

Wirkung von Outplacement-Beratung

Eine Analyse der Erfolgsfaktoren
für die Perspektivenfindung

Daniela Rösler

Schriftenreihe

Personal- und Organisationsentwicklung

Band 14

Herausgeber: Prof. Dr. Oliver Sträter
Prof. Dr. Ekkehart Frieling
Institut für Arbeitswissenschaft

Wirkung von Outplacement-Beratung

Eine Analyse der Erfolgsfaktoren für die Perspektivenfindung

Daniela Rösler

Die vorliegende Arbeit wurde vom Fachbereich Maschinenbau der Universität Kassel als Dissertation zur Erlangung des akademischen Grades eines Doktors der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften (Dr. rer. pol.) angenommen.

Erster Gutachter: Prof. Dr. Oliver Sträter
Zweiter Gutachter: Prof. Dr. Ekkehart Frieling (i.R.)

Tag der mündlichen Prüfung

10. Februar 2015

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar

Zugl.: Kassel, Univ., Diss. 2015
ISBN: 978-3-86219-988-4 (print)
ISBN: 978-3-86219-989-1 (e-book)
URN: urn:nbn:de:0002-39895

© 2015, kassel university press GmbH, Kassel
www.upress.uni-kassel.de

Umschlaggestaltung: Bettina Brand Grafikdesign, München
Druck und Verarbeitung: Unidruckerei der Universität Kassel
Printed in Germany

Vorwort

Die vorliegende Arbeit entstand im Rahmen einer projektbezogenen Tätigkeit am Institut für Arbeitswissenschaft der Universität Kassel und einer begleitenden selbstständigen Tätigkeit im Bereich der Personalentwicklung. Ausgangspunkt dieser Arbeit war die Frage, welchen Einfluss die Beratungsmaßnahmen innerhalb von Outplacementprozessen auf die Perspektivenfindung der gekündigten Person haben. Die persönliche Beratungserfahrung hat gezeigt, dass trotz intensiver Beratung manche Personen erheblich länger brauchen, um eine neue Perspektive zu finden, wogegen es anderen schneller gelingt. Weiterhin ist die empirische Befundlage gering, aber gleichzeitig die Nachfrage nach dieser Beratungsleistung sehr hoch. Daraus entstand der Anstoß zur wissenschaftlichen Auseinandersetzung und empirischen Untersuchung dieser qualitativen Eindrücke. Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird in dieser Arbeit nur die männliche Form für Mitarbeiter, Berater etc. verwendet. Gemeint sind jeweils immer beide Geschlechter.

Bedanken möchte ich mich bei Ekkehart Frieling, Oliver Sträter und Simone Kauffeld für die Unterstützung und den großen Freiraum, der mir bei der inhaltlichen Gestaltung gewährt wurde. Für die vielen Tipps, Hinweise, Anregungen und Diskussionen danke ich Henning Bilhuber und Julia Weichel. Ganz besonderer Dank gilt Steven Goldner, der die Erhebung des Großteils der Daten überhaupt erst ermöglicht hat. Zusätzlich gehört mein Dank den Beratern und Perspektive suchenden Menschen, die mit großer Offenheit und Bereitschaft an der Studie teilgenommen haben sowie Zeit und Mühe in die Beantwortung der umfangreichen Fragebögen investiert haben.

Von ganzem Herzen möchte ich mich bei meinem Ehemann und meiner Familie bedanken, die mir geduldig über eine lange Zeit verständnisvoll zur Seite gestanden haben, mich immer wieder motiviert und mit vielen Anregungen, zeitaufwendigen Korrekturen und hilfreichen Verbesserungsvorschlägen unterstützt haben.

Diese Arbeit widme ich meinem Sohn Henry, der während des Projekts geboren wurde.

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung	1
1.1 Ausgangslage	1
1.2 Zielsetzung und Aufbau der Arbeit	6
2. Theorie	8
2.1 Definition Outplacement	8
2.1.1 Strategische Personalarbeit	8
2.1.2 Historische Entwicklung	11
2.1.3 Merkmale, Definitionen und Ziele	12
2.1.4 Instrumente und Methoden	15
2.1.5 Formen	20
2.1.6 Abgrenzung Transfergesellschaft	26
2.2 Outplacementberatung - Eine Form der Karriereberatung	28
2.3 Erklärungsmodelle	32
2.4 Beratungsziel und Einflussgrößen	35
2.4.1 Soziodemografische Personenmerkmale	37
2.4.2 Psychologische Personenmerkmale	38
2.4.3 Merkmale der Outplacementberatung	45
2.5 Fragestellungen und Hypothesen	47
2.5.1 Unterscheiden sich Personen mit neuer Perspektive von Personen ohne neue Perspektive zu Beginn des Beratungsprozesses?	47
2.5.2 Lässt sich die zukünftige Perspektivenfindung vorhersagen?	48
2.5.3 Welchen Einfluss hat die Beratung innerhalb des Outplacements auf die Perspektivenfindung?	49
3. Methode	50
3.1 Messwiederholung	50
3.2 Stichprobe	52
3.2.1 Akquisition der Untersuchungsteilnehmer	53
3.2.2 Beschreibung der Teilnehmer	58
3.2.3 Beschreibung der Berater	65
3.2.4 Beschreibung der Kontrollgruppe	65
3.3 Instrumente	75
3.3.1 Erhebung soziodemografischer Personenmerkmale	76
3.3.2 Erhebung psychologischer Personenmerkmale	76
3.3.3 Erhebung der Merkmale der Beratung	82

3.4 Methodische Überprüfung des Fragebogens	90
3.4.1 Explorative Faktorenanalyse	90
3.4.2 Item- und Skalenkennwerte	96
4. Ergebnisse	98
4.1 Unterschiede in Personenmerkmalen zu Beginn des Beratungsprozesses bei Personen ohne neue Perspektive und mit neuer Perspektive	98
4.1.1 Unterschiede in den soziodemografischen Merkmalen	99
4.1.2 Unterschiede in den psychologischen Merkmalen	101
4.2 Vorhersage der zukünftigen Perspektivenfindung	103
4.2.1 Logistische Regressionsanalyse	103
4.2.2 Beurteilung der Prädiktoren	110
4.3 Moderatoranalyse	115
4.4 Unterschiede zwischen Personen im Outplacement und Teilnehmern einer beruflichen Qualifizierung	118
4.4.1 Generelle Gruppenunterschiede in den psychologischen Personenmerkmalen	119
4.4.2 Zeitliche Veränderungen der Gruppenunterschiede in den psychologischen Personenmerkmalen	121
5. Diskussion	133
5.1 Diskussion der Fragestellungen	133
5.1.1 Unterscheiden sich Personen mit neuer Perspektive von Personen ohne neue Perspektive zu Beginn des Beratungsprozesses?	133
5.1.2 Lässt sich die zukünftige Perspektivenfindung vorhersagen?	135
5.1.3 Welchen Einfluss hat die Beratung innerhalb des Outplacements auf die Perspektivenfindung?	137
5.2 Methodische Einschränkung	142
6. Fazit und Ausblick	144
Zusammenfassung	146
Literatur	148
Anhang	159

Tabellenverzeichnis

Tabelle 2.1: Mögliche Methoden und Instrumente innerhalb des Outplacement-prozesses eines gekündigten Mitarbeiters	19
Tabelle 3.1: Überblick über die eingesetzten Messinstrumente zu den entsprechenden Messzeitpunkten	52
Tabelle 3.2: Übersicht über die Anzahl der befragten Teilnehmer und Berater je Unternehmensberatung	54
Tabelle 3.3: Übersicht über den Stichprobenumfang und den entsprechenden Rücklauf zu den zwei Messzeitpunkten für den Fragebogen „Psychologische Personenmerkmale“	55
Tabelle 3.4: Übersicht über den Stichprobenumfang und den entsprechenden Rücklauf zum ersten Messzeitpunkt für den Fragebogen „Merkmale der Beratung“	56
Tabelle 3.5: Übersicht über den Stichprobenumfang und den entsprechenden Rücklauf je Berater für den Fragebogen „Merkmale der Beratung“	57
Tabelle 3.6: Übersicht über den Umfang der Kontrollgruppe und den entsprechenden Rücklauf zu den zwei Messzeitpunkten für den Fragebogen „Psychologische Personenmerkmale“	67
Tabelle 3.7: Übersicht über den Umfang der Kontrollgruppe und den entsprechenden Rücklauf zum ersten Messzeitpunkt für den Fragebogen „Merkmale der Beratung“	68
Tabelle 3.8: Übersicht über den Stichprobenumfang und den entsprechenden Rücklauf je Berater für den Fragebogen „Merkmale der Beratung“ in der Kontrollgruppe	68
Tabelle 3.9: Soziodemografische Personenmerkmale der Kontrollgruppe im Vergleich zur Experimentalgruppe zum ersten Messzeitpunkt	70
Tabelle 3.10: Angestrebte Perspektive und durchgeführte Bewerbungsaktivitäten der Kontrollgruppe im Vergleich zur Experimentalgruppe zum ersten Messzeitpunkt	72
Tabelle 3.11: Soziodemografische Merkmale der Berater der Kontrollgruppe im Vergleich zur Experimentalgruppe zum ersten Messzeitpunkt	74
Tabelle 3.12: Übersicht über die eingesetzten Skalen in dem Fragebogen „Psychologische Personenmerkmale“ mit Itemanzahl	77

Tabelle 3.13: Skalen der Kompetenzfacette Selbstkompetenz des KRI mit Reliabilitäten und Beispielitems (Kauffeld & Henschel, 2010)	78
Tabelle 3.14: Übersicht über die Skala „Eigeninitiative“ mit Reliabilität und Beispielitem	79
Tabelle 3.15: Übersicht über die Skala „Generelle Selbstwirksamkeitsüberzeugung“ mit Reliabilität und Beispielitem	79
Tabelle 3.16: Übersicht über die Skalen „Lern- und Leistungsorientierung“ mit Reliabilitäten und Beispielitems	80
Tabelle 3.17: Übersicht über die Skalen „Subjektive Bedeutsamkeit der Arbeit“ und „Beruflicher Ehrgeiz“ des AVEM mit Reliabilitäten und Beispielitems	81
Tabelle 3.18: Beispielitem der Skala „Bedeutsamkeit der Perspektivenfindung“	81
Tabelle 3.19: Übersicht über die Skala „Irritation“ mit Reliabilität und Beispielitem	82
Tabelle 3.20: Übersicht über die eingesetzten Skalen in dem Fragebogen „Merkmale der Beratung“ mit Itemanzahl	83
Tabelle 3.21: Übersicht über die Fragen zur Beratungsqualität mit Beispielitems	83
Tabelle 3.22: Übersicht über die Skala MEI mit Beispielitems und Reliabilitäten	87
Tabelle 3.23: Übersicht über die Fragen zu Merkmalen des Beratungsprozesses mit Beispielitems	89
Tabelle 3.24: Faktorstruktur und Faktorladungen der Perspektivenfindung	91
Tabelle 3.25: Faktorstruktur und Faktorladungen der Beratungsqualität	92
Tabelle 3.26: Faktorstruktur und Faktorladungen des Beratungsvorgehens	95
Tabelle 3.27: Reliabilitäten und Trennschärfen der Skalen im Bereich Beratungsqualität	97
Tabelle 3.28: Reliabilitäten und Trennschärfen der Skalen im Bereich Beratungsvorgehen	97
Tabelle 4.1: Unterschiede zwischen Personen mit und ohne neue Perspektive in den Merkmalen Geschlecht, Schulausbildung und Berufsqualifikation	99
Tabelle 4.2: Unterschiede zwischen Personen mit und ohne neue Perspektive in dem Merkmal Alter	101
Tabelle 4.3: Unterschiede zwischen Personen mit und ohne neue Perspektive in den psychologischen Personenmerkmalen	102
Tabelle 4.4: Psychologische und soziodemografische Personenmerkmale sowie Beratungsmerkmale als Prädiktorvariablen	104

Tabelle 4.5: Ergebnisse der hierarchischen Regressionsanalyse	105
Tabelle 4.6: Ergebnisse der Regressionsanalysen je Merkmalsblock	107
Tabelle 4.7: Ergebnisse der hierarchischen Regressionsanalyse in umgekehrter Reihenfolge	108
Tabelle 4.8: Trefferquoten der hierarchischen Regressionsanalyse	109
Tabelle 4.9: Parameter der einzelnen Prädiktoren	111
Tabelle 4.10: Korrelationen der Prädiktoren zum ersten Messzeitpunkt mit dem Kriterium Perspektivenfindung	113
Tabelle 4.11: Ergebnisse der hierarchischen Regressionsanalyse als Moderatoranalyse	116
Tabelle 4.12: Parameter der statistisch signifikanten Interaktionen aus der Moderatoranalyse	117
Tabelle 4.13: Mittelwertsvergleiche der psychologischen Personenmerkmale in den beiden Beratungsgruppen zu den beiden Messzeitpunkten	119
Tabelle 4.14: Parameter des Haupteffektes „Messwiederholung“ und dessen Wechselwirkung mit dem Faktor „Gruppenzugehörigkeit“	121

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1.1: Der gespaltene Arbeitsmarkt (nach Sattelberger, 1996)	3
Abbildung 2.1: Leistungsfelder externer Personalberatungen im Jahr 2012 (BDU, 2013)	10
Abbildung 2.2: Ablauf eines Outplacementprozesses mit den entsprechenden Leistungen (nach Sauer, 1991, S. 62)	16
Abbildung 2.3: Grundlegende Elemente innerhalb einer Outplacementmaßnahme (nach Fischer, 2001)	17
Abbildung 2.4: Typologie des Outplacements (Heizmann, 2003, S. 40)	22
Abbildung 2.5: Modell eines Outplacementberatungssystems (nach Sauer, 1991, S. 55)	30
Abbildung 2.6: Ganzheitliches Phasenmodell des Outplacementprozesses (nach Aquilanti & Leroux, 1999)	34
Abbildung 2.7: Mögliche Einflussfaktoren auf die Perspektivenfindung	36
Abbildung 3.1: Altersverteilung in der Stichprobe	58
Abbildung 3.2: Berufsausbildung der Teilnehmer in der Stichprobe	59
Abbildung 3.3: Dauer des Anspruchs auf Beratung innerhalb der Outplacementmaßnahme	60
Abbildung 3.4: Angestrebte Perspektive der Teilnehmer zum ersten Messzeitpunkt	62
Abbildung 3.5: Bewerbungen der Teilnehmer zum ersten Messzeitpunkt	63
Abbildung 3.6: Bewerbungsgespräche der Teilnehmer zum ersten Messzeitpunkt	63
Abbildung 3.7: Art der gefundenen Perspektive zum zweiten Messzeitpunkt	64
Abbildung 4.1: Wechselwirkung von Selbstkompetenz und Gruppenzugehörigkeit über beide Messzeitpunkte	123
Abbildung 4.2: Wechselwirkung von Eigeninitiative und Gruppenzugehörigkeit über beide Messzeitpunkte	124
Abbildung 4.3: Wechselwirkung von Selbstwirksamkeitserwartung und Gruppenzugehörigkeit über beide Messzeitpunkte	125
Abbildung 4.4: Wechselwirkung von Leistungsorientierung und Gruppenzugehörigkeit über beide Messzeitpunkte	126
Abbildung 4.5: Wechselwirkung von Lernorientierung und Gruppenzugehörigkeit über beide Messzeitpunkte	127
Abbildung 4.6: Wechselwirkung von Bedeutsamkeit der Arbeit und Gruppenzugehörigkeit über beide Messzeitpunkte	128

Abbildung 4.7: Wechselwirkung von Bedeutsamkeit der Perspektivenfindung und Gruppenzugehörigkeit über beide Messzeitpunkte	129
Abbildung 4.8: Wechselwirkung von Beruflichem Ehrgeiz und Gruppenzugehörigkeit über beide Messzeitpunkte	130
Abbildung 4.9: Wechselwirkung von Psychischem Wohlbefinden und Gruppenzugehörigkeit über beide Messzeitpunkte	131

1. Einleitung

1.1 Ausgangslage

„Die Konjunktur kann nicht dauerhaft anhalten. Deutschland droht dasselbe Finanz-Desaster wie den aktuellen Krisenstaaten Europas.“ (deutsche-wirtschafts-nachrichten.de, 2014). Seit dem Jahr 2006 reiht sich international eine Krise an die nächste. Der Aufschwung in Deutschland nach der weltweiten Finanzkrise wird durch die schwache Konjunktur in Europa drastisch gebremst. Entlassungen von Mitarbeitern gehören aufgrund der wirtschaftlichen Entwicklung der letzten zehn Jahre, die stark durch eine Verschärfung des internationalen Wettbewerbs, Fusionen und Restrukturierungen geprägt ist, zum betrieblichen Alltag in Unternehmen. Durch die Ausweitung von nationalen Märkten auf globale Wirtschaftsräume vergrößern sich die individuellen Berufschancen. Gleichzeitig werden Mitarbeiter aufgrund der hohen Dynamik in der Unternehmens- und Marktpolitik mit einer vermehrten beruflichen Unsicherheit und steigenden Anforderungen an ihre Qualifikation konfrontiert (Wickel-Kirsch, Janusch & Knorr, 2008). Das zunehmende Tempo des Arbeitslebens und weltweite Wirtschaftskrisen führen immer häufiger zu Massenentlassungen und Freisetzen von Fach- und Führungskräften.

