in dieser Integrationsmaßnahme als Praxistest und möglicherweise als Schlüssel, um wieder ins Arbeitsleben einzusteigen. Die Vorbereitung der einzelnen auf das Praktikum hatte im Lehrgang einen entsprechend hohen Stellenwert:

„Man muss auch sehr viel Überzeugungsarbeit leisten. Erst einmal sagen die: 'Ja, ein Praktikum. Ich weiß nicht! Dann arbeite ich umsonst.'“

Zur Vorbereitung auf das Praktikum wurden die Ziele und Wünsche der teilnehmenden Frauen sowie ihr persönliches Kompetenzprofil in Einzelgesprächen erarbeitet und Bewerbungsstrategien besprochen. Nach Einschätzung der Projektleiterin und der beiden befragten Kursleiterinnen hatten viele Teilnehmerinnen besondere Schwierigkeiten, sich mit den eigenen Stärken und Schwächen auseinander zu setzen und diese auch in ihrem Lebenslauf und einem Anschreiben an den Arbeitgeber angemessen zu präsentieren.

Die Sozialpädagogin unterstützte die Frauen entsprechend ihrer Vorstellungen und Wünsche bei der Suche von Praktikumsstellen und bahnte Bewerbungsgespräche bei potentiellen Arbeitgebern an, die sich bereit erklärt hatten, eine Stelle für ein Praktikum - mit der Perspektive einer späteren Übernahme - anzubieten. An den Präsenztagen bestand die Möglichkeit, fachliche Kenntnisse zu vertiefen sowie Arbeits- und Kommunikationsprobleme mit dem Arbeitgeber resp. den Kolleginnen und Kollegen zu bearbeiten. In Absprache mit den Frauen bzw. auf deren Wunsch wurden auch Betriebsbesuche durchgeführt. In Fällen, in denen sich ein Praktikum eher als Sackgasse statt als Vermittlungsscharnier zum Arbeitsmarkt erwies, wurden neue Praktikumsplätze vermittelt.

Die gezielte, an den Fähigkeiten und Neigungen orientierte, Vermittlung auf einen Praktikumsplatz bei einem „aufgeschlossenen“ Arbeitgeber wird als zentral für gelingende Integration angesehen. Die Praxis der Arbeitsagenturen, die Zahl der Bewerbungen als Maßstab für Eigenaktivität der Arbeitssuchenden zu nehmen und in Zielvereinbarungen festzuschreiben, bewerteten die befragte Projektleiterin wie die Kursleiterinnen demgegenüber als für die Vermittlung kontraproduktiv.

„Ich kann von einem Arbeitnehmer nicht verlangen, dass er in einer bestimmten Zeit eine bestimmte Anzahl an Bewerbungen schreibt und mir die vorlegt, nur um Bewerbungen zu schreiben. Die Leute sind verbrannt. Ich habe eine Chemielaborantin, die hat im Umkreis von 100 km jedes Unternehmen angeschrieben. Und wenn ich da angerufen habe, dann hieß es: „Ach Frau Z., wissen wir Bescheid, kennen wir. Die Leute sind verbrannt, man kann nichts mehr für sie tun. (...) Dieser Aktivismus kostet viel Geld, der auch einen Schwall an Bewerbungen in die Unternehmen trägt, die diese überhaupt nicht mehr bewältigen.“

Alle Teilnehmerinnen konnten in ein Praktikum vermittelt werden, das für etliche auch die erhoffte Integration ins Arbeitsleben ermöglichte. Berufliche Neuorientierung und Flexibilität waren hierfür förderlich. Die Maßnahme endete mit Abschluss des Praktikums, eine weitere Nachbetreuung fand nicht statt.

Bis auf eine Ausnahme haben alle Frauen die Maßnahme bis zum Ende durchgeführt und erhielten vom Träger ein Zertifikat. Der Abbruch der Maßnahme erfolgte im benannten Fall wegen hoher krankheitsbedingter Fehlzeiten.

Vermittlung

Bis zum Stand vier Wochen nach Projektende wurden neun Frauen in Arbeit vermittelt, davon eine in einen Minijob und zwei in selbständige Tätigkeit; dies entspricht einer Vermittlungsquote von 42,9 Prozent. Zur Verbleibsquote nach sechs Monaten können keine validen Aussagen getroffen werden, da diese nicht systematisch erhoben worden ist (zum Verbleib von fast der Hälfte der Teilnehmerinnen konnte keine Aussagen gemacht werden).

Einschätzung des Projekterfolges unter besonderer Berücksichtigung der Aussagen von Teilnehmenden

Handlungsorientiertes Konzept fördert die Bereitschaft und Motivation, wieder zu arbeiten

Die Veränderungen in der Berufs- und Arbeitswelt sowie auf dem Arbeitsmarkt waren expliziter Bestandteil des handlungsorientierten Konzeptes. In der Auseinandersetzung mit diesen Themen konnten sich die Teilnehmerinnen selbst verorten und ihren „Marktwert“ überprüfen.

Förderung der Bereitschaft von Unternehmen, ältere Langzeitarbeitslose einzustellen

Die vielfältigen und gewachsenen Beziehungen des Trägers zu Arbeitgebern, die kontinuierliche Stellensuche durch eine Stellenakquisiteurin und über ein Call-Center waren Voraussetzung, einerseits einen hinreichend umfangreichen Pool für Praktika zu schaffen, andererseits bei Arbeitgebern für die Einstellung „Älterer“ zu werben. Die Begleitung des Praktikums mit der Möglichkeit zur punktuellen Nachqualifizierung und Problemlösung konnte gegenüber potentiellen Arbeitgebern als zusätzliches „Pfand“ eingebracht werden.

Projektarbeit fördert den Gruppenzusammenhalt und organisiertes Lernen

Die Projektarbeit in Kleingruppen stärkte die Präsentationsfähigkeit und kann als Schritt zum organisierten Lernen gewertet werden.

„Wir mussten Projektarbeiten machen. Wir waren pro Gruppe ungefähr fünf Leute, aber jeder musste dann vorne irgendetwas sagen. Am Anfang habe ich nur die Einleitung und den Schluss gemacht. Aber dann, ab dem dritten Projekt habe ich schon mehr gesagt, also, das hat mir viel gebracht, muss ich ehrlich sagen. Auch für meine jetzige Arbeit.“

Das Prinzip, sich gegenseitig zu unterstützen und voneinander zu lernen, wurde dabei als großer Vorteil wahrgenommen, der den Gruppenzusammenhalt stärkte.

„Man konnte wirklich voneinander lernen. Wir haben unsere Erfahrungen ausgetauscht. Wir haben uns untereinander geholfen. Wir haben ja auch Buchhaltung gemacht. Ich fand das gar nicht schlecht. Anfangs hat man gedacht, dass es ruhig besser abgestimmt hätte sein können. Aber letztendlich war es doch gut, dass man sich untereinander austauschen konnte. Wir waren auch ein tolles Team, angefangen bei den Dozenten, der Betreuung bei der [Name des Trägers] und der Klasse. Wir treffen uns ja heute noch.“

Die homogene Zusammensetzung der Gruppe, nur Frauen in einer ähnlichen Lebenssituation, wurde ebenfalls als motivierend bewertet.

„Das war schon gut. Alle waren auch in einer Altersklasse. Jeder hatte seine Sorgen. Wenn Männer dabei gewesen wären, weiß ich nicht, ob das so ein gutes Verhältnis gewesen wäre.“

Praktikum als Türöffner

Im Rückblick wird von den befragten Frauen das Praktikum als der entscheidende Faktor für den Integrationserfolg herausgestellt..

Interviewerin: „Wenn Sie jetzt an die Maßnahme zurück denken, meinen Sie, Sie hätten diese Stelle auch ohne die Maßnahme gefunden?“

„Nein. Dann hätte ich ja kein Praktikum gemacht. Ich wäre ja gar nicht auf die Idee gekommen, dort ein Praktikum zu machen.“

Obwohl mit dem Praktikum keine Übernahmeoption in Aussicht gestellt wurde, hat sie sich intern auf freie Stellen beworben und hatte Erfolg:

„Dann habe ich zwei Stellen auf einmal bekommen. Einmal Schulsekretärin für morgens und nachmittags war ich dann noch 2,5 Stunden im Archiv tätig. Die Personalchefin hat sich sehr dafür eingesetzt, dass ich dableibe.“

Für die zweite Befragte war das Praktikum bereits ausschlaggebend dafür, dass sie an der Maßnahme teilgenommen hat:

„Ich hörte von diesem Lehrgang, welcher auch ein Praktikum einschloss. Ich war der Meinung, dass ich durch ein Praktikum eher die Chance bekäme, wieder zu arbeiten. Ich hatte viele Bewerbungen geschrieben und Absagen erhalten und somit habe ich das als Chance empfunden.“

Das erste Praktikum entsprach jedoch überhaupt nicht ihren Erwartungen, so dass sie es nach kurzer Zeit abbrach. Dafür war das zweite vermittelte Praktikum dann für sie der „Treffpunkt“.

„Ja, das [Praktikum] habe ich gemeinsam mit der Sozialpädagogin ausgesucht. Zuerst in einem Bau- und Landschaftsmarkt. Der Chef suchte eine Sekretärin mit Übernahmeoption und ich bin ja nun Sekretärin. Da bin ich hin und das war schrecklich. Nach 14 Tagen habe ich gesagt, dass ich da nicht wieder hingehen werde. Der Chef war der Meinung, dass er mit mir nichts zu tun habe. Ich saß zwar in seinem Vorzimmer aber er hat sich in seinem Zimmer eingeschlossen und wollte mit mir überhaupt nicht arbeiten. Der suchte im Prinzip nur einen Dummen. Es war die Inventur von 2003 noch zu machen.. Ich habe mich geweigert. Da bin ich lieber hier zur Schule gegangen. Und dann suchte mein jetziger Arbeitgeber eine Praktikantin als Administrationskraft. Da bestand auch eine Übernahmeoption. Die haben mich sehr gut aufgenommen und da habe ich das Geschäft bei einem Personaldienstleister kennen gelernt. Nach den vier Monaten Praktikum wurde ich übernommen.“

Offenheit für berufliche Neuorientierung/Bereitstellung eigenen Erfahrungswissens

Offenheit für eine berufliche Neuorientierung, sei es in einer neuen Branche oder eine neue berufliche Tätigkeit, stellte sich bei den beiden Frauen als wichtiger individueller Erfolgsfaktor heraus.

„Am meisten hat es mir gebracht, dass ich die EDV-Kenntnisse aufgefrischt habe und Powerpoint neu gelernt habe und natürlich das Praktikum. Da bin ich in ein ganz neues Fach, von dem ich gar keine Ahnung hatte, rein gekommen.“

Die zweite Befragte konnte ihre langjährige Tätigkeit als Angestellte beim Amtsgericht sowie ihre Erfahrungen beim Arbeitsamt nutzen, um in ein für sie neues Tätigkeitsfeld einzusteigen:

„Dann hat der Disponent aufgehört und ich habe gefragt, ob ich nicht wechseln könnte. Jetzt bin ich Personaldisponentin und Kundenberaterin. Ich stelle Mitarbeiter ein, ich mache die Bewerbungsgespräche, ich nehme Einstellungen vor, ich spreche Kündigungen aus, ich spreche Abmahnungen aus. [...] Wir haben Mitarbeiter, die für uns in den Fremdfirmen arbeiten. Die sind bei uns angestellt und für die bin ich der Ansprechpartner. Alles Arbeitsrechtliche, was anfällt, läuft über meinen Tisch.“

Flexibilität bei der Arbeitszeit und beim Verdienst ist gefragt

Zugeständnisse hinsichtlich des Umfangs der Arbeitszeit und der zeitlichen Disponibilität werden vielfach vorausgesetzt. Obwohl sie eine Vollzeitstelle suchte, hat Frau B. mit zwei Teilzeitstellen in unterschiedlichen Tätigkeitsbereichen des Arbeitgebers Vorlieb genommen. Hohe Anforderungen an zeitliche Disponibilität und telefonische Erreichbarkeit waren die Voraussetzungen für den Wechsel in eine qualifizierte Tätigkeit für die zweite Befragte:

„Ich habe aber auch mitunter eine 60-Stunden-Woche. Mein Arbeitstag beginnt um acht Uhr und endet in der Firma um 18 Uhr bis 18.30 Uhr. Da wir 24 Stunden am Tag telefonisch erreichbar sein müssen, wird dann das Telefon auf mein Diensthandy umgelegt. Dann bin ich also auch noch Ansprechpartner für die Kunden.“

Auch hinsichtlich des Verdienstes mussten beide Frauen gegenüber der letzten Arbeitsstelle deutliche Abstriche vornehmen. Zufriedenheit mit dem Arbeitsinhalt, hohe Autonomie bei der Ausübung ihrer Tätigkeit sowie ein gutes kollegiales Umfeld sind Basis für die prinzipielle Akzeptanz von Verdiensteinbußen. Der Ausschnitt aus dem Interview gibt Einblick in weitere Motive:

„Da brauchen wir nicht drüber zu reden. Ich würde bei einem anderen Personaldienstleister für die Arbeit wesentlich mehr verdienen. Also, die Bezahlung ist weit unter dem, was ich mal bekommen habe [...] im öffentlichen Dienst.“

Interviewerin: „Können Sie das in Prozent ausdrücken?“

Teilnehmerin: „30 % weniger.“

Interviewerin: „Sie leisten also sehr viel für weniger Geld?“

Teilnehmerin: „Vom Arbeitsaufwand und von der Verantwortung her.“

Interviewerin: „Was bewegt Sie dann dazu, das zu machen?“

Teilnehmerin: „Erstens möchte ich arbeiten. Ich bin kein Typ, der zu Hause sitzen kann. Ich werde jetzt 53 und ich habe 35 Jahre gearbeitet. Ich habe drei Kinder und habe trotzdem immer voll gearbeitet. Ich kann mir das nicht vorstellen, dass ich irgendwann mal ruhiger werden soll.“

Bereitschaft und Fähigkeit zum lebenslangen Lernen

Beide befragten Frauen hatten bereits früher an Weiterbildungsmaßnahmen des Trägers sowie bei anderen Trägern teilgenommen, was auf ihre prinzipielle Bereitschaft und Fähigkeit zum lebenslangen Lernen verweist.

Fachliche Qualifizierung und handlungsorientiertes Lernen

Für beide Teilnehmerinnen hatten die fachlichen Anteile des Lehrgangs ein hohes Gewicht..

„Wir haben ja nachher diese Firma gegründet. Eine Scheinfirma. Wir haben ja diese PC-Kurse gemacht und wollten auch dieses kaufmännische Denken erlernen. Wir haben Angebote und Auftragsbestätigungen erstellt, so dass man diesen ganzen kaufmännischen Werdegang erneut ausführlich durchgenommen hat. Das war eine Firma, die Fahrräder verkauft hat. Dann wurden eben diesbezüglich die Aufgaben verteilt. Das empfand ich als sehr interessant, weil ich überhaupt nicht aus dem kaufmännischen Bereich kam. Ich wusste zwar, wie das ablief, aber ich habe das nie praktiziert. Im öffentlichen Dienst und beim Arbeitsamt brauchte ich das nicht.“

Das handlungsorientierte Lernen ging jedoch über die Aneignung rein fachlichen Wissens hinaus und erforderte neue Formen der Auseinandersetzung mit Wissen, was teilweise als ungewohnt und gewöhnungsbedürftig empfunden wurde. Während eine der beiden Frauen die fachlichen Anteile eindeutig priorisierte, stellte die zweite die anregenden Aspekte des handlungsorientierten Lernens heraus.

„Ich bin dann hier etwas verspätet in die Klasse gekommen und bin in den Handlungsorientierten-Kurs mit rein gekommen. Muss sagen, dass es mir zu Anfang schwer gefallen ist. Wenn man 30 Jahre im Berufsleben war, hat man doch eine eingefahrene Schiene. Jetzt musste man nach rechts und nach links gucken und man hat gezeigt bekommen, dass es noch etwas anderes gibt. Ich habe das nachher als sehr interessant empfunden. Das logische Denken wurde wieder gefördert ...“

4.4 Fallstudie D: Gemeinsam etwas auf die Beine stellen

Die Fallstudie basiert auf der Auswertung von Konzeptpräsentationen, dem Sachstandsbericht und ca. 1,5-stündigen Interviews mit der Projektleitung, die gleichzeitig das Maßnahmenpersonal darstellte, und mit drei Teilnehmenden. Ursprünglich sollte mit allen drei Teilnehmenden ein Gruppeninterview durchgeführt werden, aus terminlichen Gründen musste bei diesem Personenkreis aber ein Einzelinterview erfolgen.

Einer der Teilnehmer (Teilnehmer 1) war vor seiner Arbeitslosigkeit jahrelang als Berater und im Eventmanagement tätig. Zum Zeitpunkt des Interviews war er noch arbeitslos. Mit Unterstützung des Bildungsträgers baute er zum Befragungszeitpunkt zwei eingetragene Vereine auf, die neue Dienstleistungen in der Branche Seniorenwirtschaft entwickelten.

Der zweite Teilnehmer ist Diplom-Verwaltungswirt und hatte viele Jahre Leitungstätigkeiten sowohl in der öffentlichen Verwaltung als auch in der Wirtschaft inne. Angestoßen durch die Beratung im Integrationsprojekt machte er sich nach dessen Beendigung mit einem *Management- und Verwaltungsservice* selbständig (Teilnehmer 2).

Der dritte Teilnehmer (Teilnehmer 3) ist gelernter Elektroniker und war mehrere Jahre im Projektmanagement eines Unternehmens für Unterhaltungselektronik tätig. Seit Beendigung des Integrationsprojekts gestaltet er in Teilzeit im Rahmen eines Honorarvertrags die Nachmittagsbetreuung in einer weiterführenden Ganztagschule.

Zusammenfassung

Die Integrationsmaßnahme konnte dem überwiegend gut bis hoch qualifizierten Teilnehmendenkreis durch die Kombination von Lehrgang, LiveOnline und individueller Beratung Selbstwertgefühl wiedergeben und ihn durch die Erarbeitung der Stärken und Schwächen jedes Einzelnen im Rahmen von Profiling unterstützen, die eigenen Möglichkeiten besser einzuschätzen. Durch Kontakt zu Unternehmen aus dem Netzwerk des Trägers u. a. im Rahmen von Träger und Teilnehmenden organisierten Veranstaltungen konnten Praktikumsplätze gewonnen werden. Sieben von 42 Teilnehmenden konnten in ein Beschäftigungsverhältnis vermittelt werden, z. T. befristet oder im nicht ausbildungsadäquaten Bereich. Vierzehn Teilnehmende entschlossen sich, motiviert durch die intensive Beratung des Trägers und durch den Aufbau von Netzwerkbeziehungen im Teilnehmendenkreis zur Existenzgründung. Weitere Teilnehmende nutzen zwei, mit Unterstützung des Trägers gegründete eingetragene Vereine als Übergangsmangement in den Job.

Ausgangslage

Der Träger ist ein privater Anbieter, der sich zwischen *Bildung, Beratung und intelligentem Auftreten auf dem Markt (mit dem Schwerpunkt IT-Lösungen)* verortet. Seit 2000 hat der Träger in der Region Bonn/Rhein-Sieg bereits Konzerne zur Einführung von IT-Lösungen im Vertrieb beraten und unterstützt mittelständische Unternehmen beim Qualifizierungsmanagement im Bereich Kundenmanagement. Des Weiteren organisiert der Anbieter Fachtagungen und Kongresse für Unternehmen. Hierzu gehören Veranstaltungsmanagement, Moderation, Kundenveranstaltungen, Presse- und Öffentlichkeitsarbeit. Seit einigen Jahren führt der Träger Bewerbungstrainings für Langzeitarbeitslose im Auftrag der Bundesagentur für Arbeit durch.

Die Region Bonn/Rhein-Sieg hat eine Arbeitslosenquote unterhalb des Bundesdurchschnittes. Sie ist geprägt von mittelständischen Unternehmen und wenigen Großunternehmen im Dienstleistungsbereich. Durch das Weiterbestehen wichtiger Bundesministerien vor Ort ist die Anzahl der Beschäftigten im öffentlichen Dienst weiterhin hoch. Darüber hinaus hat sich die Chemiebranche zu einer Wachstumsbranche in der Region entwickelt.

Das Modellprojekt im Rahmen der NRW- Initiative zur Integration Älterer Langzeitarbeitsloser ist die erste Maßnahme des Trägers, die sich ausschließlich an die Zielgruppe „Ältere Langzeitarbeitslose“ richtet.

Beschreibung der Maßnahme

Das in der Region Bonn/Rhein-Sieg durchgeführte Projekt bestand aus zwei Phasen mit jeweils acht Wochen Präsenz- und Live-Online-Training sowie Begleitung im Sinne von Coaching über zwölf Monate. Starttermine waren jeweils der 04.10.04 und der 10.01.05. Die Zielsetzung des Projekts war die Integration in den ersten Arbeitsmarkt

- im erlernten/studierten Beruf
- in alternativen Bereichen
- in nicht ausbildungsadäquaten Jobs
- in der Selbständigkeit.

Maßnahmekonzept

Nach der Auswahl der Teilnehmenden sollte acht Wochen ein Vollzeitlehrgang durchgeführt werden. Vollzeitlehrgang bedeutet hierbei 16 Unterrichtstage im Rahmen eines Präsenzseminars und 24 Tage LiveOnline-Training mit Gruppen- und Einzelcoaching. Die einzelfallbezogene psychologische Betreuung der Teilnehmenden während der gesamten 12 Monate umfasste in Form von Profiling eine *Inventur* bei den Teilnehmenden mit dem Ziel eines aussagekräftigen Kompetenzprofils und die realistische Einschätzung der eigenen Arbeitsmarktchancen. Hierbei sollten neben den bisherigen beruflichen Erfahrungen im erlernten Beruf auch denkbare berufliche Alternativen erarbeitet werden. Alle Aktivitäten sind auf das Ziel *„Raus aus der Welt der Arbeitslosigkeit und Wiederaufnahme in die Welt der Arbeitenden“* ausgerichtet. Unter der Überschrift *„Bewerbungsberatung“* wurden für die Maßnahme folgende Bausteine konzipiert:

- Vereinbarung über persönliche Ziele und deren Umsetzung
- Profiling mit Inventur
- Jobsuchstrategien
- Verbesserung des individuellen Marktauftritts
- Aktivierung freier Stellenpotenziale
- Selbstpräsentation in der direkten und indirekten Arbeitgeberansprache
- Vermittlung von Methoden der zielgerichteten Analyse des Arbeitsmarktangebotes
- Realistische Arbeitsmarkterkundung im erlernten Beruf und in alternativen Bereichen
- Einschätzung der eigenen Arbeitsmarktchancen
- Information über Formen der Selbständigkeit und Existenzgründung
- Direkte Ansprache potenzieller Arbeitgeber zur Arbeitsplatzakquisition
- Organisation und Durchführung einer Informationsveranstaltung für den direkten Kontakt mit potenziellen Arbeitgebern
- Organisation, Aufbau und Betreuung eines Netzwerkes aller Beteiligten
- Definitive Entscheidung für eine Arbeitsaufnahme gemäß Maßnahmeziel

- Begleitung/Betreuung in der Transferphase
- Interventionsgespräche mit Arbeitgebern

Die Maßnahme sollte zu großen Teilen durch die beiden Geschäftsführer des Trägers durchgeführt werden. Eine Unterstützung erfolgte durch Dozenten auf Honorarbasis. Die einzelfallbezogene Betreuung sollte durch einen der beiden Geschäftsführer, einem Psychologen, durchgeführt werden. Das LiveOnline-Training ist als Kompetenzbereich des zweiten Geschäftsführers, einem Ingenieur, ausgewiesen.

Die Maßnahme wird bewusst als *nicht sozialpädagogische Maßnahme* definiert. Der individuelle Ansatz in der Maßnahme wird als Beratung verstanden und nicht im Sinne von Betreuung im eigentlichen Sinne. Letztendlich sind ältere Langzeitarbeitslose aus Sicht des Trägers ein Kundenbereich, wie auch Personalentwicklungsmaßnahmen in Unternehmen einen speziellen Kundenbereich bedienen.

