

## Die AktivFirma als innovativer Förder- und Qualifizierungsansatz für ältere Langzeitarbeitslose

► In Deutschland ist die Arbeitsmarktsituation Älterer prekär, Ältere werden vom Arbeitsmarkt systematisch ausgeschlossen. Im vorliegenden Beitrag sollen Lösungswege einer „Good Practice“ für eine adäquate Integrationsförderung der am Arbeitsmarkt am stärksten benachteiligten Zielgruppe aufgezeigt werden. Im Rahmen der vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) geförderten Initiative Perspektive 50plus „Beschäftigungspakte für Ältere in den Regionen“ wird in Nürnberg das Konzept der AktivFirma nach der Methode der Arbeitsfabrik erfolgreich erprobt. Erste Ergebnisse zeigen eine positive Bilanz. Neben dem direkten Übergang in eine Beschäftigung gibt es besondere Fortschritte im Bereich der sozialen Integration.



**BRIGITTE GELDERMANN**

Forschungsinstitut betriebliche Bildung gGmbH: Leitung des Projektbereichs Weiterbildung, wissenschaftliche Begleitung im Projekt Pakt50 für Nürnberg



**MARIO GOTTWALD**

Wiss. Mitarbeiter im Forschungsinstitut Betriebliche Bildung, verantwortlich für die Evaluation des Pakt50 für Nürnberg

### Das Konzept der AktivFirma

Menschen über 50 Jahre stellen 35 % aller Langzeitarbeitslosen. Eine weitere Verschärfung dieser Situation steht mit der „Rente mit 67“ an, wenn sich nicht die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen ändern und wenn nicht neue Wege gefunden werden, auch Personen, die im mittleren Lebensalter ihre Beschäftigung verloren haben, wieder in Arbeit zu bringen.

Trotz einer zunehmenden Sensibilität in Politik, Wirtschaft und Wissenschaft gibt es bisher kaum Hinweise für eine gelingende Praxis zur nachhaltigen Integration Älterer in den Arbeitsmarkt. Die bestehenden, meist defizitorientierten Förderinstrumentarien scheinen hier in die Sackgasse der Maßnahmenkarriere zu führen.

Einen neuen Ansatz, die AktivFirma, erprobt die Berufliche Fortbildungszentren der Bayerischen Wirtschaft (bfz) gGmbH im Pakt50 für Nürnberg. Die bisher erzielten Erfolge sowohl im Hinblick auf die Reintegration in den Arbeitsmarkt als auch auf die individuelle Entwicklung der Teilnehmenden sind überzeugend. Im Rahmen der wissenschaftlichen Begleitung und Evaluation des Projekts durch das Forschungsinstitut Betriebliche Bildung (f-bb gGmbH) kann bereits eine erste positive Bilanz durch die Bewertung der Betroffenen selbst sowie der in den AktivFirmen tätigen pädagogischen Mitarbeiter (Betriebsleiter) vorgestellt werden.

Seit April 2006 liefen bzw. laufen im Pakt50 für Nürnberg insgesamt vier AktivFirmen mit je durchschnittlich 30 Teilnehmenden. Mindestens zwei weitere sind bis zum Projektende noch geplant. In einer AktivFirma organisieren die Teilnehmenden selbst gemeinsam ihre Stellensuche und Bewerbungsaktivitäten analog zur Tätigkeit in einer Firma. In drei Abteilungen (Recherche, Organisation und Akquisition) arbeiten die älteren Langzeitarbeitslosen selbstständig am Ziel ihrer Eingliederung in den ersten Arbeitsmarkt. Sie strukturieren die Jobsuche, arbeiten dabei in Teams anhand konkreter Arbeitsaufträge und Zielvereinbarungen und werden dabei von einem „Betriebsleiter“ (einem speziell für das Konzept geschulten Pädagogen) unterstützt. Erforder-

liches Praxiswissen eignen sie sich während des „Arbeitsprozesses“ selbständig an. Das fördert wahrnehmbar eine prozess- und dienstleistungsorientierte Denk- und Arbeitsweise sowie die Motivation der Teilnehmenden. Basisqualifizierungen (EDV, Bewerbungstrainings, Internet etc.) finden parallel zum laufenden Betrieb statt und unterstützen zielgerichtet den Reintegrationsprozess.

