

Scouting, Training und

Schritte zur erfolgreichen (Re-)Integration älterer Arbeitskräfte

Ältere Arbeitslose müssen sich bei der Suche nach einem neuen Arbeitsplatz noch immer mit zahlreichen Vorurteilen auseinandersetzen, die sich zum Beispiel auf ihre Leistungsfähigkeit, Gesundheit, Nationalität oder ihr Qualifikationsniveau beziehen können. Im Rahmen der Initiative „Pakt⁵⁰ für Nürnberg“ haben Arbeitsmarktakteure aus der Region neue Wege erprobt, um älteren Langzeitarbeitslosen den Wiedereintritt ins Berufsleben zu erleichtern. So werden formal und nicht formal erworbene Fähigkeiten der Zielgruppen erfasst, Handlungskompetenzen bestimmt und aktives, fallbezogenes Job-Scouting betrieben. Die Autorin berichtet über den Ansatz und bisherige Ergebnisse und skizziert die Konsequenzen und Herausforderungen für Personalverantwortliche.

Dr. Veronika Hammer, Diplomsoziologin und Diplomsozialpädagogin, ist Fachmoderatorin im Projekt „Pakt⁵⁰ für Nürnberg“, Leiterin des Projekts „Mit Erfahrung Zukunft meistern“ und Koordinatorin des Demografieforums im Forschungsinstitut Betriebliche Bildung (f-bb) gGmbH, Nürnberg.



Der arbeitslose Kaufmann Dirk J., 45 Jahre alt, wartet in der Bonner Arbeitsagentur auf ein Vermittlungsgespräch. Abstand halten noch immer viele Arbeitgeber gegenüber älteren Bewerbern, weil sie an deren Leistungsfähigkeit zweifeln – zu Unrecht, wie Studien belegen.

strategische Allianzen



Ein ressourcenorientierter und differenzierter Blick auf die älteren Arbeitssuchenden bietet Unternehmen die Chance, in dieser Bewerbergruppe qualifiziertes und engagiertes Personal zu finden. Für viele ältere Arbeitssuchende hätte eine veränderte Sichtweise positive Auswirkungen auf ihre Identität sowie ihre Durchsetzungs- und Selbstvermarktungsfähigkeit. Sie wären dann nicht länger von gesellschaftlicher Ausgliederung und teilweise sogar sozialer Unterversorgung, Armut sowie Stigmatisierung als Randgruppe bedroht, sondern könnten als potenzielle Kandidaten für den Erwerbsarbeitsmarkt gesehen werden.

Im Fall der älteren Langzeitarbeitslosen stellen sich bei einer derart veränderten Herangehensweise angeblich vermittlungshemmende Merkmale – zum Beispiel Alter, Nationalität, Geschlecht, Gesundheit, Qualifikationsniveau, Lebenssituation sowie die Langzeitarbeitslosigkeit selbst – oft als durchaus überwindbare Hürden heraus. Berufliche (Re-)Integration gelingt am besten durch gezielte Qualifikationsmaßnahmen. Ein Qualifikationsniveau, das dem Bedarf der Unternehmen entspricht, kann auch bei Personen hergestellt werden, die bislang als kaum reintegrierbar gelten und sogar zu den eher ausgegrenzten Profiling-Gruppen gehören. Gerade sie werden gemeinhin als Randgruppen stigmatisiert und als arbeitsunwillig angesehen.

Arbeitsmarktnähe und Wiedereingliederungsfähigkeit sind aber nicht ausschließlich ein Merkmal der jeweiligen Personen, sondern ebenso abhängig von externen Faktoren (Bröker / Schönig 2005, 83). Als solche externen Faktoren gelten beispielsweise die regionalen Arbeitsmarktbedingungen, die finanziellen Spielräume und die Personalrekrutierungs- und Personalförderkonzepte in Unternehmen. Als weitere Faktoren sind ebenso die organisatorischen Flexibilität und Ressourcen in den Verwaltungsstrukturen der Arbeitsvermittlung zu nennen. Daher müssen nicht allein von den älteren Arbeitssuchenden, sondern auch von den verantwortlichen Rekrutierungsakteuren Leistungsbereitschaft und Kreativität gefordert werden.