Teilnehmende

Die Gewinnung der Teilnehmenden erfolgte vornehmlich über die Agentur für Arbeit, aber es waren auch durch die ARGE vermittelte Teilnehmende in der Maßnahme. Viele kamen aus dem kaufmännischen Bereich, einige waren Techniker. Der Akademikeranteil der Maßnahme war relativ hoch. Unter den Teilnehmenden waren keine Personen ohne Berufsabschluss. Von den 42 Teilnehmenden der zwei Durchgänge waren insgesamt 16 Frauen. Die Teilnehmenden wurden über Flyer und Informationsveranstaltungen in der Agentur für Arbeit und der ARGE gewonnen. Zusätzlich zu den im NRW-Programm verankerten Zugangsvoraussetzungen wurden ein PC und Internetanschluss zu Hause und Grundkenntnisse in Word-Office und hinsichtlich der Nutzung des Internets vorausgesetzt. So beschrieb einer der Geschäftsführer die zusätzlich eingeführte *Hürde* wie folgt:

„Sie müssen mindestens einen PC mit Internet-Anschluss haben und ein wenig mit Word arbeiten können. Mehr verlangen wir nicht. Alles andere schulen wir dann. Aber wenn sich jemand bewirbt, muss er mindestens eine Textverarbeitungsprogramm kennen und können. PC mit Internet-Anschluss ist schon eine gewisse Hürde, die wir sozusagen künstlich eingeführt haben, um einen gewissen Auswahlprozess zu erreichen. Eigentlich wollten wir jeden nehmen, aber durch diese Hürde kommen überwiegend Leute mit höherer Qualifikation. Eine Berufsausbildung hatten sie alle und es waren auch viele Akademiker darunter.“

Verlauf der Maßnahme

Das Projekt startete pro Durchgang mit einer intensiven Begleitung der Teilnehmenden und parallel hierzu mit Lehrgangseinheiten zweimal in der Woche. Der Lehrgang widmete sich besonders dem Bereich „*Selbstmanagement*“. Hiermit wurde sowohl eine Erhöhung der Methodenkompetenz (z. B. Jobsuchstrategien, Marktstrategien sowohl hinsichtlich des Angebots der eigenen Arbeitskraft als auch des Anbietens eines Produkts oder einer Dienstleistung, EDV) mit dem Schwerpunkt Medienkompetenz als auch die Stärkung der Persönlichkeit angestrebt. Hierzu führte die Geschäftsführung aus:

„Bürokommunikation im weitesten Sinne, EDV, persönlichkeitsbildende Faktoren ...Selbstmanagement... aber eben auch alles, was in Richtung Vertrieb, Bewerbung, Kundenbeziehung, Kundenmanagement und ähnliches geht. (...) Letztendlich geht es darum, Kontakte zu schaffen und Beziehungen aufzubauen, um darüber zu einem Gespräch zu kommen. Dann kann man sich verkaufen. Die Teilnehmer sind oftmals nicht für ein solches Interview bereit. Das, was man dafür braucht, versuchen wir zu vermitteln. (...)“

Wenn man diese organisatorischen Themen anrührt, merkt man, dass da noch ganz andere Problemlagen dahinter stecken. Wir gehen davon aus, dass wir die sensible Ebene und den Markt parallel bearbeiten und dass wir die beiden Ebenen so zusammenführen, dass nicht die Sensibilität überwiegt, man aber auch nicht das, was in dem Menschen vorgeht, übersehen und sagt: Guck einfach hin und bewirb Dich, der Rest ergibt sich! Sondern man muss den Menschen auch Selbstbewusstsein vermitteln. Wir achten aber darauf, dass es nicht zu sehr in das Sensible geht und dass nicht gejamert wird. Realismus ist wichtig.“

Das Coaching der Teilnehmenden im Rahmen der engen Einzelfallberatung erfolgte in

- persönlichen Gesprächen
- Gruppengesprächen
- durch E-mail-Austausch
- telefonisch
- durch die LiveOnline-Beratung.

Im Rahmen dieser individuellen Beratung wurden die Teilnehmenden in ihren Aktivitäten in Richtung Wiedereinstieg ins berufliche Leben unterstützt. Ein erster Schritt war hierbei die *Inventur der bisherigen Erfahrungen, fachlichen Kenntnisse sowie der persönlichen Fähigkeiten*. Dies erfolgte in Form einer Excel-Liste. Anschließend wurden persönliche Ziele in Hinblick auf Möglichkeiten der Reintegration in den Arbeitsmarkt im Rahmen einer Zielvereinbarung festgelegt. Ein weiterer Schritt war die Optimierung der persönlichen Bewerbungsunterlagen mit einem zusätzlichen detaillierten Qualifikationsprofil in Form der neuerdings von Bewerbungsratgebern empfohlenen „3. Seite“. Durch die Arbeit mit diesem Profil in verschiedenen Internet-Stellenbörsen wurden Jobsuchstrategien erlernt. Darüber hinaus wurde auf diese Weise das eigene Profil mit offenen Stellen in Bezug gesetzt.

Die LiveOnline-Beratung unterstützte diesen Prozess. Durch ihre Anwendung wurden die Teilnehmenden noch sicherer im Umgang mit dem PC. Des Weiteren fühlten sie sich durch die Nutzung der modernen Technik aufgewertet, was ihr Selbstbewusstsein stärkte. So konnte die Geschäftsführung Folgendes feststellen:

„Die ganze Medien-Kompetenz, die wir hier nutzen und vermitteln, trägt doch stark zu dem Selbstbewusstsein der Teilnehmer bei. Die Nutzung des Internets und der Austausch über die Medien gibt den Leuten eine positive Stimulanz.“

Teilweise führte die Auseinandersetzung mit dieser Technik zur Weiterbildung in diesem Bereich bis hin zum Erwerb eines Zertifikats. Konkret wurde LiveOnline besonders als Feedback-Instrument eingesetzt:

„Wir haben dann immer eine sehr intensive Feedback-Phase eingebaut. Das war in zwei Punkten besonders erfolgreich. Erstens, dass man die Sachinformationen immer besonders gut vermitteln konnte, weil das dazu zwingt, besonders strukturiert vorzugehen. Wenn Menschen in Not sind, dann kann Struktur eine Hilfe sein, um den Überblick zu behalten. Zweitens haben wir von den Leuten das Feedback bekommen, dass sie sich durch diesen Internetkanal persönlich sehr respektiert und unterstützt gefühlt haben. (...) Andererseits schafft dieses live-online eine Vertrautheit und lässt die Hemmschwelle, sich zu äußern, sinken. Wir waren der Kritik ausgesetzt, dass dies (...) die Leute, die ohnehin schon seit längerer Zeit zu Hause sitzen, in ein noch tieferes Loch fallen lassen würde.“

Genau das Gegenteil ist eingetreten. Die haben sich mehr geöffnet als wenn wir das in Präsenz gemacht hätten. Die Leute sitzen zu Hause mit Kopfhörern und vertrauen sich den anderen an. Das war positiv und fruchtbar für das ganze Projekt“

Durch seine Beratungsarbeit in der Wirtschaft verfügt der Träger über viele Unternehmenskontakte in der Region. Um den Kontakt zwischen den Langzeitarbeitslosen des Projektes und Betrieben herzustellen, organisierte der Träger nach jedem Durchgang eine Kontaktveranstaltung. Bei der Vorbereitung und Durchführung der Veranstaltung waren die Teilnehmenden eng eingebunden, z. B. auch als Referenten. Darüber hinaus wurden Jobmessen gemeinsam besucht und ausgewertet. Zu einer weiteren Veranstaltung wurde in Kooperation mit der IHK, der Wirtschaftsförderungsgesellschaft und der Regionalagentur geladen. Kontakte, die über diese Veranstaltungen zwischen Teilnehmenden und Unternehmen zustande kamen, mussten von den Teilnehmenden weitestgehend selber weiter gepflegt werden. So ergaben sich Möglichkeiten für Praktika. Mit diesem Status fühlten sich aber verschiedene Teilnehmende unwohl, so dass der Träger für diese Tätigkeit den Begriff *Probearbeit* einführte. Bei der Aufnahme und Durchführung eines Praktikums hätten die betroffenen Teilnehmenden aus Sicht des Trägers mehr Unterstützung benötigt.

Nach Beendigung der Maßnahme konnten sieben Teilnehmende in ein Arbeitsverhältnis vermittelt werden, teilweise im nicht ausbildungsadäquaten Bereich (z. B. Anstellung im Fahrkartenverkauf bei einer Fahrgesellschaft), in ein befristetes Arbeitsverhältnis als Techniker oder in Teilzeit (Arbeitsverhältnis als Honorarkraft zur Nachmittagsbetreuung an einer Gesamtschule).

Im Verlauf der Beratungstätigkeit der Maßnahme konnte der Träger verschiedenen fachlich und methodisch gut ausgebildeten Teilnehmenden eine Existenzgründung nahe bringen. Aus der Maßnahme heraus entstanden 14 Existenzgründungen. Die Lerninhalte hierzu wurden auf einer speziellen passwortgeschützten Homepage dokumentiert und konnten von den Teilnehmenden über den ganzen Projektzeitraum genutzt werden. Zusätzlich nutzten die Teilnehmenden die Plattform zum Erfahrungsaustausch. So zeigte sich ein Teilnehmender im Gespräch über einen Kollegen aus der Maßnahme beeindruckt:

„Ich muss noch einmal hinzufügen hier, dass der (...) ein klassisches Beispiel für mich war. Die ganze Phase über, wo er sich noch beworben hat, war er teilweise euphorisch und dann kam er wieder runter. Da war er fast auf dem Boden gewesen. Und wirklich mit dem Stichtag "ich mache mich selbständig" war er Unternehmer. Das habe ich so krass noch nie erlebt.“

Die Teilnehmenden, die sich für eine Existenzgründung entschieden hatten, sind vor allem aus dem technischen, kaufmännischen und aus dem Verwaltungsbereich gekommen. Die Mehrheit hat sich im Bereich *Beratung* selbständig gemacht, aber auch z. B. mit einem „*Manager- und Verwaltungsservice*“.

Um die Nachhaltigkeit des Projektes zu sichern haben sich aus den Reihen der Teilnehmenden und unterstützt durch den Träger zwei eingetragene Vereine gegründet. Der eine Verein hat das Ziel, Aktivitäten zur Förderung des Arbeitsmarktes im Bereich Seniorenwirtschaft zu entfalten. Ein Schwerpunkt des Vereins ist die Konzeption und Durchführung von Weiterbildungsangeboten in Kooperation mit regionalen Partnern, wie z. B. der IHK. Der zweite Verein hat sich zur Aufgabe gesetzt, als erster Branchen übergreifender Verband Mitgliedsunternehmen, die sich im Bereich der Seniorenwirtschaft betätigen, zu unterstützen. Hierzu gehören Markt- und Produktanalyse und Öffentlichkeitsarbeit.

Aus Sicht des Maßnahmeträgers werden diese Aktivitäten die Arbeitschancen der Teilnehmenden nach Beendigung der Maßnahme weiter fördern und unterstützen.

Einschätzung des Maßnahmeerfolges unter besonderer Berücksichtigung der Aussagen von Teilnehmenden

Zielgruppenorientierung (Fach- und Führungskräfte)

Aus Sicht der befragten Teilnehmenden war es sehr angenehm, in einem Personenkreis zu sein, der wie sie bereits auf eine erfolgreiche berufliche Laufbahn zurückblicken konnte. Dies wurde als fruchtbar sowohl für den Erfahrungsaustausch angesehen als auch für gemeinsame Kooperationen in Richtung eines beruflichen Wiedereinstiegs. So berichtete ein Teilnehmender:

„Ich war auch schon vor der Maßnahme längere Zeit arbeitslos. Deutlich länger als das geforderte Jahr. Habe auch in der Zeit schon Bewerbertrainings durchgemacht, die alle nicht so prickelnd waren, weil ich selbst schon Personalleitung in dem Job gemacht habe, wo ich früher war. (...) Dann kam ein Hinweis vom Arbeitsamt damals noch zu der Infoveranstaltung. Und diesen Aufruf fand ich sehr interessant. Ich bin hingegangen. Da gab es diese Vorstellung für die Maßnahme. Die sprach Fach- und Führungskräfte an.“

Individueller Ansatz

Die individuelle Beratung hat die befragten Teilnehmenden sehr überzeugt. Das Einschätzen der eigenen Stärken und Schwächen und Beschreibung des eigenen aktuellen Profils hat ihr Selbstwertgefühl gesteigert und sie dabei unterstützt, den Arbeitsmarkt besser einschätzen zu können.

„Das ist hier anders als bei der (...), hier wurde nach den besonderen Fähigkeiten gefragt. Und das blieb nicht auf die berufliche Ausbildung beschränkt. Es ging um die besonderen persönlichen Fähigkeiten.“

„Und es hat sich herausgestellt, dass man hier einen Lehrgang kriegt, der eine Intensivphase hat und dann noch eine begleitende Phase, die insgesamt ein Jahr lang dauert und das Ganze so aufgebaut ist, dass es sehr individuell gehandhabt wird. Nicht wie in einem Bewerbertraining.“)

Vermittlung von Schlüsselqualifikationen durch LiveOnline

Nach einer Zeit der Zurückgezogenheit hilft die Systematik von LiveOnline neue Aufgaben zu strukturieren, sich in einem geschützten Raum zu öffnen und auszutauschen. Darüber hinaus fordert LiveOnline Disziplin und Zuverlässigkeit:

„(...) Feste Zeiten, sich wirklich melden, warten bis man wirklich dran ist. Man kann nicht einfach losplappern. Geht halt nicht beim Online-Training. Man muss sich auch genau überlegen: Was lässt man da von sich? Man muss auch gucken, wie sieht es mit den Hintergrundgeräuschen bei einem aus, wenn man da am Mikro ist und, und, und... Und ich glaube, diese Disziplin hat sehr vielen gut getan.“

Vermittlung von Methodenkompetenz

Für die Teilnehmenden war es sehr hilfreich eine Systematik an die Hand zu bekommen, wie sie ihren beruflichen Wiedereinstieg planen und schrittweise umsetzen können. Hierzu berichtete ein Teilnehmer:

„Für mich war entscheidend... Gut, was ich in meiner Ausbildung gelernt habe, das wusste ich natürlich und was ich an beruflicher Erfahrung hatte jetzt an sachlichen Dingen usw. Aber für mich entscheidend war und auch persönlich vorwärts gebracht hat mich das Thema "Methodenkompetenz", also wie gehe ich an bestimmte Dinge heran, wie erledige ich die. Also, nicht einfach machen, machen, machen... Sondern darüber nachdenken, was machst du jetzt gerade. Warum machst du das so und nicht anders? Und dann diese persönliche Arbeitsweise, über die ich eigentlich vorher nie so nachgedacht habe.“

Darüber hinaus wurde die Wichtigkeit von Methodenkenntnis in Richtung Verkaufen/Überzeugen (von meiner Fähigkeit als Arbeitskraft, von meinem Produkt) thematisiert. Methodenkompetenz als Unterstützung von Fachlichkeit (wie Englisch, Excel) wurde kaum thematisiert.

Unternehmenskontakte und Lobbyarbeit durch Events

Die Sensibilisierung von Unternehmen für die Einstellung Älterer war zwei der befragten Teilnehmenden sehr wichtig. Hierzu gab es eine Kampagne, die durch eine bekannte Politikerin unterstützt wurde. Des Weiteren waren Teilnehmende zusammen mit dem Träger auf Veranstaltungen mit einem Stand präsent.

Existenzgründung

Viele der Teilnehmer konnten sich durch die intensive Beratung durch den Träger zu einer Existenzgründung entscheiden. Ausschlaggebend hierfür war das in der Maßnahme gewonnene Selbstvertrauen und die Sicherheit, durch das aus der Maßnahme entstandene Netzwerk von Teilnehmenden und Träger weiter begleitet zu werden.

„Vielleicht sollte man auch erwähnen, dass das Thema Existenzgründung zum Ende der Maßnahme ganz explizit angesprochen wurde. Also, nicht nur Bewerbungstraining usw., sondern auch Existenzgründung, was dann auf unterschiedliche Interessen stieß. Aber was mich so fasziniert hat, das habe ich auch erst im Nachhinein realisiert. Das war dieser psychologische Aspekt. Man wurde an Dinge herangeführt oder man bekam Sichtweisen, Fähigkeiten vermittelt, ohne dass man es direkt merkte. Also, nicht jetzt im Sinne: Du lernst heute das, du lernst heute das... Sondern man kann das eigentlich nicht auseinander nehmen, in Themen zerlegen. Das war ein Ganzes.“

„Ich kann es also jetzt nicht an einem einzelnen Punkt festmachen. Es war das Gesamte. Vielleicht auch die Vermittlung im Unterbewusstsein, dass man nicht nur abhängig arbeiten kann und auch nicht drauf warten soll bis etwas passiert, sondern auch wirklich mal die Dinge selber in die Hand nehmen. Und dann habe ich mich praktisch über Nacht dazu entschlossen, mich selbstständig zu machen mit einem Manager- und Verwaltungsservice.“

„(...) (der Träger, Anm. der Autorin) hat es so ziemlich geschafft, die meisten Leute davon runter zu kriegen, dass sie gesagt haben: Wir müssen wieder ein Angestelltenverhältnis draußen kriegen, was ja sehr schwer ist in diesem Alter. Sondern die haben es wirklich geschafft den Fokus etlicher Leute auf eine Selbstständigkeit umzusetzen. Wie das bei ihm passiert ist, ich bin auch für beide Seiten permanent offen gewesen. Und es waren schon einige andere, die gesagt haben: OK, wir gehen diesen Schritt. Und die jetzt teilweise auch im Markt drin sind mit der Geschichte.“

Gemeinsamer Verein als Übergangsmanagement in einen neuen Job

Die aus der Maßnahme entstandenen Vereine bedeuten für verschiedene Teilnehmende den Versuch, aus einer anfänglichen ehrenamtlichen Tätigkeit in ein Beschäftigungsverhältnis z. B. im Rahmen eines Projektes zu kommen.

„Der andere Verein ist der (...). Da sind die Aktivitäten im Moment so, die wir mit dem TÜV verhandeln. Und ich hoffe, dass wir am kommenden Montag hören, dass wir zusammen mit dem TÜV ein Gütesiegel auf den Markt bringen. Das ist ein Gütesiegel, das Produkt- und Dienstleistung zertifizieren soll. Die aber nicht nur speziell auf dem 50+-Markt, sondern generationsübergreifend sind. Das sind so die Aufgaben, die ich mache. Und ich denke, bis da was für mich persönlich zum Greifen kommt, es wird noch ein weiteres Jahr bis zwei Jahre dauern, dass ich da was auch rausziehen kann“.

„Ich kann auch vorausschicken, dass ich selber noch arbeitslos bin. Ich bin Hartz IV, habe aber ein Agreement mit meiner Beraterin [von der Agentur für Arbeit, Anm. Autorin]: Wir lassen Sie in Ruhe. Gucken Sie, dass Sie Ihren Verein auf die Füße kriegen.“

4.5 Die Fallstudien im Vergleich: Ansatzpunkte für „gute Praxis“

Nachfolgend wird zusammenfassend resümiert, welche besonderen Stärken die Projekte aufweisen, die im Sinne guter Praxisbeispiele für andere Projekte richtungsweisend sein können. Eine differenzierte Auswertung der Fallstudien in Hinblick auf unsere Hypothesen wird im Anschluss integriert für die quantitative und qualitative Befragung vorgenommen.

Zielgruppenorientierung

Die präsentierten Integrationsprojekte richteten sich an unterschiedliche Zielgruppen: Es gab sowohl nur mit Frauen als auch nur mit Männern belegte Projekte, es sind Teilnehmende mit hohen Bildungsabschlüssen, die ehemals in Fach- und Führungspositionen tätig waren, sowie Teilnehmende mit und ohne berufliche Abschlüsse einbezogen worden. Die Projekte sind teilweise genau auf die jeweilige Zielgruppe hin konzipiert worden, teilweise sind sie erst im Nachhinein auf die jeweiligen Bedarfe ausgerichtet worden. Die Vermittlung erfolgte branchenübergreifend.

Erfahrungen mit älteren Langzeitarbeitslosen lagen bei den Trägern überwiegend bereits vor. Die Konzepte konnten teilweise auf den Erfahrungen anderer Weiterbildungs- und Trainingsmaßnahmen aufbauen. Die Projekte sind so angelegt worden, dass sie die persönlichen Fähigkeiten stützen sollen. Dies umfasst die Aufarbeitung ggf. vorhandener Resignationstendenzen, Lebensbegleitung und die Entwicklung von beruflichen Alternativen, die an den Stärken der Einzelnen ansetzen.

Berücksichtigte Elemente bei der Teilnehmerauswahl

Die Fallstudien unterstützen die Ergebnisse der quantitativen Befragung, dass weniger die fachliche Qualifikation und die Berufsbiografie für die Teilnehmerauswahl ausschlaggebend waren, sondern deren Motivation zur aktiven Teilnahme. Für das Projekt, das sich an ehemalige Fach- und Führungskräfte richtete, war der Umgang mit den Neuen Medien (Anwendungsprogramme wie Office, Internetrecherche) eine wichtige Voraussetzung. Langzeitarbeitslose mit schweren Vermittlungshemmnissen (Suchtproblematik, Lernbehinderung etc.) wurden nicht berücksichtigt.

Eingesetzte Instrumente

Bei allen vier Projekten wurde ein intensives Case-Management praktiziert. Das durchführende Personal fungiert dabei als Job-Coach. Es stand weniger eine straffe, abgetrennte Modularisierung im Vordergrund, sondern Instrumente wie Kompetenzfeststellung, Vermittlung von Methodenkompetenz, Vermittlung in ein Praktikum, Arbeitserprobung und Aufbau einer selbstständigen Existenz wurden flexibel, nach den aktuellen Anforderungen der Teilnehmenden während der engen Begleitung durch das Job-Coaching eingesetzt.

Praktizierte Lernformen/Unterstützung und Begleitung

Die lernförderliche Projektarbeit in Kleinstgruppen, die einen Erfahrungsaustausch unter den Teilnehmenden vorsieht, wird auch durch die Fallstudien bestätigt. Dass sich andere in der gleichen Situation befinden (besonders Ängste vor Einkommensverlust durch Hartz IV) war für viele Teilnehmende wichtig. Der Austausch von „Erfolgsgeschichten“ zeigte Perspektiven und persönliche Betriebskontakte auf und öffnete im Einzelfall sogar die Tür zur Arbeitsvermittlung.

Kompetenzfeststellung und Kompetenzbilanzierung

Als zentral wurde von den interviewten Teilnehmerinnen und Teilnehmern in allen Projekten die Kompetenzfeststellung und deren Dokumentation (Kompetenzbilanzierung) angesehen, die detailliert berufliche Erfahrungen, informelle Fähigkeiten und Kompetenzen und berufliche Vorstellungen in Feedbackschleifen herausarbeiteten. Die Kombination von Gruppengesprächen, individuellen Gesprächen, Trainings und der Einsatz innovativer Instrumente wie Zielvereinbarungen etc. während des gesamten Maßnahmeprozesses waren hierbei zielführend. Als ein Effekt konnten gewünschte Eigenschaften und Verhaltensdispositionen wie große Veränderungsbereitschaft, hohes Selbstwertgefühl, sichere Selbsteinschätzung und ähnliches mehr entwickelt bzw. gesteigert werden.