Flankiert wird das Angebot, neben einem Eingangsprofiling, durch ein Einzelcoaching seitens des Betriebsleiters. Durch die ständige Präsenz des Betriebsleiters können Lernfortschritte zeitnah beobachtet und Probleme direkt bearbeitet werden. Somit ist eine kontinuierliche Anpassung der individuellen Qualifizierungsplanung gewährleistet – die AktivFirma erfüllt in diesem Kontext die Funktion eines fortlaufenden Assessments zur Bewertung und Weiterentwicklung der Integrationsfortschritte der einzelnen Projektteilnehmer. Auf der individuellen (Sozial-) Coachingebene werden ergänzend Themen wie Gesundheitsförderung, psychische Stabilisierung und Ordnung der familiären bzw. sozialen Verhältnisse angegangen.

Diese Form der Förderung geht weg vom defizitorientierten Qualifizierungsansatz hin zum ressourcenorientierten Kompetenzansatz. Erfahrungen in der Umsetzung zeigen, dass sich bei den Teilnehmenden durch die weitestgehend selbststrukturierte und eigenverantwortliche Organisation der AktivFirma im Team eine positive Eigendynamik in Bezug auf Identifikation und Motivationslage entwickelt, welche dem Selbstbewusstsein und damit auch dem Abbau von Leistungsängsten Vorschub leistet. Gleichzeitig profitieren durch das Arbeiten im Team alle Teilnehmenden von den Stärken der anderen, da alle nach ihrem Können eingesetzt werden und sich gegenseitig unterstützend zuarbeiten.

Durch das im optimalen Fall zu erreichende Ziel der Auflösung der AktivFirma durch entsprechende Vermittlungen ist eine flexible Projektstruktur erforderlich, die bei Bedarf die Zusammenlegung neuer Gruppen ermöglicht. Auch deshalb laufen immer zwei AktivFirmen zeitgleich. Zudem ist eine verstetigte Zuweisung von Teilnehmern durch die Arbeitsverwaltung möglich.

## Empowerment für ältere Langzeitarbeitslose

Langzeitarbeitslosigkeit führt durch die Distanz zum Erwerbsleben nicht nur zur Entwertung, sondern auch zum tatsächlichen Verlust einstmals vorhandener Qualifikationen (Disuse-Effekt). Darüber hinaus entstehen mentale Probleme wie Realitätsverlust, Resignation und Verlust des Selbstvertrauens. Wie die Studie von BRÖKER/SCHÖNIG (2005) belegt, nimmt der Reintegrationserfolg aus Förderung mit der Dauer der Arbeitslosigkeit ab.

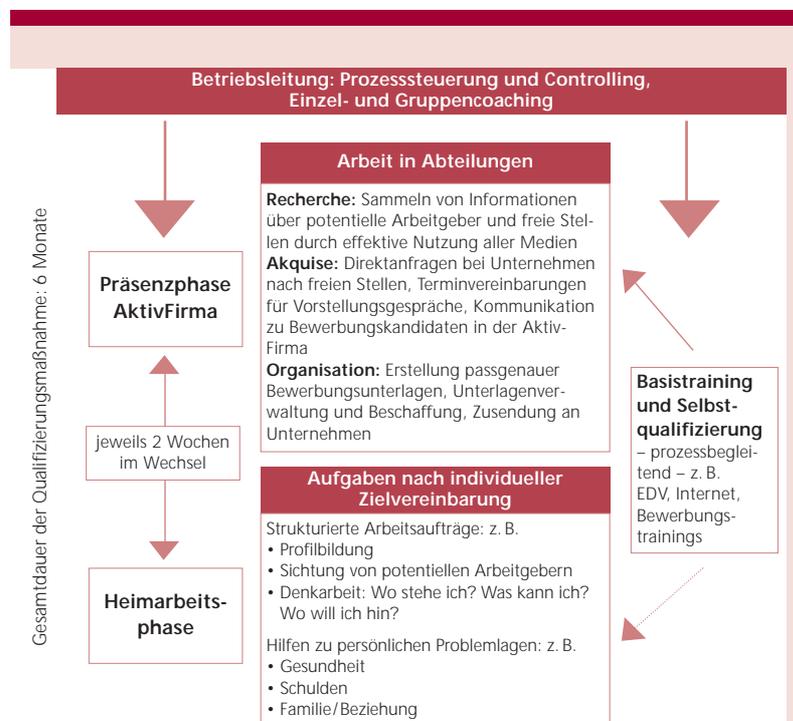
Die Erfahrungen der Bildungsträger im Pakt50 für Nürnberg zeigen, dass Qualifizierungsmaßnahmen, wie sie im Rahmen des SGB III angeboten werden, bei diesem Personenkreis wenig Erfolg versprechend sind:

- Ein großer Teil der Personen hat bereits eine „Maßnahmekarriere“ hinter sich. Dadurch verstärkt sich die Resignation und nimmt die Bereitschaft ab, eine weitere Qualifizierung aktiv zu nutzen. Durch die negativen Wirkungen der Langzeitarbeitslosigkeit ist zudem die Fähigkeit zum Lernen selbst häufig eingeschränkt: Eine Qualifizierung über einen längeren Zeitraum durchzustehen, ist bei diesen Personen relativ unwahrscheinlich.
- Dazu kommt, dass über 50-Jährigen schlicht die Zeit fehlt, sich auf den Wiedereintritt ins Berufsleben noch lange vorzubereiten: Die Folgen sozialer Ausgrenzung und Geldmangels prägen sich je länger desto stärker in Habitus und Erscheinungsbild aus.

Es geht also darum, die Personen möglichst rasch in Beschäftigung zu bringen, gleichzeitig aber auch sie so zu stabilisieren, dass das Bestehen im Berufsleben wieder möglich wird. Deshalb wird im Pakt50 für Nürnberg mit

„Pakt50 für Nürnberg“ – Netzwerk von Bildungseinrichtungen unter Leitung der ARGE Nürnberg, das im Rahmen der Initiative „Perspektive 50plus“ als eines von 62 Regionalprojekten vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales gefördert wird.

Konzept AktivFirma nach Methode der Arbeitsfabrik



Quelle: Eigene Darstellung

Elementen des Empowerment (HERRIGER 2006) gearbeitet. Die Trainings und Coachings zur Selbstbefähigung orientieren sich an den folgenden Phasen:

1. „Mobilisierungsphase“: Wertschätzung und Akzeptanz vermitteln, zusammen mit der Eröffnung alternativer Möglichkeiten.
2. „Engagement und Förderung“: Dabei wird die Begegnung mit gleich Betroffenen ermöglicht, und Erfahrungen und Kritik kommen zur Sprache.
3. „Integration und Routine“: Die Teilnehmenden stabilisieren sich und nehmen Abschied von gewohnten Verhaltensweisen.
4. „Überzeugung und ‚brennende Geduld‘“: Die Betreuer nehmen sich zurück und lassen der sich entwickelnden Eigenaktivität der Teilnehmenden Raum.

Vor oder auch statt Qualifizierung wird auf Aktivierung und Motivierung gesetzt. Die Zielgruppe wird dabei unterstützt, das eigene Leben wieder selbst zu bestimmen und die Alltagsanforderungen der Arbeitswelt erfolgreich bewältigen zu können (siehe auch FREILING/HAMMER 2006).

## Beschäftigungs- und Selbstvermarktungsfähigkeit

Neben der Beschäftigungsfähigkeit („Employability“) im Sinne einer Bewährung an konkreten Anforderungen von Arbeitsplätzen wird heute die Fähigkeit, sich auf dem Arbeitsmarkt adäquat darzustellen und zu vermarkten, Jobs zu finden und Beschäftigungsverhältnisse zu verhandeln, immer wichtiger („Marketability“: DOSTAL 2004, S. 260). In Deutschland, wo man sich immer noch am Idealbild einer lebenslangen Tätigkeit bei einem Arbeitgeber orientiert, findet diese Kompetenz noch wenig Aufmerksamkeit – jedenfalls was die unteren Hierarchiestufen betrifft.

