

Erstgutachter: PD Dr. Hans-Uwe Hohner  
Zweitgutachter: Prof. Dr. Ernst-H. Hoff

Carolin Fischer  
Matterhornstraße 104  
14129 Berlin  
carolin@fischer.org.uk

# Outplacement: Abschied und Neubeginn

## Eine Untersuchung zur Qualität der Outplacement-Beratung

Eingereicht am Fachbereich Erziehungs-  
wissenschaft und Psychologie beim Institut  
für Arbeits-, Organisations- und Gesund-  
heitspsychologie der Freien Universität  
Berlin

Berlin 2001

## A Inhaltsverzeichnis

A	Inhaltsverzeichnis .....	1
B	Abbildungsverzeichnis .....	3
C	Vorbemerkung .....	7
D	Einleitung .....	8
1	Was ist Outplacement? .....	12
1.1	Einführung in die Outplacement-Beratung .....	12
1.1.1	Definitionen.....	13
1.1.2	Historische Wurzeln .....	16
1.1.3	Rechtliches Umfeld .....	18
1.1.4	Wer "bekommt" Outplacement? .....	20
1.1.5	Eignungsprofil des Outplacement-Beraters .....	21
1.2	Der Auftraggeber – das Unternehmen .....	22
1.3	Die Beratung.....	31
1.3.1	Aufnahme der Beratung .....	32
1.3.2	Die Trennung.....	33
1.3.3	Reflexionsphase .....	34
1.3.4	Marketing und Darstellungsphase.....	38
2	Stand der internationalen Forschung und Fragestellung .....	44
2.1	Stand der internationalen Forschung .....	44
2.1.1	Arbeitslosigkeit und Persönlichkeitsstruktur.....	44
2.1.2	Selbstwert und Arbeitsplatzverlust .....	49
2.1.3	Reaktionen auf den Arbeitsplatzverlust.....	50
2.1.4	Phasenmodelle.....	55
2.2	Kritik an der Forschung und offene Fragen.....	60
2.3	Fragestellung .....	61
3	Umsetzung der Fragestellung und Methode .....	63
4	Deskriptive Analyse der Daten .....	67
4.1	Beschreibung der 699 Kandidaten .....	67
4.2	Zusammenfassung und Interpretation.....	77
4.2.1	Mittelwerte .....	77
4.2.2	Korrelationen zwischen den Daten .....	91
4.2.3	Vergleich der „Good“ und „Bad“ Gruppen.....	91

---

5	Ergebnisse zum 16 PF .....	94
5.1	Darstellung der Profile .....	94
6	Aussagen zum Kandidaten in den Interviews .....	107
6.1	Alphabetische Erläuterung der Faktoren .....	107
6.2	Zusammenfassung und Interpretation .....	134
7	Aussagen zum Beratungsprozeß in den Interviews .....	149
7.1	Alphabetische Erläuterung der Faktoren .....	149
7.2	Zusammenfassung und Interpretation .....	167
8	Aussagen zum Berater in den Interviews .....	178
8.1	Alphabetische Erläuterung der Faktoren .....	178
8.2	Zusammenfassung und Interpretation .....	195
9	Zusammenfassung der Arbeit und Perspektiven .....	202
9.1	Zusammenfassung .....	202
9.1.1	Darstellung der Untersuchung von 699 Kandidaten und .....	204
9.1.2	Vergleich zwischen der „Good“- und der „Bad“-Gruppe .....	208
9.1.3	Interpretation der Interviews .....	209
9.2	Perspektiven für Outplacement .....	210
E	Literaturverzeichnis .....	213
F	Eidestattliche Erklärung .....	225

## **B Abbildungsverzeichnis**

### **Abb. 1: Beteiligte Elemente am Outplacement-Prozeß**

Quelle: Anette Stein-Hanusch, Erstellung am Flip-Chart, 1991

15

### **Abb. 2: Ursachen von Positionskrisen**

Quelle: Seiwert, S. 21; aus: Schulz et al.(1989)

26

### **Abb. 3: Beteiligte am Outplacement-Prozeß**

Quelle: DBM von Rundstedt & Partner GmbH, 1995

30

### **Abb. 4: Rollenverständnis**

Quelle: DBM von Rundstedt & Partner GmbH, 1995

31

### **Abb. 5: Zielposition finden**

Quelle: DBM von Rundstedt & Partner GmbH, 1995

35

### **Abb. 6: Zielfindungsquadrat**

Quelle: DBM von Rundstedt & Partner GmbH, 1995

36

### **Abb. 7: Der Arbeitsmarkt als Eisbergmodell**

Quelle: DBM von Rundstedt & Partner GmbH, 1995

38

### **Abb. 8: Die sechs Säulen des Marketing**

Quelle: DBM von Rundstedt & Partner GmbH, 1995

40

### **Abb. 9: Bewerbungsmethoden, Erfolg und Arbeitsintensität**

Quelle: DBM von Rundstedt & Partner GmbH, 1995

41

### **Abb. 10: 16 Persönlichkeitsfaktoren**

Quelle: Cattell, 1964

44

### **Abb. 11: Überblick über Einflußfaktoren bei der individuellen Verarbeitung der Trennung von der Organisation**

Quelle: W. Mayrhofer, S. 163, 1989

52

### **Abb. 12: Roller-coaster-ride**

Quelle: Hurst/Shepard, Journal of counseling and development  
S. 404, 1986

55

### **Abb. 13: Phasenmodelle**

Quelle: W. Mayrhofer, 1989

57

<b>Abb. 14: Graphische Darstellung des Designs</b> Quelle: Carolin Fischer	64
<b>Abb. 15: Altersverteilung der Stichprobe (n=699), Mittelwert des Alters: 46,5 Jahre</b> Quelle: Auswertung der 699 Probanden, eigene Untersuchung	65
<b>Abb. 16: Verteilung der Stichprobe nach dem Ausbildungsstand der zu betreuenden Person (n=699)</b> Quelle: Auswertung der 699 Probanden, eigene Untersuchung	66
<b>Abb. 17: Verteilung der Stichprobe nach dem Grund der Trennung</b> Quelle: Auswertung der 699 Probanden, eigene Untersuchung	67
<b>Abb. 18: Verteilung der Stichprobe nach Dauer der Zugehörigkeit</b> Quelle: Auswertung der 699 Probanden, eigene Untersuchung	68
<b>Abb. 19: Verteilung der Stichprobe nach der alten Branche (n=699)</b> Quelle: Auswertung der 699 Probanden, eigene Untersuchung	68
<b>Abb. 20: Verteilung der Stichprobe nach der neuen Branche (n=699)</b> Quelle: Auswertung der 699 Probanden, eigene Untersuchung	69
<b>Abb. 21: Verteilung der Stichprobe nach dem Status der neuen Erwerbstätigkeit (n=699)</b> Quelle: Auswertung der 699 Probanden, eigene Untersuchung	69
<b>Abb. 22: Verteilung der Stichprobe nach der alten Funktion (n=699)</b> Quelle: Auswertung der 699 Probanden, eigene Untersuchung	70
<b>Abb. 23: Verteilung der Stichprobe nach der neuen Funktion (n=699)</b> Quelle: Auswertung der 699 Probanden, eigene Untersuchung	71
<b>Abb. 24: Verteilung der Stichprobe nach dem alten Jahreseinkommen (n = 699, Mittelwert = 149,7 TDM)</b> Quelle: Auswertung der 699 Probanden, eigene Untersuchung	72

<b>Abb. 25: Verteilung der Stichprobe nach dem neuen Jahreseinkommen (n=699, Mittelwert 154,3 TDM)</b> Quelle: Auswertung der 699 Probanden, eigene Untersuchung	72
<b>Abb. 26: Verteilung der Stichprobe nach der Differenz zwischen alten und neuen Jahreseinkommen (n=699), positive Werte entsprechen einer Gehaltsverbesserung</b> Quelle: Auswertung der 699 Probanden, eigene Untersuchung	73
<b>Abb. 27: Verteilung der Stichprobe danach, ob eine Gehaltsverbesserung erzielt werden konnte (n=699)</b> Quelle: Auswertung der 699 Probanden, eigene Untersuchung	73
<b>Abb. 28: Verteilung der Stichprobe nach Suchdauer (n=699, Mittelwert 7,1 Monate)</b> Quelle: Auswertung der 699 Probanden, eigene Untersuchung	74
<b>Abb. 29: Verteilung der Stichprobe nach dem Marketinginstrument mit dem die neuen Stellen gefunden wurden</b> Quelle: Auswertung der 699 Probanden, eigene Untersuchung	74
<b>Abb. 30: Darstellung der Mittelwerte der 16 PF Profile (n=557) der eigenen Untersuchung</b> Quelle: Carolin Fischer	92
<b>Abb. 31: Vergleich der Mittelwerte des 16 PF der eigenen Studie mit 16 PF Mittelwerten der Studien von McLoughlin und Doherty</b> Quelle: Carolin Fischer	94
<b>Abb. 32: Vergleich von 16 PF Profilen von angestellten Managern (Cattell et al., 1980) mit gekündigten Managern aus der eigenen Studie</b> Quelle: Carolin Fischer	95
<b>Abb. 33: 16 PF Persönlichkeitsprofil getrennt nach der Funktion der alten Position</b> Quelle: Carolin Fischer	99
<b>Abb. 34: Darstellung der 16 PF Profile getrennt nach selbständiger versus angestellter Tätigkeit</b> Quelle: Carolin Fischer	100

**Abb. 35: Darstellung der 16 PF Profile getrennt  
nach „Bad“ und „Good“ Gruppen**

Quelle: Carolin Fischer

101

**Abb. 36: Darstellung der 16 Pf Profile getrennt  
nach geringer und hoher Suchdauer**

Quelle: Carolin Fischer

102

**Abb. 37: Darstellung der 16 PF Profile getrennt  
nach hoher Gehaltsverbes-  
serung/Gehaltsverschlechterung**

Quelle: Carolin Fischer

102



## **C Vorbemerkung**

Der unfreiwillige Verlust des Arbeitsplatzes bringt für den Betroffenen zahlreiche Konsequenzen mit sich. Die (meist) plötzliche Trennung vom Unternehmen ist für beide Seiten von großer Bedeutung. Sogar im engeren Freundeskreis manchmal tabuisiert, kann eine Kündigung den Verlust des Selbstvertrauens, der persönlichen und gesellschaftlichen bzw. beruflichen Bindungen mit sich bringen.

Während meiner Tätigkeit als Psychologin in einer Outplacement-Beratung zeigte mir meine tägliche Arbeit mit den Betroffenen, daß nicht nur die Bedrohung der materiellen Sicherheit oder der Verlust des gesellschaftlichen Status problematisch ist, sondern - und dies vor allem - die Erfahrung des Menschseins ohne Arbeit, obwohl dieser Lebensabschnitt auch ungeheure Chancen birgt, ein Selbstbewußtsein und Selbstwertgefühl im originären Sinn zu erlangen. Dies hat mich von je her fasziniert und mich meine Arbeit als sinnvoll erfahren lassen. Durch meine Fragestellung nach den Wirkfaktoren in der Outplacement-Beratung möchte ich diese optimieren.

Außerdem würde ich mir wünschen, daß interessierte Personalfachleute durch die Lektüre in weitaus stärkerem Maße in Betracht ziehen, einem mittlerweile für sie wertlosen, vielleicht lange Zeit wertvollen Mitarbeiter bei Trennungen nicht nur den 'golden parachut', sprich eine Abfindung zukommen zu lassen, sondern ihm auch konstruktive Hilfe mit auf den Weg zu geben. Das Thema Trennung vom Unternehmen erfordert einen sensibleren Umgang als bisher. Ich möchte dazu beitragen und dem Thema zu mehr Beachtung verhelfen.

## D Einleitung

Seit 1990 bin ich als Outplacement-Beraterin tätig, seit 1993 in der weltweit größten Outplacement-Beratung Drake, Beam, Morin Inc., die in Deutschland als DBM von Rundstedt & Partner GmbH firmiert. In dieser Arbeit wird im folgenden von DBM von Rundstedt gesprochen. In dieser Zeit habe ich persönlich 68 Führungskräfte bei ihrer beruflichen Neuorientierung unterstützt und bei über hundert zu Beginn der Beratung ein Einzelassessment durchgeführt.

Darüber hinaus hatte ich die Möglichkeit, den Verlauf der Beratung von 699 sogenannten Kandidaten zu verfolgen und zu dokumentieren. Dieses Datenmaterial besteht aus dem Profil des 16 PF-Tests (verwendet wurden nur die Primärfaktoren), im folgenden nur 16 PF genannt, sowie Informationen zur Ausbildung, Suchdauer, Gehaltssteigerung, Positionsveränderung, zu Beratungsstunden, zu Instrumenten durch die eine neue Position gefunden wurde, etc.

Diese Erfahrungen führten zu folgenden Fragestellungen: Welche Wirkfaktoren führen aus Sicht erfahrener Berater dazu, daß eine Outplacement-Beratung erfolgreich abgeschlossen wird? Weiterhin: Wie definiert sich der „erfolgreiche“ Outplacement-Kandidat? Wie charakterisiert sich der „typische“ Outplacement-Kandidat in Deutschland? Wie verläuft eine Outplacement-Beratung? Welche Variablen führen zu einer schnelleren Vermittlung? Wodurch wird die neue Position gefunden? – etc. Abschließend sollen die Zusammenhänge zwischen allen erhobenen Daten interpretiert werden.

Zunächst eine Einführung zum Thema Outplacement-Beratung. Die Wurzeln der Outplacement-Beratung liegen in den USA. Als Vorläufer werden teilweise Eingliederungsmaßnahmen der nach dem zweiten Weltkrieg aus der Armee ausscheidenden US-Soldaten in das nicht-militärische Berufsleben, genannt. Der überwiegende Teil der Literatur sieht den Ursprung in den in den 60er Jahren stattfindenden Diversifikationsbestrebungen in der Industrie (Silverman & Sass, 1982). Diese führten zu enormen Personalfreisetzungen. Unter der Leitung von Saul G. Groner wurde in der Luftfahrtindustrie und der heutigen EXXON (damals Standard Oil of New Jersey) ein komplettes Programm für die ausscheidenden Arbeitnehmer entwickelt.

Die erste Outplacement-Beratungsgesellschaft gründeten Drake, Beam und Morin (DBM Inc.) 1969 in New York. In den 70er Jahren begann sich Outplacement als „Freisetzungsinstrument“ in der betrieblichen Praxis durchzusetzen. Im deutschsprachigen Raum wurde dieser Ansatz erstmals in den 80er Jahren aufgegriffen und unter Beibehaltung der englischen Bezeichnung eingeführt.

Das Konzept war zunächst nur Führungskräften der mittleren und oberen Ebene vorbehalten, wurde aber mit der wachsenden Verbreitung auch auf weitere Zielgruppen ausgedehnt und umfaßt heute alle Hierarchieebenen einschließlich Lohnempfänger. Die angebotenen Programme unterscheiden sich wesentlich hinsichtlich Dauer und Intensität. Im Rahmen dieser Arbeit wird Outplacement als eine Beratungsleistung definiert, die sogenannte Führungskräfte nach dem unfreiwilligen Verlust ihres Arbeitsplatzes darin unterstützt, möglichst schnell eine neue adäquate Position zu finden.

**Auftraggeber** ist in jedem Fall der Arbeitgeber, der sich von seinem Mitarbeiter trennen möchte. Die Motive des Arbeitgebers, diese Dienstleistung zu finanzieren, sind vielfältig.

Der Beratungsverlauf ist ein strukturiertes vereinheitlichtes Verfahren. Die Berater sprechen in der Regel vom **Beratungsprogramm**. Im folgenden wird vom „Programm“ gesprochen werden. Das „Programm“ gliedert sich in drei Abschnitte. Zunächst durchlaufen die Beteiligten ein Einzelassessment, bestehend aus mehreren Testverfahren, Interview, Fragebögen, Selbst- und Fremdeinschätzung. Das Ergebnis ist die Analyse ihrer fachlichen Fähigkeiten sowie ihrer persönlichen Stärken und Schwächen. Erst danach können eine oder mehrere mögliche Zielpositionen definiert werden.

Der zweite Teil des „Programm“s ist die Optimierung der Unterlagen, das Erstellen der sogenannten Trennungsbegründung („Warum verlasse ich das Unternehmen?“), die Vorbereitung des Zeugnisses, das Bereitstellen von Referenzen sowie das Üben von Vorstellungs- und Kontaktgesprächen - kurz gesagt die gesamte Präsentation des Kandidaten. Nach dieser Vorbereitung geht der Betroffene „an den Markt“, d.h., er beginnt sich zu bewerben. In der Regel darf er einen Büroarbeitsplatz sowie Schreibservice während des gesamten Zeitraums in Anspruch nehmen. Begleitet wird er durch

den Berater, bis er einen neuen Arbeitsvertrag und die Probezeit im neuen Unternehmen bestanden hat. In Deutschland wird von einem geschätzten Volumen von 20 Millionen DM ausgegangen, welches jährlich durch die Unternehmen in Outplacement-Beratung investiert wird. Das heißt, daß knapp 700 Führungskräfte bei ihrer beruflichen Neuorientierung professionell unterstützt werden.

Bei der heutigen Arbeitslosigkeit, die stärker denn je ein Thema ist, das uns alle berührt, ist dies eine verschwindend geringe Zahl von Betroffenen, denen geholfen wird, die Arbeitslosigkeit zu überwinden. Bei fast 5 Millionen Arbeitslosen werden dringend Rezepte gesucht, diesen zu helfen. Die Outplacement-Beratung kann eines davon sein, das jedoch nicht strukturell wirkt, sondern nur Einzelfallhilfe ist. Das wird häufig kritisch gesehen, denn es geschieht vielleicht auf Kosten desjenigen, der ohne Beratung nach einer neuen Arbeit suchen muß, denn der Arbeitsmarkt ist derzeit ein Verdrängungsmarkt, und der Bessere - in diesem Fall der besser Beratene - bekommt den Job. Dies ist auch ein Grund, warum Outplacement flächendeckend keine Akzeptanz bekommt, denn Outplacement hilft nicht allen und verändert die Strukturen nicht, es hilft nur Einzelnen, sich besser auf den Auswahlprozeß vorzubereiten und gegen den Mitbewerber zu „siegen“. Outplacement hilft nicht, Arbeitsplätze zu schaffen, oder zumindest nicht in traditionellem Verständnis; nimmt man die Existenzgründungsberatung als eine Variante des Outplacement mit auf, so werden Arbeitsplätze geschaffen. Die Gewerkschaften kritisieren Outplacement als Unterstützung der Unternehmen, Mitarbeiter zu entlassen. Das kann so gesehen werden, weil das Ziel der Outplacement-Beratung immer ein neuer Arbeitsvertrag in einem anderen Unternehmen ist. Somit geht der Arbeitnehmer dem Betriebsrat des jetzigen Unternehmens als Stimme verloren. Der Betriebsrat schreibt sich jedoch zunächst auf die Fahne, Arbeitsplätze in „seinem“ Unternehmen zu erhalten.

Die folgende Arbeit soll dazu beitragen zu beleuchten, auf welche Weise Outplacement Hilfe für den Einzelnen sein kann bei der Suche nach einem neuen Arbeitsplatz. Es soll untersucht werden, was die Erfolgsfaktoren in der Beratung sind, und es soll eine Vorstellung vermittelt werden, wer der typische Outplacement-Kandidat ist.

Im **ersten Kapitel** wird zunächst eine Einführung in das Thema Outplacement gegeben, dabei wird auf die beteiligten Parteien eingegangen, als da sind: der Betroffene (im folgenden Kandidat genannt), das Unternehmen als der Auftraggeber und der Outplacement Berater bzw. die Beratung. Dies geschieht aus der Praxis heraus und reflektiert auch die Erfahrung von Beraterkollegen und Kolleginnen.

Im **zweiten Kapitel** werden die Fragestellung und der derzeitige internationale Forschungsstand erläutert.

Im **dritten Kapitel** werden die Umsetzung der Fragestellung und die Methode dargestellt.

Im **vierten Kapitel** werden 699 beratene Kandidaten beschrieben und dann die Ergebnisse hinsichtlich der verschiedenen Schwerpunkten ausgewertet.

Im **fünften Kapitel** werden die Ergebnisbögen eines Persönlichkeitstest, des 16 PF von Cattell (im folgenden wird von 16 PF gesprochen) von 557 Kandidaten vorgestellt (es gibt leider nicht zu jedem Kandidaten einen Ergebnisbogen, da nicht alle Kandidaten bereit sind, den 16 PF durchzuführen).

Im **sechsten Kapitel** sind die Interviews der Berater zum Thema „Kandidat“ ausgewertet und interpretiert worden.

Das **siebte Kapitel** führt die Interpretationen der Interviews zum Thema „Prozeß“ auf.

Im **achten Kapitel** sind die Berateraussagen aus den Interviews zum Thema „Berater“ dargestellt.

Das **neunte Kapitel** bringt eine Zusammenfassung aller Ergebnisse und zeigt Perspektiven auf.

# **1 Was ist Outplacement?**

## **1.1 Einführung in die Outplacement-Beratung**

In der Literatur finden sich zahlreiche Definitionen über den Inhalt und die Einsatzmöglichkeiten von Outplacement. Es wird von unbegrenzten Individualprogrammen gesprochen, weiterhin von sogenannten Grundberatungen und Career Centern. Teilweise scheint die Unterstützung des Arbeitgebers im Vordergrund zu stehen, teilweise die konstruktive Hilfe für den Mitarbeiter. Einmal wird Outplacement als kostenreduzierendes personalpolitisches Instrument gesehen, ein anderes Mal als Anleitung zur intensiven Reflexion über das eigene Berufsleben und die Werte unserer Gesellschaft.

Fest steht, daß Outplacement ein personalpolitisches Instrument ist. Es handelt sich im Ursprung um eine Beratungsleistung, die zum Gegenstand hat, sogenannte Führungskräfte nach dem unfreiwilligen Verlust ihres Arbeitsplatzes darin zu unterstützen, möglichst schnell eine neue, adäquate Position zu finden.

Der Auftraggeber der Dienstleistung Outplacement ist in jedem Fall der Arbeitgeber, der sich von seinem Mitarbeiter „eilvernehmlich“ trennen möchte. Die Trennungsabsicht ist klar; in den meisten Fällen ist auch der Zeitpunkt der Trennung, also das Ende des Arbeitsvertrages, schon definiert.

Das Motiv, diese Dienstleistung einem ausscheidenden Mitarbeiter zu bezahlen, ist manchmal betriebswirtschaftlicher Natur, also Kostenminimierung durch Verkürzung der Restlaufzeiten der Arbeitsverträge, manchmal auch die Überzeugung, für den Mitarbeiter auch nach der (unfreiwilligen) Trennung noch verantwortlich zu sein. Denn in vielen Fällen hilft die Outplacement-Beratung dem Mitarbeiter mehr, als das (Outplacement) Berater-Honorar zusätzlich zu seiner Abfindung zu bekommen.

Die Beratung erfolgt in der Regel bei der Unternehmensberatung. Falls der Betroffene freigestellt ist, wird er versuchen, so oft wie möglich die Räume inklusive der ihm dort angebotenen Logistik zu nutzen. Diese umfaßt den Sekretariatsservice: Nutzen des PC, Datenbanken, Bibliotheken, Tageszeitungen und natürlich die mehrmals wöchentlich stattfindenden Beratungs-

stunden. Beendet ist die Beratung, wenn der Kandidat eine Position gefunden hat, die seinen Vorstellungen entspricht, diese antritt und dort die Probezeit erfolgreich bestanden hat.

### 1.1.1 Definitionen

Die folgenden Zitate geben einen Überblick über Inhalt, Ablauf und Ziel der Beratung:

**Dem Einsatz bzw. Einkauf einer Outplacement-Beratung geht immer eine avisierte Trennung von Arbeitnehmer und Arbeitgeber voraus:**

*"Outplacement ermöglicht dem Unternehmen und der betroffenen Führungskraft unter Mitwirkung eines erfahrenen Personalberaters eine einvernehmliche Trennung."* (Seiwert, 1989, S. 12).

*"Outplacement ist die Beseitigung quantitativer, qualitativer, zeitlicher und örtlicher personeller Überkapazitäten in der gesamten Unternehmung oder in einzelnen Unternehmensbereichen."* (Jakob-Fuchs, 1978, S. 28).

*"Outplacement is in an sense nothing more than a professional way for an organisation to mesh with the larger society in regard to a natural, inevitable and healthy process: exchanging employees with all other organisations. There is nothing shameful or embarrassing about it – if it is done gracefully and humanely. The expectation of a 40 year old career with one employer is ending; the day of second careers, high mobility and rapid change is already here. Outplacement will emerge as a professional way to facilitate theses process."* (Lee/ Hecht, 1978, S. 32.).

**Outplacement nimmt der Trennung vom Mitarbeiter die Dramatik:**

*"... termination should end the job not the man."* (mündliches Zitat, Bill Morin, 1993).

*"Outplacement ist eine vom Arbeitgeber finanzierte externe Beratung, die der Trennung vom Mitarbeiter die Dramatik nimmt und Starthilfe bietet."* (Die Wirtschaft, 23/1992).

**Outplacement unterstützt das Unternehmen:**

*"Outplacement versetzt das kündigende Unternehmen in die Lage, einen sozial verantwortlichen Positionswechsel aus innerbetrieblichen Gründen durchzuführen."* (Seiwert, 1989, S. 12).

#### **Outplacement unterstützt den Mitarbeiter:**

*"...hilft dem ausscheidenden Mitarbeiter, durch eine gezielte Eigenmarketing-Strategie aus einem sicheren Arbeitsverhältnis heraus eine adäquate anderweitige Position zu finden."* (Seiwert, 1989, S. 12).

*"Outplacement-Berater können die 'heiligen Kühe' noch vor dem Image-Verlust von der Schlachtbank holen und ihnen helfen, einen neuen warmen Stall zu finden. Dies ist einer Führungskraft im Zweifel weit wichtiger als offene Informationen über die Gründe des Personalabbaus, hilfreicher als ein faires Kündigungsgespräch und oftmals sogar mehr wert, als der berühmte goldene Handschlag."* (Handelsblatt 14/8/1992).

#### **Outplacement hilft, vorausgegangene Fehler in der Karriereplanung aufzufangen:**

*"...die meisten Menschen denken über ihre Karriereplanung erst nach, wenn sie durch äußere Umstände dazu gezwungen werden."* (Morin/Cabrera, 1982, S. 76).

#### **Outplacement hilft, den Prozeß der Kündigung für alle Beteiligten konstruktiv zu nutzen:**

*„... If the termination process is a healthy one, all can win.“* (Burke, 1982, S. 22).

#### **Outplacement ist weder Therapie noch Jobvermittlung:**

*".. Outplacement heißt, nicht für jemanden einen Job zu finden, sondern hilft einem gekündigten Mitarbeiter, durch den Einsatz gezielter Techniken der Selbsteinschätzung einen Job zu finden, der optimal zu seinen Talenten und Bedürfnissen paßt."* (mündliches Zitat, Bill Morin, 1987).

Die folgende Graphik verdeutlicht anschaulich die am Outplacement-Prozeß



beteiligten Elemente:

Outplacement impliziert auch häufig eine negative Wertung. Gestützt werden diese Fehlinterpretationen durch Begriffsverknüpfungen des "Out" ("raus") im Sinne von "zweitklassig" bzw. "nicht mehr gefragt sein". Dahinter steht ebenso die gesellschaftliche Klassifikation in "in" und "out". Der Begriff Outplacement generiert so die Vorstellung, daß der "outgeplacete" „out“, also nicht mehr gefragt ist. Der Auslöser der Freisetzung ist also eine unzulängliche Arbeitsleistung.

Angesichts dieser Fehlinterpretation wird häufig versucht, mit Hilfe anderer Begriffsbestimmungen diese Problematik zu umgehen. Weitgehend synonym werden die folgenden Begriffe benutzt: „Replacement“, „New Placement“, „Trennungsberatung“, „Veränderungsberatung“ (Kienbaum und Partner, vgl. BDU, 1992a, S. 231 f.), „Wechseltraining“ (Schuchart, 1987, S. 248). Mayrhofer (1989, S. 56) führt Begriffe wie „Placement“, „Executive Placement“, „Relocation Counselling“ an.

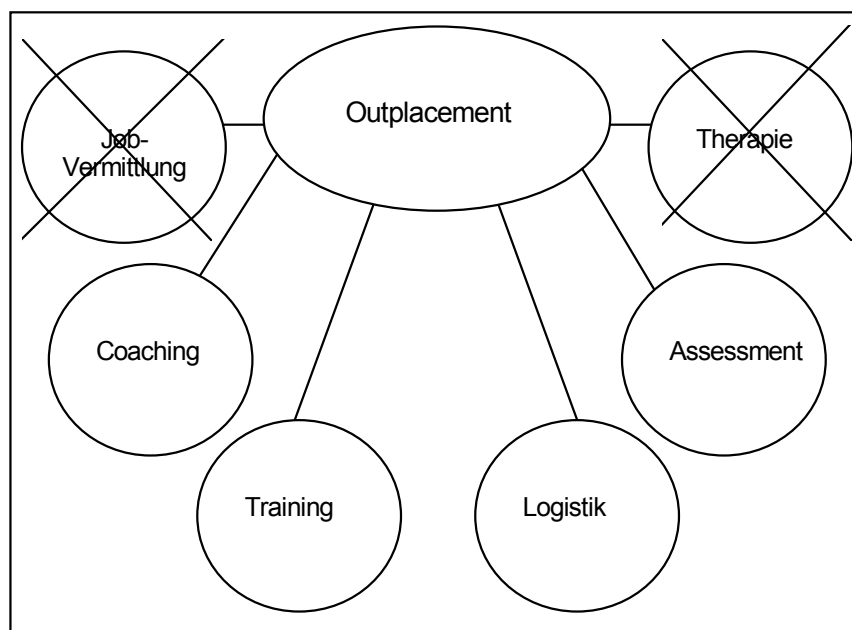


Abb. 1

**Beteiligte Elemente am Outplacement-Prozeß**

Quelle: Anette Stein-Hanusch, Erstellung am Flip-Chart, 1991

Outplacement kann auch als ein Instrument eines geplanten und gesteuerten Karriereverlaufs angesehen werden. Somit wird es auch oftmals von den betroffenen Führungskräften als Chance verstanden, eine Standortbestimmung mit wohlwollenden und unabhängigen Personen durchzuführen. Ein erfolgreiches Outplacement muß für die betroffene Führungskraft keine nachteilige Position auf dem Arbeitsmarkt bedeuten, sondern kann sogar mit einem Wechsel in eine neue, möglicherweise bessere Position verbunden sein (Heymann, Seiwert 1982, S. 26). Trotz vieler positiver Beispiele erfolgreicher Outplacement-Beratungen ist es den anbietenden Beratungsunternehmen noch nicht gelungen, mit den Begriff "Outplacement" eine positive Konnotation zu verbinden (Heymann, 1984, S. 308; Neumann, 1993, S. 590; Seiwert, 1989a, S. 11 ff.).

### **1.1.2 Historische Wurzeln**

Die Wurzeln von Outplacement-Counselling liegen in den USA. Als Vorläufer gelten die Eingliederungsmaßnahmen der nach dem zweiten Weltkrieg aus der Armee ausscheidenden US-Soldaten in das nicht-militärische Berufsleben. Ein überwiegender Teil der Literatur sieht den Ursprung in den in den 60er Jahren stattfindenden Diversifikationsbestrebungen in der Industrie (Silverman/Sass, 1982, S. 71). Diese führten zu enormen Personalfreisetzungen. Unter der Leitung von Saul G. Groner wurde in der Luftfahrtindustrie und der heutigen EXXON (damals Standard Oil of New Jersey) ein komplettes Programm für die ausscheidenden Arbeitnehmer entwickelt (Mayrhofer, 1989, S. 55; Sauer, 1991, S. 36, 37; Schanz, 1993, S. 604; Scherba, 1973, S. 41; Werres, 1993, S. 37).

Im Gegensatz dazu finden sich in der Literatur vereinzelt auch abweichende Ansätze. Am weitesten geht der Verfasser eines Artikels der Frankfurter Allgemeinen Zeitung zurück (o. V., 1993, o. S.). Dort wird der Ursprung des Outplacement in den zwanziger Jahren gesehen. Zu dieser Zeit existierte in Großbritannien eine Institution, die es Heimkehrern aus den Kolonien erleichtern sollte, im Mutterland wieder Fuß zu fassen. Röttig (1993, S. 185) hingegen sieht die Ursprünge in den 60er Jahren, als Mönche kontemplativer Ordensgemeinschaften in den Vereinigten Staaten – im Zuge der vom Zweiten Vatikanischen Konzil ausgelösten Erneuerungswelle – von einem Tag auf den anderen wieder in das weltliche Leben zurückkehren sollten.

Innerhalb der Klostermauern hatten sie Ihren Bezug zur Arbeitswelt verloren. Sie suchten nach einer Hilfestellung, welche ihnen den Weg zu einer sinnvollen, befriedigenden und lebenserhaltenden Beschäftigung weisen sollte.

Thomas Hubbard, der als hochdotierter Manager entlassen wurde, gründete 1969 eine erste Outplacement-Beratungsgesellschaft. Aus dieser Erfahrung heraus gründete er in New York eine Beraterfirma für ähnliche Fälle: "THinc". Tom Hubbards Überlegungen liegen heute im wesentlichen noch den meisten Outplacement-Dienstleistungen zugrunde (Seiwert, 1989a, S. 13).

In den 70er Jahren, insbesondere in der amerikanischen Rezessionsphase von 1973 bis 1975, setzte sich Outplacement zunehmend als Freisetzungsinstrument der betrieblichen Praxis durch. Das Beratungsangebot richtete sich zunächst lediglich an ausscheidende Führungskräfte der mittleren und oberen Führungsschicht (Berthel, 1991, S. 196; Lavan/Mathys/Drehmer, 1983, S. 76 ff.; Rendero, 1980, S. 4 f.; Röttig, 1993, S. 186; Sauer, 1991, S. 194; Seiwert, 1989a, S. 13; Silvermann/Sass, 1982, S. 71).

Im deutschsprachigen Raum wurde dieser Ansatz erstmals in den 80er Jahren aufgegriffen und unter Beibehaltung der englischen Bezeichnung eingeführt.

Im Zuge der wachsenden Verbreitung in der betrieblichen Praxis wurde das Konzept des Outplacement auch auf weitere Zielgruppen ausgedehnt. Heute ist OUTPLACEMENT nicht mehr ausschließlich auf Führungskräfte beschränkt. Die Beratungsleistungen werden zunehmend auch Mitarbeitern unterer Hierarchieebenen – also Angestellten und gewerblichen Mitarbeitern – angeboten. Des weiteren kommt Outplacement nicht nur bei Einzelentlassungen, sondern auch bei betrieblichen Massenentlassungen in Form des Gruppen Outplacements (GOUTPLACEMENT) zur Anwendung (Berthel, 1991, S. 196; Eck, 1983, S. 89 ff.; Eves, 1985, S. 16 ff.; Fritz, 1989b, S. 106 f.; Fritz, 1990a, S. 1 ff.; Petry, 1988, S. 76; v. Rundstedt, 1992, S. 215; Sauer, 1991, S. 37 und 84 ff.; Seiwert, 1989a, S. 17; Schulz, 1990, S. 1055; Wagel, 1988, S. 12).

Insgesamt konnten in den USA nach einer Schätzung von 1972 bis 1984 mehr als 100.000 Führungskräfte mit Hilfe von Outplacement eine neue Position finden (Bramer/Humberger, 1987; nach Seiwert, 1989a, S. 13).

Gegenwärtig kann davon ausgegangen werden, daß mehr als die Hälfte der im nordamerikanischen Raum ansässigen Unternehmen Outplacement anbieten. Je nach Region, Zeitraum und Branche schwanken die Zahlen zwischen 38 % und 94 %. Im deutschsprachigen Raum liegen kaum Untersuchungen vor. Man geht von einer relativ geringen Verbreitung aus. Neuere Untersuchungen, bei der 817 Unternehmen befragt wurden, zeigten, daß lediglich 4 % der befragten Unternehmen Outplacement umfassend anbieten (Heymann, 1984, S.308).

In Deutschland begannen erst seit Ende der 70er Jahre einige Beratungsunternehmen, Outplacement als spezielle Dienstleistung anzubieten (Kern, 1992a, S. 456; Seiwert, 1989a, S. 14).

Fritz Stoebe machte nach einer unfreiwilligen Trennung als ehemaliger Geschäftsführer eines Familienunternehmens sein eigenes persönliches Schicksal zur Grundlage einer Geschäftsidee (Consultex, 1987, S. D1; Consultex, 1989, S. D1).

### **1.1.3 Rechtliches Umfeld**

Problembehaftet war lange Zeit das rechtliche Umfeld für die Outplacement-Beratung in Deutschland. Die Bundesanstalt für Arbeit in Nürnberg vermutete einen Verstoß gegen das Arbeitsvermittlungsmonopol (§ 4 AFG: "*Berufsberatung, Vermittlung in berufliche Ausbildungsstellen und Arbeitsvermittlung dürfen nur von der Bundesanstalt betrieben werden ...*"), welches die generelle Vermittlung von Arbeitskräften staatlich monopolisiert. Das Outplacement-Konzept mußte an deutsches Recht assimiliert werden. Diese Adaptation beschränkt Outplacement in Deutschland auf "Hilfe zur Selbsthilfe" (Stoebe, 1981, S. 309) und untersagt dem Berater direkte Vermittlungstätigkeit (Derschka, 1980, S. 62, Derschka, 1983, S. 113; Gaugler, 1992, Sp. 1613 f.; Petersen, 1992, Sp. 1.498; Rosette, 1980, S. 28; Schanz, 1993, S. 159; Schulz, 1990, S. 1.055; Seiwert, 1989a, S. 14; Stebut, 1992, S. 82; Student/Handschuh/Heckel, 1992, S. 19).

Hier ist es jedoch wichtig, zwischen der Tätigkeit der Stellenvermittlung durch Personalberater und Outplacement zu unterscheiden. Die erstgenannte Tätigkeit konkurriert mit dem Vermittlungsmonopol (§ 4 AFG) der Bundesanstalt für Arbeit. Erst 1990 wurde die Vermittlung von Führungspositionen mit einem Jahreseinkommen von mehr als 100.000 DM per "Gentlemen agreement" zwischen der Bundesanstalt für Arbeit und dem BDU legalisiert (Bundesverband Deutscher Unternehmensberater e.V., Bonn). Zusätzlich gestatten die zwischen dem BDU und der Bundesanstalt für Arbeit ausgehandelten Abgrenzungsgrundsätze noch weitere Ausnahmen, z. B.: für Spezialisten in den Bereichen F&E sowie Beratung und Vertrieb mit erhöhter Verantwortlichkeit auch dann, wenn ihre Verträge unter 100.000 DM Jahreseinkommen dotiert werden. Eine entscheidende Wende diesbezüglich erfolgte 1991 mit einem Urteil des Europäischen Gerichtshofes (EuGH-Urteil vom 23.04.1991, AZ. C-41/90, vgl. Egle, 1994, S. 11), welches das Arbeitsvermittlungsmonopol de facto aufhob. Nach der Ansicht des Europäischen Gerichtshofes verstößt das von der Bundesanstalt für Arbeit festgeschriebene Vermittlungsmonopol gegen die im EWG-Vertrag verankerte Dienstleistungsfreiheit (vgl.: BDU, 1992a, S. 9 f.; Fröhlich, 1990, S. 2; Willen, 1993, S. 34).

Die Umsetzung in deutsches Gesetzesrecht erfolgte im April 1994, nachdem sich der Bundestag 1994 für die Verabschiedung des Beschäftigungsförderungsgesetzes und damit für die bundesweite Zulassung gewerblicher Arbeitsvermittlung entschieden hatte (o. V., 1994, S. 19; o. V., 1994 b, S. 1 und 2).

Durch den Fall des Arbeitsvermittlungsmonopols zum 1. August 1994 hat sich nun die Situation für Personalberater gravierend geändert. Erstmals gibt es eine genormte Abgrenzung zwischen Vermittlung und Beratung. Wer im Auftrag eines Unternehmens handelt und die interne Personalberatung unterstützt, wird weiterhin als Berater fungieren und keiner Aufsicht durch die Bundesanstalt für Arbeit unterliegen.

Wer in einem Unternehmen jedoch direkt Arbeitskräfte anbietet, ist Vermittler und benötigt eine Zulassung der Bundesarbeitsbehörde (Egle, 1994, S. 11; Schwertfeger, 1994, S. 25).

Die besondere Situation des Vermittlungsmonopols der Bundesanstalt für

Arbeit hat Deutschland für ausländische OUTPLACEMENT-Anbieter vermutlich als uninteressant erscheinen lassen (Consultex, 1989, S. D-1 f. ; Schanz, 1993, S. 604; Stoebe, 1981, S. 307). In der Bundesrepublik werden die Outplacement-Beratungsleistungen – im Vergleich zu den USA – nur zögerlich in Anspruch genommen (Wonnemann, 1992, S. 256).

#### **1.1.4 Wer "bekommt" Outplacement?**

Strategische Überlegungen im Unternehmen legen fest, wer in den Genuß einer Outplacement-Beratung kommen soll. Voraussetzung ist das Beschließen von Kriterien für die Teilnahme am OUTPLACEMENT-Prozeß. Wie definiert sich die Zielgruppe? Sollen generell alle (unfreiwillig) ausscheidenden Mitarbeiter das Outplacement-Programm bekommen oder aber nur Führungskräfte mit einem bestimmten Gehaltsrahmen? Soll also nur eine begünstigte Gruppe beraten werden? Mayrhofer (1989, S.24) sieht die Beratung angezeigt, wenn der Betroffene quasi Opfer ist, nicht wenn jemand die Organisation als Karrieresprung oder aus persönlichen Gründen verläßt. (vgl. außerdem: Sweet, 1971; Meyers/Abrahamson, 1975; Wheelock, 1985).

In der Regel kann man die Voraussetzungen für die Teilnahme an einer Outplacement-Beratung wie folgt zusammenfassen:

- einvernehmliche Trennung
- Akzeptanz von OUTPLACEMENT bei den Mitarbeitern des Unternehmens
- Bereitschaft des Betroffenen, an sich zu arbeiten und aktiv zu sein
- „gesunde“ Persönlichkeit, keine Drogen etc.
- Mindest-Eignungsprofil – kein Jobhopper
- Vertrauen Berater/Kandidat

Schulz et al. (1989, S.87) gehen davon aus, daß die Wahrscheinlichkeit, Outplacement einzusetzen um so höher ist, je unklarer die Trennungsgründe sind, je weniger die Mitarbeiter einsehen können, weshalb die Entscheidung gerade zu diesem Zeitpunkt getroffen wurde. Diese Erscheinung scheint

dadurch erklärbar, daß Prozesse zur Trennung führen, an denen der Betroffene nicht beteiligt ist, z. B. wie konzernübergreifende Umstrukturierungen, Unternehmensverkäufe, Umsatzeinbrüche etc. Dem Betroffenen wird die Trennungsabsicht eröffnet, sie trifft ihn eher aus heiterem Himmel und i.d.R. unvorbereitet. Das Unternehmen muß zu seinen rechtlich festgelegten Verpflichtungen noch etwas zusätzlich tun, um den Betroffenen zu motivieren, einer Aufhebung seines Arbeitsvertrages zuzustimmen: Outplacement.

Auf dem deutschen Markt gibt es eine ganze Reihe von unterschiedlichen Outplacement- Programmen, die von Unternehmen angeboten werden. Auch um sich von der Konkurrenz zu unterscheiden, werden unterschiedliche Beratungsschwerpunkte herausgestellt. Nicht bei allen Programmen ist es selbstverständlich, daß an deren Ende die berufliche Neuorientierung des Kandidaten erfolgreich abgeschlossen sein sollte. Dies ist jedoch bei der Auswahl und Beurteilung des Programms ein Qualitätsmerkmal.

### **1.1.5 Eignungsprofil des Outplacement-Beraters**

*"The nation leading corporation hired us to work with people who no longer work for them. We are called outplacement counsellors."* (Morin/Cabrera, 1982, S. 103).

Eine Dienstleistung, insbesondere im Beratungsbereich, ist so gut wie derjenige, der sie durchführt. Das führt geradlinig zu der kritischen Prüfung und Festlegung der Kriterien, die für diese spezifische Leistung wichtig sind.

Ein genau definiertes Eignungsprofil für Outplacement -Berater findet sich in der Literatur nicht. Dies gilt analog zu dem fehlenden Anforderungsprofil für Unternehmensberater. Beide Bezeichnungen sind rechtlich nicht geschützt, und es gibt keine festgelegte "Berufsausbildung". Kompetenz kann nur durch "Learning-by-doing" erworben werden. Allerdings können auch aus der Aufgabenstellung erforderliche Qualifikationen abgeleitet werden. Diese könnten nach fachlichen und persönlichen Qualifikationen unterschieden werden.

Eine akademische Ausbildung kann als Voraussetzung für die Beratung angesehen werden. Dabei ist es sekundär, ob ein juristisches, wirtschafts-

wissenschaftliches, psychologisches oder geisteswissenschaftliches Studium vorliegt. Ein akademischer Hintergrund ist in der Regel erforderlich, da der überwiegende Teil der Kandidaten selbst ein Studium absolviert hat (s. Kapitel 4.1) und einen von der Ausbildung her vergleichbaren Gesprächspartner schätzt.

Neben einem hohen Interesse an politischen, wirtschaftlichen und sozialen Zusammenhängen ist ein breit gestreutes Allgemeinwissen ebenso unverzichtbar wie eine fundierte Berufserfahrung, d. h., daß eine längere praktische Tätigkeit in Unternehmen möglichst verschiedener Branchen und Managementenerfahrung in unterschiedlichen Positionen optimal ist. Dies wird von vielen Kandidaten als positiv bewertet, weil sie einen Berater haben möchten, der auch als kompetent in vielerlei Hinsicht angesehen wird. Nicht selten werden während der Beratungseinheiten politische und wirtschaftliche Zusammenhänge angesprochen, die nicht unwesentliche Auswirkungen auf die Neuorientierung haben. Der Berater soll dort Anregungen geben und "mithalten" können. Ebenso wird eine, wenn auch nur kurzzeitige Tätigkeit als Personalberater geschätzt, d. h., der Berater hat auch "die andere Seite" einmal kennengelernt (Sauer, S. 96, 1991). Die Interviews in Kapitel 5 zeigen, welche Qualifikationen die befragten Berater schätzen.

## **1.2 Der Auftraggeber – das Unternehmen**

Der Auftraggeber der Dienstleistung Outplacement ist das Unternehmen, meist repräsentiert durch den Personalleiter. In Deutschland werden geschätzte 20 Millionen DM Auftragsvolumen pro Jahr für die Outplacement-Beratung ausgegeben. Nur wenige Unternehmen "outen" sich als Auftraggeber für Outplacement, oftmals eher in Form einer Rechtfertigung (vgl. Artikel FAZ, Beruf und Karriere, 10/95).

### **Tabuisierung der Trennung**

Das Phänomen der Trennung von Mitarbeitern von Unternehmen wird nur sehr selten beschrieben oder dokumentiert, vor allem über die Auswirkungen auf den Betroffenen wird selten reflektiert, die Wissenschaft nimmt das Problem kaum wahr.



In der Personalwirtschaftslehre und dem betrieblichen Personalwesen stehen vielmehr die Personalauswahl und Rekrutierung im Vordergrund. Trennung wird kaum oder nur knapp angesprochen – vor allem die psychosozialen Folgen werden nicht analysiert und bearbeitet. Noch 1975 ließen sich nur vier der insgesamt 229 Beiträge des Handwörterbuchs des Personalwesens in enger Beziehung zum Problemkreis 'Austritt' sehen (Gaugler, 1975). Aspekte, die bei einer Trennung bearbeitet werden, sind Fragen der Pensionierung, Übergangsregelung und rechtliche Aspekte (Remer, 1978, Berthel, 1979; Marr/Stitzel, 1979; Hentze, 1981a und 1981b).

Vergleichbar wenig wird auch in der Praxis für eine Vereinfachung der Trennung getan. Maßnahmen zur bewußten Gestaltung der Trennung von Individuum und Organisation werden kaum realisiert. Eine Umfrage unter 43 Personalleitern österreichischer und deutscher Unternehmen zeigt zwar, daß der Problemkreis "Trennung von der Organisation" in Verbindung mit Personalabbau als wichtig wahrgenommen wird. Die Praxis weist ein erhebliches Manko auf: 72 % der Unternehmen betreuen derzeit pensionierte Mitarbeiter, 67 % halten Austritts-Interviews ab, bei nur 10 % findet eine systematische Betreuung gekündigter Mitarbeiter statt (Weber, 1985b).

Mayrhofer (1989, S. 3 f.) sieht die Tabuisierung dieses Themas als zwingend an, da Gebiete angesprochen werden, deren Reflexion ebenfalls "gefährlich" für die Unternehmen sind. Bereiche wie Mitarbeitermitbestimmung oder Machtverteilung, Abhängigkeit, aber auch moralische Verpflichtungen werden unweigerlich mitbehandelt. Dies sind seiner Meinung nach heikle Fragen innerhalb unseres Leistungssystems, und diese werden selten berührt.

In den 90er Jahren, speziell nach der Wende und durch die Rezession, scheint eher das Überleben der Unternehmen im Vordergrund zu stehen. Zwar haben die Gewerkschaften erkannt, daß Konzessionen gemacht werden müssen, wenn die Jahrtausendwende erreicht werden soll; das Äußern von Trennungsabsichten gegenüber langgedienten Kräften belegt deutlich die Talfahrt. Dies ist niemandem so sehr recht. Wie schlecht muß es Unternehmen gehen, wenn sie sich nicht mehr leisten können, Mitarbeiter, die ihr 35. Firmenjubiläum gefeiert haben, mit durchzuschleppen?

Als weiteren möglichen Punkt stellt Mayrhofer (1989) die These auf, daß der ausscheidende Arbeitnehmer ja aus dem Unternehmen heraus ist. Wozu also noch Energie in eine Frage stecken, deren Kernpunkt für das Unternehmen irrelevant geworden ist? Mehr noch: Die Beschäftigung mit dieser Frage ist für das Unternehmen meist mit einem "dunklen" Kapitel verknüpft, und rechtlich gesehen ist ja ohnehin "alles geregelt".

Das Gesagte kann ich durch den praktischen Umgang mit Unternehmen bestätigen. Meist besteht noch ein Interesse, solange der Arbeitsvertrag des Mitarbeiters läuft, auch wenn der Mitarbeiter schon lange freigestellt wurde. Läuft der Vertrag dann aus und kommt der Zeitpunkt, an dem das endgültige Zeugnis zugeschickt oder übergeben wird, erlischt das Interesse. Die Alltagsarbeit eines "Personalers" ist jedoch auch so arbeitsintensiv, daß es verständlich ist, daß andere Dinge Vorrang haben.

Auch die spärliche wissenschaftliche Bearbeitung dieses Themas (zumindestens an den psychologischen Fakultäten, im Gegensatz zu den juristischen) läßt sich anhand der historischen Entwicklung der personalwirtschaftlichen oder wirtschaftspsychologischen Lehrstühle nachvollziehen. Bei diesen erst Anfang der 70er Jahre gegründeten Lehrstühlen stand damals die Bearbeitung der Probleme, die für das betriebliche Personalwesen wichtig waren, im Mittelpunkt. Hier ist in erster Linie die Personalbeschaffung zu nennen. Dies betrifft Problemkreise wie Auswahlverfahren bzw. Assessment-Center, Personalschulung und Training, Bindung von Mitarbeitern. Der Arbeitskräftemangel stand im Vordergrund, nicht so sehr der Überschuß und damit verbunden die Trennung von Individuum und Organisation. Noch 1990 – zu Beginn meiner Tätigkeit in diesem Bereich – war Outplacement im Rahmen von Diplomarbeiten kein Thema. Erst in den vergangenen fünf Jahren häufen sich die Anfragen nach Material für Diplomarbeiten. Zusammengefaßt ergeben sich folgende Schlußfolgerungen:

Die Betreuung eines ausscheidenden Mitarbeiters stellt ein Tabu dar, wenn es sich nicht um eine Pensionierung, einen selbstgewählten Karrieresprung oder aber um das 'Silberne-Löffel-Syndrom', d. h. eine selbst verschuldete Kündigung handelt.

Die Entwicklung dieses Themas liegt in der historischen Entwicklung aller personalpsychologischen Themen.

Der Mitarbeiter ist mit der Trennung so 'weg' aus der Organisation, daß seine weitere Entwicklung nicht mehr von Interesse ist (Mayrhofer, 1989, S. 3 f.).

Alle Fälle, in denen der Gekündigte als Opfer zu betrachten ist, werden einer wissenschaftlichen Auseinandersetzung nicht zugänglich gemacht.

Morin und Yorks (1982) sind der Überzeugung, daß "... *termination has treated as one of those unpleasant necessities of life that just aren't discussed in a polite company ...*".

Aus der täglichen Arbeit ergibt sich ebenfalls der Eindruck, daß Personalleiter und Personalvorstände dem unfreiwillig ausscheidenden Mitarbeiter eher hilflos gegenüberstehen. Ein offener Umgang mit der Situation ist nicht gegeben und auch nicht angestrebt. Dies, obwohl auch in Zeiten von Arbeitskräfteüberschuß kaum eine personalpolitische Maßnahme so stark mit dem Arbeitsklima eines Unternehmens kollidiert wie die Kündigung eines verdienten Mitarbeiters. Die in der Regel großzügig bemessenen Abfindungen versöhnen den Ausscheidenden nicht wirklich. Der "golden handshake" hilft über die ersten Monate hinweg, erscheint aber auch nach einem angemessenen Suchzeitraum noch kein neuer Arbeitgeber am Horizont, erwacht die Wut auf den alten Arbeitgeber wieder. Erst die Konkretisierung einer Arbeitsmöglichkeit und damit die gedankliche Beschäftigung mit einer neuen Aufgabe mildert meiner Erfahrung nach die Einstellung des Betroffenen gegenüber seinem alten Arbeitgeber.

### **Wie kommt es zur Trennung?**

Vorweg muß gesagt werden, daß im Rahmen dieser Arbeit nur die Trennungen von Führungskräften behandelt wird. Wenn von Kündigung gesprochen wird, handelt es sich in der Regel um Aufhebungsverträge. Um die Beschreibungen zu vereinfachen, wird meist von Kündigungen gesprochen in dem Bewußtsein, daß es sich rechtlich nicht um Kündigungen handelt. Es wird analog dazu auch von Kündigungsgesprächen und nicht von Aufhe-

bungsverhandlungen gesprochen.

Im Personalmanagement besteht weitgehend dahingehend Konsens, daß Mitarbeiter als wesentliches Potential des Unternehmens sorgfältig ausgewählt und nach individuellen Fähigkeiten gefördert werden müssen. Für die Entstehung von Krisen – in der Fachliteratur spricht man von sogenannten Positionskrisen, die letztlich zur Trennung führen – werden in der Literatur eine Reihe von Ursachen angegeben. Die Veränderung exogener, betriebswirtschaftlicher oder organisatorischer Faktoren, aber auch persönliche Faktoren, die zu einer Veränderung der Leistungsbereitschaft führen. Auch psychologische, zwischenmenschliche und soziale Einflußfaktoren – kurz zusammengefaßt unter "Chemie" – führen zu Positionskrisen: "You work for one guy, you are a hero, another tells you, you are a bump, on the next job, you are the hero again" (Morris and Yorks, 1982).

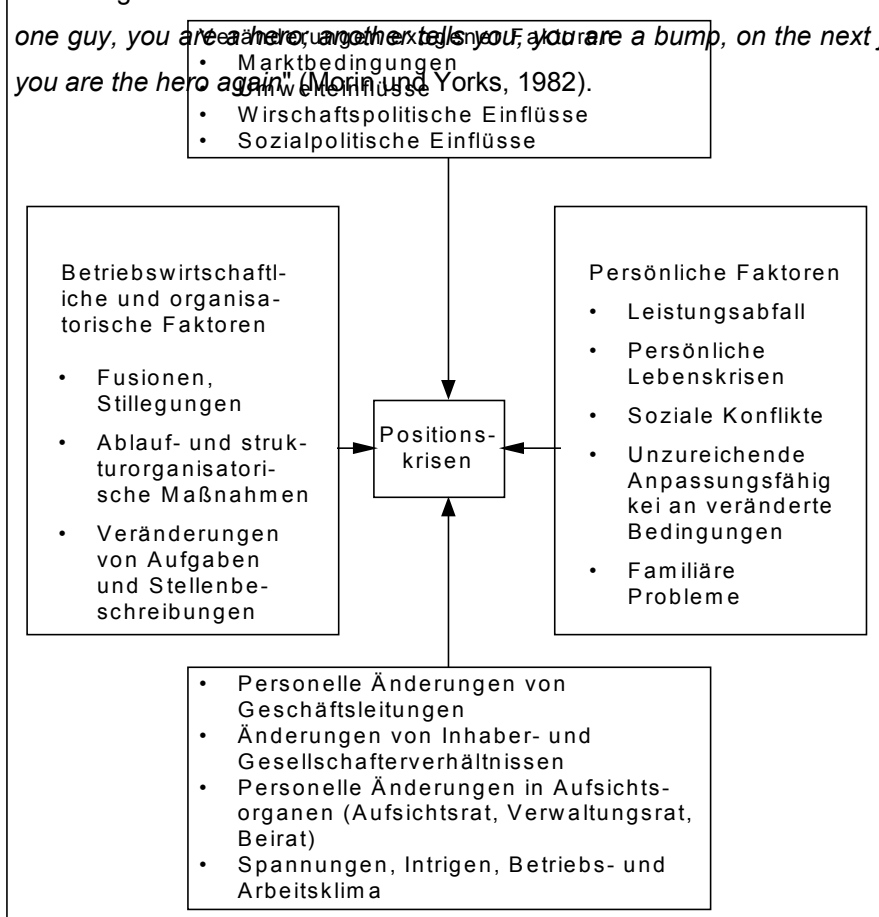


Abb. 2

### Ursachen von Positionskrisen

Quelle: Seiwert, S. 21; aus: Schulz et al.(1989)

Die folgende Abbildung faßt die Ursachen von Positionskrisen zusammen:

### **When the news are bad: Kündigungsgespräche**

*"Wir werden auch heilige Kühe schlachten."* (Werner Niefer, Handelsblatt 8/1992).

Outplacement-Beratung umfaßt auch Trennungsberatung, daß heißt die Unterstützung des Personalleiters bezüglich des zu führenden Kündigungsgesprächs und der organisatorischen Gestaltung. Der Umgang mit einer schlechten Nachricht ist ein prekäres Thema und wird deshalb in der vorliegenden Arbeit behandelt. Es gibt kaum ein so übergreifendes Gebiet, über das so wenig geschrieben wird. Meist ist es die Bearbeitung der Folgen einer schlechten Nachricht, die in Handbüchern aufgegriffen wird. Personalhandbücher haben üblicherweise Kapitel zu den Themen ‚Interview‘ oder ‚Auswahl‘, verfügen aber nur in den seltensten Fällen über Beiträge zu Kündigungsgesprächen. Die Suche in medizinischen, psychiatrischen, psychologischen oder sozialwissenschaftlichen Büchern nach Informationen zum Thema ‚Übermittlung von schlechten Nachrichten‘ fördert nur wenige Informationen zu Tage. Whitney (S. 38, 1983): *„Meist sind es Hinweise zur Verarbeitung einer schlechten Nachricht.“* Dies ist vor allem bei einer Kündigung der Fall, die durch Leistungsmängel bedingt ist. Der Arbeitgeber hat einen verständlichen Widerstand, dem Betroffenen negative Informationen über seine Persönlichkeit zu geben (Kravetz, S. 49, 1978).

Viele Personalfachleute fühlen sich unsicher und lassen sich vorher über den konstruktiven Ablauf eines Kündigungsgesprächs beraten. Dies sind nach meiner Auffassung nur Personen, die die Brisanz dieses Gesprächs erkannt haben und die möglichen Folgen einer unprofessionellen Handhabung antizipieren können. Damit ist die Zielgruppe schon eingeeengt: Wer hunderte von Kündigungsgesprächen im Jahr, auch mit gewerblichen Arbeitnehmern, führt, nimmt auf Feinheiten weniger Rücksicht. Wer mit einigen Führungskräften über die Aufhebung seines Arbeitsvertrags verhandelt, bereitet sich eher darauf vor. Laurence Steinmetz (zitiert nach Whitney, S. 38, 1983) spricht von 'dehiring' als Unfähigkeit von Managern, Kündigungsprozesse souverän zu leiten: Statt ein für beide Seiten konstruktives Gespräch zu führen, wird indirekt versucht, einen unerwünschten Angestellten dazu zu bringen, daß er resigniert. Diese Methode ist aus drei Gründen ab-

zulehnen: Zum einen verliert der Vorgesetzte die Kontrolle über die Situation. Weiterhin ist die Strategie nur bei wirklich schlechten Mitarbeitern effektiv. Außerdem – und dies ist das gravierendste Argument – ist das Verhalten unethisch.

### **Those who survive – verbleibende Mitarbeiter**

*"Entlassungen haben negative Auswirkungen auf die im Unternehmen verbliebenen Mitarbeiter."*(Meyers/Abrahamson, 1975; Stybel, 1978).

Ein wesentlicher Grund für das Unternehmen, Outplacement einzusetzen, besteht in der Beruhigung der verbleibenden Mitarbeiter – „those who survive“ genannt. Sie sehen durch die erfolgreiche Beratung ihres ehemaligen Kollegen, daß sich das Unternehmen auch in schlechten Zeiten engagiert. Dem Betroffenen wird nicht, wie manchmal üblich, "Dreck nachgeworfen", um eine Rechtfertigung für die Kündigung zu finden, sondern es wird sich um seine Zukunft aktiv gekümmert.

Die Kollegen beobachten natürlich sehr genau, wie eine Trennung stattfindet. Die Begründung für die Trennung, das Verfahren, das Verhalten der Vorgesetzten, die Art der (Nicht-) Betreuung lösen einen Lernprozeß aus. Die Vorgänge werden mit den dahinter liegenden Vorstellungen, Werten und Leitbildern zu erklären versucht. Diese werden dann mit den 'offiziell' im Unternehmen kursierenden verglichen. Kurz gesagt, die 'theory-in-use' wird mit der 'expoused theory' verglichen. Falls sich hierbei ergibt, daß alles nur Lippenbekenntnisse sind, hat dies Auswirkungen auf das Arbeitsverhalten, d. h., den 'expoused theories' wird relativ resistent gegenüber gestanden (Stybel, 1978; Argyris, 1974). Das Unternehmen wird unglaublich, was das Versprechen von Sozialleistungen anbelangt. Finanziell bietet Outplacement dem Unternehmen nur dann einen Vorteil, wenn dadurch die Restlaufzeit des Vertrages verkürzt wird. Outplacement ist vielmehr eine Möglichkeit, durch den sorgsam Umgang mit dem Mitarbeiter eine soziale Einstellung zu demonstrieren und das zu leben, was oft betont wird: Die Mitarbeiter sind unser Kapital.

Folgende drei mögliche Auswirkungen von Kündigungen auf die verbleibenden Mitarbeiter finden sich vermehrt in der Literatur:

Angst und Unsicherheit führen zu Fluktuation und damit zur einer nachteiligen Verschiebung in der qualitativen Personalstruktur (Berthel, 1989).

Die durch die Kündigung eines langjährigen Mitarbeiters ausgelöste Veränderung verändert das gesamte Gefüge. Anpassungsprozesse verschlingen Arbeitskapazität (Mayrhofer, 1989a).

Der Ablauf der Entlassung läßt die Mitarbeiter die propagierte Personalpolitik kritisch untersuchen. Abweichungen zur Realität führen zu Demotivation (Eck, 1983; Stybel, 1981).

Abschließend muß gesagt werden, daß der Einsatz von Outplacement den Unternehmen Vorteile bringt. Diese liegen vor allem in

- der leichteren Anpassung der Unternehmensstruktur an die aktuellen Anforderungen, indem sich das Unternehmen von "unpassenden" Mitarbeitern trennt,
- der Optimierung des Trennungsablaufes durch die Beratung,
- der Vermeidung gerichtlicher Auseinandersetzungen,
- der Minderung des Imageverlustes bei den verbleibenden sowie bei den betroffenen Mitarbeitern und im Umfeld,
- der Realisierung von Kosteneinsparungen durch rasche erfolgreiche Neuorientierung sowie
- der Erleichterung einer humanen, unbelasteten und auf gegenseitiger Wertschätzung beruhenden Kommunikation.

Den erheblichen Kosten wird ein ausreichender Nutzen gegenübergestellt, der den Einsatz von Outplacement rechtfertigt. Wie bei vielen Personalentwicklungsinstrumenten kann man sich auch beim Outplacement die Frage nach der Make-or-buy-Entscheidung stellen, im Rahmen dieser Arbeit wird darauf nicht näher eingegangen.



### 1.3 Die Beratung

Bevor eine Beratung aufgenommen wird, äußert das Unternehmen gegenüber einem seiner Mitarbeiter Trennungsabsichten. Dies kann unterschiedlich konkret ausfallen. Das heißt, entweder wird konkret das Datum des Ausscheidens schon festgelegt, oder aber es bleibt vage. Die Absicht, den Mitarbeiter durch eine Outplacement-Beratung zu unterstützen, wird meist von

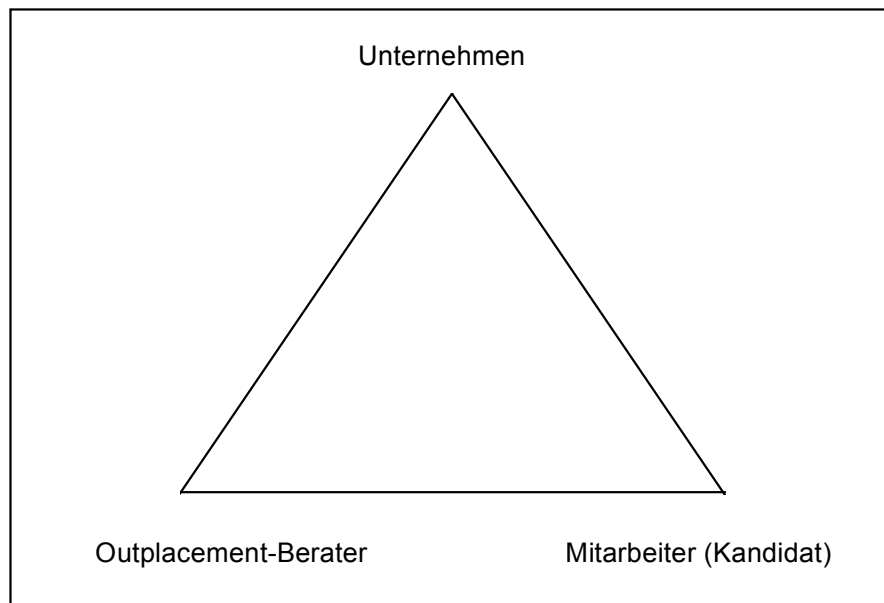


Abb. 3

**Beteiligte am Outplacement-Prozeß**

Quelle: DBM von Rundstedt & Partner GmbH, 1995

von Unternehmensseite, d. h. vom Personalleiter oder Fachvorgesetzten geäußert. Selten kommt es vor, daß der Betroffene selber an den Personalleiter herangeht und um Hilfestellung bittet. Die Beziehung, die bei einer Outplacement-Beratung entsteht, ist komplex: Es liegt ein Dreiecksverhältnis zwischen Unternehmen, Mitarbeiter und Outplacement-Berater vor.

Für das Unternehmen bedeutet dies, daß es dem Mitarbeiter die Unparteilichkeit des Outplacement-Beraters verdeutlichen muß. Der Mitarbeiter selber wird sich in einem Gespräch vor Ort (Shoppertgespräch) informieren. Der Outplacement-Berater muß im Vorfeld den Personalleiter überzeugen, daß die Investition sinnvoll ist, und im persönlichen Gespräch mit dem Betroffenen zeigen, inwieweit die Hilfestellung für ihn nützlich sein könnte.

Akzeptieren beide Seiten, d. h., das Unternehmen wird die Dienstleistung finanzieren und der Betroffene empfindet die Outplacement-Vereinbarung als sinnvoll, so kann die Beratung aufgenommen werden. Vertragliche Vereinbarungen bestehen zu diesem Zeitpunkt zwischen dem Outplacement-Berater und dem Unternehmen. Mit dem Vertragsabschluß verpflichtet sich der Outplacement-Berater, den Mitarbeiter so lange zu betreuen, bis er einen neuen Arbeitsvertrag gefunden und die Probezeit im neuen Unternehmen erfolgreich bestanden hat.

Die Beratung kann dann unverzüglich aufgenommen werden.