Enger Kontakt zu Betrieben

Ein breites, intensiv betreutes regionales Betriebsnetzwerk stellte sich als wichtiger Erfolgsfaktor heraus. Die befragten Träger haben zu vielen Betrieben aus verschiedenen Projekt- und Beratungskontexten heraus eine langjährige Vertrauensbeziehung aufbauen können. Es gab mindestens einen Stellenakquisiteur, der laufend neue Kontakte aufschloss bzw. die alten Kontakte „bediente“. Für das passgenaue Matching zwischen Teilnehmenden und Betrieb war dies sehr wichtig. Die bestehenden Betriebskontakte wurden aber kaum für die Konzeptentwicklung genutzt. Dies kann vermutlich darauf zurückgeführt werden, dass die befragten Träger in den Projekten wesentlich auf Herausbildung der Schlüsselkompetenzen und Persönlichkeitsstärkung setzten (Förderung der Veränderungsbereitschaft, Stärkung des Selbstwertgefühls und Selbstmarketing) und auch Alternativen zum Herkunftsberuf bzw. Primärjob aufgezeigt werden sollten.

Stellenwert eines Praktikums bei einer späteren Einstellung

Das Praktikum oder die Arbeitserprobung hatte für die Integration in ein Beschäftigungsverhältnis einen hohen Stellenwert. Der Zeitpunkt ist in zwei Projekten nicht von Beginn an festgelegt, sondern ist für jeden Teilnehmenden im Projektverlauf variabel gestaltet worden. Der Kontakt zu und die Kooperation mit „bekannten“ Betrieben (Trägernetzwerke und persönliche Netzwerke aller Projektbeteiligten) und die kontinuierliche Begleitung der Teilnehmenden in diesem Stadium vor der Integration ist entscheidend für gelingende und nachhaltige Integration.

Veränderungsbereitschaft/Eignung für Existenzgründung

Durch das Job-Coaching konnten passende Alternativen aufgezeigt und das Selbstwertgefühl gestärkt werden. Dies hat maßgeblich dazu beigetragen, sich neu zu orientieren, z. B. in einer neuen Branche Fuß zu fassen, eine neue Tätigkeit zu erproben oder sich zur Existenzgründung zu entscheiden. Die Teilnehmenden sind „im Großen und Ganzen“ bereit, Statusverlust und Verdiensteinbußen hinzunehmen, wenn sie im Gegenzug eine inhaltlich befriedigende Tätigkeit und/oder ein gutes Betriebsklima vorfinden. Lange Anfahrtswege oder lange Qualifizierungsphasen für den Neueinstieg in den Job sind jedoch nicht gewünscht. Die Bereitschaft zur Existenzgründung, kann eher bei den „Hochqualifizierten“ geweckt werden. Andere Teilnehmende sind eher nicht bereit, das Risiko auf sich zu nehmen.

Formen der regionalen Kooperation

Die vier Träger haben ihre Teilnehmenden vor allem über die damaligen Arbeitsagenturen, die später in ARGEN und Optionskommunen aufgegangen sind, gewonnen. Sie verfügen über ein enges regionales Betriebsnetzwerk und kooperieren mit wirtschaftsnahen Institutionen (IHK, Handwerkerschaft, Interessengemeinschaften des Einzelhandels etc.)

Politisch wirksame Lobbyarbeit und Öffentlichkeitsarbeit wurde zwar gemacht, sie hätte jedoch zum Teil verbessert werden können. Die Träger hätten sich hier stärkere politische Unterstützung gewünscht.

Bewertung von Erfolgsfaktoren bezogen auf die individuellen Eigenschaften

Die Bedeutung, die die interviewten Teilnehmenden den im Fragebogen vorgelegten „individuellen Erfolgsfaktoren“ beimessen, deckt sich weitgehend mit den in der quantitativen Befragung gefundenen Spitzenreitern. Zu den am häufigsten genannten individuellen Erfolgsfaktoren gehörten:

- Grundsätzliche Bereitschaft und Motivation wieder zu arbeiten
- Bereitschaft und Fähigkeit zu lebenslangem Lernen
- Zeigen, dass man zu lebenslangem Lernen und der Aufnahme der Arbeit bereit ist
- Bereitschaft zur Bereitstellung eigenen Erfahrungswissens
- Bereitschaft, etwas Neues anzufangen
- Realistische Wahrnehmung von Branchen- und Beschäftigungssituation in Bezug auf die eigene Qualifikation
- Flexibilität (Mobilität, geringer entlohnte Tätigkeit, längere Anfahrt)
- Fähigkeit zur Selbstmotivation
- Eigeninitiative und Beschäftigungsorientierung.

5. Anhang

5.1 Untersuchungsdesign

Die folgenden Ausführungen erläutern die oben bereits skizzierte methodische Anlage der Untersuchung auf Basis des Angebots der Sozialforschungsstelle (sfs). Das gesamte Vorgehen sowie die einzelnen Untersuchungsschritte ebenso wie die eingesetzten Instrumente wurden im Projektverlauf kontinuierlich mit der G.I.B. abgestimmt und Änderungsvorschläge aufgenommen.

5.1.1 Hypothesenbildung und Expertengespräche

Die Hypothesenbildung beruhte im ersten Schritt auf der Sekundäranalyse von empirischen Untersuchungen, die die sfs zu den Themenkomplexen „Langzeitarbeitslose“ und „Ältere Arbeitnehmer/-innen“ auf nationaler und internationaler Ebene durchgeführt hat.

In einem vom Bundesministerium für Arbeit geförderten Forschungsprojekt "Kooperation statt Konkurrenz" (ein Projekt zur Erhöhung der Effektivität produktiver Arbeitsförderung durch die Unterstützung zielgenauer Kooperation zwischen Beschäftigungs- und Qualifizierungsunternehmen) unter Federführung der Bundesarbeitsgemeinschaft Arbeit e.V. (bag arbeit) hat die sfs eine callcenter-gestützte Panel-Befragung zum Verbleib von Langzeitarbeitslosen in Deutschland (2002-2005) durchgeführt²⁵. In vier Befragungswellen wurden verlaufsbezogene Daten und subjektive Einstellungen über telefonische Befragungen von Langzeitarbeitslosen erhoben. Für die vorliegende Studie erfolgte eine Sekundäranalyse der quantitativen Erhebung für die Zielgruppe „Ältere Langzeitarbeitslose ab 50 Jahren“, insbesondere unter Einbeziehung subjektiver Faktoren (Wahrnehmung der Lebens- und Berufssituation, Lebensgefühl etc.).

Zwei mit Beteiligung der sfs durchgeführte und abgeschlossene EQUAL Projekte, GENERA (Personalmanagement der zunehmenden Überalterung der Belegschaften in der Gießerei- und Schmiedeindustrie) und NETAB (Förderung einer den älter werdenden Belegschaften angepassten Personalpolitik), wurden einer qualitativen Analyse hinsichtlich der dort herausgestellten individuellen Erfolgsfaktoren für die Integration älterer Arbeitnehmer/-innen in das Arbeitsleben unterzogen.

Bezugspunkt für die Hypothesenbildung war schließlich eine Betriebsbefragung zur beruflichen Integration älterer Arbeitnehmer/-innen, die unter sfs-Beteiligung 2003 im Rahmen des EQUAL Projektes MIDlife CHALLENGE in der Deutschsprachigen Gemeinschaft Belgiens durchgeführt worden ist²⁶.

²⁵ Schröder, A. (2004a): „Erfolg und Wirkungen arbeitsmarktpolitischer Maßnahmen. Ergebnisbericht der callcenter gestützten Verbleibsevaluation von Maßnahmeteilnehmer/-innen in ABM/SAM (2002-2004)“. Dortmund (sfs); Schröder, A. (2004b): „Erfolg und Wirkungen arbeitsmarktpolitischer Maßnahmen. Anhang“ Dortmund (sfs)

²⁶ Schröder, A. et al. (2003): „ Betriebsbefragung zur beruflichen Integration älterer Arbeitnehmer/-innen in der Deutschsprachigen Gemeinschaft Belgiens. In Betrieben der Deutschsprachigen Gemeinschaft Belgiens im Rahmen des Equal-Projektes MIDlifeChALLENGE (MIDCHALL). Dortmund (sfs)

In einem zweiten Schritt wurden die Ergebnisse weiterer einschlägiger Projekte für die Hypothesenbildung sowie aktuelle Veröffentlichungen herangezogen. Anzuführen sind hier insbesondere die Ergebnis- und Evaluationsberichte der EQUAL-Entwicklungspartnerschaft „Offensive für Ältere“, die Österreichische EQUAL-Entwicklungspartnerschaft „AEIOU - Arbeitsfähigkeit erhalten für Individuen, Organisationen und Unternehmen“²⁷, eine empirische Untersuchung in nordrhein-westfälischen Betrieben zur „Einstellung älterer Arbeitnehmer zum Renteneintritt“²⁸ sowie die Projektdarstellungen im Ideenwettbewerb des Bundesministeriums für Arbeit „Beschäftigungspakt für Ältere in den Regionen“ prämierten Projekte.

Das auf dieser Grundlage entwickelte Hypothesenpapier wurde mit zehn Expertinnen und Experten aus acht Institutionen (Forschung, Arbeitsagentur/ARGE, Unternehmen, Projektträger) diskutiert und entsprechend revidiert.

5.1.2 Die quantitative Befragung der Träger

Die quantitative Befragung der Projektträger verschafft einen Überblick darüber, ob und in welcher Ausprägung und Intensität die von uns identifizierten Erfolgsfaktoren bei den einzelnen Integrationsprojekten der Landesinitiative zur Geltung kommen. Jedes Integrationsprojekt erhielt dazu einen Fragebogen; Träger, die mehr als ein Projekt durchführten, erhielten die entsprechende Anzahl an Fragebögen. Basis der quantitativen Befragung sind alle 71 Integrationsprojekte der Landesinitiative (Förderzeitraum 2004/2005). Die Befragung wurde im Zeitraum Juni bis September 2006 durchgeführt.

Der, an den erarbeiteten Hypothesen und Erfolgsfaktoren orientierte Fragebogen²⁹ mit insgesamt 52 Fragen (mit Unterkategorien) enthält neben geschlossenen standardisierten Fragen mit Antwortvorgaben etliche offene Fragen ohne vorab festgelegte Antwortkategorien. Mit dieser Vorgehensweise wurde dem Projektträger (in Gestalt des/der jeweiligen Projektverantwortlichen bzw. -leitungen) die Möglichkeit gegeben, seine spezifischen Konzepte und Maßnahmen möglichst genau darzustellen. Die Antworten auf die offenen Fragen geben somit neben der inhaltlichen Komponente auch Aufschluss über die Bandbreite unterschiedlicher Herangehensweisen.

Insgesamt umfasst der Fragenkatalog folgende Themenbereiche:

- Angaben zum Projekt
- Konzept und Struktur des Projektes (Branchenorientierung etc.)
- Einstellung und Verhaltensweisen älterer Langzeitarbeitsloser
- Zielgruppenorientierung
- Dokumentation erhobener Qualifikationen und Kompetenzen

²⁷ Geißler-Gruber, B.; Geißler, H.: (2004): Aktives Altern in KMU mit alternsgerechten Arbeitskarrieren. Unveröffentlichtes Arbeitspapier der österreichischen EQUAL-Entwicklungspartnerschaft „AEIOU – Arbeitsfähigkeit erhalten für Individuen, Organisationen, Unternehmen“, arbeitsleben KEG, Gmunden-Hamburg, www.equal-aeiou.at

²⁸ Rothkirch, Christoph, von et al. (2005): Einstellung älterer Arbeitnehmer zum Renteneintritt. Eine empirische Untersuchung in nordrhein-westfälischen Betrieben. Kurzfassung, WSI, Zenit. <http://www.arbeitsmarkt.nrw.de/aktuelles/material/aeltere-arbeitnehmer-kurzfassung.pdf>

²⁹ Der Fragebogen ist im Anhang beigefügt.

- Unterstützende und persönlichkeitsstärkende Bestandteile
- Existenzgründungen
- Regionale Kooperation und Vernetzung
- Beurteilung möglicher Erfolgsfaktoren.

Insgesamt erhielten wir 53 gültige Fragebögen zurück, was einem Rücklauf von 75 Prozent entspricht. Diese Auswertungsgrundlage ist gemessen an den in ABBA³⁰ vorhandenen soziodemografischen Merkmalen Alter, Geschlecht, Nationalität und Berufsausbildung als repräsentativ einzuschätzen (vgl. dazu die nachfolgende Tabelle):³¹

Tabelle 13: Repräsentativität der quantitativen Erhebung (Soziodemografische Merkmale der Projektteilnehmer/-innen)

	Grundgesamtheit	Sample
Alter (Durchschnittsalter)		
Mittelwert	53,59	53,53
Standardabweichung	2,462	2,447
Geschlecht (Anteil in Prozent)		
Weiblich	36,2 %	34 %
Männlich	63,8 %	66 %
Nationalität		
Deutsch	84,7 %	83,2 %
Spätaussiedler	9,6 %	10,3 %
EU-Ausländer	2,6 %	2,9 %
Europäische Ausländer aus Nicht-EU-Staaten	2,1 %	2,4 %
Nicht europäische Ausländer	1,1 %	1,1 %
Berufsabschluss		
Kein Berufsabschluss	15,1 %	15,2 %
Betriebliche Lehre	56,7 %	55,8 %
Fachschulabschluss	10,7 %	11,2 %
Fachhochschul-/ Hochschulabschluss	14,8 %	14,7 %
Sonstige	2,7 %	3,1 %

³⁰ Die statistischen Daten der Teilnehmenden werden zu festgelegten Zeitpunkten in der Begleitbogenerhebung in einer Datenbank (ABBA) der für die Abwicklung der Projekte zuständigen Versorgungsämter erfasst, auf die hier Bezug genommen wird.

³¹ 50 unserer 53 statistischen Einheiten (Integrationsprojekte) konnten wir im Datensatz zur ABBA Begleithebung identifizieren.

Die Unterschiede zwischen der Grundgesamtheit (71 Integrationsprojekte) und dem, der quantitativen Auswertung zugrunde liegenden, Sample sind minimal und nicht signifikant. Insofern sind die im Folgenden dargestellten Ergebnisse als repräsentativ für die Grundgesamtheit aller durchgeführten Integrationsprojekte im Rahmen der NRW-Initiative anzusehen.

5.1.3 Fallstudien bei beispielhaften Projekten

Zielsetzung

Die Durchführung der Fallstudien erfolgte parallel zur quantitativen Befragung (Juli bis September 2006). Mit der qualitativen, verdichtenden Auswertung von Dokumenten und Interviews bei vier erfolgreichen Maßnahmen der Landesinitiative sollte durch die Erarbeitung eines fundierten Interpretationshintergrundes die Validierung der repräsentativen Befragung erhöht werden und der Befragungsgegenstand komplementär beleuchtet werden. Die Fallstudien ermöglichen vertiefende Aussagen über Erfolgsfaktoren im **Projektverlauf**. Ergänzend zur quantitativen Befragung sollten Aussagen zur Gewichtung von Erfolgsfaktoren und zur Berücksichtigung der Zielgruppe Frauen getroffen werden. Da keine quantitative Befragung älterer Langzeitarbeitsloser erfolgte, erlaubt die Einbeziehung der Teilnehmer/-innen der Maßnahmen zumindest exemplarisch ergänzende und vertiefende Interpretationen. Der Frage, mit welchen Instrumenten die Beschäftigungsfähigkeit der Teilnehmenden erhöht werden kann, kam in den Fallstudien eine zentrale Bedeutung zu. Des Weiteren sollte auch der Einfluss der regionalen Bedingungen (regionaler Arbeitsmarkt, Kooperation mit regionalen Akteuren) auf den Erfolg der jeweiligen Maßnahme exemplarisch beleuchtet werden.

Methodik

Auswahl der Maßnahmen

Ausgewählt wurden vier abgeschlossene Projekte guter Praxis. Auswahlkriterien waren eine gute Praxis (Bewertung des Projektträgers), hohe Vermittlungsquoten (mindestens 40 Prozent) und eine gute Dokumentation. Die Fallstudien sollten verschiedene Regionen präsentieren. Ein Projekt richtete sich ausschließlich an Frauen, eine weitere Fallstudie nahm ein Projekt in den Blick, das Teilnehmende schwerpunktmäßig auf eine Existenzgründung vorbereitete. Des Weiteren wurden sowohl traditionelle als auch Wachstumsbranchen berücksichtigt.

Ablauf der Fallstudien

Bei jedem Träger wurde zunächst ein **Interview** mit der **Projektleitung** geführt. Ein Kurzfragebogen³² diente der Abfrage von Träger- und Projektinformationen, z. B. zu Schwerpunkten des Trägers, zur regionalen Verankerung, zur Zielgruppe der Teilnehmenden oder zur Teilnehmerinnenauswahl. Im leitfadengestützten Interview wurde die Leitung zur Arbeitsmarktsituation in ihrem regionalen Umfeld, zum Auftrag und zur Arbeit des Trägers im regionalen Umfeld befragt und gebeten, ihr Spektrum der Zielgruppen zu charakterisieren.

³² Der Kurzfragebogen und die eingesetzten Leitfäden für die Projektleitung, die Durchführenden und die Teilnehmenden befinden sich im Anhang.

Die Projektleitung wurde zu wesentlichen Meilensteinen des Projekts (Projektkonzeption, Personaleinsatz, Verlauf, Vermittlungsergebnis) befragt. Darüber hinaus wurde die Projektleitung gebeten, Material (Flyer, Konzeption, Übersichten über Teilnehmende, eingesetzte Instrumente, ggf. Evaluation und Feedback durch die Teilnehmenden) für die Dokumentenanalyse zur Verfügung zu stellen.

Im nächsten Schritt sollte ein **problemzentriertes Interview mit Verantwortlichen** zur Durchführung des Projektes folgen. Dies konnte in zwei Fällen realisiert werden, in den beiden anderen Fällen wurden der Projektleitung vertiefende Fragen zur Durchführung der Projekte gestellt. Der offene Leitfaden enthält Fragen zur Organisation des Projektes, zur Gestaltung und Anwendung der Instrumente, zum sozialen und beruflichen Hintergrund der Teilnehmenden und ihrem Maßnahme-Alltag. Wie wurden z. B. die im Konzept definierten Anforderungen an die Maßnahme, wie Steigerung des Selbstwertgefühls auf der einen Seite und realistische Selbsteinschätzung der Langzeitarbeitslosen auf der anderen Seite, konkret umgesetzt? Inwieweit gingen z. B. individuelle Lernformen wirklich auf die Bedürfnisse der Teilnehmer/-innen ein? Dieses Interview wurde auf der Basis einer Tonbandaufnahme unter Berücksichtigung wichtiger wörtlicher Aussagen protokolliert.

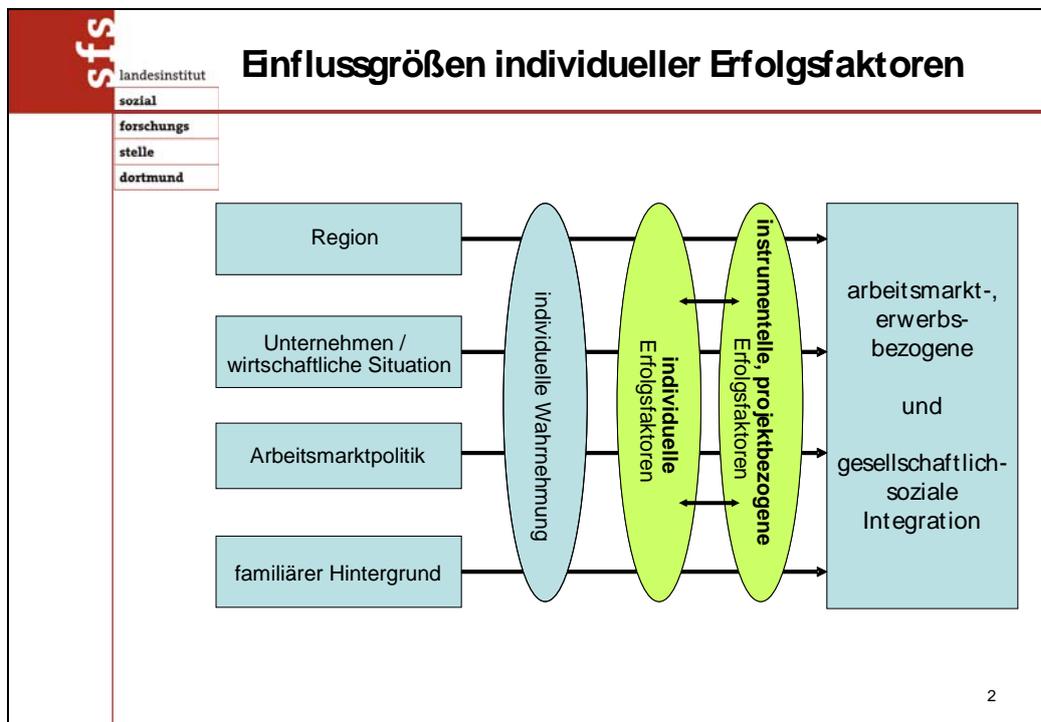
Interviews mit zwei bis drei Teilnehmerinnen und Teilnehmern stellten den letzten Baustein der jeweiligen Fallstudie dar. Sie wurden zu ihren sozialen und beruflichen Hintergründen befragt, zu ihrer „Biografie der Arbeitslosigkeit“ zu ihren Erwartungen an das Projekt sowie zu den durch das Projekt induzierten Erfolgen. Die Interviews waren als Gruppendiskussion geplant; aus organisatorischen Gründen wurden jedoch überwiegend einzelne Interviews geführt. Die Dokumentation erfolgte durch die Visualisierungstechnik Metaplan; zudem wurden die Interviews auf Band aufgenommen und transkribiert.

5.2 Thesen zum Integrationserfolg älterer Langzeitarbeitsloser in den Arbeitsmarkt

Gegenstand der Thesen sind in der Persönlichkeit veranlagte Eigenschaften und Dispositionen, die für das Integrationsverhalten älterer Langzeitarbeitsloser bedeutsam sind (individuelle Erfolgsfaktoren) sowie darauf bezogene Vorgehensweisen von Integrationsprojekten zur Herausbildung bzw. Stärkung dieser Eigenschaften und Dispositionen (instrumentelle Erfolgsfaktoren). Grundsätzlich ist anzunehmen, dass individuelle Erfolgsfaktoren, die auf objektive Merkmale und subjektive Einstellungen und Verhaltensweisen zur Integration älterer Langzeitarbeitsloser abzielen, immer reziprok mit den durch die Unternehmen, die arbeitsmarktpolitischen Maßnahmen und die regionale Situation geprägten Rahmenbedingungen zu sehen sind.

Dabei werden von uns sowohl integrationsfördernde als auch integrationshemmende Merkmale und Verhaltensdispositionen als beeinflussbar und veränderbar angesehen. Im Hinblick auf unseren Untersuchungsauftrag, bei dem herausgefunden werden soll, „welche Bestimmungsgründe für das Verhalten der älteren Arbeitslosen verantwortlich und welche Faktoren für einen Vermittlungserfolg ursächlich sind“ (Ausschreibung), sehen wir insbesondere die Gestaltung der arbeitsmarktpolitischen Maßnahmen als eine wesentliche intervenierende Variable an. In diesem Sinne stehen Konzepte und Maßnahmen, die integrationsfördernd wirken - als wesentliche Erfolgsfaktoren für die Vermittlung - im Fokus der Hypothesenbildung.

Abbildung 17: Einflussgrößen individueller Erfolgsfaktoren



5.2.1 Rahmenbedingungen für die Integration älterer Arbeitsloser in den Arbeitsmarkt

Bevor wir Thesen zu den individuellen und instrumentellen Erfolgsfaktoren aufstellen, die für die Integration älterer Arbeitsloser bedeutsam sind, wollen wir zentrale Annahmen und Einschätzungen zu einigen der im Schaubild skizzierten Rahmenbedingungen voranstellen.

Widersprüche und gegensätzliche Handlungsansätze in und zwischen Sozialpolitik, Arbeitsmarkt- und betrieblicher Personalpolitik stehen einer Erhöhung des Anteils älterer Beschäftigter und der Integration älterer Langzeitarbeitsloser entgegen.