Im Rahmen der aktiven Arbeitsmarktpolitik gab und gibt es zwar seit langem Bewerbungstrainings. Diese stellen jedoch zumeist das Einhalten von Regeln in den Vordergrund – auf die angeblich Personalchefs achten – und stärken weniger das selbständige Agieren der Arbeitssuchenden auf dem Arbeitsmarkt.

Neben der Stabilisierung durch die Gruppe und durch die Simulation von Arbeit steht in der AktivFirma deshalb auch die Kompetenzentwicklung der Fähigkeit im Vordergrund, sich als Marktteilnehmer auf dem Arbeitsmarkt zu bewähren.

Die Teilnehmenden lernen, Stellenangebote zu suchen und zu lesen. Nachdem Arbeitgeber dazu neigen, Idealprofile zu fordern, aber dann Bewerber einstellen, die durchaus nicht alle geforderten Kompetenzen mitbringen, geht es erst einmal darum, sich nicht entmutigen zu lassen, sondern gemeinsam eine Einschätzung zu entwickeln, ob es sich lohnt, sich auf die Stelle zu bewerben, obwohl man nicht perfekt ist. Dann müssen Bewerbungsunterlagen erstellt werden, die einerseits authentisch sind, andererseits aber dennoch die Kompetenzen und Stärken des Kandidaten betonen. Die Teilnehmenden lernen, aktiv Arbeitgeber anzusprechen und sich zu präsentieren. Sie nehmen alternative Formen der Stellensuche – Zeitarbeit, persönliche Ansprache – wahr und unterstützen sich dabei gegenseitig.

## Selbstgesteuertes Lernen in der Gruppe

Die Empfehlungen, die BRÜNING/KUWAN (2002, S. 55 ff.) für die Weiterbildung Erwerbsloser geben, basieren zum Teil auf Ergebnissen eines Projekts des Bundesinstituts für Berufsbildung „Weiterbildung von Langzeitarbeitslosen“, das von 1995 bis 1997 durchgeführt wurde. Hervorgehoben werden dabei besonders die Förderung der Eigenaktivität der Teilnehmenden, die Kooperation der Bildungseinrichtung mit Betrieben und die Orientierung auf konkrete Beschäftigungsperspektiven. Der Maßstab ist dabei ganz klar die Integration in den ersten Arbeitsmarkt, wie es auch der Zielsetzung der AktivFirma entspricht.

Hallo, liebe Nachfolger,

sicher werdet auch Ihr denken „Schon wieder so eine blöde Qualifizierungsmaßnahme. Wie viele sollen wir denn noch machen?“

Das haben wir am Anfang auch gedacht, und mancher von uns ist anfangs mit der entsprechenden „Begeisterung“ ans Werk gegangen.

Doch mit der Zeit haben wir feststellen können, dass die Arbeit in der AktivFirma auch Spaß machen kann, und vor allem, dass es keine der stumpfsinnigen Qualifizierungsmaßnahmen ist, sondern ein ganz neues Konzept.

Da wir die ersten waren, die in eine AktivFirma gekommen sind, und das Ganze auch für unsere Dozenten Neuland war, gab es natürlich einige Anlaufschwierigkeiten. Im Miteinander der Teilnehmer gab es leider auch die eine oder andere Unstimmigkeit.

Aber nach einiger Zeit „lief der Laden“, und für einige von uns gab es ein vorzeitiges Ende wegen Arbeitsaufnahme. Ein paar andere stehen zum Ende der Teilnahme vor dem Abschluss eines Arbeitsvertrages, und selbst diejenigen, die „leer ausgingen“, haben zumindest neue Fähigkeiten erworben oder neue Ideen verwirklicht. Insgesamt hat also jeder Teilnehmer etwas „mitgenommen“.