Wenn sich Rekrutierungsstrategien von Unternehmen verstärkt auf die Zielgruppe der älteren Ar-

beitssuchenden richten, so sollte in der vernetzten Kooperation mit regionalen Initiativen zur aktiven Beschäftigungsförderung oder mit arbeitsvermittelnden Institutionen darauf geachtet werden, dass das zu rekrutierende Personal auf verschiedenen Ebenen aktuell und arbeitsmarktnah vorqualifiziert ist. Die Integrations- beziehungsweise Rekrutierungschancen verbessern sich nachgewiesenermaßen dann (Bröker / Schönig 2005), wenn Aspekte der Gesundheitsförderung berücksichtigt sind, wenn ein adäquates Qualifikationsniveau bei der Förderung angestrebt wird und wenn einer Beratung und Begleitung individuell maßgeschneiderte kompetenzorientierte Förderpläne zugrunde liegen.

Ein „Pakt“ für Nürnberg

Im Pakt⁵⁰ für Nürnberg, einer vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) geförderten Beschäftigungsinitiative zur Vermittlung älterer Arbeitssuchender, wird verstärkt ein ressourcenorientiertes Fallmanagement durchgeführt. Diesem Ansatz liegt unter anderem eine Kompetenzorientierung zugrunde, damit das künftige Personal besser als bisher seine Stärken und Ressourcen erkennen, herausarbeiten und bei einer Bewerbung qualifiziert darstellen kann. Mittels einer Kompetenzbilanzierung werden formal und nicht formal erworbene Fähigkeiten erfasst.

Ziel ist es, ein differenziertes persönliches Kompetenzprofil auszuarbeiten, das den Unternehmen Aufschluss über die aktuell abrufbaren Kompetenzen des zu rekrutierenden Personals gibt.

Gerade bei der Bewerberauswahl zur Besetzung einfacher Arbeitsplätze werden häufig nur das Bewerbungsanschreiben, Arbeitszeugnisse und das Vorstellungsgespräch als Auswahlinstrumente herangezogen. Tieferegehende Eignungstests wie Assessment-Center oder Arbeitsproben bleiben aus Kostengründen meist unberücksichtigt. Weil im Bewerbungsgespräch allerdings nur wenige Charakterzüge, Begabungen und Neigungen des Bewerbers sichtbar werden, besteht die Gefahr einer Fehleinschätzung. Eine Kompetenzbilanzierung, wie sie in Nürn-

berg mit Kom-Pakt⁵⁰ (ein im Pakt⁵⁰ für Nürnberg neu entwickeltes eignungsdiagnostisches Instrument) durchgeführt wird, kann dieses Risiko verringern. Das Instrument erfasst fachübergreifende berufliche Kompetenzen der vorqualifizierten Teilnehmer und dokumentiert diese in einem Kompetenzprofil. Anhand dieses Profils kann der Arbeitgeber überprüfen, ob ein Bewerber die für die zu



besetzende Stelle notwendigen Eignungsmerkmale aufweist.

Im Mittelpunkt von Kom-Pakt⁵⁰ stehen die Messung und das Sichtbarmachen der beruflichen Handlungskompetenz von An- und Ungelernten in Qualifizierungsmaßnahmen. Kom-Pakt⁵⁰ fasst berufliche Handlungskompetenz als gemeinsames Wirken der fachübergreifenden Dimensionen Methoden-, Sozial-, Selbst- und Sprachkompetenz auf. Diese vier Kompetenzdimensionen erschließen sich wiederum in mehreren theoretischen und empirisch begründbaren Konstrukten (vgl. Abb. 1).

Die einzelnen Kompetenzen, die in dem zugrunde liegenden Kompetenzraster den genannten Dimensionen zugeordnet sind, resultieren aus einer Auswertung von 9 157 Ein-

Sprachkenntnisse sind entscheidend für erfolgreiche Bewerbungen.
Foto: Eine junge Türkin nimmt in den Räumen einer islamischen Gemeinschaft in Berlin an einem Deutschkurs teil.