Beispielhaft sei angeführt:

- Frühverrentung und späterer Rentenbeginn (Gesetzgebung: Rente ab 67 Jahren)
- Kündigungsschutz und Einstellungshemmnis (befristete Einstellung Älterer nicht konform mit EU-Gesetzgebung).

Die kontroverse politisch-gesellschaftliche Diskussion spiegelt sich wider in einer fehlenden Problemwahrnehmung eines Großteils der Unternehmen und auch der Arbeitnehmer/-innen, die die Folgen des demografischen Wandels für die betriebliche Personalpolitik noch gar nicht als strukturelles Problem erkannt haben oder sich weiter am „Fluchtpunkt Altersteilzeit“ orientieren.

Viele ältere Langzeitarbeitslose fühlen sich arbeitsmarktfremd und nach erfolglosen Bewerbungen stigmatisiert. Umgekehrt haben zahlreiche Unternehmen gegenüber der Einstellung älterer Langzeitarbeitsloser Vorbehalte.

- Trotz bestehender Instrumente (Entgelt etc.) stellen Unternehmen so gut wie keine älteren Arbeitnehmer/-innen, erst recht keine älteren Langzeitarbeitslosen ein.³³
- Keine Einstellung bzw. die (damit verbundene) Diskriminierung älterer Arbeitnehmer/-innen führt zur Demotivation älterer Langzeitarbeitsloser und wird zur Begründung der geringen Arbeitseffektivität älterer Langzeitarbeitsloser herangezogen.³⁴

Um möglichst viele Erfolgsfaktoren wirksam werden zu lassen, ist ein Einstellungswandel bei den Unternehmen, den Einzelnen und in der Öffentlichkeit erforderlich. Dieser Einstellungswandel kann sowohl induziert werden durch die Kommunikation der Vorteile, die es Unternehmen bringt, Ältere zu beschäftigen, als auch durch die Androhung von Nachteilen und Sanktionen.

Die Einstellung Älterer hat beispielsweise personalpolitisch den Vorteil, dass kürzere Beschäftigungszeiten dem Betrieb mehr Fluktuation ermöglichen. Dieser - für die betriebliche Personalpolitik - strategische Vorteil ist bisher viel zu wenig kommuniziert. Die individuellen Potenziale älterer (Langzeit)Arbeitsloser, beispielsweise im Verkauf und der Kundenbetreuung, bei Betrieben in bestimmten Branchen und Tätigkeitsbereichen mit einem vorhandenen Fachkräftebedarf oder Bedarf an Arbeitskräften auf Arbeitsplätzen mit wenig attraktiven Arbeitsbedingungen, sollten gezielt herausgestellt werden.

Als Älterer zu arbeiten sollte den Normalfall und keine Ausnahme darstellen, ebenso sollte es ein Imagevorteil sein, als Unternehmen Ältere zu beschäftigen. Dies beinhaltet ein stärkeres Selbstbewusstsein der Älteren und ein Beharren auf ihrem Anspruch, arbeiten zu wollen und zu können ebenso wie die Vermittlung der Botschaft in der regionalen und überregionalen Öffentlichkeit (z. B. auch vermittelt über die Arbeitsagenturen, bzw. ARGEN oder Optionskommunen), dass Ältere „gebraucht werden“. Ein solcherart verändertes Bewusstsein könnte zukünftig dazu führen, dass die Nichtbeschäftigung Älterer als Imageschaden gesehen wird oder Unternehmen die Gefahr von Schadensersatzansprüchen (Allgemeines Gleichstellungsgesetz, AGG) einkalkulieren müssten.

Das unternehmerische Integrationsverhalten ist ein „Spiegel“ der individuellen Integrationsbereitschaft (und umgekehrt)

Die individuelle Integrationsmotivation ist - wie angerissen - stark abhängig von der zum Ausdruck gebrachten Integrationsbereitschaft der Unternehmen. Vermutete Abschottungen der Unternehmen („die Unternehmen wollen keine älteren Arbeitnehmer/-innen“) führen zu einer deutlichen Demotivation bei den älteren Arbeitslosen.

³³ Vgl. ebda und Russig / Knuth/Schweer(2006) (IAT Report 2 -2006)

³⁴ Vgl. Schröder, A. et al 2003

Das Einstellungsverhalten der Unternehmen gegenüber Älteren ist abhängig von einer Vielzahl von Faktoren, insbesondere

- von ihrem Arbeitskräftebedarf in verschiedenen Segmenten (niedrig respektive hoch qualifizierte Arbeitskräfte, Produktion oder Verwaltung etc.),
- von konkreten Kosten-Nutzenkalkülen (z. B. auch indirekte Suchkosten)
- von ihrer vorausschauend alter(n)sgerechten Personalentwicklung (inkl. Weiterbildung und Unterstützung Lebenslangen Lernens), ihrem Branchen- wie Größenbezug sowie der Wahrnehmung ihrer regionalen und sozialen Verantwortung.³⁵

Aus Sicht der Unternehmen sind Motivation, Gesundheit und Qualifikation die wichtigsten Faktoren für die Einschätzung (Kosten/Nutzen-Rechnung) der Beschäftigung älterer Arbeitnehmer/-innen (vermittelt über ein altersgerechtes, -einbindendes Führungsverhalten).

Die Nutzenkalkulation der Unternehmen bezüglich älterer Arbeitnehmer/-innen ist häufig lediglich indirekt rational. So schätzen die Unternehmen die Suchkosten bei älteren Arbeitslosen als zu hoch ein. Demgegenüber wird der Vorteil der „erwünschten Fluktuation“ durch kürzere Beschäftigungszeiten Älterer häufig nicht mitgedacht. Ebenso wird bei der Argumentation „Investitionen in Ältere lohnten sich nicht wegen der kürzeren (Rest-) Beschäftigungsdauer“ häufig nicht bedacht, dass Jüngere oft mit den in sie investierten Qualifikationen weggehen; zumindest ist die Wahrscheinlichkeit hier deutlich höher.

Tabelle 14: Eigenschaften älterer Arbeitnehmer/-innen

(Gemeinhin angenommene) Eigenschaften älterer Arbeitnehmer	
+	-
Projekt Erfolgsfaktoren	<ul style="list-style-type: none"> - zuverlässig und pünktlich - Ausgeglichenheit - großer Erfahrungsschatz - betriebliche Wissensträger - Betriebsverbundenheit - Engagement für den Betriebsfrieden - Verantwortungs-/Pflichtbewusstsein - großes Arbeitsinteresse, hohe Arbeitsmoral - hohe Einsatzbereitschaft - respektvoller Umgang - Erkennen von Arbeitsnotwendigkeiten - höhere Kundenorientierung
	<ul style="list-style-type: none"> - sinkende Arbeitsproduktivität - hohe Unfallhäufigkeit - Krankheitsanfälligkeit und entspr. Fehlzeiten - Nachlassen körperlicher und geistiger Kräfte - Anpassungsprobleme/ mangelnde Aufgeschlossenheit (eigensinnig) - Keine Bereitschaft zu Weiterbildung und Umschulung - keine Initiative/Hang zur Bequemlichkeit - erhöhte Reizbarkeit - teuer fürs Unternehmen - geringere EDV-Kenntnisse - geringe Mobilität/Flexibilität

³⁵ vgl. dazu MIDCHALL (Schröder et al 2003)

Generationenmix als Prinzip der Belegschaftsstruktur

Dass ältere Arbeitnehmer/-innen andere Stärken und Schwächen haben als ihre jüngeren Kollegen bzw. Kolleginnen ist unbestritten. Genau daran gilt es anzusetzen und die positiven Aspekte hervorzuheben: „Generationenmix“ ist als personalpolitische Risikominimierung und somit als notwendige Personalstrategie der Unternehmen zu verstehen und zu praktizieren.

Personalentwicklungsmaßnahmen sind in Kooperation mit den älteren Beschäftigten zu entwickeln, um Ablehnungshaltungen durch Überforderungen (z. B. Sabbaticals, Mentoring-Programme etc.) entgegen zu wirken. Personalentwicklung hat den Besonderheiten der älteren Belegschaft insofern proaktiv agierend Rechnung zu tragen, als sie die Stärken und Schwächen dieser Beschäftigtengruppe v.a. im Hinblick auf den Wissenstransfer und die Zusammenarbeit von jüngeren und älteren Mitarbeiter/-innen, die Gesundheitsförderung, die kontinuierliche Weiterbildung und die Gewährleistung/Sicherheit des Arbeitsplatzes sowie flexible Arbeitszeitmöglichkeiten kontinuierlich und nicht problembezogen reaktiv in den Blick nimmt. Personalentwicklungsmaßnahmen, die in Kooperation mit den älteren Beschäftigten entwickelt werden, erhöhen auch die prinzipielle Bereitschaft der Unternehmen, ältere (Langzeit-) Arbeitslose einzustellen. Präventiv könnte die Ausgliederung Älterer und damit die Zunahme von Langzeitarbeitslosen beeinflusst werden, indem bei betrieblichen Umstrukturierungen der Entlassung der älteren Arbeitnehmer, z. B. durch altersspezifische Ansätze im Beschäftigtentransfer, vorgebeugt wird.

Flankierende Beratungs- und Unterstützungsmaßnahmen auch über die formale Vermittlung hinaus

Für ältere Arbeitslose ist der Kontakt während der Maßnahmen und danach (auch nach der Integration in den Arbeitsmarkt) mit sie unterstützenden und beratenden Einrichtungen besonders wichtig (Beratung und Unterstützung/Coaching). Neben den Projektträgern könnten hier die Arbeitslosenberatungsstellen eine zentrale Funktion für die älteren Arbeitslosen haben bzw. bekommen.

Träger dürfen sich nicht allein als Pädagogen verstehen, sondern müssen stärker die Unternehmensseite in den Blick nehmen. Dies betrifft sowohl die Suche/Identifikation von Betrieben, die ältere Arbeitslose mit spezifischen Qualifikationen nachfragen als auch die Betreuung im Anschluss an die Vermittlung in ein Arbeitsverhältnis. Denn: Der Vermittlungsprozess ist mit dem Arbeitsvertrag nicht abgeschlossen, vielmehr sollte die betriebliche Integrationsphase professionell betreut werden. Zu fragen ist: Wie verlaufen die Integrationsprozesse im Betrieb? Welche betrieblichen Routinen gibt es und sind diese in der Lage, die Arbeitslosen so zu integrieren?

Es sind Koordinierungs- und Unterstützungsstrukturen notwendig, die sich an der individuellen Arbeits- und Lernbiografie der älteren Langzeitarbeitslosen orientieren. Das bedeutet, die Schnittstellen zwischen Trägern, Arbeitssuchenden, den Arbeitsgemeinschaften und den Unternehmen stärker in den Blick zu nehmen. Dabei geht es nicht um die Herausbildung grundsätzlich neuer Strukturen, sondern darum, bestehende Strukturen den neuen Erfordernissen anzupassen bzw. sie in eine bessere Korrespondenz zueinander zu bringen. D.h. es geht um ein besseres Übergangsmanagement, eine bessere Anschlussfähigkeit bisher getrennter Bereiche.

Die im Folgenden angeführten Hypothesen und Erfolgskriterien für die Integrationsmöglichkeiten und das Integrationsverhalten älterer Langzeitarbeitsloser konkretisieren diese generellen, in einer Befragung zum Teil und nur vermittelt zu erfassenden, Einschätzungen.

5.2.2 Thesen zum „Integrationsverhalten Älterer Langzeitarbeitsloser“

Die nachfolgend angeführten Thesen versuchen, wichtige Erfolgsfaktoren zum Integrationsverhalten älterer Arbeitsloser und unterstützende arbeitsmarktpolitische Instrumente analytisch voneinander zu trennen. Faktisch sind Überschneidungen in der Wirkung der einzelnen Erfolgsfaktoren nicht auszuschließen.

These 1: Gegenseitige negative Zuschreibungen der älteren (Langzeit)Arbeitslosen und der Unternehmen stehen einer Arbeitsmarktintegration entgegen. Die älteren Arbeitslosen vermuten eine geringe Integrationsbereitschaft und geringe Integrationsmöglichkeiten auf Seiten der Unternehmen und umgekehrt.

Die vorhandene Integrationsmotivation älterer Langzeitarbeitsloser ist sehr stark an den (vermuteten) Integrationsmöglichkeiten auf dem Arbeitsmarkt und dem konkreten Arbeitskräftebedarf der Unternehmen orientiert.

Insofern ist qualifikations- und branchenbezogen (z. B. Fachkräftemangel in der Gießerei-Industrie, branchenbezogener Gesundheitsverschleiß) wie auch zeitbezogen (z. B. antizipierter zukünftiger Fachkräftemangel) von einem differenzierten Integrationsverhalten, einer unterschiedlichen Integrationsbereitschaft auszugehen.

Die Arbeitsmotivation der älteren Arbeitslosen muss durch eine entsprechende Integrationsbereitschaft auf Seiten der Unternehmen ausgebildet, erhalten oder verstärkt werden („Spiegel der Integrationsbereitschaft“)³⁶.

Individuelle Erfolgsfaktoren

Um Vorurteile potenzieller Arbeitgeber abzubauen, müssen die älteren Langzeitarbeitslosen einerseits verschiedene Grundvoraussetzungen mitbringen und diese bei ihren Aktivitäten zur Stellensuche auch glaubhaft vermitteln können. Dazu gehören:

- eine Grundbereitschaft, (noch längere Zeit) arbeiten zu wollen,
- die Bereitschaft, ihr Erfahrungswissen in das Unternehmen für die zu besetzende Stelle einzubringen,
- eine Bereitschaft zu lebenslangem Lernen sowie
- die Fähigkeit, die Bereitschaft, „wieder arbeiten zu wollen“ und „lebenslang zu lernen“ auch gegenüber dem Arbeitgeber verdeutlichen zu können.

³⁶ vgl. Batteux/ Schneider (2005) (GENERA)

Andererseits müssen ältere Arbeitslose zu einer vorurteilsfreien Wahrnehmung der Branchen- und Beschäftigungssituation in Bezug auf die eigene Qualifikation gelangen, um ihre Möglichkeiten zur Integration realistisch einschätzen und erfolgreiche Suchstrategien entwickeln zu können.

Instrumentelle Erfolgsfaktoren

- Die Suchstrategien Älterer sind häufig zu ungenau, was Misserfolge nach sich zieht; eine Hauptaufgabe der Integrationsprojekte ist es daher, ältere Langzeitarbeitslose über den regionalen Arbeitsmarkt (passende Branchen, Tätigkeitsbereiche) zu informieren. Es sind durch neue Suchstrategien möglichst viele Betriebe zu identifizieren, die bereit sind, ältere (Langzeit)Arbeitslose mit einem spezifischen Qualifikationsprofil einzustellen.
- Um ein Matching zwischen prinzipiell vorhandenen Potenzialen und nachgefragten Qualifikationen zu realisieren, ist das Integrationsprojekt ausgerichtet auf die jeweiligen konkreten Anforderungen der aufnehmenden Betriebe zu konzipieren. Die Qualifizierung sollte an den aktuellen Erfordernissen/Qualifikationsbedarfen orientiert sein.
- Ein Praktikum stellt ein geeignetes Instrument dar, um Wissensbestände zu aktualisieren sowie die Passgenauigkeit vorhandener Kompetenzen und betrieblicher Anforderungen zu überprüfen.
- Projekte, die auf eine Branche ausgerichtet sind, sind dann erfolgreich, wenn ein Branchenmonitoring durchgeführt wird. Je detaillierter die Informationen über die Branche erhoben werden, desto besser können die Bedarfe der Branche bei der Maßnahmeausgestaltung berücksichtigt werden.
- Zu prüfen ist, ob „branchenunabhängige“, stärker beim einzelnen Teilnehmenden und seinen „Qualifikationen“ ansetzende Maßnahmen nicht ebenfalls mittel- und langfristig erfolgreich für die Arbeitsmarktintegration sein können. Hier gilt es, unmittelbaren und mittelbaren Nutzen (kein fachliches Lernen auf „Vorrat“) zu differenzieren.
- Bei der Konzeption des Projektes und der Festlegung der Kriterien für die Teilnehmerauswahl sollten frühzeitig Branchen- bzw. Unternehmensvertreter beteiligt werden. Die aktive Beteiligung von Unternehmensvertretern ist ebenfalls bei der Akquisition von Praktikumsplätzen von hoher Bedeutung.

These 2: Eine erhöhte Veränderungsbereitschaft der älteren Arbeitslosen kann die Integrationschancen in den Arbeitsmarkt verbessern.

Das Engagement bei der Arbeitsplatzsuche von älteren Arbeitslosen ist umso höher, je stärker Vorerfahrungen (Branche, Tätigkeit) zum möglichen Arbeitsplatz existieren. Neue berufliche Orientierungen stellen erhöhte Anforderungen an die Motivation und Orientierungsfähigkeit des Arbeitssuchenden und sind mit starken Ängsten (bzgl. eines möglichen Scheiterns) verbunden. Trotzdem könnte für einen Teil der Langzeitarbeitslosen eine berufliche Neuorientierung neben besseren Chancen auf dem Arbeitsmarkt auch eine nachhaltige Persönlichkeitsstärkung bewirken.

Auch hinsichtlich neuer Qualifikationsanforderungen in der angestammten beruflichen Tätigkeit gibt es häufig Vorbehalte seitens Älterer. In den Maßnahmen sollte deshalb den älteren Langzeitarbeitslosen ein genaues Bild über die geforderten Qualifikationen vermittelt und mit den eigenen Qualifikationen abgeglichen werden.

Flexibilitätsbereitschaft besteht bei älteren Langzeitarbeitslosen mit geringer Qualifikation (häufig SGB II-Leistungsbezug) vor allem in Bezug auf eine weniger qualifizierte respektive geringer entlohnte Beschäftigung. Dagegen haben ältere Langzeitarbeitslose mit „ungebrochener“ Erwerbsbiografie aus Großbetrieben häufiger Lohnvorstellungen, denen gerade von kleinen und mittelständischen Unternehmen nicht im vollen Umfang entsprochen werden kann. Generell hohe Flexibilität besteht hinsichtlich einer zeitlichen Befristung der Tätigkeit.

Grenzen der Flexibilitätsbereitschaft zeigen sich im Hinblick auf die Annahme einer körperlich anstrengenden Arbeit und gegenüber einer Arbeitsaufnahme, die einen Wohnortswechsel nach sich ziehen würde³⁷.

Zu beachten ist dabei, dass die als Vorteil angesehene „berufliche Flexibilität und Veränderung(sbereitschaft)“ gleichzeitig einen Verlust fachlichen Erfahrungswissens bedeutet, die ja gerade einen „Wettbewerbsvorteil“ gegenüber jüngeren Arbeitnehmer/-innen darstellt. Hierbei müssen zwei Arten von Erfahrungswissen unterschieden werden. Das Erfahrungswissen gering qualifizierter älterer Langzeitarbeitsloser ist häufig betriebsgebundenes Organisationswissen. Damit ist es nicht mehr zwangsläufig ein Vorteil, sondern kann auch zum Nachteil werden, wenn spezifische Routinen verfestigt sind und die Einstellung auf neue Arbeitszusammenhänge behindern. Ein universales Erfahrungswissen, welches häufiger bei fachlich hoch Qualifizierten anzutreffen ist, erstreckt sich über Gesamtzusammenhänge in Bezug auf Arbeitsprozesse. Dieses Erfahrungswissen ist als Vorteil anzusehen. Die „altersbedingten Schlüsselqualifikationen“ wie Zuverlässigkeit, Loyalität u.ä. bleiben davon allerdings unberührt.

Individuelle Erfolgsfaktoren

- Der gegenwärtige Arbeitsmarkt bringt neue Qualifikationsanforderungen mit sich. Aufgrund dessen sollten ältere Langzeitarbeitslose sich gegenüber neuen Flexibilitätsanforderungen öffnen, wie z. B. neuen Qualifikationsanforderungen in der bisherigen Tätigkeit oder einem neuen Berufsfeld. Darauf müssen die Älteren durch die Projekte vorbereitet werden.
- Durch betriebsbezogene Qualifizierungsbestandteile, z. B. in Praktika, können konkrete Arbeitsanforderungen besser eingeschätzt werden.
- Der Besitz von beruflichem und generalisiertem Erfahrungswissen höher Qualifizierter kann für bestimmte Berufsgruppen ein wichtiger Erfolgsfaktor sein.

³⁷ Dieser Befund ist ein Ergebnis der nach Altersgruppen differenzierten Analyse des Datensatzes zur Evaluation von ABM- und SAM-Maßnahmen (vgl. Schröder 2004a/b).

Instrumentelle Erfolgsfaktoren

- Projekte sollten neben fachlicher Qualifizierung und Betriebsbezug vor allem darauf setzen, Veränderungsbereitschaft zu entwickeln.
- Projekte sollten das Spektrum der Beschäftigungsmöglichkeiten erweitern, in dem sie z. B. in den individuellen Gesprächen zur Kompetenzfeststellung die Grundlage für eine Veränderungsbereitschaft legen.
- Projekte sind so zu gestalten, dass sie ältere Langzeitarbeitslose dabei unterstützen, sich gezielt zu vermarkten. Dazu gehört Offenheit und Lernbereitschaft gezielt nach außen darzustellen und Selbstlernkompetenz herauszustellen.
- Zu prüfen ist, ob ökonomischer Druck (z. B. vom ALG I zum ALG II) die Flexibilitätserhöhung erhöht oder nicht.

These 3: Ältere Arbeitslose sind keine homogene Gruppe, sondern sind in ihrer individuellen Ausgangslage zu berücksichtigen und anzusprechen.

Die Gruppe der älteren Langzeitarbeitslosen ist durch unterschiedliche Berufs- und Qualifizierungs- respektive Bildungsverläufe, unterschiedliche Kompetenzen und Lebenssituationen und Geschlecht charakterisiert. Es handelt sich also um keine homogene Zielgruppe, sondern um Individuen mit einer spezifischen Lebensbiografie, auf die konkrete Projekte ausgerichtet werden müssen. Auch hier ist die Unterscheidung zwischen betriebsgebundenem und universellem Erfahrungswissen (vgl. These 2) zu beachten.

Ältere Arbeitslose sind motivierter, wenn sie sich als („gewollte“) Zielgruppe angesprochen fühlen. Personalverantwortliche in Unternehmen sollten Ältere mit individuellen Potenzialen, d.h. ihren spezifischen, differenzierten Kompetenzen ansprechen. Auch lebenslaufbezogene Besonderheiten (Migrationshintergrund, Rückkehrer/-innen nach Pflege von Angehörigen etc.) sollten die Arbeitgeber bei ihrem Einstellungsverhalten berücksichtigen.³⁸

Individuelle Erfolgsfaktoren

Neben den spezifischen Qualifikationen und Kompetenzen sind die individuelle Lebenssituation (z. B. familiärer Rückhalt) und individuelle Motivationsfaktoren sowie die voraussichtliche Dauer des restlichen Erwerbslebens zentrale Erfolgs- bzw. Einflussfaktoren für die Integrationsmöglichkeiten in den Arbeitsmarkt.³⁹

Instrumentelle Erfolgsfaktoren

Maßnahmen müssen zielgruppenspezifisch und individuell erwerbs- bzw. qualifikationsbezogen ansetzen. Gefordert sind:

- individuelle, an der Erwerbs- und Bildungsbiografie orientierte intensive Eingangsberatungen, die die älteren Arbeitslosen, „dort abholen, wo sie derzeit stehen“⁴⁰,

³⁸ Vgl. Batteux/ Schneider (2005) (GENERA)

³⁹ Vgl. ebenda

⁴⁰ Vgl. dazu „Offensive für Ältere“ (Equal)

- ein auf der Eingangsberatung basierender, eng an der Biografie orientierter individueller Qualifizierungs- und Vermittlungsprozess,
- eine zielgruppenspezifische Methodik und Didaktik, welche die vorhandene Basisqualifikation sowie soziale Kategorien wie Ethnie und Geschlecht berücksichtigen.