Damit es bei Euch schneller „rund läuft“ als bei uns, möchten wir Euch ein paar Tipps geben:

- Versucht, vorhandene Skepsis und eventuelle persönliche Antipathien beiseite zu schieben!
- Nicht nur Ihr lernt von Euren Dozenten, sondern auch sie von Euch. Wenn Ihr also irgendwelche Verbesserungsvorschläge habt, traut Euch, sie auch auszusprechen.
- Bei der Suche nach Stellenangeboten gibt es verschiedene Möglichkeiten. Nutzt möglichst viele, denn in den verschiedenen Jobbörsen sind nicht immer überall sämtliche Angebote aufgeführt.
- Man muss nicht unbedingt im erlernten Beruf arbeiten, oft bringt der Wechsel in eine andere Branche sogar mehr Spaß an der Arbeit.
- Habt den Mut, Euch auch dann für eine Stelle zu bewerben, wenn Ihr nicht alle verlangten Qualifikationen habt. Den perfekten Bewerber gibt es nämlich nicht!
- Wenn Ihr feststellt, dass nicht jeder die Aufgabe übernommen hat, die er am besten kann, scheut Euch nicht, Eure Firma zu restrukturieren.
- Denkt abteilungsübergreifend. So macht Ihr es Euch selbst und den anderen leichter.

Zum Schluss noch etwas ganz Wichtiges:

**Je mehr jeder Einzelne von Euch von seinem Wissen, seiner Sozialkompetenz und seinem Arbeitsgeist in das Unternehmen einbringt, desto größer ist der Nutzen für Euch alle!**

Macht es gut, am besten besser als wir!

Eure Vorgänger von der Aktiv-Firma 1 (Das E-Team)

Für eine Würdigung der AktivFirma als Lernarrangement bietet sich das Konzept des selbstgesteuerten und informellen Lernens an. Das heißt, dass die Lernenden die wesentlichen Entscheidungen, ob, wozu, was, wann und wie gelernt werden soll, selbst treffen können (ARNOLD/SCHÜBLER, 1998, S. 66). Nun sind zwar auf der makrodidaktischen Ebene in der AktivFirma die Weichen gestellt, bei der konkreten Tätigkeit haben die Teilnehmenden jedoch erhebliche Spielräume. Dabei ist die didaktische Verfremdung gering. Außer der Fiktion einer Firma ist alles „echt“, die Lernumgebung ist also im höchsten Maß authentisch und fördert handlungsorientiertes Lernen mit hohem praktischem Bezug. Die Techniken der Stellensuche und Bewerbung werden am Realfall trainiert. Dabei ist die AktivFirma nicht nur eine etwas komplizierte Personalvermittlungsagentur. Die Lernintention ist auch den Teilnehmenden präsent, wie der Brief zeigt, den die Pilotgruppe für ihre Nachfolger hinterlassen hat.

## Fazit/Zwischenbilanz der Evaluation

Solange Alter und Langzeitarbeitslosigkeit die größten Vermittlungshemmnisse darstellen, müssen Unterstützungs- und Förderleistungen angeboten werden, die diese Hemmnisse in den Augen der Unternehmensverantwortlichen nicht noch vergrößern, dadurch dass sie die Teilnehmenden noch über eine weitere Zeitspanne vom Arbeitsmarkt abschotten („Locked-in-Effekt“). Betrachtet man die in der AktivFirma bisher erreichten Übergänge in sozialversicherungspflichtige Beschäftigung, so zeigt sich für diese besonders schwer zu integrierende Zielgruppe der älteren ALG-II-Kunden mit einer dreißigprozentigen Erfolgsquote eine positive Zwischenbilanz. Zusätzlich wird die häufig verlorene Kompetenz, selbständig und kreativ am Arbeitsmarkt zu agieren, durch die Unterstützung in einer Gruppe gleich Betroffener und durch Betreuer, die nicht bevormunden, sondern Empowerment praktizieren, wieder gestärkt. Auch die sichtbaren Fortschritte und Vermittlungserfolge