Im Jahr 2006, in dem der Großteil der Datenerhebung dieser Studie stattfand, waren in Deutschland 4,48 Millionen Menschen bzw. 10,8 Prozent aller Erwerbspersonen von Arbeitslosigkeit betroffen (Statistisches Bundesamt, 2011). Eine Analyse der Erwerbsverläufe von Frauen und Männern der Geburtsjahrgänge 1959 bis 1961 zeigt, dass bereits bis zum 40. Lebensjahr des jüngsten Jahrgangs 48 Prozent der Männer und 54 Prozent der Frauen mindestens einmal arbeitslos waren (Dundler & Müller, 2006). Personen, die heute eine Ausbildung abschließen, müssen im Vergleich zu Absolventen aus dem Jahr 1980 davon ausgehen, durchschnittlich vier bis fünf Arbeitgeberwechsel während ihres Berufslebens zu durchlaufen (Wickel-Kirsch et al., 2008).

Übergangssituationen durch freiwilligen oder unfreiwilligen Arbeitsplatzverlust werden zukünftig nicht mehr die Ausnahme sein, sondern die Regel im Arbeitsleben darstellen (Heizmann, 2003). Durch die

hohe Dynamik in der Unternehmens- und Marktentwicklung werden sich bei einem Arbeitnehmer immer wieder Phasen der Beschäftigung mit Phasen ohne Beschäftigung abwechseln (Wickel-Kirsch et al., 2008). Sattelberger (1996) geht davon aus, dass sich aufgrund der tiefgreifenden wirtschaftlichen Entwicklungen seit den 1980er Jahren am Arbeitsmarkt verschiedene Gruppen von Erwerbstätigen bilden, die sich durch das Ausmaß der individuell verfügbaren Erwerbsmöglichkeiten sowie durch den Preis ihrer Arbeitskraft am Markt unterscheiden. Personen mit vielen Erwerbsoptionen werden bei Unternehmen sehr begehrt sein, wodurch auch der Preis ihrer Arbeitskraft entsprechend steigt. In diese Kategorie fallen Beschäftigte mit Schlüsselkompetenzen wie z.B. Führungskompetenz und Personen im Management, deren Know-How immer stärker nachgefragt wird (Sattelberger, 1999).

Diese sogenannten "Schlüssel- oder Stammebelegschaften" werden deutlich schrumpfen und am Arbeitsmarkt so viel Macht haben, dass sie ihre Arbeitskraft zu hohen Preisen anbieten können (Wickel-Kirsch et al., 2008). Ebenfalls über ein hohes Ausmaß an Erwerbsoptionen verfügen die sogenannten "Portfolio-Worker". Nach Sattelberger (1996) wird dieses Modell eines flexiblen Mitarbeiters, der zeitlich begrenzt, auf Kontraktbasis, zum Teil ohne räumliche oder soziale Einbindung oder auch als Angestellter bei anderen Unternehmen, exponentiell an Bedeutung gewinnen. Der Teil der Erwerbstätigen mit wenigen verfügbaren Erwerbsmöglichkeiten auf dem Arbeitsmarkt wird dagegen von Arbeitslosigkeit und geringem Einkommen bedroht sein. Beschäftigte mit niedriger bis keiner Qualifikation und Teilzeiterwerbstätige gehören nach Sattelberger (1996) zu dieser Gruppe, die in ihrer Masse zunimmt und flexibel auf Nachfrage von Unternehmen reagieren muss. Die Gruppe mit durchschnittlichen verfügbaren Erwerbsoptionen und einem mittleren Preis ihrer Arbeitskraft bezieht sich auf Personen in der Servicebranche. Die Anzahl an Selbstständigen in aufstrebenden Dienstleistungsbranchen wie Pflege und EDV wird zunehmen. Abbildung 1.1 zeigt die Gruppen im Überblick.

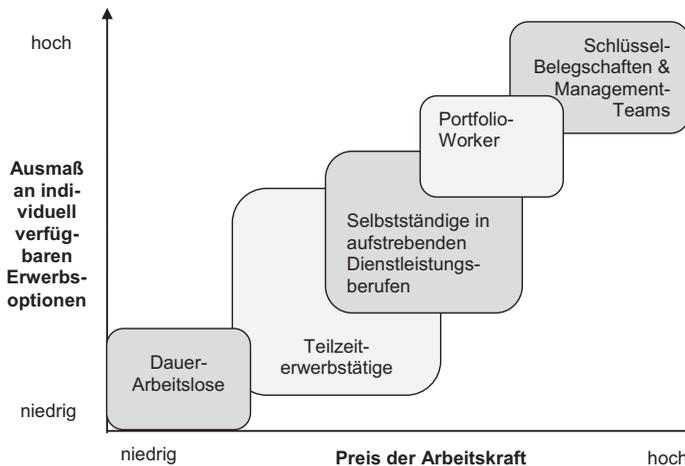


Abbildung 1.1: Der gesplante Arbeitsmarkt (nach Sattelberger, 1996)

Eine Projektion der Arbeitslandschaft in 2020 (Schnur & Zika, 2005) zeigt, dass der Anteil an Beschäftigten in den Dienstleistungsbereichen wie Gesundheitswesen, Bildung und Wissenschaft deutlich steigen wird. Die größten Gewinne mit über zwei Millionen Beschäftigten werden unternehmensbezogene Dienstleistungen verzeichnen können. Der Anteil an Erwerbstätigen in diesem Bereich wird von 11,4 % im Jahr 2000 auf 18,1 % im Jahr 2020 anwachsen. In den Bereichen Bergbau, Land- und Forstwirtschaft sowie verarbeitendes Gewerbe werden die stärksten Anteilsverluste der Beschäftigung erkennbar sein.

Seit Mitte der 1970er Jahre sind Personalfreisetzen zu einem spürbaren Problem des Personalmanagements geworden (Sauer, 1991). Aufgrund der Komplexität der wirtschaftlichen Prozesse und ihren Rückwirkungen auf den Arbeitsmarkt entsteht bei den Unternehmensleitungen wie auch auf der Arbeitnehmerseite ein Bedürfnis nach externer Unterstützung durch Experten (Mehrmann, 1999). Sattelberger (1999) fordert von der betrieblichen Personalarbeit, den Mitarbeitern bei Übergangsphasen, insbesondere bei kritischen Bruchstellen in der Karriere, professionelle Beratungskompetenz sowie die entsprechenden Rahmenbedingungen für

eine Beratung zur Verfügung zu stellen. Lösungswege werden gesucht, die bei Entlassungen negative Folgen minimieren und eine drohende Arbeitslosigkeit der Mitarbeiter verhindern können (Hofmann, 2001). Bei unternehmensseitiger Kündigung sind verstärkt Konzepte gefragt, die über die rein finanzielle und rechtliche Abwicklung von Entlassungen hinausgehen. Beratungsprogramme, die eine einvernehmliche Trennung und damit Nutzenaspekte für den ausscheidenden Arbeitnehmer wie auch die freisetzende Organisation erreichen, finden daher seit Beginn der 1980er Jahre zunehmend Beachtung (Heizmann, 2003).

Wie im Fall der Freisetzung von Mitarbeitern verfahren wird, hat interne sowie externe Auswirkungen auf das Unternehmen. Intern wirken sich Entlassungen insbesondere auf die verbleibende Belegschaft aus. Ahlers (2002) unterscheidet drei Ebenen, auf denen sich innerhalb der Organisation personalpolitisch bedenkliche Reaktionen oder Veränderungen aufgrund von Entlassungen zeigen. Auf der emotionalen Ebene kann es zu Wut gegenüber dem Management, aber auch zu Ängsten um den eigenen Arbeitsplatz kommen. Eigenständige Arbeitsplatzwechsel von Mitarbeitern, die eigentlich nicht von der Entlassung bedroht sind, können die Folge sein. Veränderungen in den Einstellungen können dazu führen, dass die Arbeitszufriedenheit und die Bindung an das Unternehmen sinken. Wird der Stellenabbau von den verbleibenden Mitarbeitern als unfair wahrgenommen, sind die Loyalitätsverluste besonders deutlich. Die Folge ist eine erhöhte Fluktuationsneigung. Das Verhalten der verbliebenen Belegschaft wird geprägt von der wahrgenommenen Gerechtigkeit des Stellenabbaus und den daraus entstandenen veränderten Arbeitsbedingungen. Die Auswirkungen zeigen sich in einer sinkenden Produktivität, in der abnehmenden Arbeitsmotivation und im Anstieg von Fehlzeiten. Eine Befragung an 608 Mitarbeitern im kanadischen Gesundheitssystem (Devine, Reay, Stainton & Collins-Nakai, 2003) ergab, dass die in der Organisation verbleibenden Mitarbeiter nach einer Freisetzungswelle gegenüber den gekündigten Mitarbeitern mit neuer Arbeitsstelle eine geringere Arbeitszufriedenheit, mehr Stress, geringere wahrgenommene Kontrolle und niedrigeres gesundheitliches Wohlbefinden aufweisen. Weiterhin verändern sich aufgrund von Entlassungen die sozialen Bindungen innerhalb von bestehenden Arbeitsgruppen (Mayrhofer,

1989a). Formelle und informelle Beziehungen müssen neu definiert werden. Anpassungsprozesse innerhalb der Gruppe sind die Folge, die wiederum Auswirkungen auf das Arbeitsverhalten der verbleibenden Mitarbeiter haben.

Die Art des Umgangs mit der Freisetzung wird außerdem von der Unternehmensumwelt wahrgenommen und bewertet. Durch die verbleibenden Mitarbeiter können sich negative Beurteilungen über die Entlassungspraktiken nach außen verbreiten (Sauer, 1991). Die Folge wären Imageverluste der Organisation in der Öffentlichkeit. Dies wiederum hätte negative Effekte auf zukünftige Rekrutierungsprozesse (Heizmann, 2003). Negative Informationen über den Ablauf von Trennungen können beispielsweise gute Führungskräfte davon abhalten, sich bei dieser Firma zu bewerben, da sie ein ähnlich schlechtes Trennungsmanagement befürchten (Mehrmann, 1999). Die ausscheidenden Mitarbeiter können diesen Effekt aufgrund eigener negativer Erfahrungen noch verstärken, indem sie in ihrem neuen beruflichen Umfeld überzeichnet davon berichten (Sauer, 1991).

Einige Unternehmen bieten daher ihren gekündigten Mitarbeitern Unterstützung bei der Suche nach einer neuen Perspektive durch Outplacementmaßnahmen an. Ziel der Outplacementmaßnahme ist es, durch den Einsatz geeigneter Methoden und Instrumente die negativen Folgewirkungen von Entlassungen wie z.B. finanzielle Einbußen durch den Verlust der Verdienstmöglichkeiten zu mildern bzw. zu beheben und damit Vorteile für alle Beteiligten zu erzielen (Sauer, 1991).

Den hohen Kostenaufwand dieser Maßnahmen begründen Unternehmen mit der Möglichkeit, teure Rechtsstreitigkeiten zu vermeiden, lange Restlaufzeiten von Verträgen zu verkürzen und von der Zahlung zusätzlicher sozialer wie finanzieller Leistungen (z.B. Dienstwagen), befreit zu sein (v. Rundstedt, 1999). Alewell und Pull (2009) fanden in ihrer Unternehmensbefragung heterogene Ergebnisse bezogen auf die Gründe und Bedingungen für den Einsatz von Outplacementmaßnahmen. 1021 Personalverantwortliche und Geschäftsführer wurden mit strukturierten Telefoninterviews zu den Determinanten der Outplacementgewährung befragt. Finanzielle Nutzenaspekte versprechen sich die befragten

Unternehmen weniger aufgrund der erwarteten Einsparungen bei Abfindungszahlungen. Den finanziellen Mehrwert beziehen die Befragten eher auf die Einsparungen von Lohnzahlungen infolge verkürzter Restvertragslaufzeiten sowie auf verminderte Kosten in Zusammenhang mit Kündigungsschutzklagen. Weiterhin zeigt sich, dass Outplacement als Rekrutierungsinstrument eingesetzt wird. Die befragten Unternehmen mit Rekrutierungsproblemen im Bereich von Stellen für akademisch qualifiziertes Personal ohne Führungsaufgaben gewähren eher Outplacementleistungen als Organisationen ohne Rekrutierungsprobleme in diesem Bereich. Die Unternehmen erhoffen sich dadurch, potentiellen neuen Bewerbern Arbeitnehmerfreundlichkeit und Leistungsfähigkeit signalisieren zu können. Die Annahme, dass Outplacementmaßnahmen eher von Unternehmen gewährt werden, die eine an langfristigen Beschäftigungsperspektiven orientierte Personalpolitik betreiben, konnte nicht bestätigt werden. Die befragten Unternehmen gehen jedoch davon aus, dass die Outplacementgewährung imageschädigende Aktivitäten der entlassenen Mitarbeiter vermindert sowie negative Effekte auf die Motivation und Loyalität der verbleibenden Mitarbeiter vermeidet. Kritisch bei der Untersuchung von Alewell und Pull (2009) ist anzumerken, dass lediglich 7,35 % der befragten Unternehmen externe Outplacementleistungen in Anspruch nahmen. Um detaillierte Aussagen zu den Wirkungen von Outplacement machen zu können, empfehlen die Autoren daher die Erhebung von Datensätzen, die auf Outplacementmaßnahmen spezialisiert sind.

1.2 Zielsetzung und Aufbau der Arbeit

Die wenigen empirischen Studien zu Outplacement konzentrieren sich auf die Untersuchung der Person des Arbeitslosen, seiner Umgebung oder des Prozesses bis zur Kündigung (Fischer, 2001). Trotz des hohen Kosteneinsatzes der entlassenden Unternehmen sowie der zunehmenden Nachfrage nach dieser Beratungsleistung, stehen Untersuchungen zur Outplacementberatung und ihren Methoden noch aus. Fragen nach den Erfolgskriterien eines Outplacements werden aufgeworfen. Welche Faktoren beeinflussen den Erfolg eines Outplacements? Gibt es Wechselwirkungen zwischen den Merkmalen des Beraters und des gekündigten Mitarbeiters?

Diese Arbeit möchte dabei unterstützen, eine Forschungslücke in der wissenschaftlichen Untersuchung von Outplacementmaßnahmen zu schließen. Sie soll Aufschluss darüber geben, welche Faktoren die Perspektivenfindung beeinflussen und welche Bedeutung dabei die Art der Beratungsmaßnahmen hat.

Im Theorieteil (Kapitel 2) wird der Begriff Outplacement zunächst in den Rahmen der strategischen Personalarbeit eingeordnet und seine historische Entwicklung zum Personalinstrument dargestellt. Um Outplacementmaßnahmen gegenüber anderen Personalinstrumenten abgrenzen zu können, werden anschließend die verschiedenen Merkmale, Methoden, Formen und Ziele eines Outplacements beschrieben. Des Weiteren wird auf die Outplacementberatung als grundlegende Methode innerhalb des Prozesses eingegangen. Danach wird ein theoretisches Modell für die Entstehung und den Prozess eines Outplacements näher dargestellt. Der Schwerpunkt dieser Arbeit liegt auf den Einflussgrößen der Perspektivenfindung eines Outplacementteilnehmers, welche im letzten Teil des zweiten Kapitels diskutiert werden. Entsprechend der theoretischen Grundlagen werden anschließend die Fragestellungen daraus abgeleitet. Im Methodenteil (Kapitel 3) werden zunächst die Stichprobe sowie die empirische Vorgehensweise durch Fragebogenerhebung beschrieben. Abschließend wird ausführlich auf die eingesetzten Erhebungsinstrumente und deren methodische Überprüfung eingegangen.