trägen in einer Datenbank der aqua Gesellschaft für Arbeitsmarktintegration und Qualifizierung (GPQ) in Nürnberg. In dieser Datenbank werden zum einen Trainereinschätzungen zu den Profilen von dort erfassten Bewerbern sowie von Unternehmen gewünschte, aus Stellenanzeigen hervorgehende Bewerbereigenschaften als „persönliche Stärken“ gesammelt. Zum anderen wurden die hier relevanten Kompetenzen auf der Basis von Literaturlauswertungen zu den Fähigkeiten und Stärken von älteren Personen (über 50 Jahren) ermittelt. Insgesamt stellte sich heraus, dass sich die Stärken der Älteren kaum von denen der Jüngeren unterscheiden. Vonseiten der Unternehmen wird besonders herausgestellt, dass sie Zuverlässigkeit und Engagement bei Älteren eher erkennen können als bei Jüngeren und dass sie diese Eigenschaften Älterer sehr schätzen.

Der Erfassung der beruflichen Handlungskompetenz dient ein Fragebogen, der jeweils mehrere Items zu den vier Kompetenzfeldern umfasst. Die Teilnehmer in den Qualifizierungsprojekten des Nürnberger Beschäftigungspaktes schätzen sich mittels dieses Fragebogens auf einer vierstufigen Skala selbst ein. Ein zweiter, inhaltlich identischer, aber anders strukturierter Fragebogen dient zur Fremdeinschätzung durch den jeweiligen Trainer. Die Fremdeinschätzung trägt zur Prüfung und somit zur Validierung des Kompetenzprofils bei (vgl. auch Moser 2003). In einem abschließenden Feedback-Gespräch gleichen Teilnehmer und Trainer ihre Ergebnisse miteinander ab und handeln ihre Einschätzungen im Dialog aus. Das Ergebnis des Gesprächs wird in einem dritten Bogen erfasst. Überlegungen, wie sich vorhandene Potenziale in Bewerbungen kommunizieren lassen und welche Eignungsmerkmale trainiert werden müssen, runden die Kompetenzbilanzierung ab.

Die Ergebnisse der Selbst- und der Fremdeinschätzung werden in einem

Kompetenzprofil zusammengestellt. Anhand einer vierstufigen Skala kann man erkennen, ob die Bewerber als Einsteiger, Kenner, Könner oder Experte eingestuft werden können. Die detaillierte Darstellung der Kompetenzausprägungen dient der Dokumentation und Visualisierung der Stärken einer Person. Die Abbildung 1 veranschaulicht beispielhaft ein solches Kompetenzprofil.

Wenn Unternehmen verstärkt Personal aus der Zielgruppe der Älteren rekrutieren sollen, so müssen sie nicht nur Gewissheit über deren Kompetenzen haben, sondern auch wissen, dass ältere Menschen in vielfacher Hinsicht Experten sind. Ältere haben anspruchsvolle Profile, sie sind keineswegs Neu-, sondern oft Quereinsteiger mit interessantem biografischem Hintergrund. Daher setzen die Trainer in den Teilprojekten des Pakt⁵⁰ für Nürnberg an den Erfahrungen der Älteren an. Diese erfahrungsgerechte Herangehensweise könnte sich im Sinne lebenslangen Lernens durchaus bei den einstellenden Unternehmen fortsetzen. Wenn es gelingen soll, neu eingestellte ältere Beschäftigte besser als bisher zu integrieren, empfiehlt sich ein respektvoller persönlicher Umgang. Der ist produktiver und motivierender als ein Umgang, der Älteren unterstellt, dass sie zum Erlernen neuer betrieblicher Zusammenhänge zu alt sind, und der ihr bisher erlerntes Wissen außer Acht lässt (vgl. Abb. 2).

Aufgaben von HR-Verantwortlichen

Für Personalverantwortliche ergeben sich durch diese Entwicklung deutlich mehr integrative Aufgaben als bisher. Ein Fehler wäre es, die Zielgruppe Ältere als homogene Gruppe zu betrachten, ein Gewinn hingegen, wenn es gelänge, die spezifischen Bedarfe des jeweiligen Unternehmens sehr genau mit den dafür geeigneten individuellen Kompetenzen der älteren Arbeitssuchenden zu kombinieren. Dieses Matching von Angebot und Nachfrage kann sehr gut zusammen mit den regionalen Akteuren von arbeitsmarktpolitischen Beschäftigungsmaßnahmen durchgeführt werden, die ältere Langzeitarbeitslose wieder in den Erwerbsarbeitsmarkt bringen wollen.