### 1.3.1 Aufnahme der Beratung

Die Aufnahme der Beratung geschieht im Büro des Outplacement-Beraters. Ein wichtiger Baustein der Beratung ist die Bereitstellung von Bürokapazitäten, d. h.: Schreibtisch, Telefon, Sekretariatsservice sowie Recherchemöglichkeiten über Datenbanken. Der Berater wird während der Zusammenarbeit in den verschiedenen Phasen unterschiedliche Rollen einnehmen:

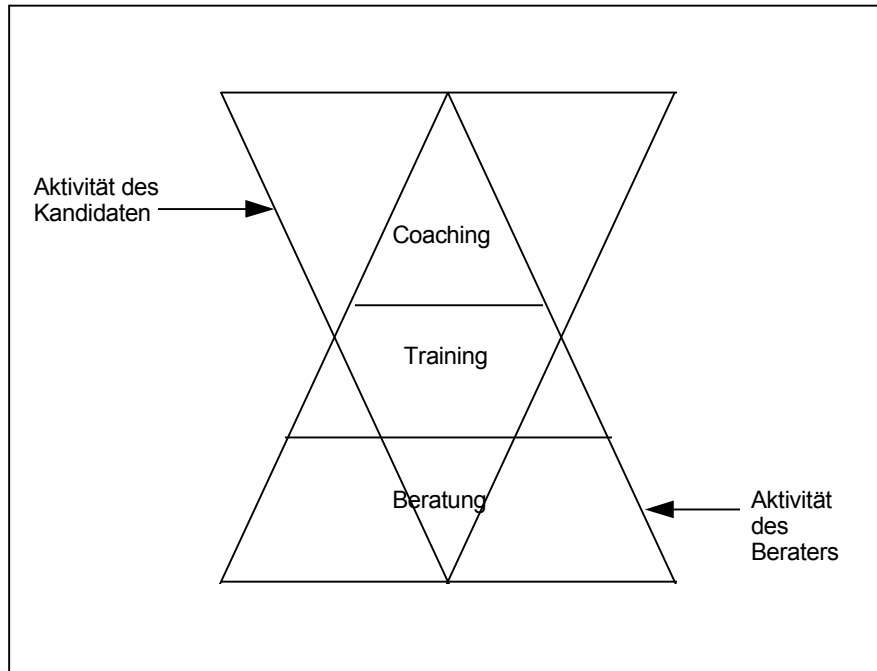


Abb. 4

#### **Rollenverständnis**

Quelle: DBM von Rundstedt & Partner GmbH, 1995

- **In der ersten Phase** – der Analyse bis hin zur Entscheidungsfindung – versteht er sich als Zuhörer, kritischer Analysierer und ehrlicher Sparring-Partner.
- **In der zweiten Phase** – der Vorbereitung der Bewerbungskampagne – nimmt er mehr die Rolle des Trainers ein, vermittelt Methoden und Techniken und bereitet mit dem Kandidaten handwerklich dessen Unterlagen vor.
- **In der dritten Phase** – der Durchführung der Bewerbungskampagne auf dem Arbeitsmarkt – ist er persönlicher Coach und Berater. Gleiches gilt für die Begleitung des Kandidaten während der Probezeit in seiner neuen Aufgabe.

Grundlage der Beratung sind das persönliche Gespräch mit dem persönlichen Berater und bestimmte Beratungsbausteine mit dem Co-Berater. Zunächst, d. h. in der ersten Stunde, müssen die Erwartungen des Kandidaten an die Beratung geklärt werden. Das Arbeitsblatt 1 (Anhang) hilft, diese zu systematisieren.

Ein weiterer wesentlicher Punkt zu Beginn der Beratung sind die eventuell noch ungeklärten Formalitäten. Dazu gehören beispielsweise die Vertragsauflösung mit dem Arbeitgeber, die offizielle Version über die Trennung, die Finanzplanung sowie steuerliche Aspekte etc.

Die Grundlage für die ersten Beratungsgespräche sind die Gedanken und Eindrücke des Kandidaten, die ihm in einer Rückschau zu seiner beruflichen und persönlichen Entwicklung einfallen (Arbeitsblätter 2 bis 5, Anhang). Nicht selten resultiert aus diesen Überlegungen eine kreative berufliche Alternative zu seiner jetzigen Tätigkeit.

### 1.3.2 Die Trennung

Bevor die ersten Aktivitäten ergriffen werden, die den Kandidaten wieder in den Arbeitsmarkt hineinführen, wird ihm empfohlen, zum frühestmöglichen Zeitpunkt eine Analyse der Entstehungsgeschichte und Hintergründe der Trennung von seinem letzten Arbeitgeber sowie eine konstruktive und schlüssige Sprachregelung zu erarbeiten. Solange er keine überzeugende

Informationspolitik erarbeitet hat, die insbesondere mit seinem Berater auf der einen und mit dem Unternehmen auf der anderen Seite abgestimmt sein sollte, sollte er möglichst keine Kontakte knüpfen und Gespräche führen. Dies gilt auch für Gespräche im privaten Bereich. Die Begründung hierfür liegt darin, daß es sehr wesentlich darauf ankommt, in welcher Verfassung der Kandidat auftritt und wie er diese Thematik kommuniziert.

In den meisten Fällen handelt es sich bei den Trennungsgründen um Rationalisierung bzw. Umstrukturierung der Unternehmen. In der im Kapitel 4 geschilderten Erhebung von Trennungsgründen zeigt sich, daß 43,0 % der Kandidaten aufgrund von Rationalisierung und Umstrukturierung entlassen wurden, 12 % der Kandidaten aufgrund von Problemen mit Vorgesetzten oder Mitarbeitern (im folgenden und in den Abbildungen mit „Chemie“ bezeichnet), 6 % der Kandidaten aufgrund von Dissenzen über die Unternehmensziele, 6,1 % der Kandidaten aufgrund von Leistungsmangel und 32,6 % wegen anderer Gründe, d. h. Unterschlagung, Alkoholabusus etc., oder aber sie gaben die Gründe nicht an.

Die Arbeitsblätter 6 „Analyse der Trennungssituation“ und 7 „Meine Antworten zum Trennungsgrund und zum aktuellen Status“ (Anhang) dienen dazu, die Antworten zu den eben genannten Fragen aufzulisten und sich eingehend darauf vorzubereiten. Wichtig ist weiterhin die Informationspolitik im Unternehmen, kurz ‚wording‘ genannt.

Nicht selten wird dem Unternehmen eine schriftliche Trennungsbegründung zugeschickt. Der Berater übernimmt dann die Aufgabe, mit dem Fachvorgesetzten oder dem Personalleiter abzustimmen, inwieweit das Unternehmen diese Trennungsbegründung mittragen kann.

Ein Verschweigen der Gründe des (unfreiwilligen) Wechsels kann zu erheblichen Problemen, ja zum Abbruch der Gespräche seitens potentieller Arbeitgeber führen. Daher wird ist eine sorgfältige Vorbereitung unerlässlich.

### **1.3.3 Reflexionsphase**

Grundlage für alle späteren Aktivitäten, sei es die Erstellung von Lebenslauf und Briefen, seien es Kontaktgespräche oder die eigentlichen Vorstellungsgespräche.

gespräche, ist die Kenntnis der persönlichen Stärken, Qualifikation und Fähigkeiten, d. h. der persönlichen "Produkteigenschaften". Im Verlauf der Bewerbungskampagne wird der Kandidat laufend nach seinen fachlichen und persönlichen Stärken gefragt und muß darauf vorbereitet sein, diese gut zu präsentieren. Er braucht Daten, Fakten und Beispiele, die seinen persönlichen Arbeitsstil und seine persönlichen Stärken sichtbar werden lassen. Spezielle Techniken versetzen ihn in die Lage, über diese Themen kurz und prägnant zu sprechen.

Einen weiteren Baustein der Analysephase stellt die Selbsteinschätzung dar. Während es bislang vorwiegend um die Darstellung der beruflichen Leistungen und Erfolge als Arbeitnehmer, Unternehmer, Führungskraft oder Spezialist ging, geht es nun darum, die Persönlichkeit des betroffenen Kandidaten darzustellen.

Er soll sich im Rahmen der Outplacement-Beratung besser kennenlernen und sich vor allem beschreiben lernen. Dadurch lernt natürlich auch der Berater den Kandidaten besser kennen, die Voraussetzung, um ihn optimal beraten zu können. Die Entscheidung für einen Mitarbeiter in einem Personalauswahlverfahren wird nach wie vor emotional getroffen. Nach dem Abgleichen des fachlichen Profils steht die Persönlichkeit im Vordergrund. Die Arbeitsblätter 9 bis 11 (Anhang) helfen dem Kandidaten, sich besser darauf vorzubereiten.

Jeder Kandidat soll im Vorstellungsgespräch auf die Frage nach seinen persönlichen Stärken und Schwächen vorbereitet sein. Das Arbeitsblatt 12 „Stärken-Schwächen-Profil“ (Anhang) bereitet auf diese Fragen vor.

Als Basis für die Definition der beruflichen Zielsetzung lernt der Berater den Kandidaten innerhalb eines systematischen Lebensinterviews auch von der persönlichen Seite kennen.

Als weiteren Mosaikstein in der Analyse bieten einige Outplacement-Berater ihren Klienten das Durchführen von psychologischen Testverfahren an. Wesentliche Ziele dieses Angebotes sind:

- Die Kandidaten lernen sich selbst besser kennen und erhalten eine Op-

timierung ihrer Selbsteinschätzung.

- Sie erwerben zusätzlich Elemente zur Definition ihrer beruflichen Wunschvorstellung und Zielsetzung.
- Die Berater lernen die Kandidaten besser kennen und können nachfolgend gezielter beraten.
- Die Kandidaten lernen die Art der Tests, die auch gerne von Personalberatern und Unternehmen zum Auswahlverfahren verwandt werden, kennen und verlieren so ihre Berührungängste.

Bei den Tests handelt es sich meistens um standardisierte Verfahren, die seit Jahren zur Beurteilung von Führungskräften und Mitarbeitern im Rahmen von Auswahlverfahren Verwendung finden.

Die Reflektionsphase endet in der Definition der zukünftigen beruflichen Zielsetzung. Eine klar definierte und saubere Formulierung der Wunschvorstellung und beruflichen Zielsetzung ist Grundlage für die Ableitung aller Maßnahmen und Aktivitäten. Erst wenn der Kandidat eine Vision, wenn er

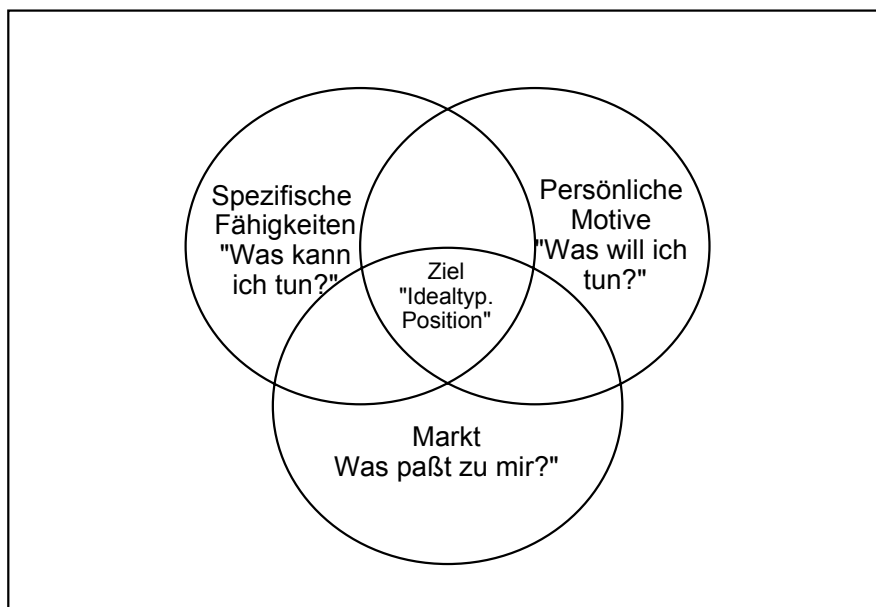


Abb. 5

**Zielposition finden**

Quelle: DBM von Rundstedt & Partner GmbH, 1995

sein Ziel klar und deutlich vor Augen hat, ist er auch in der Lage, Ideen zu entwickeln und Wege ausfindig zu machen, wie er sein Ziel erreichen kann und für welches Angebot er sich entscheiden soll. Die "Best-Fit-Analyse" hilft, die diffusen Vorstellungen in konkrete Parameter umzusetzen.

Mit Hilfe des idealen Positionsprofils, IPP genannt, definiert der Kandidat die idealtypische Position oder Aufgabe als Schnittmenge seiner Fachkenntnisse oder Fähigkeiten, seiner Persönlichkeit bzw. seiner Wünsche und Motive und seiner Chancen im Markt.

Die praktische Umsetzung dieser Überlegung vollzieht sich in einem nächsten Schritt. Ausgehend von den Erfahrungen des Kandidaten und der Überlegung, in der Branche zu bleiben, wird nun zuerst der Markt genau definiert. Die Bereiche und Branchen werden festgelegt, Marktforschung wird betrieben und es werden Recherchen angestellt.

Dabei ist die Checkliste „Kriterien zur Sondierung der beruflichen Wunschvorstellung“ (Arbeitsblatt 13, Anhang) hilfreich. Der Kandidat wird angehalten, sich über die einzelnen Kriterien genaue Gedanken zu machen und diese schriftlich zu fixieren.

Manche Kandidaten stellen Überlegungen an, sich selbständig zu machen. Auch für diese Zielsetzung sind die meisten Outplacement-Beratungsprogramme offen und beinhalten entsprechende Bausteine.

Das Zielfindungsquadrat unterstützt bei der Schwerpunktsetzung.

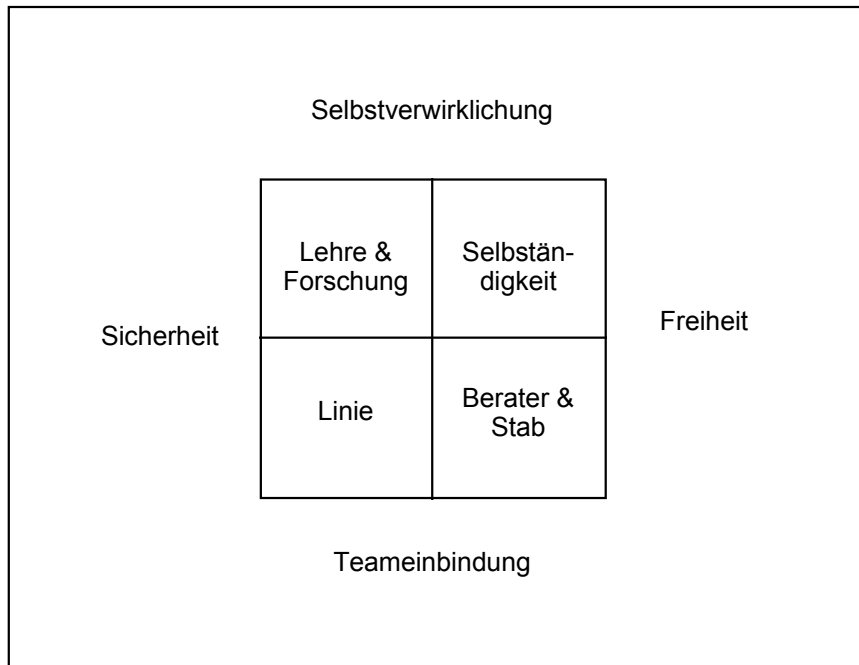


Abb. 6

**Zielfindungsquadrat**

Quelle: DBM von Rundstedt & Partner GmbH, 1995

### 1.3.4 Marketing und Darstellungsphase

Nachdem der Kandidat in der ersten Phase der Beratung gelernt hat, sich als Produkt zu beschreiben und seine Wunschvorstellung und beruflichen Zielsetzungen definiert, werden im Anschluß daran seine Unterlagen für den Auftritt am Arbeitsmarkt vorbereitet. Diese Unterlagen werden in der Regel mit einer Produktbroschüre, Werbeschrift oder auch Menükarte verglichen. Es geht also um Unterlagen, die dem Kandidaten die eigene Präsentation am Arbeitsmarkt ermöglichen bzw. erleichtern und ein strategisches und dynamisches Instrument seiner Bewerbungskampagne darstellen. Hier wird zwischen verschiedenen Formen der Selbstdarstellung unterschieden.

Es handelt sich entweder um gedruckte Materialien wie den Lebenslauf, aber auch um die schriftliche Vorbereitung von Gesprächsleitfäden, die dann später mündlich vorgetragen werden. An den übrigen Formen der Selbstdarstellung, wie die mündliche Kommunikation oder die Körpersprache, wird im



Verlauf der Beratung gearbeitet.

### **Der 2-Minuten-Spot**

Der sogenannte 2-Minuten-Spot ist die kürzeste Form einer mündlichen Selbstdarstellung. Die Kandidaten verwenden ihn im Rahmen ihrer Telefongespräche oder wenn sie aufgefordert werden, sich einmal kurz vorzustellen. Das Arbeitsblatt 15 „Checkliste für den Aufbau des 2-Minuten-Spots“ (Anhang) hilft den Kandidaten, den 2-Minuten-Spot zu strukturieren, ebenso das Beispiel „Lebenslauf in 2 Minuten“ (Anhang).

### **Methoden des Zugangs zum Arbeitsmarkt**

Der Kandidat hat sich als Produkt kennen- und beschreiben gelernt. Der nächste Schritt ist nun, eine Bewerbungskampagne zu beginnen. In diesem Zusammenhang bedienen sich die meisten Outplacement-Berater bewußt der Marketingterminologie, da sie Prozesse und Absichten deutlich macht. Die Kandidaten erarbeiten im Laufe ihrer Bewerbungsstrategie die zu ihrer Branche und zu ihrer Persönlichkeit passende Kombination verschiedener Methoden.

### Der offene und der verdeckte Arbeitsmarkt

Der gesamte Arbeitsmarkt, d. h. die Summe aller frei werdenden, offenen oder zu besetzenden Stellen, wird oft mit einem Eisberg verglichen. Bekanntermaßen ist von einem Eisberg nur der kleinste Teil zu sehen. Dies ist der sogenannte offene Stellenmarkt. Der offene Stellenmarkt wird definiert als die Position und Aufgabe, die von Unternehmen über eine Zeitungsannonce ausgeschrieben oder am schwarzen Brett ausgehängt wird. Stellenangebote sind der offensichtliche Beweis für eine offene Position, auch Vakanz genannt. Zum offenen Stellenmarkt werden auch Positionen gerechnet, die den Arbeitsvermittlern, dem Arbeitsamt, der ZAV und Personalberatern bekannt sind, weil sie mit deren Besetzung beauftragt wurden.

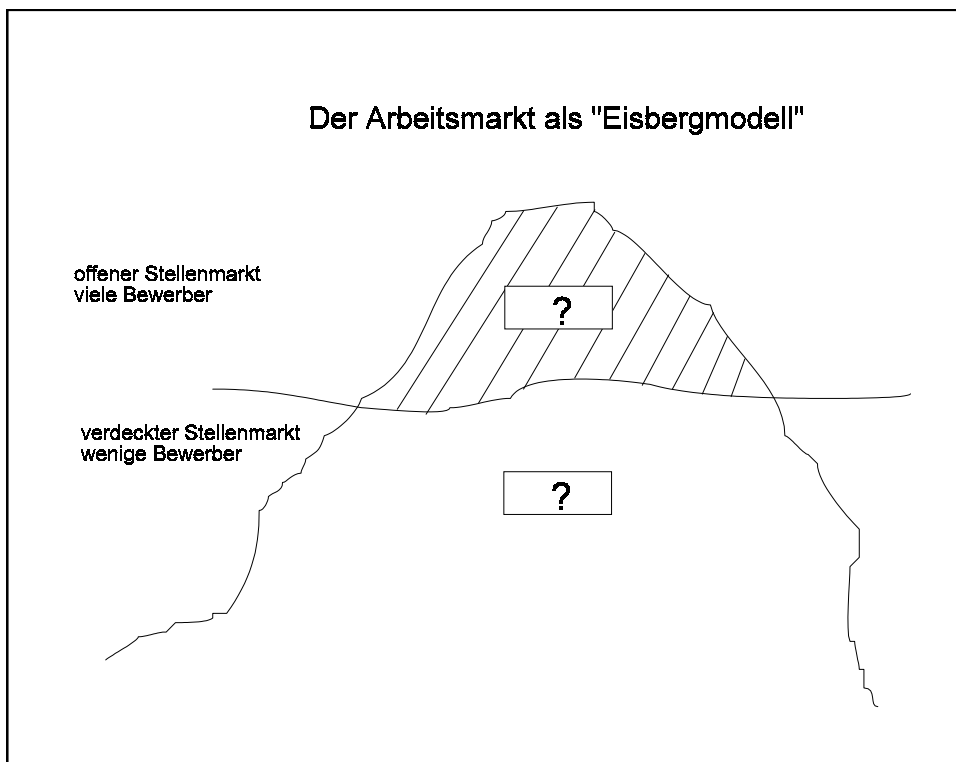


Abb. 7

#### Der Arbeitsmarkt als Eisbergmodell

Quelle: DBM von Rundstedt & Partner GmbH, 1995

den.

In dem Eisbergmodell gibt es (unter der Wasseroberfläche) natürlich auch

einen verdeckten Stellenmarkt. Dazu zählen alle Positionen und Aufgaben, die nicht offensichtlich existieren. In diesem verdeckten Stellenmarkt befindet sich eine Vielzahl von Positionen, die für die Kandidaten im Rahmen ihrer beruflichen Neuorientierung ein großes Potential darstellen. Versteckte Positionen sind zu definieren als latenter Bedarf eines Unternehmens oder einer Abteilung an Arbeitskräften mit bestimmten Fachkenntnissen. Zudem kann es sich um Positionen handeln, die in den Köpfen von Führungskräften in Schlüsselpositionen existieren und im Zusammenhang mit mittel- und langfristigen geschäfts- und personalpolitischen Entwicklungen stehen. Hierüber muß noch nicht einmal die im Unternehmen zuständige Personalabteilung informiert sein. Auch muß die Geschäftsleitung nicht unbedingt die Visionen und Pläne einer Fachabteilung kennen.

Der offene Stellenmarkt umfaßt nach einer Einschätzung der ZAV nur rund 30 %, der versteckte Stellenmarkt aber rund 70 % aller neu zu besetzenden Stellen. Hieraus ergibt sich die Motivation für den Kandidaten, alle Anstrengungen zu unternehmen, in den verdeckten Stellenmarkt einzudringen und die verdeckten Positionen aufzuspüren.

### **Arbeitsmarkt und Mitbewerber**

Die meisten Arbeitsuchenden konzentrieren sich primär auf den offenen Stellenmarkt, d. h., sie schlagen die Zeitung auf und lesen die Stellenangebote oder wenden sich an das Arbeitsamt oder einen Personalberater. Das führt dazu, daß in diesem offenen Stellenmarkt ein großer Verdrängungswettbewerb herrscht. Je nach Branche, Position oder Region bewerben sich auf eine Annonce bis zu 900 Mitbewerber. Es läßt sich leicht überlegen, was dies für die Erfolgsaussichten der Kandidaten bedeutet.

Im Gegensatz zum offenen Stellenmarkt befinden sie sich bei der Bearbeitung des verdeckten Arbeitsmarktes entweder in einer gänzlichen Alleinstellung oder im Wettbewerb mit nur wenigen anderen Bewerbern. Zwar sind die Methoden, mit denen der Kandidat den verdeckten Stellenmarkt erreicht, aufwendig, sie sind aber auch erfolgversprechend.

Als Methoden zum Zugang des Arbeitsmarktes gibt es folgende Marketinginstrumente, auf die im Rahmen dieser Arbeit allerdings nicht näher eingegangen werden kann.

gegangen werden kann.

Diesen sechs Säulen der Bewerbungskampagnen lassen sich alle Methoden und Instrumente der beruflichen Neuorientierung zuordnen. Die Aussagen und statistischen Angaben über den Erfolg der einzelnen Bewerbungsmethode sind je nach Quelle, seien es die Arbeitsvermittlung, statistische Ämter oder die Berufsverbände, sehr unterschiedlich. Dies mag damit zusammenhängen, daß die variablen Parameter wie Branchen, Positionen, Hierarchien und Nutzen der einzelnen Methoden zu groß und breit

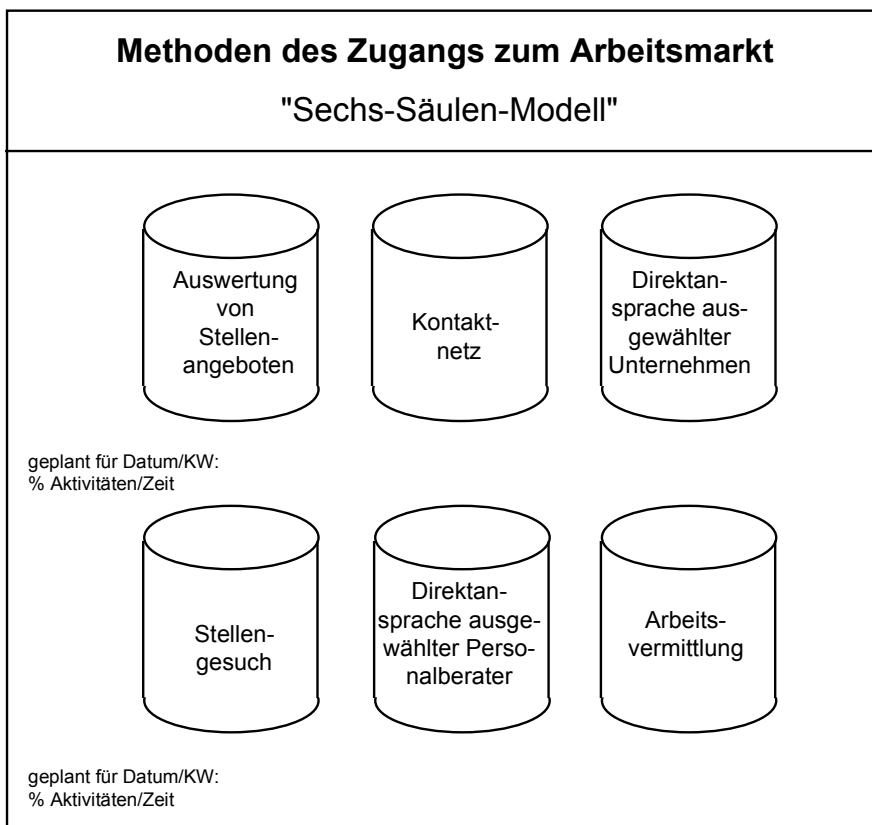


Abb. 8

**Die sechs Säulen des Marketing**

Quelle: DBM von Rundstedt & Partner GmbH, 1995

gestreut sind.

Setzt man die verschiedenen Bewerbungsmethoden aus dem Sechs-Säulen-Modell ins Verhältnis zu der erforderlichen Arbeitsintensität, ergibt sich folgendes Bild:

Leicht ist erkennbar, daß die erfolgversprechendsten Methoden auch die mit der höchsten erforderlichen Arbeitsintensität sind. Im nächsten Kapitel wird

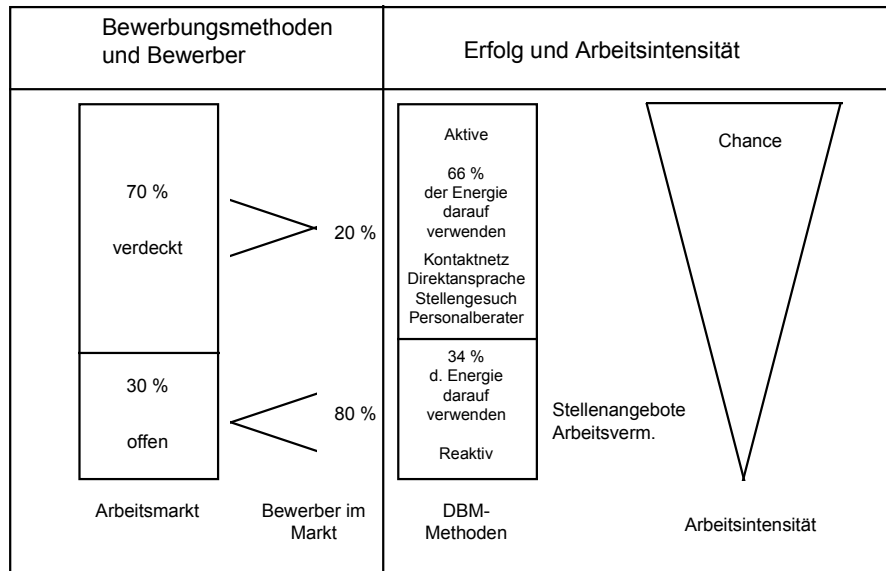


Abb. 9

### **Bewerbungsmethoden, Erfolg und Arbeitsintensität**

Quelle: DBM von Rundstedt & Partner GmbH, 1995

der Stand der internationalen Forschung dargestellt.

## **2 Stand der internationalen Forschung und Fragestellung**

Obwohl die Beratung von arbeitslosen Managern ein Thema ist, das wachsendes Interesse nicht nur durch die Industrie, sondern auch die Wissenschaft verzeichnen müßte, fällt auf, daß der Forschungsstand nur dürftig ist. Alle Berichte über Outplacement sind eher marketingorientierte Beschreibungen von Einzelfällen. Eine Charakterisierung der Outplacement-Kandidaten oder die systematische Untersuchung der Wirkfaktoren in der Beratung liegt nicht vor. Ebenso wird das optimale Profil eines Outplacement-Beraters nur oberflächlich angedeutet; die Beziehung zwischen Betroffenen und Berater wird nicht angesprochen. In dem folgenden Kapitel werden nun zunächst der Forschungsstand zu diesem Thema kurz dargestellt und anschließend die sich daraus ergebenden Fragestellungen aufgeführt.

### **2.1 Stand der internationalen Forschung**

Die Gründe, aus denen Managern gekündigt wird, sind vielfältig: Fusionen, Umstrukturierung, Verkäufe, veränderte Marktbedingungen und verändertes politisches Umfeld. Von daher wird meist angenommen, daß die Gekündigten eine heterogene Gruppe sind. Dennoch sollte man sich die Frage stellen, ob eine Charakterisierung möglich ist: wer warum in einer Engpaßsituationen gekündigt wird. In jedem Fall ist sein Auftreten und seine Leistung weniger adäquat als die des im Unternehmen verbleibenden Kollegen. Es soll an dieser Stelle betont werden, daß der Terminus *adäquat* bewußt gewählt wurde, um eine Wertung zu vermeiden, das Anliegen der Arbeit ist nicht, durch das Deutlichmachen von Gemeinsamkeiten bei arbeitslosen Managern eine Schuldzuschreibung zu diskutieren. Dies wird auch im methodischen Teil noch deutlicher, wenn der Forschungsschwerpunkt klar herausgearbeitet ist. Für einen einstweiligen Überblick über den Forschungsstand ist der folgende Abschnitt „Arbeitslosigkeit und Persönlichkeitsstruktur“ jedoch unvermeidbar.

#### **2.1.1 Arbeitslosigkeit und Persönlichkeitsstruktur**

In den Studien zur Persönlichkeit der Gekündigten wird vielfach von der Hypothese ausgegangen, daß die Persönlichkeit des Betroffenen zum Ver-

lust des Arbeitsplatzes geführt hat. Die Gruppe der Gekündigten wird als homogen empfunden. Sie sind schlechter als die, die bleiben dürfen (Whelan & Walsh, 1977). Diese Annahme bekräftigen Williams und Sneath (1973) mit der Überlegung, daß nur wenige fähige Manager unter den Entlassenen sind, denn Fähige beeinflussen das Geschick der Firma und lassen ihr Geschick nicht durch die Firma bestimmen. Diese geringe Wertschätzung wird auch durch das verwendete Vokabular deutlich. So werden Entlassungen als „Hausputz“ oder „getting rid of the dead wood“ bezeichnet. Die Betroffenen werden „vom Hof gestellt“, fristen ihr Leben als „shelf-sitters“ oder kommen in die „Flaschen-Abteilung“. Bedenkt man jedoch den Zeitraum dieser beiden Veröffentlichungen (1973-1977), so kann die damalige gute wirtschaftliche Lage fast aller Branchen diese Haltung erzeugt haben. 20 Jahre später, 1993, argumentiert Weiss, daß die Behauptung, nur schlechte Manager suchen Arbeit, in Zeiten der Massenarbeitslosigkeit schlichtweg falsch sei. Nadler (1992) sieht den Prozeß des Entlassens ähnlich. Entlassen wird heute nicht mehr nach guter oder schlechter Performance; was zählt, ist die Kopfzahl der Angestellten.

Basierend auf einer Stichprobe von 200 Fällen, sind es nach einer Untersuchung der Cranfield School of Management (1986) nicht unbedingt die schlechtesten Mitarbeiter, die entlassen werden. Es trifft die Manager, die ihre Leistungen nicht so gut verkaufen können. Die fachliche Qualifikation steht nämlich meist außer Zweifel. Zum Überleben in einer großen Organisation gehört eben auch die andere Seite: der richtige Riecher für neue Entwicklungen im sachlichen wie zwischenmenschlichen Bereich, Bereitschaft zur Integration, ohne zum Anpasser zu werden, aber auch die Fähigkeit und der Mut, wenn nötig Ellbogen zu zeigen, sich durchzusetzen, aufzufallen (Schuppert, 1989).

Hinrichs (1979) beobachtete 2.154 Manager, die in technologisch hochentwickelten Konzernen tätig waren, über einen Zeitraum von 5 Jahren. 1/3 (29 %) verließen den Konzern innerhalb dieser 5 Jahre. Von diesen 29 % waren 173 gekündigt worden. An ihnen konnte folgendes festgestellt werden:

In ihren Leistungen unterschieden sie sich nicht von den 'Ungekündigten'. Mehr als 40 % waren unter den besten Hochschulabsolventen. Die 'früh

Gefeuerten' hatten ein höheres Selbstwertgefühl, und 50 % glaubten, sie gehörten zu den besten 5 % in ihrem Job, weiterhin hatten sie extrem hohe Anforderungen an ihren Karriereverlauf und schätzten ihren alten Job schlecht ein.

Innerhalb der wissenschaftlichen Arbeit zum „typischen Gekündigten“ stützen sich die Studien auf die Auswertung von 16 PF-Profilen. Raymond Cattell brachte den Test 1949 erstmalig auf den Markt; seitdem ist er vielfältig überprüft und verbessert worden (Cattell, 1964a; Cattell und Gibbons, 1968; Cattell und Bolton, 1969; Gocka und Marks, 1961). Ein wesentlicher Punkt für den Einsatz des 16 PF-Tests im Zusammenhang mit der Frage nach dem „typischen Gekündigten“ ist die weite Verbreitung im Beratungsprogramm bei Outplacement-Firmen. Diese Firmen ermöglichen den Zugriff auf ihren Kandidaten-Pool. Folgende 16 Persönlichkeitsfaktoren können damit

<b>Faktor</b>	<b>niedrige Werte</b>	<b>hohe Werte</b>
A	Sachorientierung	Kontaktorientierung
B	Konkretes Denken	Abstraktes Denken
C	Emotionale Störbarkeit	Emotionale Widerstandsfähigkeit
E	Soziale Anpassung	Selbstbehauptung
F	Besonnenheit	Begeisterungsfähigkeit
G	Flexibilität	Pflichtbewußtsein
H	Zurückhaltung	Selbtsicherheit
I	Robustheit	Sensibilität
L	Vertrauensbereitschaft	Skeptische Haltung
M	Pragmatismus	Unkonventionalität
N	Unbefangenheit	Überlegtheit
O	Selbstvertrauen	Besorgtheit
Q1	Sicherheitsinteresse	Veränderungsbereitschaft
Q2	Gruppenverbundenheit	Eigenständigkeit
Q3	Spontaneität	Selbstkontrolle
Q4	Innere Ruhe	Innere Gespanntheit

Abb. 10

#### **16 Persönlichkeitsfaktoren**

Quelle: Cattell, 1964

gemessen werden:

Es muß allerdings auch gefragt werden, wie die Auswahl der Manager, die sich derzeit in einer Outplacement-Beratung befinden, die Ergebnisse beein-



flussen.

Hartley (1980), Doherty/Tyson (1993) sowie Mc Loughlin et. al. (1983) benutzten den 16 PF, um ihre Stichproben zu beschreiben.

Hartley (1978) wollte damit ihre Hypothese überprüfen, daß arbeitslose Manager von den Persönlichkeitsfaktoren mit erfolglosen Managern vergleichbar sind, d. h. weniger unternehmerisch denkend, weniger scharfsinnig und emotional unausgeglichener. Allerdings fand sie heraus, daß das Selbstbild eines Gekündigten nicht unterdurchschnittlich niedrig ausgeprägt war und daß sein Persönlichkeitsprofil eine höhere Kreativität, ein höheres Selbstbewußtsein und mehr Selbstzufriedenheit aufzeigte. Einzig signifikant war, daß die Gruppe der ungekündigten Manager bereiter war, Risiken einzugehen. Hartleys Untersuchung zeigte weiterhin, daß die gekündigten Manager einen höheren Score in Selbstbehauptung hatten, daß sie eher eigenständig waren, sich eher selbst helfen konnten (resourceful), stärker ausgeprägte Scores in den Ich-Skalen hatten, eher unabhängig, weniger extrovertiert und einfallsreicher waren als die ungekündigten. Weiterhin unterschieden sich die Gekündigten durch fehlende Sensibilität, eine fehlende reflexive Haltung und die mangelnde Verarbeitung von Kritikgesprächen.

Daraus schloß Hartley, daß die Gekündigten ein starkes Bedürfnis nach Autonomie haben und demzufolge weniger persönliche Verbindungen im Unternehmen installieren und pflegen. Auch sind sie im Umgang mit anderen weniger tolerant. Allerdings sind sie eine ebenso selbstbewußte und fähige Gruppe wie ungekündigte Manager. Hartley schloß daraus, daß für die Kündigung eher Faktoren innerhalb der Organisation verantwortlich sind und nicht vorrangig die Persönlichkeit der untersuchten Manager zur Kündigung führt. Die Auswahl der Stichprobe muß bei der Interpretation bedacht werden, da Hartley die Manager auf einem Weiterbildungsseminar für Führungskräfte rekrutiert hat. Alle waren zwar arbeitslos, jedoch stellte sich die Frage, wer daran teilnahm. Sicherlich setzte dies eine gewisse Initiative voraus.

McLoughlin, Friedson und Murray (1983) konnten ihre Annahme bestätigen, daß die Gekündigten sich von Ungekündigten hinsichtlich gewisser Dimensionen im 16 PF unterschieden. Diese führten dazu, daß es den Betroffenen

schwerfiel, rechtzeitig auf Veränderungen innerhalb der Organisation zu reagieren. Genauer gesagt, fehlte eine gewisse Sensibilität, zu erahnen, was von ihnen erwartet wird. McLoughlin, Friedson und Murray (1983) untersuchten die Profile von amerikanischen Managern, die entlassen wurden und sich unmittelbar danach in einer Outplacement-Beratung befanden. Als Kontrollgruppe fungierte das von Cattell erstellte Profil des "Amerikanischen Managers" (Cattell, Eber und Tatsuoaka, 1970).

In 8 von 16 Dimensionen wurden statistisch signifikante Unterschiede gefunden, die zu der Annahme führten, daß die gekündigten amerikanischen Manager unsensibel gegenüber anderen waren, daß sie einen scharfen, einschüchternden, tyrannisierenden Umgang mit Kollegen im Unternehmen hatten und eine kalte, arrogante und unnahbare Art aufwiesen. Die aus den Ergebnissen gezogenen Schlußfolgerungen verwiesen allerdings nicht auf pathologische Abweichungen zwischen den Gruppen.

Doherty/Tyson (1993) bekamen von der englischen Outplacement-Beratung Pauline Hyde and Associates 204 16 PF-Profile zur Verfügung gestellt. Diese wurden dann mit 178 Profilen von Führungskräften, die im Handbuch des 16 PF (1970) aufgeführt sind, verglichen. Die zweite Gruppe bestand aus 855 Bewerbern für Führungspositionen in einem englischen Elektronik-Konzern. Diese Gruppe war im Mittel jünger und bestand überwiegend aus Ingenieuren und wenigen Bewerbern aus den Bereichen Marketing und Verkauf.

Der Faktor N des 16 PF ist in den meisten Studien von großer Bedeutung, da er einer Dimension, die man "politisches Gespür" oder "Diplomatie im Unternehmen" bezeichnet, sehr nahe kommt. Damit wird er in allererster Linie als Indikator für das Überleben in einer Organisation herangezogen (Hartley, 1980).

William und Sneath (1973) sahen als wesentlichen Kündigungsgrund an, daß sich die Betroffenen nicht permanent auf jegliche Veränderungen eingestellt hatten. Die Gekündigten hatten versäumt, sowohl ihr Fachwissen als auch ihren persönlichen Umgang auf die Bedürfnisse der Firma einzustellen.

Scissons (1980) untersuchte 62 männliche Outplacement-Kandidaten und

beobachtete, daß sich die Gekündigten nicht in ihren beruflichen Aktivitäten auf Dinge konzentrierten, die wirklich wichtig für die Firma waren, d. h., sie betrieben Nischenpolitik und machten sich so überflüssig. Weiterhin waren sie der Firma gegenüber ständig negativ eingestellt und übernahmen den Part des „mahnenden Zeigefingers“. Außerdem handelte es sich um Personen, denen es schwerfiel, persönliche Bindungen am Arbeitsplatz zu installieren. Sie waren weniger sensibel für die Bedürfnisse der anderen und hatten Schwierigkeiten, sich auf ihre Kollegen einzustellen.

### 2.1.2 Selbstwert und Arbeitsplatzverlust

Der Arbeitsplatz ist heute einer der lebensbestimmenden Faktoren des Menschen. In unserer Leistungsgesellschaft ist der Wert einer Person eng mit seiner Arbeit verknüpft. Die Reaktionen auf den Verlust des Arbeitsplatzes sind oft gravierend. Untersuchungen belegen bei Arbeitslosen im Vergleich zu Beschäftigten ein deutlich verschlechtertes Selbstkonzept, d. h. eine negativere Auffassung von sich selbst mit Selbstzweifel, verminderter Selbstachtung, schlechtem Selbstvertrauen (Cohn, S. 233, 1977). Die Betroffenen spüren schnell, daß ihre Verwertbarkeit bzw. Einsetzbarkeit in sogenannten produktiven Prozessen und die Stellung im Produktionsprozeß ihren Wert bestimmten und als Menschen 'an sich' dominierten (Ottomeyer, S. 75 ff., 1977; Pohl, S. 84 f., 1978; Geissler, S. 53 f., 1984).

Hier unterscheiden sich die Europäer nicht von den Amerikanern: *"In industrial America, the father's occupation has been the mayor determination of status which in turns has determined the family's class standing, where they lived, where the children went to school and with whom the family associates, in short, the lifestyle and life chances of all family members."* (aus: The M.I.T. Press, Work in America. Report of a special task force to the Secretary of Health, Education and Welfare, Cambridge, Mass., o.J.).

Folgende Zitate zeigen die Dimension des Verlusts:

*"... it is not surprising that job loss is experienced by many Ph. D. s as a kind of death."* (Ragland-Sullivan/Barglow, 1981).

*"The initial impact was absolute shock. A complete crushing of self-respect*

*and imagination. It's as hard and has to be respected as much as someone who's lost a leg."* (Swinburne, 1981).

*"Unemployed must mean something awful – tears were in my dad's eyes. I had never seen him cry before."* (Cunningham, 1983).

*"I felt my self-confidence slipping day-by-day. I could awaken in the middle of the night, certain that if I had made such-and-such move at such-and-such time, this would never have happened. I kept reliving the crisis. I knew there were administration problems that I had not solved, plans that were taking longer to carry out, than I had hoped, decisions I had made that were wrong. All these points haunted me and gradually I began to believe that I was a total failure and almost deserved to be let go. I became increasingly certain that I had brought the whole thing on myself. I was a failure ."* (o. V., o. J.).

Die meisten Kandidaten, die die Beratung aufnehmen, sehen ihre Arbeitslosigkeit als etwas Außergewöhnliches an, als einen schlecht wieder gutzumachenden Karriereknick, der sie bis zur Pensionierung stigmatisiert, obwohl angenommen wird, daß 20 % aller Manager früher oder später unfreiwillig arbeitssuchend sind (Morin und York, 1982). Der enge Zusammenhang zwischen Selbstwertgefühl und Arbeit wird in vielen Gesprächen deutlich.

### **2.1.3 Reaktionen auf den Arbeitsplatzverlust**

Eine erste Untersuchung zum Thema „Folgen der Arbeitslosigkeit“ wurde schon 1933 von Jahoda und Lazarsfeld durchgeführt. Sie ist bekannt unter dem Namen „die Arbeitslosen von Marienthal“. Da es sich hier um gewerbliche Arbeitnehmer handelt, die nicht mit der OUTPLACEMENT -Zielgruppe vergleichbar sind, wird die Untersuchung nicht ausführlich dargestellt. Bemerkenswert ist das Jahr der Untersuchung.

Goodchilds und Smith (1963) führten Untersuchungen zu Folgen der Arbeitslosigkeit an 180 männlichen Führungskräften durch. Als diagnostische Instrumentarien benutzten sie einen Fragebogen, Verhaltensbeobachtungen und ein semantisches Differential. Die Ergebnisse zeigten ein konformisti-

sches, humorloses und wenig hilfsbereites Verhalten bei Arbeitslosen.

Braginsky und Braginsky (1975) führten Interviews und Fragebogen bei 46 erwerbslosen und 53 erwerbstätigen Männern des mittleren Managements durch. Die Erwerbslosen besaßen ein geringeres Selbstwertgefühl sowie ein geschmälertes Vertrauen in die gesellschaftliche Ordnung und äußerten Gefühle der Bedeutungslosigkeit und der Überflüssigkeit.

Finemann (1979) sieht die psychischen Folgen der Arbeitslosigkeit bei Männern als besonders gravierend an, da hier eine hohe Verknüpfung von Position und sozialer Stellung besteht. Die Stärke der Belastung ist allerdings abhängig von der Stärke der Identifikation mit der Arbeit.

Swinburne (1981) sieht eine extrem starke negative Berührung des durch die Arbeitslosigkeit verursachten Selbstbildes.

Morin und Yorks (1982) konnten folgende Reaktionen in ihrer Funktion als Outplacement-Berater beobachten: zuerst eine starke traumatische Reaktion. Diese kann Schock, Ärger, Angst, Depression, Selbstzweifel, Schmerz, Einschüchterung, Scham, Furcht, Selbstmitleid und Bitterkeit sein, weiterhin eventuelle lange Pausen im Arbeitsleben. Die Phase der Lähmung wechselt sich mit Perioden der Überaktivität ab. Der Lebenslauf wird panisch verschickt als Demonstration, sich nicht unterkriegen zu lassen. Ein hoher selbstzerstörerischer Anteil begleitet diese Phase. Deshalb raten die Autoren dazu, daß auch jede Eigenkündigung vom Vorgesetzten überprüft wird, um zu verhindern, daß aus dem Affekt heraus gekündigt wurde.

Eine weitere typische Reaktion, die durchgängig beschrieben wird, ist die starke Tendenz, sich zurückzuziehen und gesellschaftlich zu isolieren. Die Betroffenen möchten in diesem Stadium der Erfolgslosigkeit ihre Kontakte nicht aufrechterhalten.

Durch Schuldzuschreibung fühlt sich der Betroffene minderwertig, daraus resultiert der Rückzug (Kieselbach/Offe, 1979). Finanzielle Einbußen führen dazu, sein „altes“ Leben nicht mehr aufrechterhalten zu können. Dazu kommt zusätzlich ein Wegfall der Arbeitskontakte (Hentschel, 1977).

Ein wichtiger Faktor für die Reaktion auf die Arbeitslosigkeit scheint der

Grund der Entlassung zu sein. Bei Aufnahme der Beratung wird der Kündigungsgrund in der Regel erfragt, interessant wäre es hier, den Zusammenhang zwischen Kündigungsgrund, Form der Reaktion auf die Kündigung sowie die Art der Bewältigungsstrategien zu erforschen.

Lopez (1983) stellt in diesem Zusammenhang die These auf, daß Individuen, die Opfer einer Massenentlassung wurden, andere Erfahrungen machen als diejenigen, die einzeln gekündigt wurden. Die Reaktion auf die Kündigung verläuft anders. Die Leugnungsphase (*„die haben sich wohl vertan, irgend wann kommt einer und teilt mir mit, daß alles ein Irrtum war“*) fällt bei einer Massenentlassung oder Schließung des ganzen Betriebes weg, da es keine Chance zurück gibt. Ebenso wenig hilft Klagen, da es innerhalb der Firma auch keinen gibt, der angeklagt werden kann. Es gibt kein Ziel, auf welches Ärger und Wut gerichtet werden können.

Die Bedrohung, die der Verlust des Arbeitsplatzes beinhaltet, variiert durch weitere Variablen, welche wie folgt eingeteilt werden können:

#### **Individuelle Charakteristika:**

- Einstellung zum Job: Unzufriedenheit mit dem alten Job führt dazu, eher motiviert zu sein, einen neuen Job zu suchen (Hartley, 1980; Little, 1976).
- Alter: kritisch bei älteren Mitarbeitern; sie sind weniger dazu zu motivieren, sich einen neuen Job zu suchen (Zahniser, Ashley und Inks, 1985). Bei Jüngeren wird der Verlust als Herausforderung gesehen (Jackson/Warr, 1984).
- Aktivitäts-Level: Gekündigte, die sich mit Hobbys und Suchaktivitäten beschäftigen können, empfinden wenig Streß (Hepworth, 1980).

#### **Umgebung**

- Finanzieller Rückhalt: Der größte Streßfaktor ist ein mangelhafter finanzieller Rückhalt (Ferman und Aiken, 1964; Gore, 1978; Kasl und Cobb, 1979).

- Soziale Unterstützung: wird definiert als das Gefühl, wichtig zu sein, bekümmert zu werden und im sozialen Kreis geschätzt zu sein (Cobb, 1976; House, 1980).
- Flexible Familie: *"If the family is not "plastic" enough to redefine family roles then extrem tension and conflicts even disintegration of the family occur."* (Angell, 1936 zit. nach Lattack, 1986).
- Charakteristika des gesamten Prozesses
- Wie wurde die Kündigung übermittelt und dann im Unternehmen damit umgegangen? (Swinburne, 1981).
- Inwieweit setzt sich der Betroffene intensiv mit der Situation auseinander? Inwieweit ist es gewährleistet, daß einzelne Phasen der Trennung durchlebt werden (Jones, 1979; Stybel, 1981)?
- Dauer der Arbeitslosigkeit: Sie darf einen gewissen Zeitraum nicht überschreiten, dann nimmt der Streß überproportional zu (Kaufmann, 1982).

Warr (1983) differenziert noch zwischen 'guter' und 'schlechter' Arbeitslosigkeit. Die 'gute' Arbeitslosigkeit ist charakterisiert durch die Verfügbarkeit von genügend finanziellen Mitteln, Entwicklungs- und Anwendungsmöglichkeiten der eigenen Fertigkeiten und Fähigkeiten, großen Abwechslungsreichtum, interpersonelle Kontakte, persönliche Ziele, psychische Resistenz, relativ großen Entscheidungsspielraum, Sicherheit des Betroffenen und seiner Angehörigen.

Warr (1983) führt zusätzlich noch folgende Faktoren an, deren Einflußart und Wechselwirkung jedoch meistens unbekannt und umstritten sind:

- Individuelle Bedeutung der Arbeit: Arbeitslose mit hoher Arbeitsorientierung sollen in der Regel ein negativeres Befinden haben als Arbeitslose mit geringerer Arbeitsorientierung.
- Geschlecht: Dient die Arbeit dem Lebensunterhalt, so hat die Arbeitslosigkeit auf Frauen und Männer den selben Effekt. Ansonsten kann die Erwerbslosigkeit bei Frauen, die auch noch ihren Rollen als Hausfrau

und Mutter gerecht werden müssen, durchaus positive Auswirkungen zeigen.

- Auch die Verfügbarkeit von Einrichtungen, welche dem Erwerbslosen helfen sollen, seine Situation zu bewältigen, stellt einen moderierenden Faktor dar.
- Die Hilfe von persönlichen Ratgebern ist eine weitere Differenzierungsbedingung.
- Erfahrung mit Arbeitslosigkeit: Eine wiederholte Arbeitslosigkeit kann sich zunehmend negativer auf das Befinden auswirken. Der Erwerbslose kann aber auch über effizientere Strategien verfügen, um die Belastungen abzuschwächen.

<b>Einflußfaktor</b>	<b>Vermuteter Zusammenhang mit Belastungen im Trennungsprozeß</b>
Attribution: Die Erwerbslosigkeit kann, je nachdem, ob individuelle oder gesellschaftliche Attributionsmuster vorherrschen, unterschiedlich negativ erlebt werden.	keine einheitlichen Ergebnisse
Alter	Männer sind stärker belastet als Frauen
Geschlecht	keine einheitlichen Ergebnisse
Schichtzugehörigkeit	keine einheitlichen Ergebnisse
subjektive Bewertung d. bisherigen Arbeitssituation	positiv, d. h., je schlechter die Bewertung der bisherigen Arbeitssituation, um so geringer die Belastungen
Zahl der lebensverändernden Ereignisse	positiv, d. h., je höher die Belastungen durch lebensverändernde Ereignisse, um so größer die Belastungen
Erfahrung mit beruflichen Trennungen	negativ, d. h., je größer die Erfahrungen mit beruflichen Trennungen, um so geringer die Belastungen
Gesundheitszustand	negativ, d. h., je schlechter der Gesundheitszustand, um so größer die Belastungen
individuelle Flexibilität	negativ, d. h., je besser die Anpassung an neue Situationen, um so geringer die Belastungen
Qualifikation	positiv, d. h., je höher die Qualifikation, um so höher die Belastungen
Arbeitsorientierung	positiv, d. h., je höher die Arbeitsorientierung, um so höher die Belastungen
Wahrgenommene Freiheitsgrade	negativ, d. h., je höher die Zahl der wahrgenommenen Freiheitsgrade, um so geringer die Belastungen
Attributionsstile	Beziehung unklar
soziale Vernetzung	negativ, d. h., je stärker die soziale Vernetzung, um so geringer die Belastungen
materielle Rahmenbedingungen	negativ, d. h., je besser die materiellen Rahmenbedingungen, um so geringer die Belastungen
wahrgenommene Möglichkeiten der Wiederbeschäftigung	negativ, d. h., je größer die wahrgenommene Zahl der Wiederbeschäftigungsmöglichkeiten, um so geringer die Belastungen

Abb. 11

**Überblick über Einflußfaktoren bei der individuellen Verarbeitung der Trennung von der Organisation**

Quelle: W. Mayrhofer, S. 163, 1989



- Lokale Arbeitslosenrate: Arbeitslose erleben ihre Situation bei einer hohen lokalen Arbeitslosenrate viel schlechter, weil die Möglichkeit einer Wiederbeschäftigung gering ist.
- Persönlichkeitsstruktur: Je nach Persönlichkeitsstruktur wird die Belastung durch die Arbeitslosigkeit unterschiedlich erlebt.

Mayrhofer (1989) stellt in der obigen Tabelle die differenzierenden Einflußfaktoren und den vermuteten Zusammenhang mit Belastungen übersichtlich dar.

Einige Untersuchungen fokussieren auf die psychosomatischen Folgen der Entlassung. Kasl und Cobb (1979) untersuchten in ihrer vielzitierten prospektiven Longitudinalstudie Blutdruckveränderungen bei verheirateten Männern im Alter von 35 bis 60 Jahren. Die Männer wurden über folgende Stadien hinweg beobachtet: Beschäftigung in ihrer alten Anstellung, Arbeitsplatzverlust, Erwerbslosigkeit, probeweise Wiederbeschäftigung, dauerhafte Einstellung an einem neuen Arbeitsplatz. In Erwartung des Arbeitsplatzverlustes, während der Erwerbslosigkeit sowie während einer Wiedereinstellung auf Probe waren die Blutdruckwerte deutlich höher als während eines späteren dauerhaften neuen Arbeitsverhältnisses. Während der Antizipationsphase stieg der Blutdruck deutlich an. Die Stärke des Anstiegs hing dabei von der subjektiven Belastung ab. Die Erhöhungen waren genauso stark wie bei der Arbeitslosigkeit oder der probeweisen Wiederbeschäftigung. Nach Kasl und Cobb gilt es als erwiesen, daß beide Blutdruckwerte sowie der Harnsäurespiegel im Blut einen Antizipationseffekt aufweisen, wobei sich der Harnsäurewert schneller normalisieren kann als der Blutdruck. Das Cholesterin zeigt zwar keinen Antizipationseffekt, aber dennoch scheint es empfindlicher auf den Wechsel von Erwerbslosigkeit zur Beschäftigung anzusprechen.

#### **2.1.4 Phasenmodelle**

Zahlreiche Phasenmodelle der Reaktionen auf Verlust wurden auch auf den Verlust des Arbeitsplatzes übertragen. Die Phasenmodelle beschäftigen sich generell mit der phasenbezogenen Verarbeitung des Verlustes unterschiedlicher Objekte. Verlust ist weit gefaßt und bedeutet nicht nur vollständiges

und unwiderrufliches Nichtvorhandensein eines Objektes. Auch Veränderungen, Abschiede von einem bestimmten Lebensabschnitt, Ortswechsel oder Änderungen in der Beziehung zu Personen beinhalten Abschiednehmen als Teil der Veränderung und werden als Verlust definiert. Aufgrund der subjektiven Bewertung wird die Veränderung zum Verlust (Mayrhofer, 1989; vgl. Campbell u. a., 1975).

Den meisten Phasen-Modellen liegt das Verlust- und Sterbemodell von Kübler-Ross (1967) zugrunde. Das Modell beschäftigt sich mit dem individuellen Verhalten im Trauerprozeß und gibt Hinweise auf eine auch für die Verarbeitung der Trennung förderliche Gestaltung des Trennungsprozesses. Von daher bietet es für die Konzeption und Verbesserung der Outplacement-Beratung wesentliche Anstöße. Der intuitive Eindruck verstärkt sich somit, daß Phasenmodelle für das Anliegen dieser Arbeit von Bedeutung sein könnten.

Die unterschiedlichen Phasenmodelle zum Verlust des Arbeitsplatzes orientieren sich an objektiven Merkmalen, die Überbringung der Kündigung ist meist der Beginn. Das Ende ist uneindeutiger, wesentliches Merkmal ist die akzeptierende Haltung. Vergessen wird oftmals der vorlaufende Verarbeitungsprozeß, das antizipierende Abschiednehmen. Vielfach ursächlich im Zusammenhang mit der Konzeption der Outplacement-Beratung ist das Roller-coaster-Modell. Geistige Grundlage ist der „Roller Coaster Ride“ von Admundson und Borgen (1982) sowie die Ergänzungen von Lopez (1983), abgebildet von Hurst/Shepard (1986). Dieses Modell stellt den dynamischen Prozeß vom Erahnen einer Kündigung über die Kündigung bis entweder zum erfolgreichen Abschluß der beruflichen Neuorientierung oder dem Abgleiten in die Langzeitarbeitslosigkeit dar. Dieser Prozeß wird meist salopp als eine "emotionale Achterbahn" bezeichnet. Die Graphik verdeutlicht die 'ups and downs', die die meisten Menschen haben, die ihren Job verlieren. Das Modell von Lopez (1983) ist die gestrichelte Linie Tal 1-6 und 13-18. Lopez nimmt die Phase vor der Kündigung mit in seine Überlegungen auf.

An Punkt 6 wird die Schließung der Firma mitgeteilt. Die entstehende Blase (Bubble) zeigt einen vermehrten Einsatz und somit die Steigerung der Produktivität, um 'denen da oben' zu zeigen, daß es um die Firma doch nicht so

schlecht steht. Die Phase zwischen 7 und 8 nennt Lopez verlängerte Leugnung und emotional postponement of loss and grief.

Fünf Prozent aller Betroffenen fallen in die Depression (Punkt 10), vor allem,

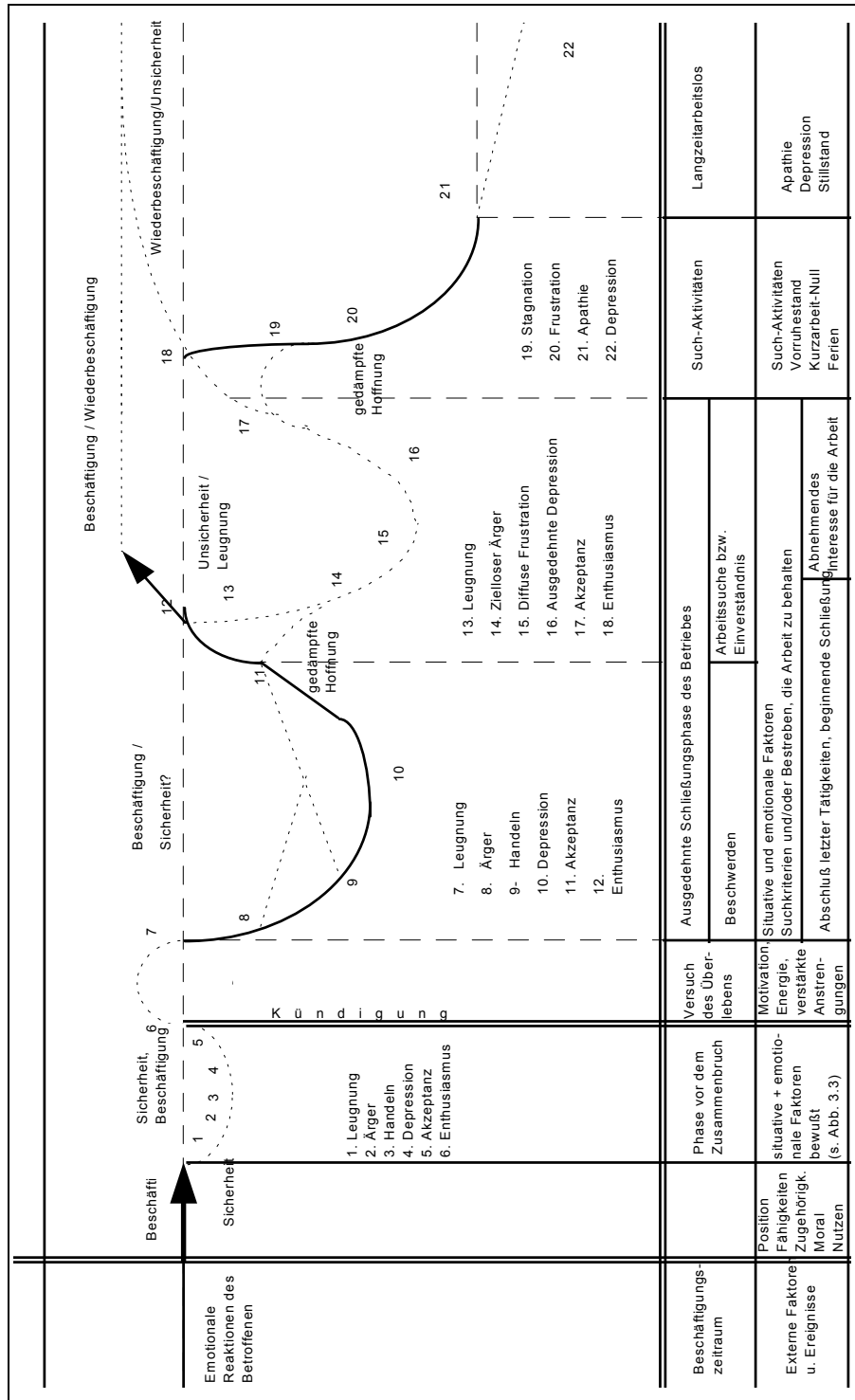


Abb. 12

### Roller-coaster-ride

Quelle: Hurst/Shepard, Journal of counseling and development S. 404, 1986

wenn sie eine vorhergehende Langzeit-Arbeitslosigkeit erfahren haben; niedriges Selbstkonzept und Verlust des Selbstvertrauens sind das Resultat. Dazu kommt noch das Immobilitäts-Problem. Die Betroffenen machen sich Sorgen wegen des Umzugs. Punkt 11 (Akzeptanz) zeichnet sich aus durch erneuerte Energie, die in eine forcierte Arbeitssuche umgesetzt wird. Viele haben aber an diesem Punkt bereits eine Zeit der Neuorientierung hinter sich und erste negative Erfahrungen (dampened hopes) gemacht. Es kann auch zu gesteigertem Enthusiasmus (12) kommen. Hier kann die Kurve jedoch auch kippen und entspricht Punkt 1 resp. Punkt 13. Der Prozeß von Leugnung/Trauer/Ärger etc. beginnt von neuem.

Für einige Betroffene beginnt die sogenannte 'highroad' an Punkt 12 oder Punkt 18, sie sind die Glücklichen mit einer neuen Anstellung, können aber auch einfach Alternativen gefunden haben, die sie beruhigen, wie das early retirement, eine eventuelle finanzielle Sicherheit oder einfach Problemlösungen.

Andere durchlaufen die Punkte 14 bis 17. An Punkt 17 gibt es zwei Wege: Entweder finden die Betroffenen einen neuen Weg, oder sie rutschen in die Langzeitarbeitslosigkeit ab (Punkte 21/22). Lopez (1983) hat aus dem Modell des Roller Coasters Anweisungen für die OUTPLACEMENT-Berater abgeleitet, die kurz aufgeführt werden sollen:

Zunächst ist es wichtig, die Fähigkeiten des Kandidaten einzuschätzen, ebenso seine Neigungen, Erfahrungen und Interessen. Diese werden angesprochen und bewußt gemacht. Voraussetzung ist ein guter Kontakt zwischen Berater und Kandidat. Es muß sichergestellt sein, daß der Kandidat lernt, seine Gefühle zu äußern und daß dafür die entsprechende Atmosphäre herrscht. Es sollte eine Einschätzung der finanziellen, familiären und persönlichen Situation vorgenommen werden. Der Kandidat muß weiterhin mit allen wichtigen Daten versorgt werden, die eine professionelle Hilfestellung ausmachen. Wesentlich ist darüber hinaus, daß dem Kandidaten immer wieder versichert wird, daß der Verlust des Arbeitsplatzes nichts mit Ablehnung seiner Person zu tun hat bzw. damit, daß seine fachliche Qualifikation angezweifelt wird.

Abbildung 13 stellt die wichtigsten Phasenmodelle nebeneinander:

Mayerhofer (1988)	Phase1 Schock und Nicht-Wahrhaben-Wollen	Phase 2 Versuch der Wieder-gewinnung	Phase3 Innere Neuord-nung	Phase 4 Akzeptanz und Reor-ganisation
Bowlby (1980)	Schock/Gefühle	Sehen und suchen Disorganisation und Verzweiflung	Reorganisation	
Glaser/Strauss (1974)	Schock	Depression und Ablehnung	Annahme/...	...Ablehnung
Gorer (1967)	Schock	Trauer und Desorga-nisation	Reorganisation	
Hollingsworth/ Pasnau (1977)	Schock, Unglaube und Verleugnung	Suchen nach dem Verstorbenen	Lösung	
Kast (1992)	Nicht-Wahrhaben-Wollen	Emotionen suchen und sich trennen Neuer Welt- und Selbstbezug		
Königswieser (1985)	Schock	Hoffnung auf Rück-gängig-machen, Depression, Agressi-on	Trauerarbeit	
Kübler-Ross (1972)	Nicht-Wahrhaben-Wollen	Zorn, Depression/ reaktiv, vorbereitend , verhandeln	Zustimmung	
Parkes (1970)	Betäubung	Suchen und Protest, Disorganisation	Reorganisation	
Ramsay/Noor-Bergen (1981)	Schock/-auflösung	Suchverhalten, Emotionen, Lösung und Zustimmung Loslassen		Reintegration
Spiegel (1981)	Schock	Regression	Adaption	

Abb. 13

**Phasenmodelle**

Quelle: W. Mayrhofer, 1989

Es stellt sich natürlich die Frage, inwieweit Sterbe- und Verlustmodelle geeignet sind, den Prozeß der Trennung eines Individuums vom Unternehmen zu erklären. Die Literatur weist auf die Ähnlichkeit der beiden Problemkreise nur global hin, und dem Leser wird es kaum möglich, Gründe für die Annahme nachzuvollziehen. Mayrhofer (1989) wählt den Ansatz, Belege für die Ähnlichkeit der Bereiche aus der Arbeitslosigkeitsforschung zu ziehen. Seine genaue Kenntnis der individuellen Verarbeitungsmechanismen zeigt, daß nicht erst das 'reale' Eintreten, sondern bereits die Bedrohung entsprechende Reaktionen hervorbringt. Schon der befürchtete Verlust der

Arbeitsrolle oder anderer zentraler Objekte verursacht antizipatives Trauern (vgl. Lindemann, 1944; Knight/ Herter, 1969; Strozka/Leitner, 1969; Fulton/Fulton, 1977; Cobb, 1974a; Lazarus, zit. n. Whitney, 1983).

## **2.2 Kritik an der Forschung und offene Fragen**

Zunächst fällt auf, daß der Forschungsstand nur dürftig ist. Forschungsschwerpunkt ist die Beschreibung der Personen, die in die Outplacement-Beratung kommen: arbeitslose bzw. gerade gekündigte Manager. Die Gründe für die Kündigung werden nicht erhoben; es wird vielfach von der Hypothese ausgegangen, daß die Persönlichkeit der Betroffenen dazu geführt hat, daß er gekündigt wurde. Dies mag bei Forschungsarbeiten, die vor 25 Jahren entstanden – zu einem Zeitpunkt der wirtschaftlichen Konjunktur –, noch eine naheliegender Schluß gewesen sein, ist aber heute oder auch seit zehn Jahren nicht mehr haltbar. Vor dem Hintergrund, daß eine Kündigung sehr vielfältige Gründe haben kann, die sowohl auf Unternehmensseite (hier: betriebswirtschaftliche und organisatorische Faktoren, aber auch personelle Änderungen) als auch marktwirtschaftlich bedingt kann sein, halte ich die Fokussierung auf die Person ohne intensive Erforschung der Gründe in jedem Einzelfall für oberflächlich. Die oftmals gezogene Schlußfolgerung - arbeitslos gleich erfolglos - ist destruktiv und nicht im Sinne der Betroffenen.

In diesem Zusammenhang fällt auf, daß die gewählten Forschungsansätze nicht die mögliche Hilfestellung evaluieren, sondern nur den Arbeitslosen, seine Umgebung oder den gesamten Prozeß bis zur Kündigung (Qualität des Kündigungsgespräch etc.) charakterisieren. Die Outplacement-Beratung an sich und ihre Methoden werden nicht untersucht. Dies muß klar als Forschungsdefizit bezeichnet werden. Die Personalberatungen, die Outplacement anbieten, dienen nur insoweit als Informationsquelle, als sie Daten über Gekündigte liefern. Der 16 PF Test als verbreiteter Test im Rahmen des psychologischen Assessments während der Beratung wird in der aktuellen Forschung dazu benutzt, die Betroffenen, gleichgesetzt mit dem arbeitslosen Manager, zu charakterisieren. Auch dies muß kritisch gesehen werden, denn allein die Auswahl der Gekündigten, die Outplacement angeboten bekommen und dies dann tatsächlich annehmen, entspricht nicht dem „typischen“ Gekündigten. Zusammengefaßt kann gesagt werden, daß der Fokus der wissenschaftlichen Forschung im Bereich Outplacement die Be-

trachtung der Trennung als kompletten Neuanfang in der Biographie sieht und auf die Untersuchung von Hilfestellungen, insbesondere von Personen, die sich intensiv mit den Betroffenen beschäftigen, verzichtet.