In Kapitel 4 (Ergebnisse) befindet sich die Auswertung der empirischen Untersuchung. Das letzte Kapitel enthält die Diskussion der Ergebnisse sowie ein Fazit mit Implikationen für zukünftige Outplacementmaßnahmen.

2. Theorie

2.1 Definition Outplacement

Ein Überblick über die Literatur zeigt, dass die Definitionen und Merkmale von Outplacement stark voneinander abweichen. Eine allgemeingültige Definition von Outplacement findet sich nicht (Fischer, 2001; Hofmann, 2001). Häufig synonym verwendete Begriffe für Outplacement sind Newplacement, Executive Placement, Career Counseling, Replacement oder Transition Counseling (Hofmann, 2001). Gemeinsam ist allen Erklärungsmodellen, dass es sich bei Outplacement um ein strategisch eingesetztes personalwirtschaftliches Instrument handelt, das bei der Freisetzung von Mitarbeitern unterstützt (Hofmann, 2001; Fischer, 2001; Heizmann, 2003).

2.1.1 Strategische Personalarbeit

Personal als Humanressource stellt einen bedeutenden Erfolgsfaktor eines Unternehmens dar. Die Personalplanung ist daher eine der wichtigsten Personalmanagementfunktionen mit hoher strategischer Bedeutung, da alle Leistungsprozesse im Unternehmen zu jedem Zeitpunkt eine ausreichende Ausstattung mit Personal erfordern (Wickel-Kirsch et al., 2008).

Personalplanung beinhaltet die drei Bereiche Personalrekrutierung, Personalentwicklung und Personalfreisetzung (Heizmann, 2003; Stoebe, 1993). Personalrekrutierung bezieht sich auf die heutige und zukünftige Personalbedarfsdeckung eines Unternehmens mit bereits vorhandenen oder neuen Mitarbeitern. Durch die Planung der Personalentwicklung soll eine Sicherstellung der strategiegeleiteten und bedarfsgerechten Qualifizierung von Mitarbeitern sicher gestellt werden. Die Personalfreisetzungsplanung wird durchgeführt, um mittel- bis langfristige Personalüberhänge abzubauen (Wickel-Kirsch et al., 2008). Dabei werden nicht nur die Kosteneinsparungen durch den Abbau von Personalüberhang mit einbezogen, sondern auch die Bedürfnisse und Interessen der Mitarbeiter werden berücksichtigt. Sozialverträgliche Lösungen, die nutzbringend für beide Seiten sind, werden angestrebt (Wickel-Kirsch et al., 2008). Vor allem in konjunkturell schlechten Zeiten konzentrieren sich Unternehmensstrukturen verstärkt auf den administrativen Aspekt der

Tätigkeit des Personalmanagements (Röttig, 1993). Zum einen, weil aufgrund von kurzfristigeren Unternehmenszielen die strategische Weiterentwicklung des Personals zurück gestellt wird. Zum anderen, um durch einen professionellen Umgang mit Personalfreisetzen die Situation des Mitarbeiters zu erleichtern oder zumindest nicht durch falsche administrative Abwicklung negativ zu beeinflussen (Röttig, 1993).

Zunehmend werden in diesen Bereichen der Personalplanung externe Berater eingesetzt, damit sich insbesondere kleine und mittelständische Unternehmen auf ihre Kernkompetenzen konzentrieren können (Mehrmann, 1999; Sattelberger, 1999). Bis Anfang der 1960er Jahre war das Tätigkeitsfeld externer Personalberatungsunternehmen auf die Unterstützung bei der Suche und Auswahl von potentiellen Mitarbeitern beschränkt. Erst langsam entwickelte sich der Markt für Personaldienstleistungen und gewann weitere Beratungsfelder wie die Personalentwicklung und -freisetzung hinzu (Murmman, 1999). Dennoch liegt auch im Jahr 2012 der Schwerpunkt bei externen Personalberatungen auf der Suche und Auswahl von Fach- und Führungskräften mit 81,9 % des Gesamtmarktes. Nur 0,9 % des gesamten Beratungsmarktes fallen auf Outplacementberatung (Bundesverband Deutscher Unternehmensberater e.V., BDU, 2013).

Abbildung 2.1 zeigt die verschiedenen Leistungsfelder von externen Personalberatungsunternehmen im Jahr 2012 im Überblick.

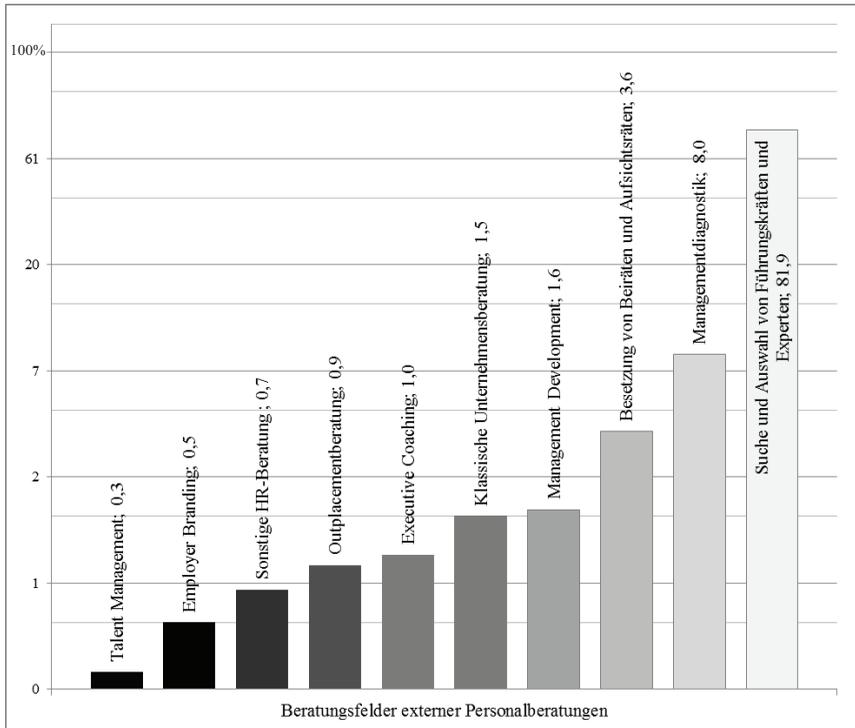


Abbildung 2.1: Leistungsfelder externer Personalberatungen im Jahr 2012 (BDU, 2013)

Der Gesamtumsatz der am deutschen Markt tätigen Personalberater ist seit 2003 stetig angestiegen. Aufgrund der globalen Finanz- und Wirtschaftskrise erlitt die Branche lediglich im Jahr 2009 einen Umsatzrückgang auf 1,1 Milliarden Euro. Bereits im Jahr 2011 hatte der Gesamtumsatz der Personalberatungen mit 1,49 Milliarden Euro das Niveau von 2008 wieder erreicht (BDU, 2010). Im Jahr 2012 wurde eine Umsatzsteigerung von 3,6 % auf 1,55 Milliarden Euro erreicht (BDU, 2013). Von dieser positiven Entwicklung profitierte auch die Outplacementbranche. Trotzdem fallen im Vergleich zum europäischen Ausland der Verbreitungsgrad sowie die Akzeptanz dieser Dienstleistung geringer aus (BDU, 2008). Outplacement wird beispielsweise in Frankreich und den Niederlanden stärker als in Deutschland eingesetzt, um bei der beruflichen

Neuorientierung zu unterstützen (BDU, 2008; Hofmann, 2001). In Frankreich gehören solche Vereinbarungen standardmäßig zum Sozialplan (BDU, 2008). In den USA werden bereits bei der Einstellung Outplacementvereinbarungen in den Arbeitsvertrag übernommen (Seiwert, 1989). Branchenexperten gehen aufgrund der Veränderungen der deutschen Arbeitsschutzbedingungen und weiterer Kürzungen der Arbeitslosengeldansprüche von einem weiteren Potenzial im Outplacementbereich aus (BDU, 2008). Der Outplacementmarkt soll daher in Deutschland in den kommenden Jahren weiterhin wachsen. Insbesondere durch die Offenheit der Betriebsräte gegenüber Outplacementberatung wird eine Zunahme der Nachfrage nach Outplacementleistungen erwartet (BDU, 2014).

2.1.2 Historische Entwicklung

In der Literatur finden sich unterschiedliche Erklärungsansätze für den Ursprung von Outplacement. Eine interessante, aber wenig wahrscheinliche Erklärung wird in der Wiedereingliederung von Kolonisationsheimkehrern in Großbritannien in den 1920er Jahren gesehen (Hofmann, 2001). Ein weiterer Ansatz diskutiert die Eingliederung von Mönchen aus Ordensgemeinschaften in den Vereinigten Staaten in das weltliche Leben nach der Erneuerungsbewegung aus dem Zweiten Vatikanischen Konzil in den 1960er Jahren als Ursprung des Outplacements (Röttig, 1993).

Zwei Erklärungsansätze für die Entwicklung und den Einsatz von Outplacement (Heizmann, 2003; Fischer, 2001; Hofmann, 2001; Mayrhofer, 1989) werden in der Literatur besonders stark vertreten. Allgemein wird davon ausgegangen, dass Outplacement ihren Ursprung in den USA hat. Als Vorläufer gelten die Wiedereingliederungsmaßnahmen von US-Soldaten, die nach dem Zweiten Weltkrieg aus der Armee in das nicht-militärische Berufsleben zurückkehrten (Fischer, 2001). Weitere Wurzeln werden in den Diversifikationsbestrebungen der 1960er Jahre in der US-Industrie gesehen, die zu enormen Personalfreisetzungen führten (Silverman & Sass, 1982). In der Luftfahrt- und Erdölindustrie wurden spezielle Programme für die ausscheidenden Mitarbeiter entwickelt, die teilweise durch Outplacementkonzepte unterstützt wurden. Insbesondere in der amerikanischen Rezessionsphase in den 1970er Jahren wurde

Outplacement zunehmend als Personalfreisetzungsinstrument für Führungskräfte aus den mittleren und oberen Führungsebenen eingesetzt (Sauer, 1991; Silverman & Sass, 1982). Das erste Outplacement für Gruppen wurde 1969 in den USA durchgeführt (Hofmann, 2001).

Im europäischen Vergleich etabliert sich Outplacement als Personaldienstleistung in Deutschland erst relativ spät (Hofmann, 2001). Seit Beginn der 1980er Jahre gewinnt das Konzept Outplacement zunehmend im deutschsprachigen Raum an Bedeutung (Mayrhofer, 1989). Bei den Unternehmen entwickelt sich ein soziales Umdenken bei Kündigungs- und Trennungsprozessen (Seiwert, 1989). Das erste Outplacementunternehmen in Deutschland wurde 1979 von Fritz Stoebe gegründet (Hofmann, 2001; Stoebe, 1993). Eine ausführliche Darstellung der Wurzeln von Outplacement und dessen weiteren Entwicklung in Europa findet sich bei Hofmann (2001) sowie Fischer (2001).

2.1.3 Merkmale, Definitionen und Ziele

Obwohl von der Outplacementbranche in den letzten Jahren verstärkt eine Professionalisierung angestrebt und durch die Fachverbände gefördert wird, herrscht in Deutschland auf diesem Gebiet ein Forschungsvakuum (Hofmann, 2001). In der Literatur finden sich daher unterschiedliche Definitionsansätze für das Konzept "Outplacement". Es wird häufig als personalwirtschaftliches Instrument beschrieben, welches bei der Trennung von Individuum und Organisation nutzbringend für beide Parteien eingesetzt wird (Sauer, 1991; Mayrhofer, 1989). Bedingung für den Einsatz von Outplacement ist demnach eine avisierte Trennung von Arbeitnehmer und Arbeitgeber (Fischer, 2001; Heizmann, 2003). Rundstedt (1999) spricht von einer prozessorientierten Leistung, die weit vor der Freisetzung eines Mitarbeiters beginnen sollte und erst nach Ablauf der Probezeit in der neuen Position endet.

Weiterhin gemeinsam ist den Erklärungsansätzen, dass Outplacement als Beratungs- und Unterstützungsleistung definiert wird, die bei der Suche nach einem neuen Arbeitsplatz eingesetzt wird, der den Qualifikationen und Bedürfnissen des freigesetzten oder freizusetzenden Arbeitnehmers entspricht (Rundstedt, 1999; Fischer, 2001; Heizmann, 2003). Einen

zusätzlichen Aspekt von Outplacement greift Fischer (2001) in ihrer Definition auf. Sie bezeichnet Outplacement als ein Instrument eines geplanten und gesteuerten Karriereverlaufs. Betroffene nutzen die Maßnahme als Instrument zur eigenen Standortbestimmung und als Möglichkeit zum Wechsel in eine neue Position (Fischer, 2001).

Die mit Outplacement verbundenen Ziele sind für die entlassende Organisation sowie für den betroffenen Mitarbeiter sehr unterschiedlich. Die Unternehmung verfolgt in erster Linie mit dem Einsatz von Outplacement das Ziel, die mit der Entlassung verbundenen direkten und indirekten Kosten zu verringern (Mayrhofer, 1989; Sauer, 1991). Direkte Kosten können beispielsweise entstehen durch Rechtsstreitigkeiten vor dem Arbeitsgericht, vereinbarte Abfindungen und längere Restlaufzeiten von Arbeitsverträgen. Indirekte Kostenwirkungen sind in der Regel schwer zu quantifizieren (Sauer, 1991). Dazu zählen interne und externe Imageverluste der Organisation aufgrund der Art des Umgangs mit der Trennung. Innerhalb der Organisation können bei den verbleibenden Mitarbeitern Produktivitätsverluste durch Demotivation, Initiativverlust sowie vermehrte Fluktuation entstehen (Sauer, 1991). Das zukünftige Arbeitsverhalten der Mitarbeiter kann dadurch negativ beeinflusst werden. In der Unternehmensumwelt kann sich die Trennungskultur negativ auf zukünftige Kunden wie auch Rekrutierungsprozesse auswirken (Mayrhofer, 1989; Sauer, 1991). Mayrhofer (1989) und Sauer (1991) führen als weiteren zu vermeidenden Kostenfaktor die Art der Durchführung der Trennungsgespräche auf. Überforderung und Unsicherheit bei der Überbringung der Nachricht durch den direkten Vorgesetzten können zu Fehlreaktionen führen, indem der Vorgesetzte aufgrund seines schlechten Gewissens die Trennungsnachricht beschönigt oder schlimmstenfalls sich mit dem Betroffenen solidarisiert (Sauer, 1991). In der Folge könnte das schlechte Gewissen das Arbeitsverhalten des Vorgesetzten negativ beeinträchtigen und der Mitarbeiter die Kündigungsnachricht verzögert aufgrund von Unsicherheit verarbeiten. Dieser Kostenfaktor lässt sich durch den Einsatz von Outplacement nur insofern vermindern, dass innerhalb der Maßnahme auch die Vorbereitung auf Trennungsgespräche durch die Vermittlung von Gesprächstechniken und sozialen Qualifikationen enthalten ist.

Der Mitarbeiter selbst verfolgt mit dem Outplacement vorrangig das Ziel nach einer möglichst reibungs- und lückenlosen Fortführung seiner beruflichen Laufbahn (Sauer, 1991). Möglich ist außerdem, wie bereits angesprochen, eine Standortbestimmung mit anschließender beruflicher Neuorientierung (Sauer, 1991; Fischer, 2001). Die Einzelziele, die der betroffene Mitarbeiter entwickelt, sind individuell sehr verschieden. Bei den in der Literatur vorhandenen Definitionen wird nicht deutlich genug, dass von dem Betroffenen als Ziel nicht nur ein neuer Arbeitsplatz angestrebt wird, sondern andere Perspektiven wie eine Selbstständigkeit oder eine Weiterbildung ebenfalls möglich sind. Auch der Eintritt in die Rente oder die Elternzeit sind denkbar.

Heizmann (2003) und Sauer (1991) führen außerdem als mitarbeiterbezogene Ziele noch psychologische Aspekte auf. Der ausscheidende Mitarbeiter erhält durch das Outplacement aktive Unterstützung und Hilfestellung bei der Bewältigung der durch die Kündigung ausgelösten psychischen Probleme (Sauer, 1991). Gleichzeitig soll damit das Selbstwertgefühl gestärkt werden und eine verbesserte Selbsteinschätzung zum Aufbau einer "Eigenmarketing-Strategie" erreicht werden (Heizmann, 2003).