### Literatur

- ARNOLD, R.; SCHÜBLER, I. (1998): *Selbstorganisiertes Lernen*. In: Schwuchow, K.; Gutmann, J. (Hrsg.): *Jahrbuch Personalentwicklung und Weiterbildung 1998/99*, Neuwied-Kriftel, S. 65–70
- BRÖKER, A.; SCHÖNIG, W. (2005): *Marktzugänge von Langzeitarbeitslosen trotz vermittlungshemmender Merkmale*, Frankfurt
- BRÜNING, G.; KUWAN, H. (2002): *Benachteiligte und Bildungsferne – Empfehlungen für die Weiterbildung*, Bielefeld
- DOSTAL, W. (2004): *Kompetenzförderliche arbeitsmarktpolitische Maßnahmen*. In: *Arbeitsgemeinschaft betriebliche Weiterbildungsfor-*  
*schung e. V. (Hrsg.): Kompetenzentwicklung 2004*, Münster, S. 301–370
- FREILING TH.; HAMMER, V. (2006): *Qualifizierung älterer Arbeitsloser – Besonderheiten, Strategien, Umsetzungsbeispiele aus dem Pakt50 für Nürnberg*. In: *bildungsforschung*, Jg. 3, Ausgabe 2, [www.bildungsforschung.org/Archiv/2006-02/praxis\\_pakt50](http://www.bildungsforschung.org/Archiv/2006-02/praxis_pakt50)
- HERRIGER, N. (2006): *Empowerment in der Sozialen Arbeit*, Berlin/ Köln

### Empfehlungen für die Förderung und Qualifizierung älterer Arbeitsloser:

- Die Menschen sind durch ihr Alter bereits stigmatisiert. Eine Qualifizierung sollte dieses Stigma durch die Dauer nicht noch verstärken.
- Die mentalen und physischen Folgen der Arbeitslosigkeit sind auf der individuellen Ebene anzusprechen und zu lindern.
- Der erlernten Hilflosigkeit ist durch Empowerment und Unterstützung in der Gruppe entgegenzuwirken.
- Ältere lernen vorrangig informell – deshalb gilt es, Lernarrangements mit einer hohen Handlungsorientierung und direktem praktischem Verwertungsbezug zu gestalten.
- Durch den Fokus auf die Verbesserung der Selbstvermarktungsfähigkeit soll dem negativen Altersstereotyp, welches Leistungsdefizite bei der Zielgruppe älterer Langzeitarbeitsloser unterstellt, entgegengewirkt werden. Dadurch wird es Personalverantwortlichen besser möglich, die Leistungspotentiale der Bewerber einzuschätzen.
- Die Wirksamkeit zielgruppenspezifischer Qualifizierungsmaßnahmen zur Minderung der Arbeitslosigkeit Älterer kann künftig nur dann erfolgreich sein, wenn es parallel gelingt, durch umfassende Sensibilisierungs- und Beratungsangebote einen Bewusstseinswandel bei Unternehmen zu initiieren und zusätzliche Stellen zu schaffen.

innerhalb der Gruppe wirken sich spürbar auf die Motivationslage der Arbeitssuchenden aus und geben Mut für die eigene Stellensuche.

Die hohe Akzeptanz der AktivFirma bei den Teilnehmenden zeugt darüber hinaus für ihre Funktion der sozialen Integration, die bei der Zielgruppe leider häufig noch das realistische Ziel vor einer Wiedereingliederung in den ersten Arbeitsmarkt bleiben muss.

Erfolge zeigen sich hinsichtlich der Aktivierung, Stabilisierung und Motivation sowie in verbesserten Bewerbungs- und Selbstvermarktungsstrategien. Dies wird sowohl in Interviews mit den pädagogisch betreuenden Betriebsleitern deutlich als auch in Befragungen der Teilnehmenden selbst. Zur Sicherung und Steigerung der Integrationsfortschritte ist es jedoch wichtig, gleich nach Maßnahmenende für die Nicht-Vermittelten einen „nahtlosen Übergang“ in weitere Bewerbungsaktivitäten und/oder ergänzende passgenaue Qualifizierungen seitens der Arbeitsverwaltung im Rahmen des Fallmanagements zu ermöglichen. Um diesen Übergang abzufedern, haben die ausgetretenen Teilnehmenden für weitere vier Wochen nach Maßnahmenende die Möglichkeit, die Infrastruktur der AktivFirma weiterhin zu nutzen. Zur nachhaltigen Förderung der erreichten Integrationsfortschritte und Vermeidung erneuter Resignation und Demotivation gilt es jedoch, ein anschlussfähiges Übergangskonzept zur weiteren Betreuung der Arbeitssuchenden sicherzustellen. Hier ist auch darauf zu achten, dass die festgestellten Integrationsfortschritte institutionenübergreifend kommuniziert werden und so in den weiteren Unterstützungsprozess einfließen können. ■