## 2.3 Fragestellung

Aus dem Stand der internationalen Forschung ersichtlich und bestärkt durch meine eigene jahrelange Erfahrung als Outplacement-Beraterin kann ich Forschungsdefizite ausmachen, die im folgenden als Fragestellungen benannt werden. Diese betreffen zunächst die Charakterisierung eines Outplacement-Kandidaten: Durch die Zusammenstellung und Bewertung vorliegender Daten sollte verdeutlicht werden, wer Outplacement in Anspruch nimmt.

Wie charakterisiert sich der „typische“ Outplacement-Kandidat hinsichtlich Alter, Ausbildung, Geschlecht, Gehalt, Funktion, Branche, Trennungsgrund, Dauer der Zugehörigkeit zum Unternehmen?

Ein weiterer Schwerpunkt sollte Informationen über den Beratungsverlauf liefern:

Wie lange dauern die durchschnittlichen Beratungen? Wie hoch ist die Anzahl der Beratungsstunden? Wie definiert sich die neue Position hinsichtlich Gehalt, Funktion, Branche, bzw. wie genau wurde sie gefunden? Wie lange war die Suchdauer?

Untersucht werden sollten auch die Zusammenhänge *zwischen* den erhobenen Daten:

Gibt es signifikante Zusammenhänge zwischen der Dauer der Beratung und der in ihr realisierten Gehaltssteigerung und dem Profil des Kandidaten?

Gibt es Zusammenhänge zwischen der Suchzeit und Gehaltssteigerung sowie dem Ausbildungsniveau und dem beruflichen Status?

Kurz gesagt, gibt es Kandidaten, deren Beratungsverlauf allein von seinen demographischen Daten her eine günstigere Prognose erhält.

Weiterhin sollte nach dem Zusammenhang zwischen dem Kandidatenprofil

und Erfolg bzw. Mißerfolg in der Beratung gefragt werden:

**Wie definiert sich der „erfolgreiche“ Outplacement-Kandidat?**

Dies bringt Aufschluß darüber, ob eher der momentane Arbeitsmarkt oder das Suchverhalten bzw. das Verhalten des Einzelnen während der Suchphase Auswirkungen auf die beruflichen Neuorientierung hat. Am Ende könnte die Definition des erfolgreichen und eher erfolglosen Outplacement-Kandidaten stehen.

Ein weiterer Fokus der Arbeit ist der Beratungsprozeß:

**Welche Methoden/Hilfestellungen führen dazu, daß eine Outplacement-Beratung erfolgreich abgeschlossen wird?**

Dementsprechend sollte der Ablauf der Beratung untersucht werden, um die Wirkfaktoren der Beratung zu explorieren. Dies könnte unter der Vorannahme geschehen, daß im Outplacement dieselben Wirkfaktoren helfen, die auch allen Psychotherapien gemeinsam sind und auch bei allen Heilverfahren eine Rolle spielen (Torrey, 1972). Dies ist z.B. die Errichtung eines gemeinsamen Erklärungssystems für die derzeitigen (hier beruflichen) Schwierigkeiten des Betroffenen, die vom Berater ausgestrahlte Überzeugung, bald einen neuen Job zu finden, die Erwartung, Hilfe zu erhalten, sowie das Interesse an der Person des Betroffenen und seiner Lage. *...most of these (outplacement) people open up in a way they never have* (Sebastian, 1995). Analog dazu sollte die Beziehung Kandidat-Berater betrachtet werden.

Eine Untersuchung dieser Faktoren könnte zu einer Verbesserung der Outplacement-Beratung führen. Die Auseinandersetzung mit den relevanten Variablen, die eine Beratung erfolgreich machen, dient dann auch der Qualitätssicherung in der täglichen Beratungsarbeit.

Die Ableitung der Methoden erfolgt im nächsten Kapitel.



### 3 Umsetzung der Fragestellung und Methode

Zunächst sollte auf die Fragestellung nach dem „typischen“ Outplacement-Kandidaten eingegangen werden.

Während meiner Arbeit als Beraterin hatte ich die Möglichkeit, abgeschlossene Beratungen hinsichtlich zahlreicher Variablen zu dokumentieren. Dies geschah über das sogenannte Kandidatenblatt, in dem zu Beginn der Beratung sowie nach deren Abschluß Informationen sowohl über den Kandidaten als auch über den Beratungsverlauf eingetragen wurden. Auf Grund meiner Zugehörigkeit zur Outplacement-Beratung DBM von Rundstedt wurden mir weitere Kandidatenblätter zur Verfügung gestellt. Diese waren von Beraterkolleginnen und -kollegen aus fünf anderen Niederlassungen bearbeitet worden. Es handelte sich um 699 Kandidaten und 23 Kandidatinnen, so daß gleich zu Beginn der Untersuchung die Entscheidung fiel, nur die männlichen Kandidaten zu berücksichtigen, um die Stichprobe homogen zu halten. Da es sich hier um einen weitgehend unerforschten Bereich handelt und vorwiegend die Generierung neuer Erkenntnisse angestrebt wird, hielt ich es in bezug auf die Fragestellung für wichtig, aus dem mir zugänglichen Datenmaterial zunächst auch über Mittelwertsberechnungen ein Gefühl für die zu untersuchende Gruppe hinsichtlich einiger Variablen zu bekommen. Dies dient der Annäherung an das Thema. Die für die Fragestellung relevanten Variablen sind:

Geburtsjahr des Kandidaten, Ausbildung, Gehalt, Branche, Funktion im Unternehmen, Zugehörigkeit zur Firma, Trennungsgrund sowie Profile des 16 PF.

Die sich auf den Beratungsverlauf analog zur nächsten Frage beziehenden Variablen sind:

Beratungsort, Anzahl der Beratungsstunden, Geschlecht des Beraters, Angaben zur neuen Position: selbständig/angestellt, Gehalt, Funktion, Branche, Suchdauer, gefunden durch welches Instrument. Der Beratungsverlauf wird ergänzend dazu auch durch Interviews mit erfahrenen Beratern untersucht; darauf wird später näher eingegangen. Die Berechnung der Korrelation zwischen allen Daten deckt die beiden folgenden Fragestellungen nach

möglichen Zusammenhängen ab. Zu den Informationen über die Gesamtstichprobe erfolgt zunächst die deskriptive Darstellung der Verteilung innerhalb der Stichprobe. Bei allen Variablen auf mindestens Intervallskalenniveau wurden der Mittelwert und die Standardabweichung betrachtet. Diese Variablen wurden zur Darstellung der Verteilung nachträglich kategorisiert. Außerdem wurden neue Variablen gebildet, wie zum Beispiel die Gehaltsverbesserung (Differenz zwischen altem und neuen Gehalt). Diese Informationen führten zu der Darstellung der bisher größten erfaßten Stichprobe von Outplacement-Kandidaten weltweit. Zwischen allen Variablen könnten Pearson-Korrelationskoeffizienten berechnet werden, um Zusammenhänge festzustellen, um so die erste Forschungshypothese ggfs. zu falsifizieren oder verifizieren. Weitere Korrelationskoeffizienten sollten zwischen den Faktoren des 16 PF und den übrigen erhobenen Variablen sowie zwischen diesen Variablen berechnet werden. Bei Daten auf Nominalskalenniveau wurde der Spearman-Rangkorrelationskoeffizient berechnet.

Die Fragestellung nach wirksamen, zum Erfolg der Beratung führenden Methoden wurde wie folgt untersucht. Als methodische Vorgehensweise wurden zuerst qualitative Interviews gewählt, um durch eine möglichst offene Interviewsituation subjektspezifische Äußerungen und Interpretationen unvoreingenommener erfassen zu können, als dies in standardisierten Interviewsituationen oder Fragebogenerhebungen der Fall wäre. Aufgrund der starken Brisanz und Tabuisierung, mit der die Freisetzung und die anschließende Beratung von Führungskräften einhergeht, fiel die Entscheidung, nicht auf Betroffene als Informationsquelle zurückzugreifen, sondern auf erfahrene Berater. Bestärkt wurde ich in dieser Entscheidung allein schon durch die Gespräche mit Beratern, die große Schwierigkeiten damit hatten, mir die Kandidatenblätter auszuhändigen. Nur durch das Argument, mit den Ergebnissen dieser Arbeit die Beratung eventuell zu optimieren, konnte ich einige Niederlassungen überzeugen, sich in diesem Punkt kooperativ zu verhalten. Als weiteren Vorteil gegenüber Kandidateninterviews sah ich die große Erfahrung, die viele Berater in ihrer jahrelangen Tätigkeit gesammelt hatten. Von den Erfahrungen dieser Berater bzw. ihren Informationen über zahlreiche Beratungen konnte ich in großem Ausmaß profitieren.

Um sicherzustellen, daß die Berater auf Erfahrungen aus eher „guten“ und

„schlechten“ Beratungen zurückgriffen, aus denen die Wirkfaktoren in den Beratungen möglicherweise klarer hervorgehen würden, wurden die „schlechten“ Beratungen „BAD“ und die „guten“ Beratungen „GOOD“ definiert. Definitionskriterien waren vorerst lange/kurze Suchzeiten und Gehaltsverschlechterung/ -verbesserung.

Anhand der quantitativen Auswertung aller Kandidaten wurden so die besten und schlechtesten Beratungen ausgewählt.

Nun wurden sowohl Berater der Subgruppe „BAD“ (n=8) als auch Berater der Subgruppe „GOOD“ (n=9) interviewt. Insgesamt verteilten sich die 17 Interviews auf insgesamt 9 Berater. 5 Berater hatten eine Beratung aus einer Gruppe, 2 Berater hatten 2 Beratungen aus einer bzw. aus jeweils einer Gruppe, 1 Berater hatte drei Beratungen aus beiden Gruppen, ein Berater hatte 5 Interviews. Eine Beraterin, die 2 Beratungen durchgeführt hatte, weigerte sich leider, das Interview zu führen. 2 Berater wurden zusätzlich ausgewählt, obwohl sie keine „GOOD-“ oder „BAD“-Beratungen durchgeführt hatten, dafür hatten sie statt dessen die längste Beratungserfahrung im Unternehmen.

Bevor die Berater interviewt wurden, sollten 3 Probeinterviews über abgeschlossene Beratungen stattfinden, die nicht zu den beiden extremen Gruppen gehörten und auch nicht Berater betrafen, die Kandidaten aus diesen Gruppen beraten hatten. Dies versprach eine erste Annäherung an die Interviewsituation und sollte im Sinne der gegenstandsbezogenen Theoriebildung Hinweise für die echten Interviews bringen.

Erst in den echten Interviews erfuhren die Berater die Namen ihrer Kandidaten, um sich den Beratungsverlauf wieder in Erinnerung zu bringen. Allerdings wurde nicht mitgeteilt, zu welcher Gruppe der Kandidat gehört bzw. daß es überhaupt diese Einteilung in Gruppen gibt. Die Interviews sollten zum Teil narrativ sein, um Outplacement allgemein noch weiter zu erforschen. Ein weiterer Teil wurde mit dem dazu vorher erstellten Leitfaden als problemzentriertes Interview abgehalten. Dieser Teil bestand aus offenen Fragen, aber auch aus Sondierungsfragen, Leitfragefragen sowie Ad-hoc Fragen. Alle Interviews sollten aufbauend auf den schon gelaufenen Interviews verändert werden. Dies garantierte, daß Konstrukte aus der bisherigen Arbeit integriert wurden. Da der Forschungsbereich weitgehend unerforscht ist, sollte eine offene Grundhaltung die Interviewphase begleiten. Der Ablauf der Untersuchung zeigt sich in der Abbildung 14.

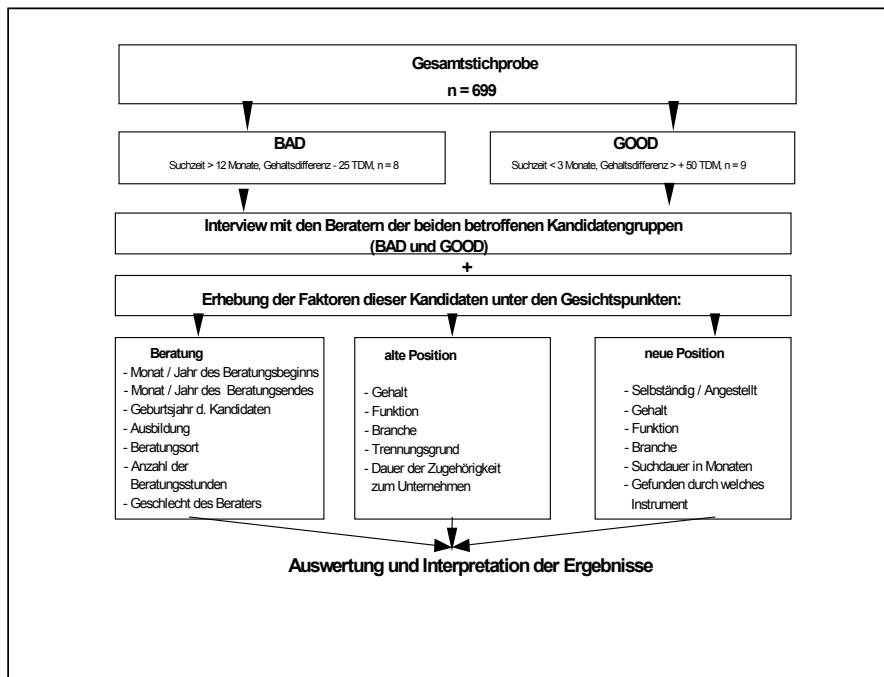


Abb. 14  
**Graphische Darstellung des Designs**  
 Quelle: Carolin Fischer

## 4 Deskriptive Analyse der Daten

### 4.1 Beschreibung der 699 Kandidaten

Die vorliegende Untersuchung besteht aus Daten über 699 männliche Manager, die im Zeitraum von Januar 1985 bis August 1995 eine Outplacement-Beratung in Deutschland in Anspruch genommen haben. Diese Daten wurden mir von der DBM von Rundstedt zur Verfügung gestellt. Die einzelnen Beratungsfälle wurden seit Gründung des Unternehmens hinsichtlich zahlreicher Variablen dokumentiert. Diese Aufgabe fällt dem jeweiligen Berater nach Abschluß der Beratung zu. Die Vollständigkeit der Daten hängt mit der Sorgfalt der Berater und deren Einsicht in die Sinnhaftigkeit dieser Dokumentation zusammen. Die Region München fiel wegen zu großer Lücken deshalb aus der Wertung heraus. Von den 699 Kandidaten haben sich 557 einer psychologischen Eignungsdiagnostik zu Anfang der Beratung (innerhalb der ersten zwei Wochen) unterzogen.

Die Datensätze stammen aus fünf Niederlassungen. Die größte Anzahl stammt aus Frankfurt; dort sind 341 Fälle dokumentiert. 248 Fälle stammen

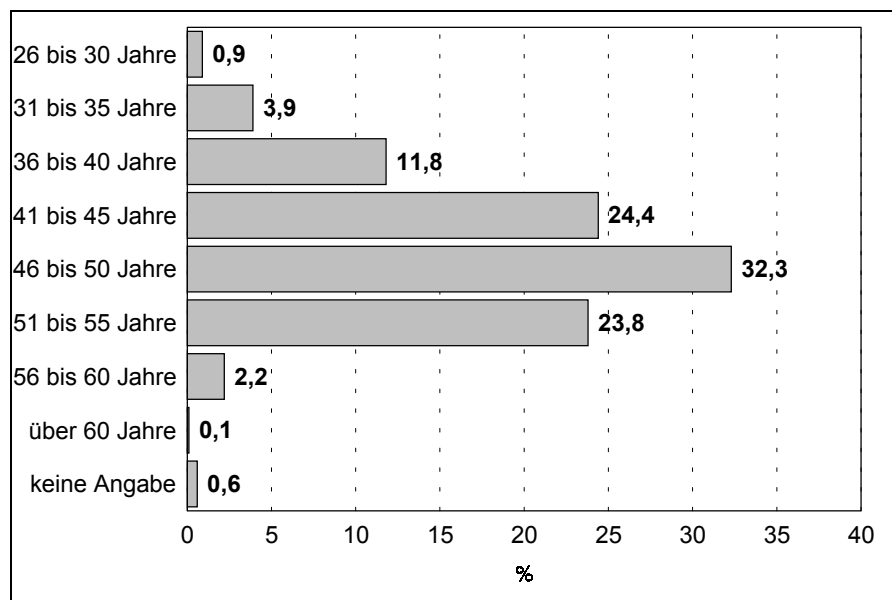


Abb. 15

**Altersverteilung der Stichprobe (n=699), Mittelwert des Alters: 46,5 Jahre**

Quelle: Auswertung der 699 Probanden, eigene Untersuchung

aus Düsseldorf, 48 aus Hamburg, 16 aus Berlin und 12 aus der Stuttgarter Niederlassung. 4 Fälle trafen ohne regionale Angabe ein.

Die Münchner Fragebögen waren, wie oben schon erwähnt, zu unvollständig und wurden in die Stichprobe nicht aufgenommen.

### Alter

Das durchschnittliche Alter der durchweg männlichen Kandidaten betrug 46,5 Jahre. Die größte Altersgruppe mit 32,3 % umfaßte Kandidaten zwischen 46 und 50 Jahren. Die Verteilung wird in der Abbildung 15 sichtbar.

### Ausbildungsstand

Mit 68,8 % bestand die größte Gruppe der Kandidaten aus Akademikern, davon 14,6 % mit Promotion und 0,4 % mit Habilitation; 27,8 % haben eine Lehre absolviert; 3,4 % blieben ohne Angabe.

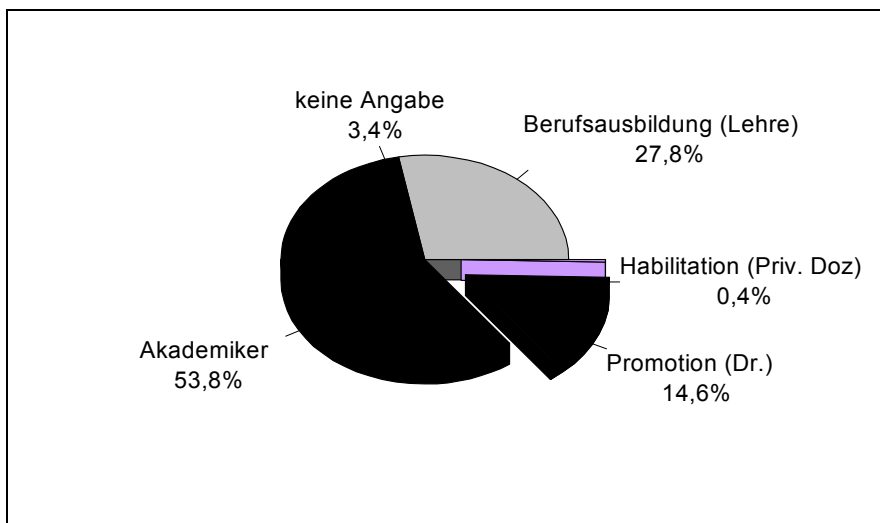


Abb. 16

**Verteilung der Stichprobe nach dem Ausbildungsstand der zu betreuenden Person (n=699)**

Quelle: Auswertung der 699 Probanden, eigene Untersuchung

### Grund der Trennung

Diese Angabe wird zu Beginn der Beratung erhoben. Es wird hier in der Regel die Information des Unternehmens gegenüber dem Berater vermerkt und nicht die Aussage des Kandidaten. Mit 43 % liegt das Thema Umstrukturierung/Rationalisierung weit vorn. 12 % der Kandidaten verloren ihren Arbeitsplatz, weil sie sich mit ihrem Vorgesetzten oder Kollegen nicht ver-

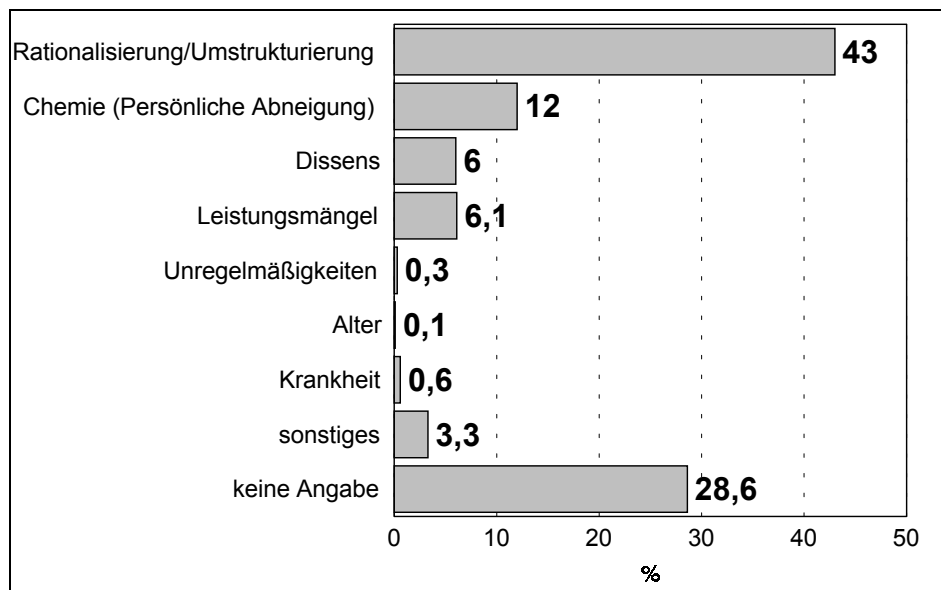


Abb. 17

#### Verteilung der Stichprobe nach dem Grund der Trennung

Quelle: Auswertung der 699 Probanden, eigene Untersuchung

stehen. Dies wird unter "Chemie" bzw. persönlicher Abneigung subsumiert. Als Dissens (6 %) wird die nachhaltige Auseinandersetzung über fachliche Vorgehensweisen bezeichnet. Natürlich interagiert dieser Faktor mit der vorher genannten Kategorie "Chemie". Dennoch wurde er bewußt in der Erhebung getrennt. Leistungsmängel rangieren prozentual an dritter Stelle mit 6,1 %. 28,6 % blieben ohne Angabe.

### Zugehörigkeitsdauer zur alten Firma

Im Mittel erreichten die Kandidaten eine elfjährige Zugehörigkeit. Der größte prozentuale Anteil - 29,4 % - war jedoch weniger als 5 Jahre bei der Firma beschäftigt, 52,7 % weniger als 10 Jahre.

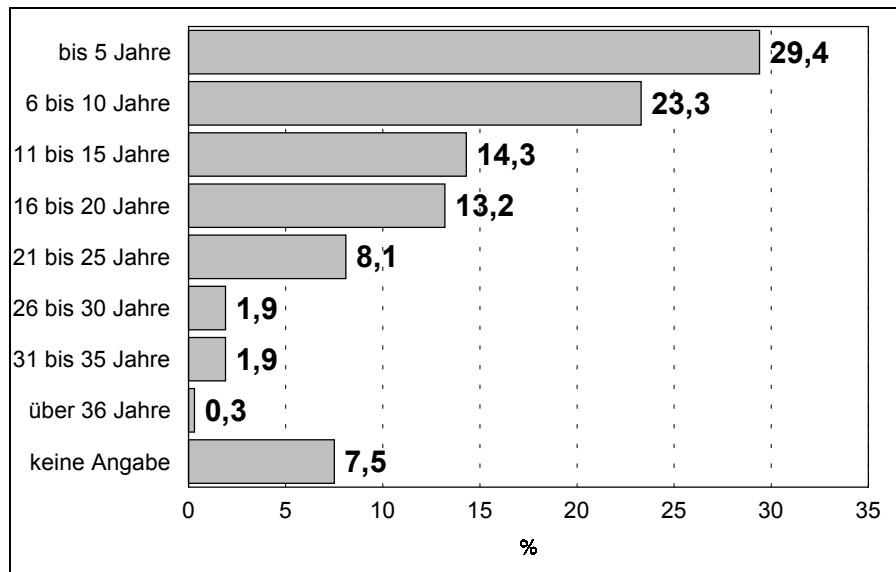


Abb. 18

**Verteilung der Stichprobe nach Dauer der Zugehörigkeit**

Quelle: Auswertung der 699 Probanden, eigene Untersuchung

**Branchenzugehörigkeit**

Die drei folgenden Abbildungen zeigen die Branchenzugehörigkeit der Kandidaten vor und nach der beruflichen Neuorientierung sowie den Status der neuen Erwerbstätigkeit hinsichtlich des Status Angestellter oder Selbständi-

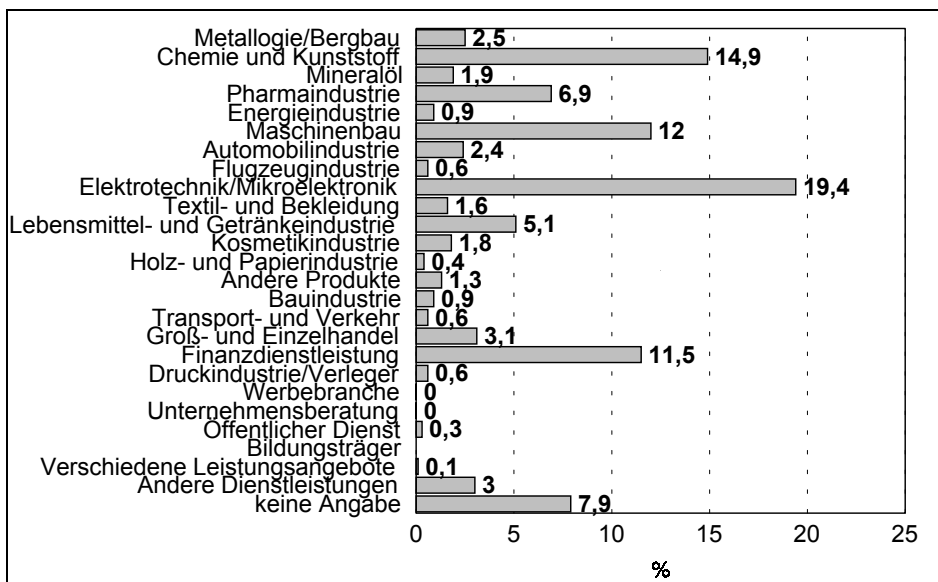


Abb. 19

**Verteilung der Stichprobe nach der alten Branche (n=699)**

Quelle: Auswertung der 699 Probanden, eigene Untersuchung



ger.

Die Branchenzugehörigkeit der Outplacement-Kandidaten vor ihrer berufli-

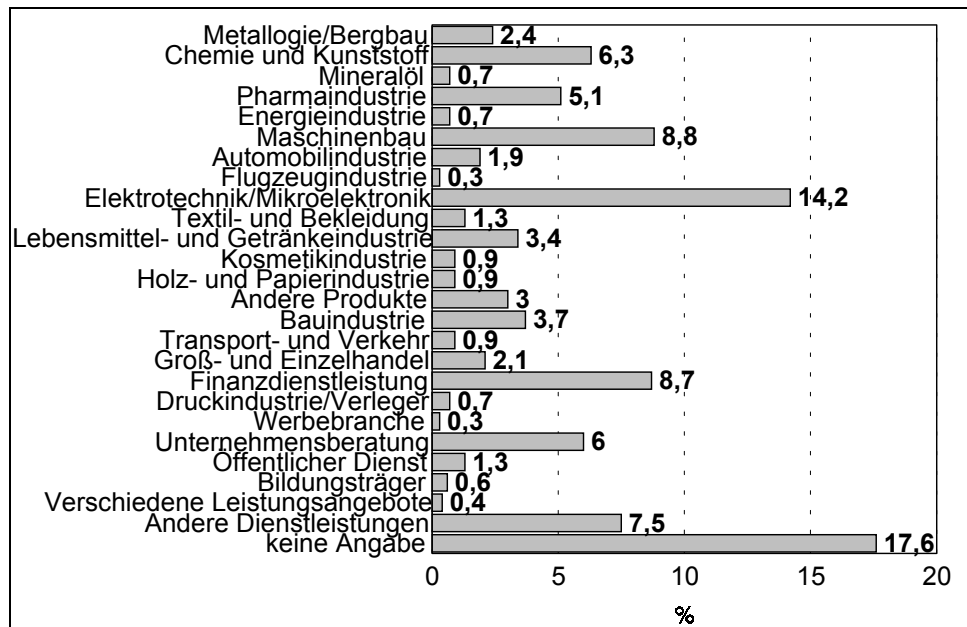


Abb. 20

**Verteilung der Stichprobe nach der neuen Branche (n=699)**

Quelle: Auswertung der 699 Probanden, eigene Untersuchung

chen Neuorientierung zeigt vier Branchen, die sich klar abheben. Viertstärkster Auftraggeber sind Finanzdienstleister mit 11,5 %. Darunter fallen Banken und Versicherungen. Der Maschinenbau ist der drittstärkste Auftragge-

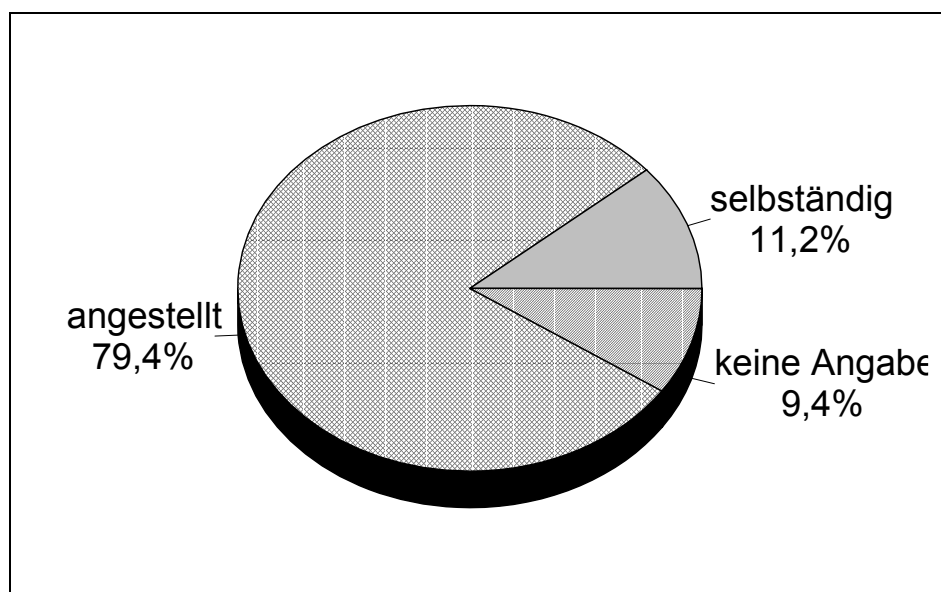


Abb. 21

**Verteilung der Stichprobe nach dem Status der neuen Erwerbstätigkeit (n=699)**

Quelle: Auswertung der 699 Probanden, eigene Untersuchung

ber mit 12,0 %. Chemie und Kunststoff ist der zweitstärkste Auftraggeber mit 14,9 %. Ein Fünftel aller Kandidaten kommt aus dem Bereich Elektrotechnik (19,4 %). Damit kommen 57,8 % aller Kandidaten aus diesen Branchen.

Der Vergleich mit den wiederaufnehmenden Branchen (Rang 1 – Elektrotechnik 14,2 %; Rang 2 – Maschinenbau 8,8 %; Rang 3 – Finanzdienstleistungen 8,7 %; Rang 4 – andere Dienstleistungen 7,5 %, Rang 5 Chemie und Kunststoff 6,3 %) zeigt, daß die am stärksten abgebenden Branchen auch unter den am stärksten wiederaufnehmenden sind.

Auffällig sind die hohen Prozentzahlen in eher undefinierten Bereichen wie Unternehmensberatung mit 6,0 %; andere Dienstleistungen mit 7,5 % und gravierend hoch „keine Angabe“ mit 17,6 %. Das bedeutet, daß 31,1 % aller Kandidaten bei Abschluß der Beratung entweder keine Angabe machen oder sich auf eher unkonkrete Bereiche festlegen. Dies zeigt sich auch in der Verteilung der Stichprobe nach dem Status der neuen Erwerbstätigkeit. 79,4 % der Kandidaten sind nach Abschluß der Beratung angestellt, 11,2 % sind selbständig, und 9,4 % bleiben ohne Angabe.

### Funktion im Unternehmen

In der Erhebung werden acht Funktionsbereiche unterschieden. Der größte

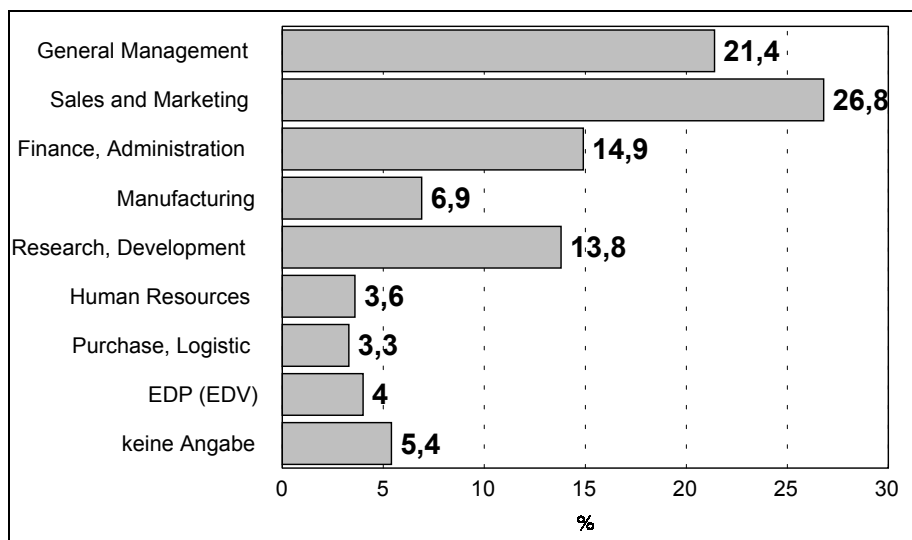


Abb. 22

#### Verteilung der Stichprobe nach der alten Funktion (n=699)

Quelle: Auswertung der 699 Probanden, eigene Untersuchung

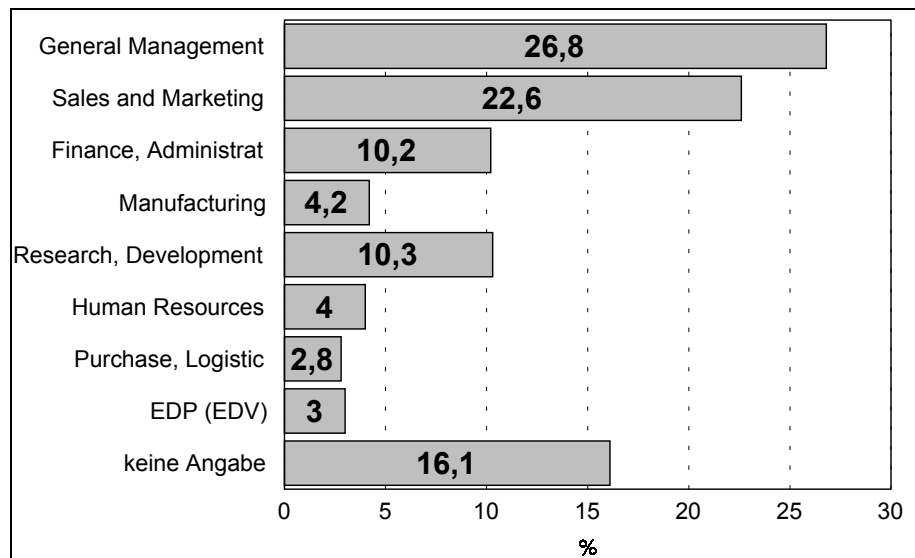


Abb. 23

**Verteilung der Stichprobe nach der neuen Funktion (n=699)**

Quelle: Auswertung der 699 Probanden, eigene Untersuchung

Anteil der Kandidaten stammt aus dem Bereich Verkauf und Marketing mit 26,8 %, der zweitgrößte Bereich ist Geschäftsführung mit 21,4 %. Mit 14,9 % liegt der Bereich Finanzen und Verwaltung auf Platz drei. 13,8 % der Kandidaten stammen aus dem Bereich Forschung und Entwicklung. 6,9 % aller Kandidaten kommen aus der Produktion, 4,0 % aus der EDV, 3,6 % aus dem Bereich Personal, das Schlußlicht ist der Bereich Einkauf/Logistik mit 3,3 %. 5,4 % der Kandidaten machten keine Angabe.

26,8 % der Kandidaten erreichen in ihrer beruflichen Neuorientierung eine Geschäftsführerposition. 22,6 % gehen in den Bereich Verkauf/Marketing, 10,3 % arbeiten im Bereich Forschung und Entwicklung, 10,2 % finden Positionen im Bereich Finanzen und Verwaltung, 4,2 % gehen in die Produktion, 4,0 % in den Bereich Personal, 3,0 % in die EDV und 2,8 % in die Bereiche Einkauf und Logistik.

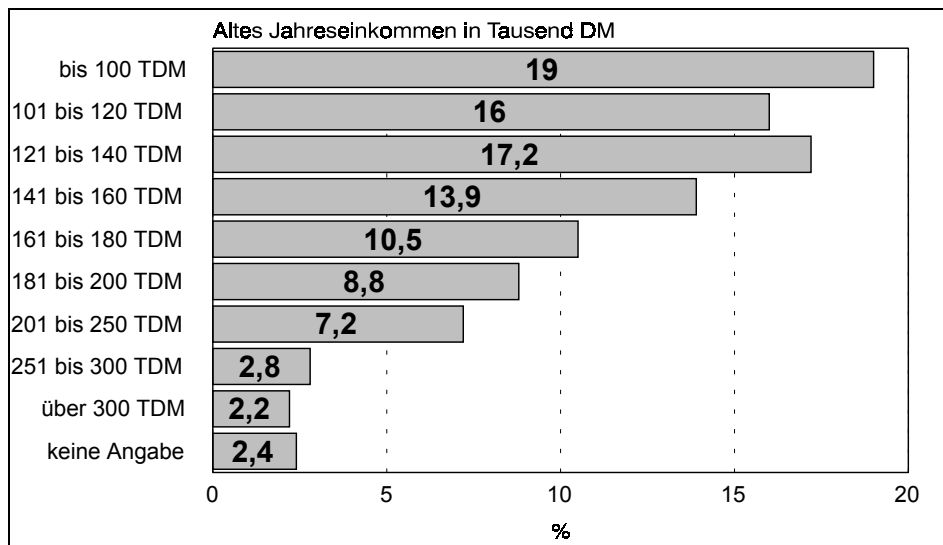


Abb. 24

**Verteilung der Stichprobe nach dem alten Jahreseinkommen (n = 699, Mittelwert = 149,7 TDM)**

Quelle: Auswertung der 699 Probanden, eigene Untersuchung

### Jahreseinkommen

Im Durchschnitt verdienten die Kandidaten vor ihrer beruflichen Neuorientierung 149,7 TDM pro Jahr. Das durchschnittliche Einkommen lag nach Abschluß der Beratung bei 154,3 TDM pro Jahr. Die Verteilung wird aus den

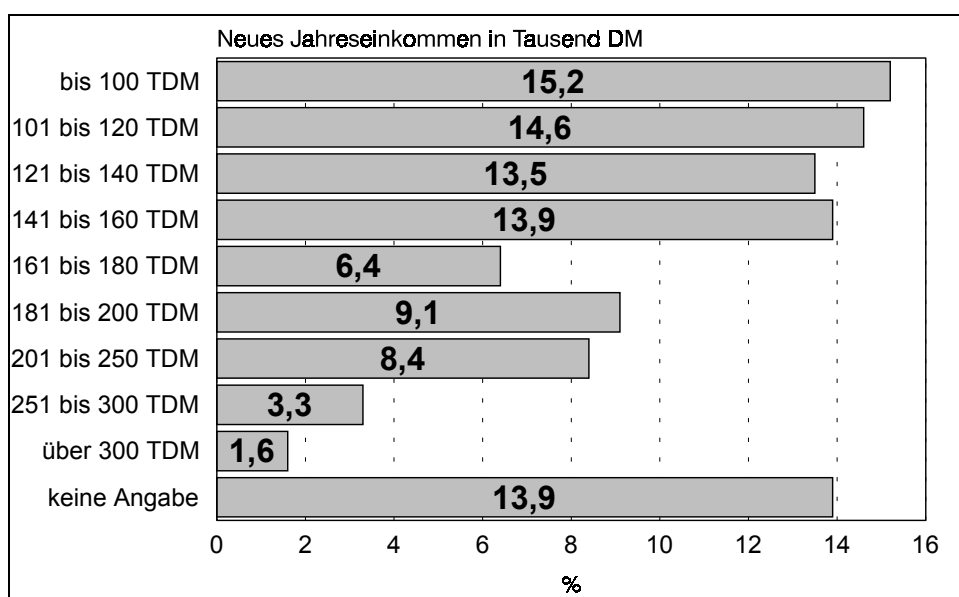


Abb. 25

**Verteilung der Stichprobe nach dem neuen Jahreseinkommen (n=699, Mittelwert 154,3 TDM)**

Quelle: Auswertung der 699 Probanden, eigene Untersuchung

Abbildungen 24 und 25 ersichtlich.

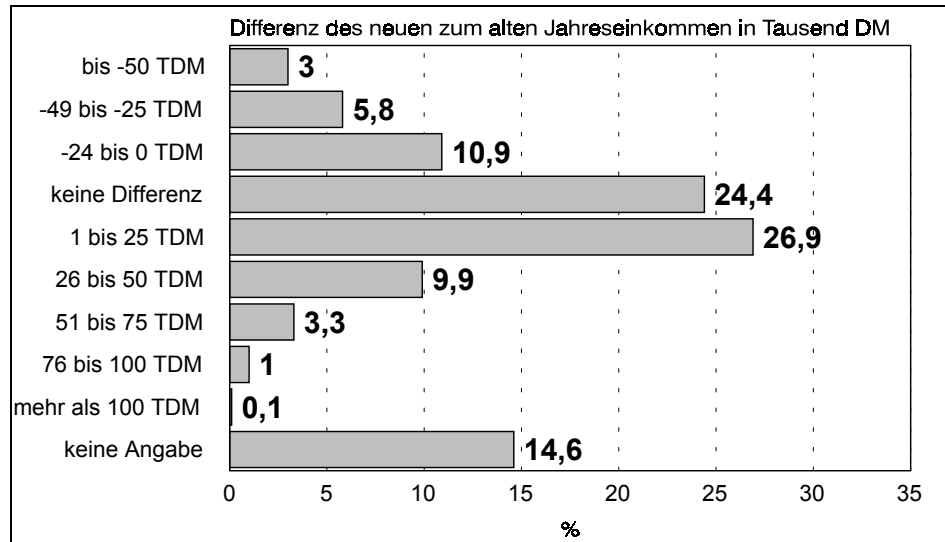


Abb. 26

**Verteilung der Stichprobe nach der Differenz zwischen altem und neuem Jahreseinkommen (n=699), positive Werte entsprechen einer Gehaltsverbesserung**

Quelle: Auswertung der 699 Probanden, eigene Untersuchung

#### Differenz altes und neues Jahreseinkommen

Die Abbildungen 26 und 27 zeigen die Differenz zwischen altem und neuem Jahresgehalt, aufgesplittet nach Kategorien. Bei 24,4 % veränderte sich das Jahresgehalt nicht. 19,7 % mußten Gehaltsverluste hinnehmen, 41,3 % konnten sich verbessern.

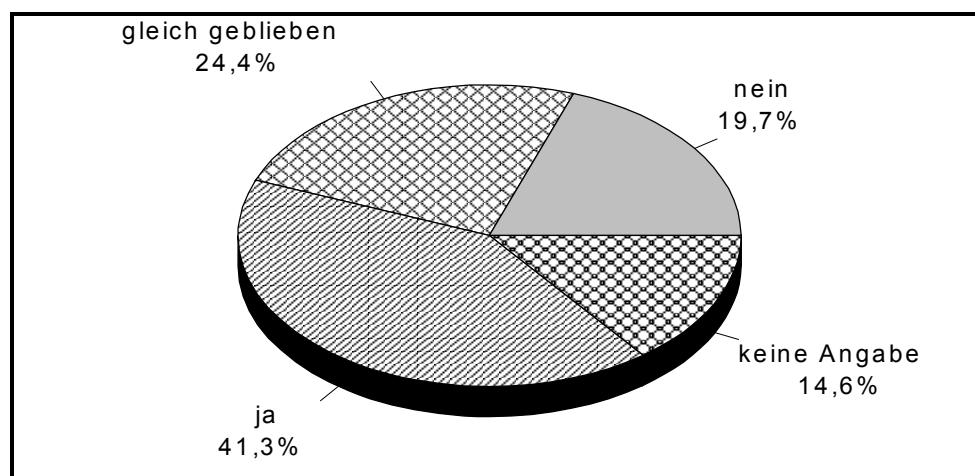


Abb. 27

**Verteilung der Stichprobe danach, ob eine Gehaltsverbesserung erzielt werden konnte (n=699)**

Quelle: Auswertung der 699 Probanden, eigene Untersuchung

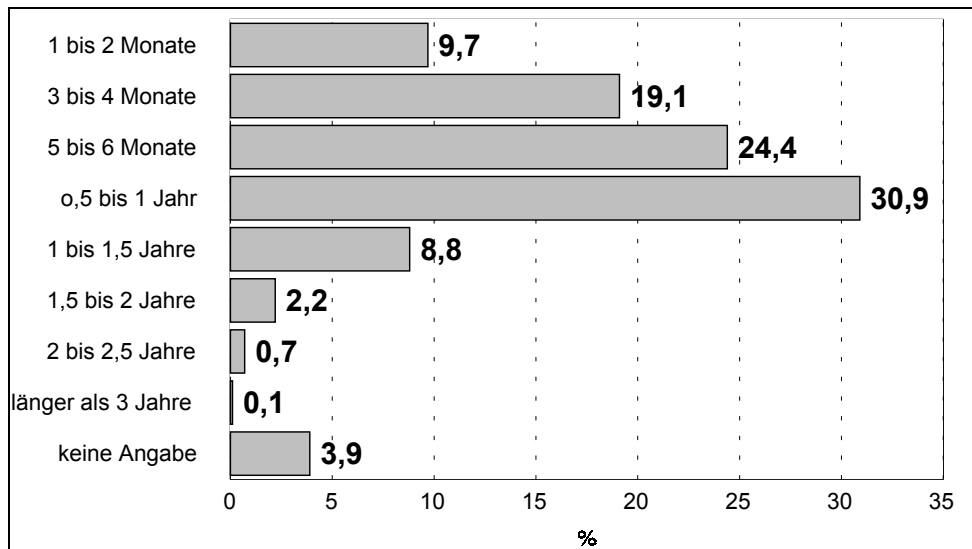


Abb. 28

**Verteilung der Stichprobe nach Suchdauer (n=699, Mittelwert 7,1 Monate)**

Quelle: Auswertung der 699 Probanden, eigene Untersuchung

### Suchdauer

Im Mittel schlossen die Kandidaten ihre Suche nach 7,1 Monaten durch die Vertragsunterschrift ab. 9,7 % suchten unter 8 Wochen, 19,1 % orientierten sich innerhalb von 12 bis 16 Wochen neu. 24,4 % brauchten zwischen 5 und 6 Monaten. Die größte Gruppe – 30,9 % - suchte zwischen 5 und 12 Monaten, 8,8 % brauchten 1 bis 1,5 Jahre. 2,7 % unterschrieben einen neuen Anstellungsvertrag nach 1,5 bis 2 Jahren. 0,8 % suchten länger als 2 Jahre.

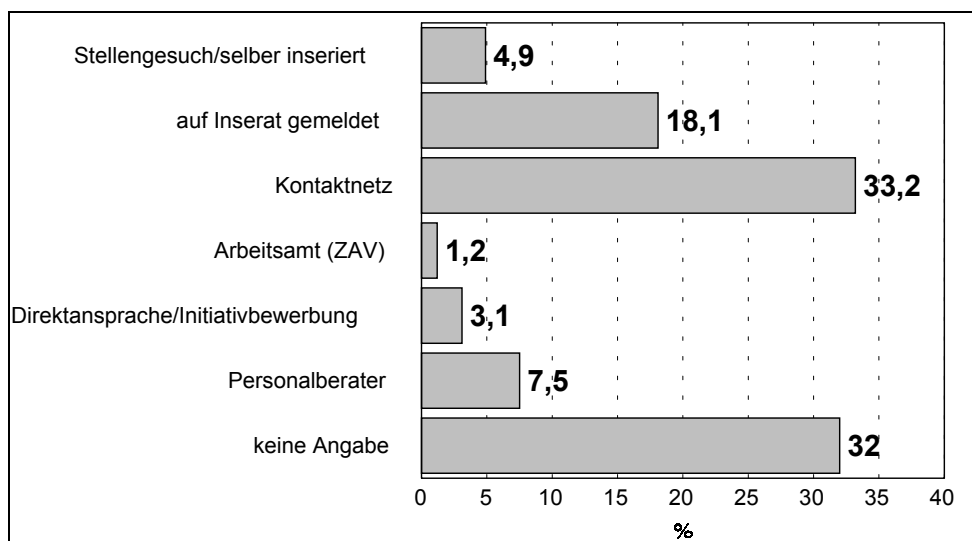


Abb. 29

**Verteilung der Stichprobe nach den Marketinginstrumenten, mit denen neuen Stellen gefunden wurden**

Quelle: Auswertung der 699 Probanden, eigene Untersuchung

3,4 % machten keine Angabe.

### **Marketinginstrumente**

In der Untersuchung wurde erhoben, auf welchem Weg der Kandidat eine neue Stelle gefunden hat. In Kapitel 1 werden diese Wege „Marketinginstrumente“ bezeichnet. Ein Drittel der Kandidaten, 33,2 %, hat über sein Kontaktnetz eine neue Position gefunden, 18,1 % über Stellenanzeigen in der Zeitung. 7,5 % der neuen Anstellungsverträge kamen durch die Vermittlung von Personalberatern zustande. 4,9 % bekamen Angebote über ihre eigenen Stellengesuche. 3,1 % sprachen Unternehmen initiativ an und hatten Erfolg. 1,2 % wurden durch die ZAV vermittelt. 32 % machten keine Angabe.

## **4.2 Zusammenfassung und Interpretation**

### **4.2.1 Mittelwerte**

Das durchschnittliche Alter der Outplacement-Kandidaten, nämlich 46,5 Jahre, zeigt eindeutig, daß eher älteren Arbeitnehmern eine Outplacement-Beratung angeboten wird bzw. daß eher ältere Arbeitnehmer eine Outplacement-Beratung in Anspruch nehmen. Ein Drittel der Stichprobe lag in der Altersgruppe zwischen 46 und 50 Jahren. Ein Viertel lag sogar noch darüber - in der Kategorie zwischen 51 und 55 Jahren. Über die Hälfte der Kandidaten ist älter als 46 Jahre. Betrachtet man die Umstände, in denen Outplacement zur Anwendung kommt, wird das eher höhere Alter erklärbar. In der Regel ist die Beratung ein zusätzliches Angebot in Rahmen eines Aufhebungsvertrages. Der Aufhebungsvertrag ist zwar - juristisch gesehen - eine zweiseitige Willenserklärung zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer, in der Praxis sieht es jedoch so aus, daß dem Arbeitnehmer ein Aufhebungsvertrag zur Vermeidung einer Kündigung angeboten wird. Die Unternehmen wollen sowohl verhaltens- als auch personen- oder betriebsbedingte Kündigungen vermeiden. Letztere meist aus politisch-kosmetischen Gründen, denn welchem prosperierendem Unternehmen, das derzeit auf Maximierung des Shareholder-Values bedacht ist, geht es denn so schlecht, daß es betriebsbedingt kündigen muß? Auch der personen- bzw. verhaltensbedingten Kündigung geht in der Regel ein gewaltiger juristischer Formalismus voraus,

der von den Personalverantwortlichen gescheut wird und auch von Seiten des Betriebsrats naturgemäß auf Formfehler scharf abgeklopft wird. Eine „feine“ Lösung bietet da der Aufhebungsvertrag. In ihm werden alle Dinge festgeschrieben, die die Abwicklung des Arbeitsverhältnisses vorsieht. Um den Arbeitnehmer zu motivieren, diese konfliktfreie Lösung anzunehmen, wird ihm eine Abfindung angeboten, deren Höhe sich in der Regel nach dem gültigen Sozialplan richtet. Außerdem kann eine sofortige Freistellung von der Arbeit Bestandteil des Vertrages sein. Die sofortige Freistellung wird vom Arbeitnehmer in der Regel sehr geschätzt, um die Zeit für die berufliche Neuorientierung zu verwenden. Weitere Punkte richten sich nach der Hierarchieebene, in der der Mitarbeiter tätig war. Sie können die weitere Nutzung des Firmenfahrzeugs betreffen oder einfach den Termin der Abgabe des Firmenausweises etc.

Ein wesentlicher Punkt des Aufhebungsvertrags ist somit das Angebot einer Outplacement-Beratung. Für die älteren Arbeitnehmer - und mit ‚älter‘ wird heute jeder bezeichnet, der 45 Jahre oder älter ist, stellt die Beratung eine berechtigte Hoffnung dar, innerhalb angemessener Zeit einen neuen Arbeitsvertrag zu erhalten. Hierdurch wird erklärt, warum der überwiegende Teil der Outplacement-Kandidaten zwischen 41 und 55 Jahre alt ist. Wird im Rahmen einer Aufhebungsverhandlung eine Outplacement-Beratung angeboten, werden die jüngeren Arbeitnehmer, d.h. die unter 40jährigen, in der Regel eher den Gegenwert der Beratung zusätzlich zu ihrer Abfindung verlangen, denn sie hegen berechtigte Hoffnungen, ohne Hilfe wieder eine Position zu finden. Ein jüngerer Arbeitnehmer hat auch keine lange Zugehörigkeit zum Unternehmen. Danach richtet sich aber die Berechnung der Abfindung. Entscheidet er sich also gegen die Beratung und handelt aus, daß der Gegenwert der Outplacement-Beratung mit seiner Abfindung ausbezahlt wird, erhöht sich diese nicht selten um 25-35 Tausend DM. Natürlich wird einem jüngeren Arbeitnehmer auch wesentlich seltener die Beratung angeboten, da seine Ablösung vom Unternehmen aufgrund der eben erwähnten kürzeren Zugehörigkeit leichter ist. Wird dem älteren Arbeitnehmer zusätzlich zu seiner Abfindung eine Beratung angeboten, so kann die Beratung für ihn mehr Geld darstellen, als der ausbezahlte Gegenwert, wenn durch die Beratung die berufliche Neuorientierung schnell abgeschlossen ist. Meiner Erfahrung nach willigen circa 50 % der Kandidaten ein, die Beratung in An-



spruch zu nehmen.

Als Wunsch oder Empfehlung an Personalleute und Fachvorgesetzte möchte ich hier anführen, daß auch jüngeren Arbeitnehmern öfters eine Outplacement-Beratung angeboten werden sollte, weil der Trennungsgrund nicht selten in der Person des Kandidaten liegt. Die Jüngeren werden ohne Beratung aus dem Arbeitsverhältnis entlassen, ohne daß es die Möglichkeit der Reflexion gibt. Es ist somit denkbar, daß sie ihr Verhalten, das ggf. zur Trennung geführt hat, nicht korrigieren können und einfach den nächsten Job beginnen. Eine Outplacement-Beratung mit einem großen Anteil Reflexion über die eigene Person und die Trennungsgründe würde einen Anstoß bieten, sich zu verändern, um möglicherweise adäquater im neuen Job reagieren zu können. Natürlich trifft dies nur auf Kandidaten zu, deren Verhalten Auslöser der Trennung war. Aus meiner Erfahrung trifft dies für einen Großteil der Kandidaten zu.

Der Grund der Trennung, wie er in der Abbildung 17 dargestellt wird, wird vom Berater in den Dokumentationsbogen eingetragen. Hier wird das Beraterwissen über die Trennung reflektiert und nicht unbedingt die wahren Gründe der Trennung. Zur Erklärung muß etwas über den Ablauf der Auftragsvergabe gesagt werden. Das Unternehmen, repräsentiert durch den Personalleiter, kündigt den Auftrag an und schildert die Hintergründe der Trennung. Es ist durchaus denkbar, daß die Kündigungsgründe nicht immer ehrlich genannt werden. Handelt es sich beim Kandidaten um jemanden, der psychisch krank oder alkoholgefährdet ist, könnte es ja durchaus sein, daß die Beratung vom Outplacement-Berater abgelehnt wird, da sie moralisch verwerflich ist oder auch ganz profan, um die Erfolgsstatistik nicht zu gefährden. Der unverfänglichste Kündigungsgrund ist in der Regel die Rationalisierung bzw. Umstrukturierung. Um hier kein falsches Bild aufkommen zu lassen: Natürlich handelt es sich um einen Markt, in dem der Arbeitgeber als Auftraggeber von den zahlreichen Outplacement-Beratern umworben wird. Es gibt aber Fälle, die sind oder sollten per Definition von der Beratung ausgeschlossen sein oder sollten es zumindest sein. Dazu zählen Probleme des Kandidaten im psychischen Bereich, wie Alkoholabhängigkeit oder psychische Erkrankungen. Es gibt Situationen, in denen es für den Arbeitgeber der bequemere Weg ist, einen alkoholabhängigen Kandidaten durch einen

Aufhebungsvertrag zu „entsorgen“, als ihn bei dem eventuellen langwierigen Prozeß einer Entziehungskur zu begleiten. Hinter dem hohen Prozentwert bei Rationalisierung/Umstrukturierung in der Abbildung 17 scheinen sich meiner Erklärung nach auch kompliziertere Trennungsgründe zu verbergen. Gerade heute fällt es den Personalverantwortlichen leichter denn je, diese Angabe glaubwürdig zu äußern. In nur weiteren 24 % aller Fälle wird ein Grund wie Dissens (6 %), Chemieprobleme (12 %) oder Leistungsmängel (6,1 %) angegeben. Dies scheint mir eine realistische Angabe zu sein. Dagegen wäre es wünschenswert, die Aussagen der Kandidaten zu protokollieren, warum sie ihrer Meinung nach das Unternehmen verlassen müssen. Gerade die letzten drei genannten Gründe wurden meiner Erfahrung nach nur sehr selten durch die Kandidaten bestätigt. Würde man Kategorien aufnehmen, die die Kandidaten angeben, so dürfte das berühmte „Bauernopfer“ nicht fehlen. Ein gewisser zynischer Unterton wird dem Leser nicht entgehen, es ist für mich unter dem Blickwinkel einer optimalen Outplacement-Beratung aber bislang nicht verständlich, warum hier zwischen Personalverantwortlichen und Betroffenen nicht offen kommuniziert wird. Liegt ein Verschulden des Unternehmens vor, und darunter möchte ich auch mangelnde Führungsfähigkeit des Vorgesetzten subsumieren, so wird auch hier oft das Problem nicht offen angesprochen. So nimmt sich sowohl die Organisation als auch der Einzelne die Möglichkeit, durch die Situation zu wachsen. Es wäre wünschenswert, wenn jeder Personalverantwortliche, der in einer Trennung involviert ist, alle Parteien zu einer offenen und ehrlichen Kommunikation anregt. Es ist mehr noch die Aufgabe des Personalverantwortlichen, in dieser Situation zu vermitteln, als den Aufhebungsvertrag einfach nur abzuschließen. Natürlich ist dies im Tagesgeschäft nicht leicht, deshalb ist es auch immer wieder an der Tagesordnung, Mitarbeiter, die nicht so funktionieren wie man es sich vorstellt, in eine andere Abteilung zu versetzen, statt sie mit der Problematik zu konfrontieren.

Durchschnittlich erreichen die Kandidaten eine 11jährige Zugehörigkeit. Ein Drittel der Kandidaten erreicht nur eine Zugehörigkeit bis zu 5 Jahren. Es scheint demnach leichter zu sein, Mitarbeitern mit eher kürzerer Zugehörigkeit Outplacement respektive einen Aufhebungsvertrag anzubieten als Mitarbeitern mit längerer Zugehörigkeit. 52,7 % aller Kandidaten waren weniger als 10 Jahre im Unternehmen. Aus meiner Erfahrung im Personalwesen

kann ich mir dies nur damit erklären, daß diejenigen, die erst kürzer dabei sind (und für Großunternehmen sind 10 Jahre Betriebszugehörigkeit eine kurze Zeit), noch nicht ein so starkes Netzwerk aufgebaut haben, das sie vor einer Kündigung schützt (z.B. durch eine Übernahme in einen anderen Bereich). Kommt es dann auch in dem anderen Bereich zu Problemen, die nur durch eine Trennung zu lösen sind, können sich die Betroffenen sich ja bemühen, wieder zu wechseln. In der Regel sind die Vorgesetzten froh, „das Problem“ so einfach – nämlich durch Versetzung - zu lösen, konkret gesagt, ihre Kostenstelle wird nicht durch eine Abfindung belastet. Bei einer Zugehörigkeit von über 25 Jahren greift auch in der Regel ein gewisser Kündigungsschutz, so daß sich die Personalverantwortlichen eher schwer tun, das Problem „unerwünschter Mitarbeiter“ anzugehen. In der Praxis kommt es jedoch immer wieder vor, daß auch langjährig Beschäftigte zur Unterzeichnung von aufhebungsverträgen gedrängt werden.

Die Branchenzugehörigkeit der Outplacement-Kandidaten (Abb. 19) zeigt vier Branchen, die als Auftraggeber führend sind: die Finanzdienstleister, darunter werden Banken und Versicherungen subsumiert, mit 11,5 %, der Maschinenbau mit 12,0 %, Chemie und Kunststoff mit 14,9 %. Ein Fünftel aller Fälle kommt aus dem Bereich Elektrotechnik (19,4 %). Insgesamt kommen 57,8 % aller Kandidaten aus diesen Bereichen. Bedenkt man den Zeitraum der Erhebung, also von 1985 bis 1995, so könnte man interpretieren, daß dies die Branchen gewesen sind, die nicht gerade Konjunktur hatten. Dann allerdings müßten auch der Bergbau, die Textilindustrie oder die Bauindustrie erwähnt werden. Es liegt eher die Interpretation nahe, daß es sich bei den vier größten Auftragsbranchen um Industriezweige handelt, die sich zwar umstrukturiert haben, aber gleichzeitig finanzstark genug gewesen sind, um Outplacement zu finanzieren. Man muß bedenken, daß die Dienstleistung Outplacement in der Regel ein „add on“ in einem Aufhebungsvertrag ist. Steht ein Unternehmen kurz vor dem Konkurs oder ist seine Finanzdecke extrem dünn, kann es sich solchen „Luxus“ nicht leisten. Dies erklärt auch die Zielgruppe der Auftraggeber im allgemeinen. Es wurde schon mehrfach erwähnt, daß es sich in der Regel um den mittelständische Betriebe oder um Großunternehmen handelt. Ein Grund bei kleineren Arbeitgebern ist der Wegfall des Kündigungsschutzes und damit die vereinfachte Möglichkeit zu kündigen..

Der Vergleich mit den wieder aufnehmenden Branchen (Abb. 20) (Rang 1 - Elektrotechnik 14,2 %; Rang 2 - Maschinenbau 8,8 %; Rang 3 - Finanzdienstleistungen 8,7 %; Rang 4 – andere Dienstleistungen 7,5 %, Rang 5 Chemie und Kunststoff 6,3 %) zeigt, daß die am stärksten abgebenden Branchen auch unter denen am stärksten wiederaufnehmenden sind. Dies erklärt sich natürlich damit, daß ein Mitarbeiter die größten Chancen einer beruflichen Neuorientierung in derselben Branche hat. Interessant wäre hier zu untersuchen, inwieweit die einzelnen Personen in der Tat in der selben Branche geblieben sind.

Unerklärlich ist, warum ein relativer hoher Prozentsatz (17,6 %) keine Angabe gemacht hat. Die beiden Kategorien „Verschiedene Leistungsträger“ oder „Andere Dienstleistungen“ hätten eigentlich genug Raum bieten müssen, damit sich darin alle wiederfinden. Die fehlende Angabe bei der wiederaufnehmenden Branche läßt sich für mich nur mit Beratungsabbrüchen erklären. Auf das Thema Beratungsabbruch möchte ich im folgenden kurz eingehen.

Im Bereich der aufnehmenden Branche finden sich weitere Angaben, hinter denen sich ein Beratungsabbruch verbergen könnte. 7,5 % sind „Andere Dienstleistungen“ und 6,0 % Unternehmensberatungen. Dazu passen ebenfalls die Angaben zum Status der neuen Erwerbstätigkeit, zeigt sich doch hier, daß 11,2% selbständig wurden und 9,4 % ohne Angabe blieben. Aus meiner Erfahrung heraus gab es immer wieder Beratungen, die nicht im eigentlichen Sinne abgebrochen wurden, sondern der Kandidat kam seltener, bis er gar nicht mehr kam. Der Kandidat „schlich sich aus“. Damit hatte man als Berater ein Problem, denn es konnte nicht von einem positiven Ende der Beratung gesprochen werden. Die obligatorische Abschiedsfeier blieb aus. Da die Leistung eines Beraters die Beendigung der Beratungen vorsieht, war somit die Leistung nicht erbracht. Es gibt hier allerdings eine große Toleranz innerhalb des Kollegenkreises, da jeder weiß, es gibt „unberatbare“ Kandidaten.

Das zweite Problem bei den Beratungsabbrüchen stellt das Unternehmen, der Auftraggeber dar. Als Auftraggeber kann auch hier eine konkrete Person - meist der Personalleiter – identifiziert werden. Auch er steht unter Erfolgs-

druck, hat er sich doch für eine immer noch eher ungewöhnliche Beratung, die Outplacement-Beratung entschieden, die zudem noch „add on“, d.h. zusätzlich Geld kostet.

Die dritte Person, die unter Erfolgsdruck steht, ist der Kandidat. Er möchte nicht nur für sich, seinen Lebensunterhalt und seine Familie einen neuen Job, er möchte auch seinen Ex-Kollegen und Ex-Vorgesetzten und seinem Ex-Arbeitgeber beweisen, daß er auf dem Arbeitsmarkt gefragt ist. Zeichnet sich nun nach monatelanger Suche keine neue Perspektive ab, kommt es allen drei beteiligten Parteien gerade recht, wenn sich der Kandidat als sogenannter Unternehmensberater selbständig macht. Ob derjenige dann Umsatz machen wird und davon leben kann, ist aus meiner Sicht meist fraglich. Wesentlich ist, daß dieser Weg sowohl dem Kandidaten als auch dem Personalleiter hilft, sein Gesicht zu wahren - daß auch der Berater davon profitiert, möchte ich als sekundär bezeichnen. Es soll auch an dieser Stelle betont werden, daß Unternehmen sehr schnell keine weiteren Folgeaufträge vergeben würden, wenn es sich beraterseitig um eine kalkulierte Art der Beratung handeln würde, die Kandidaten zu Unternehmensberatern zu machen. Addiert man im Kapitel 4 in der Abbildung 21 die Faktoren „Selbständigkeit“ und „keine Angabe“, erhält man über 20,6 %. Addiert man in der Abbildung 20 die Bereiche „keine Angabe“, „verschiedene Leistungsangebote“, „Andere Dienstleistungen“ und „Unternehmensberater“ erhält man 31,5 %. Nach meiner Einschätzung repräsentieren diese Zahlen, das heißt die Bandbreite zwischen 20 % und 30 %, genau die Beratungen, die eigentlich als nicht erfolgreich beendete Beratungen registriert werden müßten. Dies stellt keine Kritik an der Outplacement-Beratung dar, sondern dokumentiert nüchtern die realistische Erfolgswahrscheinlichkeit der Beratungen. Bislang wurden in diesem Kapitel zwei mögliche Gründe für erschwerte Beratungen genannt: Zum einen die nicht offene Kommunikation des Unternehmen über die Gründe der Trennung und zum anderen das teilweise erst sehr späte Eingreifen der Unternehmen bei Verhaltensdefiziten seiner Mitarbeiter. Weitere mögliche Gründe dafür, warum Beratungen scheitern, werden ausführlich im Laufe dieses Kapitels formuliert.