Aus den aufgeführten Zielen von Outplacement lassen sich entsprechend die unterschiedlichen Nutzenaspekte für den betroffenen Arbeitnehmer und das Unternehmen ableiten. Einen guten Überblick über die verschiedenen Nutzenaspekte der Outplacementmaßnahmen für Unternehmen und ausscheidende Arbeitnehmer geben Heizmann (2003) sowie Seiwert (1989a).

Wie eingangs erwähnt, soll Outplacement als ein für alle beteiligten Parteien gewinnbringendes Konzept eingesetzt werden. Seiwert (1989) stellt drei Bedingungen auf, unter denen Outplacement für alle Beteiligten als Gewinner-Gewinner-Konzept erfolgreich ablaufen kann. Die freigesetzten Mitarbeiter müssen eine Bereitschaft zur Veränderung und zum Lernen aufweisen. Eine vollständige Unterstützung des Outplacements durch das Unternehmen sowie eine offene und kooperative Zusammenarbeit mit dem Berater sollten gegeben sein. Einige der oben aufgeführten

mitarbeiterbezogenen Zielen könnten jedoch den Unternehmenszielen entgegen stehen und damit eine Win-Win-Lösung für alle verhindern. Beispielsweise steht eine Unterstützung des Mitarbeiters durch eine angemessene finanzielle Absicherung dem Ziel der Senkung der direkten Entlassungskosten entgegen. Damit das Konzept Outplacement vorteilhaft für alle Beteiligten wird, ist eine Kompensation der direkten Kosten nur durch eine Einsparung bei den indirekten Kosten möglich (Sauer, 1991). Aufgrund der schwer quantifizierbaren Zielwirkungen von Outplacement schlussfolgert Sauer (1991), dass eine Erfolgskontrolle sowie die Bewertung des Konzepts Outplacement nur unter schwierigen Bedingungen möglich seien. Empirische Analysen mit entsprechenden Operationalisierungen der Merkmale eines Outplacements sind daher notwendig.

Unberücksichtigt bleibt bei den in der Literatur angeführten Definitionsansätzen, dass Outplacement keine Einzelleistung ist und sich nicht ausschließlich auf die Beratung des freisetzenden Unternehmens und des gekündigten Mitarbeiters bezieht. Outplacement als Maßnahmenpaket besteht immer aus unterschiedlichen Beratungs-, Trainings- und Serviceleistungen, welche je nach Auftraggeber und vorhandenen Finanzmitteln zusammengestellt werden. Diese Definition liegt der vorliegenden Arbeit zugrunde.

Im Folgenden sollen die einzelnen Methoden, die innerhalb eines Outplacements zum Einsatz kommen können, näher betrachtet werden.

2.1.4 Instrumente und Methoden

Die Ausgestaltung der jeweiligen Outplacementleistung richtet sich nach den Anforderungen des entlassenden Unternehmens und ist dementsprechend sehr unterschiedlich (Rundstedt, 1999). Eine einheitliche Kategorisierung und klare Abgrenzung der Methoden ist daher schwierig (Mayrhofer, 1989). Ein Ansatz zur Unterscheidung der Methoden ergibt sich dadurch, dass das Konzept Outplacement für alle Beteiligten vorteilhaft sein soll. Die eingesetzten Instrumente und Methoden werden daher allgemein nach unternehmens- und mitarbeiterbezogenen Leistungen unterschieden, die zu unterschiedlichen Zeitpunkten im Entlassungsprozess eingesetzt werden (vgl. Sauer, 1991; Fritz, 1989). Abbildung 2.2 zeigt den Ablauf eines

Outplacementprozesses und zu welchen Zeitpunkten die Leistungen für den Mitarbeiter und das Unternehmen angesiedelt sind.

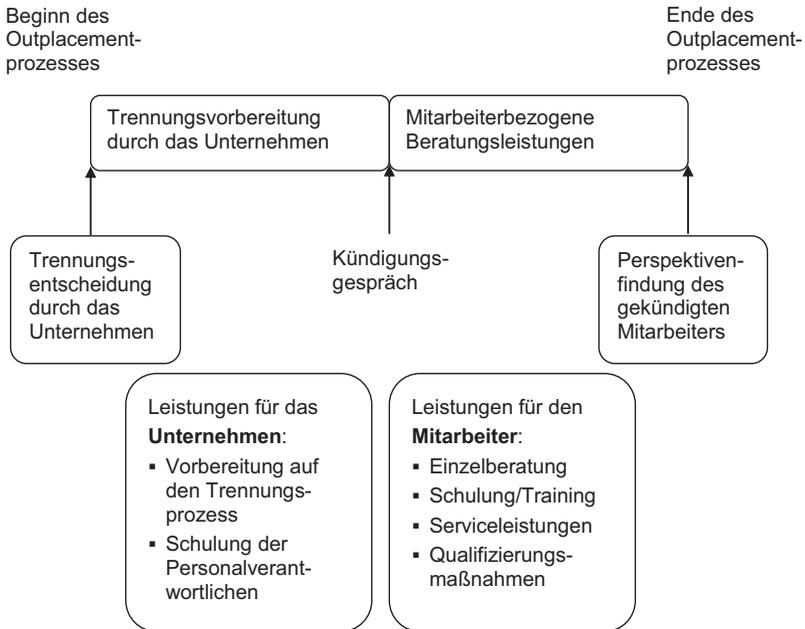


Abbildung 2.2: Ablauf eines Outplacementprozesses mit den entsprechenden Leistungen (nach Sauer, 1991, S. 62)

Die Outplacementleistung für das Unternehmen bezieht sich auf Beratung sowie Training und setzt bereits vor der Entlassung des Mitarbeiters ein (Heizmann, 2003; Sauer, 1991; Mayrhofer, 1989). Gegenstand der Beratung in dieser frühen Phase ist die Vorbereitung der Personalverantwortlichen auf die bevorstehende Entlassung. Zusammen mit dem Outplacementberater wird eine Strategie zum Ablauf des Trennungsprozesses erarbeitet (Sauer, 1991; Mayrhofer, 1989). Im Einzelnen können das die Festlegung des geeigneten Zeitpunkts und die Entwicklung einer schlüssigen Argumentation für das Kündigungsgespräch sein (Sauer, 1991). Weiterhin beinhaltet die Outplacementleistung vor der

Freisetzung des Mitarbeiters die Schulung der Überbringer der Kündigungsnachricht (Sauer, 1991; Mayrhofer, 1989). Die Gestaltung der Übermittlung der Trennungsnachricht beeinflusst die Reaktion des Mitarbeiters auf den weiteren Trennungsprozess und hat damit Einfluss auf die späteren Outplacementleistungen (Mayrhofer, 1989). Die Schulung für die Personalverantwortlichen beinhaltet die Vermittlung interpersonaler Fähigkeiten sowie die Verbesserung der Kommunikationsfähigkeiten, die für eine zielgerichtete Steuerung des Trennungsgesprächs notwendig sind (Sauer, 1991). Heizmann (2003) weist in diesem Zusammenhang daraufhin, dass eine direkte Durchführung des Kündigungsgesprächs durch den Outplacementberater selbst berufsethisch nicht zu vertreten ist. Die Hoffnung auf einen Vertragsabschluss mit dem Unternehmen sollte den Berater nicht dazu veranlassen, diese Aufgabe zu übernehmen (Heizmann, 2003).

Die Leistungen innerhalb des Outplacementprozesses für den gekündigten Mitarbeiter haben sich im Laufe der 1990er Jahre immer weiter ausgedehnt (Hofmann, 2001). Outplacement entwickelt sich zu einem Paket an Maßnahmen, das neben Beratung auch Elemente wie Coaching, Training und Logistik enthalten kann (Fischer, 2001). Abbildung 2.3 stellt die vier Grundbausteine einer Outplacementmaßnahme dar, die im Folgenden näher erläutert werden.

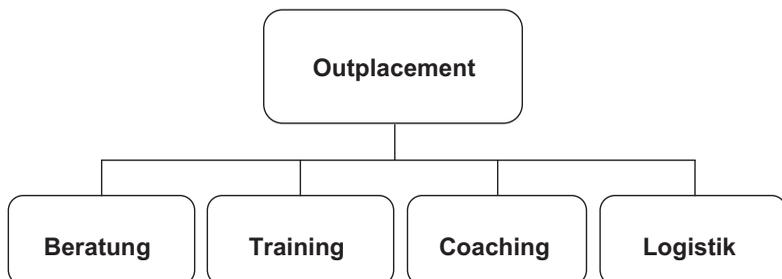


Abbildung 2.3: Grundlegende Elemente innerhalb einer Outplacementmaßnahme (nach Fischer, 2001)

Beratung bezieht sich dabei auf alle Maßnahmen, die der Berater dem freizusetzenden Mitarbeiter innerhalb des Beratungsprozesses zur Verfügung stellt. Das können beispielsweise Beratungsgespräche zur Unterstützung beim Erstellen der Bewerbungsunterlagen sein oder zur Vorbereitung auf ein Vorstellungsgespräch. Eine genaue Definition von Beratung innerhalb eines Outplacementprozesses wird in Kapitel 2.2 vorgenommen. In den Trainingsmaßnahmen werden die Inhalte wie z. B. Erstellung eines Lebenslaufs im Gruppensetting vermittelt (Heizmann, 2003). Im Unterschied dazu werden die Lerninhalte innerhalb eines Coachings gezielt auf den einzelnen gekündigten Mitarbeiter abgestimmt (Jansen, Mäthner & Bachmann, 2004).

Coachings innerhalb des Outplacements zielen darauf ab, dem gekündigten Mitarbeiter keine Lösungsvorschläge vorzugeben, sondern ihn auf seinem Lösungsweg zu begleiten. Der gekündigte Mitarbeiter soll angeregt werden, eigene Lösungen zu erkennen oder neu zu entwickeln (Rauen, 2001). Das können beispielsweise Coachingsitzungen am Anfang des Outplacementprozesses sein, in denen der Berater den gekündigten Mitarbeiter bei der Definition einer neuen Perspektive begleitet. Maßnahmen im Bereich Logistik können sich auf die Bereitstellung von Büroräumen oder auch auf einen Sekretariatsdienst beziehen.

In der Literatur werden die einzelnen Methoden und Instrumente den entsprechenden Phasen innerhalb des mitarbeiterbezogenen Beratungsprozesses zugeordnet (Wickel-Kirsch et al., 2008; Heizmann, 2003; Mehrmann, 1999). Unterschieden werden dabei drei Phasen:

1. Analyse der bisherigen beruflichen Entwicklung des gekündigten Mitarbeiters und Klärung der zukünftigen Perspektive
2. Aufbau einer zielorientierten Eigen-Marketing- und Bewerbungsstrategie
3. Durchführung der Bewerbungskampagne und Vorbereitung auf die neue Perspektive

Tabelle 2.1 gibt einen Überblick über die möglichen eingesetzten Methoden und Instrumente innerhalb der unterschiedlichen Phasen, die dem

gekündigten Mitarbeiter durch das Outplacementunternehmen zur Verfügung gestellt werden. Eine detaillierte Zusammenfassung der Methoden und Instrumente innerhalb des Outplacementprozesses findet sich bei Heizmann (2003) und Sauer (1991).

Tabelle 2.1: Mögliche Methoden und Instrumente innerhalb des Outplacement-prozesses eines gekündigten Mitarbeiters

Phase des Outplacementprozesses	Mögliche Methoden und Instrumente
1 Analyse und Zielsetzung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Auffanggespräche direkt nach der Kündigung ▪ Erfassung und Abgleich des Selbst- und Fremdbildes ▪ Durchführung psychologischer Testverfahren (z.B. Persönlichkeitstests, berufsbezogene Testverfahren) ▪ Erstellung eines Qualifikationsprofils
2 Aufbau einer Marketing- und Bewerbungsstrategie	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bereitstellung von Bürokapazitäten (z.B. Raum, Telefon, Sekretariatservice) ▪ Bewerbungstraining ▪ Zugang zu Unternehmensdatenbanken ▪ Erstellung aussagekräftiger Bewerbungsunterlagen ▪ Durchführung von Qualifizierungsmaßnahmen ▪ Training zu Gesprächstechniken und Verhandlungsführung
3 Durchführung und Abschluss der Bewerbungskampagne	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Direktansprache von Unternehmen und Personalberatern ▪ Sondierung des Zeitungs- und elektronischen Stellenmarktes ▪ Gespräche zur Reflexion der Bewerbungsinterviews ▪ Rechtsberatung für die Vertragsverhandlungen

Maßnahmen wie Jobvermittlung und Therapie werden nicht zu den Bestandteilen eines Outplacements gezählt (Fischer, 2001; Heizmann, 2003). Falls psychische oder physische Probleme während der Beratung auftauchen, sollen Kooperationen mit anderen Institutionen angestrebt oder entsprechende Kontakte hergestellt werden (Hofmann, 2001). Jobvermittlung wird nicht als Outplacementmaßnahme betrachtet, da durch das Vermitteln der gekündigten Mitarbeiter in offene Positionen, die durch das Outplacementunternehmen ermittelt wurden, ein Interessenskonflikt bei dem Outplacementunternehmen entstehen könnte (Röttig, 1993). Auf der

einen Seite wurde das Outplacementunternehmen beauftragt mit der Unterstützung eines gekündigten Mitarbeiters bei der Perspektivensuche. Auf der anderen Seite könnte dasselbe Outplacementunternehmen gleichzeitig von einer anderen Firma den Auftrag erhalten, einen passenden Mitarbeiter für eine offene Stelle zu finden.

Der Schwerpunkt der mitarbeiterbezogenen Outplacementleistungen liegt auf der Einzelberatung (Hofmann, 2001). Das eigentliche Ziel der Beratungsleistungen soll die Motivation und Aktivierung der Eigeninitiative der Mitarbeiter sein (Rundstedt, 2006). Durch den Einsatz der verschiedenen Methoden wird eine Hilfe zur Selbsthilfe angestrebt. Lernprozesse sollen ausgelöst werden, die eine selbstständige Bewältigung aktueller und zukünftiger Probleme ermöglichen (Hofmann, 2001).

Führende Outplacementunternehmen erkennen einen Wandel in der Nachfrage von Outplacementleistungen (Owens, 2008). Die entlassenden Unternehmen fordern von den Outplacementanbietern eine größere Methodenauswahl und mehr Individualität beim Einsatz dieser Methoden. Als neue Methoden werden daher E-Learning, virtuelle Instrumente und Telefonkonferenzen in das Leistungspaket integriert. Ein Outplacementberater soll mit seinem weitreichenden Überblick und seinem Hintergrundwissen über verschiedene Branchen und Märkte stärker als Strategie bei der Karriereentwicklung seines Klienten unterstützen (Owens, 2008). Eines der international größten Outplacementunternehmen hat in einer Befragung die Zufriedenheit mit den Beratungsleistungen von mehr als 21.000 Outplacementkandidaten in 19 Ländern erfasst (Right Management, 2007). Die Ergebnisse zeigen, dass die freisetzenden Unternehmen wie auch die Outplacementkandidaten ein größeres Angebot an Methoden und messbare Erfolge fordern.

2.1.5 Formen

In der Praxis finden sich verschiedene Outplacementvarianten mit unterschiedlicher inhaltlicher Ausrichtung (Hofmann, 2001). In der Regel werden diese freiwilligen Leistungen vom Arbeitgeber finanziert (Heizmann, 2003) und unter bestimmten Voraussetzungen durch öffentliche Mittel kofinanziert (Hofmann, 2001). In wenigen Fällen entscheiden sich die

Arbeitnehmer selbst für eine Outplacementmaßnahme und übernehmen die Kosten dafür. Der Anteil dieser "Selbstzahler" steigt jedoch merklich an (Heizmann, 2003). Inhaltlich kann die Leistung im Outplacement je nach Anforderung und Notwendigkeit des auftraggebenden Unternehmens in der ausschließlichen Beratung eines Mitarbeiters oder in der kompletten Projektverantwortung für die Personalfreisetzung bestehen (Heizmann, 2003).

Abgesehen von der inhaltlichen Ausgestaltung können die Formen eines Outplacements grundsätzlich in Einzel- und Gruppenoutplacement unterschieden werden. In der Regel erhalten die Führungskräfte der oberen bis zur mittleren Hierarchieebene eine individuelle Outplacementleistung (Hofmann, 2001). Im Einzeloutplacement können die oben beschriebenen Methoden und Instrumente zum Einsatz kommen.