These 4: Die Beschäftigungsfähigkeit der älteren Arbeitslosen ist durch die Förderung zielgruppenspezifischer (altersgerechter) Lernformen zu erhalten und zu erhöhen.

Selbstmanagement- und Lernkompetenzen erhöhen die Beschäftigungsfähigkeit, die aktiven Integrationsbemühungen und die soziale bzw. gesellschaftliche Teilhabe älterer Arbeitsloser.

Viele Projekte in Europa, in Bund, Ländern und Regionen betonen die Bedeutung dieser Schlüsselkompetenzen für eine nachhaltige Entwicklung Lebenslangen Lernens⁴¹. Der europäische Referenzrahmen⁴² benennt acht Schlüsselkompetenzen für lebenslanges Lernen, darunter Muttersprachliche Kompetenz, Computerkompetenz, Lernkompetenz sowie Unternehmerische Kompetenz. „Kompetenzen sind hier definiert als eine Kombination aus Wissen, Fähigkeiten und kontextabhängigen Einstellungen.“ (Kommission, S. 15)

Individuelle Erfolgsfaktoren

Ältere Arbeitslose haben in ihrer Biografie spezifische Lernhaltungen entwickelt. „Lernkompetenz erfordert vom einzelnen stets, seine bevorzugten Lernstrategien, die Stärken und Schwächen seiner Fähigkeiten und Qualifikationen zu kennen und zu verstehen.“ (a.a.O., S. 19) Vorhandene Lernbarrieren sind zu berücksichtigen und (Basis-) Kompetenzen über geeignete Lernangebote und die Kenntnis über die Anforderungsstrukturen des Arbeitsmarkts auf der instrumentellen Ebene zu vermitteln.

Instrumentelle Erfolgsfaktoren

- Die Projekte sollten dazu anleiten, die Notwendigkeit eigenständigen Lernens zu erkennen und entsprechende Management- und Lernkompetenzen bei den älteren Arbeitslosen zu entwickeln. Diese Ausbildung von Selbstmanagement und selbstgesteuertem Lernen bedarf einer strukturierten fachlichen Begleitung. Hierbei sollten lernpsychologisch orientierte Lehr- und Lernkonzepte (z. B. Handlungsorientiertes Lernen) eingesetzt werden und Möglichkeiten des kollektiven Lernens (Übungsfirmen, Erfahrungsaustausch in der Gruppe, gemeinsame Außenkontakte) zur Anwendung kommen.

⁴¹ Beispielhaft sind hier EQUAL Projekte wie GENERA, die Evaluation der Weiterbildungsgesetzes NRW und des Hessischen Weiterbildungsgesetzes HWBG, Projekte des Bundesprogramms Lernende Regionen etc. anzuführen.

⁴² Der Europäische Qualifikationsrahmen (EQR) soll in den verschiedenen EU-Staaten formal wie informell erworbene Kompetenzen vergleichbar machen. Vgl. auch: Kommission der europäischen Gemeinschaften (2005)

These 5: Eine positive (aber realistische) Selbstwahrnehmung erhöht die Integrationschancen.

Integrationsmotivation und -chancen erhöhen sich durch eine positive (aber realistische) Einschätzung des eigenen Profils und der eigenen Kompetenzen in Verbindung mit einer auf die jeweiligen Stärken Bezug nehmende eigenen „Vermarktungsstrategie“.

Individuelle Erfolgsfaktoren

Auf der individuellen Ebene geht es um eine positiv geprägte, aber realistische Grundeinschätzung der eigenen Möglichkeiten. Einer Unterschätzung ist ebenso entgegenzuwirken wie einer Überschätzung. Dazu sind auf der instrumentellen Ebene entsprechende Verfahren einzusetzen.

Instrumentelle Erfolgsfaktoren

- Die Sichtbarmachung und Vermarktung der eigenen formalen und informellen Fähigkeiten ist den älteren Arbeitslosen als zentrale Kompetenz zu vermitteln.
- Umfassende Kompetenzerfassung und Kompetenzbilanzierung sind der Kern für die weitere berufliche Orientierung älterer Arbeitsloser. Erfolgversprechend sind insbesondere Instrumente, die über rein berufsbezogene Qualifikationen hinausreichen, wie z. B. der PROFILPASS⁴³, der informelle sowie ehrenamtliche Kompetenzen und Schlüsselqualifikationen erfasst, oder Instrumente die Fremd- und Eigenwahrnehmung⁴⁴ abgleichen. Im Prozess der Herausarbeitung der Kompetenzen sollte dem „Defizit-Modell des Alters“ argumentativ entgegen gewirkt und Selbstbewusstsein bei den älteren Langzeitarbeitslosen aufgebaut werden.

These 6: Resignationstendenzen kann durch Integrationsmaßnahmen entgegengewirkt werden.

Vorhandene Resignationstendenzen sind umso stärker, je länger die Arbeitslosigkeit besteht.

Um Resignationstendenzen entgegenzuwirken, gilt es, die Projekte (neue Beschäftigung wie neue Selbstständigkeit) mit einer über die rein fachliche Qualifizierung hinausgehenden integrativen Betreuung/Coaching (auch in den ersten Monaten der Beschäftigung, Selbstständigkeit) zu verbinden⁴⁵.

Trotz (realistisch wahrgenommener) geringer Integrationsmöglichkeiten in den ersten Arbeitsmarkt erleben die Teilnehmer/-innen arbeitsmarktpolitischer Maßnahmen subjektiv als eine Verbesserung ihrer allgemeinen Lebenssituation und ihres Selbstwertgefühls⁴⁶. Zudem gilt es, individuell realistische mittelfristige Perspektiven zu entwickeln.

⁴³ Ministerium für Bildung, Kultur und Wissenschaft des Saarlandes (2005b): ProfilPASS. Gelernt ist gelernt./ProfilPASS – Muster. Zugriff am 04. September 2005 unter <http://www.bildungspass.de/medien/download/Profilpass.pdf>

⁴⁴ Vgl. NRW-Initiative „Integration Älterer Langzeitarbeitsloser“, Projekt Integration durch Erfahrung/LVQ Mülheim/Ruhr

⁴⁵ Vgl. Batteux, Schneider (2005), GENERA

⁴⁶ Vgl. Schröder 2004a

Selbstwertgefühl und Selbstverantwortung älterer Arbeitsloser werden durch die über die Integrationsmaßnahmen vermittelten positiven Erfahrungswerte gestärkt. Das Empfinden, zum Erwerbsleben dazu zu gehören und – zumindest zeitweise – beruflich integriert zu sein, fördert kurz- und mittelfristig die berufliche aber auch soziale, gesellschaftliche „Reintegration“. Zugleich verhindert die zwischenzeitliche Integration in das Berufsleben über Integrationsmaßnahmen eine nachhaltige Ausgrenzung und erhält den Bezug zum Arbeitsleben („Stay-in“).

Negativen Erfahrungen der Arbeitslosigkeit und der nicht erfolgten Integration nach (mehreren) Maßnahmen in den ersten Arbeitsmarkt und den damit verbundenen Resignationstendenzen gilt es entgegenzuwirken, indem die Integration in den Arbeitsmarkt durch (zeitlich befristete) nachhaltige und gezielte Maßnahmen zur Stärkung des Selbstwertgefühls, der Motivation und der Selbstverantwortung älterer Arbeitslosen flankiert wird (Vermeidung von hohen „Reaktivierungs- und Reintegrationskosten“).

Dies ist umso wichtiger, als atypische Beschäftigungsformen und die partielle Teilhabe am Erwerbsleben sowie fraktale Erwerbsbiografien für viele Arbeitnehmer/-innen immer häufiger zur Normalität werden. Bewältigungskompetenzen für die immer wieder unterbrochene Erwerbstätigkeit sind notwendig, um die Re-Integration in den Arbeitsmarkt nicht zu gefährden. Dabei ist zu berücksichtigen, dass für viele geringer Qualifizierte eine vollzeitige Integration in das Erwerbsleben wenig realistisch erscheint. Vielmehr ist damit zu rechnen, dass sie zunehmend in marginale Tätigkeiten vermittelt werden, die nicht existenzsichernd sind und somit einer Leistungsaufstockung bedürfen.

Integrationsprojekte, die die Selbstverantwortung und das Selbstwertgefühl nachhaltig verbessern sowie Ressourcen für Bewältigungsstrategien mobilisieren, sind insofern unabdingbare Voraussetzung für eine mittel- und langfristige erfolgreiche Integrationsperspektive und -orientierung der Langzeitarbeitslosen (nachhaltige Stabilisierung durch kontinuierliche „Nachsorge“ und Aktivierung; zeitverzögerte bzw. verlaufsbezogene Integrationschance gilt es zu wahren). Dabei gilt es darauf zu achten, reine „Maßnahmekarrieren“ jenseits des ersten Arbeitsmarktes zu verhindern.

Individuelle Erfolgsfaktoren

Individuelle Erfolgsfaktoren liegen in der Selbstmotivation und den Bewältigungskompetenzen von negativen Erfahrungen und in der Eigeninitiative und der Bereitschaft, die eigenen Probleme anzupacken. Hierfür sind in den Projekten Beratungs- und Coaching-Leistungen zu erbringen und diese in den Verlauf zu integrieren.

Instrumentelle Erfolgsfaktoren

- Projekte sind so zu konzipieren, dass neben den Bereichen Qualifizierung und Vermittlung auch persönlichkeitsstärkende Elemente enthalten sind. Hier gilt es, ebenfalls an den individuellen Voraussetzungen anzusetzen, systematisch und prozessorientiert vorzugehen und für eine nachhaltige Verstetigung dieser Kompetenzen zu sorgen. Die Berücksichtigung und Einbindung des familiären Rahmens, Projektarbeit, Gesundheitstraining, die Verbesserung des Selbstwertgefühls und die Einbindung in ehrenamtliche Tätigkeiten (Stichwort: Teilhabe am sozialen Leben) gehören in diesen Zusammenhang.

- Notwendig sind langfristig angelegte Integrationsanstrengungen (unter Inkaufnahme von „Misserfolgen“ bei der kurzfristigen Integration in den ersten Arbeitsmarkt): Auch bei einer nicht (sofort) geglückten Reintegration in den ersten Arbeitsmarkt erfahren ältere Arbeitslose eine soziale und berufliche „Reintegration“, die ihr Lebensgefühl verbessert, ihre Eigenmotivation und ihre gesellschaftliche und soziale Teilhabe fördert. Zu berücksichtigen ist hier aber die Lebensarbeitszeitperspektive der älteren Arbeitslosen (Dauer der Erwerbstätigkeit bis zum Ruhestand). Auch eine über die Erwerbstätigkeit hinausgehende Möglichkeit, die erlernten Kompetenzen in der Ausführung ehrenamtlicher Tätigkeiten einzusetzen, gilt es hier zu fördern und zu berücksichtigen.

These 7: Die Begleitung der älteren Arbeitslosen nach Aufnahme der Beschäftigung im Betrieb sollte Bestandteil der Integrationsprojekte sein

Damit die Integration älterer Arbeitsloser im Betrieb gelingen kann, ist eine kontinuierliche Begleitung der vermittelten Praktika oder Arbeitsstellen durch die Projektdurchführenden von größter Bedeutung. So können z. B. am Anfang auftretende Probleme am Arbeitsplatz direkt unter Mitwirkung der Projektdurchführenden beseitigt werden oder ggf. gezielt „nachqualifiziert“ werden.

Instrumentelle Erfolgsfaktoren

- Die individuelle Begleitung der älteren Arbeitslosen sollte sich über den gesamten Vermittlungsprozess erstrecken und die gezielte Beratung von Unternehmen auch nach der Vermittlung in Beschäftigung einschließen.
- Die Begleitung und „Nachbetreuung“ sollte mindestens drei Monate ab dem Eintritt in die Beschäftigung dauern.

These 8: Die Existenzgründung älterer Langzeitarbeitsloser sollte als eine realistische Perspektive in Betracht gezogen werden.

Existenzgründungen aus der Arbeitslosigkeit sind - abhängig von biografischen Hintergründen, insbesondere dem Bildungshintergrund - für ältere Langzeitarbeitslose durchaus als realistische Alternative anzusehen. Allerdings ist hier eine Auswahl derjenigen zu treffen, die eine entsprechende Motivation und Nähe zum Milieu „Selbstständigkeit“ sowie eine nachhaltige Existenzgründungsperspektive aufweisen. Die Existenzgründungsberatung sollte unbedingt eine qualifizierte Beurteilung der Businesspläne beinhalten.

Individuelle Erfolgsfaktoren

- Für den potentiellen Gründer/die Gründerin ist eine entsprechende Bereitschaft, „selbstständig“ und eigenverantwortlich zu arbeiten, unabdingbar. Dafür bringt nicht jeder ältere Langzeitarbeitslose eine entsprechende „Mentalität“ mit. Die Existenzgründung muss als Statusgewinn und nicht als Statusverlust wahrgenommen werden.

- Darüber hinaus sind bereits entsprechend ausgewiesene Qualifikationen und Kompetenzen Voraussetzung für den Sprung in die Selbstständigkeit. Es muss eine handwerkliche oder dienstleistungsorientierte Basisqualifikation vorhanden sein, auf die in der Selbstständigkeit aufgebaut und durch diese weiterentwickelt werden kann.

Instrumentelle Erfolgsfaktoren

- Existenzgründungen müssen wegen der besonderen Anforderungen in der ersten Phase der Unternehmensgründung und seiner Etablierung auf dem Markt berufsfachlich und beratend eng begleitet (Stichwort: qualifizierte Beurteilung von Businessplänen) und durch finanzielle Beihilfen (z. B. Übergangsgeld) ergänzt werden, damit ein realistischer Wechsel von der Arbeitnehmer- in die Unternehmer“kultur“ bzw. –perspektive gelingen kann. Motivation und Kompetenzen sind in einer Soll-Ist-Analyse zu erheben, Defizite durch Schulungen auszugleichen.
- Eine „Flucht in die Selbstständigkeit“ ist ohne entsprechende Basis zur Existenzgründung zu verhindern. Eine entsprechende Vorauswahl ist vom Maßnahmeträger zu treffen.

These 9: Integrationsmaßnahmen müssen in eine regionale akteursumfassende Integrationspolitik, -planung eingebunden werden

Die Integration älterer Langzeitarbeitsloser sollte in einer gemeinschaftlichen Aktion branchen-, bedarfs- und zielgruppenorientiert gemeinsam durch ARGEN und Optionskommunen, (Bedarf anmeldende) Unternehmen, Wirtschafts- und Beschäftigungsförderung, Bildungsträger, Sozialpartner und Kammern erfolgen. Durch diese Zusammenarbeit sind Betriebszugänge zu schaffen, projektbezogene regionale Vernetzungen aufzubauen, ehrenamtliche Kräfte einzubinden etc.

Individuelle Erfolgsfaktoren

- Eigene Netzwerkbildung ist auch wichtig, z. B. Exkolleg/-innen, Arbeitgeber, Kund/-innen, ehrenamtliche Beschäftigte

Instrumentelle Erfolgsfaktoren

- Die Unternehmen sind in ihrer regionalen Verankerung und auf konkrete Vorteile bei der Einstellung Älterer anzusprechen. Dies lässt sich z. B. durch eine frühe Einbindung der Unternehmen in Integrationsprojekte über entsprechende Instrumente (Branchenmonitoring, Verknüpfung der Potenzialerhebung mit der Kontaktaufnahme zu Unternehmen, Einbeziehung von Unternehmensvertretern in Auswahlverfahren etc.), aber auch durch Praktika erreichen⁴⁷. Der damit verbundene regionale Bezug kommt auch der Perspektive älterer Arbeitsloser entgegen, die stärker als jüngere in ihrem bereits bestehenden räumlichen Sozial- und Lebensbezug verhaftet sind.

⁴⁷ siehe Projekt im Hochsauerlandkreis (Bundesprogramm 50+).

5.2.3 Erfolgsfaktoren bei der Integration älterer Langzeitarbeitsloser: Übersicht der Hypothesen

Abschließend werden die Hypothesen zum Integrationsverhalten der älteren Langzeitarbeitslosen als Übersicht zusammengestellt. Die detaillierte Übersicht, die auch die zu den einzelnen Hypothesen enthaltenen Indikatoren enthält, befindet sich im Anhang.

Die Integration ist erfolgreicher, wenn...

... gegenseitigen negativen Zuschreibungen der älteren (Langzeit)Arbeitslosen und der Unternehmen entgegengewirkt und die Integrationsmotivation nicht durch die vermutete geringe Integrationsbereitschaft und geringe Integrationsmöglichkeit auf Seiten der Unternehmen beeinträchtigt wird.

... die Veränderungsbereitschaft der älteren Arbeitslosen erhöht (bzw. verbessert) wird.

... ältere Arbeitslose in ihrer individuellen Ausgangslage berücksichtigt und angesprochen werden (Zielgruppenorientierung und/oder individueller Ansatz)

... die Beschäftigungsfähigkeit der älteren Arbeitslosen erhalten bleibt bzw. erhöht wird.

... eine positive (aber realistische) Selbstwahrnehmung besteht.

... Resignationstendenzen durch Integrationsmaßnahmen entgegen gewirkt wird und durch die Teilnahme an mehreren Maßnahmen (falls notwendig) das Selbstwertgefühl und die Selbstverantwortung kurz- oder mittelfristig verbessert werden.

... eine Begleitung auch nach Aufnahme der Beschäftigung oder bei anhaltender Arbeitslosigkeit nach Ende der Maßnahme im engen Sinne aufrechterhalten wird.

... die Existenzgründung älterer Langzeitarbeitsloser als realistische Alternative berücksichtigt wird.

... Integrationsmaßnahmen in eine regionale akteursumfassende Integrationspolitik und Planung eingebunden werden.

5.3 Übersicht der Hypothesen und Indikatoren

Hypothesen: Die Integration älterer Arbeitsloser ist erfolgreicher, wenn ...	individuelle Erfolgsfaktoren	instrumentelle Erfolgsfaktoren
1 gegenseitigen negativen Zuschreibungen durch die älteren Arbeitslosen und Unternehmen entgegengewirkt wird und die Integrationsmotivation nicht durch die vermutete geringe Integrationsbereitschaft und geringe Integrationsmöglichkeit auf Seiten der Unternehmen beeinträchtigt wird.	<ul style="list-style-type: none"> - vorurteilsfreie Wahrnehmung der Branchen- und Beschäftigungssituation in Bezug auf die eigene Qualifikation - Bereitschaft und Motivation, wieder zu arbeiten - Bereitschaft zu lebenslangem Lernen - Bereitstellung des eigenen Erfahrungswissens - Verdeutlichung der Bereitschaft, wieder zu arbeiten, und zu lebenslangem Lernen 	<ul style="list-style-type: none"> - Branchenmonitoring - Beteiligung von Unternehmensvertretern (bei der Maßnahmeentwicklung, evtl. bei Teilnehmerauswahl und bei Akquisition von Praktikumsplätzen). - an konkreten Erfordernissen ausgerichtete Qualifizierung - branchenübergreifende bzw. branchenunabhängige Vermittlung von Schlüsselqualifikationen
2 die Veränderungsbereitschaft der älteren Arbeitslosen erhöht bzw. verbessert wird.	<ul style="list-style-type: none"> - Bereitschaft, etwas Neues anzufangen - Flexibilität im Hinblick auf <ul style="list-style-type: none"> • auszuübende Tätigkeit, • erforderliche Qualifikation • zeitlich, räumliche Anforderungen, • geringere Qualifikationen • geringere Entlohnung • etc. 	<ul style="list-style-type: none"> - Sanktionen (Mittelkürzung, Kürzung der Bezugsdauer) sind bei ausschließlich extrinsischer Motivation nach Einzelfallprüfung in Erwägung zu ziehen. - Förderung von Offenheit und Lernbereitschaft und der Fähigkeit, die eigene Offenheit und Lernbereitschaft zu präsentieren
3 ältere Arbeitslose in ihrer individuellen Ausgangslage berücksichtigt und angesprochen werden.	<ul style="list-style-type: none"> - Artikulation und Bereitschaft, über qualifikatorische Defizite hinausgehende individuelle Rahmenbedingungen (z. B. familiärer Rückhalt, Motivationsfaktoren, aber auch die Restdauer des Erwerbslebens) einzubeziehen 	<ul style="list-style-type: none"> - zielgruppenspezifische Methodik und Didaktik - individuelle Eingangsberatung vor Maßnahmenantritt - Berücksichtigung des individuellen Hintergrundes (über rein qualifikationsbezogene Elemente hinaus); individualisierter Ansatz
4 die Beschäftigungsfähigkeit der älteren Arbeitslosen erhalten bleibt bzw. erhöht wird.	<ul style="list-style-type: none"> - Bereitschaft und Fähigkeit zu Lernen 	<ul style="list-style-type: none"> - individuelle Unterstützungsstrukturen für Lebenslanges Lernen und Selbstmanagement - Fordern im lernpsychologischen Sinne - Förderung von kollektivem Lernen
5 eine positive (aber realistische) Selbstwahrnehmung besteht.	<ul style="list-style-type: none"> - positiv geprägte realistische Einschätzung eigener Möglichkeiten 	<ul style="list-style-type: none"> - passgenaue Anwendung von Kompetenzerfassungs- und Profilinginstrumenten

Hypothesen: Die Integration älterer Arbeitsloser ist erfolgreicher, wenn ...	individuelle Erfolgsfaktoren	instrumentelle Erfolgsfaktoren
6 Resignationstendenzen durch Integrationsmaßnahmen entgegen gewirkt wird und durch die Teilnahme an mehreren Maßnahmen (falls notwendig) das Selbstwertgefühl und die Selbstverantwortung kurz- oder mittelfristig verbessert werden.	<ul style="list-style-type: none"> - Fähigkeit zur Selbstmotivation - Besitz von Bewältigungskompetenzen für negative Erfahrungen und kritischen Lebensphasen, „Übergängen“ - Eigeninitiative und aktive Beschäftigungsorientierung 	<ul style="list-style-type: none"> - individuell zugeschnittene Konzepte zur Persönlichkeitsstärkung (unter Einbezug des persönlichen Lebensrahmens bzw. –„raumes“) - prozess- und biografieorientiertes Vorgehen - Festhalten an der Integrationsabsicht unter Inkaufnahme von Misserfolgen (Falls die mehrfache Teilnahme an Maßnahmen keine Resignationstendenzen hervorruft, sondern persönlichkeitsstärkend wirkt, was individuell im Vorfeld zu überprüfen ist).
7 die Begleitung der älteren Arbeitslosen nach Aufnahme der Beschäftigung im stattfindet.		<ul style="list-style-type: none"> - Mindestens dreimonatige Betreuung über den Eintritt in Beschäftigung hinaus. - Die Maßnahmeleiter sehen die aktive Gestaltung des Vermittlungsprozesses als gleichberechtigten Teil neben der pädagogisch/fachlichen Arbeit an.
8 die Existenzgründung älterer Langzeitarbeitsloser als realistische Alternative berücksichtigt wird.	<ul style="list-style-type: none"> - auf das Wirkungsfeld in der Selbstständigkeit bezogene Basisqualifikationen - selbstständigkeitsfördernde Mentalität, die Selbstständigkeit als Statusgewinn auffasst. 	<ul style="list-style-type: none"> - Einstiegsberatung - Prüfung der Geschäftsidee, Ermittlung realistischer Erfolgskriterien - finanzielle Unterstützung, Anstoß- oder Einstiegsfinanzierung - Anpassung der Qualifikation
9 Integrationsmaßnahmen in eine regionale akteursumfassende Integrationspolitik und -planung eingebunden werden	<ul style="list-style-type: none"> - Bildung und Beteiligung an eigener Lobby-Arbeit 	<ul style="list-style-type: none"> - regional abgestimmte Planung und Umsetzung von (Re-) Integrationsmaßnahmen für ältere Arbeitslose unter Einbindung und Verantwortung aller betroffener Akteure: Politik, öffentliche Verwaltung, Verbände, Unternehmen, Institutionen, Träger etc.