In der Erhebung werden acht Funktionsbereiche unterschieden, in denen die Kandidaten tätig waren (Abb. 22). Der größte Anteil der Kandidaten stammt

aus dem Bereich Verkauf und Marketing (26,8 %), der zweitgrößte Bereich ist die Geschäftsführung mit 21,4 %. Mit 14,9 % liegt der Bereich Finanzen und Verwaltung an dritter Stelle. 13,8 % der Kandidaten stammen aus dem Bereich Forschung und Entwicklung. 6,9 % aller Kandidaten kommen aus der Produktion, 4,0 % aus der EDV, 3,6 % aus dem Bereich Personal, nur 3,3 % der Kandidaten waren im Bereich Logistik/Einkauf tätig. 5,4 % der Kandidaten machten keine Angabe. Bedenkt man, in welchen Unternehmensbereichen Erfolge bzw. Mißerfolge der Arbeit schnell offensichtlich werden, so wird deutlich, warum die Bereiche Marketing/Verkauf und Geschäftsführung prozentual deutlich über den anderen Bereichen liegen. Dazu kommt, daß Mitarbeiter, die in diesen Bereich tätig sind, meiner Meinung nach auch eher aufgeschlossen sind, eine Beratung in Anspruch zu nehmen. Schlägt der Personalleiter im Rahmen der Aufhebungsverhandlungen eine Outplacement-Beratung vor, so werden sich erfahrungsgemäß nur 50 % näher über die Beratung durch ein persönliches Gespräch informieren. Nach diesem sogenannten Shoppergespräch willigen aus meiner Erfahrung circa 50 % ein, die Beratung in Anspruch zu nehmen. Hier wäre es wünschenswert, eine Statistik über Angebot eines Gespräches und Durchführen des Gesprächs beim Berater sowie Aufnahme der Beratung zu führen. Gerade Mitarbeitern aus den Bereichen Marketing und Geschäftsführung liegt in der Regel das Konzept der Beratung mit dem Schwerpunkt, sich selbst zu verkaufen. Weniger vertraut sind damit sicherlich Mitarbeiter aus dem Bereich Forschung und Entwicklung (13,8 %). Diese Spezialisten haben allerdings auch die Chance, sich eher über ihre Fachkenntnisse zu verkaufen, wenn sie nicht sogar über ihre Firma hinaus dafür bekannt sind. Dies kann vielleicht auch für Führungskräfte aus dem Bereich Produktion und EDV gelten. Für den Bereich Personal könnte ich mir nur vorstellen, daß diese Mitarbeiter ja täglich mit Bewerbungen, respektive dem neusten Stand dieser Techniken zu tun haben. Sie assoziieren zusätzlich unter Outplacement nur eine erweiterte Bewerbungsberatung assoziieren und glauben, die dort vermittelten Fähigkeiten bereits durch ihren Job zu besitzen. Hinzu kommt, daß Personalleute nicht auf der Hire-und-fire Liste eines Unternehmens stehen. Die Qualität ihrer Arbeit ist nicht leicht zu beurteilen, da sie von Gesetzmäßigkeiten wie Arbeits-, Tarif-, und Betriebsverfassungsrecht bestimmt wird. Lediglich Fusionen und Rationalisierungen bzw. Umstrukturierungen

mit erheblichem Abbau der Mitarbeiterzahlen können den Personalleiter überflüssig machen. Außerdem gibt es in Großunternehmen eine Reihe von Stabsstellen, die als Auffangbecken für Personaler gut geeignet sind. Der Bereich Einkauf und Logistik ist - wie der Bereich Personal - in jedem Unternehmen nicht stark besetzt, so daß die Zahlen auch davon bestimmt werden. Die Bereiche Finanzen und Verwaltung bieten zum einen genug Möglichkeiten, die Leistung des Mitarbeiters zu überprüfen, zum anderen sind dies auch Positionen, die bei Umstrukturierungen oder Fusionen gerne neu besetzt werden.

Beurteilt man die Funktionen *nach* der beruflichen Neuorientierung (Abb.23), so zeigt sich, daß - ähnlich wie im Bereich der Branchen - die aufnehmenden Funktionen den abgebenden in ihrer prozentualen Gewichtung gleichen. Ein Wechsel in der Funktion ist auch nur schlecht denkbar. Sicherlich gibt es Bereiche wie Marketing/Verkauf, aber auch Finanzen/Verwaltung, aus denen die Kandidaten in die Geschäftsführung wechseln könnten. Vage könnte man so den Anstieg der Geschäftsführerpositionen von 21,4 % auf 26,8 % erklären.

Betrachtet man das Jahreseinkommen der Kandidaten vor ihrer beruflichen Neuorientierung (Abb. 24), so zeigt sich, daß über die Hälfte der Kandidaten (52,2 %) nicht mehr als 140 TDM pro Jahr verdienen. Abnehmer der Dienstleistung Outplacement sind also eher Kandidaten aus dem unteren bis mittleren Management. Zwei Drittel der Kandidaten verdienen nicht mehr als 160 TDM pro Jahr, wobei diese Gehaltsklasse durchaus dem mittleren Management zuzuordnen ist. Der Durchschnittsverdienst aller Kandidaten liegt bei 149 TDM pro Jahr. Obwohl sich die Outplacement-Beratungen bemühen, eher das gehobene Management als Klientel zu gewinnen (das Honorar richtet sich üblicherweise nach dem Jahreseinkommen des Betroffenen mit Spannen zwischen 20 % und 25 % des alten Jahreseinkommen), so gelingt dies nur vereinzelt; nur 2,2 % aller Kandidaten verdienen mehr als 300 TDM. Banal ausgedrückt: Ein Beratungsunternehmen verdient an der Beratung eines Kandidaten mit hohem Einkommen genauso viel, wie an der Beratung von zwei Kandidaten des eher unteren Niveaus. Es stellt sich die Frage, warum sich die mittlere Ebene als Zielgruppe für Outplacement etabliert hat. Fortführend kann man fragen, warum nicht auch Mitarbeiter mit

geringem Einkommen Outplacement angeboten bekommen. Zunächst möchte ich diese Frage in bezug auf das Obere Management beantworten. Betrachtet man das Outplacement-Konzept, so ist ein wesentlicher Bestandteil, das eigene Kontaktnetz auf- und auszubauen. Dazu gehört weiterhin das Erkennen der eigenen Fähigkeiten und Leistungen, um diese dann anschließend als „Produkt“ zu vermarkten. Als „Produktunterlagen“ werden der Lebenslauf, aber auch das Anschreiben und Referenzen etc. verstanden. Die Jobvergabe gerade im oberen Management funktioniert in der Regel über das persönliche Netzwerk, während sich Angehörige anderer Hierarchieebenen den Zugang zum neuen Arbeitgeber über die klassischen Wege wie die Personalabteilung oder über den Fachvorgesetzten eröffnen müssen. Der Top-Manager benötigt von daher eine Outplacement-Beratung mit anderen Schwerpunkten und weniger die Beratung, wie sie zur Zeit angeboten wird. Er braucht, wie die Zitate im Interviewteil belegen, eher einen Sparringspartner oder Coach, der ihn in dieser Phase kritisch begleitet. Kontakte und perfekte Unterlagen bringt er bereits mit. Einen weiteren Grund für die seltenere Beratung von Top-Managern sehe ich darin, daß der Personalleiter, meist eher unteres oder mittleres Management, seinen früheren Boss nicht brüskieren möchte mit dem Angebot, „Nachhilfestunden“ in Sachen Bewerbung zu bekommen. Dies leistet er sich eher bei Mitarbeitern unter seinem eigenen Level. Verhandelt er mit einem Top-Manager einen Aufhebungsvertrag, so verhandelt er im Auftrag anderer ausschließlich über Geld und nicht über eine weitere Dienstleistung im Rahmen dieses Aufhebungsvertrags. Dabei wäre es gerade für Mananger der Top-Ebene wünschenswert, die Gelegenheit zu bekommen, sich kritisch mit sich selbst und der Trennung auseinanderzusetzen, da diese Personen es meist nicht mehr gewohnt sind, konstruktive Kritik an der eignen Person zu erfahren. Dies bezieht sich vor allem auch Mitarbeiter von deutschen Unternehmen, deren Vorgesetzten Feedback sich in der Regel nach festen Kriterien richten muß, in denen die wirklich wichtigen Dinge ausgespart werden.

Im folgenden möchte ich beleuchten, warum Mitarbeitern mit eher geringem Gehalt keine Beratung angeboten wird.

Laut der vorliegenden Erhebung verdiente ein Fünftel aller Kandidaten weniger als 100 TDM pro Jahr. Eine erneute Auswertung zeigte, daß nur 4



Personen zwischen 50 und 60 TDM verdienten, ebenfalls vier Personen zwischen 60 und 70 TDM und daß die restlichen Kandidaten knapp unter 100 TDM verdienten. Betrachtet man die Gehälter auch in Führungsebenen des Mittelstands, so kann beispielsweise ein Leiter Einkauf oder Logistik ein Jahresgehalt von 60-70 TDM beziehen. Es ist also möglich, daß sich unter den 19 % der Mitarbeiter, die unter 100 TDM verdienen, sowohl Führungskräfte als auch Nachwuchsführungskräfte, aber auch weitere Mitarbeiter ohne Führungsaufgabe befinden. Bei jedem Auftrag kann man davon ausgehen, daß die Relation zwischen Beratungshonorar und der Abfindungssumme vom Betroffenen genau betrachtet wird. Die Abfindung richtet sich jedoch nach dem Jahresgehalt. Eine Abfindung von 20-30 TDM für einen Lohnempfänger entspricht fast einem Outplacement Honorar, während das Beratungshonorar bei einem Manager mit entsprechender Zugehörigkeit vielleicht gerade einem Zehntel der Abfindung entspricht. Bedenkt man weiterhin die immensen Einsparungen an Gehaltskosten, wenn sich ein Manager durch das Angebot der Beratung schneller oder überhaupt entschließt, den Aufhebungsvertrag anzunehmen, so wird offensichtlich, daß der Personaler schneller bereit ist, zusätzlich die Outplacement-Beratung zu finanzieren, um zu seinem Ziel, die Unterschrift unter dem Aufhebungsvertrag, zu kommen. Beim Lohnempfänger hingegen oder beim Angestellten mit Tarifgehalt entlockt er dessen Unterschrift eher durch eine Aufstockung der Abfindung um einige Tausend Mark und bleibt damit kostengünstiger.

Betrachtet man das neue Jahreseinkommen (Abb. 25), so möchte ich nur festhalten, daß sich der durchschnittliche Verdienst von 149,7 TDM auf 154,3 TDM erhöht hat. In den einzelnen Kategorien sind die Abweichungen nicht so gravierend, daß ich sie für interpretierbar hielte. Allerdings widerspricht die Erhöhung des Jahreseinkommen den gängigen Vorstellungen über Outplacement. Diese beinhalten, daß Erfolgsquoten von 80 bis 90% beim Abschluß neuer Arbeitsverträge nur deshalb zu halten sind, weil die einzelnen Kandidaten starke Abstriche im zukünftigen Jahresgehalt machten. Dies wird durch diese Erhebung an 699 Kandidaten eindeutig widerlegt. In Abbildung 26 wird dies noch dahingehend präzisiert, daß die Differenzen aus altem und neuem Jahresgehalt gebildet wurden. 19,7 % aller Kandidaten mußten Gehaltseinbußen bis zu 50 TDM pro Jahr hinnehmen. Bei 24,4 % veränderte sich das Gehalt nicht. 41,3 % aller Kandidaten konnten

sich verbessern. Bedenkt man das durchschnittliche Alter der Kandidaten (46,5 Jahre) und den Zeitraum der Erhebung (1985-1995), ein Zeitraum, in dem der Arbeitsmarkt wenig Konjunktur hatte, so zeigt diese Statistik meines Erachtens einen beachtlichen Erfolg.

Mein nächster Punkt betrifft die Suchdauer der Kandidaten. Im Mittel schlossen die Kandidaten ihre Suche nach 7,1 Monaten mit der Vertragsunterschrift ab. 9,7 % suchten unter 8 Wochen, 19,1 % orientierten sich innerhalb von 12 bis 16 Wochen neu. 24,4 % brauchten zwischen 5 und 6 Monaten. Die größte Gruppe, 30,9 % suchte zwischen 6 und 12 Monaten. 8,8 % brauchten 1 bis 1,5 Jahre. 2,7 % unterschrieben einen neuen Anstellungsvertrag nach 1,5 bis 2 Jahren. 0,8 % suchten länger als 2 Jahre. 3,4 % machten keine Angabe. Diese Angaben zeigen erstaunlich schnelle Erfolge in der Suche, wenn man das Alter der Kandidaten betrachtet. 84,1 % aller Kandidaten wurden somit innerhalb eines Jahres fündig, 53,2 % sogar innerhalb von 6 Monaten. Meine Versuche, über die ZAV Vergleichszahlen über „unberatene“ Führungskräfte zu erhalten, sind leider erfolglos geblieben, da die ZAV zwar arbeitslos gemeldete Führungskräfte registriert hat, nicht aber die Zeitspanne der wirklichen Suchdauer exakt festhält, sondern nur die Zeitspanne des Bezuges des Arbeitslosengeldes. Diese muß natürlich nicht mit der Suchdauer identisch sein. Es wäre wünschenswert, hier eine Art „Kontrollgruppe“ zu installieren, um den wirklichen Erfolg der Beratung besser beurteilen zu können.

Bei jeder Vertragsunterschrift wurde festgehalten, durch welches Marketinginstrument der Kandidat die neue Stelle gefunden hat. Diese sogenannten Marketinginstrumente wurden bereits im ersten Kapitel ausführlich beschrieben. Ein Drittel der Kandidaten - 33,2 % - hat über sein Kontaktnetz eine neue Position gefunden, 18,1 % über Stellenanzeigen in der Zeitung. 7,5 % der neuen Verträge kamen über die Vermittlung von Personalberatern zustande. 4,9 % bekamen Angebote über ihre eigenen Stellengesuche. 3,1 % sprachen Unternehmen initiativ an und hatten Erfolg. 1,2 % wurden durch die ZAV vermittelt. 32 % machten keine Angabe.

Im Sinne einer Optimierung der Beratung halte ich es für besonders wichtig, daß diese Daten erhoben werden. In der Praxis zeigt sich nämlich oft in den

Beratungen, daß die Kandidaten nur die herkömmlichen Vermarktungsstrategien benutzen wollen. Dazu zählt das Lesen und Beantworten von Stellenanzeigen und bestenfalls die anonym aufgegebene Stellenanzeige. Am schwierigsten gestaltet sich die Überzeugungsarbeit, wenn es darum geht, das eigene Kontaktnetz - laut Statistik das erfolgreichste Marketinginstrument - zu nutzen. Um das Kontaktnetz zu nutzen, müssen die Kandidaten natürlich offen über ihre Situation sprechen. Dazu gehört auch, daß man sich in einem gekündigten bzw. aufgehobenen Arbeitsverhältnis befindet, denn nur dann, wenn dem Gegenüber die Brisanz der Situation deutlich wird, wird er selbst beginnen, Kontakte herzustellen oder Empfehlungen auszusprechen. Die meisten Kandidaten sprechen verständlicherweise nur ungern über ihre Situation, wollen aber dennoch ihr Kontaktnetz nutzen. Hier wird jetzt sehr schnell folgendes klar: Wenn man mit 50 Jahren anscheinend nur interessehalber, das heißt ohne Not, seinen Arbeitsplatz wechseln möchte und diesbezüglich um Empfehlungen bittet, werden sich nur wenige finden, die Verständnis für dieses Anliegen haben. Im Gegenteil: Es wird dem Kandidaten eher geraten, seinen (vermeintlich sicheren) Arbeitsplatz nicht aufzugeben. Dieses Wechselspiel zwischen offener Kommunikation und Hilfsbereitschaft ist den meisten Kandidaten nicht klar. Das Aktivieren des Kontaktnetzes wird von daher meist hinausgezögert, bis der Kandidat die Kraft und die Einsicht hat, offen über seine Situation zu sprechen. Diese Auswertung halte ich von daher für besonders positiv, um den Vorgang zu beschleunigen und die Kandidaten zu überzeugen, schnell in die Kontaktnetzarbeit einzusteigen. Da 32 % keine Angabe machten, wie sie ihre neue Stelle gefunden haben, könnte dies an dieser Stelle eventuell wieder mit den magischen 20-30 % aller Kandidaten interpretiert werden, die sich aus der Beratung „ausschleichen“, ohne daß es zum offiziellen Abbruch kommt. Ebenso fallen diejenigen darunter, die sich selbständig gemacht haben, da eine Selbständigkeit ja nicht über die traditionellen Marketinginstrumente wie Zeitungsannonce oder Personalberater gefunden wird. Bestenfalls das eigene Kontaktnetz und eventuell ein Stellengesuch könnten Anstöße gegeben haben, eine Geschäftsidee zu entwickeln.

An dieser Stelle sei erwähnt, daß in der Auswertung auch berücksichtigt wurde, ob der Berater weiblich (19,1 %) oder männlich war (78,2 %) und an welchem Ort die Beratung durchgeführt wurde: Berlin (2,4 %), Stuttgart (1,8

%), Düsseldorf (37,1 %), Hamburg (7,2 %), Frankfurt a. Main (51,0 %), keine Angabe (0,6 %). Weiterhin wurde berücksichtigt, welche Kandidaten wieviele Beratungstunden hatten (durchschnittlich 24,9). Alle diese Informationen wurden in den unten angeführten Korrelationsberechnung mit aufgenommen, um Hinweise zu erhalten, was eine Beratung begünstigt bzw. erschwert. Darauf wird später eingegangen.

#### 4.2.2 Korrelationen zwischen den Daten

Analog zur Fragestellung sollten Variablen eruiert werden, die dazu führen, daß die Beratung erfolgreicher absolviert wird. „Erfolgreicher“ wird - wie bereits erwähnt - durch die Dauer der Beratung und die Gehaltsveränderung definiert. Zu diesem Zweck sind Korrelationsberechnungen zwischen sämtlichen Variablen durchgeführt worden. Alle Berechnungen wurden mit SPSS für Windows, Version 6.0 berechnet. Es wurden die Mittelwerte, der Median und die Percentile ausgewertet. Weiterhin wurden Spearman'sche Rangkorrelationen gebildet, da die Daten der meisten Variablen nur Nominal- oder Ordinalskalenniveau hatten. Signifikante Korrelationen ergaben sich nur in drei Fällen: Die Dauer der Beratung in Monaten korrelierte positiv mit der Anzahl der Beratungsstunden. Dies zeigt, daß die Kandidaten auch trotz mehrmonatiger Suchdauer von der Beratungsgesellschaft weiter intensiv betreut und nach erfolgloser Suche nicht unbegleitet ihrem Schicksal überlassen wurden. Eine zweite signifikante Korrelation zeigte sich in der Höhe zwischen dem alten und dem neuen Einkommen sowie zwischen der alten und der neuen Funktion. Dies bedeutet, daß die Kandidaten nach der Beratung ein ähnlich hohes Einkommen sowie eine ähnliche Funktion belegen wie vor der Beratung. Darüber hinaus gab es entgegen der Erwartung keine weiteren signifikanten Korrelationen zwischen den Variablen.

#### 4.2.3 Vergleich der „Good“ und „Bad“ Gruppen

Der Ansatz zur Optimierung der Beratung lag in der Untersuchung, welche Kandidaten schneller zum Erfolg in der Beratung kommen, das heißt zu einem neuen Arbeitsvertrag mit einer möglichen Gehaltsverbesserung. Unter diesen Vorgaben wurden zwei Gruppen explizit untersucht: zum einen Manager, die lange Suchzeiten (> 12 Monate) und hohe Gehaltsverluste (- 25 TDM p.A.) hinnehmen mußten und Manager, die kurze Suchzeiten (< 3 Monate) und Gehaltsverbesserungen (+ 50 TDM p.A.) aufweisen konnten. Die Gruppen wurden mit „Good“ und „Bad“ bezeichnet. Der Vergleich der beiden Gruppen unter Berücksichtigung der demographischen Daten und der Beratungsdaten sollte Aufschluß bringen über die erfolgreichen bzw. weniger erfolgreichen Kandidaten.

Ein Vergleich der folgenden Variablen wurden bei den Gruppen durchge-

führt: Beratungsstunden, Alter, Zugehörigkeit zum Unternehmen, Geschlecht des Betreuers, Betreuungsort, Zeitpunkt des Beginns und Ende der Beratung, Ausbildungsstand, alte/neue Funktion, Trennungsgrund, alte/neue Branche, Status neue Erwerbstätigkeit, altes/neues Jahresgehalt.

Die durchschnittlich in Anspruch genommenen Beratungsstunden liegen bei der guten Gruppe bei 12,8 Stunden im Vergleich zu 22,2 Stunden bei der schlechten Gruppe. Dies kann natürlich damit erklärt werden, daß die „Bad“-Gruppe wesentlich länger im Suchprozeß war und deshalb mehr Stunden in Anspruch nehmen mußten, als diejenigen, die schnell wieder aus dem Programm waren.

Die „Bad“-Gruppe war mit einem durchschnittlichen Alter von 50,8 Jahren und einer Zugehörigkeit von 14,5 Jahren deutlich älter und damit auch länger im Unternehmen als die „Good“-Gruppe mit 44,1 Jahren und 8,5 Jahren Zugehörigkeit zum Unternehmen. Interessant erscheint, daß der Altersunterschied von 6 Jahren bei der „Bad“-Gruppe auch exakt die Differenz ist, die die Manager länger im Unternehmen verweilten. Der Altersunterschied zeigt deutlich, daß das geringere Lebensalter im Suchprozeß Vorteile bringt. 22,2 % der Berater der guten Gruppe waren weiblich, also gegengeschlechtlich, im Gegensatz zu 12,5 % weiblichen Beratern bei der schlechten Gruppe. Hier würde es sich anbieten, bei einer größeren Stichprobe der Vermutung nachzugehen, ob ein Konzept, das gegengeschlechtliche Berater einsetzt, positive Auswirkungen auf den Beratungsverlauf hat. Da es sich hier nur um eine kleine Stichprobe handelt, sollten die Ergebnisse nicht überbewertet werden, sondern vielleicht nur einen Anlaß geben, dieser Frage weiter nachzugehen. Sowohl die Betreuungsorte als auch die Jahre des Beratungsbeginns oder –endes sind bei beiden Gruppen identisch.

Interessant ist dagegen der Vergleich des Ausbildungsstands. 100% der „Bad“-Gruppe waren Akademiker, 12,5% davon promoviert und davon 12,5% sogar habilitiert. Dagegen waren in der „Good“-Gruppe 66,6% Akademiker, davon 44,4% promoviert und 33,3% Personen mit einer nicht-akademischen Berufsausbildung. Nicht nur die Ausbildung der „Bad“-Gruppe war qualifizierter, auch die hierarchische Ebene, auf der sie tätig waren, scheint höher zu sein, wenn man das durchschnittliche Jahresgehalt

betrachtet. Dieses betrug bei der „Bad“-Gruppe durchschnittlich 218 TDM (anschließend 128 TDM) und bei der Vergleichsgruppe 164 TDM (anschließend 203 TDM). Die Gruppe, deren berufliche Neuorientierung positiver ausfiel, war also im Durchschnitt jünger, schlechter ausgebildet und verdiente weniger als die Vergleichsgruppe. Eine berufliche Verbesserung konnte durch die geringere Hierarchieebene eventuell besser realisiert werden, als bei der Gruppe, die bereits eine höhere Ausgangsposition hatten.

Die ebenfalls erhobenen Variablen wie Branche, Funktion und Trennungsgrund bieten keine weiteren Erklärungsmöglichkeiten, da sie in der prozentualen Ausprägung bei den beiden Gruppen nahezu identisch sind.

Bei den Instrumenten, die dazu geführt haben die berufliche Neuorientierung abzuschließen sind die Parameter Stellengesuch, Inserat, Kontaktnetz sowie „keine Angabe“ fast identisch. Auffällig ist dagegen, daß die Neuorientierung in der „Good“ Gruppe zu einem Großteil über Personalberater (44,4 %) geschah, da diese Kandidatengruppe zur Zielgruppe der Personalberater zu gehören scheint, während die ältere und teurere Gruppe nur zu 25 % über einen Personalberater fündig wurde, aber zu 12,5 % über das Arbeitsamt, konkreter gesagt die ZAV, die für Führungskräfte zuständig ist. Zusammengefaßt läßt sich sagen, daß ein Kandidat, der gehaltlich über eine niedrigere Ausgangsbasis verfügt und jünger ist, bessere Chancen auf dem Arbeitsmarkt zu haben scheint. Als mögliche Erklärung könnte vielleicht auch noch angeführt werden, daß sich derjenige, der bereits über eine Top-Position verfügt und sehr gut ausgebildet ist, vielleicht nicht so schnell entschließt, einen Vertrag zu unterschreiben, der schlechter dotiert ist. Deshalb sucht er auch länger, in der Hoffnung, etwas Adäquates zu finden, während es für die jüngeren, schlechter bezahlten Manager durchaus eine gute Chance gibt, ihr Einkommen noch zu steigern, wie es auch die Zahlen belegen.

## 5 Ergebnisse zum 16 PF

557 der 699 Kandidaten haben sich zu Beginn der Beratung einem psychologischen Assessment unterzogen. Innerhalb der ersten zwei Wochen nach Beratungsaufnahme wird die sogenannte Testbatterie bearbeitet. Es handelt sich bei den Kandidaten, mit Ausnahme von ganz wenigen Einzelfällen, um Personen, die erst kürzlich einen Aufhebungsvertrag unterschrieben haben und sich noch nicht in der Arbeitslosigkeit befinden.

Eines der Testverfahren ist der 16 PF, der zum einen wegen seiner praktischen Handhabung ausgewählt wurde und zum anderen wegen seiner Akzeptanz bei Laien die darin begründet ist, daß die Auswertung in Form einer anschaulichen Graphik dargestellt wird. Er bietet weiterhin durch seinen weitverbreiteten Einsatz, unter anderem bei Outplacement-Firmen, Vergleichsmöglichkeiten der Profile. Kritisieren möchte ich an der deutschen Übersetzung die Bemühungen, ausschließlich positive Begriffe zu wählen. Dies hat meiner Meinung nach dazu geführt, daß die Faktoren im Gegensatz zum englischsprachigen Original, nicht mehr aussagekräftig in ihrer Begrifflichkeit sind. Ich habe mir deshalb erlaubt, in einigen Fällen eine eigene Übersetzung der englischen Begriffe zu wählen, um die Aussagen anschaulicher zu gestalten, auch wenn die Begriffe dann nicht mehr durchweg positiv sind. Das Anliegen nur positive Begriffe zu wählen kann ich auch nur im Rahmen der Rückmeldung an den Testabsolventen akzeptieren, nicht aber wenn es darum geht, Manager bzw. gekündigte Manager zu charakterisieren, dann sollte eher im Vordergrund stehen, eine exakte Beschreibung zu finden.

### 5.1 Darstellung der Profile

Es wurden zunächst die Mittelwerte von allen Kandidaten aller 16 Persönlichkeitsprofile berechnet und in der nun folgenden Abbildung 30 dargestellt. Die Testkonstrukteure benennen vor allem fünf Faktoren, die Manager beschreiben (Cattell et al., 1980). Manager sind eher kontaktorientiert und tolerant im Umgang mit anderen (A), sie verfügen über eine hohe Selbstsicherheit bis hin zur partiellen Grobheit (H), sie haben eine konstante Bereitschaft, Ideen und neue Methoden auszuprobieren (Q1), sie sind clever und raffiniert (N), und sie sind ständig darauf bedacht, sich weiter zu entwik-



keln (Q3).

Das Profil zeigt, daß diese Faktoren auch bei den getesteten Kandidaten (mit Ausnahme der Faktoren N und Q3) überdurchschnittlich ausgeprägt sind. Dies ist nachvollziehbar, da es sich ja um Manager handelt. Darüber hinaus finden sich zusätzlich Parameter, die in der beruflichen Neuorientierung positiv zu bewerten sind. Positiv müssen neben der oben schon genannten Kontaktororientierung die eher hohe emotionale Stabilität (C) und Flexibilität (G) gesehen werden. Gute Voraussetzung für eine positive Neuorientierung bietet ebenfalls die hohe Veränderungsbereitschaft (Q1). Kritisch muß der Faktor N gesehen werden, der eine gewisse Offenheit, Unverblümtheit und Naivität anzeigt. Gerade diese Eigenschaft wird im Interviewteil in vielen Fällen bestätigt. Sie führt dazu, daß unbedachte und übereilte Schritte getätigt werden, ohne sie mit dem Berater abzusprechen. Dabei findet man auch eine hohe Impulsivität und die Tendenz zum „Happy-go-lucky“ (F). Nicht selten erlebte ich bei der Beratungsaufnahme eine Gelasenheit, die dazu führte, erst einmal „in Ruhe“ Ferien“ zu machen, ein Haus zu bauen oder andere Aktivitäten zu starten, die das Projekt Neuorientierung um Monate verzögerten.

Die eher „ideale“ Ausprägung des Kurvenverlaufs gibt nach meiner Auffassung auch Anlaß zur Skepsis, daß die Testbearbeitung unter dem Blickwinkel der „Sozialen Erwünschtheit“ durchgeführt wurde. Bedenkt man die Situation der Kandidaten, die in vielen Fällen erst kürzlich eine Abwertung

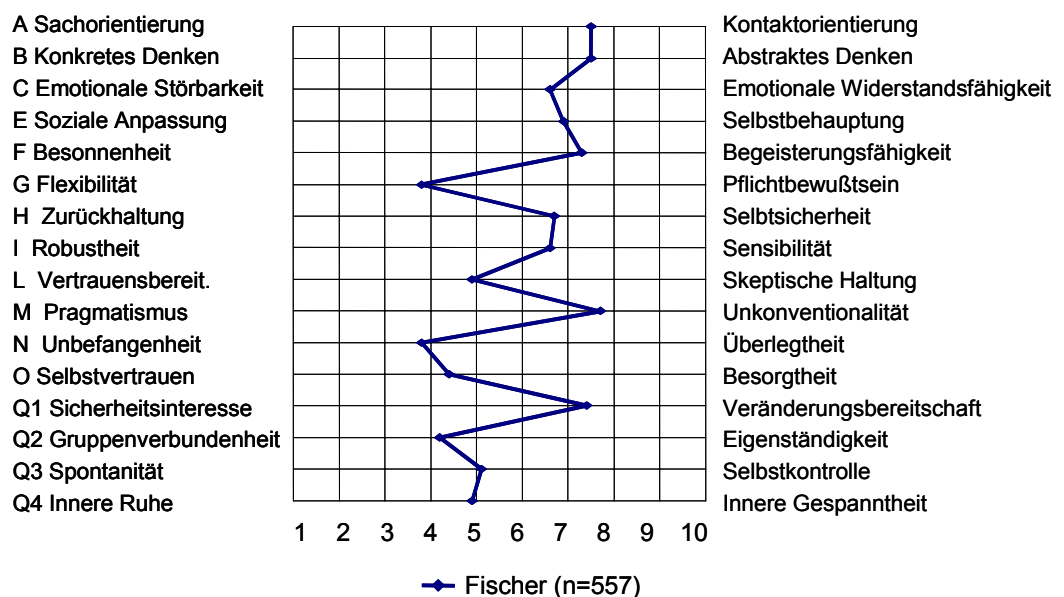


Abb. 30

**Darstellung der Mittelwerte der 16 PF Profile (n=557) der eigenen Untersuchung**

Quelle: Carolin Fischer

ihrer Person durch die Kündigung wahrgenommen haben, könnte hier ein Motiv vorliegen, eher Anerkennung und Bestätigung durch die Testergebnisse zu erhalten, statt kritische Rückmeldung. Ich selbst kann aus der Praxis, d.h. der Rückmeldung von über hundert Testergebnissen berichten, daß ich subjektiv oftmals die Testergebnisse als zu positiv empfand und das damit eine kritische Auseinandersetzung mit der Person eher verhindert, als angeregt wurde. Dennoch möchte ich dem Leser diese Auswertung der Profile und alle folgenden nicht vorenthalten.

Die nächste Abbildung zeigt den Vergleich der eigenen Untersuchung mit zwei Studien, die ebenfalls 16 PF-Profile von arbeitslosen Managern ausgewertet und interpretiert haben. Zunächst muß beachtet werden, daß es sich um amerikanische Manager in der Studie von McLoughlin, um englische Manager in der Studie von Doherty und um deutsche Manager in der eigenen Studie handelt. Die Werte ähneln sich tendenziell, leider waren die Rohwerte der Vergleichsuntersuchung nicht verfügbar, so daß keine Berechnung auf Signifikanzen durchgeführt werden konnte. Dennoch lassen sich augenscheinlich einige Abweichungen ausmachen, die im folgenden vorsichtig interpretiert werden sollen.

Alle drei Gruppen weisen eine eher hohe Kontaktorientierung auf. Ebenso ist das Denken eher abstrakt als konkret, dieser Faktor korreliert in der Ausprägung „abstraktes Denken“ mit dem Intelligenzquotienten. Während die deutschen und die amerikanischen Manager fast identische Werte haben, liegen die englischen signifikant höher und dokumentieren damit eine höhere Fähigkeit zum abstrakten Denken. Weiterhin verfügen alle drei Gruppen über eine hohe emotionale Widerstandsfähigkeit und emotionale Stabilität. Dies bedeutet, daß sie eher bestimmt, aggressiv, autoritär und trotzig sind und Entscheidungen eher selbständig fällen. Sie haben unerschütterliche Nerven und bleiben auch in Krisensituationen gelassen. Es ist gut vorstellbar, daß diese Eigenschaften auch zu Konflikten am Arbeitsplatz führen. Weiterhin genügen die Kandidaten eher sich selbst, als daß sie die Gruppe suchen. Dies zeigt sich besonders bei den deutschen Managern, die die Tendenz haben, durch eine unsensible Haltung gegenüber den Bedürfnissen der Gruppe Sympathien von Teams zu verspielen. Sie repräsentieren damit für meine Begriffe einen eher antiquierten Führungsstil.

Eher durchschnittlich ausgeprägt ist der Faktor Vertrauensbereitschaft versus Skeptische Haltung sowie Innere Ruhe.

Die deutschen Manager weichen von ihren englischen und amerikanischen Kollegen in drei Faktoren ab, die für ein eher extrovertiertes Herangehen an die berufliche Neuorientierung sprechen: höhere Kontaktorientierung, höhere Begeisterungsfähigkeit und eine höhere Veränderungsbereitschaft. Ebenso haben sie eine weitaus höhere Eigenständigkeit als die Kollegen, also einen geringer ausgeprägten Teamgedanken. Abweichungen zeigen sich auch in einer höheren Sensibilität.

Die englischen Manager weisen neben dem höheren abstrakten Denken keine weitere Abweichung von ihren Kollegen auf, die amerikanischen Manager scheinen pragmatischer als die Kollegen und bestätigen damit neben dem stärker ausgeprägten Teamgedanken ein gängiges Bild des amerikanischen Managements.

Der heterogenste Faktor ist der Faktor N: Unbefangenheit versus Überlegtheit, mit einer Abweichung von 1,9 Punkten insgesamt zwischen den Werten. Die deutschen Manager sind mit der höchsten Unbefangenheit ausgestattet im Vergleich zu den englischen, während die Amerikaner eher zur Überlegtheit tendieren. Gerade im Interviewteil wird diese Haltung der Kan-

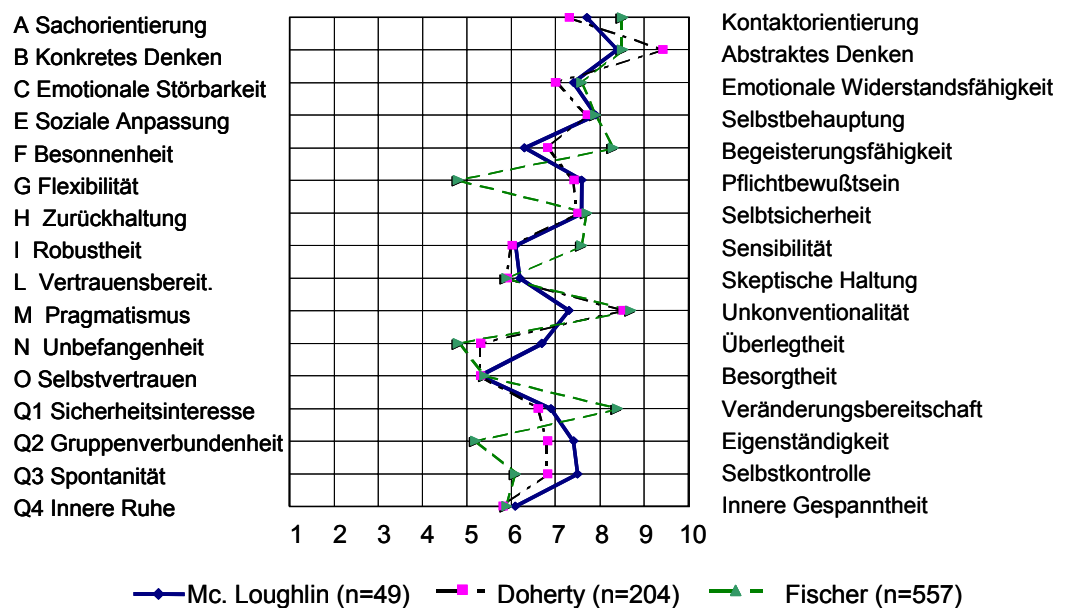


Abb. 31

**Vergleich der Mittelwerte des 16 PF der eigenen Studie mit 16 PF- Mittelwerten der Studien von Mc. Loughlin und Doherty**

Quelle: Carolin Fischer

didaten oft kritisiert. Ausführlicher wird über den Faktor N und dessen Auswirkung auf die berufliche Neuorientierung beim Vergleich der angestellten mit den gekündigten Managern eingegangen.

Aus der Beschreibung der Persönlichkeitsfaktoren von gekündigten Managern lassen sich die kritischen Faktoren eindeutig ableiten, die möglicherweise zu Kündigungen führen, noch eindeutiger wird dies durch den jetzt folgenden Vergleich der 16 PF-Profile von angestellten Managern (Cattell et al., 1980) mit denen der gekündigten Managern aus der eigenen Studie.

Der gekündigte Manager ist sensibler als seine angestellten Kollegen. Er ist eher bestimmt und autoritär, dabei jedoch auch „easy-going“ in einigen Bereichen. Er neigt zur extremen Impulsivität. Er setzt gerne seine eigenen Standards, das heißt, er orientiert sich lieber an sich selbst, denn an Gruppen. Er ist emotional ausdrucksstark und besitzt eine hohe Vorstellungskraft,

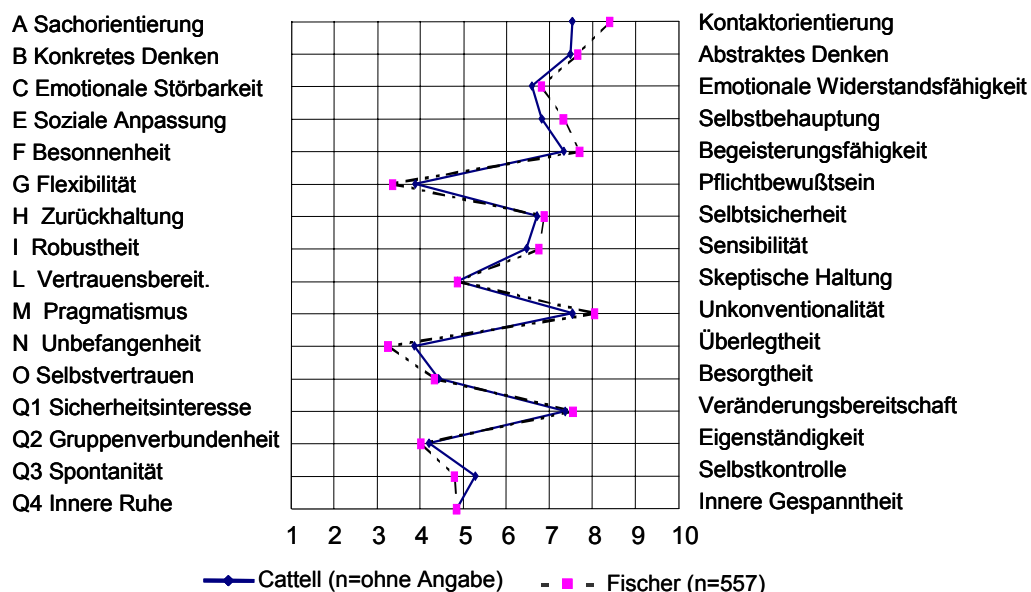


Abb. 32

**Vergleich von 16 PF- Profilen von angestellten Managern (Cattell et al., 1980) mit gekündigten Managern aus der eigenen Studie**

Quelle: Carolin Fischer

er erwartet Aufmerksamkeit und Zuneigung. Sein Verhältnis zur Teamarbeit muß durch verschiedene Faktoren kritisch gesehen werden: er kümmert sich in der Regel eher weniger um das, was andere von seinen Ideen hal-

ten, er kann sich ebenfalls Sympathien der Gruppe verspielen, weil er nicht auf ihre Bedürfnisse eingeht. Dabei ist er unbekümmert bis hin zur Naivität gegenüber den auftretenden Konflikten.

Am ausschlaggebendsten für die mögliche Kündigung wird sowohl in der Literatur als auch meiner Meinung nach der Faktor N gesehen. Doherty und Tyson nennen ihre Untersuchung bezüglich der Unterschiede im 16 PF-Profil zwischen angestellten und gekündigten Managern sogar die 'N' Faktor Studie (1993). Hier zeigt sich auch in dem vorliegenden Vergleich die extremste Abweichung zwischen den Werten. Der Faktor N in seiner hohen Ausprägung bei den Gekündigten steht für eine unbefangene Art bis hin zum unverblühten Äußern seiner Meinung und Gefühle. Der in der deutschsprachigen Version dargestellte Gegenpol „Überlegtheit“ wird im Englischen mit clever, raffiniert, gewitzt und „businessman“ bezeichnet. Dieser Faktor wird auch als „politische Fähigkeit“ bezeichnet. Diese, definiert als die Fähigkeit, ein Gespür für gefährliche Situationen zu entwickeln, wird als unerlässlich innerhalb jeder Organisation gesehen. Diejenigen, die gewisse Zeichen nicht erkennen können, sind demnach trotz hoch ausgeprägter Managementskills gefährdet, ihren Arbeitsplatz zu verlieren. Es muß angenommen werden, daß das fehlende politische Gespür als Ursache für ihre Situation verantwortlich gemacht werden kann. Ich möchte trotz der oben aufgeführten Ergebnisse allerdings betonen, daß es sich bei den Gekündigten nicht um weniger fähige Mitarbeiter handeln muß. Hinzu kommt, daß die Daten aus Beratungen zwischen 1985 und 1995 stammen, demnach einer Zeit, in der ein allgemeiner Personalabbau stattfand.

Die nächste Abbildung zeigt das 16 PF- Profil der Outplacement-Kandidaten getrennt nach den verschiedenen Funktionen im Unternehmen. Es zeigt sich über alle acht Funktionen hinweg ein eher einheitliches 16 PF-Profil. Signifikante Abweichungen ( $\alpha = 0,05$ ) zeigen sich in neun Profilen.

Die anfängliche Überlegung, daß jede Funktion eventuell ein eigenes Profil hat, wurde hier nicht bestätigt. Möglicherweise fehlt dem Test die nötige Trennschärfe für diese Nuancen. Es sollen im folgenden nur die Profile interpretiert werden, die signifikant voneinander abweichen.

Im Persönlichkeitsfaktor A Kontaktorientierung versus Sachorientierung

unterscheiden sich signifikant in ihrer Ausprägung die Funktion Vertrieb und General Management mit einer hohen Kontaktorientierung. Dies steht für eine aufgeschlossene, aktive, zugewandte, großzügige und emotional ausdrucksstarke Art. Dem gegenüber steht die Funktion Produktion, die zwar weniger kontaktorientiert ist, allerdings doch eindeutig auch zu dieser Ausprägung tendiert. Dies bestätigt die landläufige Meinung über Vertriebs- versus Produktionsmitarbeiter.

Im Faktor B Konkretes Denken versus Abstraktes Denken unterscheiden sich signifikant die Funktionen General Management und Vertrieb voneinander. Beide Funktionen tendieren jedoch zum „abstrakt denken“. Die Funktion Vertrieb jedoch deutlich weniger und geht damit eher pragmatisch als logisch vor.

Eine weitere Abweichung zeigt sich bei Faktor C: Emotionale Störbarkeit versus emotionale Widerstandsfähigkeit. Hier sind die Pole die Funktion Finanzen versus Entwicklung. Beide Funktionen tendieren zur Widerstandsfähigkeit, die Manager aus dem Finanzbereich jedoch deutlich weniger, ihnen wird dadurch zugeschrieben eher beunruhigt, bei der täglichen Arbeit zu sein und durch kritische Situationen beansprucht zu werden.

Hinsichtlich des Faktors E (Soziale Anpassung versus Selbstbehauptung) zeigt sich, daß alle Funktionen zur Selbstbehauptung tendieren. Am stärksten ausgeprägt ist dies bei den Funktionen Vertrieb, Geschäftsführung und Einkauf. Am wenigsten ausgeprägt ist dieser Faktor bei der Funktion Produktion. Eine höhere Ausprägung bedeutet, dominanter und unnachgiebiger zu sein sowie bei Widerstand auf seiner Auffassung zu beharren. Zumindest den Funktionen Vertrieb, Geschäftsführung und seit der Revolution durch Lopez auch dem Einkauf wird diese Haltung zugeschrieben. Hier war jedoch keine Abweichung signifikant.

Beim Faktor F (Besonnenheit versus Begeisterungsfähigkeit) tendieren sämtliche Funktionen zur Begeisterungsfähigkeit, beschrieben als impulsiv, „Happy-go-lucky“ und mit einer Vorliebe für aufregende Situationen. Signifikante Abweichungen gibt es zwischen den Funktionen Vertrieb und Finanzen sowie Vertrieb und Entwicklung sowie General Management und Finanzen.

Faktor H steht für die Pole Zurückhaltung versus Selbstsicherheit. Auch hier tendieren alle Funktionen eher zur Selbstsicherheit, was dem Managerprofil entspricht. Am wenigsten stark ausgeprägt liegt dies beim Bereich Einkauf vor, was den letzten zwei genannten Faktoren etwas widerspricht. Am stärksten ausgeprägt ist dieser Faktor im Bereich Personal, was auch den allgemeinen Vorannahmen über den Bereich Personal nicht entspricht. Weitere signifikante Abweichungen liegen vor zwischen den Funktionen Vertrieb/Finanzen, Vertrieb/ Produktion sowie Vertrieb/Entwicklung.

Faktor I steht für Robustheit versus Sensibilität. Alle Funktionen tendieren zur Sensibilität, und ihnen wird damit unter anderem der Wunsch nach einer anspruchsvollen Arbeit attestiert. Die stärkste Ausprägung zeigt der Bereich Personal, als Gegenpol taucht die Funktion Produktion auf. Faktor I und H stehen damit im Widerspruch im Hinblick auf die Funktion Personal. Da es sich aber nur um 20 Personen handelt, die diesem Bereich zugeordnet werden, kann es eventuell dadurch zu den extremen Aussagen bei H und I gekommen sein. Weitere signifikante Abweichungen zeigen sich zwischen General Management und Produktion sowie Entwicklung.

Faktor M (Unkonventionalität versus Pragmatismus) ist bei allen Funktionen teilweise extrem in Richtung Unkonventionalität ausgeprägt. Hier zeigt sich der Bereich Personal am stärksten ausgeprägt, am wenigsten ausgeprägt ist der Einkauf. Beides lässt sich gut nachvollziehen. Die Abweichungen sind nicht signifikant.

Im Faktor N unterscheiden sich die Funktionen Vertrieb und Finanzen signifikant dahingehend, daß die Funktion Finanzen besorgter ist als der Vertrieb.

Der Faktor Gruppenverbundenheit versus Eigenständigkeit ist neben dem Faktor Q4 der einzige Faktor, bei dem die Werte der gegengesetzten Pole auftauchen. Die Funktion EDV tendiert leicht zum Bereich Eigenständigkeit, während die Funktion Geschäftsführung die am stärksten ausgeprägte Funktion in Richtung Gruppenverbundenheit ist. Beide Pole sind meines Erachtens nachvollziehbar, interpretiert man die Eigenständigkeit eher mit der Haltung, einsame Entscheidungen zu fällen, während der Gegenpol die Konsenssuche darstellt. Die Abweichungen sind nicht signifikant.

Beim Faktor Q4 Innere Ruhe versus Innere Gespanntheit streuen die Werte sehr eng um den Mittelpunkt, die am weitesten voneinander entferntesten

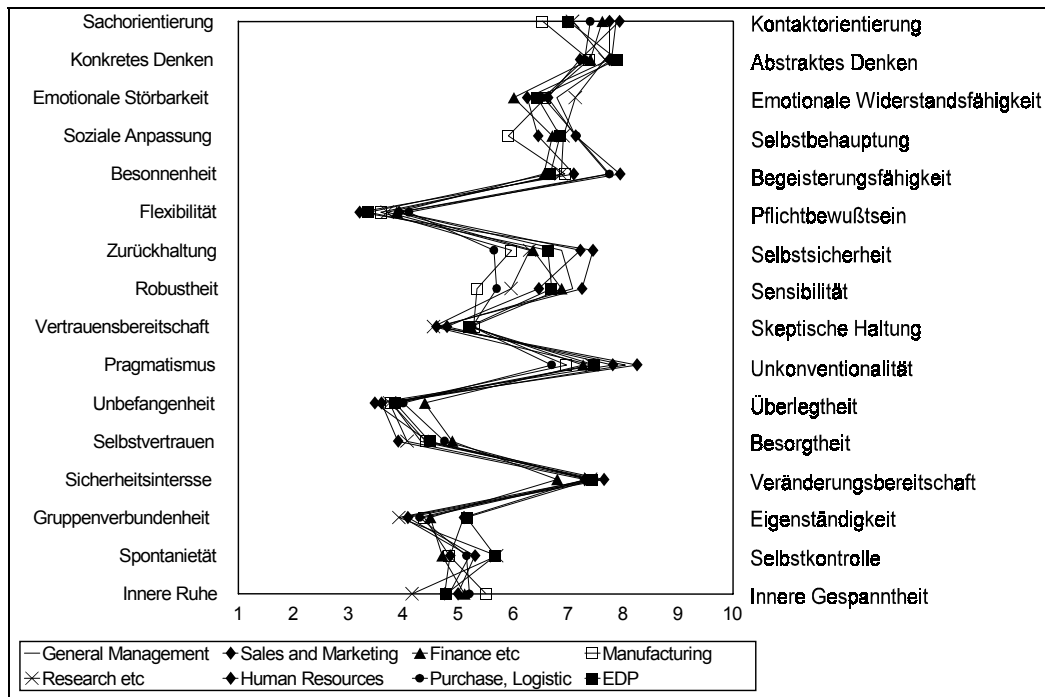


Abb. 33

**16 PF- Profil, getrennt nach der Funktion der alten Position**

Quelle: Carolin Fischer

Funktionen sind die Entwicklung, die eher zur Gelassenheit tendiert sowie die Produktion, die sich eher aktiv und angespannt einschätzt. Die Abweichung ist signifikant.

In der nächsten Abbildung werden die Persönlichkeitsprofile derjenigen Kandidaten dargestellt, die nach ihrer beruflichen Neuorientierung entweder einen Vertrag als Angestellte unterschrieben haben oder sich selbständig machten. Der überwiegende Teil ( $n = 531$ ) ist angestellt; 75 sind selbständig. Die restlichen bleiben ohne Angabe und wurden nicht mit ausgewertet. Von 16 Persönlichkeitsfaktoren gibt es signifikante Unterschiede ( $\alpha = 0,05$ ) für Profil 1, Profil 6, Profil 10, Profil 11 und Profil 15.



Die Selbständigen sind signifikant kontaktfreudiger und gehen gerne auf andere zu, was in diesem Kontext natürlich sehr passend ist. Sie sind emotional widerstandsfähiger und nicht so leicht zu beunruhigen. Sie sind eher dominant und weniger anpassungsfähig. Dennoch ist ihre Sensibilität höher ausgeprägt. Im Umgang mit anderen sind sie eher impulsiv und begeisterungsfähig. Sie haben eine hohe Vorstellungskraft und sind bei der Arbeit schnell; sie halten sich weniger lang mit einer Sache auf. Dabei sind sie aufgeschlossen für Neues und bereit, Konventionen zu überprüfen. Zusammengefasst skizzieren die Persönlichkeitsfaktoren das ideale Bild eines Unternehmers, das erhaltende Ergebnis erscheint logisch und passend.

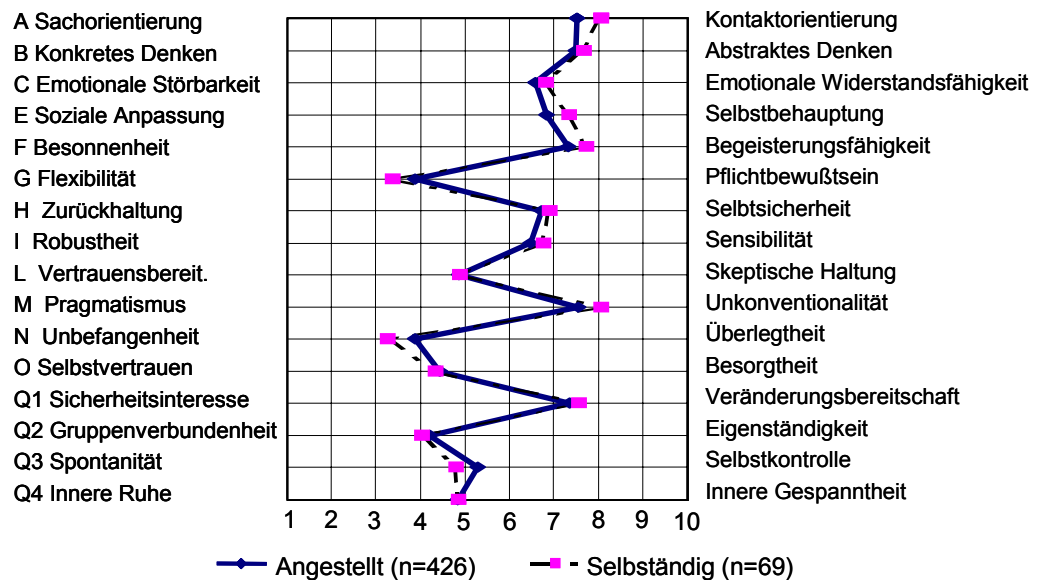


Abb. 34

**Darstellung der 16 PF- Profile, getrennt nach selbständiger versus angestellter Tätigkeit**

Quelle: Carolin Fischer

Die nächste Abbildung zeigt die 16 PF- Profile getrennt nach der „Bad“ und „Good“ Gruppe. Beim Vergleich ergaben sich 8 signifikante Unterschiede. Die Kandidaten, die ihr Gehalt verbesserten und eine kürzere Suchzeit aufweisen, sind signifikant kontaktfreudiger. Dies spricht dafür, daß sie das erfolgversprechendste Marketingtool, das Kontaktnetz, gut nutzen können. Sie lassen sich weniger schnell beunruhigen und brauchten demnach wahrscheinlich auch keine Auszeit oder Regressionsphase kurz nach der Kündigung, sondern wurden – wie auch im Interview bestätigt – gleich aktiv. Dafür

spricht auch der Faktor H Selbstsicherheit, der eine hohe Aktivität verheißt, außerdem werden emotional strapazierende Situationen leichter durchgestanden. Dies wird auch durch den Faktor Q4 bestätigt, die hoch ausgeprägte Innere Ruhe.

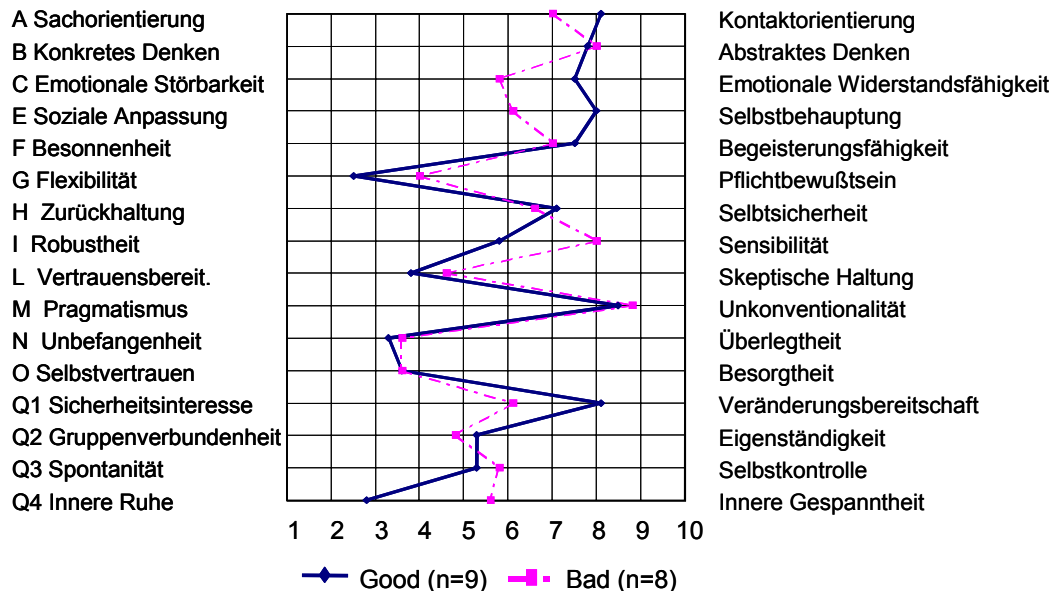


Abb. 35

### Darstellung der 16 PF- Profile getrennt nach „Bad“-und „Good“- Gruppen

Quelle: Carolin Fischer

Weiterhin lassen sich die Kandidaten der „Good“- Gruppe weniger gefallen und sind dominanter. Dies kann auch ein Vorteil bei den Direktbewerbungen sein, wo es darauf ankommt, sich zunächst telefonisch durchzufragen und dann die Bewerbung quasi anzubieten.

Ihre hohe Flexibilität erleichtert ihnen mit hoher Wahrscheinlichkeit die Annahme einer breiteren Palette von Jobs. Dies gilt ebenso für die hohe Veränderungsbereitschaft, dieser Faktor wird interpretiert mit Aufgeschlossenheit und Risikobereitschaft. Der letzte Faktor, der sich signifikant unterscheidet, zeigt zwar für beide Gruppen eine hohe Sensibilität, jedoch für die „Bad“-Gruppe eine deutlich höher ausgeprägte. Insgesamt sind die Differenzen im Profil sehr gut nachvollziehbar und decken sich mit den Aussagen in den Interviews. Sie bieten plausible Erklärungen dafür, warum die berufliche Neuorientierung positiv abgeschlossen werden konnte.

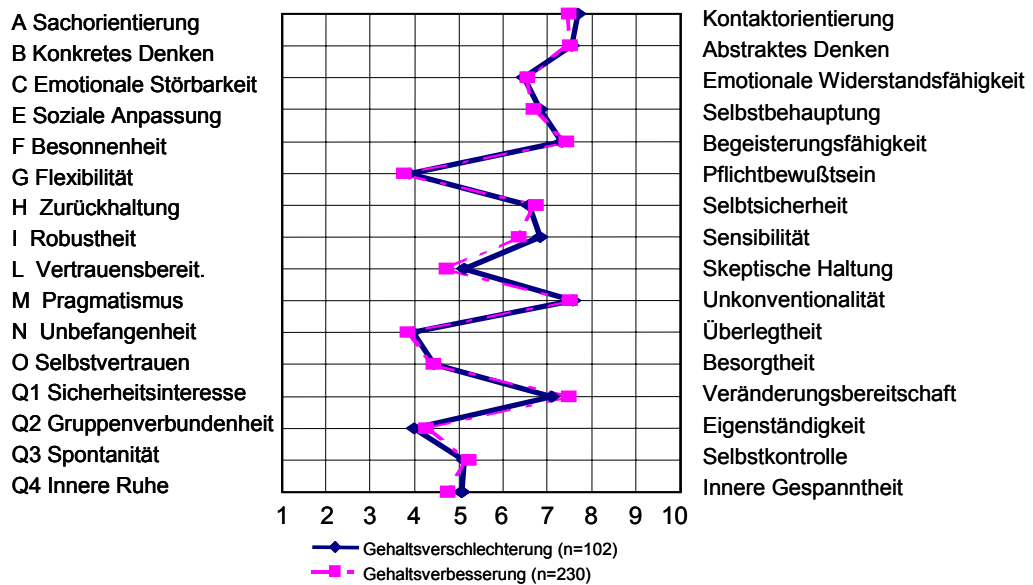


Abb. 37

**Darstellung der 16 PF- Profile, getrennt nach hoher Gehaltsverbesserung/Gehaltsverschlechterung**

Quelle: Carolin Fischer

Die Abbildungen 36 und 37 zeigen eine Gruppe von Personen mit geringer

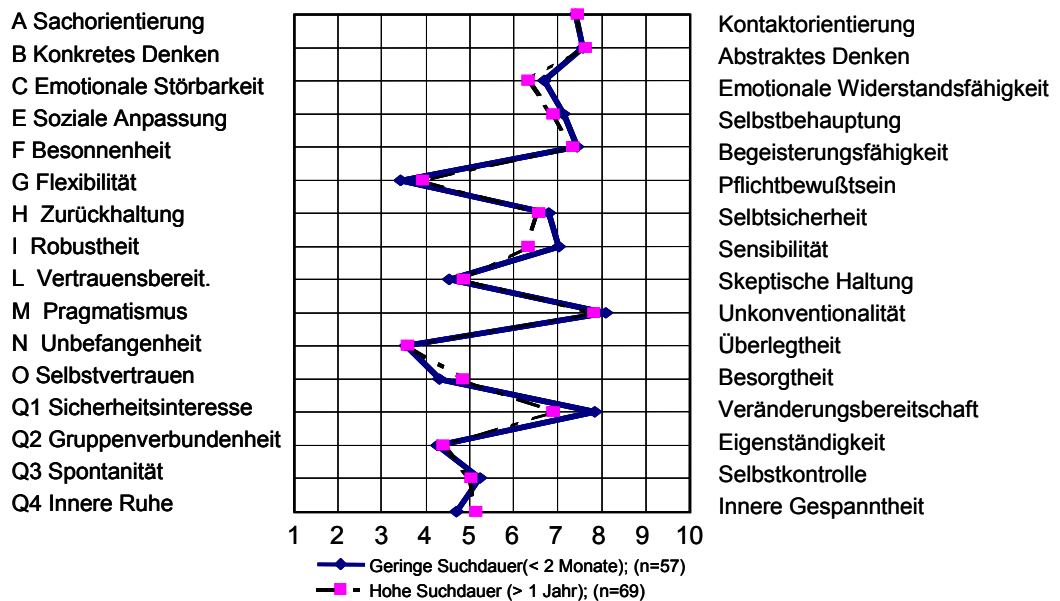


Abb. 36

**Darstellung der 16 PF- Profile, getrennt nach geringer und hoher Suchdauer**

Quelle: Carolin Fischer

Suchdauer (< 2 Monate, n=67) und hoher Suchdauer (> 1 Jahr, n=80), weiterhin Kandidaten, die eine extreme Gehaltsverschlechterung (-50 TDM p.A., n=132) bzw. eine Gehaltsverbesserung erzielten (+25 TDM p.A., n=163). Bei der Suchdauer gibt es einen signifikanten Unterschied bei Profil 13. Dies bedeutet, daß die Personen mit geringer Suchdauer eine höhere Veränderungsbereitschaft ausweisen als diejenigen, die länger suchten. Beim Test der Gruppen Einkommensverbesserung gibt es keine signifikanten Unterschiede bezüglich der Persönlichkeitsmerkmale.

Insgesamt ergaben die Auswertungen der 16 PF- Profile einige Anhaltspunkte und Erläuterungen zum gekündigten bzw. angestellten Manager sowie zum erfolgreichen bzw. eher erfolglosen Outplacement-Kandidaten. Die Interviewauswertungen im folgenden Kapitel der Interviews verfestigen das vorliegende Bild.

## 6 Aussagen zum Kandidaten in den Interviews

Die Interviews mit den Beratern sollten Aufschluß bringen, was in der Outplacement-Beratung wirkt, wie die Kandidaten charakterisiert werden können, die erfolgreich und weniger erfolgreich in der Beratung sind, wodurch der gesamte Beratungsprozeß charakterisiert wird und welches Profil ein Berater haben sollte, um zum Erfolg zu kommen. Im folgenden werden natürlich nur die Beratermeinungen interpretiert.

Insgesamt wurden 78 Faktoren von den Beratern angesprochen, 32 in der Kategorie Kandidat. Es wurden nicht nur die Faktoren aufgenommen, die gehäuft – also von fast jedem Berater - erwähnt wurden, sondern auch die Faktoren, die nur einzelne Berater nannten, die jedoch mit Bezug zur Fragestellung und für die Arbeit bedeutsam erschienen. Die genannten Faktoren werden im folgenden zunächst alphabetisch dargestellt. Zitate sollen dem Leser die Faktoren verdeutlichen und inhaltlich näherbringen. In der sich anschließenden Zusammenfassung und Interpretation wird mit Kriterien begonnen, bei denen eine homogene Beratermeinung vorliegt. Außerdem handelt es sich um Kriterien, die durch die Beratung zu beeinflussen sind, Punkte also, in denen ein Kandidat beratbar ist, wie z.B. sein Engagement. Dann kommen Charakteristika der Kandidaten, über die sich die Berater ebenfalls homogen äußern, die aber durch die Beratung nicht zu beeinflussen sind, wie z.B. das Alter eines Kandidaten. Am Schluß werden die heterogenen Beratermeinungen über die Kandidaten dargestellt. Zu Beginn der Zusammenfassung und Interpretation wurde die Beschreibung der gerne/ungerne zu beratenden Kandidaten aufgenommen.

### 6.1 Alphabetische Erläuterung der Faktoren

- Aktivität/Engagement

Die Aktivität bzw. das Engagement des Kandidaten ist ein Kardinalpunkt, der wesentlich zum Erfolg der Beratung beiträgt. Alle Berater sprechen diese Eigenschaft an und sehen sie auch immer im Zusammenhang mit dem erfolgreichen und zügigen Abschluß der Beratung.

D (19): „*Da setzt er alle Energie rein. Wenn ich das sehe, dann kann ich*

*natürlich sagen: Donnerwetter, das müßte an und für sich eine verhältnismäßig zügig und erfolgreich zügig laufende und ergo auch erfolgreiche Beratung werden“. E (4, 22): „Die Leute, die hier sitzen mit Engagement und mit dem Willen etwas zu bewirken und nach vorne zu gehen, daß die sehr viel schneller erfolgreicher sind, als die anderen...“, „Das ist ein ganz entscheidender Punkt. Wie aktiv ist jemand am Markt?“.*

Auch wenn die demographischen Daten des Kandidaten (Alter, Ausbildung, Familienstand, Flaute in seiner Branche etc.) gegen eine erfolgreiche Neuorientierung sprechen, kann der Kandidat durch eine hohe Aktivität den „schlechten“ Markt auffangen und dagegen arbeiten.

*G (35): „... auch wenn der Markt nicht günstig ist, wenn die Faktoren Aktivität, Glauben an sich selber, Konstanz im Arbeiten und Gründlichkeit, daß die eben auch zum Erfolg führen. Und selbst bei einem Markt, der nicht günstig ist“.*

Anders als der Faktor „erster Eindruck“ kann diese Eigenschaft vom Berater gefördert und unterstützt werden.

*G (2): „...wirken tut auf alle Fälle alles, was die Initiative des Kandidaten fördert, die Initiative ist der wichtigste Punkt. Unterstützend für die Initiative ist, daß die ihren Ballast erst einmal loswerden“.*

Aus diesem Grund sollten in der gründlichen Bestandsaufnahme zu Anfang der Beratung der mögliche Aktivitätslevel des Kandidaten analysiert und gegebenenfalls bereits zu Anfang Maßnahmen eingeleitet werden, die den Kandidaten aktivieren. Dies kann, wie im letzten Zitat angesprochen, die Entlastung des Kandidaten durch das Gespräch sein („den Ballast loszuwerden“) oder ihm I (14): *„Antrieb zu geben durch Gespräche, ehem, das heißt also mmhmm durch die Gespräche oder durch die Systematik eben, einen Leitfaden zu geben, das die ihre Hausaufgaben machen ...und auch noch wichtiger denen, die fleißig sind oder eben faul sind“.* Gerade in diesem Zitat wird deutlich, daß die Struktur durch die Beratung den Kandidaten dazu zwingen kann, Aktivitäten zu entwickeln. Allerdings scheint es nicht immer ganz einfach zu sein festzustellen, ob der Kandidat (konstruktive) Aktivitäten entwickelt:

I (91): *„Ich habe gerade einen Fall, der ist noch nicht so lange dabei, also da geht es mir mal nicht gut bei diesem Fall, da sind zweierlei Dinge, glaub ich, zuwenig oder das falsche Feedback“.*

CR: *„Von ihm?“*

I (92): *„Ja, ob er was tut oder nicht, und ich mache mir im Grunde Sorgen...und ich treibe da an.....und weiß dann so, da? es darum geht, sich davon zu distanzieren, und dann thematisiere ich das dann so, Ihr Engagement, Ihre Verantwortung....“.*

Auch eine immanente Kritik am Beratungsprogramm seitens der Kandidaten kann darauf hindeuten, daß keine Aktivität entwickelt worden ist oder entwickelt werden kann.

I (193): *„.....alles nicht gut genug und Kritikaster bis dort hinaus.“*

CR. *„Kritikaster?“*

I (194): *„Ja, alles andere nicht, und unsere Dokumentation war schlecht, und die Bibliothek und der Brief kam nicht rüber und dedede, und die Briefmarke klebte nicht, all so was ... ehm ... ,aber selber nichts getan...“.*

Allerdings muß darauf geachtet werden, ob es sich um konstruktive Aktivitäten handelt oder um Aktionismus. Ebenso kann ein Berater vielleicht vorschnell den Erfolg der Beratung antizipieren und glauben, daß die Beratung gut läuft, weil der Kandidat Aktivitäten entwickelt:

K(16): *„.....nein, wenn jemand sehr positiv ist und fleißig und die Dinge in die Hand nimmt, da neigt man dazu zu denken, es klappt bestimmt schnell, aber wir erleben immer wieder, daß dem nicht so ist, daß er aus irgendwelchen Gründen, die gar nicht so nachvollziehbar sind, dann doch länger braucht“.*

Zusammenfassend kann gesagt werden, daß die Aktivität des Kandidaten den Erfolg der Beratung entscheidend prägt. Differenziert werden sollte auf Beraterseite zwischen effizienter und ineffizienter Aktivität, letztere sollte den Kandidaten schnell vor Augen geführt werden, um dann konstruktive Maß-

nahmen einzuleiten. Maßnahmen, um den Kandidaten zu unterstützen und seine Aktivitäten zu entfalten, sind durch die Struktur des Beratungsprogramm und das Gespräch an sich hinreichend gegeben.

- Alter

Allgemeiner Konsens besteht darüber, daß es ältere Bewerber schwerer haben als jüngere:

E (1): *„...nach meiner Erfahrung ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor, neben der Tatsache, wie alt er ist, Ältere haben es schwerer...“*. B (32): *„also Alter ist auf jeden Fall ein Kriterium, wenn es extrem ist. Ich sag mal, ein 30jähriger geht schneller weg als ein 50jähriger. Das ist auf jeden Fall so, wobei es 30jährige gibt, die ein halbes Jahr brauchen, aber das sind schon die Ausnahmen...also das Alter, mein ich schon, und da ist es tatsächlich so: 45 ist die magische Grenze, wie es das Arbeitsamt auch sagt“*.