Zunächst als ein Konzept für obere Führungskräfte geplant, entwickelt sich inzwischen diese Individualmaßnahme zu einem möglichen Lösungsansatz für jeden Mitarbeiter, der sich dem beruflichen Wandel stellt (Heizmann, 2003). Eine Ausdehnung auf alle Mitarbeitergruppen eines Unternehmens wie Angestellte und gewerbliche Mitarbeiter ist zu verzeichnen (Ahlers, 2002; Fischer, 2001). Verstärkt werden diese Konzepte auf Gruppenebene eingesetzt, wenn Unternehmen ganze Bereiche oder Teilbereiche schließen, mit anderen Unternehmen fusionieren oder den Standort wechseln müssen (Seiwert, 1989). Insbesondere bei einer großen Zahl von Entlassungen ermöglicht der Einsatz eines Gruppenoutplacements eine gleichzeitige Integration mehrerer gekündigter Mitarbeiter in einen Beratungs- und Begleitungsprozess (Hofmann, 2001; Seiwert, 1989).

Der Beginn liegt beim klassischen Outplacement vor dem Austritt des Mitarbeiters aus dem Unternehmen und findet begleitend während der Arbeitszeit statt (Hofmann, 2001). Bei befristeten Outplacements enden die Leistungen mit Ablauf der vereinbarten Dauer. Die Befristungen liegen häufig zwischen drei bis neun Monaten (BDU, 2008a). In der Bundesrepublik Deutschland liegt die durchschnittliche Dauer einer Outplacementmaßnahme bei sechs Monaten (BDU, 2008a). Die Unterstützung des Kandidaten während der Einarbeitungsphase in der

neuen Arbeitsstelle kann Bestandteil des Leistungsangebots sein (Sauer, 1991). Unbefristete Einzeloutplacements enden in aller Regel erst mit Bestehen der Probezeit in der neuen Tätigkeit (Heizmann, 2003; Sauer, 1991). Heizmann (2003) fasst die verschiedenen Formen des Outplacements in einer Typologie zusammen (siehe Abbildung 2.4).

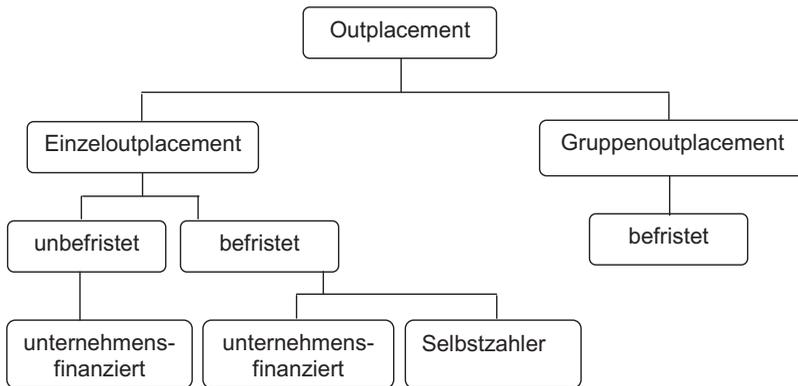


Abbildung 2.4: Typologie des Outplacements (Heizmann, 2003, S. 40)

Grundsätzlich können sowohl alle mitarbeiter- als auch unternehmensbezogene Leistungen eines Einzeloutplacements Bestandteil eines Gruppenoutplacements sein (Sauer, 1991, S. 86). Die unternehmensbezogenen Leistungen, die in einem Gruppenoutplacement in Anspruch genommen werden, unterscheiden sich nicht zu den unternehmensbezogenen Maßnahmen in einem Einzeloutplacement (Berg-Peer, 2003). Innerhalb des Gruppenoutplacements werden mehrere freizusetzende Mitarbeiter gleichzeitig über einen bestimmten Zeitraum nach einem vorher festgelegten Programm betreut und trainiert (Sauer, 1991). Die Gruppen sollten eine Teilnehmerzahl von 10 Personen nicht überschreiten (Heizmann, 2003). Sauer (1991) empfiehlt eine kleinere Gruppengröße, je höher der hierarchische Rang der Mitarbeiter ist. Gruppenoutplacement für Gruppen bis zu 50 Personen können für

Mitarbeiter unterer Hierarchieebenen im Fall von Massenentlassungen angeboten werden (Sauer, 1991).

In der Literatur herrscht Uneinigkeit bezüglich der inhaltlichen und zeitlichen Ausgestaltung der Gruppenoutplacements (Sauer, 1991, S. 85). Wegen eines kürzeren Zeitrahmens und der größeren Teilnehmerzahl im Vergleich zum Einzeloutplacement ist der Umfang der Maßnahmen jedoch begrenzt (Rundstedt, 1999, S. 348). In der Regel findet eine Kombination aus Gruppenmaßnahmen wie Trainings und Workshops sowie individuelle Beratung statt (Hofmann, 2001). Sauer (1991, S. 86) unterscheidet drei grundlegende Elemente innerhalb des Gruppenoutplacements: kollektive Beratung, individuelle Betreuung und bei Bedarf eine Nachbetreuung.

In der Praxis startet das Gruppenoutplacement in der Regel mit einer mehrtägigen Gruppenveranstaltung, in der die Instrumentarien wie z.B. Lebenslauferstellung und Marketingkampagne vermittelt werden (Heizmann, 2003). Daran schließen bestimmte Kontingente von Einzelstunden mit dem Berater an, um die Effizienz und Qualität des Trainings- und Beratungsprozesses zu erhöhen (Hofmann, 2001). Heizmann (2003) spricht von üblicherweise drei bis fünf Stunden je Mitarbeiter. Da in der kollektiven Beratung nicht auf die speziellen Bewerbungsdefizite von einzelnen Mitarbeitern eingegangen werden kann, soll dieses Manko in der persönlichen Betreuung behoben werden (Sauer, 1991). Teilweise wird es dem gekündigten Mitarbeiter freigestellt, diese individuelle Betreuung in Anspruch zu nehmen oder darauf zu verzichten (Sauer, 1991). Sauer (1991, S. 89) vermutet einen Zusammenhang zwischen dem Bedarf des Mitarbeiters an individueller Beratung und der Gruppengröße des Outplacements. Der Bedarf des einzelnen Mitarbeiters an persönlicher Beratung nimmt zunächst bei geringer Gruppengröße gegenüber Individualberatungsprogrammen ab. Bei einer kleineren Gruppengröße können die Gruppenmitglieder beispielsweise mit dem Outplacementberater in der Gruppe direkt oder auch untereinander ihre persönlichen Probleme diskutieren. Anschließend angebotene Einzelberatungen werden dann nicht angenommen. Aufgrund der zunehmenden Anonymität des Einzelnen in der Gruppe bei steigender Gruppengröße sinkt wiederum die Bereitschaft zum Austausch persönlicher Probleme (Sauer, 1991). Die positiven Wirkungen

sozialer Interaktionen innerhalb der Gruppe verringern sich. Sauer (1991) schlussfolgert daher, dass bei größeren Outplacementgruppen der Bedarf an individueller Beratung im Anschluss an den kollektiven Beratungsteil wieder ansteigt. Der Beratungsprozess im Rahmen des Gruppenoutplacements endet in der Regel mit der individuellen Betreuung. Um den Mitarbeitern bei anschließenden Fragen im Bewerbungsprozess noch Unterstützung anzubieten, wird gelegentlich eine Nachbetreuung durch die Berater angeboten (Sauer, 1991). Der Berater steht dann an bestimmten Tagen den Mitarbeitern bei Fragen zur Verfügung (Sattelberger, 1999).

Die Zusammensetzung der Gruppen innerhalb eines Outplacements bei Massenentlassungen wird in der Literatur als erfolgskritischer Faktor diskutiert (Heizmann, 2003; Haari, 1999; Sauer, 1991, S. 90). Uneinigkeit besteht darüber, ob homogene Gruppen mit Mitarbeitern gleicher Hierarchieebenen und aus demselben Unternehmen oder auch unternehmensübergreifende Gruppenoutplacements zum Erfolg führen können (Sauer, 1991). Berg-Peer (2003, S. 125) weist daraufhin, dass der Beratungserfolg innerhalb eines Gruppenoutplacements bei mangelnder Homogenität der Gruppe niedriger ist als bei homogen zusammengesetzten Gruppen. Bei heterogenen Gruppen ist zum einen die zielgruppenspezifische Konzeption der Inhalte und Methoden der Seminare schwierig. Zum anderen entsteht leichter eine vertraute Atmosphäre unter "Gleichgesinnten". Probleme werden offener besprochen, was zu gegenseitiger Unterstützung führt (Berg-Peer, 2003).

Haari (1999) hat in einer Langzeitstudie je 70 Teilnehmer und Nicht-Teilnehmer eines Gruppenoutplacements ein Jahr lang zu ihrem Bewerbungsverhalten befragt. Aufgrund der Ergebnisse empfiehlt Haari (1999), dass ein Gruppenoutplacement besonders für Teilnehmer mit Berufsabschluss und häufiger Weiterbildung während der Berufstätigkeit geeignet ist. Für schreib- und lernungewohnte Stellensuchende ohne Berufsausbildung ist eine individuelle Unterstützung von größerem Nutzen. Eine heterogene Zusammensetzung der Gruppen bezüglich der beruflichen Qualifikation wirkt sich daher negativ auf den Erfolg des Gruppenoutplacements aus (Haari, 1999).

Hofmann (2001) leitet in Anlehnung an Adensam, Hofmann und Jaeger (2000) weitere Erfolgsfaktoren eines Gruppenoutplacements ab:

- Gemeinsames Tragen des Outplacementkonzepts durch alle Betriebsparteien in Abstimmung mit der Arbeitsverwaltung und den externen Bildungsträgern
- Auswahl und Management der an der Projektdurchführung beteiligten Personen
- Rechtzeitiger Start des Outplacementprojekts neun bis zwölf Monate vor dem Austrittsdatum der Mitarbeiter
- Kontinuierliche Prozessbegleitung durch die Berater
- Frühe Vermittlungs- und Bewerbungserfolge der Teilnehmer
- Erhöhung der Einstellungsfähigkeit durch individuell abgestimmte, tätigkeitsbegleitende Qualifizierungsmaßnahmen
- Ausreichende organisatorische Unterstützung der externen Parteien durch beispielsweise die Einrichtung eines Bewerberbüros

Weitere Komponenten, die den Erfolg eines Gruppenoutplacements ausmachen, sind die emotionale Unterstützung der Teilnehmer durch den Berater, Bewerbungstraining und die individuelle Beratung im Anschluss an die Gruppentrainings (De Witte, Vandoorne, Verlinden & De Cuyper, 2005). Berg-Peer (2003) definiert als wichtigstes Erfolgskriterium für Gruppenoutplacements die Bereitstellung von längerfristigen, flankierenden Beratungsangeboten. Die Maßnahmen innerhalb eines Gruppenoutplacements sollten zum einen an die Teilnahmebedingungen der Situation der Teilnehmer angepasst werden. Beispielsweise sollte sich die Dauer eines Gruppenseminars nach der Qualifikation und beruflichen Hierarchieebene der Teilnehmer orientieren, d.h. für gewerbliche Mitarbeiter im Schichtdienst sind einzelne Seminartermine über einen längeren Zeitraum besser geeignet als drei- bis fünftägige Trainings am Stück. Zum anderen ist eine längerfristige Nachbetreuung innerhalb des Gruppenoutplacements wichtig für den Erfolg der Maßnahme. Berg-Peer (2003) empfiehlt daher, dass zusätzlich zu den auf die Zielgruppe abgestimmten Seminarformen, -inhalten, -methoden und Rahmenbedingungen die Maßnahmen innerhalb des Gruppenoutplacements mit einer längerfristigen Nachbetreuung

angeboten werden. Diese kann beispielsweise durch das Einrichten einer Hotline oder bestimmter Sprechtage der Berater gewährleistet werden.

Systematische Erfolgskontrollen nach dem Abschluss einer Outplacementmaßnahme führen nur wenige Unternehmen durch (Mayrhofer, 1989a). Als Erfolgskriterien werden häufig nach Mayrhofer (1989a) Wiederbeschäftigungsraten erhoben. Das können die Anzahl der Teilnehmer eines Outplacementprogramms, die innerhalb eines bestimmten Zeitraums eine neue Arbeitsstelle gefunden haben, die Zeit bis zur Wiederbeschäftigung, eingesparte Kosten sowie die Zahl der anhängigen Arbeitsgerichtsverfahren sein. Diese durchgeführten Erfolgskontrollen zeigen ausnahmslos positive Ergebnisse und sprechen somit für die Durchführung eines Outplacements.

2.1.6 Abgrenzung Transfergesellschaft

Bei größeren Personalabbaumaßnahmen, beispielsweise von ganzen Unternehmensteilen, werden die freizusetzenden Mitarbeiter von vielen Unternehmen in eine Transfer- oder Beschäftigungsgesellschaft überführt (Dincher, 2007).

Der Begriff Beschäftigungsgesellschaft wird synonym für Transfergesellschaft verwendet. Beschäftigungsgesellschaften sind rechtlich selbständige Organisationseinheiten, die auch Outplacementmaßnahmen anbieten können (Hofmann, 2001). Vorrangiges Ziel dieser Gesellschaften ist es, die von Arbeitslosigkeit bedrohten Mitarbeiter zeitlich befristet weiter zu beschäftigen und gegebenenfalls zu qualifizieren (Hofmann, 2001). Der freizusetzende Mitarbeiter wechselt von seinem entlassenden Unternehmen im unmittelbaren Anschluss an die Beendigung seines Arbeitsvertrages in das Beschäftigungsverhältnis bei der Transfergesellschaft (Ahlers, 2002). Der Transfer zu einem neuen Arbeitsplatz soll den gekündigten Mitarbeitern innerhalb eines maximal einjährigen befristeten Beschäftigungsverhältnisses durch die Unterstützung bei der Suche nach einer neuen Arbeitsstelle erleichtert werden (Wickel-Kirsch et al., 2008). Im Rahmen eines gesetzlich vorgeschriebenen Verfahrens in Zusammenarbeit mit der Agentur für Arbeit werden betriebliche und öffentliche Mittel genutzt, um den freigesetzten Mitarbeitern eine Weiterbeschäftigung und

Qualifizierung zu ermöglichen. Durch die Weiterqualifizierung der Mitarbeiter soll der Eintritt in den internen und externen Arbeitsmarkt beschleunigt werden (Wickel-Kirsch et al., 2008). Die Vermittlungschancen sollen durch die Qualifizierung verbessert werden. (Ahlers, 2002).

Analog zu den Outplacementmaßnahmen liegt der Nutzen für Unternehmen, die entsprechende Gesellschaften einrichten, in der Vermeidung eines möglichen Imageschadens sowie in einer Verringerung der Anzahl an Arbeitsrechtsklagen. Als weiteren Vorteil dieser Beschäftigungsgesellschaften nennt Ahlers (2002) die weiterhin verbleibende enge Anbindung des freigesetzten Mitarbeiters an den ehemaligen Arbeitgeber, die sich positiv auf die verbleibenden Mitarbeiter auswirken kann.

Ebenfalls vergleichbar mit den Outplacementmaßnahmen sind die Leistungen im Rahmen von Transfergesellschaften, die den freigesetzten Mitarbeitern zur Verfügung gestellt werden: Beratungen zur beruflichen Neuorientierung, Weiterqualifizierung und Vermittlungsleistungen wie beispielsweise Ansprache von Personalberatern und Erstellung von Stellengesuchen. Im Gegensatz zu Outplacements übernehmen Transfergesellschaften für die entlassenden Unternehmen die gesamte Personalverwaltung der gekündigten Mitarbeiter.

Kritisch anzumerken ist, dass die Maßnahmen für die freigesetzten Mitarbeiter innerhalb einer Beschäftigungsgesellschaft häufig nach dem „Gießkannenprinzip“ eingesetzt werden und damit die Effektivität in Frage gestellt ist (Fleckhaus, Hartmann & Pott, 2000). Weiterhin könnte bei einer zu langen Verweildauer innerhalb einer Qualifizierungsmaßnahme die Beschäftigungsfähigkeit leiden. Ahlers (2002) empfiehlt daher, die Maßnahmen innerhalb einer Beschäftigungsgesellschaft so individuell wie möglich zu gestalten.

2.2 Outplacementberatung - Eine Form der Karriereberatung

Beratung und Coaching sind, wie bereits in Kapitel 2.1.4 beschrieben, wesentliche Leistungsbestandteile innerhalb einer Outplacementmaßnahme (Fischer, 2001). In diesem Abschnitt soll auf die Besonderheiten dieser Leistungen innerhalb eines Outplacements und ihren Abgrenzungen zueinander eingegangen werden.