Ein Beispiel für eine solche arbeitsmarktpolitische Initiative ist der schon erwähnte Pakt⁵⁰ für Nürnberg. Im Rahmen des Bundesprogramms „Perspektive 50plus – Beschäftigungspakte für Ältere in den Regionen“ fördert das BMAS diesen Pakt; er ist ein regionales Netzwerk für Arbeitsmarktakteure mit den Tätigkeitsschwerpunkten Bildung, Forschung und Vermittlung, der sich auf zahlreiche in der Region vorhandene Kompetenzen stützt. Vor allem ältere Langzeitarbeitslose (ALG-II-Empfänger) über 50 Jahren mit unterschiedlichen Qualifikationsstufen sollen besser als bisher in den Erwerbsarbeitsmarkt eingegliedert werden. Damit erhalten Personen ohne Berufsabschluss ebenso wie Akademiker oder Facharbeiter eine

neue Chance. Die Aktivitäten richten sich auf konkret vorhandene Arbeitsplätze in Zukunftsbranchen. Beispielsweise werden ältere Erwerbslose zu Call-Center-Beschäftigten qualifiziert und vermittelt, ältere Ingenieure können sich weiterbilden, auch Ältere ohne Berufsabschluss erhalten eine neue Chance zur Qualifikation.

Projektpartner im Pakt⁵⁰ für Nürnberg sind das Forschungsinstitut Betriebliche Bildung (f-bb) gGmbH, die Georg-Simon-Ohm-Fachhochschule Nürnberg, das Customer Quality Network Nürnberg und Region (CQN) e.V., die Noris-Arbeit (NOA) gGmbH, die Beruflichen Fortbildungszentren der Bayerischen Wirtschaft (bfz) gGmbH und die erwähnte GPQ. Als weitere Partner fungieren der Verband der Bayerischen Metall- und Elektroindustrie e.V. Mittelfranken, die Industrie- und Handelskammer Nürnberg, die Handwerkskammer für Mittelfranken, die Firma Uvex, die AOK, die Nürnberger Nachrichten, die Agentur für Arbeit Nürnberg, das Amt für Wirtschaft Nürnberg sowie die IG-Metall Nürnberg.

Mittels einer vernetzenden Strategie werden Fachkompetenzen gebündelt, die zu einer verstärkten Offensive am regionalen Arbeitsmarkt beitragen können. Damit werden Signale für die Notwendigkeit und Machbarkeit einer betrieblichen Personalpolitik gegeben, die auch die Beschäftigung von Menschen über 50 und Menschen mit Brüchen in ihrer Berufsbiografie berücksichtigt. Diese arbeitsmarktpolitische Initiative ist darüber hinaus Bestandteil einer europäischen Beschäftigungspolitik, die den Beschäftigtenanteil Älterer erhöhen will. Das Ziel ist, dass bis zum Jahr 2010 die Hälfte der über 55-Jährigen in einem Beschäftigungsverhältnis steht. Derzeit liegt die Beschäftigtenquote der 55- bis 64-Jährigen (2004) in Deutschland bei nur 41,4 Prozent. Damit liegt Deutschland im Vergleich der EU-15-Länder auf Platz zehn. Beispielsweise beschäftigen Dänemark in dieser Altersgruppe (ebenfalls 2004) 60,3 Prozent und Finnland 50,9 Prozent (Kraatz / Rhein / Sproß 2006).