Ältere können diesen Nachteil durchaus wettmachen durch bessere Bewerbungen.

I (149): *„...daß eben auch der 55jährige oder der 59jährige, daß die dann auch befriedigendere Jobs finden oder vielleicht auch schneller und eher auf den Punkt kommen als der, der nur technisch sucht, eindeutig, da kann der zweimal promoviert und fünf Sprachen und noch so jung und gutaussehend“*, oder aber eben durch ihre Persönlichkeit. F (4): *„...aber bei den Berufspraktikern, die irgendwo in Richtung 50 sind, ist es eine Frage der Persönlichkeit“*.

Begründet werden diese größeren Schwierigkeiten in der Neuorientierung nicht nur durch die Überzeugung des Marktes, daß Ältere weniger leistungsfähig sind, sondern auch dadurch, daß der Verlust des Arbeitsplatzes in diesem Alter einschneidender und weniger leicht zu verkraften ist. G (2): *„Bei den jungen Kandidaten ist das eher (der Arbeitsplatzverlust) wie ein Stolperstein, aber bei den älteren ist das ja wie ein Einschnitt in der Lebensplanung“* und K(42): *„... es gibt ja auch immer wieder Kandidaten, die kommen, und das sind dann auch oft jüngere, die sind gar nicht besonders be- trübt über ihre Situation“*.



Abgesehen davon, daß jede Lebensplanung eine individuelle Entscheidung und eine Typ- und Persönlichkeitsfrage ist, können doch allgemeine Lebens-trends ausgemacht werden, kann man davon ausgehen, daß Ältere die Neuorientierung als kompletten Neuanfang betrachten und ganz kompromißlos ihre wirklichen Interessen verfolgen können, denn die Karriere ist ja „gelaufen“. Jüngere dagegen wollen ihren roten Faden im Lebenslauf beibehalten und müssen in weitaus stärkerem Maße noch ihre Familie ernähren, sind von daher eingeschränkt und somit in der Wahl des neuen Jobs nicht so ganz flexibel. H (2, 3): *„...aber er muß auch in der, sagen wir mal, Orientierungsphase, Bestandsaufnahme plus, begreifen, das ist auch eine Chance., noch einmal etwas zu korrigieren. Wir haben einen Fall erwähnt, über den wir vielleicht nachher noch reden, wo wir so etwas noch haben, gerade auch bei älteren Menschen, ist das noch einmal eine Chance, etwas zu tun, was was ganz anderes ist als das, was ich jetzt gemacht habe und was mein...als dem Mammon hinterher zu rennen“*. I (181): *„Wir haben das da vorbereitet und er hat über sich nachgedacht und hat dann gesagt, das mach ich nicht mehr, war 54, mach ich nicht mehr, steig ich praktisch aus“*. In Einzelfällen spricht sich I (84) auch gegen einen drastischen Richtungswechsel aus: *„... ist es mit 49 für einen generellen Schwenk zu spät“*.

Differenzieren muß man allerdings von Beraterseite in bezug auf die angewandten Instrumente, ob man einen jüngeren oder älteren Kandidaten berät oder noch genauer, ob man einen Kandidaten berät, der nicht nur älter, sondern auch älter, als man selber ist L (25): *„Es ist so, daß für den Berater ein über 50jähriger mit Sicherheit eine riesige Herausforderung ist, weil er nicht sagen kann, das machen Sie jetzt! und gehen Sie mal und dann machen Sie jetzt! Sondern es muß eine absolute Einzelfallbetrachtung da sein“*. Die Beratung ist also eine andere als beim Gleichaltrigen oder Jüngeren. Dieses Thema wird auch unter der Kategorie Autorität erneut aufgegriffen.

Auch wird beim Älteren die Notwendigkeit stärker gesehen, überhaupt in die Beratung zu gehen. B (32): *„...die poliert man tatsächlich durch die Beratung auf. Diese ab 45jährigen, würde man die so lassen, bekämen die in der Regel oft auch nix mehr“*.

L (24) sieht die vorherrschende Überzeugung, daß Ältere es auf dem Markt

schwerer haben, darin begründet, daß Ältere oftmals die falschen Instrumente des Marktzugangs suchen: *„Generell ist es auch richtig, daß das Problem dort ist, daß die meisten Klienten erst mal, egal was der Berater macht, ... die FAZ begucken, und dadurch gehen die an den Anzeigenmarkt ,ran, egal wie alt die sind ... Man kann die nicht davon fernhalten, und wenn da ein über 50jähriger, der sich noch dazu mit Textverarbeitungssystemen auskennt ... vor allem aus früheren Zeiten, 50 Bewerbungen rausgeschickt hat und 49 sind schon zurückgekommen .... Das ist eine Katastrophe, und dann sagt dieser Klient, also das Alter, das ist schrecklich!“*

- Auffassungsvermögen

Die Kategorie Auffassungsvermögen ist durch die Diskussion mit den Co-Readerinnen zu einer Kategorie geworden, unter der die unten aufgeführten geistigen Fähigkeiten subsumiert wurden. Alle diese Fähigkeiten bzw. der Mangel daran führen zu erfolgreicheren oder erfolgloseren Beratungen. Auffällig ist, daß die Beratungen durch die Fähigkeit Auffassungsvermögen wesentlich einfacher scheinen. Ich möchte im folgenden auf konkrete Zitate zu diesem Punkt verzichten und statt dessen einige der Fähigkeiten unkommentiert aufführen. Unter Auffassungsvermögen haben wir folgendes subsumiert: *„Flinkheit im Erfassen, wenig schnell Begreifende (im Bewerbungsgespräch), aus dem, was der andere sagt, die eigenen Fragen entwickeln können, intellektuelle Neugier, denen braucht man nicht lange zu erklären, was sie zu tun haben, die brauchen zwei, drei Hinweise, und dann marschieren sie ab“.*

- Ausbildung

Der Nutzen, den die Ausbildung den Kandidaten in ihrer Neuorientierung bringt, wird eher kontrovers gesehen, alle drei möglichen Positionen. ‚Irrelevant‘, ‚unterstützt positiv‘ und ‚kann eher negativ wirken‘ sind unter den Berateraussagen präsent und werden im folgenden durch Zitate verdeutlicht.

Die Ausbildung der Kandidaten wird aufgrund des eher höheren Alters als irrelevant für den Erfolg der Neuorientierung angesehen. B (35): *„Ich glaub, ist ab 40 nicht mehr relevant. Also ein Stammhauslehrling, der auf seinem Gebiet etwas kann, ist der Zettel egal. Absolut.“*

Ausbildung im Sinne von Überqualifikation kann einen negativen Einfluß haben. B (35): *„.....im Gegenteil, Überbildung im Sinne von Forschern, von Hochspezialisierten, mit tausend Veröffentlichungen in der Literaturanlage hinten, im Lebenslauf, das ist eher schwer...eher schwer, weil das unter das Motto „hochspezialisiert“ fällt“*. Ausbildung wird auch positiv gesehen, z. B. von F (4): *„Du kriegst keine höherqualifizierte Position, wenn du im Vertrieb vom Baunebengewerbe bist, wenn du nicht Bauingenieur bist“*.

- Äußeres

Übereinstimmend kommen die Berater zu der Aussage, daß das Äußere des Kandidaten große Auswirkung auf seine Vermittelbarkeit hat. Zu unterscheiden ist allerdings, was mit Äußerem gemeint ist.

Zum einen sind damit Stil-Fragen gemeint B (35): *„Was macht's noch schwer? Der optische Eindruck macht's absolut schwer. Also wenn jemand mit `nem Jute- oder Plastikbeutel ins Bewerbungsgespräch gehen will, was ja auch schon passiert ist, der hat es nicht einfach. Den hab ich dann noch erwischt. Der sagt jetzt: er geht und hat noch zwei Stunden Zeit, geht jetzt aber direkt dorthin (ins Vorstellungsgespräch), grobkariertes Holzfällerhemd mit Jutestoffbeutel in der Hand.....hab ihm dann noch gesagt, ohne Aktentasche gehen sie nicht in das Gespräch..., ja, also solche Dinge. Sicher sind so Fehler, die auch aus einer Lebenshaltung heraus kommen, die man aus der Familie mitnimmt, in dem Sinne, es zählt der Mann und nicht der Frack, also Werte, die durchaus gut sind, aber es gibt eben in unserer Welt Spielregeln, die eben so sind. Es zählt eben dummerweise das Äußere, also Kleidung, weniger, ob hübsch oder nicht so. Das würde ich nicht so sehen“*.

Das Äußere kann auch das Gepflegt-Sein bedeuten oder aber schlicht das Gut-Aussehen. K (70): *„...glaube ich schon, daß das eine große Rolle spielt, also wenn jemand total ungepflegt ist oder einen alten, grauen, kränklichen Eindruck macht, dann kriegt er Schwierigkeiten, das glaube ich schon“*.

Ein weiterer Punkt, den wir unter Äußeres subsumiert haben, ist der Körpergeruch. Auch hier fühlen die Berater sich verpflichtet, Feedback zu geben. F (3): *„es mußte ihm mehrfach geraten werden, die olfaktorische Gewichtung zu reduzieren“*.

Ein weiterer wichtiger Bereich ist der Zusammenhang zwischen Äußerlichkeiten, wie eine überdurchschnittliche Körpergröße oder Körperfülle, die dann durch den Markt in nicht kalkulierbarer und meist nicht wünschenswerter Art interpretiert werden, bzw. es werden Rückschlüsse auf Charaktereigenschaften gezogen, die nachteilig für die Kandidaten sind. Der gewichtige oder extrem große Kandidat kann beispielsweise als dominant, aggressiv und nicht führbar angesehen werden. J (137): *„...und ich habe zum Beispiel einen, der hat so’n Bauch, ja mit 42 – wahnsinnig hochintelligenter Mann, und der verhält sich auch so, daß er also unwahrscheinlich ruhig ist und den bring ich auch schwer auf Trab. Ja, ich bin überzeugt, daß in mindestens einem Fall seine Unverschämtheit, seine unverschämte Beleidigung dazu geführt hat, der Mann sieht nicht schlecht aus, ist auch absolut sympathisch...ein hochbegabter, ein wirklich gut begabter promovierter Physiker, aber in ein oder zwei Fällen hat das mit Sicherheit dazu geführt, daß er eine Absage gekriegt hat“* oder L (92): *„.....da fallen mir zwei Beratungen ein. Ein Herr, der ist so groß wie ein Kleiderschrank, kräftig, groß, bullig, dementsprechend aggressiv auch in einigen Bereichen, und das hat es ihm nicht unbedingt leicht gemacht. Kein Schwein glaubte ihm, daß er teamorientiert führen konnte, er konnte machen, was er wollte“*.

Die Berater sehen sich eindeutig in der Rolle, zu allen eben aufgeführten und unter ‚Äußeres‘ subsumierten Punkten sowohl Feedback zu geben als auch korrigierend einzugreifen (s. Zitat oben B, 35) und D (32): *„der Outplacement-Berater muß auch, wie jeder, denke ich, jeder guter Berater, den Leuten auch wirklich gewisse Wahrheiten sagen, nicht, ob das ist, daß man sagt, äh, was weiß ich, ihr Äußeres ist nicht genug gepflegt“* und J (73): *„Die sind nun mal so, darauf achten wir, daß die einigermaßen konventionell ins Interview hineingehen, daß also eine nicht angepaßte Kleidung als Mißerfolgskriterium ausscheidet“*. Obwohl die Berater auch die äußerliche Haltung des Marktes kritisieren (L, 31), akzeptieren sie, daß die Einstellenden aus Zeitmangel das Äußere als Einstellungskriterium stark gewichten.

- Auswirkung der Kündigung

Die Auswirkungen, die die Trennungsphase auf die Kandidaten hat, werden von einigen Beratern im Zusammenhang mit dem Erfolg in der Neuorientie-

rung gesehen. Wer sehr stark gelitten hat, braucht länger (D, 2) und I (140): *„Ich habe so ein Gefühl gerade, als ob es da eine Korrelation gäbe, sag ich jetzt mal weit hochgegriffen, gäbe, eben das die, der dieser Leidensprozeß.... also diese Duldung, dieser lange, lange, lange, lange Vorlauf also durchaus dann eben auch eine Leidensfähigkeit in der Suche, da so eine Toleranz eben beinhaltet oder nach sich zieht“.*

Bei einigen Beratern scheint es ein Muß zu sein, die Trennung zu verarbeiten und zu trauern. Wie sich dies zeigen soll bzw. ob überhaupt dafür in den Beratungsstunden Raum gegeben wird, wird nicht angesprochen. C (13): *„Trauer, Reflexion, das ist das gleiche, dieses sich im Prinzip in Frage stellen, es dann verarbeiten. Wer sich auf diese Sache einläßt, hat eine gute Prognose und wird dann auch sehr erfolgreich sein. Die anderen, die das nicht haben, die schleppen es mit sich hin und brauchen sehr lange“.*

Einige Berater sprechen über die Trauerphase eher distanziert oder sind überzeugt, daß die Trennung vom Unternehmen in den überwiegenden Fällen keine oder kaum Auswirkungen hat. C (6): *„Was ich erwartet habe, ist eine längere Trauer- und Verarbeitungsphase, die ist nicht so lang, die meisten kommen relativ schnell in die Arbeitsfähigkeit“.* Möglicherweise scheint das Verbergen der Verletzung im Rahmen der Kündigung auch abhängig zu sein von der Bereitschaft des Beraters, dieses eher schwierige Thema „auszuhalten“ und in den Stunden zu besprechen. Durch die stark professionell-geschäftliche Aufmachung der Outplacement-Büros wird anscheinend implizit auch von den Kandidaten Haltung erwartet. Dies beginnt beim professionellen Outfit, welches trotz Arbeitslosigkeit weiter getragen werden muß, und wird gestützt durch die bekannten Attribute einer Büroatmosphäre wie Unterschriftsmappen, Diktaphon oder Sekretariat. Es sollte diskutiert werden, ob dieser Weg konstruktiv ist.

Andere Berater konstatieren eine starke Bedrücktheit (G, 2), daß die Trennung an den geglaubten Ruin führt (F, 56), oder eine starke Verletztheit (H', 45). Allerdings fällt auf, daß nicht erwähnt wird, wie beraterseitig darauf reagiert und ob der Kandidat explizit unterstützt wird. Lediglich ein Berater spricht im Zusammenhang mit den Auswirkungen der Kündigung von einem differenzierten Angebot: Wer mit ihm über die Trauer sprechen möchte, darf

das (I, 80). Allerdings definiert er die Outplacement-Beratung auch eher umfassender als seine Kollegen, nämlich als Lebensberatung.

- Authentizität

Authentizität gilt als Erfolgsfaktor im Verkaufsprozeß, ähnlich wie die Kategorie Auffassungsvermögen. Unter Authentizität haben wir verschiedene Eigenschaften subsumiert, die ich im folgenden kurz zitiere, allerdings unkommentiert lasse. Im Rahmen der Optimierung der Beratung halte ich es jedoch für wichtig, die wörtlichen Zitate aufzunehmen, um dem Leser ein Gefühl dafür zu vermitteln, welche Eigenschaften von Beraterseite als positiv eingeschätzt werden. D (57): *„...der war also nicht jemand, der – ähm - der sagen wir, mal schwache Leistung und sagte: 'Oh Gott und hoffentlich merkt es keiner und hoffentlich kann ich mich in dem Unternehmen mich noch zur Frühpensionierung durchmogeln!', sondern der wußte genau, was er wert war und was er konnte, und weil er das wußte und vielleicht ist das auch ein Grund deswegen, war er halt auch verdammt gut, kannte er natürlich auch seinen Markt verdammt gut“*.

D (63): *„...im Gespräch ist er natürlich überzeugend, weil das, was er redet, das versteht er ja“*.

I (147): *„.... der also, ich sag mal, offensichtlich mit der Muttermilch, also intuitiv einbezogen, dermaßen gut über sich Bescheid wußte und und auch stabil und klar war und und auch auch Werte und Klarheit hatte....die wohl offensichtlich gelebt hatte, es war beeindruckend“*.

I (154): *„...da kommt einfach etwas rüber, da sind die Schwingungen da, oder da ist irgendeine Klarheit und eine Souveränität, eine Persönlichkeit, mit der man etwas anzufangen weiß, also der Gegenüber, der Markt“*.

L (93): *„....integer sein, das macht ihn ungeheuer erfolgreich...“*.

- Erster Eindruck

Der „erste Eindruck“ wurde nicht nur als feststehender Begriff angesprochen, sondern auch in der Auswertung als Sammelbegriff definiert. Die Beratung der Kandidaten, die einen positiven „ersten Eindruck“ auf andere

machen, verlaufen deutlich besser und schneller.

G (49): „Also alle, die den Eindruck machen, gleich beim ersten Mal, die sind auch schnell weg“.

L (27): „Im ersten Gespräch merke ich schon: der Mann bringt etwas rüber bei mir, ich weiß haargenau, was er kann....die Beratungen laufen fast immer besser“.

Einige Maßnahmen, um den ersten Eindruck zu verbessern werden genannt, wie z.B. das Eingehen auf das Äußere des Kandidaten.

- Fachkompetenz

Als wesentlicher Punkt für eine erfolgreiche Neuorientierung wird das Fachwissen des Kandidaten angesehen. Am wichtigsten ist die Frage, ob er Fachwissen hat; dann ist zweitens die Frage, inwieweit sein Fachwissen aktuell ist bzw. auch während der Neuorientierung gehalten wird, und drittens, ob es für dieses - auch aktuelle - Fachwissen derzeit einen Markt gibt und das auch noch in seiner Region. D (7): „...gibt es dafür einen Markt, gibt es vielleicht sogar einen heißen Markt?“ Aktuelles und gefragtes Fachwissen kann nach Ansicht einiger Berater sogar Anlagen und Verhalten des Kandidaten kompensieren, die eigentlich zu einer erfolglosen Neuorientierung führen würden. D (16): „... denn es kann natürlich sein, daß jemand, der, sagen wir mal, was seine Art sich zu präsentieren, eher, sagen wir mal, ein Träumer und nicht einer ist, der einen vom Stuhl reißt, aber hat ein so hochgradiges Fachwissen, wenn man ihn also auf das Parkett führt, wo das Fachwissen gefragt ist, ist es völlig wurscht, ob er was...ob er was darstellt in seiner Kommunikation“. Andere Berater sehen eher die Persönlichkeit (siehe auch Faktor Persönlichkeit) im Vordergrund. Ist die vermarktbare, dann ist das Fachwissen eher sekundär und zu kompensieren (I, 149). Bei genauerem Nachfragen zu diesem Punkt wäre sicherlich sowohl die eine als auch die andere Position relativiert worden. Leider ist dies im Interview nicht geschehen, da die Thematik zu diesem Zeitpunkt nicht als konträrer Punkt aufgefallen ist. Vereint werden die Punkte durch die Aussage von J (2), aber auch vielen anderen: „Sprechen wir mal von den Erfolgsfaktoren. Es gibt zwei Erfolgsfaktoren für mich. Das eine ist die fachliche Kompetenz,

*und das zweite ist die Persönlichkeit, das sehe ich etwa gleichgewichtig“. Zu bedenken ist dabei, daß der Markt je nach der Person, die die Auswahl trifft, nicht immer in der Lage ist, das Fachwissen exakt zu beurteilen, während das Auftreten in wenigen Minuten erfaßt ist. L (31) sieht seine Beratungsleistung in diesem Fall darin, die Zielposition desjenigen zu verändern, der entweder nur wenig anzubieten hat oder dessen Ausbildung bzw. Lebenslauf nach nur wenig aussieht: „...hier mußte man nur kaschieren, daß er im Grunde genommen eine schlechte Ausbildung hat“*

Ein gutes Fachwissen führt nicht nur durch den aufnahmebereiten Markt dazu, daß der Kandidat schneller etwas findet, sondern auch dadurch, daß der Kandidat genau weiß, was er kann und somit auch seinen Markt gut kennt. D (57): *„sondern der wußte genau, was er wert war und was er konnte, und weil er das wußte und vielleicht ist das auch ein Grund deswegen, war er halt auch verdammt gut, kannte er natürlich seinen Markt auch verdammt gut“*. Man muß jedoch auch sein Fachwissen immer *„unverdorren neu präsentieren“* (J, 62).

Das Fachwissen ist auch bedeutsam im Rahmen der Kündigung. Ist der Entlassungsgrund mangelndes Fachwissen, ist dies für die Kandidaten weitaus schwerer zu akzeptieren als zum Beispiel „Chemieprobleme“ (G, 45).

Nicht alle Berater sehen sich in der Lage, adäquat mit ihren Kandidaten über deren Fachgebiet (G, 62) zu reden, nicht alle halten dies auch für ihre Aufgabe. Andere analysieren das Fachwissen exakt, arbeiten sich selbst darin ein (L, 89) und geben im Rahmen ihres Beratungsauftrags auch noch Hinweise, wie dieses a jour zu halten sei (H, 56, 57), (H', 29, 30).

Die Beratung wird einheitlich als leichter aufgefaßt, wenn gutes Fachwissen da ist, das man dann in der richtigen Form anbieten muß. Wenn kein Fachwissen da ist, wird die Beratung zum Problem (L, 89).

- Familie

Die Familie ist in mehrfacher Hinsicht während der beruflichen Neuorientierung bedeutsam. Zum einen kann sie den Kandidaten extrem unterstützen



und auffangen und ihm zum Beispiel seine Entscheidung, sich überregional zu bewerben, sehr erleichtern, C (13): *„Was ich bei den Kandidaten sehr bewundert habe: Bei allen ist die Mobilität keine Frage, in Deutschland umziehen. Die Frauen sagen nur noch : Ey, ey Sir“*.

Andere werden durch die Familie stark beansprucht, zum einen finanziell, da die Kandidaten meist in einem Alter sind, in dem sich ihre Kinder gerade in der Ausbildung befinden (F, 56), zum anderen durch die Erwartungshaltung auch oft der Ehefrau, wieder etwas Adäquates ohne Statusverlust zu finden.

Das Einbeziehen der Familie in den Beratungsprozeß wird von einigen Beratern befürwortet (H, 2, 3, 4) und könnte fruchtbar genutzt werden, es wird allerdings sehr häufig erlebt, daß die Partnerin nur unzureichend informiert wird und die Kandidaten möchten nur ungern, daß die Partnerin während einer Beratungssitzung mit der ganzen Wahrheit konfrontiert wird (F, 62).

Sind die Ehefrauen selbst berufstätig, wirkt dies in zweierlei Hinsicht hemmend: Zum einen ist Geld da, um das Nötigste zu bezahlen, zum anderen fehlt dann die Mobilität, sich überregional zu bewerben.

Unterschiedlich ist die Bereitschaft der Berater, über die familiären Probleme zu sprechen (H, 12-16) und diese im Rahmen der Beratung aufzunehmen. K (91): *„Genau, das Gefühl, er kann hier seine Familie auf den Tisch legen, aber da fängt es an, wo es schwierig wird, und hier ist Schluß, und jetzt müssen wir wieder zu dem zurückkommen, was wir hier eigentlich machen, nämlich die berufliche Neuorientierung“*.

- Fleiß

Fleiß ist in der beruflichen Neuorientierung ein Erfolgsfaktor, der als *conditio sine qua non* von den Beratern genannt wird. I (19). *„Da wird es schwierig, also, man muß eben deutlich sagen, die, die faul sind“*. Fleiß hilft auch, einen ungünstigen Markt zu kompensieren (G, 35). Auffällig ist, daß die Berater, die gute Beratungen (Good) hatten, in diesem Zusammenhang immer den Fleiß nennen, E (33): *„Ja, Moltke, Glück hat auf Dauer nur der Tüchtige“*.

- Flexibilität

Die Kandidaten der guten Beratungen werden nicht nur als fleißig, sondern auch als stark flexibel bezeichnet. Flexibel bedeutet jedoch nicht, anspruchslos zu sein und jedes Angebot zu akzeptieren, sondern diese Kandidaten zeigen eine Flexibilität meist bezüglich des Standorts, des Images der Firma, auch anderen Tätigkeiten gegenüber, zeichnen sich aber auch durch eine flexible Haltung im Rahmen der Beratung aus, D (58), F (28), I (134), J (62).

- Frustrationstoleranz

Nur dreimal wurde die Frustrationstoleranz genannt. Sie wird positiv im Rahmen der Notwendigkeit gesehen, sich immer wieder zu präsentieren, als Synonym für Geduld haben und/oder sich nicht aus der Ruhe bringen zu lassen (B, 27), (C, 16), (J, 61).

- Gern/ungern zu beratende Kandidaten

Die Kategorie gern/ungern zu beratende Kandidaten wurde aufgenommen, um zum einen den Zusammenhang zwischen einem Kandidaten, den man gern bzw. weniger gern berät, und dem Beraterengagement sowie dem Beratungserfolg zu betrachten.

Kandidaten, die lieber beraten werden, sind nach eindeutiger Beratermeinung Kandidaten, die offener in der Beratung sind, sich engagieren, schnell begreifen, schnell umsetzen, die aktiv und selbständig arbeiten, die wollen und im positiven Sinn fordernd sind (B, 16), (I 102-104). Wesentlich für die Freude an der Beratung ist für viele Berater auch, ob der Kandidat bereit ist, ein persönliches Verhältnis mit dem Berater einzugehen (C, 8).

CR: *„Ja, welche Kandidaten schätzt du in der Beratung besonders und warum? Gibt es solche Kandidaten?“*

A (28): *„Na ja, also äh... in meinem Background natürlich welche, die - sagen wir mal – empfänglich sind für psychologische Arbeit - natürlich - die lebendig sind, die über ihr Leben reden können und die sagen - gut, das sehe ich so, da muß ich irgendwie gucken, da muß ich was tun – also, das macht die Arbeit noch wesentlich erfolgreicher, und es macht sehr viel mehr Spaß. Also einer, der nur sagt - Mach ich! ... und der dann doch nichts*

*macht, das ist dann doch frustrierend. Und diejenigen, die sich mit allem sperren und wehren, auch das ist frustrierend, also, ich meine, am liebsten habe ich natürlich jemanden, der sagt: OK, ich stelle mich dem Problem.“*

Der Zusammenhang zum Beratungserfolg wird im allgemeinen bestätigt, obwohl auch von Ausnahmen berichtet wird.

CR: *„...Könnte man dann auch sagen, die du gern berätst, sind schneller oder was?“*

B (27): *„Ja, ich glaub´, das ist schon so. Obwohl, ich hab auch schon Kandidaten gehabt, die ich gern beraten habe und die dann auch ewig lang gebraucht haben, aber die haben sich dann zum Teil verrannt“.*

Allerdings besteht der Zusammenhang auch in anderer Richtung. Wenn die Beratung gut ist, findet man auch den Kandidaten sympathisch (H, 89).

In jedem Fall ist der Berater in größerem Maße bereit, für den ihm sympathischen Kandidaten mehr zu tun, was wiederum Auswirkungen auf die schnellere Vermittlung hat. D (71, 72): *„...das kann sein, weil er einem charakterlich unsympathisch ist, und da tut man sich sicherlich schwerer, als wenn das Gegenteil der Fall ist.... weil man dann die berühmte...weil man dann eher als Berater die berühmte Meile bereit ist, extra zu gehen....“.* Allerdings reagieren nicht alle Berater durchgängig auf den Sympathieeffekt dahingehend. Es ist manchen Beratern einfach egal, ob sie den Kandidaten nun gern oder ungern beraten (H 89, H´ 56). Als Beraterethos gilt den Kandidaten die Abneigung nicht spüren zu lassen (E, 5).

- Kommunikative Fähigkeiten

Gute kommunikative Fähigkeiten helfen den Kandidaten in ihrer Neuorientierung zum einen, das wirkungsvollste Instrument - das Kontaktnetz - gut zu nutzen, G (36); zum anderen können sich die Kandidaten natürlich gut im Vorstellungsgespräch präsentieren. F (4). *„Also, ich bin überzeugt, daß Aktivität, das persönliche Auftreten, die Wendigkeit im Gespräch, die Fähigkeit zuzuhören, auf andere einzugehen, nicht als kalter Spezialist aufzutreten, daß die wesentlich stärker wirken als die Tatsache, daß du 5 Diplomabschlüsse und eine Promotion mit 29 hast“.* Umgekehrt sind schlechte kom-

munikative Fähigkeiten als ein K.o.-Kriterium zu werten, da jeder Einstellung ein Vorstellungsgespräch voraus geht. Die Prognose ist also dementsprechend schlecht, wenn die persönliche Präsentation mangelhaft ist. Nicht umsonst ist ein Instrument, das für jeden Kandidaten ein Muß darstellt, das Interviewtraining mit Video. H': *„Wir haben hier auch noch einen anderen Fall, da ist ja auch hier so ein bißchen das Zusammenspiel, das ist ein Mann, wo absolut klar ist, daß, sagen wir mal, seine ganze Vita und so, das ist absolut in Ordnung, er ist nur absolut kommunikationsgestört und hat dann ein Kommunikationstraining gemacht, der ist nicht wiederzuerkennen....“*.

- Kreativität

Kreativität wurde für mich überraschenderweise nur einmal genannt G (61), hier im Zusammenhang mit dem Definieren einer beruflichen Zielsetzung. Die fehlende Kreativität hatte dann dazu geführt, daß die Beratung sehr schlecht verlaufen war. Es handelt sich um einen Kandidaten aus der BAD-Gruppe.

- Kündigungsgrund

Der Kündigungsgrund ist aufgenommen worden, um auch hier den Zusammenhang mit der Performance in der Beratung zu untersuchen. A (15-24) unterscheidet grundlegend in mitverschuldet oder unverschuldet gekündigt. In beiden Kategorien gibt es Kandidaten, die ihren eigenen Anteil an der Kündigung im Rahmen der Beratung analysieren möchten, und andere Kandidaten, die sich selbst unbeteiligt fühlen und dementsprechend die Beratung eher technisch und weniger psychologisch anlegen möchten. Den eigenen Anteil an der Kündigung artikulieren (oder sehen?) nur wenige.

CR: *„Und wieviele Kandidaten machen sich dann selbst dafür verantwortlich?“*.

B (42): *„Fast keine. Also Mitschuld bei sich selbst....selten...selten bis nie, also in den ersten Stunden praktisch nie...geht gegen Null. Und wenn, dann sind das so vorgeschobene Argumente, die da heißen, ach, hätte ich das nur nicht so laut ausgesprochen“*.

Eine Variante des Kündigungsgrundes ist der selbstbewußte Mitarbeiter, der genau weiß, was er kann, sich aus diesem Grund nichts sagen lassen möchte und lieber geht (D, 57). Mit diesen Eigenschaften reüssiert er in der Regel als Outplacement-Kandidat. Der zitierte Fall befand sich in der Gruppe Good. Dagegen steht der Mitarbeiter (zugehörig zur Gruppe Bad), der schwierig im Unternehmen war und ebenso schwierig in der Beratung ist. D (84). *„...sagen wir mal, ist sicher auch von der Persönlichkeit her schwierig. Deshalb ist es ja auch zum Bruch mit seinem Ex-Arbeitgeber gekommen, und wenn dann so jemand natürlich kommt und schon im Bewerbungsgespräch der Personalchefin auf die Füße tritt...“*. Ebenso gehört der Kandidat von Berater G zur Gruppe BAD (G, 66): *„Aber das war jemand, der war ganz schrecklich gründlich. Der wurde entlassen, weil er so langsam war. Und der hat dann gesucht, bis er was gefunden hat, wo er aber, glaube ich, gut gelandet ist. Das waren die schlechten (Beratungen)“*. Auch Berater L berichtet von einer schwierigen Trennungsgeschichte mit Fehlern seitens des Kandidaten, die dann zur Trennung führten (L, 27, 28), dieser Kandidat gehört auch zur BAD Gruppe.

Es scheint einen Zusammenhang zwischen „problematischen“ Trennungsfällen und schwierigen Beratungen zu geben. Zu Beginn jeder Beratung scheint von daher die gründliche Analyse der Trennung angeraten, um möglichst zügig wesentliche Punkte bearbeiten zu können. Dieser Punkt wurde in den Interviews auch explizit erfragt und wird in zwei weiteren Faktoren diskutiert: ‚Zusammenhang Kündigungsprocedere und Erfolg in der Beratung‘ sowie ‚Berater analysiert Kündigung‘.

- Long-Termer

Unter Long-Termer wird in der Outplacement-Terminologie ein Kandidat verstanden, der besonders lange braucht und von daher ab einem gewissen Zeitpunkt durch besondere Maßnahmen gefördert wird. Die Übergänge zum Long-Termer sind fließend. Ab 12 Monaten Beratungszeit wird im Beratungsteams erstmals darüber nachgedacht, ob der Kandidat zu einem Long-Termer werden könnte und welche Maßnahmen ggfs. verstärkt werden sollten.

B (27, 28) vermutet bei „ihren“ Long-Termern eine besonders hohe Sensibili-

tät, die sich auch durchgehend im Testergebnis des 16 PF gezeigt hat. E (13) erlebte, daß „die Leute unseren Ratschlägen nicht folgen“ und deshalb zu Long-Termern werden. Berater I wagt die Prognose, daß die Kandidaten, die immer kommen, die immer den angebotenen Büroservice nutzen, vielleicht zu Long-Termern werden könnten (224-231): *„...vielleicht kommen wir gerade, vielleicht kann man ketzerisch..... provokativ, wenn man eine Long-Termer-Prognose wagt, dann sagt man die, die immer kommen. Der wird Long-Termer, ist dann auch Long-Termer....ich sag jetzt mal ganz forsch, ganz forsch, also wenn ganz früh in der Beratung, wenn einer regelmäßig kommt, dann ist es ganz ganz forsch gesagt und gewagt, aber vielleicht könnte man da auch einmal eine Statistik drüber also retrospektiv erstellen, daß man sagt: Au Vorsicht, der wird Long-Termer“*. Im Rahmen der Kategorien Administration 1 und 2 wird darüber eingehender diskutiert. Zusammengefaßt kann gesagt werden, daß in der Regel einem Long-Termer die Eigenschaften fehlen, die bislang dem erfolgreichen Kandidaten zugeschrieben wurden. Es wird auch noch einmal im folgenden Zitat deutlich, daß es sich bei diesen Kandidaten nicht um ein Problem der mangelnden Aufnahmefähigkeit des Arbeitsmarktes handelt, sondern eher um gewisse Persönlichkeitszüge, die die Beratung so eklatant erschweren.

K (52): *„Bei denen, die schlecht gelaufen sind, gibt es sicherlich....oder die, die dann zu Long-Termern geworden sind, gibt es Leute, die entweder zu wenig Antrieb hatten, so ein gewisses Phlegma, die dann sagten, na, dann eben nicht, die so wegsackten oder Leute, die mit einen total verkehrten Selbstbild kommen, wo es auch nicht gelingt, über die Dauer der Zeit der Beratung dieses Selbstbild zu verändern, also realistischer zu gestalten, wo eventuell dann auch der Punkt kommt, wo man es gar nicht mehr will, weil man sagt, was bringt es, was ist der Nutzen, wenn ich also dem jetzt quasi den Stuhl unter dem Po wegziehe, das ist der (unverständlich), der hat ein Selbstbild, also ganz unglaublich“*.

- Mobilität

Die Mobilität bezeichnet den Umzugswillen und damit die Bereitschaft der Kandidaten, Wochenendehnen zu führen, und grenzt sich so von der Flexibilität ab. Nur zwei Berater sprechen die Mobilität explizit an, allerdings kontro-

vers. Ein Berater sieht die mangelnde Bereitschaft zur Mobilität als gewichtiges Hindernis für die Neuorientierung seines Bad-Kandidaten (L, 28). Berater C lobt dagegen den Mobilitätswillen seiner Kandidaten.

C (13): *„Was ich bei den Kandidaten sehr bewundert habe: Bei allen ist die Mobilität keine Frage, in Deutschland umziehen. Die Frauen sagen dann nur noch: Ey, Ey Sir“* (Dieses Zitat findet sich auch unter dem Faktor Familie, da es dort ebenso relevant ist). Obwohl das Thema (mangelnde) Mobilität oft auch in den Medien diskutiert wird, scheint es weniger ein Thema im Rahmen der beruflichen Neuorientierung zumindest dieses Klientels zu sein. Als mögliche Erklärung könnte gelten, daß Manager dieser Hierarchieebene sowieso mobil sind oder es in ihrem Leben waren, um diesen Status überhaupt erreichen.

- Motiv, etwas zu finden

Aus meiner Erfahrung heraus lag der Grund für schleppende Beratung oft im fehlenden Motiv, überhaupt etwas zu finden. Oftmals war das mangelnde Motiv darin begründet, daß entweder per se genug Geld vorhanden oder daß durch die Berufstätigkeit der Frau genügend finanzielle Mittel zur Verfügung standen. Die Kandidaten legten jedoch diesen Punkt meist nicht so offen dar, vielleicht aus der Befürchtung heraus, der Berater würde mit weniger Engagement arbeiten. Die Kategorie „Motiv, etwas zu finden“ kann auch erweitert werden zu „generell motiviert“ sein. Einige Berater sprechen dies offen bereits im Shoppergespräch (erstes Kennenlernen) an.

I (119-122): *„Dieses sogenannte Shoppergespräch hat für mich im Laufe der Zeit- ehm- also deutlich den Wechsel erfahren von dem zunächst immer nur Verkaufen, Vermitteln, was wir so Tolles machen dann doch auch ist der überhaupt beratbar, ist der motiviert. Also, das thematisiere ich ganz deutlich“*.

Berater I (103) begründet die lange Suchzeit seines BAD-Kandidaten mit dem fehlenden Motiv, schnell etwas zu finden. *„Ja, der hatte im Grunde von vornherein da was und hatte irgendwie offensichtlich nur auch diese Restlaufzeit in Anspruch genommen, und dann noch etwas unter uns, wahrscheinlich haben die ihn dann irgendwann einfach sehr spät ausgebucht“*.

Ebenso erinnert sich Berater K an einen BAD-Kandidaten (53, 54): *„Nee, bei dem zum Beispiel, der läuft aus jetzt, das heißt, der findet keinen Job mehr, wartet aber auf der anderen Seite nur, daß seine Frau pensioniert wird, und dann gehen die nach Amerika, also es ist auch nicht schlimm“. CR: „Also hat er auch gar kein Motiv mehr“. K: „Nee, hat jetzt nicht mehr, inzwischen hat er sich mit seinem Zustand abgefunden, geht halt Golf spielen, also es ist auch nicht existentiell nötig für ihn....“*

Die Konsequenz, die jede Beratungsgesellschaft aus dieser Information ziehen sollte, wäre, Beratungen im Vorfeld abzulehnen, die aufgrund des fehlenden Motivs keine Aussicht auf Erfolg haben. Durch die Exploration der Motivlage des Kandidaten können auch unbewußte Motive sichtbar gemacht werden und so dem Kandidaten eine bewußte Entscheidung ermöglichen. In engem Zusammenhang zu dieser Thematik stehen die Faktoren „Grenze OUTPLACEMENT“ und „Ehrlichkeit der Kandidaten“.

- Motiv, sich beraten zu lassen

Die von den Beratern genannten Motive sind vielfältig: Der Kandidat kommt, weil es ihm der Arbeitgeber zahlt. Er meint, bestimmte Defizite zu haben oder sagt einfach, er könne die Bewerbungen durch die Beratung besser machen (K, 63-65). Viele Manager wollen ihre Arbeitsuche eben genau so professionell angehen wie ihren Arbeitsalltag und dies ist in der Outplacement-Beratung gewährleistet. Hier lernen sie die neusten Techniken und Methoden, die ihnen weiterhelfen und sie „besser machen“ als den Mitbewerber (E, 9). *„Ein Top-Manager ist eben ein Top-Manager auf seinem Fachgebiet, aber vielleicht nicht im `Sich-bewerben` oder `Sich-verkaufen`“.* (D, 12).

Ein weitere wesentlicher Punkt ist, daß ein Mitarbeiter ab einer gewissen Hierarchieebene von seiner Umgebung kaum noch konstruktive Kritik erfährt. Gerade in einer so wichtigen Phase braucht der Manager einen Partner (in der Begrifflichkeit der Outplacement-Beratung „Sparringspartner“ genannt), der ihm Feedback gibt (I, 163) oder auch psychologisch die Trennungssituation und den eigenen Anteil daran aufarbeitet (G, 41-45).

J (42, 43): *„Das ist ganz einfach... (Pause). ...Das ist ein so einschneidendes*



*Erlebnis im Erfolgsleben eines Managers, daß er, daß das eine tiefe Zäsur bedeutet, die auch durch eine Outplacement-Beratung hinterher nie ganz ausgeklügelt wird.....sondern, das ist immer nur ein Prozeß, wo man sagen kann: ‚Hier ist jetzt also einfach mal die Uhr stehen geblieben, und wir haben die Phase genutzt, um mal nachzudenken, aber es bleibt für mich irgendwo ein schmerzliches Erlebnis und das muß verarbeitet werden‘.*

- Offenheit („Sich beraten lassen“)

Unter dem Faktor ‚Offenheit‘ wurde auch die Offenheit der Kandidaten in bezug auf die Ratschläge der Berater subsumiert, also die Fähigkeit generell, sich beraten zu lassen. Diese Fähigkeit ist in allen 13 Interviews angesprochen worden. Sie scheint als der Erfolgsfaktor in der Beratung angesehen zu werden. Beratungen sind erfolgreich, wenn der Kandidat die Beratung annimmt – sich beraten läßt: *„Also ich sehe, daß sich wie Kaugummi ziehen sind die, die nichts an sich heranlassen. Die anderen sind ja nicht so. Die anderen sind ja erfolgreich gegangen. Die, die überhaupt nichts an sich heranlassen, das sind die, die ich quasi jetzt noch nach langer Zeit habe“* (A, 40).

Offenheit bzw. sich beraten lassen steht für weitere synonyme Ausdrücke, die ich im folgenden zum Teil aufführen möchte, um zu zeigen, wie oft und wie ähnlich von vielen Beratern diese Fähigkeit angesprochen und gefordert wurde bzw. mit dem Erfolg in der Beratung gleichgesetzt wird: nichts an sich heranlassen (A, 40), wenig introspektionsfähig (A, 39), sich öffnen und Schwachstellen zeigen (C, 8), (Such-) Methoden lernen und anwenden (C, 17), dem Beratungsprozeß konsequent zu folgen (D, 18), aufnehmen, was einem gesagt wird, und mitziehen (D 75, 76), Bereitschaft Rat anzunehmen (D, 111), E (39): *„.....sie sperrte sich, sagte, es ginge keinen etwas an, es sei ihre Privatsache...“*, konstruktiv und kritisch das Beratungsangebot annehmen (F, 43), *„....und die Summe der Defizite der Beratung setzt sich zusammen aus..... (....) und ja – der Offenheit des Kandidaten, der Bereitschaft, alles anzubieten. Man kriegt manchmal schon vom Kandidaten so was erst später raus, wo man denkt, das ist ein Punkt, der so seine Bedeutung hatte, nicht?“* (F, 62), etwas annehmen können (G, 41), bockig sein (G, 61), da mitgehen (I, 80), ankommt, was ich sage (I, 102), den Empfehlungen nicht

folgen (I, 107), wenn der Kandidat die Vorgehensweise, Methode anlernt, praktiziert (I, 110), nichts aufnehmen (I, 111), aufmachen (I, 127), sich darauf einlassen (I, 214), bereit, etwas anzunehmen (I, 217), manch einer nicht änderungsfähig, die Strukturen schon verfestigt (J, 29), sich hervorragend einbringen (J, 68), Rigidität (J, 77), Anregungen und Kritik aufnehmen und bearbeiten (K, 9), offen sind und nicht abblocken (K, 10), auf dem beharren, was er noch hat (K, 17). Auch die Berater B, H und H' hatten Textpassagen zur Offenheit, werden hier aber nicht zitiert, da es sich um die Ausdrücke handelt, die schon zitiert wurden.

Eine mögliche Begründung, warum es den Kandidaten so schwer fällt, sich zu öffnen und Rat anzunehmen, sind die damit verbundenen Ängste G (56): *„Und dem ist das Berufsfeld, und letztendlich geht es da auch um dasselbe, und sich jetzt in eine andere Region zu begeben, psychologisch oder irgendwas, macht vielleicht sogar Ängste, das kann sehr gut sein. Das kann schon Ängste machen, selbst die Tatsache, daß man jemandem immer zurückmeldet: ‚Nun überlege man selber, was hättest Du den gerne‘... einfach dieses Gucken nach dem, was man möchte, wenn man das 20 Jahre nicht gewöhnt ist, ist vielleicht etwas, was man nicht gerne hat“.*

- Optimismus

Einen erfolgreichen Kandidaten macht auch seine optimistische Haltung während seiner beruflichen Neuorientierung aus. Dies wird in zweierlei Hinsicht begründet. Zum einen fällt es dem Kandidaten leichter, im Kontaktnetz zu arbeiten, andererseits wird er von Beraterseite intensiver unterstützt, wird ihm mehr geholfen als dem „Miesepeter“ (G, 36).

- Persönlichkeit (Ich-Stärke, Selbstbewußtsein)

Der Begriff ‚Persönlichkeit‘ war als Faktor für uns nur sehr schwer zu definieren. Er ist abzugrenzen gegenüber „Ausstrahlung“ (subsumiert unter Äußeres), „erster Eindruck“ oder „sympathisch sein“. Der Faktor wurde letztlich „Persönlichkeit“ genannt, da er häufig in dieser Form von den Beratern verwandt wurde. Durchgehend wird „die Persönlichkeit“ neben anderen schon aufgeführten Eigenschaften als Erfolgsfaktor in der Beratung genannt (K, 24) (I, 147). Der Faktor Persönlichkeit subsumiert Begriffe wie Ich-Stärke,

Selbstbewußtsein, Selbstwertgefühl etc.

Mängel fachlicher Art können durch die Persönlichkeit im Bewerbungsprozeß ausgeglichen werden (J, 6) oder werden eventuell gar nicht bemerkt. Die Persönlichkeit wiegt schwerer als die Fachkompetenz (J 11, 12). Auch einen ungünstigen Markt macht die Persönlichkeit des Bewerbers wett (G, 35).

Jemand, der über eine stabile „gesunde“ Persönlichkeit verfügt, kann auch von der Outplacement-Beratung mehr profitieren, denn er hat die Souveränität, sich selbst und vielleicht seinen beruflichen Lebensweg in Frage zu stellen, die Beratung so mit einer offenen Grundhaltung durchzuführen und sich Chancen zu eröffnen (I169, 170). In Verbindung mit den oben diskutierten Punkten ‚Offenheit‘ und ‚Engagement‘ wird die Persönlichkeit, als dritter Punkt genannt, der einen erfolgreichen Kandidaten kennzeichnet.. F (4): *„.....das ist klar. Also innerhalb dieser Schwingbreite aber glaube ich, daß die Persönlichkeit an sich 90 % ausmacht. Das sieht man ja daran, daß viele entweder die Branche wechseln oder zumindest in eine verwandte Branche gehen, wo das Know-how, das man erworben hat - man ist 48 (47 bis 51) - nicht spezifisch für diese Branche ist und man trotzdem erfolgreich 'reinkommt'“.*

- Realitätsbezug

Der Realitätsbezug wird von den Beratern immer im Zusammenhang mit den Chancen genannt, die die Kandidaten für sich sehen bzw. in der Einschätzung ihrer jetzigen Situation. Die Berateraufgabe liegt hier darin, eine realistische Marktübersicht zu geben, ohne jedoch dem Kandidaten durch (zu) negative Prognosen den Boden unter den Füßen wegzuziehen (A, 43). Insofern ist es ein Balanceakt. Überschätzt der Kandidat nachhaltig seinen Marktwert, kann es zum gehäuften Ablehnen von Positionen kommen (D, 31, 33, 34), oder er steckt sich überdimensionierte Ziele. D (38): *„...also eine typische Fehlergeschichte, die wir immer erleben, ist, daß die Leute sagen: 'Nun ist es mir passiert, wenn's denn schon passiert ist, dann will ich es aber auch bitte so verstanden wissen, daß ich damit von der Regionalliga in die Bundesliga aufsteige, so'. Und jemand, der noch nie in seinem Leben Geschäftsführer war, der sagt nun: 'Da ich als Prokurist rausgeflogen bin,*

*kann meine nächste Station nur Geschäftsführer sein.....dem muß man sagen, genau das ist unrealistisch“.*

Ein Grund für die unrealistische Sicht der Kandidaten bezüglich ihres Marktwertes sind die in Großkonzernen üblichen jährlichen Gehaltsanpassungsrunden. So verdient ein langjähriger Mitarbeiter - nur aufgrund seiner Zugehörigkeit - weit über dem Marktniveau. Jetzt sucht er natürlich erst einmal in seiner Gehaltsklasse, und das ist unrealistisch (D, 47). Auch hier sieht sich der Berater in der Rolle, dies zu korrigieren, was Berater D mit einem blumigen Beispiel anführt (117): *„... in die richtigen Worte verpackt und sagt: ‘Wissen Sie, ich mache mir da Sorgen, und mich treibt das schon ‘ne Weile um. - Glauben Sie nicht, Herr Gegenüber, daß Sie, daß das unrealistisch ist, was Sie an Gehaltsvorstellungen haben und daß es unrealistisch ist, daß Sie mit ihrem bißchen Französisch nun den großen Maitre de plaisir spielen können?’ - oder was das Thema ist“.*

- Reflexion

Die Outplacement-Beratung ist durch zahlreiche Instrumente (psychologisches Assessment, Selbst-/Fremdeinschätzung, Fragebogen, Kandidatentreff, Gespräche mit dem Berater, PAR) so angelegt, daß der Kandidat in seiner Reflexion angeregt und unterstützt wird (B, 5-9). Zunächst muß es der Kandidat schaffen, durch die Reflexion seinen eigenen Anteil an der Kündigung zu identifizieren und sich darüber bewußt werden, ob es eine Mitschuld seinerseits gibt. Je eher das geschieht, um so schneller ist er wieder arbeitsfähig und braucht seine Energie nicht um die Realität zu verleugnen (C, 12, 13). Im folgenden wird ein sehr langes Zitat eingefügt, das ich jedoch anführen möchte, weil es klar und strukturiert die verschiedenen Kandidatentypen bezüglich dieses Punktes beschreibt.

F (47): *„Der erste Fall, der es seit dem letzten Herbst weiß, der hat in der Regel einen hohen Selbstreflexionsgrad, der hat seine Situation eingeschätzt, der kann seinen Anteil an dieser Trennung ohne Identitätsverlust und ohne Angst oder ohne Selbstverletzung auch benennen. Mit dem kannst du ganz anders rangehen. Der zweite Typ, dem das so auf den Kopf fällt - klar, den muß man aufteilen in Version A und B, wo es tatsächlich kalt aus der Luft kam - das, so meine ich, aber aus meiner Erfahrung sagen zu*

*können, sind die seltensten Fälle - denn ein Unternehmen sagt nicht am Samstag, wir schmeißen den am Montag raus. Das gibt's auch - klar, ich will das nicht abstreiten, aber der ist - glaub ich - nicht so umfangreich. Da sind aber oft Kandidaten, und das ist der Fall B, von dem meine ich, der ist viel schwieriger - ähm, die haben entweder die Augen verschlossen, die haben ihren eigenen Anteil, den nehmen sie nicht wahr, die haben auch nicht die Möglichkeit ergriffen, vielleicht noch mal korrigierend einzugreifen, dadurch, daß sie ihr Verhältnis verändert haben. Das ist vielleicht auch der Fall G., der einfach dann auch nicht bereit war, durch eigene Veränderungen den Prozeß noch mal gegenzusteuern oder angenehmer zu gestalten, bessere Konditionen zu kriegen, weniger Konfrontationen bei der Trennung zu haben... Wie machst du das denn? Das machst du dir nicht bewußt, sondern das läuft irgendwo unter der Bewußtheitsgrenze ab, und du verschließt dich dann dem und rettst dich dadurch, daß du dann, sozusagen, dich abkehrst und die Augen verschließt und hoffst: Kopf zwischen die Schultern und durchkommen. Und der Kandidat startet wesentlich schlechter“.*

Nach der Aufarbeitung der Trennung beginnt die gemeinsame Reflexion in den Beratungsstunden im Rahmen des Verkaufsprozesses über die Stärken und Schwächen des Kandidaten. Der Kandidat wird unterstützt, sich darüber bewußt zu werden und ein Gespür dafür aufzubringen, wie er ankommt. Schafft er dieses nicht, ist er nur schwer „vermittelbar“. Diesen ganzen Verlauf unterstützt der Berater. Natürlich gibt es in Einzelfällen auch Beratungen, die darauf verzichten, obwohl es nötig gewesen wäre. Diese Kandidaten sind durch das berühmte Quentchen Glück schnell wieder weg. D (97): *„... aber zumindestens die werden dann - sagen wir mal - durch diese Katharsis oder dieses Fegefeuer nicht geführt und erleben die auch nicht, sondern sind eben husch wieder weg, weil sie eben - wie man so schön sagt - heute Schwein gehabt haben, aber das sind sicherlich die Ausnahmen“.*

Durchgehend sind die Berater der Meinung, daß dieser Bewußtwerdungsprozeß eine *conditio sine qua non* ist und der Hauptbestandteil der Outplacement-Beratung, es sei denn, es handelt sich bei der Trennung vom Unternehmen um eine echte Rationalisierungsmaßnahme (G, 34).

Erschwerend für die Reflexionsbemühungen des Managers ist, daß er in

diesem Bewußtseinsprozeß nicht unbedingt geübt ist.

CR: *„Würdest du sagen, viele haben das noch nicht so gemacht?“*

I (64): *„Ja, durchweg, also ich behaupte jetzt fast mal, stimmt natürlich nicht 100 %, also ziemlich alle nicht“.*

Auch findet sich hier wieder eine Begründung für die Inanspruchnahme der Beratung (Siehe Faktor `Motiv, sich beraten zu lassen). Der Betroffene braucht einen konstruktiven Gesprächspartner, der seine berufliche Welt, vielleicht sogar sein altes Unternehmen und verantwortliche Personen dort kennt, um diese Situation mit ihm gemeinsam zu reflektieren. Als „Abfallprodukt“ der Outplacement-Beratung nennt Berater J die -im weitesten Sinne- Lebensberatung durch diese Reflexionsphase (34): *„Ist das eigentlich immer mit drin? Kommt auch in der anschließenden Beurteilung durch die Kandidaten dabei heraus, daß einer sagt: ‚Das ist ganz interessant, was ich dabei über mich selbst noch einmal erfahren habe. Ich habe mich schon immer gewundert, warum ich da und da und da keinen Erfolg habe. Jetzt weiß ich, daß ich da etwas falsch angefangen habe‘.“*

- Soziale Kompetenz

Die soziale Kompetenz wird von einigen Beratern explizit angesprochen, von daher ist sie als Faktor aufgenommen worden. Teilweise wird sie mit ‚Sich-verkaufen-können‘ gleichgesetzt. Sie wurde immer im Zusammenhang mit dem Erfolg in der Beratung genannt, überschneidet sich auch mit Faktoren wie kommunikative Fähigkeiten, Auffassungsvermögen, Persönlichkeit. Da über die schlichte Nennung der sozialen Kompetenz als Erfolgsfaktor keine weiteren relevanten Äußerungen kamen, werden hier keine Zitate eingefügt, und es wird auf eine weitere Interpretation verzichtet.

- Verantwortung des Kandidaten

Trotz des Beraterauftrags und des Honorars, welches die Firmen für die Beratung zahlen, gibt es eine Verantwortung des Kandidaten, selbst die Beratung konstruktiv zu gestalten und voranzutreiben (A, 61). Dies hat auch Auswirkungen auf die Performance und die Beratungslust des Beraters. Beraterin B (52) empfindet die Beratung als zügiger, wenn der Kandidat

mehr Verantwortung übernimmt, denn er kennt ja selbst seine Kapazitäten am besten. Ihre Meinung ist es, daß der Berater nur die Termine und deren Inhalte zum Teil nach einem gewissen Strickmuster vorgibt. Sie spekuliert, daß dies vielleicht auch die Aktivität des Kandidaten bremsen kann. Die Verantwortung des Kandidaten nach dem Motto „letztlich ist es seine Verantwortung“ überstimmt in gewissen Fällen natürlich auch die Meinung des Beraters (E, 54). Es ist der Kandidat, der die letzte Stimme hat, eine Position anzunehmen oder auch nicht. Der Berater gibt konstruktive Hilfestellung zur Entscheidung, fügt sich dann aber auch, wenn er anders entscheiden würde als der Kandidat. Dies unterscheidet ihn sicher vom Rechtsanwalt oder Steuerberater. Es gibt in dem Sinn kein Hoheitswissen und auch keine absoluten Antworten, auch wenn einige Kandidaten dies gerne hätten.

G (16): „.....*ich hatte mal einen Kandidaten gehabt, der hat gesagt 'Frau T., nun sagen Sie doch mal endlich, was ich tun soll'*“.

Berater I beschreibt die Gratwanderung zwischen Verantwortung (des Kandidaten) und Ratschlag als indirekte Führung (23) und beschreibt auch seine Sorgen, die er sich macht, wenn die Beratung unter Verantwortung des Kandidaten nicht so läuft (92): „*Ja, ob er was tut oder nicht und ich mache mir im Grunde Sorgen, also der müßte jetzt raus auf den Markt, und der hat also, der verzettelt sich so'n bißchen in so organisatorische, administrative Dinge, und ich treibe da an, ja, da ging es mir, da bin ich schon sehr, sehr engagiert, und da sitzen wir so, und da kenne ich, daß es mir mal nicht so gut ging, und weiß dann so, daß es darum geht, sich davon zu distanzieren, und dann thematisiere ich das dann so: Ihr Engagement; Ihre Verantwortung und so, ich geb' dann auch ehrliches klares Feedback - mmhmm – ja, da kommt dann auch dieses berühmte Loslassen, ja dieses - mmhmm - wenn ich weiß, daß ich meins gegeben hab, e was die Outplacement-Beratung leisten kann.*“

Ein immer wieder genannter Punkt im Rahmen der Verantwortung des Kandidaten ist der Glaube des Kandidaten, er würde auch ohne sein Zutun vom Berater vermittelt werden, schließlich bezahle er ja dafür. Alle Berater berichteten von Diskussionen dieser Art. Insofern ist der Punkt ‚Verantwortung‘ in der Beratung von zentraler Bedeutung und klingt auch unter anderen Fak-

toren noch an (I, 208, 209). Berater L warnt davor, dem Kandidaten die Verantwortung zu stark abzunehmen, da es schwer wird, die Beziehung anschließend konstruktiv wieder aufzulösen. Er begründet seine Aussage damit, daß es sich ja nicht um eine Therapie, sondern um eine berufliche Neuorientierung handelt. Außerdem - wie kann jemand, der unselbständig ist, eine Position in der Wirtschaft bekleiden ? (17).

- Zielstrebigkeit

Die Zielstrebigkeit bzw. überhaupt Ziele zu haben, wird als ein wichtiger Punkt gesehen. Einige Instrumente unterstützen den Kandidaten, über Ziele nachzudenken und sie anschließend zu formulieren. Das Formulieren von Zielen und diese anschließend zu verfolgen, liegt natürlich auch im Interesse der Beratungsgesellschaft, da bei zielstrebigem Kandidaten durchweg von kürzeren Beratungen gesprochen wird (I, 201), (C, 22, 23), (E, 3)

## 6.2 Zusammenfassung und Interpretation

In der sich anschließenden Zusammenfassung und Interpretation wird mit Kriterien begonnen, bei denen eine homogene Beratermeinung vorliegt. Außerdem handelt es sich um Kriterien, die durch die Beratung zu beeinflussen sind, Punkte also, in denen ein Kandidat beratbar ist, wie z.B. sein Engagement. Dann kommen Charakteristika der Kandidaten, über die sich die Berater ebenfalls homogen äußern, die aber durch die Beratung nicht zu beeinflussen sind, wie z.B. das Alter eines Kandidaten. Am Schluß werden die heterogenen Beratermeinungen über die Kandidaten dargestellt. Vorab wurde die Beschreibung der gerne/ungern zu beratenden Kandidaten aufgenommen.

Die Kategorie **gern/ungern zu beratende Kandidaten** wurde aufgenommen, um zum einen den Zusammenhang zwischen einem Kandidaten, den man gerne bzw. weniger gern berät, und dem Beratungserfolg aufzuzeigen. Der Zusammenhang zwischen einem Kandidaten, den man gerne berät, und dem Beratungserfolg ist im allgemeinen bestätigt worden. Es muß allerdings definiert werden, was „gerne beraten“ bedeutet. Gerne berät man nach Be-



rateraussagen Kandidaten, die engagiert sind, schnell begreifen, schnell umsetzen, die aktiv und selbständig arbeiten und die, die im positiven Sinn fordernd sind. Wesentlich für die Freude an der Arbeit ist für viele Berater auch, ob der Kandidat bereit ist, eine persönliche Beziehung einzugehen. Ob einem der Kandidat generell sympathisch oder nicht sympathisch ist, wird nicht im Zusammenhang mit der Freude an der Beratung gesehen, also darin daß man den unsympathischen Kandidaten weniger gern berät und umgekehrt. Ein Zusammenhang wurde aber dahingehend gesehen, daß der Kandidat, der gemocht wird, auch schnell und gut in der Beratung ist. Begründet wurde der Zusammenhang damit, daß der Berater noch stärker bereit ist, etwas für den sympathischen Kandidaten zu tun, was wiederum Auswirkungen auf die schnellere Vermittlung hat. Als Beraterethos gilt jedoch – und sicher auch bedingt durch ein gewisses professionelles Verständnis – den Kandidaten eine Abneigung nicht spüren zu lassen.

**Die Aktivität und das Engagement** der Kandidaten wird als wesentlicher Punkt gesehen, um zum Erfolg zu kommen. Alle Berater sprechen auf die offene Frage nach Erfolgsfaktoren in der Beratung diese Eigenschaften an und sehen sie immer in Verbindung mit dem erfolgreichen und zügigen Abschluß der Beratung. Dies gilt auch, wenn das Alter des Kandidaten eher hoch ist und seine Fertigkeiten und Leistungen auf dem Arbeitsmarkt derzeit wegen einer schwachen Konjunktur in „seiner“ Branche nicht gefragt sind. Aktivität ermöglicht dem Kandidaten, einen schwachen Arbeitsmarkt aufzufangen und dem entgegenzuwirken. Die Berater konstatieren, daß ihre Beratungsleistung auch darin liegt, die Aktivität zu fördern und zu unterstützen. Bringt der Kandidat von sich aus keinen hohen Aktivitätslevel mit, so kann der Berater gezielt durch die Struktur des „Programms“, das heißt durch die von Stunde zu Stunde vergebenen „Hausaufgaben“, die Aktivität fördern. Hemmend für die Entfaltung des Engagements können die Erlebnisse im Rahmen der Trennung sein. Auch hier sehen die Berater einen Ansatz, durch die Gespräche über den Ablauf der Trennung die Kandidaten von diesem „Ballast“ zu befreien und ihnen so den Zugang zum Start in die Bewerbungsphase zu erleichtern. Durch die Unterstützung der Verarbeitung des Erlebten steht dem „Blick nach vorn“ nichts mehr im Weg. Differenziert wird beraterseitig zwischen konstruktiver Aktivität und Aktionismus. Gerade dieses Klientel ist es gewohnt, jeden Tag „etwas zu schaffen“, und die Be-

troffenen lassen sich in der Regel nur schwer bremsen. Aufgabe des Beraters ist es, die Vorhaben auf ihre Sinnhaftigkeit zu prüfen und die einzelnen Schritte zum richtigen Zeitpunkt einzuleiten. Um die Aktivitäten zu steuern, bieten die Beratungsgespräche und die Struktur des „Programm“s eine gute Basis. Zusammenfassend kann gesagt werden, daß die Aktivität und das Engagement der Kandidaten nach einheitlicher Beratermeinung zu den wesentlichen Punkten gehören, die eine Beratung zum Erfolg führen.

**Das Äußere** der Kandidaten hat nach einhelliger Meinung große Auswirkungen auf die Vermittelbarkeit der Kandidaten, wobei genau zu differenzieren ist, was unter Äußerem verstanden wird. Folgende Auslegungen wurden angesprochen:

- Stil-Fragen in dem Sinn, daß der Kandidat sich für die zukünftige Stelle äußerlich nicht adäquat präsentiert.
- Gepflegt-Sein: Darunter wurden Haarschnitt, gesundes Äußeres, Fingernägel oder Körpergeruch subsumiert
- Körperliche Veranlagungen, wie z.B. eine ungewöhnliche Größe oder ein ungewöhnliches Gewicht.

Diese zuletzt angesprochene Variante kann dazu führen, daß das Äußere von Personalverantwortlichen in nicht kalkulierbarer Weise interpretiert wird. Der extrem große Bewerber könnte von einem kleineren Vorgesetzten als schlechter führbar eingestuft werden als der gleich große oder kleinere. Alle Berater sehen sich bezüglich der Äußerlichkeiten in der Rolle, korrigierend einzugreifen, dies meist zu Beginn einer Beratung, allerdings erst nach dem Aufbau eines gewissen Vertrauensverhältnisses. Beim letzten Punkt der angesprochenen Äußerlichkeiten wird das Eingreifen als das Antizipieren und Ansprechen der möglichen Schwierigkeiten gesehen. Von diesem Punkt aus können dann Möglichkeiten des Umgangs mit den Schwierigkeiten diskutiert werden, denn natürlich ist es nicht möglich, den stark übergewichtigen Kandidaten schnell zu einer Gewichtsabnahme zu bringen oder den überdurchschnittlich großen zu verkleinern.

Gute **kommunikative Fähigkeiten** helfen den Kandidaten bei zwei ent-

scheidenden Schritten in ihrer beruflichen Neuorientierung. Zum einen können sie durch eine gute Ausdrucksfähigkeit das persönliche und vor allem erweiterte Kontaktnetz gut nutzen, wesentlich aber ist der Verkaufsprozeß „Vorstellungsgespräch“. Wer hier nicht über ein Minimum an Ausdrucksfähigkeit verfügt, wird es nicht schaffen, dieses Nadelöhr zu passieren. Schlechte kommunikative Fähigkeiten gelten als K.o.-Kriterium, und die Prognose ist dementsprechend schlecht. Nicht umsonst wird viel Zeit in der Beratung darauf verwandt, die kommunikativen Fähigkeiten zu trainieren. Das kann ein Telefontraining sein, in jedem Fall aber ist das Interviewtraining ein Muß. Ein Berater arbeitet mit einer externen Kommunikationstrainerin und sprach von Erfolgen, die selbst die Firma zur Rücknahme der Kündigung bewog.

Das **Motiv der Kandidaten, etwas zu finden**, wird von allen Beratern analysiert. Nicht selten zeigte sich bei sogenannten Long-termern, daß überhaupt kein Motiv vorlag, etwas zu finden, da beispielsweise durch die Berufstätigkeit der Frau genug Geld vorhanden war. Als Empfehlung an dieser Stelle könnte gelten, die Motivation noch systematischer in den ersten Gesprächen zu analysieren, um den Kandidaten auch unbewußte Motive deutlich zu machen und gegebenenfalls die Beratungen abzulehnen, die wenig Aussicht auf Erfolg haben werden.

In folgenden werden die Faktoren des Interviews dargestellt, die von Beratern zwar homogen eingeschätzt werden, die jedoch nicht durch die Beratung zu beeinflussen sind.

**Das Alter der Kandidaten** wird einheitlich als Faktor gesehen, der die Beratung erschweren beziehungsweise erleichtern kann. Durch die vom Outplacement-Berater gestützte optimale Bewerbungskampagne können Ältere natürlich ihr Alter bzw. den Nachteil der ihr Alter darstellt, wettmachen. Von daher besteht Konsens darüber, daß für Ältere eine stärkere Notwendigkeit besteht, in die Beratung zu gehen.

Begründet werden die Schwierigkeiten in der Neuorientierung nicht nur durch die Überzeugung der Personalverantwortlichen, daß Ältere weniger leistungsfähig sind, sondern dadurch, daß ja der Verlust des Arbeitsplatzes in höherem Alter einschneidender ist und weniger leicht zu verkraften als bei

Jüngeren. Dies bedeutet, daß die Älteren eine stärkere Anlaufphase haben, bis sie beginnen, sich ihrer Kampagne und dem Markt zu widmen. Dies kann aber nach einhelliger Beratermeinung auch dadurch aufgefangen werden, daß Ältere manchmal ihre Chancen erhöhen, weil sie diese Phase unverkrampft als kompletten Neuanfang begreifen und so offen Möglichkeiten reflektieren. Jüngere dagegen müssen in der Regel noch stärker ihre Familie ernähren und erleben den Jobverlust in einem eher jungen Alter als Bruch in ihrem Lebenslauf. Die angewandten Instrumente werden von den Beratern bei jüngeren und älteren Kandidaten differenziert eingesetzt, da der Marktzugang bei Älteren ein anderer sein muß. Die Beratung der älteren Kandidaten wird stärker als Herausforderung erlebt, während bei Jüngeren auch einfach nur die Vermittlung von Suchtechniken im Vordergrund stehen kann. Als spezielle Variante wurde die Beratung desjenigen Kandidaten genannt, der älter ist als man selbst, hier wird besonderes Fingerspitzengefühl verlangt.