Beratungsprozesse werden allgemein als Interaktionsprozesse zwischen Berater und Klient verstanden, bei denen Probleme des Klienten bearbeitet und eine Problemlösung angestrebt werden (Jonas, Kauffeld & Frey, 2007). Lippitt und Lippitt (2006) erweitern die Definition von Beratung noch um den Aspekt der Freiwilligkeit. Professionelle Beratung ist danach gekennzeichnet durch eine freiwillige Beziehung zwischen dem ratgebenden Berater und einem ratsuchenden Klienten. Außerdem gehört der Berater nach Block (1997) nicht zu derselben Organisation wie der Klient und ist damit als Außenstehender nicht Teil des hierarchischen Machtsystems (Jonas et al., 2007). Durch die Beratung soll eine Veränderung oder Verbesserung der Situation des Klienten erreicht werden, wobei der Berater selbst keinen direkten Einfluss darauf hat, ob seine Ratschläge von dem Klienten umgesetzt werden (Block, 1997).

Als Beratungsansätze können generell inhaltsorientierte Beratung und Prozessberatung unterschieden werden (Bamberger & Wrona, 2008). Bei der Inhaltsberatung hat der Berater die Aufgabe, inhaltliche Lösungen für die Probleme des Klienten zu entwickeln. Dies kann in Form von Weitergabe neuen Wissens oder auch in der Erarbeitung von Umsetzungshinweisen geschehen. Der Berater vertritt dabei die Rolle des Lösungsfinders (Bamberger & Wrona, 2008). Die Expertenberatung ist eine Form der inhaltsorientierten Beratung. Der Berater wird aufgrund seines Expertenwissens und seines umfangreichen Erfahrungsschatzes bei der Problemlösung hinzugezogen (Jonas et al., 2007). Bezogen auf den Outplacementberater besteht die inhaltsorientierte Beratung beispielsweise in der Unterstützung bei der Erstellung des Lebenslaufs aufgrund seines Erfahrungswissens. Im Gegensatz dazu übernimmt bei der Prozessberatung der Berater die Rolle eines Moderators (Bamberger & Wrona, 2008). Problemlösungen werden vom Berater nicht vorgegeben,

sondern er initiiert Lernprozesse (Jonas et al., 2007) und begleitet die Lösungsprozesse (Migge, 2007). Inhaltlicher Experte bleibt der Klient (Jonas et al., 2007). Diese Art des Beratervorgehens kann sich, wie bereits in Kapitel 2.1.4 beschrieben, in den Coaching-Elementen innerhalb des Outplacementprozesses ausdrücken. Das Ziel der Prozessberatung ist es, eine langfristige Anpassungs- und Lernfähigkeit des Klienten zu entwickeln (Bamberger & Wrona, 2008). Die Prozessberatung innerhalb eines Outplacements bezieht sich zum Beispiel auf die Anfangsphase, in der die Zielsetzung des gekündigten Mitarbeiters innerhalb der Outplacementberatungsgespräche analysiert wird. Der Berater gibt dabei Denkanstöße. Das individuelle Ziel bestimmt der gekündigte Mitarbeiter selbst. Da der Einsatz von inhaltsorientierter Beratung und Prozessberatung innerhalb einer Outplacementmaßnahme situationsabhängig ist und damit nicht genau abgegrenzt werden kann, wird in diesem Beitrag von einem Beratungsbegriff ausgegangen, der sich auf beide Arten der Beratung bezieht.

Nach Sauer (1991) wird Beratung innerhalb eines Outplacements durch drei Kriterien charakterisiert: den institutionellen, funktionellen und instrumentellen Aspekt. Grundsätzlich sind mindestens zwei Parteien an der Beratung beteiligt: der Berater und der Klient. Dies bezeichnet Sauer (1991) als den institutionellen Aspekt der Beratung. Der funktionelle Aspekt bezieht sich auf die wechselseitige Beziehung zwischen Berater und Klient, wobei die Beratungsziele die Interaktionen sowie die Beraterrolle determinieren. Die in der Outplacementberatung eingesetzten Instrumente und Methoden (z.B. Gespräche, Training) beeinflussen die Beratung und bestimmen den instrumentellen Aspekt der Beratung. Sauer (1991) entwickelt aus diesen Elementen der Outplacementberatung ein Modell, das die wechselseitigen Beziehungen deutlich macht (siehe Abbildung 2.5). Ausgangspunkt ist ein allgemeines Modell eines Beratungssystems, das die Elemente Berater und Klient sowie deren Interaktion enthält. Als „Klient“ definiert Sauer in der Outplacementberatung die Gesamtheit der in dem Trennungsprozess involvierten Mitglieder eines Unternehmens. Wird die Outplacementberatung durch das entlassende Unternehmen in Auftrag gegeben, muss die Organisation als dritte Partei in das Beratungssystem integriert werden. Die Vertreter des freisetzenden Unternehmens und der zu

entlassende Mitarbeiter treten als ratsuchende Beteiligte auf. Die Beziehungen zwischen diesen drei Parteien werden durch die Interaktionen und eingesetzten Instrumente beeinflusst und gestalten das System damit dynamisch. Bei der Planung und Entwicklung des Beratungsprozesses sind diese wechselseitigen Abhängigkeiten der verschiedenen Aspekte der Beratung zu berücksichtigen.

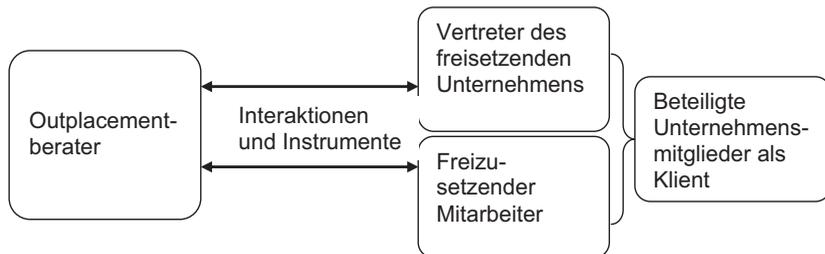


Abbildung 2.5: Modell eines Outplacementberatungssystems (nach Sauer, 1991, S. 55)

In Verbindung mit der Beratung innerhalb eines Outplacements beziehen sich die Beratungsprozesse auf die Lösung der Probleme, die bei der Freisetzung des Klienten entstanden sind. Innerhalb der verschiedenen Phasen des Outplacementprozesses können verschiedene Arten von Problemen auftreten. Schuppert (1989) spricht daher von einem Problemlösepaket der Beratungsleistung innerhalb eines Outplacementprozesses. Der Outplacementberater muss ganzheitlich als Strategie, Pädagoge, Konfliktberater und Marketingexperte Unterstützung leisten.

Der Beratungsprozess selbst kann in acht verschiedene Phasen unterteilt werden (Jonas et al., 2007). In der ersten Phase werden die gegenseitigen Erwartungen und Rahmenbedingungen geklärt sowie Ziele vereinbart. Für die Aufnahme bzw. Fortsetzung der Beratung ist entscheidend, ob zwischen Klient und Berater eine vertrauensvolle Basis für die Arbeitsbeziehung geschaffen werden kann. Entscheiden sich Klient und Berater für die Durchführung der Beratung erläutert in Phase zwei der Klient sein Problem,

aufgrund dessen der Berater seine Diagnose erstellt. Dabei berücksichtigt der Berater die Schwächen, Stärken, Fähigkeiten und Ressourcen des Klienten. Die Phasen drei und vier beziehen sich auf die Entwicklung von verschiedenen Handlungsoptionen und die Mitteilung der ausgewählten Optionen an den Klienten. Der Klient entscheidet dann in der fünften Phase, ob er die Empfehlung des Beraters annimmt oder ablehnt. Die Entscheidung des Klienten ist von unterschiedlichen Faktoren abhängig, wie z.B. von dem Vertrauen, das der Klient in den Berater hat. Bei Annahme der Empfehlung sollte der Berater sicherstellen, dass die Vorschläge entsprechend vom Klienten in Phase sechs umgesetzt werden. Eine Überprüfung der Maßnahmen (Phase sieben) sollte an unterschiedlichen Zeitpunkten im Beratungsprozess durchgeführt werden. In der Abschlussphase acht ziehen Berater und Klient Bilanz über den gesamten Beratungsprozess.

Die Beziehung zwischen Klient und Berater ist während des gesamten Outplacementprozesses ein entscheidender Faktor für den Erfolg der Beratung. In zwei Studien der Vertriebs- und Studierendenberatung (Hoppe & Kauffeld, 2010) wurde nachgewiesen, dass die persönliche Beziehung zwischen Klient und Berater innerhalb der Beratung von großer Bedeutung ist. Die sequenzanalytischen Untersuchungen der Beratungssitzungen haben gezeigt, dass besonders das Verständnis und die Akzeptanz des Gesprächspartners wichtig für den Beratungserfolg sind (Hoppe & Kauffeld, 2010). Die Interaktionsprozesse wie auch die Rolle des Beraters in der Outplacementberatung werden determiniert durch die Ziele der Beratung sowie durch die Instrumente (z.B. Gespräche, Trainings), die während der Beratung zum Einsatz kommen (Sauer, 1991).

Da mit dem Wegfall des Arbeitsplatzes für die gekündigte Person häufig ein Überdenken ihrer Qualifikationen und Kompetenzen verbunden ist, wird Outplacementberatung als Instrument eines geplanten und gesteuerten Karriereverlaufs eingesetzt (Fischer, 2001). Beratung innerhalb eines Outplacements kann daher auch als eine spezielle Form der Karriereberatung angesehen werden (Butterfield, 2005).

Herr, Cramer und Niles (1996) definieren Karriereberatung als verbalen Prozess zwischen einem Berater und Klienten, der ausgerichtet ist auf die

Identifikation und Umsetzung der Ziele des Klienten. Als Hauptziel der Beratung innerhalb eines Outplacements wird in der Literatur häufig der Transfer in eine neue Beschäftigung verstanden (Fischer, 2003; Hofmann, 2001). Da es außer einer neuen Beschäftigung für den Klienten noch andere Ziele geben kann, wie z.B. eine Weiterqualifizierung oder eine selbstständige Tätigkeit, wird in diesem Beitrag die Perspektivenfindung als Ziel in den Mittelpunkt der Beratung gestellt. Die Zielerreichung wird damit durch den Klienten definiert. Je nach Ziel kann dies beispielsweise der Beginn eines neuen Angestelltenverhältnisses oder eine Existenzgründung sein.

Durch die Anwendung verschiedener Methoden und Techniken versucht der Berater, das Selbstverständnis des Klienten, das Wissen über verfügbare Verhaltensoptionen und sein Entscheidungsverhalten zu verbessern (Herr, Cramer & Niles, 2004). Karriereberatung zielt grundsätzlich darauf ab, das Selbstbewusstsein des Klienten bezüglich seiner Interessen, Werte, Fähigkeiten und Persönlichkeit zu verbessern. Damit soll der Entscheidungsprozess des Klienten erleichtert werden, einen Karriereweg auszuwählen, der zu seinen individuellen Zielen, Werten und Kompetenzen passt. Der Klient soll soweit befähigt werden, dass zukünftige Karriereübergänge selbstbestimmt bewerkstelligt werden können. Der Outplacementberater gibt als Karriereentwicklungsberater dem freizusetzenden Mitarbeiter Orientierungshilfen für seinen zukünftigen Karriereweg. Er setzt damit die Aufgabe des unternehmensinternen Personalentwicklers fort, wenn der Mitarbeiter aufgrund von Unternehmensveränderungen seinen Platz im Unternehmen verliert (Schuppert, 1989).

2.3 Erklärungsmodelle

Verschiedene theoretische Modelle versuchen, das individuelle Verhalten des freigesetzten Mitarbeiters und die daraus abgeleiteten Beratungsangebote innerhalb der unterschiedlichen Phasen eines Outplacementprozesses zu beschreiben. Diese Phasenmodelle orientieren sich häufig an dem Grundgedanken aus Sterbe- und Verlustmodellen (Fischer, 2001; Aquilanti & Leroux, 1999). Die Reaktionen beim Verlust

eines zentralen Bezugsobjektes werden auf die Situation beim Verlust des Arbeitsplatzes übertragen (Mayrhofer, 1989). Auch Veränderungen in den beruflichen Verhältnissen, Ortswechsel und Änderungen in den sozialen Beziehungen beinhalten ein Abschiednehmen (Fischer, 2001). Aufgrund der subjektiven Bewertung werden diese Veränderungen als Verlust definiert (Mayrhofer, 1989). Die Phasenmodelle beschreiben die unmittelbaren Reaktionen und Konsequenzen auf diesen Verlust (Mayrhofer, 1989). Mayrhofer (1989, S. 63 ff) gibt einen ausführlichen Überblick über die unterschiedlichen Sterbe- und Verlustmodelle. Am Beginn der Phasenmodelle liegt häufig der Schock über die ausgesprochene Kündigung. Das Ende wird definiert über eine Zustimmung über die Situation oder eine akzeptierende Haltung (Mayrhofer, 1989). Fischer (2001) kritisiert daran, dass ein bereits vorher einsetzender Verarbeitungsprozess durch ein antizipierendes Abschiednehmen nicht berücksichtigt wird.

Aquilanti und Leroux (1999) haben in ihrem Rahmenkonzept die Grundannahmen der Verlustmodelle und Konzepte der Karriereberatung integriert. Das ganzheitliche Erklärungsmodell beinhaltet vier Phasen: Verlust und Übergang, persönliche Entwicklung, Jobsuche, weiterführende Unterstützung durch Beratung. Abbildung 2.6 zeigt die einzelnen Phasen des ganzheitlichen Modells von Aquilanti und Leroux (1999) im Überblick.

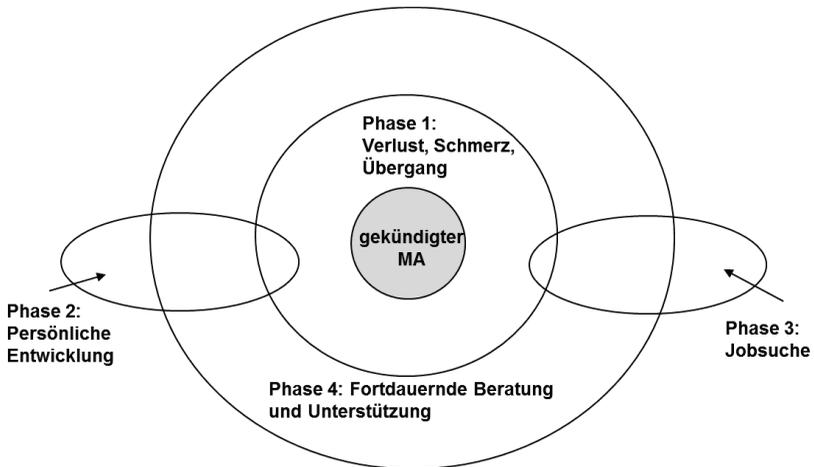


Abbildung 2.6: Ganzheitliches Phasenmodell des Outplacementprozesses (nach Aquilanti & Leroux, 1999)

Die erste Phase des ganzheitlichen Modells beziehen Aquilanti und Leroux (1999) auf die ersten drei Phasen des Verlustmodells nach Kübler-Ross (1969, 2009). In diesem Stadium erlebt der freigesetzte Mitarbeiter zunächst einen Schock durch die Mitteilung der Kündigung und hat dann das Bedürfnis, den Ernst der Lage zu leugnen oder hinauszuschieben. Nach dem Abklingen des Schocks kommt es zu Gefühlen wie Wut und Zorn gegenüber dem Arbeitgeber, was sich verallgemeinern kann auf die gesamte soziale Umwelt. Da das Unvermeidliche, in dem Fall die Entlassung, nicht hinausgeschoben werden kann, versucht der Mitarbeiter durch ein Aushandeln mit dem Arbeitgeber oder mit sich selbst, seine Situation zu verbessern. Dies kann beispielsweise durch das Verhandeln über die Höhe der Abfindung oder eine veränderte Einstellung (z.B. „Wenn ich härter gearbeitet hätte, hätte ich die Arbeit noch.“) geschehen. Am Ende der ersten Phase verändert der Mitarbeiter seine Lebensstrukturen und Verhaltensweisen. Er sucht nach einer positiven Bedeutung des Verlustes und versucht, aus der Situation zu lernen. Der Berater hat in dieser Phase die Aufgabe, eine offene und vertrauensvolle Beziehung zu dem Mitarbeiter aufzubauen.