Fragebogen

**Befragung der Projektverantwortlichen
von Maßnahmen zur Integration älterer Langzeitarbeitsloser in
NRW**

im Rahmen der Initiative für ältere Langzeitarbeitslose in NRW



Sehr geehrte Dame, sehr geehrter Herr,

die Sozialforschungsstelle Dortmund (sfs) ist von der Gesellschaft für Innovative Beschäftigungsförderung (G.I.B.) beauftragt, „Erfolgsfaktoren“ zur Integration älterer Langzeitarbeitsloser zu erheben und in konkrete Handlungsempfehlungen umzusetzen. Dazu wollen wir zum einen individuelle Erfolgsfaktoren, die in der Person des älteren Langzeitarbeitslosen verankert sind (z.B. Motivation, Eigeninitiative), und zum anderen Erfolgsfaktoren auf der instrumentellen Ebene (z.B. Maßnahmekonzepte und einzelne Instrumente) analysieren. Dabei möchten wir auf Ihre Fachkenntnisse aus der Praxis zurückgreifen. Wir wollen von Ihnen wissen, wie die von uns benannten Kriterien in konkreten Maßnahmen eingesetzt wurden/werden.

Unsere Erhebung dient **nicht** der Überprüfung oder Bewertung der von Ihnen durchgeführten Maßnahmen. Uns geht es vielmehr darum, Konstellationen von Erfolgsfaktoren für die spezifische Konzeption, Durchführung und Nachbereitung von Integrationsmaßnahmen zu identifizieren und die Ergebnisse für die zukünftige Maßnahmeplanung zur Verfügung zu stellen. Deshalb möchten wir Sie bitten, den vorliegenden Fragebogen auszufüllen. Führen Sie mehrere Maßnahmen durch, füllen Sie bitte für jede Maßnahme einen Fragebogen aus. Damit helfen Sie, die Praxisrelevanz derartiger Integrationsmaßnahmen bei zukünftigen Programmen zu verbessern. Sollten Sie diesen Fragebogen erhalten haben, obwohl Sie **nicht** für die Maßnahme zuständig sind, geben Sie ihn bitte an die verantwortliche Person weiter!

Wichtiger Hinweis: Die Auswertung der Befragung erfolgt anonym, es werden keine trägerbezogenen Auswertungen durchgeführt und weitergegeben.

Hinweise zum Ausfüllen des Fragebogens:

- Bitte lesen Sie sich die jeweilige Frage durch und beantworten Sie diese, indem Sie das jeweils vorgesehene Kästchen markieren bzw. an den entsprechenden Stellen eigenen Text eingeben. Erläuterungen und Bemerkungen zu einzelnen Fragen sind willkommen.
- Bei einigen Fragen verwenden wir eine Skala, die so aussehen könnte:

stimme voll und ganz zu					stimme überhaupt nicht zu	
1	2	3	4	5		
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		

Mit den Zwischenwerten können Sie Ihre Beurteilung abstimmen.

- Sollten Sie bei offenen Fragen mit dem vorgegebenen Platz nicht auskommen, nutzen Sie bitte die Rückseite und machen Sie jeweils die Nummer der Frage kenntlich!

Für Rückfragen stehen Ihnen zur Verfügung:

Gerhard Herrmann (G.I.B. NRW):
Dr. Diana Schumann (G.I.B. NRW):

02041/767-113
02041/767-114

Antonius Schröder (sfs):
Dr. Gudrun Richter-Witzgall (sfs):

0231/8596-283
0231/8596-212

Bitte den Fragebogen bis zum 31. Juli 2006 per Rückumschlag zurückschicken!

Mit freundlichen Grüßen

Antonius Schröder (Projektleiter)

ANGABEN ZUR MAßNAHME

Wir benötigen zuerst einige Angaben zu der von Ihnen durchgeführten Maßnahme im Rahmen der Initiative für ältere Langzeitarbeitslose in NRW.

1. Träger der Maßnahme: _____

Titel der Maßnahme: _____

2. Welchen inhaltlichen Schwerpunkt hat/hatte das oben genannte Projekt?

3. Kann ein Zertifikat erworben werden?

Ja Nein

4. Wenn ein modularer Ansatz verfolgt wird: Werden einzelne Module zertifiziert?

Ja Nein

5. Wie viele TeilnehmerInnen hat/hatte die Maßnahme?

a) Wenn die Maßnahme bereits beendet ist:

	Frauen	Männer	Gesamt
Teilnehmerzahl zu Beginn	_____	_____	_____
Anzahl der Teilnehmer/innen, die die Maßnahme beendet haben.	_____	_____	_____

b) Wenn die Maßnahme noch andauert:

	Frauen	Männer	Gesamt
Teilnehmerzahl zu Beginn	_____	_____	_____
Anzahl der Teilnehmer/innen zum gegenwärtigen Zeitpunkt	_____	_____	_____

6. Auf welche Zielgruppen älterer Langzeitarbeitsloser ist/ war das Projekt ausgerichtet? Mehrfachnennungen möglich!

Keine spezielle Zielgruppe	<input type="checkbox"/>
Frauen	<input type="checkbox"/>
Migrantinnen/Migranten	<input type="checkbox"/>
Personen mit gesundheitlichen Einschränkungen	<input type="checkbox"/>
Personen ohne (verwertbare) Berufsausbildung	<input type="checkbox"/>
Personen mit abgeschlossener und verwertbarer Ausbildung	<input type="checkbox"/>
Personen mit (Fach-) Hochschulabschluss	<input type="checkbox"/>
Eine andere Zielgruppe, und zwar	<input type="checkbox"/>

7. Wie lange waren die TeilnehmerInnen vor Antritt der Maßnahme bereits arbeitslos?

	Frauen	Männer	Gesamt
bis zu 1 Jahr	_____	_____	_____
1 Jahr bis 3 Jahre	_____	_____	_____
3 bis fünf Jahre	_____	_____	_____
länger als 5 Jahre	_____	_____	_____

8. Welche Instrumente werden/wurden im Projekt eingesetzt? Mehrfachnennungen sind möglich!

Besondere Form der Teilnehmendengewinnung und Teilnehmendenauswahl	<input type="checkbox"/>
Assessment-/Orientierungs-/Trainings- und Feststellungsmaßnahmen	<input type="checkbox"/>
Profiling/Entwicklung individueller Hilfepläne	<input type="checkbox"/>
Case Management/Coaching	<input type="checkbox"/>
Sozialpädagogische Begleitung	<input type="checkbox"/>
Fachübergreifende/sprachbezogene Orientierung	<input type="checkbox"/>
Fachbezogene Qualifizierung	<input type="checkbox"/>
Job Scout /Arbeitsvermittlung	<input type="checkbox"/>
Arbeitserprobung	<input type="checkbox"/>
Betriebliche Praktika	<input type="checkbox"/>
Geförderte Beschäftigung nach SGB III	<input type="checkbox"/>
Arbeitsgelegenheiten nach SGB II in der Variante Mehraufwand	<input type="checkbox"/>
Arbeitsgelegenheiten nach SGB II in der Variante Entgelt	<input type="checkbox"/>
Eingliederungszuschüsse/Einstellungszuschuss bei Neugründungen	<input type="checkbox"/>
Betriebliche Beratung in Verbindung mit der betrieblichen Integration der Zielgruppe	<input type="checkbox"/>
Existenzgründungsberatung/förderung	<input type="checkbox"/>
Sonstige Instrumente, und zwar	<input type="checkbox"/>

9. Gibt es weitere Elemente, die Ihrer Meinung nach für die Charakterisierung Ihres Projektes wichtig sind?
Wenn ja, welche sind das?

KONZEPT UND STRUKTUR DER MAßNAHME

10. Die Maßnahme hat/hatte vorwiegend die Vermittlung ...
(Nur eine Nennung)

von **branchenspezifischen** Qualifikationen und Kompetenzen zum Ziel.

die Vermittlung **branchenübergreifender** Qualifikationen und Kompetenzen zum Ziel.

11. Die Teilnehmer werden/wurden ...

in eine **bestimmte** Branche vermittelt.

in **verschiedene** Branchen vermittelt

12. In welche Branche(n) werden/wurden die Teilnehmer/innen vermittelt?

13. Haben Sie ein Branchenmonitoring durchgeführt, um sich über einzelne Branchen zu informieren und die Arbeitskräftenachfrage festzustellen?

Ja Nein

14. Wenn Sie ein eigenes Monitoring-Verfahren durchgeführt haben, bzw. einen entsprechenden Auftrag erteilt haben, schildern Sie bitte kurz die Grundzüge dieses Verfahrens!

15. Wenn Sie kein Monitoringverfahren durchgeführt haben, machen Sie bitte hier einige Angaben zu Ihrer Vorgehensweise bei der Beschaffung von Strukturdaten (Arbeitskräftebedarf) einzelner Branchen!

	Ja	Nein
Es wurden keine Informationen über die Arbeitskräftenachfrage in bestimmten Branchen beschafft.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Da genügend Vorwissen über die anvisierte(n) Branche(n) vorhanden war, wurden keine weiteren Aktivitäten diesbezüglich unternommen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Recherche im Internet, Auswertung bereits veröffentlichter Dokumente wie Branchenberichte etc.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gezielte Kontaktaufnahme mit Unternehmens- oder BranchenvertreterInnen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Sonstige und zwar:

16. Bei der Planung und Konzeption einer Maßnahme wie auch bei der Durchführung können VertreterInnen von Unternehmen beteiligt werden. Wie wird/wurde dies bei Ihrer Maßnahme gehandhabt?

UnternehmensvertreterInnen ...	Ja	Nein
werden/wurden nicht berücksichtigt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
werden/wurden einbezogen, als das Konzept der Maßnahme erarbeitet wurde.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
werden/wurden bei der Erarbeitung der Qualifizierungsbausteine einbezogen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
werden/wurden bei der Auswahl der Teilnehmer/innen einbezogen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
werden/wurden auf die Bereitstellung von Praktikumsplätzen angesprochen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
haben Praktikumsplätze zur Verfügung gestellt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
werden/wurden in die Qualifizierung einbezogen (z.B. durch die Vermittlung von Teilqualifikationen).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
werden/wurden gezielt auf die Übernahme von Maßnahmeteilnehmenden angesprochen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
werden/wurden bezüglich der Einstellung von Maßnahmeteilnehmenden beraten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
werden/wurden bei der Integration der TeilnehmerInnen in den Betrieb begleitet.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Sonstige Formen der Beteiligung von UnternehmensvertreterInnen:

17. Mit wie vielen Unternehmen hatten sie vor und während der Maßnahme regelmäßigen Kontakt?

Ich bzw. meine MitarbeiterInnen hatten **telefonischen** Kontakt mit ____ Unternehmen.

Ich bzw. meine MitarbeiterInnen haben ____ Unternehmen **persönlich** besucht.

18. Wie viele Unternehmen haben (bisher) eine intensivere Beratung (z.B. Information über PraktikumssteilnehmerInnen, StellenbewerberInnen oder Fördermöglichkeiten) durch Sie oder Ihre MitarbeiterInnen in Anspruch genommen?

Eine intensivere Beratung wurde von _____ Unternehmen in Anspruch genommen.

Besprochene Themen:

19. Wie viele Praktikumsplätze haben/hatten Sie für die TeilnehmerInnen akquiriert?

_____ Praktikumsplätze

20. Wie viele Praktikumsplätze wurden von den TeilnehmerInnen selbstständig akquiriert?

_____ Praktikumsplätze

21. Bei wie vielen der von Ihnen in ein Beschäftigungsverhältnis vermittelten TeilnehmerInnen war ein Praktikum ausschlaggebend für die spätere Einstellung?

Bei weniger als 25% der vermittelten TeilnehmerInnen

Bei 25% bis 50 % der vermittelten TeilnehmerInnen

Bei 50% bis 75% der vermittelten TeilnehmerInnen

Bei 75% oder mehr der vermittelten TeilnehmerInnen

EINSTELLUNG UND VERHALTENSWEISEN ÄLTERER LANGZEITARBEITSLÖSER

22. Wie wichtig sind Ihrer Meinung nach die folgenden Einstellungen und Fertigkeiten älterer Langzeitarbeitsloser für die Integration in das Erwerbsleben? In welchem Maße sind/waren diese bereits bei den älteren Langzeitarbeitslosen ihres Projektes vorhanden? (Bitte eine Angabe in jeder Zeile)

	Ist allgemein...					Ist bei den MaßnahmeteilnehmerInnen...				
	sehr wichtig		überhaupt nicht wichtig			...in hohem Maße vorhanden			überhaupt nicht vorhanden	
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Bereitschaft, Neues zu lernen und sich neue Fähigkeiten und Fertigkeiten anzueignen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
Bereitschaft, bis zum Renteneintritt zu arbeiten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
Bereitschaft, Erfahrungswissen zur Verfügung zu stellen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
Selbstbewusster Umgang mit den eigenen Stärken und Schwächen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
Fähigkeit, sich im Vermittlungsgespräch als berufserfahren und lernfähig darzustellen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					

23. Bei den un- bzw. angelernten TeilnehmerInnen mit nicht verwertbarer Berufsausbildung setzen wir voraus, dass sie flexibel sind in Bezug auf:

Bitte eine Angabe in jeder Zeile

	stimme voll und ganz zu			stimme überhaupt nicht zu	
	1	2	3	4	5
die ausübende Tätigkeit (andere als die erlernte und bisher ausgeübte Tätigkeit)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
die Dauer der Arbeitszeit (z.B. Teilzeit, Überstunden)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
die Lage der Arbeitszeit (z.B. Schichtarbeit, Wochenendarbeit)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
die Anfahrtszeit zur Arbeitsstelle	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
die Entlohnung (geringere Entlohnung)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
atypische Arbeitsverhältnisse:					
- Befristete Stelle	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- 400 Euro-Jobs (Minijobs)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Ein-Euro-Jobs	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Praktikum	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

24. Bei höher bis hochqualifizierten TeilnehmerInnen setzen wir voraus, dass sie flexibel sind in Bezug auf:

Bitte eine Angabe in jeder Zeile

	stimme voll und ganz zu			stimme überhaupt nicht zu	
	1	2	3	4	5
die auszuübende Tätigkeit (andere als die erlernte und bisher ausgeübte Tätigkeit)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
die Dauer der Arbeitszeit (z.B. Teilzeit, Überstunden)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
die Lage der Arbeitszeit (z.B. Schichtarbeit, Wochenendarbeit)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
die Anfahrtszeit zur Arbeitsstelle	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
die Entlohnung (geringere Entlohnung)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
die Qualifikationsanforderung der Tätigkeit (Annahme einer Tätigkeit unterhalb des bisherigen Qualifikationsniveaus)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
atypische Arbeitsverhältnisse:					
- Befristete Stelle	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- 400 Euro-Jobs (Minijobs)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Ein-Euro-Jobs	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Praktikum	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

25. Bei wie vielen der von Ihnen in eine Beschäftigung vermittelten Teilnehmenden haben nach Ihrer Einschätzung finanzielle Einbußen bzw. die Aussicht darauf (z.B. Übergang vom ALG I zum ALG II) die Bereitschaft zur Annahme einer Beschäftigung erhöht?

- Spielte keine Rolle
- Bei weniger als 25% der vermittelten TeilnehmerInnen
- Bei 25% bis 50 % der vermittelten TeilnehmerInnen
- Bei 50% bis 75% der vermittelten TeilnehmerInnen
- Bei 75% oder mehr der vermittelten TeilnehmerInnen

26. Bitte beschreiben sie kurz, mit welchen konkreten Konzepten/Instrumenten Sie bei der Förderung von Veränderungsbereitschaft, Offenheit und Lernbereitschaft vorgehen.

27. Wie vermitteln Sie die den TeilnehmerInnen die Fähigkeit, die oben genannten Eigenschaften zu demonstrieren?

28. Haben die TeilnehmerInnen im Laufe der Maßnahme eine höhere Veränderungsbereitschaft entwickelt?

Ja Nein

29. Werden TeilnehmerInnen, die eine hohe Veränderungsbereitschaft aufweisen, Ihrer Einschätzung nach häufiger in Beschäftigung vermittelt als jene, für die das nicht zutrifft?

Ja Nein Weiß nicht

ZIELGRUPPENORIENTIERUNG

30. Wird/wurde eine zielgruppenspezifische Methodik und Didaktik, wie beispielsweise Sprachkurse für MigrantInnen oder spezielle IT-Kurse für Frauen, angewendet?

Ja Nein

Wenn ja: Beschreiben Sie bitte die angewandte zielgruppenspezifische Methodik und Didaktik.

33. Werden/wurden in der Maßnahme zielgruppenspezifische Lernformen angewandt bzw. gefördert? Wenn ja, welche?

	Ja	Nein
Die Maßnahme findet ausschließlich in Lehrgangs-/ Kursform statt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Einige Qualifizierungseinheiten werden in Kleinstgruppen durchgeführt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lernen findet an Arbeitsaufgaben (Übungsfirma) statt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gelernt wird im Prozess der Arbeit.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Handlungsorientiertes Lernen ist zentrales Gestaltungselement.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Maßnahme ist modular aufgebaut.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Es gibt einen Erfahrungsaustausch unter den Teilnehmenden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Es findet selbst organisiertes Lernen in Form von E-Learning statt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Sonstige zielgruppenspezifische Lernformen und zwar:

DOKUMENTATION ERWORBENER QUALIFIKATIONEN UND KOMPETENZEN

34. Die Feststellung der Kompetenzen von älteren Langzeitarbeitslosen wird als wichtige Voraussetzung für eine passgenaue Vermittlung angesehen. Wie haben Sie die Kompetenzen der MaßnahmeteilnehmerInnen festgestellt? Bitte skizzieren Sie neben der Nennung des Instrumentes (z.B. Profiling) die Grundzüge Ihrer Vorgehensweise!

35. In welcher Form werden/wurden die ermittelten Kompetenzen der älteren Langzeitarbeitslosen dokumentiert und für potenzielle Arbeitgeber aufbereitet? Geben Sie bitte hier neben der Benennung der Instrumente (z.B. Kompetenzpass) eine kurze Beschreibung Ihres Vorgehens ab!

36. Hat sich durch die Erfassung und Dokumentation der Qualifikationen und Kompetenzen der TeilnehmerInnen deren Selbstwahrnehmung zum Positiven verändert?

Ja Nein Weiß nicht

37. Bitte erläutern Sie, wie Sie die Selbstwahrnehmung der Teilnehmenden zu Beginn der Maßnahme empfunden haben und beschreiben Sie die Veränderungen, die Sie im Verlauf der Maßnahme festgestellt haben!

38. Führen Sie Matchingprozesse durch, indem Sie Stellenbeschreibungen von Unternehmen mit den Qualifikationen und Kompetenzen der Teilnehmenden abgleichen?

Ja Nein

UNTERSTÜTZENDE UND PERSÖNLICHKEITSTÄRKENDE BESTANDTEILE

39. Um die Persönlichkeit der Teilnehmenden zu stärken und sie bei der Verarbeitung von Misserfolgen zu unterstützen, sind/waren folgende Elemente während der Maßnahme vorgesehen:

	Ja	Nein
ein persönlichkeitsstärkendes Training zur Verarbeitung von Misserfolgen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ein Erfahrungsaustausch zur gegenseitigen Unterstützung der Teilnehmenden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ein individueller Trainingsplan, der die jeweiligen Vorkenntnisse und Biografie der Teilnehmenden berücksichtigt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
eine gezielte Vorbereitung auf anstehende Bewerbungsgespräche	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
eine Begleitung der Maßnahmeteilnehmenden beim Übergang von der Qualifizierung in die Erwerbstätigkeit (während der ersten Monate der Erwerbstätigkeit)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
eine sozialpädagogische Begleitung und Beratung während der Maßnahme, die auch das soziale Umfeld berücksichtigt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sonstiges:		
<hr/>		
<hr/>		
<hr/>		

40. Ältere Langzeitarbeitslose können bereits mehrere Maßnahmen durchlaufen haben. Bitte machen Sie einige Angaben zu den TeilnehmerInnen Ihrer Maßnahme!

	Ja	Nein
Für ältere Langzeitarbeitslose, die in den letzten drei Jahren bereits Maßnahmen durchlaufen haben, steht/stand unsere Maßnahme offen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
In der Maßnahme befinden/befanden sich keine TeilnehmerInnen, die in den letzten drei Jahren bereits andere Maßnahmen durchlaufen haben, obwohl die Maßnahme solchen Arbeitslosen offen stand.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
In der Maßnahme befinden/befanden sich TeilnehmerInnen, die in den letzten drei Jahren bereits an anderen Maßnahmen teilgenommen haben.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Nachfrage:

Wie hoch ist/war die Anzahl der TeilnehmerInnen, die in den letzten drei Jahren bereits eine oder mehrere Maßnahmen durchlaufen haben:

41. Wirkt sich die partielle Teilhabe am Arbeitsmarkt, wie sie durch die Teilnahme an Maßnahmen ermöglicht wird, positiv auf die Beschäftigungsfähigkeit der älteren Langzeitarbeitslosen aus?

Ja Nein Weiß nicht

42. Wir haben nachfolgend die zwei wesentlichen Aufgabenkomplexe für Maßnahmedurchführende benannt. Bitte geben Sie das Verhältnis dieser beiden Aufgabenkomplexe in Ihrer Arbeit durch die Angabe von Prozentzahlen an!

Die Vermittlung fachlicher Kenntnisse und Fähigkeiten sowie die Initiierung und Fortentwicklung der individuellen Lernbereitschaft umfasst...	_____ %
Der Vermittlungsprozess (z.B. Akquisition von Praktikumsplätzen, Herstellen von Unternehmenskontakten) umfasst....	_____ %
insgesamt	100 %

43. Gibt/gab es eine Begleitung der Teilnehmenden in der ersten Zeit nach der Beschäftigungsaufnahme?

ja nein
Im Konzept unserer Maßnahme ist eine Betreuung der Teilnehmenden in der ersten Zeit der neuen Beschäftigung vorgesehen.

Wenn ja, erläutern Sie bitte, in welcher Form diese Betreuung stattfindet!

EXISTENZGRÜNDUNGEN DURCH ÄLTERE LANGZEITARBEITSLÖSE

44. Ein möglicher Weg aus der Erwerbslosigkeit ist die Selbstständigkeit. Welche Rolle spielt/spielte diese Alternative bei Ihrer Maßnahme?

Die spätere Selbstständigkeit der Teilnehmenden ist/war Hauptziel der Maßnahme.

Die spätere Selbstständigkeit ist/war neben der abhängigen Beschäftigung ein Integrationsziel der Maßnahme.

Die Maßnahme zielt/zielte ausschließlich auf eine Integration in abhängige Beschäftigung ab.

45. Wenn die Maßnahme die Existenzgründung in einer bestimmten Branche zum Ziel hat/hatte, um welche Branche(n) handelt es sich?