Folgende (nicht trainierbare) Eigenschaften wurden von den Beratern übereinstimmend als erfolgsfördernd während der beruflichen Neuorientierung angesehen:

Ein gutes **Auffassungsvermögen** (auch synonym gebraucht für „Flinkheit“ im Erfassen, intellektuelle Neugier, man braucht nicht lange zu erklären, der entwickelt Fragen aus dem, was der andere sagt (im Bewerbungsgespräch)“) sowie ein **authentisches Auftreten** („im Gespräch überzeugend, weiß, was er sagt, einer, der dermaßen gut über sich Bescheid wußte, eine Persönlichkeit, mit der man etwas anzufangen weiß“) werden übereinstimmend als Fähigkeit angesprochen, die vom Berater zwar nicht zu beeinflussen sind, den Kandidaten jedoch maßgeblich zur erfolgreichen Beendigung seiner Kampagne führen. Ebenfalls in diese Kategorie gehört auch der Faktor **„erster Eindruck“**. **Fleiß** wurde übereinstimmend als *conditio sine qua non* angesprochen. Auffällig war in diesem Zusammenhang, daß die Kandidaten der guten Gruppe explizit als fleißig beschrieben wurden. Dies gilt auch für den Faktor Flexibilität. Hier wurde - ebenfalls in der guten Gruppe - angeführt, daß die Kandidaten besonders flexibel gegenüber der zukünftigen Arbeitsregion, aber auch bezüglich ihrer neuen Funktion und Firma im Sinne von Firmenimage waren. Diese Flexibilität wurde durch schnellere

und gut honorierte Arbeitsverträge belohnt. Von drei Beratern wurde der Begriff **Frustrationstoleranz** angesprochen, dies im Zusammenhang mit dem unermüdlichen Bewerben bzw. mit den Absagen, die es im Laufe der beruflichen Neuorientierung zu verkraften gilt. Nicht erwähnt wurde, inwieweit sich diese trainieren läßt. Ich halte es jedoch für selbstverständlich und für eine wichtige Berateraufgabe, die Kandidaten gerade in bezug auf die eingehenden Absagen zu unterstützen und die Auswertung der Absagen im Beratungsprozeß zu verwerten.

Einen erfolgreichen Kandidaten macht auch sein **Optimismus** während der beruflichen Neuorientierung aus. Ihm fällt es leichter, sein Kontaktnetz zu nutzen, da er die Bitte um Hilfe als selbstverständlich erlebt. Außerdem wird beraterseitig berichtet, daß man dem Optimisten lieber hilft und eventuell mehr für ihn tut als dem „Miesepeter“. Die **Zielstrebigkeit** der Kandidaten wird als wichtiger Punkt gesehen, bei zielstrebigem Kandidaten wird durchweg von kürzeren Beratungszeiten gesprochen.

Der Faktor **Motiv sich beraten zu lassen** hieß zu Beginn der Arbeit Top-Mann. Dahinter stand die häufig geäußerte kritische Frage, warum Top-Manager eigentlich die Hilfe eines Beraters brauchen, da sie sich ja wohl selbst gut genug verkaufen können müßten. Umbenannt und damit ausgeweitet ist der Faktor, da diese Frage eigentlich nicht nur Top-Manager betrifft, sondern die allgemeine Kritik berücksichtigt, warum man sich als Manager generell beraten lassen muß. Zumindest für denjenigen Leser, der selbst keine Beratungen durchgeführt hat, scheint dieser Punkt von Bedeutung und soll im folgenden durch die Beratermeinungen erhellt werden. Die Motive, die genannt werden, sind vielfältig. Der Kandidat kommt, weil es ihm der Arbeitgeber zahlt. Er meint, bestimmte Defizite zu haben oder sagt einfach, er könne die Bewerbungen durch die Beratung besser machen. Ein von einigen Beratern angesprochener Punkt ist, daß der heutige (Top) Manager von seiner Umgebung kaum noch konstruktive Kritik erfährt (Ist es dann in der Outplacement-Beratung zu spät?). Seine Kollegen haben eigene Motive, ihm Feedback zu geben oder auch nicht. Seine Frau kann seine Performance am Arbeitsplatz meist nicht beurteilen, weil sie die Gesetze seiner beruflichen Welt in der Regel nicht kennt. Gerade in so einer wichtigen Phase braucht der Manager einen Partner (in der Begrifflichkeit der

Outplacement-Beratung Sparringspartner genannt), der ihm Feedback gibt oder auch psychologisch die Trennungssituation und den eigenen Anteil daran aufarbeitet. Außerdem wollen viele Manager ihre Arbeitssuche eben genauso professionell angehen wie ihre Arbeit, und dies ist in der Outplacement-Beratung gewährleistet. Weitere durch die Berater aufgeführten Punkte sind, daß es sehr geschätzt wird, wenn dem Kandidaten die Büro-Ressourcen zur Verfügung gestellt werden, die sie aus ihrem bisherigen Alltag gewohnt sind. Dazu kommt aber auch eine intellektuelle Neugier, was da geboten wird bzw. was er noch dazu lernen könnte. Ergänzend kann noch gesagt werden, daß für jüngere Manager das Sich-Beraten-Lassen immer mehr eine Selbstverständlichkeit wird, in dem Sinne, daß sie ja auch Rechtsanwälte oder Steuerberater nutzen, warum dann nicht den Outplacement-Berater als Karriereberater? Dennoch willigen nicht alle Kandidaten nach dem Shoppergespräch oder dem Angebot des Personalmanns ein, die Beratung in Anspruch zu nehmen. Nach den Gründen ist im Interview nicht gefragt worden, sie sind jedoch schnell zu erläutern. Für viele stellt sich der Wert der Beratung in einem ersten Gespräch nicht dar, häufig hört man am Ende der Beratung, daß der Kandidat überrascht ist, wieviel ihm die Beratung über das Ziel – die Unterschrift unter einen Arbeitsvertrag – hinaus gebracht hat. Teilweise bieten Firmen, falls der Kandidat die Beratung nicht in Anspruch nehmen will, den Gegenwert zusätzlich zur Abfindung an. Für den Betroffenen läßt sich in der Regel in diesem Moment der Wert der Beratung noch nicht so erfassen, während 30 oder 40 TDM zusätzlich zur Abfindung eine Zukunftssicherung bedeutet, die greifbarer erscheint.

In engem Zusammenhang mit dem Faktor Motiv sich beraten zu lassen steht der Faktor **Offenheit** (sich beraten zu lassen). Er ist in allen dreizehn Interviews angesprochen worden und zählt somit für mich - ähnlich wie der Faktor Engagement/Aktivität - zu den Erfolgsfaktoren dahingehend, daß eine Beratung nur erfolgreich abgeschlossen werden kann, wenn sich der Kandidat auch beraten läßt. Synonym dazu wurden in den Interviews etliche Begriffe angeführt, die vollständig im Kapitel 4 zu finden sind und von denen ich jetzt einige zum besseren Verständnis dieses Faktors aufzählen möchte: „nichts annehmen können, den Empfehlungen nicht folgen, nichts aufnehmen, bockig sein, nicht änderungsfähig“. Die Vielzahl der Ausdrücke zeigt schon, daß das Phänomen, sich (nicht) beraten zu lassen, von jedem Bera-

ter reflektiert wird. Was spricht dagegen, den teuren Ratschlägen ausgewiesener Experten zu folgen? Als mögliche Begründung wurden beraterseitig die Ängste angeführt, die damit verbunden sind, sich vor einer letztlich fremden Person zu öffnen und Rat anzunehmen. Zum einen löst sicher die Anwendung der empfohlenen Instrumente, wie das Kontaktnetz oder die Direktbewerbung, per se Ängste aus. Dazu gehört weiterhin, sich in der Phase 1 der Beratung einem Assessment zu unterziehen. Man darf an dieser Stelle nicht vergessen, daß es sich bei den Kandidaten meist um Menschen handelt, die bereits seit ihrer Ausbildung einen erfolgreichen beruflichen Weg beschritten haben, den sie aus eigener Kraft bewältigt haben. Manche erleben die Beratung nun als Eingeständnis des Versagens in ihrem beruflichen Weg. Ihnen gegenüber sitzt ein/e Berater/in, der/die im Gegensatz zu ihnen einen Job hat. Überboten werden kann dieses Gefühl vielleicht noch dadurch, daß der Berater selbst in seinem beruflichen Leben nie so erfolgreich war wie der Kandidat selbst - warum nun noch von dieser Person Ratschläge annehmen? In den Interviews gab es neben den Schilderungen, warum jemand den Ratschlägen nicht folgt, auch beeindruckende Beispiele, wie durch Offenheit des Kandidaten eine erfolgreiche Beratung entstand. Offenheit ist eine Eigenschaft, die übrigens auch unabhängig von der Hierarchieebene anzutreffen ist, auf die die Kandidaten tätig waren. Das bedeutet, daß auch Top-Manager mit Jahresgehältern oberhalb einer halben Million durch Annahme der Ratschläge profitierten und mit Neugier jeden Schritt erwarteten. Dies sei erwähnt, um zu zeigen, daß es für jeden in der Beratung Wissenswertes gibt.

Als vierter wesentlicher Punkt in der Beratung wurde, neben dem Engagement, der Offenheit und den Fachkenntnissen die **Persönlichkeit** der Kandidaten genannt. Es war schwer, diesen Faktor von Punkten wie ‚Ausstrahlung‘, ‚erster Eindruck‘ und ‚Ich-Stärke‘ abzugrenzen. Letztlich ist Persönlichkeit ein Begriff, der auch im Personalwesen in der Bewerberauswahl so genannt wird, deshalb wurde dieser Begriff mit aufgenommen. Die Berater sprachen von Verknüpfungen zwischen der Persönlichkeit und der Offenheit in dem Sinne, daß nur der sich der Beratung offen stellen kann, der über eine stabile Persönlichkeit verfügt. Ebenso verbinden Fachkenntnisse und Persönlichkeit, daß sie einander auf dem Markt ausgleichen können. Natürlich läßt sich an der Persönlichkeit durch die Beratung nichts verändern. Es

ist jedoch möglich, durch die Beratung die richtige Zielposition für die richtige Persönlichkeit zu formulieren und zu suchen. Jeder Industriezweig und jede Unternehmensgröße, aber auch die unterschiedlichen Funktionen verlangen unterschiedliche Persönlichkeiten. Oftmals wird von Kandidaten der Fehler begangen, dort weiter zu suchen, wo sie vielleicht schon einmal aufgrund der wenig kompatiblen Persönlichkeit zur corporate identity des Unternehmens gescheitert sind. Hier ist es wichtig, gemeinsam mit dem Berater - durch seine Rückmeldung, aber auch durch die Informationen im Assessment - ein adäquateres Unternehmensumfeld bzw. die adäquatere Funktion zu finden. Weiterhin kann für die Darstellung der Persönlichkeit - sowohl im Videotraining als auch durch Kommunikationstraining - etwas getan werden. Mit dem Lebenslauf kann so ein „rundes Bild“ erzeugt werden, das zum Kandidaten und zu seinen Fähigkeiten paßt. Insofern sollte festgehalten werden, daß die Persönlichkeit des Kandidaten durch die Beratung sicher nicht verändert werden kann, die Auswahl der Zielpositionen oder die Darstellung am Markt kann in bezug auf die vorliegenden Persönlichkeit jedoch harmonisiert werden.

Heterogene Beratermeinungen lagen im Interview zu folgenden angesprochenen Punkten vor:

Der Nutzen, den die **Ausbildung** den Kandidaten in ihrer Neuorientierung bringt, wird eher kontrovers gesehen. Zitate belegen die Positionen „irrelevant“, „unterstützt positiv“, „kann negativ sein“. Ich denke, daß alle drei Positionen gelten, betrachtet man das Alter und die Situation der Kandidaten. Unterstützend wird eine (gute) Ausbildung bei eher jüngeren Kandidaten im Markt gesehen, bei Älteren ist die Ausbildung in der Regel irrelevant für die heutige Aufgabe geworden. Hier gibt es nur die Ausnahme, daß ein hoch qualifizierter Kandidat sich für eine einfachere Position bewirbt, dieser Fall war in dem erwähnten Zitat angesprochen worden; hier ist seine Ausbildung, allerdings mehr im Sinne von Qualifikation, eher hinderlich.

Im Zusammenhang mit der Kündigung müssen drei verschiedene Faktoren unterschieden werden:

- Der **Kündigungsgrund**: Hier war interessant zu erfragen, ob der Kündigungsgrund mit dem Erfolg der Beratung korreliert, also ob z. B. bei ei-



ner verhaltensbedingten Kündigung dasselbe schwierige Verhalten auch wieder in der Beratung gezeigt wird. Wenn als Kündigungsgrund Rationalisierung oder Umstrukturierung angegeben wird, könnte man eventuell prüfen, ob dahinter eine versteckte verhaltens- bzw. „Chemie“-bedingte Kündigung steckt.

- Ein weiterer Punkt betrifft den **Ablauf der Kündigung**. Ist sie schnell und fair über die Bühne gegangen oder hat sie sich vom ersten Gespräch bis zum tatsächlichen Ausscheiden lange hingezogen und damit den Kandidaten unnötig belastet? Ursprünglich wurde dieser Sachverhalt als Frage an die Berater gestellt, ob sie den **Ablauf der Kündigung** eruieren und dann ihre Schlüsse daraus ziehen und gegebenenfalls die Beratung danach ausrichten. In der Auswertung der Interviews findet sich dieser Punkt noch unter „Berater“ wieder und hieß „Berater analysiert die Kündigung“. Aufgrund der thematischen Nähe wird der Punkt hier mitaufgeführt.
- Der letzte Punkt betrifft die **Auswirkungen der Kündigung** auf den Kandidaten, d.h., inwieweit der einzelne Kandidat unter seiner Kündigung leidet und ob sich der Berater darauf durch Anpassung der Beratungsstunden einstellt.

Die Frage nach dem **Kündigungsgrund** der Kandidaten ist im Interview aufgenommen worden, um auch hier einen möglichen Zusammenhang zum Beratungserfolg zu eruieren. Gibt es Kandidaten, die aufgrund ihrer eher schwierigen Persönlichkeit gekündigt wurden und dann auch in der Beratung schwierig sind? Die Aussagen der Berater bestätigen dies nicht. Sie sind vage und lassen nur in einzelnen Zitaten zu erkennen, daß es einen Zusammenhang zwischen problematischen Kandidaten und problematischen Beratungen zu geben scheint.

Die Frage nach der **Analyse der Kündigung** durch den Berater wurde erst nach dem vierten Interview systematisch gestellt, da ein Zusammenhang im dritten Interview das erste Mal erwähnt wurde und mir bis dahin ein möglicher Zusammenhang nicht klar war. In den ersten drei Interviews sind von daher nur Textstellen analysiert worden, die darauf hindeuten, daß die Berater, wie oben beschrieben, arbeiten. Allen befragten Beratern - bis auf einen

- ist ein Zusammenhang zwischen dem Ablauf der Kündigung und der anschließenden Arbeits- (hier: Such-) fähigkeit der Kandidaten bewußt. Es gibt jedoch unterschiedliche Methoden, daraus Informationen zu generieren, des weiteren gibt es einen unterschiedlichen Umgang mit diesen Informationen. Ein Großteil der Berater erlebt, daß eine schnelle und faire Trennung, die nicht als persönliche Verletzung erlebt wird, dem Kandidaten hilft, auch schnell wieder aktiv zu werden und sich beruflich neu zu orientieren. War das Gegenteil der Fall (die Trennung zog sich über eine lange Zeit hin und viel „schmutzige Wäsche“ wurde gewaschen) dann brauchten die Kandidaten länger, um mit der Suche konstruktiv zu beginnen. Von der Duldsamkeit während dieser unschönen Phase ihres Lebens wird auf eine Duldsamkeit gegenüber unschönen Lebensumständen geschlossen. Dazu gehört auch die drohende oder bereits eingetretene Arbeitslosigkeit, die dann auch eher ertragen, als daß etwas dagegen getan wird. Eine Leidensfähigkeit hat sich etabliert. Ein Berater nutzt die Erzählungen über die Kündigung, um daraus abzuleiten, wie differenziert der Kandidat die Trennung erlebt hat und wie er dies reflektiert. Die Reaktion der Berater auf schwierige Kündigungen geht dahin, die Phase 1, also die Reflexionsphase, noch weiter auszudehnen, bis sie das Gefühl haben, daß der Kandidat marktfähig ist. Zwei Besonderheiten des Ablaufs der Kündigung seien noch erwähnt. Zum einen die Variante, daß zwar eine Kündigung vorliegt, der Kandidat aber von der Arbeit noch nicht freigestellt ist und seine Energie noch an das Unternehmen gebunden wird, er will ja alles noch gut hinterlassen. Dies hat starken Einfluß auf die vom Berater wahrgenommene Suchfähigkeit und Aktivität des Kandidaten. Eine weitaus gravierendere Form der „schlechten Trennung“- wie es ein Berater ausdrückt - ist die Situation, daß noch keine Kündigung ausgesprochen ist und der Kandidat „einfach mal so suchen soll“. Bei beiden Formen wird wahrgenommen, daß die eigentliche Beratung erst beginnt, wenn die Kandidaten freigestellt sind und den Aufhebungsvertrag unterschrieben haben.

Die **Auswirkungen, die eine Kündigung** auf den Kandidaten hat, beschreibt die Reaktionen der Kandidaten auf die Kündigung. Hier wird von einigen Beratern ein Zusammenhang mit dem Erfolg bzw. Mißerfolg der Beratung gesehen. Auf einen einfachen Nenner gebracht, lautet dies: Wer stark gelitten hat, braucht länger. Andere Berater machen die Beobachtung,

daß die Trennung vom Unternehmen keine oder kaum Auswirkungen auf den Kandidaten und demnach auf seine berufliche Neuorientierung hat. Analog zu dieser Auffassung gestalteten sich dann natürlich die Beratungsstunden. Liegt die Überzeugung vor, daß die Kündigung Auswirkung auf den Kandidaten hat, wird in den Beratungen darauf eingegangen. Die Gespräche über den Ablauf und die Auswirkungen sind nach Beratermeinung auch ein Muß, denn ohne die Verletzung durch Gespräche zu bearbeiten, kann der Kandidat beruflich kaum wieder fündig werden. Andere Berater konstatieren zwar eine starke Bedrücktheit oder eine starke Verletzung, sie gehen jedoch nicht explizit darauf ein in dem Sinne, daß die Gefühle des Kandidaten angesprochen oder zum Thema in den Beratungssitzungen gemacht werden. Erklärt werden kann dies sicherlich mit den beruflichen Werdegängen der meisten Berater, die im allgemeinen selbst Führungspositionen in der Industrie innehatten und über keine therapeutische Ausbildung verfügen. Es ist vor diesem Hintergrund verständlich, daß sicher Mitgefühl ausgedrückt wird, professionelle Trauerarbeit kann jedoch nicht angeboten werden. Dies kann auch mit dem Konzept der Outplacement-Beratung erklärt werden, es handelt sich eben nicht um eine therapeutische Arbeit, sondern um eine hochprofessionelle Bewerbungsberatung. Durch eben diese stark professionell-geschäftliche Aufmachung der Outplacement-Büros wird von den Kandidaten implizit auch „Haltung“ erwartet. Dies beginnt beim professionellen Outfit, welches trotz Arbeitslosigkeit gefordert wird - der Jogging-Anzug ist Tabu - und wird gestützt durch die bekannte Büroatmosphäre mit Unterschriftenmappen, Diktaphon und Sekretariat, also einen „richtigen“ Arbeitsplatz also und keine psychotherapeutische Praxis. Dahinter steht aber auch ein Konzept. Als Drake und Beam, beide übrigens Psychologen, die Outplacement-Idee entwickelten, wurde als vorteilhafter für die Suche eingeschätzt, auch äußerlich weiterhin in einer Art professionellem Zustand zu bleiben, statt auf Jogging-Anzug umzurüsten. Dies bedeutet, daß die Kandidaten angehalten wurden, im Anzug zu erscheinen, um sowohl innerlich als auch äußerlich Haltung zu dokumentieren, analog zu der Überzeugung, daß Outplacement nichts Ungewöhnliches ist, sondern nur ein Schritt im Leben eines Managers genauso wie ein „Sabbatical“. Auch meine Erfahrung als Beraterin kann dieses Konzept nur bestätigen. Benötigt ein Kandidat tiefergehende Hilfe, so wird die Beratung in der Regel ausgesetzt und

dem Kandidaten professionelle Hilfe weitervermittelt.

Derzeit stellt sich die Frage, ob das Angebot einer intensiven Trauerarbeit überhaupt Bestandteil der Beratung sein sollte. Ein kleinerer Teil der Berater verfügt über therapeutische Ausbildungen und ist Diplom-Psychologe/in, bei diesen wurde in den Interviews die weitaus stärkere Bereitschaft deutlich, das Thema Trennung intensiv zu bearbeiten.

Übereinstimmend wird das **Fachwissen** als wesentlicher Punkt bei der beruflichen Neuorientierung angesehen. Heterogen allerdings ist die Meinung, inwieweit Fachwissen eventuelle Verhaltensdefizite des Kandidaten, Schwächen in seiner Art, sich zu präsentieren, oder im Bereich Kommunikation kompensieren kann und umgekehrt. Diese konträren Positionen wurden in der Aussage vereint, daß sowohl das Fachwissen als auch die Persönlichkeit gleichgewichtig anzusehen sind. Allerdings fällt es dem Personalverantwortlichen schwer, das Fachwissen exakt zu beurteilen. Auch wenn in den Vorstellungsgesprächen in der Regel neben dem Personalfachmann der Fachvorgesetzte Fragen stellt, so zeigt sich die Tiefe und Umsetzungsfähigkeit des Wissens erst in der praktischen Arbeit. Anders ist dies mit Persönlichkeit, Kommunikations- oder Präsentationsfähigkeit der Kandidaten. Diese zeigen sich bereits in einem ersten Telefonat, und das Vorstellungsgespräch bietet eine gute Plattform, um hier die Stärken zu zeigen. Die Aufgaben, die den Beratern in bezug auf das Fachwissen zufallen, sind vielfältig: Zunächst hat der Berater die Aufgabe, den Kandidaten darauf hinzuweisen, sein Fachwissen auch während der beruflichen Neuorientierung auf dem laufenden zu halten. Dies kann durch Seminare, Literatur oder Messebesuche geschehen. Selbstverständlich gilt dies nur für die Ebene der Spezialisten und nicht für das gehobene Management, das sich sowieso von ihren spezifischen Fachkenntnissen weg entwickelt hat, um Führungspositionen zu übernehmen. Eine weitere Aufgabe des Beraters ist es, die Definition der Zielposition des Kandidaten zu verändern, der nur wenig Fachwissen anzubieten hat und dessen Lebenslauf dementsprechend schlecht aussieht. Hier wird die Beratungsleistung darin gesehen, dem Kandidaten eine realistische Zielposition zu „verkaufen“ und ihn anschließend bei der Suche danach zu unterstützen. Heterogen in bezug auf das Fachwissen ist auch die Überzeugung der Berater, adäquat über das Fachgebiet

reden zu können. Nicht alle sehen sich dazu in der Lage, nicht alle halten dies für ihre Aufgabe. Andere analysieren das Fachwissen exakt und arbeiten sich darin ein. Zusammengefaßt läßt sich sagen, daß die Beratung einheitlich als wesentlich leichter aufgefaßt wird, wenn gutes Fachwissen da ist, das der Kandidat dann nur noch in der richtigen Art und Weise anbieten muß. Ist kein Fachwissen da, wird die Beratung zum Problem.

Die Aussagen zur **Familie** sind innerhalb der Berater widersprüchlich. Einige erleben die Familie generell als großen Rückhalt, die sogar die Entscheidung, sich überregional zu bewerben, stark erleichtert, da sie umzugsbereit ist. Andere Berater berichten von starkem finanziellen Druck, der durch die Familie entsteht, dies nicht nur, weil durch die vorhergehende Position hohe Fixkosten entstanden sind, sondern vor allem, weil ein Anspruchsdenken vorliegt, den derzeitigen Status sowohl materiell als auch gesellschaftlich aufrechtzuerhalten. Dies schränkt manche Kandidaten in der Auswahl der Zielfirmen stark ein. Firmen bzw. Positionen, die das derzeitige Gehalt nicht bezahlen, fallen damit aus der Suche ebenso heraus wie Firmen, die keinen „großen“ Namen haben und somit dem gesellschaftlichen Anspruch nicht genügen. Sind die Ehefrauen ebenfalls berufstätig, stellt sich dies als Hindernis in zweierlei Beziehung heraus. Zum einen ist das Geld da, um das Nötigste zu bezahlen, es kommt also aus materieller Hinsicht nicht zu einer Drucksituation, die in den meisten Fällen konstruktiv sein kann. Zum anderen fehlt, wegen des beruflichen Engagements der Frau, die Mobilität, sich überregional zu bewerben. Das Einbeziehen der Familie wird von einigen Beratern befürwortet und könnte nach Beratermeinung fruchtbar genutzt werden, ist aber im Beratungsalltag eher selten. Der Grund dafür ist nicht selten die fehlende Kommunikation des Kandidaten mit seiner Frau über berufliche Dinge. Die Mitnahme zu den Beratungsstunden würde ja dann dazu führen, daß die Frau mit einigen Punkten aus dem Berufsleben des Mannes konfrontiert werden würde, in einigen Fällen meiner Praxis wurde sogar der gesamten Familie und damit natürlich auch dem gesamten Lebensumfeld die Trennung vom Unternehmen vorenthalten. Erst das Insistieren meinerseits mit anschließenden Beratungsstunden, die nur die Situation zum Inhalt hatten, der Familie die Kündigung beizubringen, führte dazu, offen über die Situation zu sprechen.

Als **Long-termers** werden in der Outplacement-Beratung diejenigen Kandidaten beschrieben, die mindestens ein Jahr nach einem neuen Arbeitsvertrag suchen, teilweise aber auch jahrelang in der Beratung bleiben. Die Frage nach der Beschreibung der sogenannten Long-termers sollte den Kandidaten charakterisieren, der eine schlechte Prognose hat. Diese Charakterisierung sollte den Beratern gleich zu Beginn helfen, einen möglichen Long-termer schneller zu identifizieren, um besondere Maßnahmen zu ergreifen und so vielleicht einen Teil der zukünftigen Long-termers zu verhindern. Die gewünschte Charakterisierung blieb aus, statt dessen wurden nur Einzelfälle beschrieben, die sich eher schlecht verallgemeinern lassen. Einige Gemeinsamkeiten kann man nur damit beschreiben, daß dem Long-termer die oben aufgeführten Eigenschaften fehlen, die den positiven Kandidaten auszeichnen.

Die Mobilität der Kandidaten wurde nur von zwei Beratern angesprochen die sich allerdings auch noch insofern konträr äußerten, als sowohl eine starke Mobilität bei den Kandidaten festgestellt wurde, als auch überhaupt kein Umzugswillen erkennbar war. Die geringe Diskussion dieses Punkts ist um so erstaunlicher, als in den Medien oft und eindringlich von dem fehlenden Mobilitätswillen der Arbeitnehmer im interkulturellen Vergleich gesprochen wird. In der Beratung scheint es kein Thema zu sein.

## 7 Aussagen zum Beratungsprozeß in den Interviews

Wie auch im Kapitel sechs werden hier zunächst die Faktoren alphabetisch angeführt und unter 7.2 zusammengefasst und interpretiert.

### 7.1 Alphabetische Erläuterung der Faktoren

- Abbruch der Beratung

Einen vollkommenen Abbruch der Beratung hat bisher noch kein Berater erlebt, allerdings gibt es Beraterwechsel der Kandidaten (G, 32).

- Administration 1 (technischer Service)

Mit Administration ist generell der Büroservice gemeint, den die Kandidaten neben der Beratung bekommen. Sie ist offizieller Bestandteil der Beratung und wird den Unternehmen getrennt von der Beratungsleistung in Rechnung gestellt. Bei der Interviewauswertung ist die Administration einerseits unterteilt worden in Sekretariatsservice und Recherchemöglichkeiten etc. (Service) und andererseits in den eher sozialen Service. Sozialer Service bedeutet, daß es für die Kandidaten einen Ort gibt, an den sie täglich hinkommen können, um sich mit anderen Kandidaten auszutauschen, Kaffee zu trinken, Zeitung zu lesen und um beim Empfang einen ersten Anlaufpunkt zu haben

Keiner der erfragten Faktoren erhielt so heterogene Antworten wie dieser Punkt. Beraterin K (6) sieht die Bürounterstützung für weniger als die Hälfte der Kandidaten als wichtig an. Als Begründung führte sie an, daß ein Großteil schon zu Hause mit den entsprechenden Geräten ausgestattet ist, um alles selbst zu machen. Bei Kandidaten, die mit sofortiger Wirkung freigestellt werden und damit von einem Tag auf den anderen keine Sekretärin haben, wird die Notwendigkeit der Büronutzung stärker gesehen als bei Kandidaten, die ihr Büro und Sekretariat noch weiter benutzen dürfen (D, 67), (J, 116). Immer stärker in die Bewertung fallen auch die Recherchemöglichkeiten, die angeboten und in der Beratung sinnvoll genutzt werden (D, 100) (H', 24). Berater L (13) und H (32) sehen den Vorteil der täglichen Anwesenheit darin, daß der Kandidat in seiner Aktivität auch kontrolliert werden und man als Berater schnell auf Aktuelles reagieren kann. Kritisch sieht L, daß man-

che Berater bei einem täglich anwesendem Kandidaten das Gefühl haben, sie tun etwas für ihn, was faktisch jedoch nicht gegeben ist.

Der Zusammenhang zwischen starker Büronutzung und erfolgreicher Neuorientierung wird von den Beratern unterschiedlich gesehen. L (14): *„Und jetzt, bei einigen solchen Menschen entsteht so eine Situation, daß sie den ganzen Tag Zeitung lesen oder irgend welche Bücher weil .... oder den Kompaß angeschaut haben, aber eigentlich entsteht keine richtige Arbeit“*.

Hier wird der Druck, der durch die fehlende Arbeit entsteht, durch (Schein) Aktivität kompensiert, auch I (231): *„Die fahrn ja jeden Morgen dahin und nachmittags wieder nach Haus, ich tue ja was, genau Selbstbetrug so aber so und ehm ja“*.

E (27) spricht von einer eindeutig höheren Wirksamkeit der Arbeit, wenn sie im Büro des Outplacement-Beraters und nicht zu Hause gemacht wird, denn zu Hause fehlt die geschäftsmäßige Atmosphäre, und der Kandidat wird eher abgelenkt. Gerade diese Atmosphäre bezeichnet Beraterin B (10) als *„nicht vertraut“* und damit für die Kandidaten nicht attraktiv. Sie beobachtet, daß der angebotene Büroservice kaum genutzt wird (12) und nur als Verkaufsargument bei den Firmen Gewicht hat.

- Administration 2 (sozialer Service)

Mit diesem Faktor sind eher die atmosphärischen Dinge gemeint, die mit dem Büroservice zusammenhängen. Das folgende Zitat verdeutlicht dies. (L, 13): *„Eins muß man ganz klar sagen, einige Menschen brauchen diese Büroatmosphäre, Kaffeegeruch und so weiter. Das ist tatsächlich so ... und mal ein bißchen ausspannen und ihren Berater auch fordern ... jeden Tag da eine Stunde irgend etwas zwischen Tür und Angel abholen, aber denen ist fast egal, ob die kommen oder nicht, die würden sowieso arbeiten“*.

Der Austausch zwischen den Kandidaten scheint nicht so wichtig, und dies spiegelt sich nicht nur in den Aussagen zum Punkt Kandidatentreff wider. Wichtig ist vor allem das Gespräch mit den Mitarbeiterinnen des Sekretariats (H, 33) und am Empfang. F (71): *„..... aber die Frau Z.... L. jetzt, die, es gibt keine Verabschiedung, wo sie nicht ..... wie sagt man... man kommt hier*



*rein und hat schlechte Laune, und da wird man da vorne von Frau L. begrüßt, und dann ist es schon besser. Die ist ein Riesenasset. Und das halte ich für einen wichtigen Grund“.* Das Gespräch mit dem Sekretariat wird von einigen Beratern auch bewußt in die Beratung mit einbezogen in dem Sinne, daß mit dem Sekretariat gezielt andere Dinge besprochen werden können und sollen als mit dem Berater.

H' (20-23): *„Ganz sicherlich wichtig in Form des Sekretariats ... eh ... Wir haben also von Anfang an Wert darauf gelegt, hier Mitarbeiterinnen zu haben, die dafür auch ein Gespür haben, wie sie mit den Kandidaten und den Klienten umgehen können ... eh ... weil - und das knüpft so ein bißchen an das, was der U. eben gesagt hat - ...ehm... wenn die Autorität, wenn der Berater wirklich eine Autorität ist, gibt es im Vorfeld manchmal Dinge, die lieber da draußen abgeladen werden, ... als daß die also im Endeffekt hier schon dann problematisiert hereinkommen. Unsere Damen sagen den Klienten hier durchaus schon: ‚Also, was Sie da geschrieben haben, liest sich eigentlich nicht so gut. Bevor Sie das reingeben, also sag ich, würd' ich mal sagen, ändern Sie das mal um.‘ - oder so. Also, das passiert dann mehr auf einer kameradschaftlichen, kollegialen Ebene, und das nehmen die auch an. Aber das natürlich hat auf der anderen Seite zur Voraussetzung, daß der Service hier von Damen gemacht wird, die dafür eine Sensibilität haben“.*

Bei den Antworten zur Administration muß berücksichtigt werden, daß die Berater aus unterschiedlich großen Büros kommen. Die größeren Büros haben gleichzeitig 60-80 Kandidaten in der Beratung, während die kleineren 10-15 Kandidaten haben. Dies führt zu ganz unterschiedlichen Atmosphären, und auch die Qualität des Büroservices unterscheidet sich: Die größeren Büros verfügen über einen Sekretärinnenpool, während die kleineren nur über ein bis zwei Schreibkräfte verfügen und keinen eigenen Empfang haben, der z. B. die Kandidatenräume vergibt. Weiterhin gibt es unterschiedlich ausgestattete Büros hinsichtlich Lage, Architektur, Mobiliar etc. Auch dies kann zu einer höheren bzw. niedrigeren Akzeptanz der Kandidaten führen und Einfluß auf die Nutzung des angebotenen Services haben. Zusammengefaßt zeigt sich eine heterogene Meinung über den Nutzen des Faktors Administration für die Beratung.

- Auswirkung der Beratungstätigkeit auf den Berater

Dieser Faktor sollte den Zusammenhang zwischen dem Verlauf der Beratung und der Beraterbefindlichkeit respektive Aktivität aufzeigen. Es ist also ein Faktor, der ebenso die Interaktion Berater/Kandidat beleuchtet wie auch den Punkt gern/ungern zu beratende Kandidaten sowie Antipathie/Sympathie.

Alle Berater berichten davon, daß sie sich besser fühlen, wenn die Beratung gut läuft (K, 56), (G, 11), (I, 91). Ein Zusammenhang ist klar erkennbar und wird damit begründet, daß der Berater auch gern Erfolg hat, denn der Berater lebt von seinen Erfolgen (J, 64) und (H', 58). Die Beratung wird dann auch anders durchgeführt und entspricht damit den Aussagen zu den gern zu beratenden Kandidaten sowie Sympathie und Antipathie, der Berater wird motiviert, mehr zu tun. Die Frage ist, inwieweit es der Berater schafft, sich von einer schlecht laufenden Beratung zu distanzieren oder es den Kandidaten nicht merken zu lassen, daß ihm die Beratung, aus welchen Gründen auch immer, nicht ganz leichtfällt. Dies wird ganz unterschiedlich beantwortet.

CR: *„Belastet Sie denn das, die Beratung.... in einigen Fällen?“*

E (52): *„Absolut nicht..... Das heißt nicht, daß ich keinen Anteil nehme an der Entwicklung, an dem Schicksal der Kandidaten, aber - ähm - ich schlafe deswegen nicht schlechter. Auch wenn ich einen Problemfall habe, wenn ich bei meinem Gegenüber weiß, daß er schon lange in der Beratung ist und nicht weiterkommt, nicht“.*

Unterschiedlich sind auch die Reaktionen auf eine schlechte Beratung. Um die Situation zu verbessern, kann ein Beraterwechsel in Betracht gezogen werden. Auch der Einsatz oder der verstärkte Einsatz von Instrumenten (hier technische Register ziehen) (I, 99) wird angesprochen. Der Grund, warum die Beratung schlecht läuft, wird in der Beratung in der Regel thematisiert. Oftmals wird davon ausgegangen, daß sowohl der Arbeitsplatzverlust als auch die wenig erfolgreiche Beratung durch ein und dasselbe Verhaltensschema des Kandidaten bedingt sind. Daher sehen sich einige Berater in der Pflicht, dies zu analysieren, zurückzumelden und in den Beratungsver-

lauf zu integrieren (H, 97, 98).

- Auswirkung der Outplacement-Beratung auf den Kandidaten

Ich habe diesen Faktor aufgenommen, weil die Berater unterschiedliche Auffassung darüber hatten, welchen Umfang die Beratung haben soll. In welche (persönliche) Bereiche des Kandidaten darf und soll sie eingreifen? In welchem Umfang soll der Kandidat von der Beratung profitieren? Ist die Beratung erfüllt, wenn er einen neuen Arbeitsvertrag in der Tasche hat, oder aber soll sich auch Grundsätzliches im Verhalten des Kandidaten verändern? Das heißt, daß die Beratung eher einen Coaching- bzw. einen fast therapeutischen Ansatz hat? Die unterschiedlichen Beratermeinungen zeigen sich auch im Faktor 'Ziel der Beratung'.

Beraterin A sieht die Beratung erfolgreich beendet, wenn der Kandidat nicht nur einen neuen Job hat, sondern andere Konfliktlösungsstrategien im nächsten Job entwickelt (A, 29). Ähnlich umfassend sieht es Berater I (68), seine Beratung umfaßt nicht nur Diskussionen über Werte, sondern es kann auch durch die Gespräche zu radikalen Veränderungen im Leben der Kandidaten kommen (131-134). Ein Anwachsen der sozialen Kompetenz und Kommunikationsfähigkeit beobachtet Berater F (60). Grenzen sieht Beraterin K (72) in der Beratung: „...*ich kann den nicht ummodelln...*“.

- Beratung im Team

Die Beratung im Team bzw. das Hinzuziehen von anderen Beratern wird positiv gesehen. Ein Grund für die gemeinsame Beratung ist der unterschiedliche berufliche Hintergrund bzw. das unterschiedliche Wissen der Berater, das man bei einigen Beratungen gut gemeinsam nutzen kann (K, 37), (F, 12). Weiterhin gibt es in jeder Niederlassung Spezialisten für einzelne Beratungsschritte. Diese Spezialisten werden nicht benannt oder speziell ausgebildet, sondern sie entwickeln sich analog zu den eigenen Vorlieben der Berater. D (114): „...*aber daß man bei bestimmten gewissen Beratungsschritten, vielleicht Spezialisten hat und die dann da heranzuführt, ob man dann vielleicht noch gewisse Dinge ... also, nehmen wir mal an, ich bin vielleicht gut in vielen Dingen, aber Videotraining ist nicht so mein Ding, und das ist Ihre große Leidenschaft, und alle sagen also, da? kann die am aller-*

*besten! - Nicht? - Also das man so eine mit solchen Gedanken - sagen wir mal - das eine oder andere optimieren kann“.*

Im Team werden auch sogenannte Problemfälle besprochen, wenn ein Berater nicht mehr weiter weiß, kreative Anstöße oder einfach Unterstützung von seinen Kollegen braucht (E, 13), (H', 6).

- Beziehung Kandidat/Berater

Obwohl die Outplacement-Beratung nach einem gewissen gleichförmigen „Programm“ abläuft, ist doch die Beziehung zwischen dem Kandidaten und seinem Berater besonders wichtig und wurde deshalb im Interview hinterfragt.

Nach Auffassung einiger Berater bietet nur eine gute Beziehung (F, 10) überhaupt den Nährboden dafür, daß sich der Kandidat beraten läßt und *„es dem Berater überhaupt abnimmt“* (I, 48). Je besser die Beziehung ist, umso weniger empfindet der Kandidat die Beratung als etwas Fremdes, als etwas, was ihm vorgeschrieben wird, sondern sieht sich als Initiator aller Schritte (G, 9). Allein das Interesse an dem (beruflichen) Schicksal der Kandidaten hilft diesen in ihrer Situation (A, 64). Berater H und H' sehen eine Grenze in der Beziehung, sie darf eine gewisse Schwelle in bezug auf Nähe und Vertrautheit nicht überschreiten (H, 20-24), *„damit der Berater seine Autorität nicht verliert“*. Hier müßte hinterfragt werden, wie der Berater Autorität definiert.

Schlecht verlaufende Beratungen werden auch eher als „schlechte Beziehung“ erinnert und umgekehrt (E, 39), (L, 84), (G, 61, 62, 69): *„Ja, ich glaube schon, daß, wenn man keinen richtigen Zugang findet zu dem Menschen und zu dem, was daran problematisch ist, daß man irgendwie so spürt – es muß ja auch nicht richtig ausgesprochen werden – hoppla, das wird wohl sein schwierigster Punkt sein. Dann müßte ich das nicht ausbreiten. Es geht mir nicht darum, daß das alles serviert wird. Aber daß man ein Gespür dafür kriegt, das halte ich für richtig. Wenn man das nicht hat, dann - glaube ich - kann man auch nicht gut beraten. Dann ist keine gute Vertrauensbasis da, dann vertut man sich vielleicht mal, sagt vielleicht mal was Falsches oder begreift nicht richtig, wo die hinwollen ... merkt manches nicht. Ich glaube,*

*daß es der Knackpunkt ist*“. Wobei „schlechte Beratung“ nicht unbedingt bedeuten muß, daß der Kandidat eine lange Suchzeit hatte. Schlecht kann auch bedeuten, daß keine tiefe Beziehung entstanden ist, die dann Basis für eine intensive Beratung geworden ist, wie Berater L kommentiert (34): *„die Güte der Beratung ist davon (der Beziehung) abhängig“*. F (15) nennt für die eher schlecht verlaufende Beratung zwei Gründe. Zum einen führt eine Beratung in der keine positive Beziehung zwischen Berater und Kandidat entstanden ist dazu, daß der Berater nicht sein Bestes gibt, zum anderen empfindet er, daß die fehlende positive Beziehung beim Kandidaten zu einer Art Rivalität zwischen Berater und Kandidat führen kann, der Kandidat öffnet sich nicht und ist den Ratschlägen und Meinungen des Beraters gegenüber kritischer eingestellt, als das bei einer positiven Beziehung der Fall ist.

Die Mehrheit der Berater ist erstaunt, wie bereit die meisten Kandidaten sind, ein offenes Verhältnis einzugehen und wie schnell sich dieses im Beratungsverlauf entwickelt (J, 24), (F, 19).

(E, 45): *„Ich finde, ich bin eigentlich immer wieder erstaunt, wie schnell sich so ein Vertrauensverhältnis entwickeln kann. Ich habe also hier, an einen Kandidaten denke ich, der war für die Tabakindustrie als Lobbyist tätig und nannte sich auch so. Mit dem macht man hier die Phase 1 und überlegt, ob man nicht eine selbständige Tätigkeit aufnehmen sollte oder so was, der sagte mir mal `Herr S. so gut wie Sie kennt mich kein Mensch, nicht mal meine Frau“*.

- Dauer einer Beratungssitzung

Zu diesem Faktor gibt es unter den Beratern nur zwei Meinungen: Entweder terminiert man die Beratungsstunde vorher und begrenzt sie auf maximal zwei Stunden oder man berät mit „Ende offen“ (H, 11, 47), (H', 10, 11). Aussagen, daß die eine oder andere Variante Einfluß auf die Qualität oder den Ausgang der Beratung haben, gibt es nicht.

- Definition (gute) Outplacement-Beratung

In den Interviews fielen die unterschiedlichen Definitionen, einer Outplacement-Beratung auf. Im folgenden sollen sie dargestellt werden.

Beraterin A (4-7) vergleicht die Beratungssituation im weitesten Sinne mit einer therapeutischen Situation. Sie sieht ihre Aufgabe darin zuzuhören, über die Ängste, Wut und Kränkung im Zusammenhang mit der Kündigung zu sprechen und dem Kandidaten eine Struktur für seinen Tagesablauf anzubieten. Ihrer Auffassung nach ist es im Freundeskreis nicht möglich, monatelang über das Thema berufliche Neuorientierung zu sprechen. Das heißt, in der Beratung macht sie damit Beziehungsangebote, die über das hinausgehen, was im Freundeskreis möglich ist. Diese Punkte sind für alle Kandidaten nach ihrer Auffassung gleich wichtig. Individuell ist, in welchem Maße die Unterstützung durch die angebotenen Methoden im Bewerbungsprozeß gefragt ist.

Auch Beraterin K (11, 55, 87-89) sieht den Anteil Zuwendung versus Techniken abhängig von dem Bedürfnis des Kandidaten, weist jedoch die Nähe zur Therapie weit von sich, da die Persönlichkeit nicht verändert werden soll, dies sei nicht der Auftrag. Zentral sieht sie das Thema Bestandsaufnahme zu Beginn der Beratung, hier wird ein Ziel definiert, das durch ein psychologisches Coaching erreicht werden könnte und nicht durch Outplacement-Beratung.

Beraterin G (2) sieht als wichtigsten Punkt an, die Initiative des Kandidaten zu fördern. Dies geschieht durch die Beratungsgespräche, die ihm helfen, seinen „Ballast“ loszuwerden. Wichtig ist, ihn in seiner Zielfindung zwar zu unterstützen, ihn aber nicht autoritär zu führen. Dafür braucht man ein Gespür für die Persönlichkeit des Kandidaten und für seine Bedürfnisse und sollte nicht einfach nur das „Programm“ abarbeiten (22). Daß die Beratung mit einem neuen Arbeitsvertrag abgeschlossen wird, setzt G voraus, Priorität hat für sie die Qualität der Beratung hinsichtlich einer eher intensiven Beziehung zum Kandidaten (53): *„Aber dieses subjektive Gefühl wäre mir ja wirklich wichtig, nach einer Beratung. Ob mir jemand sagt: ‚Mit Ihrer Hilfe habe ich schnell etwas gefunden oder ob mir jemand sagt: ‚Vielen Dank, ich bin gerne zu Ihnen gekommen und habe mich gut behandelt gefühlt.‘ Da wäre mir das Letztere wichtig. Daß er was kriegen muß, ist mir ja klar, aber die Qualität, daß er sich menschlich und würdig behandelt fühlt, finde ich ganz wichtig. Und da kann man, glaube ich, auch mit Kandidaten umspringen, daß die nicht würdig behandelt sind. Und nicht gucken, was das für jemand*

*ist, sondern sagen: „Ich bin der Berater, und Du hast zu spüren“.*

Berater L (18, 43, 78) sieht die Beziehung zwischen Kandidaten und Berater wie die zu einem Rechtsanwalt. Der Berater berät, kontrolliert auch, bringt den Kandidaten jedoch nicht in eine Abhängigkeit. Der Berater soll auf den Kandidaten einwirken, auf daß der die richtigen Schritte tut, und ihn über seine Außenwirkung informieren und ggf. dahingehend beraten, diese konstruktiv zu verändern. Allerdings setzt L die Bereitschaft des Kandidaten voraus, sich zu verändern, denn er konfrontiert auch die Kandidaten und „betütelt“ sie nicht nur. Sich als Berater selbst fachlich in die unterschiedlichen beruflichen Hintergründe einzuarbeiten, setzt L voraus.

I (7, 8, 11, 47, 48, 63) beginnt auch zunächst, seine Kandidaten zu stabilisieren, bevor er dann mit einer Phase des Bewußtmachens der bisherigen Leistungen und Erfolge des Kandidaten beginnt. Diese Reflexion, zusammen mit der methodengestützten Beschaffung eines Jobs, ist seine Definition der Beratung (auch H, 2). Zusätzlich sieht H auch die Planung der weiteren Karriere im Sinne eines Karrieremanagements. Diese Vokabel ist ihm auch lieber als Outplacement (81). H' (1) sieht als wesentlichen Punkt, schnell einen adäquaten Job zu bekommen.

Da die Definitionen in vielen anderen Faktoren aufgegriffen und eigentlich präzisiert werden, möchte ich die Zusammenfassung dieses Faktors mit dem Zitat von K (89) abschließen: *„Ich denke, der Ansatz in der Beratung ist so unterschiedlich, wie die Berater sind“.*

- Definition des Erfolgs der Beratung im Sinne von Ziel der OUTPLACEMENT-Beratung

Ziel der Beratung ist es (A, 29-35), einen Job zu finden und dann dort die anstehenden Konflikte besser lösen zu können. K (12) definiert das Ziel der Beratung als den neuen Job, der gefunden werden muß. Gleichzeitig sieht sie als inhaltliche Aufgabe der Beratung, eine Bestandsaufnahme durchzuführen.

L (48-51) definiert den Erfolg der Beratung damit, daß *„sich der Kandidat mit dem gut fühlt, wie er sich jetzt beschäftigt“*. Er überläßt die Zieldefinition dem

Kandidaten selbst, denn die Motive der einzelnen Kandidaten sind sehr unterschiedlich. Nur sollte man sich am Ende der Beratung fragen, ob sich die Erwartungen vom Beginn der Beratung erfüllt haben.

J (32) sieht als Ziel der Beratung die Unterschrift unter einem Arbeitsvertrag, verbunden mit einer tragfähigen Beziehung zwischen dem Kandidaten und dem (neuen) Unternehmen.

I (68) definiert den wesentlichen Wert der Beratung in der Reflexion des Kandidaten darüber, was er wirklich will. Für H (2) ist Erfolg der Beratung, wenn der Kandidat eine Beschäftigung im Anschluß an seine Kündigungsfrist realisiert, die es ihm erlaubt, seinen Lebensstandard aufrecht zu erhalten.

Zusammengefaßt sehen die Berater als Erfolg der Beratung in erster Linie den Abschluß eines neuen Arbeitsvertrags. Einen hohen Stellenwert hat aber auch die gemeinsame Bestandsaufnahme.

- Differenziertes Angebot

Mehrfach wurde von den Beratern angesprochen, daß die Kandidaten eine Beratung mit unterschiedlichen Schwerpunkten brauchen. Durchgängig konstatieren die Berater, daß sie die Beratungen individualisieren. Sie gehen mit den Kandidaten unterschiedlich stark „in die Tiefe“, das heißt unterschiedlich intensiv mit den Kandidaten über dessen Person und sein persönliches Umfeld zu sprechen. Einige Kandidaten wünschen sich als Schwerpunkt der Beratung im wesentlichen das Vermitteln der reinen (Such-)Techniken. Zunächst soll hier auf die beraterseitigen Variationen eingegangen werden, im Verlauf dieses Abschnitts wird über die vermuteten Erwartungen der Kandidaten berichtet.

Für alle gibt es einen roten Faden, der die Richtung vorgibt K (83): *„Starr ist das Gerüst, das Programm, da müssen sie durch mehr oder minder intensiv, aber irgendwie und alles drum herum ist eigentlich flexibel am Bedarf orientiert, an der Persönlichkeit orientiert“.*

Beraterin A (6, 7) nennt die Erweiterung des „Programm“s, das sie anbietet, Coaching. Da sie eine therapeutische Ausbildung hat, verfügt sie ihrer Mei-



nung nach über die relevanten Kenntnisse, die Kandidaten zu coachen, und hält von daher den Begriff Coaching für gerechtfertigt. I (78) richtet das „Programm“ nach dem Wertesystem des Kandidaten aus. Dies liefert ihm die Informationen, die für den Kandidaten wichtig sind.

C (4) richtet seine Beratung auch nach dem beruflichen Hintergrund des Kandidaten aus: *„Wenn man das Programm insgesamt unter der Überschrift sieht, daß man es noch individualisieren muß, und das ist der entscheidende Punkt, weil man a priori nicht davon ausgehen kann, daß es einen verbesserungswürdigen Teil gibt, das ist von Kandidat zu Kandidat verschieden, d. h., bestimmte Teile wie die Präsentation ist bei einem Kandidaten, der im Bereich Marketing gearbeitet hat, leichter: Da kann ich ‘runterlassen, mit dem muß ich dann in Persönlichkeitsbereiche, z. B. in Kontaktgespräche, gehen, daß er nicht überzieht, also zu viel bringt. Dem muß ich beibringen, daß er in eine defensive Gesprächshaltung geht, daß er wechselt, also aus dieser Vorhandfunktion auch mal in die Defensive, sonst kriegt er gar nicht mit, was die anderen für Angebote machen“.*

Nicht nur von Beraterseite gibt es den Wunsch nach einer differenzierten Beratung. Auch die Kandidaten haben nach Auffassung der Berater unterschiedliche Erwartungen an die Beratung. Dies kann auch den Erfahrungsschatz, den gesellschaftlichen Hintergrund, das Alter und sogar die Kleidung des Beraters betreffen. Letzteres bedeutet, daß es Kandidaten gibt, die Wert auf eine anspruchsvolle und korrekte Kleidung legen. Ohne Vorurteile bestärken zu wollen, kann ich aus meiner eigenen Erfahrung beide Extreme, d.h. eine sehr anspruchsvolle aber auch sehr nachlässige Kleidung der Kandidaten bestätigen. Während Kandidaten aus dem Bereich Banken viel Wert auf Kleidung legen, kleiden sich Manager aus produzierenden Bereichen eher nachlässig. Auch die Erfahrungen, die der Berater anzubieten hat, sollten nicht nur mit jeder Beratung wachsen, sondern auch auf den Kandidaten zugeschnitten und nicht stereotyp angeboten werden. Wegen der großen Bandbreite der beruflichen und gesellschaftlichen Hintergründe der Kandidaten (vom Lower-Management bis ins Top-Management), wird nicht selten ein gewisser gesellschaftlicher Status auch vom Berater erwartet (F, 9). Das erwünschte Alter des Beraters kann abhängig sein vom Alter des Kandidaten. Auch hierauf sollte bei der Wahl des Beraters ein Augenmerk

merk gelegt werden. Berater H differenziert sein Angebot auch nach der Befindlichkeit des Kandidaten, das heißt danach, wie der Kandidat seine Kündigung (42) verarbeitet hat. Des weiteren variiert H die Beratungsinhalte hinsichtlich des Alters: Bei jüngeren Kandidaten sieht er die Beratung eher als Karrieremangement (81) und weniger als klassische Outplacement-Beratung.

- Gewichtung des Verhältnisses Markt/Person/Beratung in bezug zum Erfolg der Beratung

Dieser Punkt entstand aus der immanenten Kritik heraus, daß eher der Markt über Gelingen und Nicht-Gelingen der Beratung entscheidet und nicht so sehr die Beratungsleistung. Die Berater wurden zu ihrer Meinung über die Gewichtung dieser drei Faktoren im Interview explizit angesprochen. Beraterin A (36, 41) empfindet es als schwer bis unmöglich, bei einem schlechten Markt eine Beratung erfolgreich durchzuführen. Auch Beraterin G konstatiert, daß ein ungünstiger Markt die Beratung beeinflusst, sieht aber Fähigkeiten beim Kandidaten, die dies kompensieren können (35): *„Also, wenn der Markt günstig ist, beeinflusst das auch die Beratung insofern, daß, sobald die Beratung anfängt, die dann auch schnell Resonanz haben. Das motiviert und das ist natürlich schöner, dann kann es im Grunde nach vier Wochen Reflexion gleich losgehen. Das ist natürlich viel, viel schöner, als wenn der Markt so zäh ist, weil es dann ja immer wieder dieses Auf und Ab gibt. Aber auf der anderen Seite sieht man ja immer wieder, daß, selbst wenn der Markt nicht günstig ist, wenn die Faktoren Aktivität, Glauben an sich selber, Konstanz im Arbeiten und Gründlichkeit, daß die eben auch zum Erfolg führen. Und selbst bei einem Markt, der nicht ganz günstig ist“*. Sie sieht aber auch die Möglichkeit, als Berater selbst etwas dafür zu tun, daß die Beratung vorwärts kommt, trotz schlechter Marktverhältnisse (35): *„...und das ist ja eigentlich das, was wir ganz wunderbar beeinflussen können. Wenn wir immer wieder sagen: ‚Jetzt noch mal und nicht aufgeben, das kann man noch verbessern...‘, indem man die ganze Kampagne ja auch als ein Prozeß betrachtet, der ständig zu verbessern ist und der Vorteil denen gegenüber, die das nicht haben, die einmal sich auf eine Schiene gesetzt haben und weitersuchen ja nicht haben. Das, finde ich, ist ein toller Wettbewerbsvorteil“*, auch (F, 4). Durchgängig sehen die Berater den Markt als

einen Faktor an, der zwar die Beratung stark beeinflusst, der jedoch vor allem durch Fachwissen, aber auch geschicktes Agieren im Beratungsprozeß kompensiert werden kann (L, 84), (J, 2, 12), (F, 4) (K, 24).

- Glück

Trotz bester Marktchancen und guter Beratung konstatieren einige Berater, daß auch Glück im Beratungsprozeß nicht unwichtig ist (K, 24), (D, 96).

- Grenze der Outplacement-Beratung

Sehr stark wird die Beratung analog zu ihrem Auftrag - Abschluß der beruflichen Neuorientierung – definiert. Durch diese Zieldefinition wird die Grenze zu anderen Beratungsleistungen, z.B. dem Coaching, gezogen. Oft und energisch wird Outplacement gegenüber der Psychotherapie abgegrenzt (A, 21), (K, 86, 91), L (17), (J, 31): *„Aber es geht ja um die Frage seines Auftretens, seiner Persönlichkeit. Und wenn ich sehe, daß einer einen Tick hat, dann kann ich ihm den Tick nicht abgewöhnen. Ich kann dann sagen: ‚Lassen Sie sich psychotherapeutisch behandeln, und wenn Sie Glück haben, dann geht der Tick weg‘“.*

Dies bedeutet auch, daß der Berater bei gravierenden Verhaltensweisen der Kandidaten, die er nicht nur als störend, sondern sogar als erfolgsverhindernd ansieht, die Kandidaten darauf hinweist und ggf. psychotherapeutische Hilfe empfiehlt.

Grenzen sehen die Berater auch in dem, was sie für die Kandidaten tun, inwieweit sie zur Verfügung stehen müssen. (F, 16): *„...oder umgekehrt, nicht? Ich hab hier 70.000 DM eingebracht, jetzt springen Sie mal für mich als Berater... Wie Lebenslauf ?? - den machen Sie doch! ... Das ist neulich B. passiert, der kam ganz erregt raus.... Also solche Dinge. Und ich glaube auch, das letzte Quentchen fehlt dann ganz einfach an Einsatz. Auch die Frage, sich drauf einzulassen mal, was man macht...“.*

Grenzen werden auch im Verhältnis zum Kandidaten insofern gesehen, als daß eine gewisse professionelle (Arbeits-)Beziehung nicht mit zu viel Nähe belastet werden sollte (H, 20, 21). Dies gilt auch für problematische Familienverhältnisse, die einer erfolgreichen beruflichen Neuorientierung entge-

genstehen (H', 5, 6): *„...oder daß man guckt, ob es irgendwie Spannungsfelder in der Beziehung gibt. Wir haben hier haben einen Fall gehabt, wo sich während dieser ...ehm... Suchphase und während der Beratungsphase rausstellte, daß die Frau Alkoholikerin war. Wir können das natürlich nicht lösen und das würden wir auch nicht tun, aber wir haben dann gemeinsam mit unserer psychologischen Betreuung hier uns hingesezt und ein Konzept erarbeitet, wie der Betroffene nun damit umgeht, und in diesem Zeitpunkt wurde auch die Beratung unterbrochen ....“*

- Instrumente

In der Outplacement-Beratung spricht man von Instrumenten bzw. Methoden oder dem „Programm“, das man einsetzt, das ein wesentlicher und einheitlicher Bestandteil der Beratung ist. Das „Programm“ wird nach logischen Schritten angewandt, begleitet von dem sogenannten Handbuch. Wird ein Berater eingearbeitet, wird er zunächst damit vertraut gemacht, diese Instrumente anzuwenden. Während des Interviews haben die Berater teilweise von „den Instrumenten“ gesprochen oder sie auch konkret benannt. Die im folgenden genannten Instrumente (sechs Säulen des Marketings, Psychofeedback, Selbst-, Fremdeinschätzung, Interviewtraining, Kandidatentreff, Lebenslauf, PAR) werden als bekannt vorausgesetzt (s. Kapitel 1).

Der überwiegende Teil der Berater sieht die Instrumente als einen sinnvollen und wesentlichen Teil der Beratung an. Für sie besteht ein wesentlicher Teil der Beratung darin, den Kandidaten mit dem Know-how zu versorgen, wie man am Arbeitsmarkt agiert (I, 40). Der Kandidat profitiert somit vom Know-how des Outplacement-Beraters durch die bisher absolvierten Beratungen.

Dagegen beurteilt Berater H den Einsatz der Instrumente auch kritisch. Sie könnten in eine Art Trainingsprogramm ausarten, bei dem dann die eigentliche Qualität der Beratung, das Gespräch, beeinträchtigt werden könnte (5). I (98): *„Gerade bei schwierigen Kandidaten bieten die Instrumente manchmal eine Chance, die Beratung konstruktiv zu gestalten.“*

Der Stellenwert der Instrumente wird für die Kandidaten unterschiedlich gesehen. Je höher jemand in der Hierarchie ist, um so weniger kommen die Instrumente zur Anwendung (H', 27). Der Top-Manager braucht eventuell

nur das Brainstorming über die berufliche Neuorientierung, während der Manager einer unteren Ebene auch noch mit dem Handwerkszeug, (Lebenslauf, Anschreiben etc.) vertraut gemacht werden sollte.

Von den „Sechs-Säulen“ des Marketings wurden die Direktbewerbung, der Personalberater, die ZAV, das Stellengesuch und die Stellenangebote nicht explizit angesprochen. Das Networking oder das Kontaktnetz werden häufig erwähnt. Es wird auch von den Beratern subjektiv als erfolgreichstes Instrument angesehen. Zwei Berater (F, 2) und (E, 11, 30) erinnern spontan, daß ihre besten Kandidaten (GOOD) schnell über das Kontaktnetz fündig wurden. Allerdings erleben es alle als schwierig, die Kandidaten dazu zu motivieren, das Kontaktnetz zu nutzen (B, 55), (I, 47, 231): *„.....also, ein Aspekt noch, das ist jetzt das Thema Networking, was mich sehr sehr beschäftigt, ist, daß es selbst mir nicht gelungen und uns nicht gelungen ist, und trotz gemeinsamer Bemühungen, die Kandidaten zu dieser DBM-internen oder frankfurt-internen Kontaktnetzbörse Beteiligung zu bekommen, also wir bieten da an, wir beschwören die, wir beknieen die, du und ich, wir wissen ja aus anderen Gruppen, welche Power ja in Gruppen steckt nur aus der Gruppe raus Kontakte, aber auch Power Feedback und und und das kapier ich überhaupt nicht, daß es nicht gelingt, ich geb da jetzt bald auf oder akzeptier das einfach so ... würde ich allerdings einen riesen, riesen Artikel drüber schreiben wollen, daß die Führungskräfte in Frankfurt und in der hiesigen Nation ehm so so borniert sind, also daß die sich nicht jeden Tag alle zusammenhocken“*. Die Schwierigkeiten, das angebotene Kontaktnetz zu nutzen, begründet Berater J mit der starken Individualität der Führungskräfte. Je höher die Führungskraft hierarchisch im Unternehmen angesiedelt ist, um so höher ausgeprägt ist ihre Individualität (122).

- Instrument: Interviewtraining

Im Interviewtraining - auch Videotraining genannt - werden die Kandidaten auf das Vorstellungsgespräch vorbereitet. Hier wird nicht nur der Gesprächsablauf trainiert, sondern es werden auch Äußerlichkeiten angesprochen (K, 71). Im allgemeinen ist das Interviewtraining sehr überzeugend, da der Kandidat sich und seine Wirkung ja auch selbst sehen kann (J, 27, 28). Das Interviewtraining wird auch eingesetzt, wenn die Beratung nicht gut

läuft, sozusagen als drastische Methode, die eigene Wirkung objektiv zu sehen (I, 99, 100).

- Instrument: Kandidatentreff

Beim Kandidatentreff handelt es sich um ein von den Beratern veranstaltetes und moderiertes Treffen der Kandidaten an einem regelmäßigen Termin und zu einem bestimmten Thema. Es ist unter anderem als Erfahrungsaustausch gedacht und wird als positiver Faktor gesehen (F, 76): *„....für einen wichtigen Faktor, auch am Rande allerdings, halte ich - wahrscheinlich aber nur in den großen Niederlassungen - daß die Kandidaten untereinander möglichst viel kommunizieren. Hier sind also - und bei G. wird das dann konvertiert - die Longtimer-Chemiker - eine Lobby bildeten. Aber jetzt haben wir einen unheimlich positiven Kandidaten, den Dr. St., der scharrt auch immer 'ne Gruppe um sich, oder hinten im Rauchergetto hocken sie dann. Und die tauschen aus, und da wird Kontakt gepflegt.... in diesem kleinen Räumchen über Eck. Und dann geh ich auch - das mache ich unheimlich oft, wenn ich zwischendurch mal.....“.*

Viele Berater konstatieren, daß der Kandidatentreff nur wenig in Anspruch genommen wird, obwohl er als gutes Instrument auch im Rahmen des persönlichen Networkings gesehen wird. Generell wird der mangelnde Austausch der Kandidaten untereinander kritisiert. Berater A interpretiert dies mit der Konkurrenzsituation, in der manche Kandidaten stehen (8, 9). J differenziert dahingehend, daß der Kandidat um so weniger bereit ist, am Austausch teilzunehmen (122), je höher er in der Hierarchie steht.

- Instrument: Lebenslauf

Die Arbeit mit dem Lebenslauf wurde nur von einer Beraterin angesprochen, und zwar in dem Sinne, daß die Arbeit, die mit dem Lebenslauf gemacht wird, oft unterschätzt wird, da sie relativ langweilig ist (B, 58), aber einen großen Effekt hat, wenn der Lebenslauf gut gemacht ist.

- Instrument: PAR

Die PAR-Technik unterstützt den Berater effektiv dabei, die Stärken und Schwächen bzw. beruflichen Leistungen des Kandidaten zu eruieren. Sie

wird als unerlässlich bezeichnet, da sie dem Kandidaten ein Gefühl dafür vermittelt, was er am Arbeitsmarkt als Leistungen anzubieten habet (F, 6) (B, 4).

- Instrument: Psychotest mit Selbst-/Fremdeinschätzung

Die psychologische Standortbestimmung halten die Berater zu Anfang der Beratung für unerlässlich und effektiv (B, 4), damit der Kandidat, ähnlich wie durch die PAR-Technik, gut über sich Bescheid weiß. Ein Berater (J, 113) würde sogar die Beratung ablehnen, wenn nicht zu Beginn eine „bescheidene Persönlichkeitsanalyse“ durchgeführt werden würde. Oftmals wird gerade die erste Phase durch die Psychotests als stärkste Phase in der Beratung bezeichnet (F, 66).

- Kritik am Konzept der Outplacement-Beratung

Da (leider) nicht explizit nach der Kritik am Konzept gefragt wurde, gab es nur drei Berater, die sich zu diesem Punkt geäußert haben. Nach meiner Auffassung zeigt sich darin auch ein mangelndes Bedürfnis, kritisch über die Beratung zu sprechen, denn das Interview hätte dafür Raum gelassen. Mögliche Interpretationen in dieser Zusammenfassung möchte ich im nächsten Kapitel bringen.

Beraterin B vermutet, daß die Kandidaten durch das relativ strenge „Programm“ zeitlich stark gebunden werden und daß so die berufliche Neuorientierung verzögert wird (48 - 53). Berater C wünscht sich eine stärkere Individualisierung des „Programm“s mit intensiveren Trainingsteilen für spezielle Probleme, auch sollte man das „Programm“ auf Personen ausdehnen, die nicht aus der Wirtschaft kommen. Berater I wünscht sich Parameter dafür, daß eine Beratung nicht funktioniert, um sowohl dem Kandidat als auch dem Unternehmen rechtzeitig zurückzumelden (113, 114), daß die Beratung so nicht erfolgreich werden kann. Weiterhin würde er gerne auch alternative Methoden wie tai chi etc. bei Bedarf anbieten und auch in seiner Funktion als Berater generell salopper angezogen (Pullover) auftreten (240, 246).

- Sympathie/Antipathie

Die Berater unterscheiden sich eindeutig in ihrer Einschätzung darin, wie

wichtig Sympathie gegenüber dem Kandidaten für sie persönlich ist. Für den einen ist es immens wichtig (H, 89), für den anderen weniger (H', 55). Für die meisten ist Sympathie zwischen Berater und Kandidat wichtig, allerdings nicht immer mit der selben Begründung. Berater L sieht durch die Sympathie die Güte der Beratung verändert, die Beziehung wird tiefer und kann auch über die Beratung hinaus bestehen bleiben. Ob die Beratung dadurch schneller beendet werden kann, wird teilweise bejaht (L, 36), aber auch angezweifelt (J, 68), denn auch „die Faulen“ kann man sympathisch finden.

Sympathie in der Beratung kann dazu führen, daß (G, 9): *„...der Kandidat das Gefühl hat, er macht das alles selber. Nicht, daß man ihn viel gängelt, nun mach mal dies, mach mal das. Und das geht, glaube ich, nur, wenn das eine relativ gute Beziehung ist. Sonst wird man den Berater immer als etwas Fremdes empfinden, der mir jeden Schritt vorschreibt. Ich glaube, diese Beziehung ist ganz wichtig“*.

Sympathie ist keine unbedingte Voraussetzung, um jemanden auch gut zu beraten (I, 49, 50), aber beim Sympathischen macht man gerne ein bißchen mehr; D (72, 73): *„... weil man dann die berühmte ... weil man dann eher als Berater die berühmte Meile bereit ist, extra zu gehen und als Berater - sage ich mal jetzt überspitzt formuliert - eine hübsche Kandidatin abends anruft und sagt: 'Ich habe da grade noch was gehört...' rufen Sie da mal an, oder machen Sie da mal einen Kontakt oder was auch immer sein mag.' Oder einen richtig netten Familienvater, wo man sagt: 'Mensch - und der mit seinen drei Kindern, den ruf' ich doch an! Mensch, das wird dem doch gut tun, wenn ich da noch eine Idee ihm beim Abendbrot 'rüberufe!' - oder so, also einfach, was man so sagt, die berühmte extra Meile gehen bei Menschen, die einem sympathisch sind, tut man es halt leichter, ist verständlich und kann ich nachvollziehen und ist auch - so würde ich behaupten - bei den meisten unserer Kollegen“, auch (A, 62).*

Ob der Kandidat sympathisch gefunden wird, ist unabhängig davon, ob die Beratung besser oder schlechter läuft, K (61): *„Ich kann auch den Faulen und ich kann auch den Unglücklichen sympathisch finden, wo ich weiß, daß der aus anderen Gründen nicht zu Potte kommt, denn bei uns laufen ja oft die Katastrophen zusammen, das ist dann nicht nur der Job, da geht dann*



*auch die Ehe drüber baden und solche Sachen, und wenn man das weiß, da neigt man dann eher dazu, besonders zu pöppeln und zu machen und zu tun“, auch (J, 68).*

Zuviel Sympathie wurde von den weiblichen Beratern wiederum kritisch gesehen, da sie die Distanz verringert, es handelt sich immer noch (nur) um eine Beratung und nicht um eine Freundschaft (K, 13), (G, 9).