Aquilanti und Leroux (1999) sehen diesen Beziehungsaufbau als entscheidend für den weiteren Erfolg der Outplacementmaßnahme an. Der Verlustprozess kann sich über den gesamten Outplacementprozess hinziehen. Rückschritte in frühere Stufen und das Überspringen von Phasen ist ebenfalls möglich. In der Phase der persönlichen Entwicklung analysiert der gekündigte Mitarbeiter anhand von Tests, Fragebögen oder schriftlichen Übungen seine Fähigkeiten, Ziele und Werte. Während dieser Phase besteht eine erhöhte Stressbelastung aufgrund der veränderten Lebenssituation. Ängste, Befürchtungen und finanzielle Sorgen können den Mitarbeiter in seinen Aktivitäten der Arbeitssuche lähmen. Der Berater unterstützt bei der Bewältigung dieser persönlichen und finanziellen Befürchtungen, beispielsweise durch das Bereitstellen von Informationen über Leistungen der Arbeitsagentur. Die dritte Phase ist gekennzeichnet durch die Erstellung der Bewerbungsunterlagen, Vorbereitung auf Bewerbungsgespräche und den Aufbau des persönlichen Kontaktnetzwerkes. Der Berater fungiert als kritischer Gesprächspartner und erarbeitet mit dem Mitarbeiter die notwendigen Fähigkeiten. Die letzte Stufe erstreckt sich über den gesamten Outplacementprozess.

Durch die kontinuierliche Beratung wird der Mitarbeiter zur regelmäßigen Reflexion angeregt, um aus seinen Erfahrungen zu lernen. Durch eine ermutigende positive Haltung des Beraters sollen Widerstände des Mitarbeiters gegenüber Veränderungen und Aufgaben, die innerhalb des Outplacementprozesses entstehen, aufgelöst werden. Die Beratungsleistung erstreckt sich bis in die Einstiegsphase des Mitarbeiters in der neuen Arbeitsstelle.

2.4 Beratungsziel und Einflussgrößen

Das Ziel der Outplacementberatung wie auch das Ziel des freigesetzten Mitarbeiters ist die Perspektivenfindung. Wie bereits erläutert, werden in der Literatur unterschiedliche Faktoren diskutiert, die auf die Perspektivenfindung Einfluss nehmen können.

Unmittelbare Einflussgrößen des freigesetzten Mitarbeiters beziehen sich auf soziodemographische Merkmale wie Alter und Geschlecht und auf

psychologische Personenmerkmale wie Motivation und Selbstvertrauen. Durch die unterschiedlichen Beratungsleistungen sollen Lernprozesse beim gekündigten Mitarbeiter angestoßen werden (Hofmann, 2001). Externe Einflussfaktoren sind Merkmale der Outplacementberatung selbst wie das Vorgehen in der Beratung und die Beratungsqualität sowie die Merkmale des Beraters wie das Geschlecht und Alter. Abbildung 2.7 zeigt die möglichen Einflussfaktoren im Überblick.

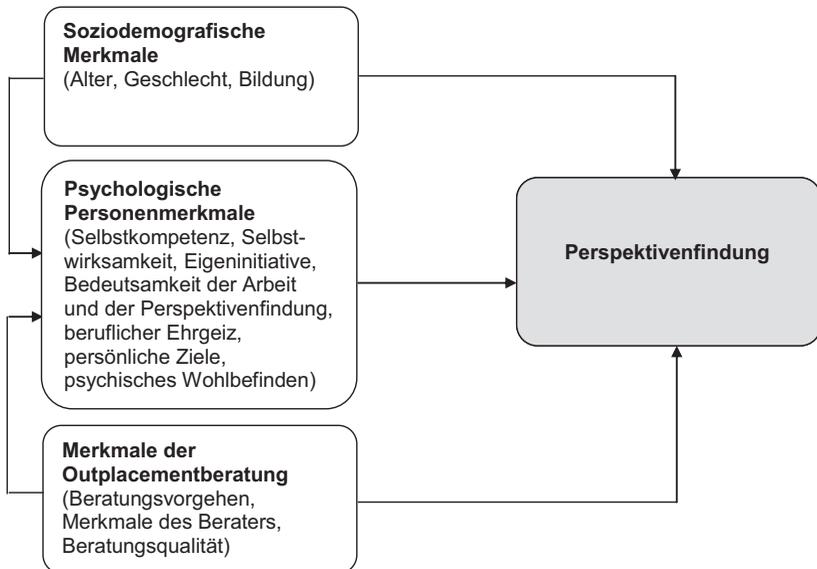


Abbildung 2.7: Mögliche Einflussfaktoren auf die Perspektivenfindung

Nachfolgend werden die individuellen und externen Einflussfaktoren beschrieben. Je nach Ausprägung können sie förderlich oder hemmend auf die Perspektivenfindung wirken.

2.4.1 Soziodemografische Personenmerkmale

In der Literatur werden unterschiedliche soziodemografische Merkmale der Person als Hemmnis für eine Wiederbeschäftigung diskutiert (Kieselbach & Wacker, 1995). Das Alter der gekündigten Person spielt dabei eine große Rolle. Die Wahrscheinlichkeit, eine Wiederbeschäftigung zu finden, liegt bei über 55-jährigen deutlich geringer gegenüber Personen zwischen 25 und 34 Jahren (Hunt, 2004). In einer Studie von Pavlova und Silbereisen (2012) konnte das Alter als signifikanter Prädiktor für die Dauer der Arbeitslosigkeit identifiziert werden. Ein höheres Alter ist verbunden mit einer längeren Dauer der Arbeitslosigkeit.

Weiterhin wird die Interaktion zwischen Alter und Engagement in der Jobsuche als ein Prädiktor für Wiederbeschäftigung angenommen. Ältere Personen, die häufige Jobsuchaktivitäten betreiben, finden weniger wahrscheinlich einen Job als junge Personen, die große Initiative in der Jobsuche zeigen (Wanberg, Watt & Rumsey, 1996). Das Engagement in die Arbeitssuche wurde als Anzahl der verschiedenen Jobsuchaktivitäten gemessen. Als eine Erklärung für dieses Ergebnis geben die Autoren an, dass junge Arbeitssuchende eine andere Art und Qualität der Arbeitssuche betreiben, die unabhängig von der Häufigkeit der Aktivitäten ist. Unterstützende Maßnahmen für Arbeitssuchende sollten daher besonders das Alter der Personen berücksichtigen (Wanberg, Watt & Rumsey, 1996).

Eine weitere Einflussgröße auf die Wiederbeschäftigung ist die Art der Berufsausbildung. Mit zunehmender beruflicher Qualifikation steigt die Wahrscheinlichkeit der Wiederbeschäftigung (Schreyer, 2000). Das Geschlecht der gekündigten Person wird ebenfalls als Risikofaktor diskutiert. In einer finnischen Längsschnittstudie waren signifikant mehr Frauen als Männer zum dritten Messzeitpunkt nach drei Jahren ohne Arbeit (Vesalainen & Vuori, 1999). Abele und Stief (2001) untersuchten in einer Längsschnittstudie die Prädiktoren von Akademikererwerbslosigkeit. Sie befragten insgesamt 1930 Hochschulabsolventen unmittelbar nach dem Examen und 17 Monate später. Dabei zeigte sich, dass Frauen gegenüber Männern einen geringeren Berufsstatus und eine niedrigere Erwerbsquote haben. Außerdem suchen Frauen unabhängig vom Studienfach länger als Männer nach einer Erwerbstätigkeit.

Eine Untersuchung von Kirchler (1993) an 86 Arbeitslosen ergab dagegen widersprüchliche Ergebnisse. Danach hängt die erfolgreiche Wiederbeschäftigung in den ersten sechs bis zwölf Monaten nicht von Persönlichkeitsvariablen oder soziodemografischen Variablen ab. Erst mit anhaltender Arbeitslosigkeit wirken sich verschiedene Merkmale der Person auf die Wiederbeschäftigung aus.

2.4.2 Psychologische Personenmerkmale

Neben den soziodemografischen Merkmalen können auch psychologische Merkmale der Person mit Selektionseffekten bei der Perspektivenfindung zusammen hängen. Zum einen ist ein direkter Einfluss auf die Perspektivenfindung möglich, z.B. wie stark die gekündigte Person die eigene Arbeit als bedeutsam empfindet. Zum anderen könnten psychologische Personenmerkmale durch soziodemografische Merkmale und Merkmale der Beratungssituation beeinflusst werden. In der Persönlichkeits- und Kompetenzentwicklung eines Erwachsenen spielt die Arbeits- und Erwerbstätigkeit eine zentrale Rolle (Hacker, 1998). Im Folgenden werden die Befunde und zugrundeliegenden Konzepte entsprechend Abbildung 2.7 erläutert.

Selbstkompetenz

Die Selbstkompetenz wird als eine Facette der beruflichen Handlungskompetenz betrachtet (Kauffeld, Grote & Henschel, 2008). Sie wird als Disposition verstanden, die eigenen Fähigkeiten einschätzen zu können. Dazu zählen auch Aspekte wie Offenheit für Veränderungen und die Eigeninitiative, sich Möglichkeiten für die Arbeit zu schaffen (Kauffeld & Grote, 2000). Frese et al. (2002) definieren Eigeninitiative als proaktives und selbststartendes Handeln, das auch bei Hindernissen zielorientiert ausgeübt wird. Eigeninitiative und die Offenheit gegenüber Veränderungen bedingen sich daher gegenseitig. Veränderungen können durch eigeninitiatives Handeln angestoßen werden. Daher muss die Bereitschaft vorliegen, Veränderungen aktiv zu tragen (Frese et al., 2002). Insbesondere bei Erwerbslosigkeit ist es wichtig, Veränderungen offen gegenüber zu treten und sich selbst bei Rückschlägen zu motivieren (Frese et al., 2002). Untersuchungen mit erwerbslosen Teilnehmern bestätigen, dass Personen mit einem hohen Ausmaß an Eigeninitiative schneller eine Arbeitsstelle

finden als Personen, die nur gering eigeninitiativ handeln (Wanberg, 1997; Frese, Fay, Hilburger, Leng & Tag, 1997).

Vinokur, Schul, Vuori und Price, (2000) untersuchten die Folgen einer Trainingsmaßnahme bei Arbeitslosen zur Förderung der auf Arbeitssuche bezogenen Selbstkompetenz. Die Ergebnisse zeigen Langzeitfolgen der Maßnahme und davon unabhängige Effekte von soziodemografischen und psychologischen Faktoren auf den beruflichen Erfolg der Teilnehmer. Die Faktoren Arbeitsmotivation und Selbstkonzept der Kompetenz hatten einen direkten und einen moderierenden Effekt auf die Wiederbeschäftigung nach der Arbeitslosigkeit. Auch Garcia-Ramirez et al. (2005) fanden einen Zusammenhang zwischen Beschäftigungsstatus und positivem Selbstkonzept sowie dem Engagement in die Jobsuche. Daher kann angenommen werden, dass Personen mit einer hohen Selbstkompetenz zu Beginn der Maßnahme in höherem Maße einen Gewinn aus der Outplacementberatung ziehen als Personen mit geringer Selbstkompetenz.

Selbstwirksamkeitserwartung

In welcher Weise die Suche nach einer neuen Perspektive gestaltet wird, hängt auch von der Selbstwirksamkeitserwartung der Person ab (Vinokur & Caplan, 1987). Die Selbstwirksamkeitserwartung als zentraler Aspekt der Selbstkompetenz bezeichnet die Erwartung einer Person, eine bestimmte Aufgabe selbst bewältigen zu können. Das Vertrauen der Person in die eigenen Kompetenzen und Fähigkeiten beeinflusst ihr weiteres Handeln (Bandura, 1997). Die berufliche Selbstwirksamkeit bezieht sich entsprechend auf die Einschätzung der persönlichen Kompetenzen, die im beruflichen Kontext bedeutsam sind (Abele, 2004).

Je positiver die Einschätzung der eigenen Fähigkeiten ist, desto eher erreichen Menschen ihre Ziele. Personen mit einer hohen Selbstwirksamkeitserwartung zeigen mehr Anstrengung, größere Ausdauer, setzen sich höhere Ziele und erreichen bessere Leistungen als Personen mit einer geringen Überzeugung in die eigenen Kompetenzen (Bandura, 1997).

In einer Längsschnittuntersuchung konnten Abele und Stief (2001) nachweisen, dass die berufliche Selbstwirksamkeitserwartung ein signifikanter Prädiktor für einen gelungenen Berufseinstieg von Studienabsolventen ist. Die prädiktive Wirkung ist unabhängig von den Studienfächern. Auch zum zweiten Messzeitpunkt nach 17 Monaten beeinflusst die Selbstwirksamkeit weiterhin den Berufserfolg. Abele und Stief (2001) schlussfolgern: „Wer sich selbst etwas zutraut, hat auch Erfolg“.

Wanberg, Kanfer und Rotundo (1999) konnten weiterhin nachweisen, dass je größer die Selbstwirksamkeitserwartung in der Arbeitssuche ist, desto intensiver sucht die Person nach einer neuen Stelle. Nach drei Monaten Arbeitslosigkeit konnte dieser Zusammenhang nicht mehr nachgewiesen werden. Zum zweiten Messzeitpunkt fand sich nur noch ein positiver Zusammenhang zwischen der Intensität und Motivation in die Suche nach der neuen Arbeitsstelle. Wanberg, Kanfer und Rotundo (1999) folgern, dass nach längerer Zeit der Arbeitslosigkeit zur Aufrechterhaltung der Motivation für die Jobsuche selbstregulatorische Fähigkeiten wie Zielsetzung und -planung wichtiger sind als die Selbstwirksamkeitserwartung.

Die Maßnahmen innerhalb eines Outplacementprogramms sollten daher den Prozess der Perspektivenfindung sowie die Erhöhung der Suchmotivation in den Vordergrund stellen und nicht allein auf das Ergebnis fokussieren (Vinokur & Caplan, 1987). Ein entsprechendes Kompetenztraining sollte die Entwicklung einer positiven und realistischen Sichtweise der eigenen Möglichkeiten vermitteln, um aktiv Probleme zu lösen, sich Ziele zu setzen, Maßnahmen zur Umsetzung zu definieren und mit Zielkonflikten umzugehen (Abele, 2004).

Dass Beratungsmaßnahmen einen positiven Einfluss auf die Wahrnehmung der eigenen Kompetenzen haben, konnten Vuori und Vinokur (2005) in einer Untersuchung bei arbeitslosen Teilnehmern feststellen. In der durchgeführten Intervention zur Jobsuche wurde ein signifikanter Anstieg der Selbstwirksamkeitserwartung verzeichnet. Die verbesserten Jobsuchstrategien hatten zusätzlich einen signifikanten Mediatoreffekt auf die Erhöhung der Wiederbeschäftigung bei den arbeitslosen Teilnehmern (Vuori & Vinokur, 2005). In der Evaluationsstudie eines Trainings zur

generellen Selbstwirksamkeitserwartung von Arbeitslosen kommen Eden und Aviram (1993) zu differenzierten Ergebnissen. Bei der Trainingsgruppe zeigte sich ein signifikant höherer Anstieg der generellen Selbstwirksamkeitserwartung als bei der Kontrollgruppe ohne Trainingselemente. Aber nur bei den Trainingsteilnehmern mit niedrigen Ausgangswerten in der generellen Selbstwirksamkeitserwartung waren zwei Monate später mehr Teilnehmer wiederbeschäftigt. Bei den Teilnehmern mit hoher Selbstwirksamkeitserwartung zu Beginn fand sich dieser Effekt nicht. Personen in einer Outplacementmaßnahme könnten daher durch die Beratung mehr Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten gewinnen.

Davy, Anderson und DiMarco (1995) kommen zu gegensätzlichen Ergebnissen. Die 79 Teilnehmer eines Outplacementprogramms und 54 Teilnehmer einer informellen Diskussionsrunde wurden zum Austausch der Bewerbungserfahrungen drei Monate und ein halbes Jahr nach der Kündigung befragt. Es zeigten sich zum ersten Messzeitpunkt keine Unterschiede zwischen den beiden Gruppen hinsichtlich des Ausmaßes an Optimismus, sich von der Arbeitslosigkeit wieder zu erholen. Signifikante Unterschiede ergaben sich in dem Merkmal Selbstwirksamkeit bei der Jobsuche. Die Teilnehmer des Outplacementprogramms hatten signifikant höhere Werte als die Teilnehmer der informellen Diskussionsrunde. Davy et al. (1995) leiten daraus ab, dass Outplacementmaßnahmen wie Bewerbungstraining und Einzelberatung eine positive Wirkung auf die Selbstwahrnehmung und das Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten haben, die wiederum notwendig für die Wiederbeschäftigung sind. Diese Methoden im Outplacement scheinen Erfolgskriterien zu sein, um die Selbstwirksamkeit für das folgende Jobsuchverhalten zu entwickeln. Zum zweiten Messzeitpunkt unterscheiden sich die beiden Gruppen nicht signifikant in der Anzahl der Teilnehmer, die eine neue Beschäftigung gefunden haben.