Das Kompetenzprofil im Teilprojekt „Kom-Pakt⁵⁰“

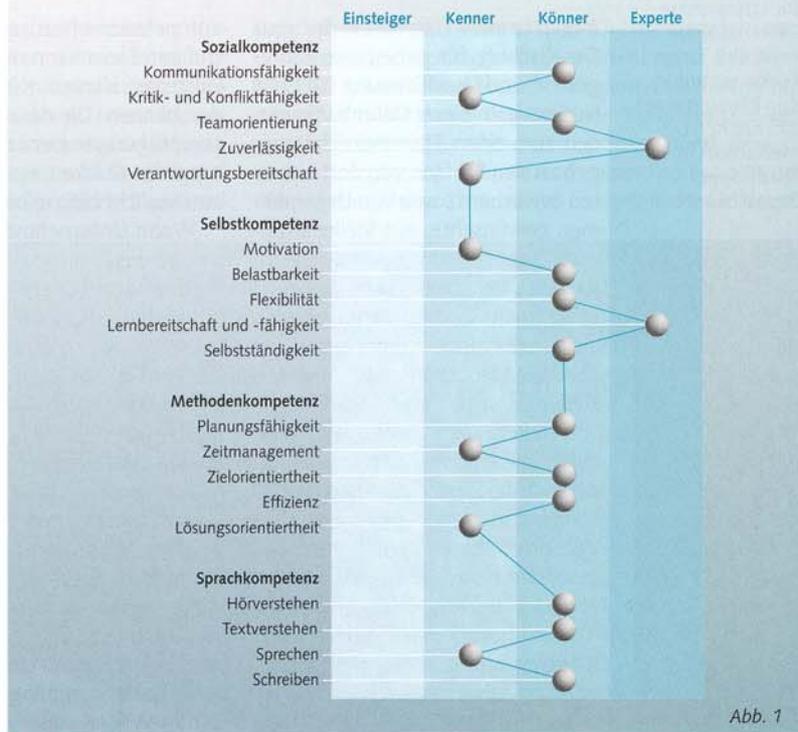


Abb. 1

Erfahrungsgerechte Qualifizierung – Lernen Älterer

Lernmaterial	Didaktik	Fachkompetenzen	Fachübergreifende Kompetenzen	Konkrete Praxis
Anknüpfen an Gesamtzusammenhängen	Erinnern an die Lernpräferenzen der Teilnehmenden	Anknüpfen an beruflicher Erfahrung	Anknüpfen an sozialen Eigenaktivitäten	Bezug zum Betriebsalltag
gut gegliedert übersichtlich ganzheitlich logisch	„gleiche Augenhöhe“ Erfahrung ansprechen Ergebnisoffenheit Lerntempo	berufliche Qualifikationen beruflicher Werdegang – Stationen berufliche Wechsel – Übergänge	soziale Kompetenzen selbstgesteuertes Lernen Problemlösungskompetenz	Qualifizierungsperspektive Übungen zum Betriebsalltag Ergebnisorientierung

Abb. 2

Scouting und Allianzen

Ein aktives Scouting bietet die Möglichkeit, eine zielgerichtete und differenzierte Recherche nach potenziellem künftigen Personal durchzuführen. Gerade bei der Rekrutierung Älterer ist der persönliche Kontakt zwischen Unternehmensvertretern und potenziellen Kandidaten und einer vermittelnden Kontaktperson oft

ausschlaggebend. Hinzu kommt, dass persönliche Personalbeschaffungswege angesichts der Verknappung von Fachkräften sowie von diversen Spezialisten deutlich an Bedeutung gewinnen (vgl. Bröckermann 2003, 79 ff.). Im Pakt⁵⁰ für Nürnberg werden entsprechende Rekrutierungskonzepte erprobt.

Direkt-Foren In so genannten Direkt-Foren – Auswahlgesprächen zwischen

Unternehmen und Bewerbern, auch Arbeitgeber-Info-Workshops genannt – bekommen ältere Arbeitssuchende Gelegenheit, sich mit ihren Besonderheiten zu präsentieren. Die Bewerber haben fünf Minuten Zeit, sich vorzustellen. Die Lebensläufe und Zeugnisse werden den Unternehmen erst nach dem Auswahlgespräch zugestellt. Eine Ressortleiterin für Aus- und Weiterbildung bei einer großen Bank berichtet, dass sie viele Kandidaten wohl nicht zum Vorstellungsgespräch eingeladen hätte, wenn sie nur die übliche Informationsbasis (Lebensläufe und Bewerbungsmappen) vorliegen gehabt hätte.