Eine extreme Position vertritt E (39), der einen Beraterwechsel anrät, wenn sich Berater und Kandidat nur wenig sympathisch sind und sich dies auch nicht ändert.

- Zuordnung Berater zum Kandidaten

Die Zuordnung der Berater zu den Kandidaten wurde angesprochen, um zu sehen, ob hier eine gewisse Systematik vom Beratungsunternehmen vorliegt und ob eine geschickte Zuordnung Einfluß auf die Beratung hat und so als möglicher Wirkfaktor in Betracht kommt. Wenn ein Kandidat vom Unternehmen avisiert wird oder sein erstes Gespräch bei einem Berater hatte, wird überlegt, wer ihn beraten könnte. Drei Kriterien für die Zuordnung wurden genannt. Zunächst Einsatz nach Geschlecht: Das bedeutet, daß eine Frau möglicherweise besser von einer Frau beraten werden sollte (K, 68). Durchgängig wurde von den Beratern, die Psychologen sind, berichtet, daß sie eher Kandidaten beraten sollen, die in den ersten Gesprächen schwierig erscheinen oder so vom Unternehmen avisiert wurden, (A, 12, 15), (F, 24), (G, 31), (K, 68). Auch die berufliche Erfahrung in bezug auf bestimmte Branchen ist ein weiteres Kriterium der Zuordnung. Hat ein Berater selbst Erfahrung aus dem Bankwesen, wird er Banker bekommen, ist er Ingenieur sollte er verwandte Bereiche beraten, (K, 37). Durchgängig wird davon berichtet, daß so eine einmal vorgenommene Zuordnung natürlich bei Bedarf jederzeit wieder geändert werden kann (K, 90), meist natürlich, weil die Beratung nicht gut läuft. Es kann allerdings auch sein, daß jemand an einer Urlaubsvertretung „hängenbleibt“ (I, 197-199).

## **7.2 Zusammenfassung und Interpretation**

Das Beratungsangebot besteht aus der Nutzung der Büroräume inklusive

des Sekretariatsservices, der Vermittlung des Bewerbungs-Know-hows durch die Beratungsstunden und dem Coaching des Kandidaten während der Suche und der anschließenden Probezeit im neuen Unternehmen. Dieses ganze Angebot wurde von mir als Prozeß bezeichnet. Dem Prozeß wurden die relevanten Faktoren aus dem Interview zugeordnet. Zunächst sollen die Beratermeinungen über reine technische Faktoren - wie die Instrumente des Bewerbungs-Know-hows oder der Sekretariatsservice - dargestellt werden, anschließend Faktoren, welche die Beziehung zum Kandidaten betreffen.

Der Faktor Administration bezeichnet die Büronutzung, inklusive des Sekretariatsservices, der den Kandidaten angeboten wird. Zu unterscheiden ist zum einen der reine Schreibservice, Recherche im Internet etc, hier **Administration 1 (technischer Service)** genannt und **Administration 2 (sozialer Service)**, darunter sind die eher atmosphärischen Dinge gemeint, d.h., daß es für die Kandidaten einen Ort gibt, an den sie täglich hinkommen können, um sich mit anderen Kandidaten auszutauschen, Kaffee zu trinken, Zeitung zu lesen und um beim Empfang einen ersten Anlaufpunkt zu haben. Begonnen wird jetzt mit Administration 1 (sozialer Service). Kaum ein Punkt wies so heterogene Meinungen auf wie dieser. Ich möchte im folgenden die Gegenpositionen schildern.

Die Meinungen erstrecken sich über die Bandbreite, daß der Büroservice nutzlos ist, da ja heutzutage die meisten Kandidaten selbst über eine entsprechende Ausstattung verfügen, bis hin dazu, daß dieser Service zum unerläßlichen Angebot gehört, da der Manager heutzutage ja nicht weiß, wie er damit umgehen soll. Es wird einerseits von einer höheren Wirksamkeit gesprochen, wenn die Sucharbeit im Büro des Outplacement-Beraters gemacht wird, denn zu Hause fehlt die geschäftsmäßige Atmosphäre und der Kandidat wird eher abgelenkt. Gerade diese Atmosphäre wird von anderen Beratern als nicht vertraut bezeichnet und damit als nicht attraktiv für den Kandidaten. Ein Vorteil in der (täglichen) Büronutzung wird auch darin gesehen, daß die Kandidaten unter „Beobachtung“ sind und nicht wochenlang untertauchen, ohne daß man über den Stand der Bewerbung informiert ist. Den Berater zu informieren, ist bei täglicher Anwesenheit ja auch informell, also zwischen „Tür und Angel“, ohne offizielle Beratungsstunde möglich.

Auch die konträre Position wurde angeführt: Kandidaten, die täglich da sind, vermitteln dem Berater das Gefühl, die Beratung liefere und als Berater wäre man aktiv, was aber faktisch gar nicht gegeben sei. Ob der Vielnutzer nun gerade erfolgreich seine Kampagne bestreitet (ja, weil er ja viel da ist und viel tut) oder nicht (nein, weil er ja den ganzen Tag Zeitung liest, mit anderen Kandidaten schwätzt und sich ablenkt). Zusammengefaßt kann gesagt werden, daß der Zusammenhang zwischen Büronutzung und Erfolg in der Beratung ebenfalls heterogen interpretiert wird. Einzig und allein die Recherchemöglichkeiten via Internet und der damit zusammenhängende Dokumentationsservice wurden übereinstimmend als sehr sinnvoll angesehen. Die Aussagen über den Faktor **Administration 2 (sozialer Service)** sind homogen. Die Berater empfinden die sozialen Kontakte, die durch das Aufsuchen des Büros entstehen, wichtig. Es wird explizit die Büroatmosphäre benannt, der Empfang und das Gespräch mit dem Sekretariat. Sowie ein Small-Talk (im Gegensatz zum moderierten Kandidatentreffen) mit anderen Kandidaten. Um diesen Punkt abschließend zu bewerten, muß noch erwähnt werden, daß es ganz unterschiedliche Büros hinsichtlich Lage, Größe, Ausstattung etc. gibt. Das Büro, welches täglich von 20-40 Kandidaten aufgesucht wird, hat eine andere Atmosphäre, als wenn 2-5 Kandidaten anwesend sind, wie in den kleineren Büros üblich. Generell kann man sagen, daß die Büronutzung, wie es jetzt auch schon gehandhabt wird, jedem Kandidaten angeboten werden sollte. Der Umfang kann dann individuell bestimmt werden. Derjenige der selbst gute und professionelle Schreibmöglichkeiten zu Hause hat, kann diese nutzen. Der „therapeutischen“ Nutzen, den das Gemeinschaftsgefühl durch den täglichen Kontakt zu anderen Kandidaten erzeugt, kann meiner Meinung nach nicht hoch genug bewertet werden. Es gibt Outplacement-Berater am Markt, die den Schreibservice und die Büronutzung ablehnen und Outplacement ähnlich wie das Konzept des Rechtsanwaltes oder Steuerberaters sehen. Man kommt zur Beratungsstunde und geht anschließend wieder. Meine Empfehlung aus den oben genannten Gründen geht dahin, daß das Konzept Outplacement nach wie vor diesen Service einschließen und die Kandidaten ermuntern sollte, ihn auch zu nutzen. Den Umfang kann dann jeder selbst bestimmen. Dieser sollte dann vielleicht auch den Firmen in Rechnung gestellt werden und zwar nach Umfang der Inanspruchnahme und nicht als Pauschale. Nutzt ein Kandidat den Service

nur wenig, kommt bei der Pauschalberechnung meist das schale Gefühl beim Berater auf, zuviel berechnet zu haben.

In der Outplacement-Beratung spricht man von **Instrumenten bzw. Methoden** oder dem „**Programm**“, das man einsetzt und das ein wesentlicher und einheitlicher Bestandteil der Beratung ist. Das „Programm“ wird nach logischen Schritten angewandt, unterstützt von dem sogenannten Handbuch. Wird ein Berater eingearbeitet, wird er zunächst damit vertraut gemacht,

diese Instrumente anzuwenden. Während des Interviews haben die Berater teilweise von „**den Instrumenten**“ gesprochen oder sie auch konkret benannt. Die folgenden Instrumente (sechs Säulen des Marketings, Psychofeedback, Selbst-, Fremdeinschätzung, Interviewtraining, Kandidatentreff, Lebenslauf, PAR) werden als bekannt vorausgesetzt. Der überwiegende Teil der Berater sieht die **Instrumente** als einen sinnvollen und wesentlichen Teil der Beratung an. Für sie ist ein wesentlicher Teil der Beratung, den Kandidaten mit dem Know-how zu versorgen, wie man am Arbeitsmarkt agiert. Der Kandidat profitiert somit vom Know-how des Outplacement-Beraters durch die bisher absolvierten Beratungen. Der Stellenwert der Instrumente wird von den Beratern unterschiedlich gesehen, kritische Stimmen vergleichen den Einsatz der Instrumente mit einem billigen Trainingsprogramm, der wesentliche Teil sollte jedoch die Reflexion mit dem Berater bleiben. Ihr Einsatz sollte auch abhängig gemacht werden von der Hierarchieebene auf der der Kandidat beschäftigt war. Je höher diese war, um so weniger stark sind die Instrumente Gegenstand in den Beratungssitzungen. Der Top-Manager braucht während seiner beruflichen Neuorientierung nur ein kontinuierliches Brainstorming, während der Manager unterer Ebenen auch noch mit dem Handwerkszeug wie Lebenslauf, Anschreiben etc. vertraut gemacht werden sollte. Von den „Sechs-Säulen“ des Marketings wurden die Direktbewerbung, der Personalberater, die ZAV, das Stellengesuch und die Stellenangebote nicht angesprochen. Im Gegensatz zum Networking oder dem Kontaktnetz, die als erfolgreichste Instrumente angesehen werden. Weitere Erwähnung fand das Interviewtraining, das als überzeugende Methode zur Optimierung der Präsentationsfähigkeit eingesetzt werden sollte. Ebenso positiv gesehen wird die Arbeit mit dem Lebenslauf, speziell die PAR-Technik, die dem Kandidaten hilft, Stärken und Schwächen seiner Fähigkeiten zu analysieren.

keiten zu analysieren. Das Kandidatentreffen sollte nach einhelliger Meinung stärker gefördert werden, es ist ein wirkungsvolles Instrument, das in der Praxis zu wenig zur Anwendung kommt. Unerläßlich ist die psychologische Standortbestimmung mit Hilfe der Tests zu Anfang der Beratung. Erstaunlich für mich war, daß diese Instrumente in den Interviews kaum zur Sprache kamen, obwohl die Beratung insgesamt ziemlich „techniklastig“ angelegt ist. Die einzelnen Instrumente sind anerkannt und werden eingesetzt, aber intensiv verfochten hat sie keiner. Es scheint fast, als wenn die Berater darauf verzichten könnten. Die etwas leidenschaftslosen Aussagen über die Instrumente zeigen, daß doch eher die Gespräche zum Gelingen der Beratung beitragen. Von daher ist die **Beziehung zwischen dem Kandidaten und dem Berater** von besonderer Wichtigkeit und wurde im Interview erfragt. Nur gute Beziehungen bieten nach Auffassung einiger Berater überhaupt den Nährboden dafür, daß sich der Kandidat beraten läßt und den Berater als glaubwürdig empfindet. Beratungen mit einer guten Beziehung wurden auch immer als gut laufende Beratungen erinnert, während die Beratungen mit den „BAD“-Kandidaten eher als Beratung mit schlechter oder besser ausgedrückt gar nicht vorhandener Beziehung erinnert wurden. Begründet wird die schwierige Beratung bei schwieriger Beziehung damit, daß man ohne das entsprechende Vertrauensverhältnis über die wirklich wichtigen Dinge nicht spricht. Es sind aber oftmals gerade diese Dinge, die die berufliche Neuorientierung scheitern lassen. Oberflächlich ist alles optimiert worden; der Lebenslauf sieht gut aus, im Interviewtraining präsentiert sich der Kandidat hervorragend und das Zeugnis bescheinigt beste Leistungen, aber die vielleicht wesentlichen Dinge bleiben unausgesprochen. Und genau dafür hat der Markt ein Gespür und quittiert dies mit dem fehlenden Arbeitsvertrag. Des weiteren begründeten die Berater das Nichtfunktionieren von Beratungen mit schlechten Beziehungen damit, daß zum einen der Berater dann nicht sein Bestes gibt, zum anderen führt die fehlende Beziehung beim Kandidat zu einer hohen Selbstaufmerksamkeit. Der Kandidat ist in dem antipathischen System darauf bedacht, seine Position zu sichern (im Sinne eines rivalisierenden Systems) und hat so weniger Energie zur Suche frei. Weiterhin ist er den Ratschlägen und Meinungen des Beraters gegenüber eher kritischer eingestellt, als das bei einer positiven Beziehung der Fall ist. Übereinstimmend empfinden die Berater die Kandidaten als sehr

bereit, ein offenes Verhältnis einzugehen. Die Varianz, wie die Berater die Beziehung anlegen, ist groß. Von fast freundschaftlichen Kontakten, die jahrelang auch nach der Beratung erhalten bleiben, wird gesprochen, bis hin zu Beziehungen, die erst durch die Distanz ihre Wirksamkeit bekommen, da der Berater durch seine Autorität berät. Die Pole könnten als das Koryphäen-Model versus der professionelle Freund bezeichnet werden. Dazu passen auch die heterogenen Aussagen bezüglich dem Stellenwert der **Sympathie/Antipathie** in der Beratung. Für die meisten ist Sympathie wichtig, allerdings mit unterschiedlichen Begründungen. Für die einen richtet sich danach die Güte der Beratung im Sinne von Qualität: Je sympathischer das System, um so besser die Beratung, weil sie tiefer gehen kann. Andere sind überzeugt, daß Sympathie die nötige Distanz verringert und so die Beratung verschlechtert. Sympathie kann auch dazu führen, daß der Kandidat die Beratung nicht als etwas Fremdes empfindet, sondern das Gefühl hat, er „mache alles selbst“. Manche Berater messen ihre Sympathie für einen Kandidaten daran, ob die Beratung gut läuft: unsympathisch ist derjenige, der nicht gut funktioniert. Dies steht etwas im Gegensatz zu den Aussagen ‚zum gerne bzw. weniger gern zu beratenden Kandidaten‘. Hier wurde davon gesprochen, daß die Freude an der Beratung unabhängig ist, ob jemand gut oder schlecht ist. Übereinstimmend wird jedoch davon berichtet, daß die Berateraktivität bei dem sympathischen Kandidaten hochschnellt. Die unterschiedlichen Auffassungen über das Ausmaß der Beziehung und den Stellenwert der Sympathie in der Beratung spiegeln sich auch in den Beratermeinungen wieder, die eine **(gute) Outplacement-Beratung definieren**. Abzugrenzen ist dieser Punkt von der **Definition des Erfolgs einer Beratung**, außerdem von **den Auswirkungen auf den Kandidaten** und der **Grenze des Outplacements**. Um keine Begriffsverwirrung aufkommen zu lassen, folgt eine kurze Erklärung. Unter der (guten) Outplacement-Beratung wird der Umfang der Inhalte der Beratung aus Beratersicht definiert. Der Erfolg der Beratung benennt das Ziel; die Auswirkungen beschreiben, wie weit die Beratung auf den Kandidaten einwirken soll und darf, und die Grenze der Outplacement-Beratung beschreibt die Grenze in der Arbeit des Beraters.

Da die **Definitionen einer (guten) Outplacement-Beratung** am besten durch die Zitate im Kapitel 5 deutlich werden, erlaube ich mir an dieser Stel-

le, darauf zu verweisen, da ich von einer Wiederholung absehen möchte. Ich denke, daß die Heterogenität der Definitionen gut von folgendem Zitat verdeutlicht werden: „*Ich denke der Ansatz in der Beratung ist so unterschiedlich wie die Berater sind*“ (K, 89).

Die **Definition des Erfolgs der Beratung** definiert für jeden Berater das eigentliche Ziel der Beratung. Dies wird im Gegensatz zur Definition der Beratung fast einheitlich mit einer erfolgreichen beruflichen Neuorientierung beschrieben. Einige Berater beschreiben dieses Ziel eher nüchterner dahingehend, daß sie als Erfolg die Unterschrift unter dem neuen Arbeitsvertrag sehen, andere möchten auch, daß der Kandidat sich „gut mit dem fühlt, womit er sich in der Beratung beschäftigt“. Inhaltlich jedoch ist die Definition des Ziels identisch, nur der Weg dahin wird unterschiedlich gewichtet. Es gibt ein **differenziertes Angebot** seitens der Berater in bezug auf die Beratungsinhalte. Dieses sogenannte differenzierte Angebot ist im Interview mehrfach gefordert und von daher als Faktor aufgenommen worden. Ein differenziertes Angebot kommt nach Beratermeinung auch den Kandidaten entgegen, die mit unterschiedlichen Erwartungen kommen. Bereits durch die Aussagen zu anderen Faktoren hat sich die Tendenz gezeigt, daß die Kandidaten eine Beratung mit unterschiedlichen Schwerpunkten brauchen. Die klassische Outplacement-Beratung, wie sie im ersten Kapitel beschrieben wird, folgt dem sogenannten „Programm“. Dieses wird gestützt durch das Handbuch, die Berater sind per Definition an diesen Leitfaden gebunden. Es wird jedoch nicht kontrolliert, wie sehr das „Programm“ vertieft wird. Durchgängig sprechen auch die Berater davon, daß sie im Rahmen ihres eigenen Spektrums, welches sie anzubieten haben, die Beratungen variieren. Die Differenzierung besteht darin, mit einem Kandidaten stärker in die Tiefe zu gehen, das heißt, mehr über den Kandidaten als Person mit seinem persönlichen Umfeld zu sprechen, andere Kandidaten lehnen dies eher ab und sehen als Schwerpunkt der Beratung das Vermitteln der reinen (Such-) Techniken. Die unterschiedlichen Erwartungen der Kandidaten betreffen auch die Berater als Person, die hinsichtlich ihres Alters, ihres beruflichen Werdegangs, ihrer Beratererfahrung, ihrer Kleidung oder ihres eigenen gesellschaftlichen Status differenziert werden können und nach Beratermeinung auch in dieser Vielfalt in einer Beratung zur Verfügung stehen sollten.

Die **Zuordnung der Kandidaten zum Berater** geschieht meist durch den Firmenkundenbetreuer, der den Auftrag akquiriert hat und der gewisse Übereinstimmungen im beruflichen Werdegang zwischen Kandidat und Berater sieht. Eine Ausnahme bildet der „schwierige“ Kandidat, der schon so vom Unternehmen avisiert wurde. Für ihn gibt es in jeder Niederlassung meist Spezialisten mit psychologisch/psychotherapeutischem Hintergrund. Als drittes Kriterium wurde die Zuordnung nach Geschlecht genannt, oft wird überlegt, ob eine Frau lieber von einer Frau beraten werden sollte. Eine einmal vorgenommene Zuordnung kann natürlich auch wieder verändert werden, meist jedoch, weil die Beratung schlecht läuft.

Die **Auswirkungen, die die Beratungen auf die Berater** haben, variieren dahingehend, daß sich die Berater unterschiedlich von schlecht laufenden Beratungen belastet fühlen. Alle Berater berichten dagegen einstimmig, daß sie sich bei gut laufenden Beratungen besser fühlen und ihnen die Beratung leichter fällt. Läuft eine Beratung nicht gut, wird dies in der Regel thematisiert und „technische Register“ werden gezogen. Dies kann bedeuten, daß ein Instrument erneut angeboten wird, wie z.B. das Interviewtraining. Auch die Reflexion im Beraterteam über weitere Hilfen, aber auch die gemeinsame Analyse, woran der Kandidat bislang gescheitert sein könnte, wird eingesetzt. Diese **Reflexion im Team** wird von allen Beratern positiv gesehen, vor allem vor den unterschiedlichen beruflichen Hintergründen ergibt sich ein Wissen, das man gemeinsam nutzen kann. Weiterhin gibt es in jeder Niederlassung „Spezialisten“ für bestimmte Beratungsschritte, die eingesetzt werden können. Ergibt sich auch durch die Teamsitzung in absehbarer Zeit danach keine Veränderung, kann ein Beraterwechsel in Betracht gezogen werden. Im Zusammenhang mit den Überlegungen, was dem Kandidaten helfen könnte, kam auch die Frage danach auf, was durch Outplacement eigentlich erreicht werden soll oder darf? Welche **Auswirkungen auf den Kandidaten** darf Outplacement haben? Ist die Mission erfüllt, wenn er einen neuen Arbeitsvertrag in der Tasche hat oder soll er durch die Outplacement-Beratung eine Art Lebensberatung erfahren, in der auch die Diskussion über Werte Platz hat? Per Definition endet die Beratung nach Unterschrift unter dem neuen Arbeitsvertrag und anschließend bestandener Probezeit. Den Weg dahin und damit die Inhalte der Beratung bestimmen die Kandidaten und Berater. Da in diesem Fall nur die Berater befragt wurden, scheint es,



als wenn die persönliche Definition der Berater den Umfang der Beratung setzt. Die Zitate belegen, daß die Spanne immens groß ist. Energisch wird allerdings durchgehend die Nähe zur Psychotherapie abgelehnt. Ist ein Kandidat nach Beratermeinung psychisch erkrankt oder gefährdet, wird ihm die Konsultation eines Psychotherapeuten nahegelegt.

Der Faktor **Grenze Outplacement** beschreibt, wo die Grenzen für den Berater liegen; was muß er für das Beratungshonorar alles tun? Im Rahmen seiner Arbeitszeit steht der Berater den Kandidaten zur Verfügung, einige der befragten Berater sind auch bereit, außerhalb der Arbeitszeit telefonisch oder persönlich zur Verfügung zu stehen. Grenzen in der Beratung werden übereinstimmend in den Punkten gesehen, die dem Beratungserfolg nicht dienlich sind, z.B. im Ausformulieren des Lebenslaufs oder des Anschreibens, also in allen Aufgaben, die zwar vom Berater unterstützt werden, die aber originär als Aufgabe der Kandidaten gesehen werden. Alle Berater kennen jedoch die Diskussion mit den Kandidaten, die diese Grenze gern überschreiten wollen, da sie glauben, für das Beratungshonorar müßte der Berater diese Aufgaben übernehmen. Outplacement wird also aus Kandidatensicht gerne als Vermittlung eines Arbeitsplatzes gesehen und nicht als Hilfe zur Selbsthilfe, wie es konzeptionell gedacht ist. Die Verantwortung wird von den Kandidaten gerne an die Berater übertragen. Die **Verantwortung des Kandidaten** kollidiert mit der Beratung an zwei Punkten. Zum einen setzt sie dem Beratungsauftrag Grenzen, letztlich bestimmt der Kandidat, welche Schritte er unternehmen möchte, welche Position er annimmt. Der Kandidat tut das aus seiner Verantwortung heraus auch gegen das bessere Wissen des Beraters. Dies unterscheidet die Outplacement-Beratung von der Rechtsberatung oder Steuerberatung, in der in den meisten Fällen der Rechtsanwalt oder Steuerberater den Weg vorzeichnet. Andererseits führt die mangelnde Verantwortung der Kandidaten für den erfolgreichen Beratungsabschluß dazu, daß sie auf die Vermittlung eines Jobs ohne ihr Zutun warten, schließlich haben sie ja dafür bezahlt. Jeder Berater kennt die Diskussion darüber, wo seine Verantwortung aufhört und die des Kandidaten beginnt, gerade was den letzten Punkt die „Vermittlung“ betrifft. Beraterseitig wird auch davor gewarnt, den Auftrag so ernst zu nehmen, daß man die Verantwortung zu stark übernimmt, denn wo in der Wirtschaft wird jemand gesucht, der unselbständig ist?

Im Interview wurde das **Reflexionsvermögen** der Kandidaten dahingehend angesprochen, ob der Berater der Meinung ist, daß jeder Kandidat durch die Beratung einen gewissen Reflexionsprozeß mitmacht. Dies wurde generell bejaht, allerdings in unterschiedlichem Umfang. Für einige ist die Outplacement-Beratung eine tiefgreifende Beratung, die den Namen Lebensberatung verdient, für andere sind Reflexionen zwar Teil der Beratung, aber man muß weder sich noch seine Einstellungen ändern, um einen neuen Job zu finden. Die Beratung per se allerdings ist auch ohne Unterstützung des Beraters durch zahlreiche Instrumente so angelegt, daß der Kandidat in seiner Reflexion unterstützt und angeregt wird. Dies betrifft den eigenen Anteil an der Kündigung sowie seine Stärken und Schwächen. Es ist allerdings nach Beratermeinung auch möglich, beruflich wieder Fuß zu fassen, trotz hartnäckiger Weigerung, über sich in dem oben geschilderten Umfang nachzudenken, dann allerdings nur ....“durch das berühmte Quentchen Glück“!

Dies knüpft an die Auswirkungen an, die auch der Markt auf die berufliche Neuorientierung hat. Eine immanente Kritik an der Beratung führt an, daß doch letztlich der Markt über Gelingen und Nichtgelingen der Beratung entscheidet und nicht die Beratung. Unter dem Punkt ‚Kandidat‘ wurde bereits die Beratermeinung angeführt, daß z.B. das Fachwissen oder die Persönlichkeit einen schlechten Markt kompensieren können. Explizit wurde dieser Sachverhalt im Interview dahingehend angesprochen, wie das Verhältnis **Markt/Person/Beratung** in bezug auf den Erfolg der Beratung ist. Wie gewichtig ist also ein schlechter bzw. guter Markt oder ein Kandidat, der einen hohen bzw. niedrigen Marktwert hat, und wie kann dies durch eine gute Beratung kompensiert werden? Übereinstimmend sehen die Berater den schlechten Arbeitsmarkt als ein gravierendes Element für die Neuorientierung. Er kann jedoch durch eine optimale Unterstützung in der Beratung oder durch Fähigkeiten der Person kompensiert werden. Arbeitsmarktpolitisch zeigt dies, daß das Beratungsgeschäft, wenn es professionell angeboten wird, dazu beitragen könnte, die Arbeitslosigkeit zu vermindern, denn nach wie vor gibt es suchende Firmen und suchende Einzelpersonen, die jedoch nicht zusammen kommen. Aus meiner Sicht als einstellende Personalfachfrau liegt es nicht selten daran, daß die Bewerbungsunterlagen der Suchenden miserabel sind. Während meiner täglichen Arbeit bleibt jedoch keine Zeit, durch ein persönliches Gespräch einen eigenen Eindruck zu

bekommen. Wäre bereits die schriftliche aber auch die telefonische Präsentation besser, käme es zu mehr Einstellvorgängen.

In nur drei Interviews wurde **Kritik über das Konzept** der Beratung dahingehend geäußert, daß das „Programm“ nicht individuell genug ist, daß durch das starre Raster die Kandidaten zeitlich blockiert würden und das es wenig Parameter gibt, daß die Beratung nicht funktioniert.

## 8 Aussagen zum Berater in den Interviews

### 8.1 Alphabetische Erläuterung der Faktoren

- Ähnlichkeit zwischen dem Berater und dem Kandidaten

Die Ähnlichkeit zwischen dem Berater und dem Kandidaten wurde nicht als Wirkfaktor genannt, lediglich ein Berater (L, 35) sprach davon, daß sein Kandidat (Good) ihm ähnlich war und daß dies zu einer tiefgehenden und konstruktiven Beratungs-Beziehung führte.

- Alter des Beraters

Das Alter des Beraters wurde nur von einem Berater (F, 10) genannt, und zwar bei der Frage, welcher Berater nicht reussieren könnte („*nämlich eher zu junge*“). Erstaunlicherweise wurde überwiegend die Seniorität nicht als Erfolgsfaktor vorausgesetzt.

- Autorität

Zu dem Faktor Autorität möchte ich im folgenden unterschiedliche Beratermeinungen darstellen. H<sup>1</sup> nennt den Berater eine Autorität (20), während H Autorität mit Einfluß-auf-den-Kandidaten-haben gleichsetzt (6).

Berater F (9) beschreibt, daß er durch Erfahrung und Kompetenzgewinn immer mehr an Sicherheit ausstrahlt, was zu einer größeren Akzeptanz seiner Person als Berater führt. E (49) bemüht sich, eine, wenn vorhanden, gewisse Überlegenheit hinsichtlich Alter und Berufserfahrung nicht deutlich werden zu lassen (49). Ebenso lehnt auch Beraterin G (13) im allgemeinen ein Autoritätsgefälle zwischen Berater und Kandidat ab, obwohl sie konstatiert, daß es vielleicht Kandidaten gibt, die einen direktiven Umgang in den Beratungssitzungen das brauchen.

- Berater analysiert den Verlauf der Kündigung

Unter diesem Faktor wurde zum einen subsumiert, ob der Berater den Verlauf der Kündigung explizit anspricht. Weiterhin wurde erfragt, ob er Zusammenhänge zwischen Kündigung und Performance des Kandidaten in

der Beratung sieht und den Beratungsverlauf daraufhin möglicherweise individuell gestaltet.

Da ein möglicher Zusammenhang selbst der Interviewerin erst durch das vierte Interview deutlich wurde, wurde diese Frage auch erst ab dann systematisch gestellt. Die ersten drei Interviews, in denen nicht explizit danach gefragt wurde, sind deshalb anhand von Textstellen analysiert worden, die daraufhin deuten, daß der Berater wie oben beschrieben arbeitet.

K (18) sieht einen Zusammenhang zwischen dem Verlauf des Trennungsprozesses und der anschließenden Arbeits- (hier: Such-) fähigkeit: *„Also, wo der Trennungsprozeß relativ sachlich läuft und vom Kandidaten akzeptiert wird, wo es also nachvollziehbar ist für ihn, wo es also nicht um wirkliche persönliche Verletzungen geht, da sind die Chancen, daß er auch etwas findet, relativ groß, weil er auch relativ schnell aktiv werden kann. Bei jemandem, der sehr verletzt worden ist dabei, ob das nun subjektiv oder objektiv richtig oder falsch ist, ist eine andere Sache, der wird sich schwerer tun, quasi wieder in die Puschen zu kommen, es wird dann auch länger dauern, das kann schon sein“*. Auch L (68) nimmt die Analyse explizit in seine Beratung mit auf: *„Ja, ich glaube schon, daß das ein wichtiger Punkt ist, daß man sagt: Was für eine Vorgeschichte hat diese Trennung? - Das ist richtig ... also, damit will ich sagen: Trennung oder Kündigung, das ist egal, weil, das kann man kaum sauber erfassen, wer dann wie angefangen hat oder so, das ist dann sehr problematisch, diese Geschichte: Wie ist eigentlich die Trennung zustande gekommen und was passierte und mit wem redete er ... zum Beispiel welchem Berater, Rechtsberater zum Beispiel ... und was hat der Junge ... und seit wann sind sie in Kontakt?“*.

Auch Beraterin G (82) sieht einen Zusammenhang zwischen Ablauf der Kündigung und Performance in der Beratung. Sie macht von daher nicht nur den Ablauf der Kündigung zum Thema in den Beratungsgesprächen, sondern variiert auch entsprechend die Beratungsbausteine: *„Hmm, einen Zusammenhang – gut, wenn der Kündigung Schwerwiegendes vorangegangen ist. Wenn das also auf eine häßliche Art passiert ist oder über eine lange Zeit sich so ekelig hingezogen hat, dann ist man einfach gekränkter. Da spielt die Phase 1 eine größere Rolle. Also das Aufbauen und das Glattbü-*

*geln. Was nicht unbedingt schädlich ist, weil es der Selbstreflexion ganz dienlich ist, und wenn dann die Aktivität kommt, auch in Ordnung ist. Wie weit das denn noch nachwirkt, das verfolgen wir ja nicht“.*

Problematisch sieht sie in diesem Zusammenhang den Sonderfall des Kandidaten, der noch keine Kündigung hat, sondern der „*einfach mal zum Suchen*“ zum Outplacement-Berater geschickt wird, mit dem Hintergedanken, hoffentlich findet er etwas, dann umgehen wir das für alle Seiten heikle Thema Kündigung (auch H, 101). G bezeichnet dies als „schlechte“ Trennung (de facto ist die Trennung ja auch noch nicht erfolgt) und beschreibt die anschließende Beratung wie folgt (85): *„Nicht gut, irgendwie nicht gut. Ja, weil die sich nicht vorwärts wenden, weil die sich nicht abwenden, sich nicht abnabeln, immer die Hoffnung da ist, es könnte ja noch weitergehen. Es muß jetzt nur ein neuer Chef kommen. Also, man sucht ja nach rationalen Gründen, weswegen das nicht gutgeht. Das ist dann meistens die Chemie, und die kann sich schlagartig ändern. Ein bißchen Bewegung und mit einem neuen Chef läuft das schon wieder. Und dann hat man irgendwie so in der Beratung auch sein Pulver verschossen. Wenn man alles schon durch hat. Hat man Phase 1 schon, man weiß dann schon die Schritte, aber der Wums, irgendwas zu suchen, ist immer noch nicht da. Das ist nicht gut, das darf sich nicht zu lange hinziehen. Und ich habe das ganz oft bei den großen, bei den Multis gehabt, die so mit ihren Leuten umgehen und dann manchmal doch wieder Verwendung hatten. Dann gab es tatsächlich so eine Lücke oder wirklich den neuen Chef. Dann wurde erst mal eine Pause in der Beratung gemacht. Das ist nicht gut“.*

Auch C macht diese Erfahrung in etwas abgeschwächter Form, er differenziert nicht nur zwischen Kandidaten mit und ohne Kündigung, sondern er sieht schon einen Unterschied in der Beratung darin, ob jemand noch für das Unternehmen tätig oder freigestellt ist (9): *„.....die parallel arbeiten. Da beginnt die Beratung erst, wenn sie freigestellt sind. Der Grund ist, daß sie analog zum Phasenverlauf mit der Trauerarbeit erst später beginnen. Die, die noch arbeiten, gehen durch dieses Loch nicht durch, haben immer noch die Hoffnung, daß der Arbeitsvertrag erhalten bleibt. Herr P. hat durch Überaktivität versucht, seine Arbeit zu erhalten. Es hat nicht geklappt. Die Firma hat ihn einfach ausgespuckt und noch lange mißbraucht. Eine Sache, die*

*mir aufgefallen ist, ist, daß die sich in der Frühphase noch lange an Versprechungen klammern, das ist mir bei Dr. J. aufgefallen, der hat sich vom Personalberater verarschen lassen .....finde ich nicht gut, wenn eine Firma diese Zwangslage ausnutzt“.*

J (52) sieht zwar nicht unbedingt einen Zusammenhang mit der Art der Trennung, er nimmt aber sehr wohl die Informationen darüber auf und verwertet sie, wenn er den Kandidaten auf die neue Position vorbereitet.

Auch I (138- 140) analysiert explizit den Kündigungsprozeß und erwägt, von einer Duldsamkeit während der Trennungsphase auf eine Leidenfähigkeit bei der Suche zu schließen.

F analysiert den Kündigungsverlauf explizit und greift daraus zwei Informationen ab (44). 1. Wie wird der Kandidat die Outplacement-Beratung beginnen? 2. Wie differenziert hat er selbst die Anbahnung der Trennung erlebt und wie reflektiert er dies? Aus diesen beiden Informationen zieht F Schlüsse, wie er die Beratung, vor allem aber die Phase 1 strukturiert. Auch H (65) sieht einen Zusammenhang zwischen einer schnellen Trennung und einem schnellen Beginn der Beratung. Er selbst berät auch die Kandidaten, die sich noch nicht getrennt haben oder dies nicht „sauber“ tun, wie sie in ihrem eigenen Interesse eine schnelle Trennung herbeiführen können: „.....da versuchen wir dann auch, die Betroffenen so auf eine Art zu aktivieren und sagen: ‚Entwickle selber ein Konzept, geh‘ Du auf Deine Firma zu, vielleicht holst Du auch ein bißchen mehr raus oder ein bißchen mehr Sicherheit, um dann wirklich sehr schnell die Dinge greifen zu lassen“ (H, 65).

Auch H' (1) analysiert die Trennungsphase und sieht die Gefahr, daß ein Kandidat durch eine schwierige Trennung nicht schnell suchfähig ist, daß sein Fachwissen schnell veraltet, speziell in der EDV-Branche. Er empfindet die Kandidaten als mental blockiert, solange die Trennung nicht vollzogen ist, sieht aber die Schuld oft bei den Firmen.

- Berater ergreift Maßnahmen bei „Defiziten“ des Kandidaten

Aus der oft gehörten kritischen Äußerung, was denn ein Outplacement-Berater über das Schreiben eines Lebenslaufes hinaus eigentlich tue, ent-

stand im Interview die Frage nach den Aktivitäten des Beraters, die dann in diesem Faktor präzisiert wurde. Vorausgesetzt wird, daß die Berater mit ihren Kandidaten das „Programm“ durchgehen. Es sollte aber durch diesen Interviewpunkt und durch das Zitieren der Berater dem Leser klargemacht werden, wie weit die Aktivitäten gehen und wo Grenzen sind (s. auch Grenzen der Beratung).

A (53 - 62) thematisiert in ihren Gesprächen auch besonders heikle Dinge. Sie bremst oder aktiviert die Kandidaten, führt sie und versucht, realitätsverleugnende Haltungen zum richtigen Zeitpunkt anzugehen. Je nach Kandidat muß sie bisweilen die Lebensläufe und Anschreiben mit dem Kandidaten Zeile für Zeile formulieren, bei anderen kontrolliert sie die Unterlagen nur. Sie ist bereit, für ihre Auffassung, wie etwas formuliert werden soll, zu kämpfen. A sieht weiterhin eine wesentliche Aufgabe darin, dem Kandidaten seine Stärken vor Augen zu führen und ihn *„immer wieder aus den Wellentälern herauszuholen, wiederzuschicken, weiter zu motivieren“*. K fühlt sich bei gut laufenden Beratungen als Coach. Wenn es nicht gut läuft, hinterfragt sie Ursachen, arbeitet nach und „päppelt“ den Kandidaten (58). Äußerlichkeiten spricht sie an, wenn sie zu sehr von der Norm abweichen, erkennt jedoch an, daß man keinen Kandidaten *„ummodelln“* kann (72). Auch H (38) spricht Äußeres an, achtet bei seinen Ratschlägen und Hinweisen jedoch ganz stark darauf, daß es nicht an die Person des Kandidaten geht, sondern er bastelt nur *„ein bißchen an seinem Äußeren“*. G versucht, sich bei schlecht laufenden Beratungen noch mehr abzustimmen. Sie versucht, den Kandidaten zur Reflexion bewegen darüber, was er anders machen könnte. Ein Anliegen von ihr ist es, daß die meisten Schritte vom Kandidaten ausgehen (12).

L beschreibt in dem folgenden Zitat seine Arbeitsauffassung (40): *„Ja, ich glaube .... oder ich würde mal anders antworten: Wer sollte überhaupt etwas machen, wenn nicht der Outplacement-Berater? ... Also, vielleicht der Vorgesetzte könnte, aber der hat keine Zeit und keine Lust, also da wird man vielleicht ein bißchen mißbraucht- in Gänsefüßchen- als Berater, als externe Instanz. Aber wenn man ein bißchen mit jemand gearbeitet hat, dann kann man sagen: ‚Jetzt weiß ich, Sie können was, aber Sie sind so langweilig...‘ Jetzt - wer soll so etwas sagen? Die Ehefrau, vielleicht ein Freund, aber das*



*ist ein bißchen.. ich glaube schon, daß wir diese Aufgabe haben. Ich muß schon sagen, das macht mir Spaß. Gut, das glaube ich sowieso, daß ein wichtiger Faktor ist, ob der Berater motiviert ist.“*

Das Zitat zeigt sehr anschaulich, welchen Stellenwert ein Berater haben kann. Es zeigt, daß die Beratung weit über das Formulieren des Lebenslaufs etc. hinausgeht und auch zentrale Punkte der Person „....aber sie sind so langweilig ....“ ansprechen kann. L beschäftigt die Beratungen so sehr, daß er selbst nachts davon träumt oder wach wird und überlegt, wie die Beratung besser laufen könnte. Er warnt davor, sich dann als Berater zurückzuziehen und lehnt zeitlich begrenzte Beratungen ab. Solche Beratungen können dazu führen, ab einem bestimmten Punkt einfach aufzugeben, da die Beratung ja bald ausläuft und man dann der Verantwortung sowieso entledigt ist (68). Sein zentraler Punkt ist es, die Stärken der Kandidaten aufzubauen (93), auch F (4).

E (23) schildert fast eruptiv, was er bei schlecht laufenden Beratungen tut: *„Nein, nein. Ich dränge schon und sage ihm: Jetzt will ich was sehen, und zeigen Sie die Liste Ihrer Zielfirmen .... und wen haben Sie jetzt angerufen, und welches sind Ihre Kontaktpersonen ... und bringen Sie mal die Liste von Ihrem Kegelclub mit, was die von Beruf sind, und dann gucken wir da mal nach und dann rufen Sie den an und den und den und den, und beim nächsten Mal wird dann nachgefragt: ‘Haben Sie den angerufen, und was haben Sie mir dem besprochen, und was hat der gesagt?’“*

I (101) fordert seine Kandidaten stärker und „gibt mehr Gas“. F (6) reflektiert mit schwierigen Kandidaten ihr Leistungsbild intensiv auch mit Hilfe der PARs, was nicht anderes bedeutet, als ihre Stärken herauszuarbeiten. Auch in die Zusammenarbeit mit dem Unternehmen involviert er die Kandidaten dergestalt, daß er mit ihnen gemeinsam die Zwischenberichte verfaßt und sie mit ihnen bespricht (75). In einem Einzelfall schrieb er die dreiminütige Antrittsrede für den Arbeitsbeginn eines Kandidaten (78), der sich durch den Tod eines Familienmitglieds nicht dazu in der Lage fühlte.

H und H` halten den Kandidaten dazu an, ihr Fachwissen aktuell zu halten und sensibilisieren ihn für seine Außenwirkung. Wenn etwas Überraschendes auftaucht, sind sie bereit, ohne Zeitbegrenzung für eine Kriseninterven-

tion zur Verfügung zu stehen (63). In jeder Beratung beziehen sie das Umfeld sehr stark mit ein (H', 3). Sie erarbeiten für jeden Kandidaten ein regelrechtes Konzept, wenn es sein muß, mit ihrer „*psychologischen Betreuung*“ (6).

Die individuellen Formulierungen zeigen, wo die Berater ihre Schwerpunkte setzten, das „Programm“ ausweiten und auch Grenzen sehen. Durchweg sieht es so aus, als sei jede Beratung individuell angelegt und würde mit Engagement und Herzblut durchgeführt.

- Berater stellt Prognose für den Erfolg

Die Frage danach, ob der Berater Prognosen für den Erfolg der Beratung stellt, verlangte indirekt eine Beschreibung des Erfolgs. Diese wird unter dem Faktor 'Erfolg der Beratung' im Sinne von Ziel geliefert.

Zu dem Faktor „Berater stellt Prognose für den Erfolg“, gibt es nur die zwei Positionen: entweder wird eine Prognose gestellt oder nicht. Eine Prognose zu stellen bedeutet dabei nicht, sie mit dem Kandidaten zu diskutieren. Es bedeutet, nur für sich Überlegungen anzustellen, wie lange die Beratung dauern könnte. Die Berater, die innerlich Prognosen wagen, tun dies bereits sehr schnell (A, 47), nach drei Stunden, G (47) nach der ersten Stunde, J (15) nach 1 bis 2 Stunden, C (12) bereits ganz zu Anfang der Beratung. Die Kriterien, die zur Formulierung einer Prognose führen, ähneln sich. A (47) beurteilt die Aktivität, Selbständigkeit und Reflexionsfähigkeit des Kandidaten, J (2) beurteilt die Persönlichkeit und die Fachkenntnisse, C (12) beurteilt einen Kandidaten danach, wie er seine Kündigung verarbeitet, nach dem Motto: nur wer trauert, ist schnell arbeitsfähig und hat damit eine bessere Prognose!

Ähnlich äußert sich F (47/48). Er bezeichnet die Reflexion der Kündigung durch den Kandidaten als Prognoseinstrument. Berater, die keine Prognose stellen, haben dies in der Regel in der Vergangenheit getan, es sich dann aber abgewöhnt (K, 15), (I, 172), (H, 42-44), weil ihre Prognosen oft falsch waren. L (24) lehnt Prognosen ab, weil er die Beratung als Einzelfallbetrachtung sieht. Auch wenn das Ergebnis einer bestimmten Beratung sehr wahrscheinlich erscheint, kann sich immer noch etwas Unerwartetes ereignen. B

(30) sieht selbst, daß sie bei manchen Kandidaten Einschätzungsprobleme hat: *„Liege ich manchmal falsch. Da würde ich nicht auf mich vertrauen wollen. Und zwar blenden mich gern so Strahlemänner... so sympathische, strahlende, freundliche, nette, sozialkompetente Typen. Bei denen denke ich immer, das geht schnell vorbei, und dann stellt sich dann manchmal heraus, daß die Probleme haben, Dinge durchzustrukturieren, Prioritäten zu setzen, die verhaspeln sich, vertun sich, also da kommen noch Fallen auf, die man am Anfang noch nicht gedacht hätte. Und manche erholen sich auch langfristig nicht aus dieser Tiefphase, sind im ersten Gespräch noch sehr aktiv, in den ersten Gesprächen, sagen wir mal 3-4 Termine, und dann tut sich nichts, und dann fallen die in ein Loch..... So was finde ich auch immer ganz erstaunlich. Und dann geht es schwer aufwärts. Das können auch diese Sensiblen sein. Ja.....Nee, Prognosen würde ich mich nicht trauen, abzugeben“.*

- Beratersicht repräsentativ für den Markt

In diesem Faktor findet sich die Frage wieder, ob die Einschätzung des Beraters über den Kandidaten exakt vom Markt geteilt wird. Hintergrund der Frage ist, daß eine Beratung, in der sich der Berater selbst zum Maßstab macht, anders angelegt werden müßte, als wenn er dies nicht tut. Alle Berater bis auf zwei glauben, daß ihre Einschätzung die des Marktes repräsentiert (A, 36), (G, 71) (L, 32), (I, 151), (C, 15), (F, 64) etc.

K (74) differenziert genau zwischen ihren persönlichen Vorlieben und schiebt so die Antipathie und Sympathie bewußt weg. Die Beurteilung der Kandidaten darf für sie keine Geschmackssache sein, sondern richtet sich nach allgemein gültigen Kriterien. Auch C (15) unterscheidet in seiner Beurteilung analog zu der Position, die der Kandidat einnehmen möchte. Ein Controller ohne Mitarbeiter darf sich anders verhalten als der Vorgesetzte im Marketing. F (64) glaubt, daß über 80 % der Verantwortlichen für Personalauswahl in den Unternehmen mit seiner Einschätzung übereinstimmen.

J (74), selbst lange Zeit im Personalwesen tätig, spricht sich dagegen aus, daß die Beratersicht repräsentativ für die Marktmeinung ist. Seine Erfahrung hat gezeigt, wie unterschiedlich im Personalwesen beurteilt wird und welchen Unterschied es dann noch einmal zwischen Personalabteilung und

Fachvorgesetztem gibt. Auch D (77) sieht es skeptisch: *„Na ja, also das kann man - glaube ich - nur zu einem Teil sagen, wenn sicherlich auch mit mehr als 50 %, aber ich kann ja mich nicht anheischig machen, jemand, den ich nett finde, müssen 99 % der Westdeutschen oder der restlichen unserer Personalleiter auch nett finden...“.*

- Definition Outplacement-Berater

Alle bereits bearbeiteten und auch die folgenden Faktoren definieren natürlich den Outplacement-Berater aus Sicht der Befragten. Da jedoch auch explizit nach der Definition gefragt wurde, werden hier zusätzlich noch Kriterien erwähnt, die zwar nur von Einzelnen genannt wurden, das Bild jedoch ergänzen, so daß sie nicht unerwähnt bleiben sollen. K (39, 40) bevorzugt nicht nur Psychologen für die Tätigkeit, sondern sieht vor allem auch Schwierigkeiten bei Personen, die *„knallhartes selling“* betrieben haben oder aus naturwissenschaftlichen Berufen kommen. Das Ausüben von Berufen, bei denen die Kommunikation im Vordergrund steht, sieht sie als eine gute Voraussetzung für die erfolgreiche Betätigung als Outplacement-Berater.

G (22, 54) sieht als wesentliche Beratereigenschaften, daß jemand gut beobachten kann, eine klare Linie hat und sich auch als Berater gut organisiert.

L (52) setzt Intelligenz und Flexibilität als wesentliche Eigenschaften voraus und fordert die Fähigkeit, Menschen dazu zu bewegen, über sich zu sprechen, sie also öffnen zu können (54). Er kritisiert die übliche Praxis, daß die Berater, die das Outplacement am Markt verkaufen, die also die Unternehmen akquirieren und sie dazu bringen, Outplacement einzusetzen, gleichzeitig Kandidaten beraten. Für ihn schließen sich die beiden Tätigkeiten: verkaufen und Beraten aus (48): *„Also, ich meine, der erste Punkt ist, daß jemand insofern als Berater gilt, der tatsächlich die Aufgabe vor sich stellt. Also, was ich sehe, daß die Aufgabe in der Outplacement-Beratung zweierlei ist. Das eine ist die Akquisition, und bei der Akquisition ist es gut, wenn man absolut nicht beraterisch ist. Und in der Beratung, der arme Mensch ist eigentlich einer, der sehr gerne den Berater haben will, und nicht den Akquisiteur. Und an einem Punkt, das ist das erste Gespräch da, ist so diese tangentielle Beratung, wo der Akquisiteur, eigentlich alle, wahrscheinlich ich auch, mehr erzählt, mehr verspricht als später, also die Kluft zwischen dem*

*Shoppergespräch, dem Interessengespräch und der ersten Stunde ist gigantisch, gigantisch! Und ich glaube, das ist die Qualität, oder ich empfinde das so, daß ich nur das verspreche, was ich tatsächlich halten kann und dementsprechend eine offene Kommunikation auch mit tatsächlich mit allen stattfinden kann“.* Überhaupt kritisiert er, daß im Markt wenig auf die Qualität der Berater geachtet wird (47).

J (83) wiederholt, daß der Berater zuhören können muß, sich zurücknehmen kann und ein hohes Maß an Flexibilität mitbringt, um mit den unterschiedlichsten Berufen bzw. Persönlichkeiten umzugehen.

E (15) setzt menschliche Reife voraus, die nicht mit dem Lebensalter verknüpft sein muß.

I (60) sieht das Einfühlungsvermögen als wesentliches Element. Der Berater muß die Stimmungslage des Kandidaten erspüren und auch mal „zwischen den Zeilen“ lesen können. F (10) sieht die Empathie des Beraters als wichtigstes Element, durch die er überhaupt den Kontakt zum Kandidaten herstellt. Außerdem muß der Berater verläßlich, mit einem guten verbalen Formulierungsvermögen ausgestattet und sozial kompetent sein. In diesem Zusammenhang könnte seiner Meinung nach auch das Alter eine gewisse Rolle spielen. Für fatal hält er, wenn der Berater wenig flexibel in der Beratung reagiert und eher mechanisch auf ein Regelwerk zurückgreift. Er verlangt eine differenzierte Handhabung der Instrumente (43). Der Berater muß den Kandidaten davon überzeugen, daß er auf seiner Seite steht und nicht der verlängerte Arm des Unternehmens ist (75). Dazu gehört auch eine Schweigepflicht gegenüber Dritten, es sei denn, der Kandidat befreit ihn davon. Aus diesem Grund schreibt er die Zwischenberichte über die Beratung an das Unternehmen gemeinsam mit dem Kandidaten. H (11) ergänzt die Kriterien dahingehend, daß ein Berater Vertrauen aufbauen können muß und sich dafür Zeit nehmen soll.

- Eigene Kündigungserfahrung

Die Erfahrung einer eigenen Kündigung wird von den Beratern als positiv eingeschätzt, allerdings nicht als unbedingte Voraussetzung für den Job (E, 15), (F, 14).

- Erfahrung als Outplacement-Berater

Alle Berater konstatieren, daß eine lange Erfahrung als Outplacement-Berater zur Qualität der Beratung beiträgt (L, 58, 88), (H, 60, 82, 83), (H', 31, 50, 51). Interessanterweise warnt F (9) vor falschem Umgang mit der Beratererfahrung. Wenn man auf die Erfahrung als *„faktisch Unangreifbares zurückgreift, als Erfahrungsschatz, der irgendwo geschlossen ist und ich mache die Truhe auf und nehme jetzt für den Kandidaten B die Erfahrung 32 raus....“*. Auch sieht er einen sich stark verändernden Anspruch der Kandidaten, die vor drei Jahren noch anders waren. Demnach können sie nicht mit den Erfahrungen versorgt werden, die der Berater vor Jahren gewonnen hat (9).

- Erfahrung in der Wirtschaft

Der Anspruch, Erfahrung aus der Wirtschaft zu haben, wird von den Beratern differenziert gesehen. Der geringste Anspruch formuliert gewisse Kenntnisse über die Wirtschaft, z.B., daß ein Vorstand in eine AG gehört (F, 10). Andere halten es für gut, einmal in der Industrie oder im öffentlichen Dienst gearbeitet zu haben (K, 37), (J, 89). E (15) setzt voraus, eine leitende Funktion bekleidet zu haben. H' (12) verlangt sogar eine gewisse Kenntnis von kleineren **und** größeren Betrieben. Begründet werden die Forderungen damit, daß ein Berater mit Wirtschaftserfahrung weiß, wie große Organisationen funktionieren (K, 37), wie irrational es dort zugehen kann (J, 92), was zum Beispiel „Mobbing“ bedeuten kann (H', 11). Auch kann der Berater besser einschätzen, welchen eigenen Anteil der Kandidat an seiner Kündigung haben kann H' (11): *„.....daß also Berater, die gar keine Vorstellung davon haben, was eigentlich im betrieblichen Alltag über die Bühne geht, sich gar nicht ausmalen können und letztlich auch nicht genug Erfahrung haben zu sehen ...ehm... ‚Ja, wie kann es eigentlich in einem Betrieb zu so einer Situation kommen?‘ ...Und die sind dann natürlich versucht, relativ schnell zu entscheiden: Entweder der Mann taugt nichts, oder die Firma ist Schrott: Aber daß die Dinge sich sehr häufig entwickeln, aufbauen, in einer längeren Phase entstehen und dann zum Bruch führen ... eh ... ich denke, dazu ist einfach notwendig eine gewisse Betriebserfahrung...“*.

Als Ausnahme werden Psychologen gesehen (H, 83): *„Ja, ich geb' das mal*

*als Frage zurück. Ich meine, das ist doch eine Frage der Glaubwürdigkeit des Beraters. Wenn ich jemand vor mir habe: 40, 45 Jahre, der auf allen Hierarchiestufen im Unternehmen war, in der Produktion oder sonst wo tätig ist ..... Ich denke, ich will eine Ausnahme machen: Der Psychologe hat möglicherweise eine, weil er von einer anderen Ecke kommt, hat diesen Kredit möglicherweise ... Aber wenn sonst jemand, sei es eine frischer Universitätsabgänger oder jemand, der nur die Bundeswehr von innen gesehen hat - ich denke, das kann gehen für eine Beratung, für die man nicht soviel Geld nimmt, mehr eine Bewerbungsberatung!“.*

Kritisch gesehen wird die Wirtschaftserfahrung in einem bestimmten Fall von L (52): *„wenn die Wirtschaftserfahrung nicht so positiv ausfiel, dazu, sich selbst zu therapieren in einer Beratung ... und das heißt, die sind die erzählenden Onkels, die dann erzählen, wie das richtig ist ... und dann kommt wieder das messianistische, also der, der immer eins drauf gekriegt hat, weil er sich geduckt hat. ... Dann wird er jetzt erzählen ... ja und ... daß man wirklich seine Meinung zeigen soll, und das heißt, daß er therapiert sich auf Kosten der Beratung oder des zu Beratenden. Und das finde ich nicht so – also, da bin ich nicht unbedingt der Meinung, daß man so eine Erfahrung braucht. Es ist mit Sicherheit gut, wenn man Strukturen, Entscheidungsfindung im Unternehmen kennt, aber derjenige, der - weiß ich - Vorstand in einer Brauerei war, ist noch nicht der beste Berater für einen Logistikexperten bei der Autozuliefererbranche... Also, da ist, ich glaube, eher Intelligenz und Flexibilität wird gefragt ...“.*

- Fähigkeiten des Beraters

Bei der Frage nach den Fähigkeiten eines guten Outplacement-Beraters, die dann Teil einer guten Outplacement-Beratung sind, wurden sieben Punkte mehrfach diskutiert. Werden die Eigenschaften von den Beratern als Voraussetzung für eine gute Beratertätigkeit angesprochen, ist die Textstelle nur unkommentiert angegeben; wurden die Punkte auch kontrovers diskutiert, finden sich auch Zitate oder der Abriß der Diskussion wieder.

- Ehrlich sein

Durchgehend halten es die Berater für wichtig (E, 14), (I, 11) und für ihre

Aufgabe (D, 32), ehrlich zu den Kandidaten zu sein. Dies geschieht in unterschiedlichen Nuancen. K (29, 30, 32) tut sich generell schwer, den Kandidaten die Grenzen der Beratung aufzuzeigen, und ist zu schonungsvoll. Auch ihr Feedback schwächt sie sehr ab, weil sie sich zu brutal vorkommt, sieht dies aber als Schwäche an, die sie korrigieren müßte. G ist in ihrer Ehrlichkeit immer diplomatisch (25) und sieht auch ganz starke Grenzen in dem, was ein Outplacement-Berater rückmelden sollte. Sie fordert nicht Ehrlichkeit um jeden Preis, sondern eine kluge Rückspiegelung, die dem Kandidaten bei seinem Problem hilft (25). Auch D diskutiert für sich die Form und die Intensität seiner Rückmeldung (115 - 117). G (63) und L (18) fordern die Ehrlichkeit auch von ihren Kandidaten und empfinden Beratungen, in denen das nicht gegeben, ist als unbefriedigend. G gibt als Grund für das Mißlingen ihrer BAD-Beratung die fehlende Ehrlichkeit an (63). L sieht Konsequenzen aus der Ehrlichkeit des Beraters dahingehend, daß man damit eine Veränderung beim Kandidaten anstößt. Wer dazu nicht bereit ist, ist bei ihm falsch (78). Als Begründung für seine konsequenten Rückmeldungen antwortete er wie folgt (79): *„Also, ich bin der Meinung, weil, ich bin davon felsenfest überzeugt, daß die Menschen sowieso einen Kompaß in sich haben und eigentlich, was wir merken, das weiß er schon längst, der 120 kg Mann der ein agiler Vertriebsmann sein möchte, sieht das jeden Tag. Er weiß das! Und der Controller, der kein Diagramm ohne seine Assistentin erstellen kann, das ist eine Tragödie, der weiß das! Ich habe das selten so etwas: ‚Oh was sagen Sie? – Nee, ich dachte, das wäre nicht mein Job!‘ – Also, das passiert kaum, daß der sagt: ‚Also, was Sie entdeckt haben ....‘ – Er merkt es auch, also diese Selbstzweifel laut Adler, diese Minderwertigkeitskomplexe, die sind schon drin, es geht nur darum, daß jemand das anspricht, was er sowieso in sich drin hat. Das ist es und das gilt auch bis in die höchsten Etagen. Ich sage: ‚Warum verdienen Sie eigentlich nicht so viel wie ein normaler deutscher Arbeitnehmer, warum? Was sagen Sie, wenn Sie gefragt würden?‘ – Also nicht ich bin der erste, der diese Frage stellt, er hat sich selbst schon diese Frage gestellt .... Oder der Alkoholiker weiß, daß er Alkoholiker ist, ... derjenige, der sich in einem amerikanischen Unternehmen durchgemogelt hat, ohne ein Wort englisch zu sprechen, der weiß das auch, daß das ein Problem sein könnte... Ich glaube nicht, daß ich was Geniales entdecke. Es geht nur darum, daß ich etwas anspreche, was einem das Gewissen schon längst gesagt hat“.*



J läßt sich mit seinen ehrlichen Rückmeldungen Zeit, bis er meint, daß der Kandidat die Rückmeldung verträgt (23), und unterscheidet danach, ob er den Kandidaten für änderungsfähig hält oder nicht. Ist er es nicht, macht es für ihn keinen Wert, etwas zu sagen (29).

- Feedback geben

Der Faktor „Feedback geben“ überschneidet sich in einigen Teilen mit dem Punkt „Ehrlichkeit“. Feedback zu geben wird als Aufgabe der Berater verstanden (D, 32). Hier muß man unterscheiden, ob das Feedback persönliche oder berufliche Bereiche betrifft oder ob es sich ganz allgemein um ein Feedback im Rahmen der Beratung zu einzelnen Beratungsbausteinen handelt. Feedback, das den persönlichen Bereich betrifft, wird als diffizile Berateraufgabe verstanden und im allgemeinen den psychologisch geschulten Beratern überlassen. Es besteht die Auffassung, daß psychologisch geschulten Beratern ein adäquates Feedback leichter fällt als Nicht-Psychologen (G, 28), (D, 35). Je besser das Feedback formuliert ist und je einfühlsamer es ausgedrückt wird, um so leichter fällt es den Kandidaten, es anzunehmen (G, 42). Feedback durch den Berater wird in der Regel akzeptiert und begrüßt, weil die Kandidaten durch den Druck ihrer persönlichen Lebenssituation (den Arbeitsplatzverlust) einen gewissen Grad an Offenheit haben (G, 42). L (76) nimmt sich für die Stunden, in denen ein kritisches Feedback ansteht, besonders viel Zeit, denn er erlebt, daß durch das Feedback etwas aufbricht. Ein konstruktives Feedback wird als ein elementarer Teil der Beratung bezeichnet, da die Kandidaten in der Regel in ihrem beruflichen Alltag kein Feedback bekommen (J, 38): *„Eben. Im Unternehmen sowieso nicht. Manche sagen: ‚Das ist das, was meine Frau mir schon lange gesagt hat.‘“* Feedback gibt es im Unternehmen eher im Bereich der Leistung, aber nicht im persönlichen Bereich, denn (J, 40): *„Ja, aber das mal von jemand zu hören, der im Berufsleben gestanden hat, ist das für sie schon ein sehr interessantes Erlebnis. Und es ist für mich als jemand, der doch drei Jahrzehnte in der Wirtschaft gearbeitet hat oder sogar noch etwas länger, ist das eine Erfahrung, daß genau dieser Punkt, der nicht berührt wird, auch das, wo man es machen könnte, nämlich da, wo man beispielsweise junge Mitarbeiter beurteilt ... Und das kenne ich nur aus meinem ersten Unternehmen, einem amerikanischen Unternehmen. Aber auch da ging*

*es mehr um Leistung und nicht um Persönlichkeit. Man scheut sich, in diesen Persönlichkeitsbereich hineinzugehen, vielleicht sogar mit Recht, weil wenige dazu geeignet sind ..“.*

Das Feedback soll dem Kandidaten Klarheit über die eigenen Leistungen und Erfolge bringen (I, 8). Es ist Korrektiv im persönlichen Bereich (I, 9), hilft, eine realistische Sicht von den Marktchancen zu vermitteln (D, 32, 33) und unterstützt die Reflexion über die Kündigung (H', 1). Feedback ist wie ein Spiegel, der vorgehalten wird, um sich optimal zu vermarkten (F, 37).

Allerdings wird das beidseitige Feedback, also auch das von Kandidat an Berater, als wichtiges Kriterium erachtet. Auch der Kandidat muß dem Berater Feedback geben über seine derzeitigen Aktivität hinsichtlich seiner Suche, über seine momentane Befindlichkeiten, seine Ziele etc. (I, 91, 92). Unterläßt er das Feedback, kann die Beratung nicht zum Erfolg kommen.

Die folgenden fünf Faktoren erschienen der Autorin zwar im Vorfeld als immens wichtige Kriterien für die Beraterkompetenz, wurden jedoch in den Interviews kaum benannt. Die Faktoren wurden nur in dem Zusammenhang angesprochen, daß es positiv ist, wenn der Berater über sie verfügt. Weitergehende Erläuterungen oder das Zitieren der Textpassagen halte ich aus diesem Grund für überflüssig.

- Interesse an Menschen (H', 11)
- Sich einfühlen können (E, 17), (F, 4, 9, 10, 24), (G, 22, 69), (I, 60, 80)
- Vermitteln von Inhalten (I, 14)
- Verstehen der Situation (I, 7, 60)
- Zuhören können (J, 83), (I, 7, 60), (H, 11), (H', 11), (E, 19)
- Motiv zu beraten

Das Motiv, als Berater zu arbeiten, wurde nicht explizit erfragt, ist aber von einigen Beratern angesprochen worden und wird im folgenden zusammengefaßt. Berater I hilft gern und begleitet die Kandidaten gerne in dieser Situation (49), auch F hat altruistische Motive: „.....beraten, ja das ist wirklich

*auch ein ..... ja.... altruistisches .... nicht, weil ich für den Job bezahlt werde, sondern das hat so was Heilendes irgendwo... ähm. Das mache ich gern, und das fällt eben weg, wenn ich mit einem dann das zweite Mal über den Lebenslauf gucke oder wenn ich ein Zeugnis erstellen muß mit dem Kandidaten zusammen“.*

Auch B hilft gerne anderen Menschen, genießt es aber auch, ab und an Kandidaten zu beraten, die hierarchisch im Unternehmen höher stehen als sie selbst (3). A (1) grenzt die Beratungstätigkeit von einer therapeutischen Tätigkeit ab, die viel einsamer ist, unter anderem, weil nicht im Team beraten wird und weil es ihr von daher mehr Spaß macht.

- Psychologisch/psychotherapeutische Ausbildung

Der berufliche Hintergrund der Berater ist unterschiedlich. Sie sind Juristen, Ingenieure, Bankkaufleute etc. und Psychologen. Im Interview wurde danach gefragt, ob eine psychologische Ausbildung von Vorteil ist. Durchgängig ist die Beratermeinung - sowohl von Psychologen als auch von Nicht-Psychologen - daß psychologisches bzw. psychotherapeutisches Wissen für den Berater von Vorteil ist (E, 16), (G, 28), (J, 85), (K, 39). Dies wird unter anderem damit begründet, daß ein Berater, der mit diesem Wissen geschult ist, seine Empfindungen bei Sympathie oder Antipathie einigermaßen zu ordnen in der Lage ist und sie in der Beratung nutzen kann (L, 43). Oftmals wird bei einem kritischen Feedback ein Psychologe/in hinzugezogen, oder aber er wird gebeten, diese Aufgabe allein zu übernehmen, da man ihm einen einfühlsameren und professionelleren mit dem Feedback zutraut (D, 35). Sein Wissen läßt ihn mit kritischen Situationen generell besser umgehen (I, 56). Eine fehlende psychologische Sicht und fehlendes Einfühlungsvermögen können dazu führen, daß der Kandidat die Beratung nicht richtig „abgreifen“ kann und sie nur über sich ergehen läßt (F, 10). Es gibt Kandidaten, die sich bewußt für einen Berater mit psychologischer Ausbildung entscheiden und gegen einen Berater mit einer anderen Ausbildung. Ihnen scheint der psychologische Hintergrund in dieser Situation wichtiger (G, 45). Anderen Kandidaten macht die psychologische Sichtweise ihrer Situation eher Angst, und sie erbitten sich eine eher stark an den Instrumenten (Lebenslauf erstellen, PAR etc.) orientierte Form der Beratung (G, 56). Berate-

rin K sieht den Vorteil von Psychologen darin, daß sie eigentlich alles fragen dürfen. Es wird akzeptiert, und dies bringt Vorteile für die Beratung (K, 92).

- Struktur geben

Die Frage nach dem Mechanismus der Beratung streifte unter dem Punkt ‚Administration 1‘ bereits das Thema ‚Kontrolle der Kandidaten‘. Dies bedeutet, daß in der Situation bereits Hilfe durch konkrete Strukturangebote gegeben wird, wie regelmäßige Gesprächstermine mit verbindlichen „Hausaufgaben“, aber auch das Angebot, in das Büro zu kommen, um so den Alltag zu strukturieren. Davon muß die Fähigkeit des Beraters abgegrenzt werden, die Situation des Kandidaten für diesen durch die Art der Gesprächsführung zu strukturieren.

Beide Punkte werden nun hier wegen der Nähe zueinander behandelt, obwohl der zweite Punkt eigentlich unter „Fähigkeit des Beraters“ gehört.