46. Welche Instrumente bzw. Methoden haben Sie eingesetzt, um die Integration in die Selbstständigkeit zu fördern?

	ja	nein
Einstiegsberatung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Prüfung der Geschäftsidee und des Businessplans sowie Ermittlung realistischer Erfolgskriterien	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
finanzielle Unterstützung durch Einstiegs- bzw. Anstoßfinanzierung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vermittlung grundlegender Selbstständigkeitskompetenzen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
mehrstufiges Verfahren: Vorauswahl (Information), Vertiefung (Beratung), Umsetzung (Begleitung in die Selbstständigkeit)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Einzelberatung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gruppenberatung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Einbindung in regionale Begleitzyklen (branchenbezogen, stadtteilbezogen etc.) nach der Aufnahme der Selbstständigkeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Sonstige eingesetzte Instrumente und Methoden:

47. Machen Sie bitte nun einige Angaben zu den Existenzgründungen, die aus Ihrem Projekt hervorgegangen sind!

	Anzahl der Existenzgründungen
Anzahl der Existenzgründungen, die aus dem Projekt <u>insgesamt</u> hervorgegangen sind:	
In welcher/n Branche/n haben wieviele Existenzgründungen stattgefunden?	Anzahl der Existenzgründungen
-	
-	
-	
-	
-	
-	
-	
-	
-	

48. Wie viele der Teilnehmenden bringen Ihrer Meinung nach die Mentalität für eine erfolgreiche Existenzgründung mit?

- weniger als 25% der TeilnehmerInnen
- 25% bis 50 % der TeilnehmerInnen
- 50% bis 75% der TeilnehmerInnen
- 75% oder mehr der TeilnehmerInnen

49. Woran machen Sie fest, ob ein Teilnehmer/eine Teilnehmerin für eine Existenzgründung in Frage kommt?

REGIONALE KOOPERATION/VERNETZUNG

50. Welche Formen der regionalen Kooperation sind im Zuge Ihrer Maßnahme zur Anwendung gekommen?

	ja	nein
Zusammenarbeit mit anderen Maßnahmeträgern/Weiterbildungseinrichtungen Bitte nennen Sie diese Akteure: _____ _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zusammenarbeit mit lokalen Akteuren der Arbeitsmarkt- und Sozialpolitik (z.B. IHK, HWK, Wirtschaftsförderung, Wohlfahrtsverbände und kirchliche Träger) Bitte nennen Sie diese Akteure: _____ _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zusammenarbeit mit der zuständigen Arbeitsagentur, ARGE oder Optionskommune	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zusammenarbeit mit lokalen Unternehmen bzw. Unternehmensverbänden als Promotoren/Schirmherren/Förderer des Projektes Bitte nennen Sie diese Akteure: _____ _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zusammenarbeit mit lokalen Beratungsstellen für Arbeitslose Bitte nennen Sie diese Akteure: _____ _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zusammenarbeit mit anderen Beratungsstellen (z.B. Schuldnerberatung, Suchtberatung etc.) Bitte nennen Sie die betreffenden Beratungsstellen: _____ _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zusammenarbeit mit der örtlichen Presse, um die Maßnahme publik zu machen und Interesse bei Unternehmen wie potenziellen Teilnehmenden zu wecken! Wie sind Sie vorgegangen? _____ _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

51. Welche Aspekte der Kooperationen haben Ihrer Meinung nach wesentlich zum Maßnahmeerfolg beigetragen?

GESAMTBEURTEILUNG MÖGLICHER ERFOLGSFAKTOREN

52. Nachfolgend haben wir eine Übersicht möglicher Erfolgsfaktoren für die Integration älterer Langzeitarbeitsloser erstellt. Bitte nennen Sie uns die Ihrer Meinung nach fünf wichtigsten Faktoren bezogen auf die individuellen Eigenschaften der Teilnehmenden und bezogen auf die Maßnahmegestaltung.

Nehmen Sie zur Gewichtung dieser fünf Erfolgsfaktoren ein Ranking vor. Dem von Ihnen als am bedeutsamsten angesehen Erfolgsfaktor geben Sie bitte den Rang 1 und verteilen die Rangplätze zwei bis fünf auf die restlichen vier von Ihnen ausgewählten Erfolgsfaktoren. Beurteilen Sie bitte nach diesem Muster (a) die Erfolgsfaktoren, die in Bezug auf Ihre Maßnahme am wichtigsten waren und (b) die Erfolgsfaktoren, die sie unabhängig von Ihrer Maßnahme als wichtig erachten!

Erfolgsfaktoren bezogen auf die individuellen Eigenschaften der älteren Langzeitarbeitslosen

	(a) bezogen auf die eigene Maßnahme	(b) allgemein
Grundsätzliche Bereitschaft und Motivation, wieder zu arbeiten		
Bereitschaft und Fähigkeit zu Lebenslangem Lernen		
Präsentation der Bereitschaft zu Lebenslangem Lernen und der Bereitschaft, wieder zu arbeiten		
Realistische Wahrnehmung von Branchen- und Beschäftigungssituation in Bezug auf die eigene Qualifikation		
Bereitschaft zur Bereitstellung des eigenen Erfahrungswissens		
Bereitschaft, etwas Neues anzufangen		
Flexibilität (Mobilität, geringer entlohnte Tätigkeit, längere Anfahrt, etc.)		
Positiv geprägte realistische Selbsteinschätzung		
Fähigkeit zur Selbstmotivation		
Bewältigungskompetenz zur Überwindung kritischer Lebensphasen		
Eigeninitiative und aktive Beschäftigungsorientierung		
Auf das Wirkungsfeld in der Selbstständigkeit bezogene Basisqualifikationen		
Eine der Selbstständigkeit angemessene Mentalität		

Gibt es Ihrer Ansicht nach weitere individuelle Faktoren, die für die Integration älterer Langzeitarbeitsloser bedeutsam sind?

Erfolgsfaktoren bezogen auf die Maßnahmegestaltung

	(a) bezogen auf die eigene Maßnahme	(b) allgemein
Förderung der Bereitschaft und Motivation, wieder zu arbeiten		
Förderung der Bereitschaft von Unternehmen, ältere Langzeitarbeitslose einzustellen		
Durchführen eines Branchenmonitorings		
Beteiligung von Unternehmensvertretern bei der Maßnahmenentwicklung und -durchführung		
Durchführung von Praktika		
Branchenbezogene Qualifizierung		
Vermittlung branchenübergreifender Schlüsselqualifikationen		
Sanktionen (Kürzung der Bezugsdauer, Mittelkürzung etc.)		
Stärkung der Lernbereitschaft älterer Langzeitarbeitsloser und Ausbildung der Fähigkeit, diese Lernbereitschaft zu präsentieren.		
Stärkung der Fähigkeit zum selbst organisierten Lernen und zu aktivem Selbstmanagement		
Zielgruppenspezifische Methodik und Didaktik		
Berücksichtigung des individuellen Hintergrunds der Teilnehmenden bei der Auswahl und Durchführung der Maßnahme		
Handlungsorientiertes Lernen		
Lernen durch themenzentrierten Erfahrungsaustausch zwischen den Teilnehmenden		
Passgenaue Anwendung von Kompetenzerfassungs- und Profilinginstrumenten		
Individuell zugeschnittene Konzepte zur Persönlichkeitsstärkung		
Integration als Prozess ansehen, der nicht nach einer (erfolglosen) Maßnahme beendet ist (zweite oder dritte Chance durch erneute Teilnahme an einer Maßnahme)		
Betreuung bei der Integration in den Betrieb		
Gleiche Gewichtung von aktiver Gestaltung des Vermittlungsprozesses und pädagogisch/fachlicher Arbeit bei den Maßnahmedurchführenden		
Integrationsmaßnahmen werden in eine regionale akteursumfassende Integrationspolitik und Planung eingebunden.		
Umfassende Unterstützung beim Übergang in die Selbstständigkeit (Einstiegsberatung, Prüfung der Geschäftsidee, finanzielle Unterstützung, notwendige Anpassung der Qualifikationen)		

Gibt es Ihrer Ansicht nach weitere instrumentelle Faktoren, die für die Integration älterer Langzeitarbeitsloser bedeutsam sind?

BEURTEILUNG DES FRAGEBOGENS

53. Die Fragen waren...

	stimme voll und ganz zu			stimme überhaupt nicht zu	
	1	2	3	4	5
verständlich formuliert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
auf die wesentlichen Erfolgsfaktoren bezogen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

54. Diese Fragen habe ich im Fragebogen vermisst:

Wir danken Ihnen für Ihre Mitarbeit!

Falls Sie weitere Anmerkungen, Kritik oder Anregungen haben, können Sie diese auf dieser Seite vermerken oder auf einem separaten Blatt beifügen.

Bitte senden Sie in jedem Fall - auch wenn Sie zu einzelnen Fragen keine Angaben gemacht haben - den ausgefüllten Fragebogen im verschlossenen Rückumschlag an die Sozialforschungsstelle Dortmund Landesinstitut, Herrn Antonius Schröder, Evinger Platz 17, 44339 Dortmund.

Weitere Anmerkungen, Kritik, Anregungen etc.:

5.5 Leitfaden zum Experteninterview mit der Projektleitung der Maßnahme

Einstiegsfragen

Inwiefern beschäftig(t)en Sie sich mit dem Thema „Integration Älterer Langzeitarbeitsloser“ abgesehen von der durchgeführten Maßnahme?

Was unterscheidet Projekte mit Älteren Langzeitarbeitslosen von anderen Projekten zur Integration Langzeitarbeitsloser?

Detaillierte Fragen zum Träger

Was sind Ihre Tätigkeitsbereiche beim Träger X?

Welchem Leitbild folgt der Träger X?

Wie wird dieses Leitbild in der alltäglichen Arbeit umgesetzt?

Was sind die Erwartungen an die MitarbeiterInnen?

Wie werden sie dabei unterstützt?

Was sind die grundsätzlichen Erwartungen an die Teilnehmer/-innen von Maßnahmen?

Wo sehen Sie grundsätzlich Verbesserungsbedarf der Abläufe beim Träger X?

Regionale Arbeitsmarktsituation

Bitte beschreiben Sie den Arbeitsmarkt in Ihrer Region. Welche Arbeitnehmergruppen sind besonders betroffen? Welche Branchen sind besonders betroffen? Was sind die spezifischen arbeitsmarkt- und sozialpolitischen Ansätze in Ihrer Region?

Wie spiegeln sich die regionalen Bedingungen bei Ihren Teilnehmer/-innen wider? Welche Arbeits-Biografien haben sie, welchen sozialen und beruflichen Hintergrund? Wie wirken sich die regional bedingten Hintergründe der Teilnehmer/-innen auf die Gestaltung Ihrer Maßnahmen aus?

Maßnahmekonzeption „Initiative Integration Älterer Langzeitarbeitsloser“

Welche Annahmen über eine aus Ihrer Sicht erfolgreiche Integration in den Arbeitsmarkt haben Sie Ihrem **Maßnahmenkonzept** zugrunde gelegt (Instrumentenset, Auswahl der Teilnehmer/-innen, Einbindung von Betrieben und anderen regionalen Akteuren)?

Was war Ihnen bei der Auswahl der Teilnehmer/-innen besonders wichtig? Bitte beschreiben Sie Ihr Auswahlkonzept für die Teilnehmer/-innen.

Wie würden Sie Ihre Teilnehmer/-innen charakterisieren?

Welche Probleme ergaben sich bei der Vorbereitung der Maßnahme?

Mussten Sie Ihre geplante Vorgehensweise im Projektverlauf ändern? Warum?

Erfolg der Maßnahme

Inwiefern betrachten Sie die Maßnahme als erfolgreich?

Was hat aus Ihrer Sicht den Erfolg der Maßnahme bewirkt?

Mit welchen Verläufen der Maßnahme waren Sie weniger zufrieden?

Was waren die Gründe für weniger zufrieden stellende Ergebnisse aus Ihrer Sicht?

Was würden Sie bei einer weiteren Maßnahme Ihres Trägers zur Integration Langzeitarbeitsloser bei Konzeption und Durchführung ändern?

Regionale Verankerung der Maßnahme

Wie ist die Maßnahme in der Region verankert?

Welche Kontakte zu welchen Institutionen und Personen haben sich bewährt?

Zu welchen Institutionen und Personen hätten Sie sich eine intensivere Zusammenarbeit und Unterstützung gewünscht?

Wie zufrieden sind Sie mit der Öffentlichkeitsarbeit des Projekts? Hat die Maßnahme von der Öffentlichkeitsarbeit profitiert?

Politische und gesellschaftliche Rahmenbedingungen

Wie beurteilen Sie die Förderbedingungen der Landesinitiative: Was hat sich bewährt, was müsste verbessert werden?

Welche politischen und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen müssten aus Ihrer Sicht gegeben sein bzw. geschaffen werden, damit sich ein positives, die Arbeitsmarktintegration älterer Langzeitarbeitsloser beförderndes Klima entwickelt?

Vielen Dank für Ihre Gesprächsbereitschaft!

5.6 Leitfaden für das problemzentrierte Interview mit dem die Maßnahme durchführendem Personal

Anmerkung: Die Nachfragen im jeweiligen Interview werden sich aus den Ergebnissen der zuvor durchgeführten Erhebungsinstrumente „Experteninterview“ und „Dokumentenanalyse“ ergeben.

Einstiegsfragen

Was sind Ihre Aufgabenbereiche beim Träger X?

Wie ist Ihr beruflicher Hintergrund?

Inwiefern haben Sie vor Ihrer Arbeit beim Träger X schon im Rahmen des Themenbereiches „Integration Älterer Langzeitarbeitsloser“ gearbeitet?

Wie setzen Sie das Leitbild des Trägers X bei der alltäglichen Arbeit um?

Vorbereitung und Einleitung der Maßnahme

Bitte beschreiben Sie den Prozess der Maßnahmevorbereitung und Maßnahmeaufnahme.

Was musste z. B. an Infrastruktur für die Maßnahme aufgebaut werden (Räumlichkeiten, Ausstattung, Material)? Wie wurde das Maßnahme-Personal vorbereitet, z. B. spezielle Schulungen? Welche Instrumente zur Qualitätskontrolle wurden entwickelt? Welche Akteure außerhalb des Trägers wurden in welcher Weise in die Vorbereitung zur Maßnahme einbezogen?

Bitte beschreiben Sie in detaillierter Form die Instrumente, die zur Teilnehmer/-innenansprache und -auswahl eingesetzt wurden und beschreiben den Prozess der Teilnehmer/-innenauswahl. Bitte setzen Sie die Auswahl der Teilnehmer/-innen in Bezug zu den Annahmen des Trägers X über einen erfolgreichen Verlauf der Maßnahme.

Bitte charakterisieren Sie den sozialen und beruflichen Hintergrund Ihrer Teilnehmer/-innen. Wenn BewerberInnen abgelehnt werden mussten, was waren die Gründe hierfür?

Welche Probleme gab es insgesamt bei der Implementierung der Maßnahme?

Durchführung der Maßnahme

Wie wurde die Maßnahme konkret durchgeführt? Bitte beschreiben Sie kurz den Prozessverlauf. Wenn es Abweichungen vom eigentlichen Maßnahmeplan gab, was waren die Gründe hierfür?

Bitte beschreiben Sie detailliert den Einsatz der verschiedenen Instrumente in Ihrer Maßnahme.

Wenn Sie an die Instrumente denken, die die individuellen Eigenschaften, Fähigkeiten und Fertigkeiten der Teilnehmer/-innen (TN) positiv beeinflussen sollten, inwieweit wurde(n) **(je nach Instrument spezifisch abzufragen)**

- die individuelle Ausgangslage der TN berücksichtigt?
- zielgruppenspezifische Lernformen umgesetzt?
- den TN realistische Perspektiven (bezogen auf die qualifikatorischen und Lernvoraussetzungen der Teilnehmenden und die Anforderungen im spezifischen Arbeitsmarktsegment) aufgezeigt?
- versucht, das Selbstwertgefühl der TN zu erhalten bzw. zu stärken und Resignationstendenzen entgegenzuwirken?
- Selbstpräsentation und Vermarktungsfähigkeiten gestärkt?

Welche Probleme stellen sich bei der Durchführung der Maßnahme ein?

Wie versuchten Sie diese zu lösen bzw. welche konnten gelöst werden und welche konnten nicht gelöst werden?

Was versuchten Sie bereits im Laufe der Maßnahme anders zu machen?

Wenn es Abbrüche in den Maßnahmen gab, welche Gründe waren dafür ursächlich?

Wenn Sie an die Instrumente mit Beteiligung von Betrieben denken, in welcher Weise wurde(n) **(je nach Instrument spezifisch abzufragen)**

- Betriebe in die Maßnahme mit einbezogen?
- Teilnehmer/-innen und Betriebe zusammen gebracht?
- Betriebe und Teilnehmer/-innen gemeinsam begleitet?

Welche Kriterien standen bei der Betriebsgewinnung im Vordergrund?

Wie wurden die Teilnehmer/-innen auf eine Beschäftigung (auch Praktikum) im Betrieb vorbereitet?

Worauf ist aus Ihrer Sicht der Vermittlungserfolg bei den Teilnehmer/-innen zurückzuführen bzw. wo sehen Sie die hemmenden Faktoren bei den Nichtvermittelten?

Inwiefern konnten aus Ihrer Sicht die bereits durchgeführten Maßnahmebausteine die Teilnehmer/-innen bei der Beschäftigung unterstützen?

Was hätte im Vorfeld und während der Begleitung während der Beschäftigung anders gemacht werden sollen?

Was war während der Nachbegleitung besonders wichtig?

Welche Probleme stell(t)en sich ein?

Wie versuchten Sie diese zu lösen bzw. welche konnten gelöst werden?

Was versuchten Sie anders zu machen?

Welche Erfolge stellten sich ein?

Existenzgründung

Wenn Sie an die Instrumente zur Vorbereitung einer Existenzgründung denken⁴⁸,...

- Welche Eigenschaften, Einstellungen, Fertigkeiten und Fähigkeiten der TN sind gefördert worden?
- Welche spezifischen Anforderungen richten sich an Instrumente zur Förderung der Existenzgründung?
- Warum waren die von Ihnen angebotenen Qualifizierungen wichtig?
- Warum waren zusätzliche Angebote wichtig (z. B. Integration in Gründungsnetze, Austausch mit erfolgreichen ExistenzgründerInnen aus der Arbeitslosigkeit)?
- Welche Probleme stellen sich ein?
- Wie versuchten Sie diese zu lösen bzw. welche konnten gelöst werden?
- Was versuchten Sie anders zu machen?
- Welche Erfolge stellten sich ein?
- Wenn sich TN nach Beendigung der Maßnahme keine Selbständigkeit vorstellen konnten, welche Angebote haben Sie Ihnen gemacht bzw. welche Alternativen haben Sie Ihnen aufgezeigt?

Regionale Kooperation/Vernetzung

Wie muss eine regionale Kooperation, die Ihren Teilnehmenden eine adäquate Unterstützungsstruktur bietet, aussehen?

Was konnte davon in Ihrer Maßnahme umgesetzt werden, was nicht?

Gesamterfolg der Maßnahme:

Wie beurteilen Sie persönlich den Gesamterfolg der Maßnahme? Was ist für Sie persönlich für den Erfolg der Maßnahme besonders wichtig?

Welche zielgruppenspezifischen Unterschiede mussten in ihrer Maßnahme berücksichtigt werden? (Geschlecht, Migrationshintergrund) In welcher Form?

Warum ist die Berücksichtigung bestimmter Zielgruppen und der individuellen Ausgangslage Älterer Langzeitarbeitsloser in Ihrer Maßnahme von hohem Stellenwert/nicht von hohem Stellenwert?

Was muss eine Maßnahme, die die Berücksichtigung der individuellen Ausgangslage Älterer Langzeitarbeitsloser anstrebt, voraussetzen?

Was sind die aus Ihrer Sicht wichtigen Faktoren, die die individuelle Ausgangslage zur Integration in den Arbeitsmarkt bei dem /der Teilnehmenden ausmacht?

⁴⁸ Falls vorhanden. Der Fragebogen zur Befragung des Personals der Maßnahme mit dem Schwerpunkt „Existenzgründung“ wird entsprechend angepasst

Inwiefern hat sich die Berücksichtigung der individuellen Ausgangslage der Teilnehmer/-innen ausgezahlt?

Welche Erwartungen an den Erfolg der Maßnahme durch die Berücksichtigung der individuellen Ausgangslage der Teilnehmer/-innen konnten nicht erfüllt werden?

Abschlussfrage:

Was müsste sich aus Ihrer Sicht verändern, damit ältere Langzeitarbeitslose bessere Integrationschancen hätten? Ggf. nachfragen: Was müsste bei der Gestaltung von arbeitsmarktpolitischen Maßnahmen (Förderbedingungen, finanzielle Unterstützung der Beschäftigung von Älteren Langzeitarbeitslosen etc.) verbessert werden?

5.7 Leitfaden zur Gruppendiskussion mit Projektteilnehmern/-innen

Mit Hilfe der Gruppendiskussion sollen die individuellen Meinungen einzelner Teilnehmer/-innen erfasst werden, die durch die Diskussion mit den anderen spontaner, unkontrollierter und durch die Bezugnahme auf differente Ansichten auch deutlicher zum Ausdruck gebracht werden.

Die Diskussion soll nicht gesteuert oder fokussiert werden, sondern es werden in dieser Gruppe fremdinitiiert Kommunikationsprozesse angestoßen, die sich in ihrem Ablauf und der Struktur zumindest phasenweise einem normalen Gespräch annähern.

Es werden den drei bis vier Teilnehmer/-innen Impulse gegeben, die die für sie zentralen Inhalte anstoßen. Von Interesse ist die Beschreibung des Erlebens der Maßnahme vor dem Hintergrund der Biografie der Teilnehmer/-innen. Die Begleitung der Diskutierenden erfolgt durch erkenntnisgeleitetes Nachfragen.

Prozess der Gruppendiskussion

Zugang zur Maßnahme

- Wie sind Sie auf die Maßnahme aufmerksam geworden?
- Was geschah, bis Sie aufgenommen wurden?
- Wann erhielten Sie den Bescheid, dass Sie aufgenommen wurden?
- Selbsteinschätzung: Persönlicher Zustand vor Maßnahmebeginn.

Verlauf der Maßnahme

- Wie ging es los?
- Wie sahen die unterschiedlichen Qualifizierungsformen aus, an denen Sie teilgenommen haben?
- Wie würden Sie das Klima unter den Maßnahmeteilnehmenden einschätzen?
- Hat sich in dieser Zeit etwas an ihrem persönlichen Zustand, ihrem Befinden verändert?

Erstellung des eigenen Profils während der Maßnahme

- Wie wurden Stärken und Schwächen ermittelt?
- Zu welchem Zeitpunkt wurden ihnen erstmalig konkrete Perspektiven (z. B. ein neues Tätigkeitsfeld) aufgezeigt?
- Welche Ihrer Stärken waren für Ihre neue Tätigkeit ausschlaggebend? (Was haben Sie mitgebracht?)
- In welchen Bereichen war eine Qualifizierung notwendig? (Was fehlte noch?)
- Bitte beschreiben Sie die Qualifizierungsformen!
- Bedeutung von Praktika, Bewerbungstrainings, Zusatzqualifikationen, EDV und Internet
- Was war ausschlaggebend für den erfolgreichen Eintritt in Arbeit?
- Woran hat es gelegen, dass es nicht geklappt hat?

Der Zeitraum zwischen Maßnahmenende und heute

- Ist die Integration gelungen?
- Wenn nicht wie war das weitere Vorgehen?

Erfolgsfaktoren

- Bitte Beurteilen Sie die folgenden Erfolgsfaktoren!
- Was ist ihrer Meinung nach besonders wichtig?
- Welche dieser Faktoren können Sie auf sich selbst beziehen?
- Was hat Ihnen an der Maßnahme besonders gut gefallen?
- Was hätte besser gemacht werden können?

Zum Schluss werden durch den Interviewer Auffälligkeiten und Widersprüche angesprochen.

5.8 Indexbildung

Ranking der Erfolgsfaktoren durch die Maßnahmeträger: Berechnung der Indexwerte

Bei der Frage 52 wurden die Maßnahmeträger aufgefordert, aus der Aufstellung sämtlicher Erfolgsfaktoren (EF)⁴⁹ die nach ihrer Auffassung fünf wichtigsten auszuwählen und diese dann nach ihrer Wichtigkeit mit den Rangplätzen eins bis fünf zu versehen. Der Wert Eins sollte den wichtigsten Erfolgsfaktor kennzeichnen.

Um die Ergebnisse eines solchen Rankings einer Interpretation unterziehen zu können, sollte man die vorhandenen Angaben mit Hilfe statistischer Maßzahlen beschreiben. Bei Rankings ist es üblich, für jedes zu bewertende Objekt (hier die Erfolgsfaktoren) den Durchschnitt aus den vergebenen Rankingwerten zu berechnen. Im Prinzip handelt es sich hierbei um eine arithmetische Mittelwertbildung. Streng genommen darf man die ermittelten Durchschnittswerte aber nicht als arithmetisches Mittel bezeichnen, da kein metrisches Skalenniveau vorliegt.