Die Bewerber werden auf diese Auswahlgespräche gut vorbereitet. Wenn das Selbstwertgefühl gering ist, muss die betreffende Person erst einmal wieder neu lernen, an die eigenen Fähigkeiten zu glauben. Für die Vorstellung im Direkt-Forum werden die Bewerber aufgefor-

dert, von sich selbst zu erzählen, zum Beispiel von ihrem größten beruflichen Erfolg oder einem Hobby. Beispielsweise erzählte eine Frau, dass sie „eine gut organisierte Chaotin“ sei, die jeden Neuanfang als Abenteuer betrachte. Ein Mann berichtete, dass er 25 Jahre lang Papier verkauft habe und sich seine körperliche und geistige Fitness durch Marathonlaufen hole. Eine andere Frau berichtete, dass sie kein Problem damit habe, nachts zu arbeiten. Außerdem habe sie lange als Vorarbeiterin und Springerin gearbeitet und könne daher in einer Firma verschiedene Aufgaben übernehmen. Damit signalisieren diese Personen den Unternehmen, dass sie auch als Arbeitslose durchaus leistungsbereit und aktiv sind.

Job-Scouting Mit dem Job-Scouting wird eine weitere interessante Recruiting-Variante im Pakt⁵⁰ für Nürnberg umgesetzt. Ein Job-Scout nimmt dabei

den direkten Kontakt mit Firmen auf und wirbt für die in dieser Beschäftigungsinitiative vorqualifizierten älteren Arbeitssuchenden. Zusammen mit den Personalverantwortlichen aus interessierten Unternehmen werden, ausgehend von den Bedarfen des Unternehmens und dem zur Verfügung stehenden Potenzial an möglichen Arbeitskräften, Matching-Lösungen angestrebt.

Beispielsweise hat sich eine Supermarktkette dazu bereit erklärt, ein Pilotprojekt „Einfacharbeitsplätze“ zu starten, dazu an einer Kasse einen Einpack-Service zu installieren und für eine gewisse Zeit ein oder zwei Personen dafür einzustellen. Ausgehend von solchen Brückenjobs können Helfertätigkeiten entstehen; im Idealfall finden diese Arbeitnehmer eine dauerhafte Erwerbstätigkeit. Über eine Hotline, die in allen Flyern und auf allen Internetseiten des Beschäftigungspaktes zu finden ist, können Arbeitgeber den

auf kalaydo.de macht ihre stellenanzeige einen richtig guten job.



kalaydo.de hat monatlich über 17,2 Mio* Seitenabrufe (PI). Und es werden immer mehr Nutzer, die unseren regionalen Stellenmarkt besuchen. Doch nicht nur diese Vielzahl an Kunden aus Ihrer unmittelbaren Nähe macht kalaydo.de für Ihre Anzeige so attraktiv: Nutzen Sie die cleveren Funktionen und Services, um Ihr Stellenangebot optimal zu präsentieren. Und das alles zu Konditionen, die kaum zu toppen sind. Wir beraten Sie gerne: Tel.: 0221-88823-135.

*August 2006

**Der Stellenmarkt auf kalaydo.de:
der kleinste Preis für die größte
regionale Bewerberbörse.**

kalaydo.de

das regionale Findernet

Job-Scout direkt erreichen. Der Job-Scout hat Zugriff auf alle Profile der Arbeitssuchenden des Paktes; er koordiniert und vermittelt, führt Unternehmen und Einzelbewerber zusammen und geht auf Wunsch auch zu den Gesprächen mit. Er sorgt für eine bedarfsgerechte Qualifizierung im Pakt, wenn das Unternehmen seine betrieblichen Erfordernisse bekannt gibt.

Insgesamt erweist sich bei diesen beiden Rekrutierungsansätzen ebenso wie beim altbewährten Vorstellungsgespräch der persönliche Kontakt als vorteilhaft. Im Vier-Augen-Gespräch mit dem Bewerber kann sich ein Personalverantwortlicher besser ein Bild über die fachlichen Kompetenzen des Bewerbers machen, kann eigene Vorurteile abbauen, den Bewerbern Ängste nehmen, Annäherungen einleiten und möglicherweise einen weiteren Gesprächstermin verabreden. Aufgrund ihrer Erfahrung sind die älteren Neueingestellten schneller als andere eingearbeitet, sie können ihre Kenntnisse durch die Einarbeitung durch jüngere Mitarbeiter relativ rasch erweitern, und sie weisen eine höhere Flexibilität als Jüngere auf, da sie keine familiären Verpflichtungen mehr haben. Auch die Fluktuation ist bei ihnen geringer.