Berater L (12) sieht als einen Erfolgsfaktor in einer konkreten Beratung die Möglichkeit, den Kandidaten und seine Aktivitäten jeden Tag zu „checken“ (I, 29), (G, 52). Als wichtige Beraterqualifikation sieht er an, die Beziehung zum Kandidaten strukturieren zu können, wie auch I (14) und A (70) dem Kandidaten durch die Gespräche einen Leitfaden zur Bewältigung der Situation geben möchten. Auch F (37) sieht als einen der drei wesentlichen Faktoren, warum jemand die Beratung überhaupt in Anspruch nehmen sollte, das Systematisieren der eigenen Kampagne durch den Berater. Er begründet dies auch mit den spezifischen Eigenschaften der Manager: *„Das zweite ist das Systematisieren. Die Großverdiener, die wir in der Beratung haben, sind ja zu 70 bis 75 % Marketing/Sales-Leute. Das ist mein Eindruck. Und die haben Dynamik, die haben Tempo, die haben Veränderungsbereitschaft, die haben - wenn ich die 16 PF-Kategorie nehme - Begeisterungsfähigkeit, die haben Unkonventionalität, ganz oft, wie dieser T.-Mann jetzt auch, habe ich mich darauf vorbereitet, Unbefangenheit. Es ist direkt, es geht schnell, es geht zügig, und der Berater ist dann keine Bremse, aber der Berater ist ein Strukturierer. Er muß dann als Berater in so einem Fall die richtigen Fragen stellen. Das ist meine Aufgabe dann, um ihn erst losrennen zu lassen und - der bringt ja immer schöne Bilder - was habe ich jetzt davon, wenn ich losrenne und ich komme den Hügel gut hoch und sehe oben auf dem Hügel,*

*daß die Kompanie nicht nachgekommen ist? Dann stehe ich im Regen und viel Feind und Ehr ist schön, aber - wie heißt das - viele Hunde sind des Hasen Tod. Viele Wölfe fressen den Brei. (Lachen.) Das ist das zweite“.*

D (24-27) empfindet, daß er durch das stark strukturierte Vorgehen, den Kandidaten zu sehr diszipliniert. Er empfindet die Struktur allein schon durch das „Programm“, durch das jeder Kandidat muß. Kritisch wird diese Struktur von Beraterin B (48) gesehen, die spekuliert, ob diese regelmäßigen Termine den Kandidaten auch lähmen und ihm die Verantwortung dadurch nehmen könnten, da er ja beschäftigt wird.

## 8.2 Zusammenfassung und Interpretation

Die Fragen nach dem Profil des Outplacement-Beraters nahm eine zentrale Bedeutung im Interview ein. Da ich in letzter Zeit beobachten konnte, daß sich einerseits Personen mit der Dienstleistung Outplacement vermehrt selbständig machen und sich andererseits Personalberater von einem Tag zum anderen entscheiden, auch Outplacement anzubieten, ist es für mich interessant, wie erfahrene Berater die Qualifikation eines Outplacement-Beraters beschreiben. Zuerst beginne ich mit Variablen, die den Berater beschreiben. Anschließend werden Fragen zur Beratung dargestellt, diese habe ich absichtlich nicht dem Punkt Prozeß zugeordnet, da sie sehr stark individuelle Vorgehensweisen in der Beratung beschreiben.

Die **Ähnlichkeit (in demographischen Daten) zwischen dem Berater und dem Kandidaten** wird als nicht relevant für den Beratungsprozeß angesehen. Auch das **Alter** des Beraters blieb weitgehend unerwähnt. Anders als ich vermutete, scheint die Seniorität nicht als Voraussetzung für einen erfolgreichen Outplacement-Berater gesehen zu werden. Daß der Berater als **Autorität** gilt, wird von einigen Beratern explizit gefordert. Sie sehen zwischen Berater und Kandidaten eine Art Schüler/Lehrer Verhältnis, das nur funktionieren kann, wenn der Lehrer dem Schüler überlegen ist. Andere Berater fordern zwar keine Autorität des Beraters, verwenden aber die Begriffe ‚Akzeptanz‘ oder ‚Überlegenheit‘ bezüglich der Berufserfahrung. Sie bemühen sich zwar, eine mögliche Überlegenheit dem Kandidaten nicht deutlich werden zu lassen, nutzen sie aber immerhin verbal, um die Beziehung zu charakterisieren. Der dritte Beratertypus lehnt ein Gefälle, wel-

cher Art auch immer, zwischen Berater und Kandidaten ab, obwohl er konstatiert, daß manche Kandidaten es vielleicht brauchen.

Als Outplacement Ende der 70er Jahre in Deutschland eingeführt wurde, war das Profil des sogenannten Elder Statesman das klassische Profil eines Beraters, also das Profil des Ex-Managers mit viel Berufs- und Lebenserfahrung jenseits von 50 Lebensjahren. Die Beratung wurde nicht zuletzt durch die eigenen Erfahrungen, wie Karriere gemacht wurde, getragen. Von den interviewten Beratern würde ich gut die Hälfte dieser Kategorie zuordnen, die nun jedoch überraschenderweise zumindest in bezug auf Alter und Autorität nicht unbedingt das Elder-Satesman-Konzept vertreten.

**Eigene Kündigungserfahrung** (also selbst schon einmal gekündigt worden zu sein) wird von allen positiv gesehen, allerdings nicht als unbedingte Voraussetzung, um den Job zu machen. **Beratungserfahrung** wird von allen sehr geschätzt: Die Berater empfinden, daß sie mit den Jahren immer besser werden. Erfahrung als Berater zählt viel in der Branche. Lediglich ein Berater warnte davor. Durch die zwar langjährige Beratungserfahrung, aber die fehlende aktive Berufserfahrung im operativen Geschäft würde vielleicht auf Beratungsratschläge zurückgegriffen, die vor Jahren gültig waren, jetzt aber durch den veränderten Markt ihre Qualität verloren hätten. Der Anspruch, **Erfahrung aus der Wirtschaft** zu haben, wird differenziert gesehen: Der geringste Anspruch fordert gewisse Kenntnisse über die Wirtschaft, vergleichbar derer, die aus dem täglichen Studium der FAZ-Wirtschaftsseite kommen können. Andere Berater fanden es gut, über praktische Erfahrungen aus der Wirtschaft zu verfügen; einige setzten eine oder mehrere leitende Position auch in unterschiedlichen Branchen in der Wirtschaft voraus. Eine Ausnahme bilden aus Beratersicht die Psychologen, deren Ausbildung sozusagen die Wirtschaftserfahrung ersetzt. Interessant und aus meiner Sicht nicht unberechtigt wurde die Wirtschaftserfahrung in einem Fall sogar kritisch gesehen, in dem Fall, wenn sie nicht so positiv ausfiel, oder was auch vorkommt, per Aufhebungsvertrag endete und der nächste Job dann Outplacement-Berater ist. In diesem Fall nämlich könnte diese Position ausgenutzt werden, um eigene Traumata, nunmehr jedoch in der „besseren“ Position, nämlich der des Beraters, zu verarbeiten. Auch mir sind diese Bedenken einleuchtend, zumal kein anderes Motiv als das der Notlösung

denkbar ist, denn wer gibt eine leitende Position in der Wirtschaft freiwillig auf, um den wesentlich schlechter bezahlten Job eines Outplacement-Beraters anzunehmen? Anders ist da die Lage bei Psychologen, für die das Gehalt des Beraters z.B. verglichen mit dem des klinisch tätigen Psychologen sehr viel besser ist. In diesem Zusammenhang sollte erwähnt werden, daß einige Berater ihr **Motiv, überhaupt den Beruf des Beraters** zu ergreifen, ansprachen, obwohl im Interview nicht danach gefragt wurde. In der Regel helfen die Berater gerne und benennen altruistische Motive, warum sie beraten. Von Psychologen wurde diese Beratertätigkeit bevorzugt, da sie sich positiv abgrenzt zur einsameren therapeutischen Tätigkeit. Ganz offen wurde auch der Reiz angesprochen, der darin liegt Menschen zu beraten, deren Tätigkeit hierarchisch gesehen höher liegt als die eigene.

Bei der offenen Frage nach den **persönlichen Fähigkeiten**, die ein Berater haben muß, sind insgesamt nur sieben Fähigkeiten genannt worden, davon nur vier mehrfach. Weitere Eigenschaften sind bei der Frage nach der **Definition eines Outplacement-Beraters** genannt worden, die ich deshalb ebenfalls unter diesem Punkt darstellen möchte. Vollständig sind die Eigenschaften in kommentierten Zitaten auf den Seiten 136-137 nachzulesen. Jeweils ein Berater erwähnte das Interesse an Menschen, Vermitteln von Inhalten und das Verstehen der Situation des Kandidaten, weiterhin gute Organisationsfähigkeit, Flexibilität, Intelligenz und gute Beobachtungsgabe, über die ein guter Berater verfügen sollte. Der Berater sollte die Fähigkeit besitzen, andere Menschen öffnen zu können und sich gleichzeitig zurückzunehmen. Menschliche Reife wurde weiterhin genannt, ebenso gutes verbales Formulierungsvermögen und die Fähigkeit, Vertrauen aufzubauen. Vorausgesetzt wird die Einhaltung der Schweigepflicht. Alle Fähigkeiten wurden jeweils einmal genannt. Weitere Fähigkeiten, wie ‚sich einfühlen‘ und ‚zuhören können‘ wurden übereinstimmend von mehreren Beratern angeführt, jedoch nicht weiter kommentiert.

Als gute Voraussetzung, um den Beruf auszuüben, wird eine **psychologische/psychotherapeutische** Ausbildung gesehen. Dies wurde unter anderem damit begründet, daß man geschult sei, seine Empfindungen bei Sympathie oder Antipathie einigermaßen zu ordnen. Generell wird einem Psychologen ein einfühlsamerer und professionellerer Umgang, gerade in kriti-

schen Situationen, dem Kandidaten gegenüber zugetraut. In der Praxis zeigt sich, daß es sowohl Kandidaten gibt, die explizit einen Psychologen als Berater möchten, als auch solche, die ausdrücklich keinen Psychologen wollen. In diesem Zusammenhang gab es einen Fall, bei dem ein Beraterwechsel vollzogen wurde. Ob der Trend mehr in die eine oder andere Richtung geht, wurde nicht angesprochen. Von fast allen Beratern wurden ‚Ehrlichkeit‘ sowie ‚Struktur‘ und gutes ‚Feedback‘ als wesentliche Eigenschaft des Beraters angesprochen. Eine Zusammenfassung möchte ich kurz darstellen.

Übereinstimmend halten es die Berater für wichtig, ehrlich zu den Kandidaten zu sein, allerdings in unterschiedlichen Nuancen. Es fiel auf, daß die weiblichen Berater die Ehrlichkeit zwar schätzen und für den Erfolg in der Beratung unerlässlich halten, sie sind in ihrer Ehrlichkeit aber immer abgeschwächt, diplomatisch und wägen ab, welche Information für den Kandidaten überhaupt konstruktiv ist. Sie bezeichneten sich selbst als zu schonungsvoll. Ein Beraterin gab selbstkritisch die fehlende Ehrlichkeit als Grund für das Mißlingen einer „BAD“-Beratung an. Solche Einschränkungen in der Ehrlichkeit erwähnten die männlichen Kollegen nicht - bis auf zwei Berater, welche die Form, Intensität und Zweckmäßigkeit abwägen. Sie fordern uneingeschränkte Ehrlichkeit und konsequente Rückmeldung, dies auch von den Kandidaten ihnen gegenüber, und empfinden Beratungen, in denen das nicht gegeben ist, als unbefriedigend. Eng im Zusammenhang mit der Ehrlichkeit in den Beratungen steht die Fähigkeit, **Feedback geben** zu können. Schließlich spricht man auch vom ‚ehrlichen Feedback‘. Feedback zu geben wird als erste Aufgabe der Berater verstanden. Oft wurden auch die Begriffe „Coach“ oder „Sparringspartner“ benutzt, deren Aufgabe es ist, den Betroffenen durch konstruktive Rückmeldung eventuell zu verändern und ihm zu helfen, sein Ziel zu erreichen. Die Frage nach dem Mechanismus der Beratung streifte unter dem Punkt ‚Administration 1‘ bereits das Thema ‚Kontrolle der Kandidaten‘. Dies bedeutet, daß es in der beruflichen Neuorientierung schon eine Hilfe darstellt, regelmäßige Gesprächstermine mit verbindlichen „Hausaufgaben“ zu bekommen. Auch das Angebot, das Büro täglich zu nutzen, um so den Alltag zu strukturieren, wirkt unterstützend. Davon muß die Fähigkeit des Beraters abgegrenzt werden, durch die Art der Gesprächsführung die Situation des Kandidaten für diesen zu strukturieren. Beide Punkte wurden unter dem Faktor „**Struktur geben**“ subsumiert und durch die Zitate



belegt. Als wichtige Beraterqualifikation wird die Fähigkeit ‚Struktur zu geben‘ deshalb gesehen, weil die Situation der Kandidaten, allein durch das zur Verfügungstellen eines Leitfadens, mit dessen Hilfe die anstehenden Punkte systematisch abgearbeitet werden, schon zu verbessern oder bestenfalls zu lösen ist. Dies unterscheidet die Outplacement-Beratung drastisch von der Therapie und macht sie deshalb für den Beratenden zu einer erfrischend praktischen Aufgabe, denn der Kandidat muß den Hinweisen wie einem Strickmuster folgen. Tut er dies mit dem nötigen Engagement und einer hinreichenden Introspektionsfähigkeit, kann eigentlich nichts mehr schief gehen, der neue Arbeitsvertrag wird in der Regel erreicht. Der Stellenwert dieser Fähigkeit, die Situation für den Kandidaten zu strukturieren - also das Systematisieren seiner Kampagne - wurde sogar als Motiv für den Kandidaten genannt, überhaupt die Beratung anzunehmen. Einen hohen Stellenwert nimmt auch die Möglichkeit ein, den Kandidaten durch das strukturierte Vorgehen jeden Tag zu kontrollieren und so den Kontakt zu ihm zu steuern.

Im Zusammenhang mit den Fähigkeiten des Beraters wurde kritisiert, daß es Kollegen gibt, die sowohl beraten als auch die Dienstleitung am Markt verkaufen. Dies wird als schlechte Kombination angesehen, denn derjenige, der ein guter Verkäufer ist, ist erfahrungsgemäß meist ein schlechter Berater und umgekehrt. Erklärt werden kann das mit den fast komplementären Fähigkeiten, die sowohl für die Beratung als auch den Verkauf die nötigen Voraussetzungen sind. Dementsprechend wurde eine reine Vertriebstätigkeit als schlechte Voraussetzung für eine Beratertätigkeit angesehen; im Gegensatz dazu wurde die Arbeit eines Psychologen, ob im klinischen Bereich oder in der Personalentwicklung, als ideal angesehen.

Eine häufig geäußerte kritische Frage von Außenstehenden zielt dahin, was eigentlich für das enorme Beraterhonorar getan werde. Als Interviewerin setzte ich natürlich voraus, daß der Berater mit den Kandidaten das „Programm“ durchgeht, durch meine explizite Frage nach den **Aktivitäten des Beraters** sollte eruiert werden, wie weit die Aktivitäten des Einzelnen gehen. Ich hielt es für angemessen, diesen Punkt nicht unter ‚Prozeß‘ aufzunehmen, da es für jeden Berater eine relativ persönliche Sache ist, wie sie die Beratung gestalten und fand den Punkt daher unter ‚Berater‘ angemessener.

Durch die Diskussion mit den Co-Readerinnen wurde dieser Faktor mit der Umbenennung in „**Berater ergreift Maßnahmen bei Defiziten des Kandidaten**“ präzisiert. Durch die mehrseitigen Zitate auf den Seiten 131 -134 wird schnell klar, daß jeder Berater individuell auf seine Kandidaten eingeht und geeignete Maßnahmen anführt, um zum Erfolg zu kommen. Diese gehen mehr oder weniger in die Tiefe und zeigen so anschaulich das Engagement der Berater, das meines Erachtens nach weit über die Zielstellung - Unterschrift unter einen neuen Arbeitsvertrag - hinausgeht. Mehr noch wird durch das folgende Zitat deutlich, daß manche Berater Aufgaben übernehmen, die eben ein anderer im Umfeld (Ehepartner, Freunde, Kollegen etc.) des Kandidaten nicht anspricht. (L, 40: *„Ja, ich glaube .... oder ich würde mal anders antworten: Wer sollte überhaupt etwas machen, wenn nicht der Outplacement-Berater? ... Also vielleicht der Vorgesetzte könnte, aber der hat keine Zeit und keine Lust, also da wird man vielleicht ein bißchen mißbraucht in Gänsefüßchen als Berater, als externe Instanz. Aber wenn man ein bißchen mit jemand gearbeitet hat, dann kann man sagen: ‚Jetzt weiß ich, Sie können was, aber Sie sind so langweilig...‘ Jetzt - wer soll so etwas sagen? Die Ehefrau, vielleicht ein Freund, aber das ist ein bißchen.. ich glaube schon, daß wir diese Aufgabe haben. Ich muß schon sagen, das macht mir Spaß. Gut, das glaube ich sowieso, daß ein wichtiger Faktor ist, ob der Berater motiviert ist‘*). Ursache kann entweder eine zu geringe Distanz in der Beziehung zum Kandidaten sein, um seine Marktchancen neutral zu beurteilen, wie es z.B. bei der Ehefrau oder einem guten Freund der Fall sein kann, oder weil ein Feedback beispielsweise im Kollegenkreis eine nicht adäquate, weil zu direkte Äußerung wäre. Insgesamt wird deutlich, daß sich die Berater sehr stark für ihre Kandidaten verantwortlich fühlen und auf vielfach verschiedene Weise ausdrücken, wie subtil sie versuchen, die Kandidaten zu coachen. Jede Beratung scheint auf jeden Kandidaten individuell zugeschnitten zu werden. Zwar wird, wenn nach den Aktivitäten gefragt wird, immer wieder vom „Programm“ gesprochen, allerdings nur vor dem Hintergrund, die anstehenden Probleme des Kandidaten anzugehen.

Im Interview wurden die Berater gefragt, ob sie selbst für sich **eine Prognose stellen**, wie die Beratungen verlaufen werden. Zunächst haben alle Berater dies mit Einschränkungen bejaht. Diejenigen, die eine Prognose stellen, tun dies sehr schnell, spätestens nach der dritten Stunde. Sie beurteilen die

Kandidaten analog zu den unter Punkt 6.2.1 aufgeführten Kriterien für erfolgreiche Kandidaten: Aktivitätslevel, Persönlichkeit, Fachkenntnisse, Reflexionsvermögen, Stand der Verarbeitung der Kündigung. Die Berater, die keine Prognose stellen, haben dies zwar einmal während ihrer Laufbahn als Outplacement-Berater getan, es sich aber „abgewöhnt“, da ihre Prognosen falsch waren. Interessant ist, daß bei der Frage nach den Prognosen erneut dieselben Erfolgskriterien wie für den erfolgreichen Kandidaten galten. Somit wurden die Kriterien für einen erfolgreichen Kandidaten auch in diesem Zusammenhang wieder bestätigt.

Analog zur erfragten Einschätzung der Berater nach der Dauer der Beratung wurde auch danach gefragt, ob der Berater das Gefühl hat, daß seine Einschätzung über den Kandidaten auch vom Markt geteilt wird. Dieser Faktor wurde **„Beratersicht repräsentativ für den Markt“** genannt. Alle Berater - bis auf zwei - glauben, daß ihre Einschätzung mit der des Marktes identisch ist. Das hat auch dahingehend Auswirkungen auf die Beratung, daß die erkannten Defizite, da sie ja dann auch vom Markt geteilt werden, in der Beratung bearbeitet werden. Explizit betonten die Berater bei dieser Frage, daß bei ihrer Einschätzung der Marktchancen weder Sympathie oder Antipathie ins Gewicht fallen. Ebenso differenzieren sie sehr stark nach der zukünftigen Zielposition. Das bedeutet, daß nicht jeder Kandidat gleich beurteilt wird, sondern seine Chancen werden analog zu seiner gesuchten Position gesehen. Meines Erachtens qualifiziert das den erfahrenen Berater, der zum einen den fundierten Marktüberblick hat und zum anderen über so viel Erfahrung verfügt, daß er den Kandidaten sowohl fachlich als auch persönlich mit dem vom Markt geforderten Standard vergleichen kann und seine Beratung danach ausrichtet.

Bezüglich der Dauer der Beratungsstunde gibt es nur 2 Varianten, entweder ist die Beratungssitzung auf 1-2 Zeitstunden begrenzt oder es gibt das Modell „Ende offen“, also ohne jede Zeitbegrenzung.

## **9 Zusammenfassung der Arbeit und Perspektiven**

Die vorliegende Arbeit soll dazu beitragen, die Outplacement-Beratung mit wissenschaftlichen Methoden zu erforschen. Da ich selbst einige Jahre als Outplacement-Beraterin bei DBM von Rundstedt tätig war, fiel mir in meiner täglichen Arbeit auf, daß sowohl die angewandten Instrumente als auch das gesamte Vorgehen in der Beratung keiner systematischen Erfolgskontrolle unterliegt. Erfolg in der Beratung wird landläufig nur durch die erfolgreiche berufliche Neuorientierung der Kandidaten definiert. Welche Faktoren nun dazu beigetragen haben, daß dies effektiv und möglichst schnell passiert, wird zwar von den Beratern gemutmaßt, es liegt aber keine wissenschaftliche Erforschung vor. Gerade diesen Umstand sehe ich bei einem Instrument, das seit Ende der 60er Jahre angewandt wird und inzwischen weit verbreitet ist, als gravierenden Mangel an.

### **9.1 Zusammenfassung**

Die Arbeit besteht aus zwei Teilen. Zum einen habe ich während meiner Beratungstätigkeit die Beratungen hinsichtlich verschiedener Faktoren dokumentiert und auch meine Kolleginnen und Kollegen gebeten, dies ebenfalls zu tun. Dies geschah von 1985 bis 1995. Bei den Faktoren, die erhoben worden sind, handelt es sich um folgende: Alter des Kandidaten, Ausbildung, Zugehörigkeit zum Unternehmen, Funktion, Branche des Unternehmens, Jahresgehalt, Suchdauer, neues Jahresgehalt, neue Position, neue Branche, Status der neuen Position (angestellt versus selbständig), Instrument, durch welches die neue Position gefunden wurde und der Grund der Trennung vom Unternehmen. Insgesamt sind so 699 Beratungen dokumentiert worden. Allerdings sind die sogenannten Dokumentationsbögen nicht in allen Fällen vollständig ausgefüllt worden. Aus fünf Niederlassungen der Beratungsgesellschaft DBM von Rundstedt, Düsseldorf, Berlin, Hamburg, Frankfurt und Stuttgart habe ich die Dokumentationsbögen erhalten. Die Bögen aus München mußten leider wegen mangelhafter Erfassung aus der Auswertung genommen werden. Zur Dokumentation gehört auch ein Profil des 16 PF, welcher beim Outplacement in der Regel zu Beginn der Beratung durchgeführt wird. Nicht alle Kandidatendokumentationen verfügten auch über ein 16 PF- Profil. Nur insgesamt 557 Bögen waren vorhanden.

Dies liegt darin, daß nicht jeder Kandidat bereit ist, sich dem psychologischen Assessment zu unterziehen. Es gibt also 557 vollständige Dokumentationssätze und noch 111 Dokumentationsbögen ohne 16 PF-Profil.

Der zweite Teil der Arbeit besteht aus Interviews mit erfahrenen Outplacement-Beratern, die gleichzeitig meine Kollegen waren. Die Berater sind danach ausgewählt worden, ob sie gut verlaufene bzw. eher schlecht verlaufene Beratungen durchgeführt haben. Die eher guten bzw. schlechten Beratungen habe ich durch die Auswertung der dokumentierten Beratungen hinsichtlich Suchdauer und Gehaltssteigerung bzw. Gehaltsverschlechterung erhalten. Natürlich stand zu Anfang die Frage, was eine gute oder schlechte Beratung ist. Recht pragmatisch habe ich beschlossen, eine gute oder schlechte Beratung durch die zwei Kriterien Suchdauer und Gehaltsveränderung zu definieren. Die Entscheidung für dieses Vorgehen fiel nicht zuletzt, weil ich keine Möglichkeit sehe, die bereits beratenen Kandidaten zu interviewen, da sich diese nach Abschluß der Beratung meist zurückziehen und nur vereinzelt auf den sogenannten Alumni-Treffen auftauchen. Auch nach 30 Jahren Outplacement-Beratung scheint nach wie vor ein Tabu zu bestehen, über diese Beratung zu sprechen. Grund dafür ist sicherlich der Anlaß der Beratung, der in der Regel negativ ist, nämlich eine Kündigung oder ein Aufhebungsvertrag. Außerdem handelt es sich bei den Kandidaten im weitesten Sinne um Kunden meines Arbeitgebers, die ich schon durch die Dokumentation der Bögen strapazierte. Deshalb wollte ich nicht auch noch seine Beziehungen nutzen, zumal ein Interview mit einem Kandidaten mit schlecht verlaufener Beratung gewisse Gefahren geborgen hätte. Dieses Risiko wollte ich nicht eingehen, auch wenn nach meinem Verständnis die Definition einer guten und schlechten Beratung eher dem Betroffenen überlassen werden sollte, statt externe Kriterien zu bemühen. Kurz gesagt, ich habe auf das vorhandene Datenmaterial, das mir zu Verfügung stand, zurückgegriffen und die Qualität der Beratungen nach Suchdauer und Gehaltsveränderung definiert. Nun wählte ich insgesamt 17 Beratungen aus, zwei etwa gleich große Gruppen mit 8 und 9 Beratungen, die sich extrem hinsichtlich Suchdauer und Gehaltsveränderungen unterschieden. In der einen Gruppe befanden sich nur Kandidaten, die weniger als drei Monate gesucht hatten und deren Jahresgehalt sich um 50 TDM verbessert hatte; in der anderen Gruppe befanden sich nur Kandidaten, die länger als ein Jahr

suchten und deren Jahresgehalt sich um 25 TDM verschlechtert hatte. Die Berater dieser beiden Gruppen wurden interviewt, insgesamt handelte es sich um 9 Berater. Eine Kollegin war leider nicht zum Interview bereit. Nicht zuletzt deshalb entschied ich mich dafür, noch 5 weitere Kollegen, die über eine mehrjährige Beratungserfahrung verfügen, zu interviewen. Hier hatte ich dann zwar nicht die Gewißheit, daß sie auch wirklich gute bzw. schlechte Beratungen absolviert hatten, da sie ja nicht dem oben beschriebenen "Design" angehörten. Aus dem Gedächtnis heraus war es aber auch diesen Kollegen möglich, mir als gut bzw. als schlecht erinnerte Beratungen zu beschreiben, was ich als gleichwertigen Ersatz empfand. Es ging in diesem Fall ja auch nicht um die handfeste belegbare Diskussion, was nun wirklich gut oder schlecht war, sondern um die subjektiven Beratermeinungen. Mein Vorgehen sah ich in der Interviewphase auch dadurch bestätigt, daß "objektiv" schlechte Beratungen vom Berater als gut beschrieben wurden und umgekehrt. Mein Design konnte also durch die Beratermeinung gar nicht bestätigt werden, und somit halte ich ein Abweichen davon zugunsten einer größeren Anzahl von Interviewpartnern im Nachhinein für angemessen und konstruktiv.

### **9.1.1 Darstellung der Untersuchung von 699 Kandidaten und Kommentar**

Vorangehend möchte ich alle Ergebnisse der Untersuchung komprimiert darstellen. Die Ergebnisse geben ein Bild über beratene und damit „typische“ Outplacement-Kandidaten ab: Im Durchschnitt sind die Kandidaten 46 Jahre alt, Führungskräfte und überwiegend als Geschäftsführer, Vertriebsleiter oder im Bereich Finanzen tätig. Die Kandidaten kommen vorwiegend aus den Branchen Elektrotechnik, Maschinenbau und Finanzdienstleistungen. Der überwiegende Teil der Kandidaten hat eine akademische Ausbildung und war 11 Jahre bei seinem Arbeitgeber beschäftigt. Der Durchschnittsverdienst liegt bei 149 TDM p.A. Als Kündigungsgrund wird überwiegend die Umstrukturierung der Firma angeführt. Die durchschnittliche Suche nach einem neuen Job beträgt 7,1 Monate. 1/3 der Kandidaten fanden den neuen Job über ihr Kontaktnetz, 1/5 über eine Stellenannonce in der Zeitung.

Signifikante Korrelationen zwischen den Daten ergaben sich nur in drei Bereichen: Die Dauer der Beratung korrelierte positiv mit der Anzahl der Bera-

tungsstunden. Dies mag dem Leser vielleicht profan erscheinen, es zeigt aber, daß die Beratungsgesellschaft die Kandidaten trotz langer Suchdauer weiter beraten und sie nicht nur „in den Büchern“ weitergeführt hat, ohne sich um sie zu kümmern. Weitere signifikante Korrelationen zeigten sich in der Höhe zwischen altem und neuem Jahreseinkommen sowie zwischen der alten und neuen Funktion. Dies bedeutet, daß die Kandidaten nach der Beratung ein ähnlich hohes Einkommen und die ähnliche Funktion im Unternehmen bekleiden. Dies ist erklärlich, denn die Chance für jeden Suchenden, in seiner alten Funktion etwas zu finden, ist natürlich ungleich höher, als in einer neuen Funktion tätig zu werden.

Da Outplacement immer im Rahmen der Trennung eines Arbeitnehmers vom Unternehmen angeboten wird, zeigt das relative hohe Durchschnittsalter, daß das Angebot anscheinend eher älteren Arbeitnehmern gemacht wird, oder daß eher ältere Arbeitnehmer das Angebot annehmen. Dies ist verständlich, bedenkt man, daß damit eine reelle Chance eingekauft wird, einen neuen Arbeitsplatz zu bekommen. Meiner Auffassung nach ist dies für circa TDM 30 eine gute Chance. Jüngere Arbeitnehmer bekommen in der Regel eine niedrigere Abfindung, da diese sich nach der Zugehörigkeit zum Unternehmen richtet, und sehen dagegen einen Betrag von TDM 30 vielleicht als so lukrativ an, daß sie sich eher für das Geld und gegen die Beratung entscheiden. Nach meiner Erfahrung als Mitarbeiterin in einer Personalabteilung haben aber die meisten Arbeitnehmer, die sich in der Situation befinden, unfreiwillig einen neuen Arbeitsplatz zu suchen, immense Schwierigkeiten, in absehbarer Zeit erfolgreich zu sein. Auch wenn sie über gute Fachkenntnisse verfügen, sind doch in der Regel die Bewerbungsunterlagen und ihre gesamte Präsentation in dieser Phase als ausgesprochen schlecht zu bezeichnen, es sei denn, es handelt sich um ausgewählte Spezialisten. Für mich ist die Praxis der meisten Unternehmen, Outplacement oder Geld anzubieten, von daher völlig unverständlich, da der Mitarbeiter in dieser Situation nicht einschätzen kann, wie schwer es ist, einen neuen Arbeitsplatz zu bekommen. Dies gilt auch für die Jüngeren. Wenn alternativ zur Beratung der Gegenwert in Geld zusätzlich zur Abfindung angeboten wird, scheinen aus meiner Sicht viele „gefährdet“ zu sein, sich für das Geld zu entscheiden. Von Arbeitgeberseite wird wenig dafür getan, den Arbeitnehmer von der Annahme der Beratung zu überzeugen. Ist der Auf-

hebungsvertrag erst einmal unterschrieben, ist das Problem gelöst und der Arbeitgeber anscheinend von der Sorgfaltspflicht entbunden.

Ich hoffe, daß diese Arbeit etwas dazu beiträgt, bei Aufhebungsverhandlungen stärker darauf zu drängen, die Dienstleistung Outplacement anzunehmen und ggf. den Betrag zusätzlich zur Abfindung zu bezahlen. In diesem Zusammenhang erscheint es mir auch sinnvoll, in den Beratungsgesellschaften Statistiken zu führen, wie viele Personen sich über die Beratung informieren und sie dann nicht in Anspruch nehmen. Ebenso wäre eine Umfrage unter den Unternehmen sinnvoll, wer überhaupt Outplacement anbietet und wie viele Mitarbeiter dann tatsächlich ein Informationsgespräch bei dem Outplacement-Berater führen. Diese Umfrage würde die Personalverantwortlichen auch erneut für das Thema sensibilisieren und vielleicht einigen Betroffenen durch die anschließende Beratung eine Arbeitslosigkeit ersparen. An dieser Stelle möchte ich ergänzen, daß ich in den meisten Fällen eine Freistellung von der Arbeit während der Suchphase für wichtig halte. Erst dann haben die Kandidaten die nötige Konzentration, um sich voll auf die berufliche Neuorientierung zu konzentrieren. Dazu gehört auch, daß der Aufhebungsvertrag bereits unterschrieben ist. Manche Unternehmen schicken Mitarbeiter zum Berater, ohne vorher offen mit ihren Mitarbeitern darüber gesprochen zu haben, daß ihr Arbeitsplatz gefährdet und ein Aufhebungsvertrag angedacht ist. Diese Mitarbeiter stellen dann verblüfft die Frage, was sie eigentlich beim Berater sollen, denn mit ihnen hat niemand gesprochen. Die mangelnde Kommunikation geht in diesen Fällen so weit, den Berater die Kündigung übermitteln zu lassen.

Ich möchte an die Unternehmen appellieren, ihre Kündigungskultur zu optimieren und sich ggf. durch professionelle Hilfe in dieser schwierigen Situation coachen zu lassen. Als Berater sieht man, welche Auswirkungen unüberlegte Schritte seitens der Unternehmen auf die berufliche Neuorientierung der Kandidaten haben. Dazu gehört auch die mangelnde Kommunikation der Trennungsgründe gegenüber dem Kandidaten. Oft sind einige Beratungsstunden damit belegt, die wirklichen Gründe und den Hergang der Trennung zu eruieren. Dies kostet zum einen Zeit, zum anderen wird dem Kandidaten die Chance vorenthalten, bei einem Mitverschulden dieses zu bearbeiten und sich weiterzuentwickeln. Meist sieht sich der Kandidat als



Bauernopfer oder als Leidtragender falscher Entscheidungen "von oben". Eine offene Kommunikation durch das Unternehmen fällt natürlich schwer, sollte aber in der Kultur etabliert und als Pflicht des Fachvorgesetzten angesehen werden. Diese Verschlossenheit zeigt sich auch in der Angabe der Kündigungsgründe. Nur 24 % wählten die "problematischeren" Angaben wie Dissens, „Chemie“ oder Leistungsmangel. Dies erscheint mir gering. Es wäre wünschenswert, die vom Unternehmen angegebenen Kündigungsgründe mit denen zu vergleichen, die die Kandidaten angeben. Gerade die oben aufgezählten drei Gründe wurden in meiner Praxis von den Kandidaten nicht angegeben.

Es ist für mich unverständlich, warum unter dem Blickwinkel eines optimalen Beratungsbeginns nicht offen im Vorfeld kommuniziert wird. Gerade die Personalverantwortlichen haben nicht nur die Aufgabe, einfach nur einen Aufhebungsvertrag abzuschließen, sondern sollten sich als Coach verstehen. Dazu gehört meines Erachtens auch ein frühes Eingreifen, wenn beim Mitarbeiter Verhaltensdefizite vorliegen. Gerade bei jungen Kandidaten, die eine Beratung in Anspruch nehmen, steht nicht so sehr die Jobsuche im Vordergrund, sondern eher ein Coaching. Auch hier sehe ich die Unternehmen in der Pflicht, diesen Mitarbeitern noch stärker eine Beratung anzubieten und nicht nur froh zu sein, wenn der Mitarbeiter den Aufhebungsvertrag unterschreibt. Ein Coaching kann dazu beitragen, daß sich die beruflichen Probleme nicht an einem neuen Arbeitsplatz wiederholen, sondern daß eine solide Berufslaufbahn eingeschlagen wird. Eine erhöhte Abfindung zu Ungunsten des Beratungshonorars ist von daher kurzsichtig und teilweise verantwortungslos. Outplacement verdient nicht nur in diesen Fällen mehr Beachtung als intensives Coaching-Instrument. Auch für Top-Manager, die in der Regel keine Beratung angeboten bekommen, ist diese Form der Beratung zielführend und konstruktiv. Der Berater sollte hier eher als Sparringspartner für eine schwierige Lebenssituation gesehen werden und nicht so sehr als Know-how-Träger für Bewerbungstools. Ich möchte nicht wissen, wie viele bekannte Top-Manager zwischen ihren Vorstandsverträgen quälende Zeitspannen hatten, in denen sie ohne berufliches Engagement waren und mit keinem darüber sprechen konnten. Auch hier sehe ich Einsatzmöglichkeiten, die enttabuisiert und von daher mehr zur Anwendung kommen sollten.

Die eher kurzen Betriebszugehörigkeiten der Mitarbeiter (durchschnittlich 11 Jahre) lassen vermuten, daß es bestimmte Zeitschwellen gibt, in deren Rahmen eine Trennung vollzogen wird. Mitarbeiter mit eher kürzeren Zugehörigkeiten scheinen noch kein so gutes Netzwerk aufgebaut zu haben, welches ihnen hilft, in einer Trennungssituation in einen anderen Bereich innerhalb des Unternehmens zu wechseln. Dies gilt natürlich nur für Großunternehmen. Bei Mitarbeitern, die erst kurz da sind, fühlt sich das Unternehmen vielleicht nicht so verpflichtet, eine kostspielige Beratung zu bezahlen. Bei einer Zugehörigkeit von über 25 Jahren greift dann wiederum ein gewisser Kündigungsschutz, so daß man sich eher scheut, diese Mitarbeiter "anzugehen".

Vorangehend wurde über das Thema Beratungsabbruch bereits ausführlich gesprochen. Ich halte es im Sinne der Qualitätskontrolle für wichtig, exakt festzuhalten, wie die Beratungen verlaufen sind und welche Beratung mit welchem Ergebnis endet. Das Instrument Outplacement kann nur an Akzeptanz gewinnen, wenn mit realistischen Zahlen an den Markt gegangen wird. Meist wird beraterseitig von den imaginären 95% aller Kandidaten gesprochen, die sich erfolgreich neu orientieren. Diese Behauptung kann schon durch meine Untersuchung nicht gehalten werden. Nach meiner Schätzung finden circa 50% der Kandidaten eine adäquate Position oder verbessern sich, 25% leben mit Kompromissen, werden aber wieder fündig, und die restlichen 25% scheiden endgültig und unfreiwillig aus dem Erwerbsleben aus. Diese Zahlen werden auch etwas durch den Vergleich des alten mit dem neuen Jahreseinkommen getragen. Auch hier kann man grob gesagt von der 50/25/25 Regelung sprechen: 50% halten oder verbessern ihr Einkommen, 25% verschlechtern sich leicht und 25% verschlechtern sich drastisch.

### **9.1.2 Vergleich zwischen der „Good“- und der „Bad“-Gruppe**

Die „Good“- und die „Bad“-Gruppe lassen sich wie folgt charakterisieren: Die Mitglieder der „Good“-Gruppe waren durchschnittlich 44,1 Jahre alt, 8,5 Jahre bei ihrem letzten Arbeitgeber beschäftigt und deutlich jünger als die Mitglieder der „Bad“-Gruppe (50,8 Jahre). Dadurch wird die kürzere Verweildauer im alten Unternehmen erklärbar (14,5 Jahre bei der „Bad“-Gruppe).

Die berühmte Schallgrenze von 45 Jahre, von der unter Personalleuten immer gesprochen wird, scheint auch hier positiv bzw. negativ gewirkt zu haben. Das weitaus höhere Ausbildungsniveau der „Bad“-Gruppe und das damit verbundene höhere Gehalt („Good“ 164 TDM p.A versus „Bad“, 218 TDM p.A) führte zu längeren Suchzeiten. Dies ist erklärbar, denn Positionen jenseits der 200 TDM-Grenze sind natürlich nicht so einfach zu finden. Allerdings ist die Verschlechterung um 90 TDM bei der „Bad“-Gruppe gravierend, im Gegensatz dazu verbesserte sich die „Good“-Gruppe gehaltlich um 37 TDM. Die Gruppe, deren berufliche Neuorientierung positiver ausfiel, war also im Durchschnitt jünger, schlechter ausgebildet und verdiente weniger als die Vergleichsgruppe. Eine berufliche Verbesserung war durch den vergleichbar schlechteren beruflichen Ausgangsstand also eher möglich. Auffällig war weiterhin, daß die Neuorientierung in der guten Gruppe zu einem Großteil über Personalberater (44,4%) geschah. Diese Kandidatengruppe scheint zur Zielgruppe der Personalberater zu gehören, während die „Bad“-Gruppe nur zu 25% über Personalberater vermittelt wurde, zu 12,5% aber über das Arbeitsamt respektive die ZAV. Dadurch sind die enormen gehaltlichen Einbußen zu verstehen.

Zusammengefaßt scheint die Erklärung leider so profan zu sein, daß der Arbeitsmarkt jüngere, preiswertere Arbeitskräfte schätzt, deren Ausbildungsniveau nur durchschnittlich zu sein braucht. Eine Erklärungsmöglichkeit für die langen Suchzeiten liegt sicher auch im Verhalten der Kandidaten. Natürlich ist man mit einem Jahresgehalt jenseits der 200 TDM und einer sehr guten Ausbildung nicht schnell bereit, Kompromisse einzugehen. Erst nach der respektablen Suchzeit von einem Jahr nähert man sich dem Gedanken, vielleicht Abstriche machen zu müssen. Dann wiederum hat sich aber die lange Suchzeit als weiteres Manko eingestellt. So gerät der Kandidat in eine Abwärtsspirale und muß letztlich Kompromisse machen. Hier ist das Einfühlungsvermögen, die Erfahrung und die Durchsetzungskraft des Beraters gefordert, gerade dieser Kandidatengruppe klarzumachen, wie der Markt auf sie reagieren wird, und entsprechende Maßnahmen anzustoßen, die dazu führen könnten, schneller eine (fast) adäquate Position zu finden.

### 9.1.3 Interpretation der Interviews

Zusammenfassend sollen die homogenen Beratermeinungen dargestellt

werden. Hiernach kann der erfolgreiche Outplacement-Kandidat wie folgt beschrieben werden:

Drei wesentliche Eigenschaften charakterisieren ihn: Er ist aktiv und engagiert in seiner Suche, er ist offen in der Beratung und nimmt Ratschläge an, und er hat das, was man landläufig Persönlichkeit nennt. Dazu kommen gute Fachkenntnisse.

Darüber hinaus wurden weitere Fähigkeiten und Anlagen genannt, die zwar keine *conditio sine qua non* für den erfolgreiche Abschluß der Beratung darstellen, die aber hilfreich sind, um den Prozeß zu beschleunigen. Dazu zählen gutes Auffassungsvermögen, authentisches Auftreten, gute kommunikative Fähigkeiten, Fleiß, einen guten „ersten Eindruck machen können“, über eine hohe Frustrationstoleranz im Bewerbungsprozeß zu verfügen sowie Optimismus und Zielstrebigkeit.

Als ebenfalls wesentliche Elemente in der beruflichen Neuorientierung wurden das Äußere des Kandidaten sowie seine Motivation eingestuft, einen neuen adäquaten Job zu finden. Einstimmig wurde das Alter des Kandidaten als Punkt gesehen, der einen starken Einfluß auf die Neuorientierung hat. Je jünger der Kandidat ist, um so leichter ist es, einen neuen Arbeitsvertrag zu bekommen. Allerdings gibt es durch die Beratung Möglichkeiten, diesen eventuellen „Nachteil“ zu kompensieren.

## **9.2 Perspektiven für Outplacement**

Obwohl Outplacement seit Ende der 60er Jahre bekannt ist, kann man Deutschland - im Hinblick auf den Einsatz dieser Dienstleistung - noch als Entwicklungsland bezeichnen. Auch wenn die führenden Beratungsgesellschaften für das Geschäftsjahr 2000/2001 zweistellige Zuwachsraten in ihrem Umsatz prognostizieren, so begegne ich immer noch Personalfachleuten, die Outplacement mit Outsourcing verwechseln und die eine solche Beratungsleistung noch nie in Auftrag gegeben haben, und das trotz Hunderten von Aufhebungsverträgen, die sie abgeschlossen haben. Es besteht trotz zahlreicher Artikel in Fachzeitschriften immer noch Aufklärungsbedarf hinsichtlich des Umfanges und des Nutzens dieser Beratung.

Die Wissenschaft forciert - bis auf eher deskriptiv gestaltete Diplomarbeiten - nicht gerade die Erforschung dieses Themas. Nach wie vor scheint die Inanspruchnahme tabuisiert, wie sonst lassen sich die immensen Schwierigkeiten erklären, wenn man einen Betroffenen sucht, der offen in der Presse oder im Fernsehen über seine Erfahrungen berichten soll. Dies hängt natürlich mit dem ebenfalls tabuisierten Umgang mit der Arbeitslosigkeit zusammen. Wir wissen zwar alle, daß wir 4 Millionen Arbeitslose haben, aber wer ist es? Vielleicht spricht gerade noch der Hochschulabgänger über seine Schwierigkeiten, sich beruflich zu etablieren; der erfolgreiche Manager tut es immer noch nicht. Eine Ausnahme stellt vielleicht die Annahme der „Luxus“-Aufhebungsverträge dar, die so großzügig bemessen sind, daß man sich anschließend „privatisieren“ kann. Verstärkt wird diese eher ablehnende Haltung dieser Dienstleistung gegenüber auch von den Gewerkschaften, die natürlich nach wie vor darum kämpfen, Arbeitsplätze in den Unternehmen zu erhalten. Outplacement als Methode, den Arbeitsplatzverlust - wenn auch kurzfristig - zu forcieren, wird in der Regel kategorisch abgelehnt, der mittelfristige Nutzen wird nicht gesehen. Auch wenn sich die Situation schon so verengt hat, daß eine Entlassung unumgänglich geworden ist, besteht ein großes Mißtrauen seitens der Betriebsräte gegenüber diesem Instrument, und es wird eher dazu geraten, die Abfindung nach oben zu pokern, statt die Beratung in Anspruch zu nehmen. Konkurrenz bekommt die Outplacement-Beratung hier auch von den sogenannten Beschäftigungsgesellschaften, die vom Betriebsrat bzw. von gewerkschaftlicher Seite bevorzugt werden.

Politisch trägt die schon lange andauernde Diskussion, ob die Beratungsleistung für den Betroffenen einen geldwerten und damit zu versteuernden Vorteil darstellt, ebenfalls nicht dazu bei, Outplacement zu fördern. Im Gegenteil, falls man sich dazu entscheiden sollte, den geldwerten Vorteil zu bestätigen, wird das die Inanspruchnahme der Beratung drastisch reduzieren. Natürlich paßt dies zum derzeitigen steuerlichen Klima, das sowohl dem Unternehmen als dem auch Betroffenen die Trennung schwer macht. Bei Aufhebungsverträgen werden Ruhens- und Sperrzeiten auf das Arbeitslosengeld verhängt, falls die Kündigungsfristen nicht eingehalten werden. Es war angedacht, die Abfindung auf das Arbeitslosengeld anzurechnen. Die Steuerfreibeträge für die Abfindung sind drastisch reduziert worden, und die Inanspruchnahme von Arbeitslosengeld noch kurz vor Beginn der Rente

geht auf Kosten der Unternehmen. Alle diese Maßnahmen führen dazu, das Ausscheiden aus dem Unternehmen für den Betroffenen unattraktiver zu gestalten, oder, was eher verständlich ist, das Unternehmen dafür bezahlen zu lassen. Meiner Meinung nach wird damit ein weltweiter Trend am Arbeitsmarkt negiert. Die weltweite Entwicklung der Arbeitsmärkte bedingt, daß Garantien für einen lebenslangen Arbeitsplatz nicht mehr gegeben werden können. Arbeitnehmer müssen mit dem Bewußtsein leben, daß die ständige und schnelle Änderung von Berufsbildern eine starke Flexibilität von ihnen erfordert, um in der Arbeitswelt bestehen zu können. Dazu gehört auch eine mehrfache Umorientierung im Verlaufe des Berufslebens. Dies sollte auch politisch erleichtert und nicht erschwert werden, wie ich es zu Zeit empfinde. Es findet keine Dynamisierung des Arbeitsmarktes statt, obwohl zu erwarten ist, daß sich die Unternehmen von ihren Mitarbeitern aus strukturellen, organisatorischen oder persönlichen Gründen verstärkt trennen, um das Unternehmensziel, die Maximierung des Shareholder Values, zu erreichen. Es wird zwar für den Einzelnen leichter werden, eine neue Arbeit zu finden, da sich die Situation etwas entspannt zu haben scheint. Es ist aber nach wie vor ein eingravierender Schnitt im Leben und keine Selbstverständlichkeit, unfreiwillig den Arbeitsplatz zu wechseln.

Für mich ist noch nicht klar erkennbar, daß sich Unternehmen eindeutig zu ihrer sozialen Verantwortung gegenüber ihren Mitarbeitern bekennen. Natürlich wird versucht, gerade in wachsenden Branchen die Attraktivität für derzeitige und zukünftige Mitarbeiter zu erhöhen. Getrennt wird sich aber immer noch gerne ausschließlich über Geld. Dies zeigen auch die Anstellungsverträge, in denen - anders als im englischsprachigen Raum - Outplacement im Fall der Trennung noch nicht vereinbart wird. Überhaupt wird bei der Hochzeit nicht an eine mögliche Scheidung gedacht. Mein Wunsch wäre es, daß jeder Personal- und Fachverantwortliche bei einer angedachten Trennung von einem Mitarbeiter selbstverständlich eine Beratung anstößt. Es bleibt zu hoffen, daß meine Arbeit erneut sensibilisiert und dazu beiträgt, die im Outplacement eingesetzten Methoden und Instrumente zu professionalisieren, um durch die Erfolge bei der Beratung stärker Akzeptanz zu finden.

## E Literaturverzeichnis

Admunson, N.E. & Borgen, W.A. (1982). The dynamics of unemployment: Job loss and Job search. Personnel and guidance journal, 60, 5/1982, 562-564.

Argyris, C. & Schön, D. A. (1978). Organisational learning: A theory of action perspective. Reading Mass.: Blackwell Business.

Berthel, J. (1979). Personal-Management, Stuttgart: Schaeffer-Poeschel.

Berthel, J. (1991). Personal-Management (3. korrigierte Aufl.). Stuttgart: Schaeffer-Poeschel.

BDU (Hrsg.)(1992). BDU-Mitgliederverzeichnis 1992. Mitglieder des Bundesverbandes Deutscher Unternehmensberater BDU e. V. und deren Leistungsangebot. Bonn.

Braginsky, D. & Braginsky, B. (1975). Surplus people: Their Lost Faith in Self and System. Psychology today. 68 – 100.

Broussard, W.J. & De Largey, R.J. (1979). The Dynamics of the group Outplacement Workshop. Personnel Journal, 58, 12, 855-857, 873.

Burke, R.J. (1982). Executive Dismissal: Is there a better way? Cost & Management, 56, 4/1982, 17-22.

Campbell, J. P., Dunette, M., Lawler, E. & Weick, K. (1975). Management-Motivation. In E. Grochla (Hrsg.), Organisationstheorie. Stuttgart: Poeschel.

Cattell, R. B. (1964). Beyond validity and reliability: some further cocceots ans co-efficients for evaluating tests. Journal of Experimental Education, 33, 133-143.

Cattell, R.B. & Bolton, L.S. (1969). What pathological dimensions lie beyond the normal dimensions of the 16 PF? Journal of Consulting and Clinical Psychology, 55, 18-29.

Cattell, R.B., Eber, H.W. & Tatsuoka, M.M. (1970). Handbook for the sixteen

personality Factor Questionnaire (16 PF). Champaign, Illinois: Institute for Personality and Ability Testing.

Cattell, R. B. & Gibbons, B.D. (1968). Personality factor structure of the combined Guilford and Cattell personality questionnaire. Journal of Personality and Social Psychology, 9, 107-120.

Cobb, S. (1974). A Model for Life Events and their consequences. In: B. S. Dohrenwend & B.P. Dohrenwend (Hrsg.), Stressful Life Events. Their nature and Effects (S.151-156). New York: Wiley.

Cobb, S. (1976). Social support as a moderator of life stress. Psychosomatic Medicine, 38, 5/1976, 300-314.

Cohn, R. (1977). The consequences of unemployment of evaluations of self (Dissertation). Michigan.

CONSULTEX (Hrsg.). (1987). Outplacement Consulting in Western Europe in 1986. A Multi Client Study. Genf: Consultex.

CONSULTEX (Hrsg.). (1989). Outplacement Consulting in Western Europe in 1988 - 89. A Multi Client Study. Genf: Consultex.

Cranfield School of Management (Hrsg.) (1993). A positive policy? Corporate perspectives on redundancy and Outplacement (Working Paper SWP). 15/93. Bedford, England: Cranfield Institute of Technology.

Cunningham, S. (1983). Shock of layoff felt deep inside the family circle. American psychological Association Monitor, 14, 1, 10-11.

DBM von Rundstedt. (1993). Unveröffentlichtes Handbuch.

Derschka, P. (1980). Trennung auf die sanfte Tour. Manager Magazin, 1/1980, 61 – 64.

Derschka, P. (1983). Rettung vor dem Absturz. Manager Magazin, 5/1983, 112 – 121.

Doherty, N. & Tyson, S. (1993). Executive Redundancy and Outplacement.



Bedford, England: The Cranfield Management Research Series.

Eck, C. D. (1983). Beratung und Schulung bei Personalfreisetzung. Die Unternehmung, 37. Jahrg., 1983, 83 – 94.

Egle, F. (1994). Bahn frei für neue Jobs. Personalwirtschaft, 07, 11 – 15.

Eves, J. H. (1985). When a Plant Shuts Down - Easing the Pain. Personnel, Vol. 62, No. 2, 16 – 23.

Ferman, L. A. & Aiken, M. T. (1964). The dynamics of older workers of job displacement. In A.B. Shostak & W. Gomberg (Hrsg.). Blue-collar world (S.493 - 498). Engelwood Cliffs, New York: Prentice Hall.

Finemann, S. (1979). A psychosomatic Model of Stress and applications to managerial unemployment. Human Relations, 32, 4, 332-345.

Finley, M. & Lee, T. (1981). The terminal Executive: It's like dying. Personnel and guidance journal, 59, 2, 382-384.

Fritz, W. (1989). Wie: Methoden und Instrumente des Outplacement. In F. Schulz, W. Fritz, D. Schuppert, L. Seiwert & I. Walsh (Hrsg.), Outplacement. Personalfreisetzung und Karrierestrategie (S. 45 – 107). Wiesbaden: Gabler.

Fritz, W. (1990). Beratung bei Personalfreisetzungen größeren Umfangs (Unveröffentlichte Konzeption). Wiesbaden.

Fröhlich, W. (1990). Headhunter können jetzt ruhiger schlafen. Personalwirtschaft, Heft 10, 2.

Fulton, R. & Fulton, J. (1972). Anticipatory Grief: A psychological Aspect of terminal care. In: B. Schoenberg, A. Carr, C. Arthur, D. Peretz, & A. Kutscher (Hrsg.). Psychological Aspects of Terminal Care (S.227-242). New York: Columbia University Press.

Furler, C. (1980). Outplacement - a blessing in disguise. American journal of psychotherapy, 34, 3/1980, 363-373.

Gaugler, E. (1975). Handwörterbuch des Personalwesens. Stuttgart: Po-

schel.

Gaugler, E. (1992). Personalberatung. In: E.Gaugler, W. Weber (Hrsg.), Handwörterbuch des Personalwesens. Gesamttitel: Enzyklopädie der Betriebswirtschaftslehre. (S.1608 –1619), Bd 5, Stuttgart: Poeschel.

Geissler, B. (1984). Die Arbeitsorientierung von Lohnarbeitern. In: R. Zoll, Rainer (Hrsg.). (1984). Hauptsache ich habe meine Arbeit (S.45 – 72). Frankfurt: Suhrkamp.

Gocka, E.F. & Marks, J.B. (1961). Second the factors in the 16 PF Test and HMPI Inventory. Journal of Clinical Psychology, Vol. 17, 32-35.

Goodchilds, J. & Smith, E. (1963). The effects of unemployment as Mediated by Social Status. Sociometry, 26, 287-293.

Hartley, J. (1978): An Investigation of psychological aspects of managerial unemployment (PhD). UMIST Department of Management Sciences.

Hartley, J. (1980). The impact of unemployment upon self-esteem of managers. Journal of occupative psychology, 53, 147-155.

Hentschel, U. (1977). Zur Lage der Arbeitslosigkeit in NRW. Köln: Verein zur Förderung der Inst. zur Erforschung sozialer Chancen E.V.

Hinrichs, J.R. (1975). Measurement of reasons for resignation of professionals: Questionnaire versus company and consultant exit interviews. Journal of Applied Psychology, 53, 139 – 145.

Hentze, J. (1991 a). Personalwirtschaftslehre 1 (5. Aufl.). Bern/Stuttgart: Haupt.

Hentze, J. (1991 b). Personalwirtschaftslehre 2 (5. Aufl.). Bern/Stuttgart: Haupt.

Heymann, H.-H. (1984). Outplacement. WiSt, 06, 308 – 311.

Heymann, H. - H. & Seiwert, L. J. (1982). Vom Outplacement zum Newplacement. Personalwirtschaft, Heft 2, 22 – 26.

Hepworth, S. (1980). Moderating factors of the psychological impact of unemployment. Journal of occupational psychology, 53, 139-145.

House, J.S. (1980). Work stress and social support. Reading MA: Addison-Wesley.

Hurst, J. & Shepard, J. (1986). The dynamics of extended emotional roller coaster ride. Journal of counselling and development, 64, 6, 401-405.

Jackson, P.R. & Warr, P.B. (1984). Unemployment and psychological ill-health: The moderating role of duration and age. Psychological Medicine, 14, 605-614.

Jahoda, M. (1981). Work, Employment and Unemployment. American Psychologist, 36, 2, 184-191.

Jahoda, M., Lazarsfeld, P.F. & Zeisel, H. (1933, 1975). Die Arbeitslosen von Marienthal. Frankfurt a. Main: Suhrkamp.

Jakobs-Fuchs, I. (1978). Planung der Personalfreisetzung. München: Florentz.

Jones, W.H. (1979). Grief and involuntary career change: It's implications for counseling. The vocational Guidance Quarterly, 31, 196-201.

Kasl, S., Gore, S. & Cobb, S. (1975). The Experience of losing a job: Reported Changes in Health, Symptoms and Illness Behavior. Psychosomatic Medicine, 37, 106-122.

Kern, U. (1987). Outplacement: Warum wird Outplacement in Zukunft immer wichtiger? Gablers Magazin, 07, 45 – 46.

Kern, U. (1992 a). Outplacement - Ein neues Instrument einer verantwortungsbewußten Personalentwicklung. In: H.-C. Riekhof, H.-C.,(Hrsg.), Strategien der Personalentwicklung (S. 453 – 465). Stuttgart: Poeschel.

Kieselbach, T. & Offe, H. (1979). Psychologische, gesundheitliche, soziale und politische Probleme als Folge von Arbeitslosigkeit. In: T. Kieselbach, & H. Offe (Hrsg.), Arbeitslosigkeit: Individuelle Verarbeitung, gesellschaftlicher

Hintergrund (S. 8-140). Darmstadt: Steinkopff.

Kiesler, A. & Reber, G. (Hrsg.). (1987). Handwörterbuch der Führung. Stuttgart: Poeschel Verlag.

Kirchler, E. (1984). Arbeitslosigkeit und Alltagsbefinden bei arbeitslosen Managern. Eine sozialpsychologische Studie über die subjektiven Folgen der Arbeitslosigkeit. Linz: Trauner.

Knight, J. & Herter, F. (1969). Anticipatory Grief. In A. Kutscher (Hrsg.), Death and bereavement (S.196 – 201). Springfield, Illinois: C.C. Thomas.

Kravetz, D. (1978). Counseling Strategies for involuntary terminations. The personnel administrator. 10, 48-53.

Kuke, S. (1994). Outplacement als Strategie der Personalfreisetzung, (Diplomarbeit) 1. Berlin: TU Berlin.

Kübler-Ross, E. (1972). Interviews mit Sterbenden. Stuttgart, Berlin: Kreuz-Verlag.

Latack, J.C. (1986). After the ax falls: job loss as a career transition. Academy of management Review, Vol.11, No.2, 375-392.

Laukait, A. (1994). Outplacement im Spannungsfeld sozialer und ökonomischer Interessen (Diplomarbeit),13. Berlin: Fachhochschule für Wirtschaft, Berlin.

Lavan, H., Mathys, N. & Drehmer, D. (1983). A Look at the Counseling Practices of Major U. S. Corporations. Personnel Administrator, Vol. 28, No. 6, 76 - 81, 143 – 146.

Lazarus, R. S. (1966). Psychological stress and the coping process. New York: Oxford University Press.

Lee, R. & Hecht, R. (1978). Divorce Executive Style – the role of the Outplacement-counselor. Training and Management motivation and Incentive. 18-28.

- Lindemann, E. (1984). Symptomatology and management of acute grief. American Journal of psychiatry, 101, 141-148.
- Lingenfelder, M. & Walz, H. (1988 a). Outplacement. DBW, 01, 136 – 138.
- Lingenfelder, M. & Walz, H. (1988 b). Outplacement statt Rausschmiß. Harvard Manager, 02, 96 – 102.
- Lingenfelder, M. & Walz, H. (1989). Struktur und Bewertung von Gruppenoutplacement. Personal, 7, 258 – 262.
- Little, C.B. (1976). Technical professional unemployment: Middle class adaptability to personnel crisis. The sociological Quarterly, 17, 262-274.
- Lopez, F.G. (1983). The victims of corporate failure: Some preliminary observations. Personnel and guidance journal, 61, 631-632.
- Marr, R. & Stitzel, M. (1979). Personalwirtschaft. München: Verlag Moderne Industrie.
- Mayrhofer, W. (1989). Trennung von der Organisation. Wiesbaden: DUV.
- Mc Loughlin, C.; Friedson, W. & Murray, J.; (1983). Personality profiles of recently terminated executives. Personnel and Guidance Journal, 62, 226-229.
- Meyers, D. & Abrahamson, L. (1975). Firing with finesse - rationale for Outplacement. Personnel Journal, 54, 8, 432.
- Mirabile, R. (1985). Outplacement as a transition counseling. Journal of employment counselling, 22, 1, 39-45.
- M.I.T. Press (o.J.). Work in America. Report of a special task force to the secretary of health, Education and welfare. Cambridge, Mass.
- Monaco, D.A. (1985). Outplacement Counseling: Business and profession. In J. Manuso (Hrsg.) Occupational Clinical Psychology (S.18-24). New York: Praeger.

Morin, W. J. & Cabrera, J. C. (1982). Parting company: How to survive the loss of a job and find another successfully. San Diego/New York: Harcourt Brace.

Morin, W. & Yorks, L. (1982). Outplacement Techniques. A positive Approach to terminating employees. New York: AMACOM.

Nadler, P. (1992). Hiring in bad times. Take Advantage of the Buyers' Market for Bankers. Commercial Lending Review. 87-91.

Neumann, W. (1993). Outplacement aus Sicht der Unternehmen. Personalführung, 07, 590-593.

Ottomeyer, K. (1977). Ökonomische Zwänge und menschliche Beziehungen. Reinbek: Rowohlt.

o. V. (1992). Outplacement ist eine vom Arbeitgeber.... Die Wirtschaft, 23, 23-24.

o. V. (1995). Ohne Titel. Beruf und Karriere. 10/1995.

o. V. (1992). Wir werden auch heilige Kühe schlachten. Handelsblatt, 14.8.1992.

Petersen, A. (1992). Personalberatung. In E. Gaugler & W. Weber (Hrsg.), Handwörterbuch des Personalwesens (S. 1497-1501) (2. Aufl.). Stuttgart: Poeschel.

Petry, U. (1988). Outplacement-Berater - Ohne doppelten Boden. Wirtschafts Woche, Nr. 41, 74-76.

Pohl, Hans-J. (1978). Zur Ausgliederung älterer Arbeitnehmer aus dem Berufsleben. In J. Hohmeier, H.-J. Pohl (Hrsg.), Alter als Stigma (S.76-101). Frankfurt: Suhrkamp.

Raglan-Sullivan, E. & Barglow, P. (1981). Job loss: Psychological Response of University Faculty. Journal of higher Education, 52, 1, 45-66.

Remer, A. (1978). Personalmangement. Berlin, New York: de Gruyter.

Rendero, T. (1980). Outplacement Practicés. Personnel, Vol. 57, No. 4, 4-11.

Röttig, P. F. (1993). Humaner Personalabbau. Wien: Überreuter.

Rosette, Ch. (1980). Problemlösungen zum Positionswechsel im Management. Personal, 01, 28.

Sauer, M. (Hrsg.). (1991). Outplacement-Beratung - Konzeption und organisatorische Gestaltung (zugl.: Dissertation). Wiesbaden: Gabler.

Schanz, G. (Hrsg.) (1993). Personalwirtschaftslehre - Lebendige Arbeit in verhaltenswissenschaftlicher Perspektive. München: Vahlen.

Scherba, J. E. (1973). Outplacement as a personnel responsibility. Personnel, Vol. 50, 6, 40-44.

Schuchart, S. (1987). Starker Abgang. Capital, 07, 247-251.

Schulz, D. (1987): Freisetzung als Vorgesetztenaufgabe. In A. Kieser, G. Reber & R. Wunderer Rolf (Hrsg.), Handwörterbuch der Führung (S. 339-348) Stuttgart: Poeschel.

Schulz, D. (1990). Trennung - eine Katastrophe oder eine Chance für den Neubeginn. Betriebsberater, 05, 1054-1055.

Schulz, D., Fritz, W., Schuppert, D., Seiwert, L. & Walsh, I. (Hrsg.). (1989). Outplacement – Personalfreisetzung und Karrierestrategie. Wiesbaden: Gabler.

Schuppert, D. (1989): Wer: Durchführung von Outplacement. In F. Schulz, W. Fritz, D. Schuppert, L. Seiwert & I. Walsh (Hrsg.), Outplacement. Personalfreisetzung und Karrierestrategie (S.109-118). Wiesbaden: Gabler.

Schwertfeger, B. (1994). Jagd auf Führungskräfte. Headhunter - Regulativ am Arbeitsmarkt? Motivation, Heft 3/4, 22-25.

Sebastian, P.(1995). Some Senior Executives get sent out to pasture; others go to the papa farm. The Wall Street Journal, B1-2.

Seiwert, L. J. (1989 a). Outplacement als Instrument des Personalmanagements. In F. Schulz, W. Fritz, D. Schuppert, L. Seiwert & I. Walsh (Hrsg.), Outplacement. Personalfreisetzung und Karrierestrategie (S.11-15). Wiesbaden: Gabler.

Seiwert, L. J. (1989 b). Warum: Notwendigkeit und Ursachen von Outplacement. In F. Schulz, W. Fritz, D. Schuppert, L. Seiwert & I. Walsh (Hrsg.), Outplacement. Personalfreisetzung und Karrierestrategie (S.19-43). Wiesbaden: Gabler.

Silverman, E. B. & Sass, S. D. (1982). Applying the Outplacement Concept. Training and Development Journal, Vol. 36, No. 2, 71-77.

Stebut, D. v. (Hrsg.). (1992). Arbeitsrecht-Basiswissen. Freiburg i. Br.: Haufe.

Stoebe, F. (1981). Positionswechsel im Management. BB, 05, 307-310.

Stoebe, F. (1990). Outplacement als Instrument der strategischen Personalführung. Personalführung, 05, 330-335.

Strotzka, H. & Leitner, I. (1969). Sozialpsychiatrische Auswirkungen einer akuten ökonomischen Lebenskrise. Wiener Medizinische Wochenschrift, 119, 10, 196-199.

Student, D., Handschuh, K. & Heckel, M. (1992). Das Vermittlungsmonopol wankt - Kafkaeske Züge. WirtschaftsWoche, Heft 16, 18-22.

Sweet, D.H. (1971). Something new in Personnel: „Out-Placement“. Personnel Journal, 559-564.

Swinburne, P. (1981). The psychological impact of unemployment on managers and professional staff. Journal of occupational psychology, 54, 47-64.

Stybel, L. (1978). Managing human resource termination: the interpersonal conduct and organisational consequences of executive dismissal (Dissertation). Cambridge: Harvard University. Graduate school of Education.

Stybel, L. (1981). Getting over fired. Business, 31, 1, 48-51.



Wagel, W. H. (1988). New Beginnings for Displaced Workers - Outplacement at GE. Personnel, Vol. 65, 12-18.

Warr, P. (1983). Work, Jobs and unemployment. Bulletin of the British Psychological Society, 36, 305-311.

Warr, P. (1987). Work, unemployment and mental health. Oxford: Clarendon Press.

Watzka, K. (1989). Soziale Qualifikation. Personalführung, 22 Jg., Heft 11, 1070-1075.

Weber, W. (1985). Personalwirtschaft in Wissenschaft und Praxis. Stand und Entwicklungstendenzen. In W. Weber (Hrsg.), Personal-Management (S.1-14). Wien: Service, Fachverlag an der Wirtschaftsuniversität.

Weiss, A. (1993). Why despair for the HR Professional. Training, Vol. 30, Iss. 5.

Werres, Th. (1993). Hilfestellung im Trennungsprozeß. Der Tagesspiegel, 37.

Whelan, B.J. & Walsh, B. (1977). Redundancy and Re-employment in Ireland. Dublin: Economics and Social Research Institute.

Wheelock, K. (1985). „No facelt“ corporate divorce. Personnel Administrator, 30, 112-116.

Whitney, G. G. (1983). When the News Is Bad: Leveling with Employees. Personnel, 1-2, 37-45.

Willen, K. (1993). Kopffäger klingeln abends. Innovation & Management, 1/2, 34-35.

Williams, R. & Sneath, F. (1973). A suitable case for treatment: the redundant executive. Personnel Review, Nr.2 (i), 52-66.

Wonnemann, Ch. (1992). Entwicklung und Bedeutung von Outplacement in Deutschland. Personal, 06, 256-259.

Zahniser, G., Ashley, W. & Inks, L. (1985). Helping the dislocated worker: Adjusting to occupational change. Colombus: Ohio State University. National Centre for Research on Vocational Education.

Zander, E. (1987). Freisetzung von Führungskräften. In A. Kieser, G. Reber, R. Wunderer (Hrsg.), Handwörterbuch der Führung (S.348-358). Stuttgart: Poeschel.

**F Eidestattliche Erklärung**

Hiermit versichere ich an Eides statt, daß ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Hilfsmittel angefertigt habe. Die aus fremden Quellen direkt oder indirekt übernommenen Gedanken sind als solche kenntlich gemacht.

Die Arbeit wurde bisher in gleicher oder ähnlicher Form keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt und auch noch nicht veröffentlicht.

Berlin den 23.3.2001