Es ist angebracht, von einer Indexbildung zu sprechen und somit die Durchschnittswerte als Indexwerte zu bezeichnen.

Der Indexwert eines EF soll aussagen, welche Bedeutung diesem Erfolgsfaktor durch die Träger beigemessen wird.

Für die Bedeutung des Erfolgsfaktors sind zwei Dinge entscheidend:

- Wie viele Träger den Speziellen EF als einen der fünf wichtigsten nennen und
- Welcher Rangplatz ihm im Durchschnitt zugeordnet wird.

Diese beiden Dimensionen sind isoliert betrachtet wenig aussagekräftig. Schaut man sich nur an, wie oft die jeweiligen EF genannt wurden, weiß man zwar, welche Erfolgsfaktoren von der Mehrheit der Träger als wichtig angesehen werden. Die tiefer gehenden Informationen über die Rangplätze werden aber nicht einbezogen.

Errechnet man einfach nur den Durchschnitt der Rangplätze, die ein Erfolgsfaktor erhält⁵⁰, handelt man methodisch falsch. In der Frage 52 kommt der Nichtberücksichtigung eines EF eine hohe Bedeutung zu. Wird ein EF nicht bewertet heißt das: „Der EF gehört nicht zu den fünf wichtigsten EF!“.

Ein Index soll also einen EF als bedeutend kennzeichnen, wenn er häufig von den Trägern genannt wird und darüber hinaus hohe Rangplätze zugeordnet bekommt.

⁴⁹ Das im Folgenden beschriebene Prozedere bezieht sich im Fragebogen auf individuelle Erfolgsfaktoren in Bezug auf die eigene Maßnahme, individuelle Erfolgsfaktoren allgemein, instrumentelle Erfolgsfaktoren in Bezug auf die eigene Maßnahme und instrumentelle Erfolgsfaktoren allgemein.

⁵⁰ Man teilt also die Summe der vergebenen Rangplätze durch die Zahl der Träger, die einen Rangplatz vergeben haben.

Folgende Konstruktionsweise führt dazu, dass ein EF, der häufig genannt wird und vergleichsweise hohe Rangplätze zugewiesen bekommt, durch einen hohen Indexwert als bedeutend gekennzeichnet wird:

.Damit der Index bei hoher Bedeutung einen hohen Wert annimmt, wird für die Berechnung eine Umcodierung vorgenommen: Der Rangplatz eins kriegt den Wert fünf zugewiesen usw. Für jeden EF wird die Summe aus dem Produkt der einzelnen Werte der Rangplätze und der relativen Häufigkeit ihrer Nennung des Rangplatzes gebildet. Dies ist dieselbe Vorgehensweise wie bei der Bildung des arithmetischen Mittels.

Das Minimum und das Maximum dieses Index verdeutlichen noch einmal seine Aussagekraft:

- Minimum: Wird ein EF nicht einmal genannt, wird ihm der Wert null zugewiesen ($0*5+0*4+0*3+0*2+0*1=0$).
- Maximum: Bekommt ein EF von allen Trägern den Rangplatz eins zugewiesen, ist der Indexwert fünf. ($1*5+0*4+0*3+0*2+0*1=5$).

Für die Berechnung des Index dürfen nur jene Träger berücksichtigt werden, die die Bewertung auch korrekt durchgeführt haben. Bei diesen Trägern ist die Nichtnennung eines Faktors eine Bewertung desselben. Dies gilt nicht für Träger, die gar keinen Faktor bewertet haben.

Beispielhaft nun die Berechnung des Indexwertes für den individuellen EF „Grundsätzliche Bereitschaft und Motivation, wieder zu arbeiten“ (bezogen auf die eigene Maßnahme):

Werte	Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente
1	28	57,1	84,8
2	4	8,2	12,1
3	1	2	3
4	0	0	0
5	0	0	0
Nennungen gesamt	33	67,3	100
Keine Nennung	16	32,7	0
Gesamt	49	100	100

Gemäß der obigen Beschreibung wird also folgende Rechnung durchgeführt:

$$0,571*5+0,082*4+0,02*3= 3,24$$

5.9 Gewichtung der Erfolgsfaktoren durch die Träger

5.9.1 Individuelle Erfolgsfaktoren

		(a) bezogen auf die eigene Maßnahme
1	Grundsätzliche Bereitschaft und Motivation, wieder zu arbeiten	3,24
2	Eigeninitiative und aktive Beschäftigungsorientierung	2
3	Flexibilität (Mobilität, geringer entlohnte Tätigkeit, längere Anfahrt, etc.)	1,72
4	Bereitschaft, etwas Neues anzufangen	1,66
5	Realistische Wahrnehmung von Branchen- und Beschäftigungssituation in Bezug auf die eigene Qualifikation	1,63
6	Fähigkeit zur Selbstmotivation	1,1
7	Positiv geprägte realistische Selbsteinschätzung	0,89
8	Präsentation der Bereitschaft zu Lebenslangem Lernen und der Bereitschaft, wieder zu arbeiten	0,86
9	Bereitschaft und Fähigkeit zu Lebenslangem Lernen	0,66
10	Bewältigungskompetenz zur Überwindung kritischer Lebensphasen	0,65
11	Eine der Selbstständigkeit angemessene Mentalität	0,31
12	Bereitschaft zur Bereitstellung des eigenen Erfahrungswissens	0,1
13	Auf das Wirkungsfeld in der Selbstständigkeit bezogene Basisqualifikationen	0,08

		(b) allgemein
1	Grundsätzliche Bereitschaft und Motivation, wieder zu arbeiten	2,87
2	Eigeninitiative und aktive Beschäftigungsorientierung	2,02
3	Realistische Wahrnehmung von Branchen- und Beschäftigungssituation in Bezug auf die eigene Qualifikation	1,76
4	Bereitschaft, etwas Neues anzufangen	1,72
5	Flexibilität (Mobilität, geringer entlohnte Tätigkeit, längere Anfahrt, etc.)	1,31
6	Positiv geprägte realistische Selbsteinschätzung	1,04
7	Fähigkeit zur Selbstmotivation	0,98
8	Präsentation der Bereitschaft zu Lebenslangem Lernen und der Bereitschaft, wieder zu arbeiten	0,92
9	Bereitschaft und Fähigkeit zu Lebenslangem Lernen	0,78
10	Bewältigungskompetenz zur Überwindung kritischer Lebensphasen	0,47
11	Eine der Selbstständigkeit angemessene Mentalität	0,26
12	Bereitschaft zur Bereitstellung des eigenen Erfahrungswissens	0,1
13	Auf das Wirkungsfeld in der Selbstständigkeit bezogene Basisqualifikationen	0,02

5.9.2 Instrumentelle Erfolgsfaktoren

		(a) bezogen auf die eigene Maßnahme
1	Förderung der Bereitschaft und Motivation, wieder zu arbeiten	1,98
2	Förderung der Bereitschaft von Unternehmen, ältere Langzeitarbeitslose einzustellen	1,77
3	Durchführung von Praktika	1,75
4	Vermittlung branchenübergreifender Schlüsselqualifikationen	1,07
5	Stärkung der Fähigkeit zum selbst organisierten Lernen und zu aktivem Selbstmanagement	1,02
6	Branchenbezogene Qualifizierung	0,85
7	Berücksichtigung des individuellen Hintergrunds der Teilnehmenden bei der Auswahl und Durchführung der Maßnahme	0,81
8	Stärkung der Lernbereitschaft älterer Langzeitarbeitsloser und Ausbildung der Fähigkeit, diese Lernbereitschaft zu präsentieren.	0,79
9	Zielgruppenspezifische Methodik und Didaktik	0,74
10	Individuell zugeschnittene Konzepte zur Persönlichkeitsstärkung	0,56
11	Handlungsorientiertes Lernen	0,55
12	Passgenaue Anwendung von Kompetenzerfassungs- und Profilinginstrumenten	0,51
13	Beteiligung von Unternehmensvertretern bei der Maßnahmenentwicklung und -durchführung	0,39
14a	Integration als Prozess ansehen, der nicht nach einer (erfolglosen) Maßnahme beendet ist (zweite oder dritte Chance durch erneute Teilnahme an einer Maßnahme)	0,38
14b	Gleiche Gewichtung von aktiver Gestaltung des Vermittlungsprozesses und pädagogisch/fachlicher Arbeit bei den Maßnahmedurchführenden	0,38
15	Lernen durch themenzentrierten Erfahrungsaustausch zwischen den Teilnehmenden	0,34
16a	Betreuung bei der Integration in den Betrieb	0,26
16b	Umfassende Unterstützung beim Übergang in die Selbstständigkeit (Einstiegsberatung, Prüfung der Geschäftsidee, finanzielle Unterstützung, notwendige Anpassung der Qualifikationen)	0,26
17	Durchführen eines Branchenmonitorings	0,15
18	Sanktionen (Kürzung der Bezugsdauer, Mittelkürzung etc.)	0,064
19	Einbindung der Integrationsmaßnahmen in eine regionale akteursumfassende Integrationspolitik und -planung	0,021

		(b) allgemein
1	Förderung der Bereitschaft von Unternehmen, ältere Langzeitarbeitslose einzustellen	2,19
2	Förderung der Bereitschaft und Motivation, wieder zu arbeiten	1,64
3	Durchführung von Praktika	1,53
4	Berücksichtigung des individuellen Hintergrunds der Teilnehmenden bei der Auswahl und Durchführung der Maßnahme	1,15
5	Stärkung der Fähigkeit zum selbst organisierten Lernen und zu aktivem Selbstmanagement	1,07
6	Vermittlung branchenübergreifender Schlüsselqualifikationen	1,02
7	Zielgruppenspezifische Methodik und Didaktik	0,72
8	Stärkung der Lernbereitschaft älterer Langzeitarbeitsloser und Ausbildung der Fähigkeit, diese Lernbereitschaft zu präsentieren.	0,66
9	Individuell zugeschnittene Konzepte zur Persönlichkeitsstärkung	0,62
10	Branchenbezogene Qualifizierung	0,58
11	Integration als Prozess ansehen, der nicht nach einer (erfolglosen) Maßnahme beendet ist (zweite oder dritte Chance durch erneute Teilnahme an einer Maßnahme)	0,55
12	Passgenaue Anwendung von Kompetenzerfassungs- und Profilinginstrumenten	0,47
13	Gleiche Gewichtung von aktiver Gestaltung des Vermittlungsprozesses und pädagogisch/fachlicher Arbeit bei den Maßnahmedurchführenden	0,39
14	Umfassende Unterstützung beim Übergang in die Selbstständigkeit (Einstiegsberatung, Prüfung der Geschäftsidee, finanzielle Unterstützung, notwendige Anpassung der Qualifikationen)	0,36
15	Beteiligung von Unternehmensvertretern bei der Maßnahmenentwicklung und -durchführung	0,32
16	Lernen durch themenzentrierten Erfahrungsaustausch zwischen den Teilnehmenden	0,3
17	Betreuung bei der Integration in den Betrieb	0,23
18a	Handlungsorientiertes Lernen	0,17
18b	Durchführen eines Branchenmonitorings	0,17
19	Integrationsmaßnahmen werden in eine regionale aktEURsumfassende Integrationspolitik und Planung eingebunden.	0,11
20	Sanktionen (Kürzung der Bezugsdauer, Mittelkürzung etc.)	0,043

5.9.3 Erfolgreiche Projekte⁵¹: Individuelle Erfolgsfaktoren

		bezogen auf die eigene Maßnahme
1	Grundsätzliche Bereitschaft und Motivation, wieder zu arbeiten	2,4
2	Eigeninitiative und aktive Beschäftigungsorientierung	1,8
3	Flexibilität (Mobilität, geringer entlohnte Tätigkeit, längere Anfahrt, etc.)	1,5
3	Positiv geprägte realistische Selbsteinschätzung	1,5
4	Präsentation der Bereitschaft zu Lebenslangem Lernen und der Bereitschaft, wieder zu arbeiten	1,3
4	Bereitschaft, etwas Neues anzufangen	1,3
5	Fähigkeit zur Selbstmotivation	1,1
6	Realistische Wahrnehmung der Branchen- und Beschäftigungssituation in Bezug auf die eigene Qualifikation	1
7	Bereitschaft und Fähigkeit zu Lebenslangem Lernen	0,6
7	Bewältigungskompetenz zur Überwindung kritischer Lebensphasen	0,6
8	Eine der Selbstständigkeit angemessene Mentalität	0,44
9	Auf das Wirkungsfeld in der Selbstständigkeit bezogene Berufsqualifikationen	0
9	Bereitschaft zur Bereitstellung des eigenen Erfahrungswissens	0

⁵¹ Eine Maßnahme wurde als erfolgreich eingestuft, wenn die durch die ABBA Begleiterhebung ermittelte positive Verbleibsquote nach vier Wochen oder sechs Monaten größer oder gleich 40 Prozent ist.

5.9.4 Erfolgreiche Projekte⁵²: Instrumentelle Erfolgsfaktoren

		Bezogen auf das eigene Projekt
1	Förderung der Bereitschaft von Unternehmen, ältere Langzeitarbeitslose einzustellen	2,7
2	Berücksichtigung des individuellen Hintergrunds der Teilnehmenden bei der Auswahl und Durchführung der Projekt	1,8
3	Durchführung von Praktika	1,3
4	Vermittlung branchenübergreifender Schlüsselqualifikationen	1,1
5	Förderung der Bereitschaft und Motivation, wieder zu arbeiten	1,0
6	Zielgruppenspezifische Methodik und Didaktik	0,9
6	Lernen durch themenzentrierten Erfahrungsaustausch zwischen den Teilnehmenden	0,9
7	Stärkung der Lernbereitschaft älterer Langzeitarbeitsloser und Ausbildung der Fähigkeit, diese Lernbereitschaft zu präsentieren.	0,7
8	Integration als Prozess ansehen, der nicht nach einer (erfolglosen) Projekt beendet ist (zweite oder dritte Chance durch erneute Teilnahme an einer Projekt)	0,6
9	Stärkung der Fähigkeit zum selbst organisierten Lernen und zu aktivem Selbstmanagement	0,6
10	Individuell zugeschnittene Konzepte zur Persönlichkeitsstärkung	0,4
10	Passgenaue Anwendung von Kompetenzerfassungs- und Profiling-instrumenten	0,4
11	Handlungsorientiertes Lernen	0,3
11	Branchenbezogene Qualifizierung	0,3
12	Beteiligung von Unternehmensvertretern bei der Maßnahmeplanung und Durchführung	0,2
13	Sanktionen (Mittelkürzung)	0,1
13	Betreuung bei der Integration in den Betrieb	0,1
13	Gleiche Gewichtung von Qualifizierung und Vermittlung	0,1
14	Durchführung eines Branchenmonitorings	0
14	Einbindung in regionale Integrationsplanung	0

⁵² Eine Maßnahme wurde als erfolgreich eingestuft, wenn die durch die ABBA Begleiterhebung ermittelte positive Verbleibsquote nach vier Wochen oder sechs Monaten größer oder gleich 40 Prozent ist.

5.10 Literaturverzeichnis

- BGSO e. V., Geschäftsstelle Nationaler Aktionsplan (2004): Zur Erarbeitung eines Aktionsplans durch die Bundesregierung zur Bewältigung der demografischen Herausforderungen. Bonn
- Batteux, H., Schneider, B.: Job Integration: Gewinnung neuer Beschäftigtengruppen. In: Equal-Entwicklungspartnerschaft Genera (2005): Neue Perspektiven für Ältere und Jüngere im Betrieb
- Bellmann, Lutz: Betriebliche Einstellung älterer Arbeitnehmer, <http://fdz.iab.de> : IAB - Ergebnisse aus dem Betriebspanel; 12.01.2006
- Bleck, C. (2004): Abschlussbericht der Fachhochschule Düsseldorf im Rahmen der EQUAL-Entwicklungspartnerschaft „Offensive für Ältere“. Düsseldorf (Download unter: http://www.offensive-fuer-aeltere.de/pdf/abschlussbericht_2004.pdf)
- Brussig, Martin, Matthias Knuth, Oliver Schweer: Arbeitsmarktpolitik für ältere Arbeitslose. Erfahrungen mit „Entgeltsicherung“ und „Beitragsbonus“; IAT-Report Nr. 2, 2006
- Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit (2005): „Ideenwettbewerb des Bundesministerium für Arbeit: Beschäftigungspakt für Ältere in den Regionen.“ Bekanntmachung vom 15 Juni 2005.
- Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2005): „Bundesprogramm ‚Perspektive 50 Plus‘ hilf Regionen, mehr Impulse für die Beschäftigung älterer Menschen zu setzen.“ Pressemitteilung vom 30.11.2005. Berlin
- Bund Junger Unternehmer (2006): „Oldies sind Goldies. Junge Unternehmer schätzen ältere Arbeitnehmer.“ Pressemitteilung vom 17.01.2006
- Dahlbeck, E./Cirkel, M. (2004): „Lebensqualität im Alter- ein Arbeitsfeld für ältere Arbeitslose?“. Endbericht im Rahmen der EQUAL-Entwicklungspartnerschaft „Offensive für Ältere“. Gelsenkirchen: Inst. Arbeit und Technik (Download unter: <http://www.offensive-fuer-aeltere.de/pdf/endversion.pdf>)
- Eichhorst, W./Spross, C. (2005): „Arbeitsmarktpolitik für Ältere. Die Weichen führen noch nicht in die gewünschte Richtung.“ In: IAB Kurzbericht 16/05.10.2005. Nürnberg
- Eichhorst, Werner (2006): Beschäftigung Älterer in Deutschland: Der unvollständige Paradigmenwechsel. In IZA discussion paper Nr. 1985. Bonn
- Entwicklungspartnerschaft „AEIOU – Arbeitsfähigkeit erhalten für Individuen, Organisationen, Unternehmen“, arbeitsleben KEG, Gmunden-Hamburg, www.equal-aeiou.at

Enzenhofer, E./Muralter, D./Rapa, S./Simbürger, E., Steiner, K. (2004): „Erwerbsrealität von älteren ArbeitnehmerInnen: Chancen und Barrieren. In AMS Info 67. Wien

EQUAL-Entwicklungspartnerschaft „Offensive für Ältere“ (2005): Erfahrung zahlt sich aus! Ergebnisbericht der „Offensive für Ältere“: Köln (Download unter: www.offensive-fuer-aeltere.de)

EQUAL-Entwicklungspartnerschaft „Offensive für Ältere“ (2004): Good-Pratice-Ansätze am Arbeitsmarkt. Ideenbörse für Unternehmen. Köln (Download unter: http://www.offensive-fuer-aeltere.de/pdf/good_pract.pdf)

Frerichs, F.; Taylor, P. (2005): The greying of the labour market: What can Britain and Germany learn from each other?. London (Download unter: <http://www.agf.org.uk/pubs/pdfs/1425web.pdf>)

Geißler-Gruber, B.; Geißler, H.: (2004): Aktives Altern in KMU mit alternsgerechten Arbeitskarrieren. Unveröffentlichtes Arbeitspapier der der österreichischen EQUAL-Entwicklungspartnerschaft „AEIOU – Arbeitsfähigkeit erhalten für Individuen, Organisationen, Unternehmen“, arbeitsleben KEG, Gmunden-Hamburg, www.equal-aeiou.at

G.I.B. Info 4/04, S.11-13

Halbjahresbericht 2005 der Bundesagentur für Arbeit, Tabelle Ältere Arbeitslose, S.32, Quelle: Statistik der BA: Sonderauswertung

IAB Kurzbericht Nr. 16 / 5.10.2005

Koller, B./Bach,H./Brixy,U. (2003): „Ältere ab 55 Jahre – Erwerbstätigkeit; Arbeitslosigkeit und Leistungen in der Bundesanstalt für Arbeit“. In: IAB Werkstattbericht 5/2003.

Koller, B./Plath H. (2000): Qualifikation und Qualifizierung ältere Arbeitnehmer. In: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, Nr. 1,33 Jhg., S. 112-125.

Kommission der Europäischen Gemeinschaften (2005): Vorschlag für eine Empfehlung des europäischen Parlaments und des Rates zu Schlüsselkompetenzen für lebenslanges Lernen

Koße, S./Luschei, F./Schmitz-Mandrella/U. u. a. (2003): Neue Arbeitsplätze durch ABM? Exemplarische und quantitative Studien über arbeitsplatzgenerierende Effekte im Rahmen von öffentlich geförderter Beschäftigung; in: IAB Werkstattbericht 11/2003, Nürnberg.

Ministerium für Bildung, Kultur und Wissenschaft des Saarlandes (2005b): ProfilPASS. Gelernt ist gelernt. /ProfilPASS – Muster. Zugriff am 04. September 2005 unter

<http://www.bildungspass.de/medien/download/Profilpass.pdf>

Müntefering, F. (2006): „Die Kraft der Erfahrung nutzen. Die Perspektiven einer älter werdenden Gesellschaft.“ Bundesministerium für Arbeit und Soziales

Organisation for Economic Co-operation and Development (2005): Ageing and employment policies. Canada (Download unter:
<http://213.253.134.29/oecd/pdfs/browseit/8105161E.PDF>)

Organisation for Economic Co-operation and Development (2005): Ageing and employment policies. Denmark (Download unter:
<http://213.253.134.29/oecd/pdfs/browseit/8105211E.PDF>)

Pressemitteilung vom 8.9.05, Quelle <http://www.staat-modern.de>. Stand:12.01.06

Reichert, A. (2005): Evaluation des Vermittlungsprozess und des Vermittlungserfolgs der „Offensive für Ältere“. Endbericht der Forschungsstelle für Gerontologie e.V.. Dortmund (Download unter: http://www.offensive-fuer-aeltere.de/pdf/endbericht_ftg.pdf)

Rothkirch, Christoph, von et al. (2005): „Einstellung älterer Arbeitnehmer zum Renteneintritt. Eine empirische Untersuchung in nordrhein-westfälischen Betrieben. Kurzfassung. WSI, ZENIT (download unter:
<http://www.arbeitsmarkt.nrw.de/aktuelles/material/aeltere-arbeitnehmer-kurzfassung.pdf>

Russig, B/ Knuth, M./Schweer, O. (2006): „Arbeitsmarktpolitik für ältere Arbeitslose. Erfahrungen mit Entgeltsicherung und Beitragsbonus“. In: IAT-Report 2/2006. Gelsenkirchen

Schröder, A. (2004a): „Erfolg und Wirkungen arbeitsmarktpolitischer Maßnahmen. Ergebnisbericht der Callcenter gestützten Verbleibsevaluation von Maßnahmeteilnehmer/-innen in ABM/SAM (2002-2004)“. Dortmund (sfs)

Schröder, A. (2004b): „Erfolg und Wirkungen arbeitsmarktpolitischer Maßnahmen. Anhang“ Dortmund (sfs)

Schröder, A. et al. (2003): „ Betriebsbefragung zur beruflichen Integration älterer Arbeitnehmer/-innen in der Deutschsprachigen Gemeinschaft Belgiens. In Betrieben der Deutschsprachigen Gemeinschaft Belgiens im Rahmen des Equal-Projektes MIDlife-ChALLENGE (MIDCHALL). Dortmund (sfs)

Schupp, J. (2006): „Langzeitarbeitslos – Tiefe Narben im Lebenslauf“ in Frankfurter Rundschau 15.03.2006

Strauß, J./Tech, D. (2006): „Demographischer Wandel und Betriebsratsarbeit. Alternde Belegschaften.“ In: Der Betriebsrat 2/2006 (7-11)

Internetquellen:

- <http://www.equal-aeiou.at/>
- <http://www.iab.de/asp/info/thema.asp>
- <http://www.offensive-fuer-aeltere.de/>
- http://www.perspektive50plus.de/content/e122/e123/index_ger.html
- <http://www.bmbf.de/de/414.php>
- <http://www.inqa.de/Inqa/Navigation/Themen/demographischer-wandel.html>