Den neuen Rekrutierungsstrategien ist eines gemeinsam: Sie setzen auf die Bildung strategischer Allianzen. Die Integrationsstrategie im Pakt⁵⁰ für Nürnberg bezieht daher drei Recruiting-Ebenen mit ein:

- Auf einer ersten Ebene werden die älteren Arbeitssuchenden auf die Rekrutierung vorbereitet. Sie bekommen eine angeleitete Beratung einschließlich Coaching und Begleitung sowie eine Qualifizierung für vorhandene Arbeitsstellen.
- Auf der zweiten Ebene stehen die Unternehmen mit ihren Bedarfen an Arbeitskräften im Mittelpunkt. Sie erhalten neue Ideen und Kontaktmöglichkeiten zur Personalrekrutierung.
- Auf einer dritten Ebene finden eine breite Öffentlichkeitsarbeit sowie eine gezielte Netzwerkarbeit statt, die die Rekrutierung erleichtern.

Foren zur Sensibilisierung für die gesamte Thematik, Regionalkonferenzen, Workshops und Impulsworkshops laden zum Austausch und zur Bildung von strategischen Allianzen ein. Unternehmensvertreter, Arbeitsgemeinschaften, Weiterbildungsträger, Arbeitgeberverbände, Gewerkschaften und Kammern bilden eine breite Allianz zur strategischen Verfolgung eines gemeinsamen Ziels – die Einstellung älterer Arbeitssuchender in Unternehmen.

Summary

Scouting, Coaching and Networking for Occupational Reintegration of Older Employees

A resource-oriented and differentiated view of older people looking for employment affords a company an opportunity to hire qualified personnel. For older long-term unemployed such alleged obstacles as age, nationality, gender, health, level of qualification, life situation as well as long-time unemployment may be surmountable obstacles. For people responsible for personnel noticeably more integrative tasks are involved than in the past. Concurrently new ideas and strategies of entrepreneurial action are required, which look at the target group of older people looking for employment in a more differentiated and more sensible manner. It would be a mistake to interpret this target group as a homogeneous group. Using the initiative "Pakt⁵⁰ für Nürnberg", a regional network of labor market actors emphasizing education, research and placement, the author describes how to better integrate the older (above 50) long-time unemployed (ALG-II recipients) with different levels of qualification into the working life.

Literatur

- Barkholdt, C. (2004): Potenziale des Alters und das Postulat lebenslangen Lernens – Implikationen für Lebenslage und Lebensführung im Alter, in: G. M. Backes / W. Clemens / H. Künemund (Hg.): Lebensformen und Lebensführung im Alter, Band 10, Reihe Alter(n) und Gesellschaft, Wiesbaden, 133–149
- Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) (2006): Arbeitsmarkt. Initiative 50 plus, in: Sozialpolitische Informationen, Heft 4/2006, Bonn
- Bröckermann, R. (2003): Personalwirtschaft. Lehr- und Übungsbuch für Human Resource Management, Stuttgart
- Bröker, A. H. / Schöning, W. (2005): Marktzugänge von Langzeitarbeitslosen trotz vermittlungshemmender Merkmale, Frankfurt/M.
- Deutscher Bundestag (2002): Enquete-Kommission Demografischer Wandel – Herausforderungen unserer alter werdenden Gesellschaft an den Einzelnen und die Politik, Berlin
- Franken, S. (2006): Migranten in Deutschland – selten genutzte Potenziale, in: Personalwirtschaft, Heft 6, 38–41
- Geldermann, B. (2006): Ältere beschäftigen: Aufgaben eines integrativen Personalmanagement, in: E. Severing (Hg.): f-bb Newsletter 2/2006, Nürnberg
- Hammer, V. (2006): Pakt⁵⁰ für Nürnberg. Ältere Arbeitssuchende Gewinn bringend einsetzen, in: WIM Wirtschaft für Mittelfranken, Zeitschrift der IHK, Heft 7, Nürnberg, 46
- Kraatz, S. / Rhein, T. / Sproß, C. (2006): Internationaler Vergleich: Bei der Beschäftigung Älterer liegen andere Länder vorn, IAB-Kurzbericht Nr. 5, 3.4.2006
- Moser, K. (2003): Diagnostik beruflicher Kompetenzen, in: G. A. Stratka (Hg.): Zertifizierung non-formell und informell erworbener beruflicher Kompetenzen, Münster u. a., 41–55