Die Selbstwirksamkeitserwartung scheint bei der Suche nach einer neuen Perspektive eine wichtige Rolle zu spielen. Die bisherigen wissenschaftlichen Studien zeigen kein eindeutiges Bild, ob eine hohe Selbstwirksamkeit zu Beginn vorteilhafter für die Perspektivenfindung ist

und ob Selbstwirksamkeit auch als Prädiktor für eine erfolgreiche Perspektivenfindung wirkt.

Persönliche Ziele

Persönliche Ziele sind zukunftsorientierte Repräsentationen von Projekten oder Zuständen, die eine Person in verschiedenen Lebensbereichen anstrebt oder vermeiden möchte (Maier & Brunstein, 2001; Brunstein & Maier, 1996). Die individuellen Ziele geben dem Leben eine Struktur und haben bindenden Charakter (Abele, 2004). Je wichtiger das Ziel für die Person ist, je konkreter es formuliert ist und je herausfordernder es für die Person ist, desto eher wird es zur Leistung aktivieren (Locke & Latham, 1990). Die subjektive Bindung, die Konkretheit und der Herausforderungsgrad haben daher einen Einfluss auf das zielbezogene Handeln der Person.

Normalerweise verfolgt eine Person unterschiedliche persönliche Ziele im privaten und beruflichen Bereich. Im Gegensatz zu kurzfristigen Leistungszielen handelt es sich bei beruflichen Zielen häufig um langfristige, inhaltliche Ziele wie beispielsweise eine Beförderung oder fachliche Weiterentwicklung (Abele, 2004). Die individuelle Zielbindung ist bei kurzfristigen Zielen höher als bei langfristigen Zielen (Roberson, 1989). Entferntere Zielzustände werden als komplexer und schwieriger erreichbar wahrgenommen als nahe Ziele. Durch Beratung könnte die Komplexität der langfristigen persönlichen Ziele verringert werden und damit die Bindung an das Ziel erhöht werden.

Kidd, Jackson und Hirsh (2003) konnten in einer Untersuchung über die Wirkung von beruflichen Karrieregesprächen nachweisen, dass die Beratung einen Einfluss auf die Klarheit der Ziele, das Bewusstwerden der eigenen beruflichen Möglichkeiten und die Bindung an das Ziel hat. Effektive Karriereberatung kann die Zielplanung erleichtern und zur Umsetzung motivieren. Personen, die bei ihrer Suche nach einer Karriereperspektive durch für sie wichtige Personen unterstützt werden, finden eher eine Wiederbeschäftigung und engagieren sich stärker in ihrer Arbeitssuche als Personen, die nicht unterstützt werden von Personen, die für sie wichtig sind (Wanberg, Watt & Rumsey, 1996). Die Ergebnisse einer

Längsschnittstudie von Vesalainen und Vuori (1999) zeigen, dass eine aktive Arbeitssuche zu Beginn der Arbeitslosigkeit ein guter Prädiktor für die spätere Wiederbeschäftigung ist.

Teilnehmer eines Outplacementprogramms, die mehr Engagement bei ihrer Zielfindung zeigen und sich stärker an dieses Ziel gebunden fühlen, könnten eher eine neue Perspektive finden als Teilnehmer, die weniger engagiert sind und deren Zielbindung geringer ist. Dieser Zusammenhang könnte durch die Beratung innerhalb des Outplacementprozesses positiv beeinflusst werden.

Ein weiterer Einfluss der Outplacementberatung könnte aus der Art der beruflichen Ziele resultieren, die eine Person verfolgt. Berufliche Ziele können im weitesten Sinn als Leistungsziele definiert werden (Abele, 2004). Button, Mathieu und Zajac (1996) nimmt eine Differenzierung der Leistungsziele nach der Zielorientierung vor. Angenommen werden zwei Faktoren der Zielorientierung: Lern- und Leistungsorientierung. Lernorientierung bezieht sich auf den Wunsch, etwas Neues zu lernen und die eigenen Kompetenzen zu erweitern. Übertragen auf den beruflichen Kontext steht der Tätigkeitsanreiz bei den beruflichen Lern- bzw. Wachstumszielen im Vordergrund (Abele, 2004). Leistungsmotivierte Personen sind dagegen eher bestrebt, gute Ergebnisse aufgrund ihrer bestehenden Kompetenzen zu erreichen und negative Bewertungen zu vermeiden (Button et al., 1996). Berufliche Karriere- bzw. Ergebnisziele beziehen sich entsprechend auf den Zweckanreiz (Abele, 2004) wie z.B. den Karrieresprung zu schaffen oder die Gehaltserhöhung zu bekommen. Wissenschaftliche Untersuchungen zum Zusammenhang von Zielinhalten und Leistung sind im beruflichen Kontext kaum vorhanden, und die Ergebnisse sind uneindeutig. Abele (2004) konnte in einer Längsschnittuntersuchung bei Hochschulabsolventen nachweisen, dass eine Kombination von Karriere- und Wachstumszielen mit hoher Ausprägung Prädiktoren für den späteren Berufserfolg sind.

Bezogen auf die Teilnehmer eines Outplacementprogramms wird angenommen, dass Personen mit einer hohen Lern- wie auch Leistungsorientierung mehr von der Beratung profitieren und eher eine neue

Perspektive finden als gering leistungs- und lernorientierte Personen. Weiterhin wird davon ausgegangen, dass die Outplacementteilnehmer, bei denen die Arbeit und Perspektivenfindung einen hohen Stellenwert im Leben hat, eher eine neue Perspektive finden als Personen, die ihre Arbeit und Perspektivenfindung als weniger wichtig erachten.

Psychisches Wohlbefinden

Die wissenschaftliche Forschung auf dem Gebiet der psychischen Auswirkungen von Arbeitslosigkeit bestätigt übereinstimmend, dass Arbeitslose im Vergleich zu Personen mit Arbeit ein schlechteres mentales Wohlbefinden und mehr Anzeichen von psychischer Beanspruchung zeigen (Paul & Moser, 2006; Murphy & Athanasou, 1999; Creed, Machin & Hicks, 1999; Frost & Clayson, 1991). Unter Beanspruchung wird die Auswirkung der Belastungen auf einen Organismus verstanden (Semmer & Udris, 1995). Als Belastungen werden alle von außen auf den Körper einwirkenden Faktoren wie Lärm oder Arbeitsdruck bezeichnet. Beanspruchungen werden unterschieden nach physiologischen, psychischen und verhaltensbedingten Faktoren. Das Erleben der Beanspruchung ist individuell unterschiedlich (Semmer & Udris, 1995). Das heißt, Menschen reagieren unterschiedlich auf belastende Situationen wie den Verlust des Arbeitsplatzes. Mit zunehmender Dauer der Arbeitslosigkeit intensivieren sich psychische Störungen wie Depressionen, Gefühle der Hilflosigkeit und psychosomatische Beschwerden (Zempel & Frese, 1997; Rowley & Feather, 1987). Dagegen ist der Wechsel von einer Zeit der Arbeitslosigkeit in eine Wiederbeschäftigung verbunden mit einer Zunahme des mentalen Wohlbefindens (Murphy & Athanasou, 1999).

Um die problematischen Situationen während der Arbeitslosigkeit zu bewältigen und eine neue Perspektive zu finden, ist es von besonderer Bedeutung, sich selbst zu motivieren und Eigeninitiative zu zeigen (Frese et al., 2002). Die Ergebnisse einer Befragung von 363 Arbeitslosen zeigen, dass, entgegen der aufgestellten Hypothese, eine proaktive Jobsuche zum ersten Zeitpunkt der Befragung mit einem geringeren mentalen Wohlbefinden zusammenhängt (Wanberg, 1997). Dieser Zusammenhang zeigte sich nur bei Teilnehmern, die es als nicht wahrscheinlich einschätzten, dass ihre Anstrengungen zu einem neuen Job führen. Ein

Zusammenhang zwischen dem mentalen Wohlbefinden zum zweiten Messzeitpunkt drei Monate später und der Jobsuchaktivität zu Beginn konnte nicht festgestellt werden. Wanberg (1997) schlussfolgert, dass die aktive Jobsuche einen negativen Effekt hat, wenn die Situation als wenig kontrollierbar von der Person eingeschätzt wird.

Frese et al. (2002) berichten in ihrer Pilotstudie von positiven Auswirkungen der Eigeninitiative. Sie konnten in einem One-Group Pretest-Posttest Design nachweisen, dass Arbeitslose, die ein Eigeninitiative-Training absolvierten, einen deutlichen Abfall von Gereiztheit/Belastetheit, psychosomatischen Beschwerden und Depressivität zum zweiten Messzeitpunkt aufweisen. Die arbeitslosen Teilnehmer der Studie durchliefen während des dreitägigen Trainings verschiedene Übungen zur Verantwortungsübernahme, Selbstsicherheit und Selbstregulation. Die Ergebnisse zeigen, dass nach dem Training die subjektive Eigeninitiative und die generalisierte Kompetenzerwartung signifikant zugenommen haben. Aufgrund der geringen Stichprobengröße von $N = 8$ und der Selektivität der Teilnehmer sind die Ergebnisse nur eingeschränkt generalisierbar.

Als Schlussfolgerung für die vorliegende Untersuchung wird angenommen, dass das psychische Wohlbefinden der Teilnehmer eines Outplacementprozesses eine mögliche Einflussgröße auf deren Perspektivenfindung ist.

2.4.3 Merkmale der Outplacementberatung

Das Beratungsvorgehen im Outplacement ist gekennzeichnet durch die Philosophie "Hilfe zur Selbsthilfe" und zielt damit auf ein Auslösen von Lernprozessen bei dem Klienten ab, die eine selbständige Bewältigung aktueller und zukünftiger Problemstellungen ermöglicht (Hofmann, 2001). Der Berater übernimmt dabei die Aufgabe, die Eigenaktivität des Klienten durch Begleitung, Beratung, Coaching und Training zu fördern. Ein wesentlicher Unterschied zwischen Begleitung und Coaching auf der einen sowie Training und Beratung auf der anderen Seite ist, dass die Beziehung zwischen Coach bzw. Prozessbegleiter durch das gemeinsame Erarbeiten einer individuellen Lösung gekennzeichnet ist. Der Schwerpunkt im Training und in der Beratung liegt dagegen auf der fachlichen Unterweisung des

Klienten bzw. Teilnehmers (Rauen, 2003). Coaching kann daher auch als eine spezielle Form der personenzentrierten Beratung definiert werden (Rauen, 2002, S. 13). Wie bereits in Kapitel 2.2 erläutert, beinhaltet die Outplacementberatung Anteile von Training, Coaching und Beratung. Es ist daher vorstellbar, dass die Merkmale der Outplacementberatung moderierend auf den Zusammenhang von Perspektivenfindung und den Merkmalen der Person einwirkt.

Verschiedene Merkmale der Beratung innerhalb eines Outplacementprozesses werden als direkte Einflussgrößen für die Perspektivenfindung der gekündigten Person diskutiert. Das können die Anzahl der durchgeführten Beratungsgespräche, das Vorgehen in der Beratung und die Person des Beraters selbst sein.

Als ein wichtiger Erfolgsfaktor im Bereich der Outplacementberatung wird in der Literatur die Qualifikation des Beraters beschrieben (Heizmann, 2003; Fischer, 2001). Über welche Fähigkeiten ein Outplacementberater verfügen sollte, wird unterschiedlich diskutiert. Die wissenschaftliche Forschungslage auf diesem Gebiet ist eher schlecht (Heizmann, 2003). Schuppert (1989) sieht den Outplacementberater als ganzheitlichen Unternehmensberater mit Kompetenzen insbesondere auf den Gebieten der Pädagogik, des Marketings sowie im Konfliktmanagement. Eine differenziertere Betrachtung zu den Beratermerkmalen findet sich bei Sauer (1991). Danach sollten Outplacementberater über fachliche Kompetenzen wie qualifizierte Ausbildung, umfangreiches Erfahrungswissen aus der Praxis, Gesprächstechniken sowie Kenntnisse über Personenmarketingkonzepte verfügen. Außerdem sollten persönliche Kompetenzen wie Konfliktbereitschaft, Vertrauenswürdigkeit, Empathie sowie Kreativität vorhanden sein. In einer Befragung von Fischer (2001) haben erfahrene Outplacementberater ihre Einschätzung zu Variablen eines „guten“ Beraters abgegeben. Angegeben wurden unter anderem Variablen wie Autorität, Berufserfahrung als Outplacementberater, psychologische Ausbildung, Ehrlichkeit und Feedbackgeben. Jansen, Mäthner und Bachmann (2003) haben 36 Berater und ihre zugehörigen Klienten befragt, um Aussagen über Einflussgrößen und Wirkungen von Coaching machen zu können. Als einer der häufigsten Anlässe für Coaching wurden berufliche Veränderungen wie

z.B. Versetzungen und Entlassungen angegeben. Als Erfolgsprädiktoren wurden Veränderungsbereitschaft und Leidensdruck auf Seiten des Klienten sowie Transparenz des Coaching-Vorgehens und eine partizipative Vorgehensweise auf Seiten des Coaches gefunden. Weiterhin wurde der Einfluss der Beziehung zwischen Klient und Coach auf das Coaching-Ergebnis als bedeutend identifiziert. Die Beratungssituation, im Besonderen die Interaktion zwischen Berater und Klient kann sich möglicherweise direkt auf die Perspektivenfindung auswirken. Nach Kirsch, Knuth, Krone und Mühge (2000) sind neben den soziodemografischen und psychologischen Merkmalen der von der Kündigung betroffenen Arbeitnehmer die Professionalität der Berater, die Berater-Klienten-Interaktion sowie die Dauer der Maßnahme als erfolgskritische Faktoren der Outplacementmaßnahme zu nennen. Personen, die zufriedener mit der Beratung sind und die Qualität der Beratung, des Beraters sowie den Erfolg der Beratung als hoch einschätzen, profitieren vermutlich mehr von der Beratung und finden möglicherweise eher eine Perspektive als Personen, die die Beratung schlechter bewerten.

2.5 Fragestellungen und Hypothesen

Ziel dieser Arbeit ist es, die Einflussfaktoren auf die Perspektivenfindung zu untersuchen. Aus den berichteten Zusammenhängen und Einflussfaktoren ergeben sich verschiedene Fragestellungen, die im Folgenden empirisch überprüft werden.

2.5.1 Unterscheiden sich Personen mit neuer Perspektive von Personen ohne neue Perspektive zu Beginn des Beratungsprozesses?

Der Erfolg der Perspektivenfindung hängt von verschiedenen Einflussgrößen ab. Die dargestellten Befunde (z.B. Abele & Stief, 2001; Schreyer, 2000; Ramirez & Martinez, 2005) lassen vermuten, dass sich die Personen bereits zu Beginn des Beratungsprozesses in ihren Personenmerkmalen unterscheiden. Es wird angenommen, dass Personen, die eine neue Perspektive gefunden haben, bereits zu Beratungsbeginn über die „günstigeren“ soziodemographische Merkmale sowie „günstigeren“ psychologischen Personenmerkmale verfügen. Erwartet wird, dass die Perspektivfinder zu Beginn der Beratung jünger, eher männlichen

Geschlechts und höher qualifiziert sind als die Personen, die zum zweiten Messzeitpunkt keine neue Perspektive gefunden haben. Des Weiteren lassen die bisherigen Befunde (z.B. Frese et al., 2002; Vuori & Vinokur, 2005; Button et al., 1996) vermuten, dass die Perspektivfinder gegenüber den Personen ohne neue Perspektive zu Beratungsbeginn über eine höhere Selbstkompetenz sowie über eine höhere Selbstwirksamkeitserwartung verfügen. Sie weisen ein höheres psychisches Wohlbefinden, einen höheren beruflichen Ehrgeiz, eine größere Eigeninitiative und eine höhere Lern- als auch Leistungsorientierung auf. Die Bedeutsamkeit ihrer Arbeit sowie ihrer Perspektivenfindung schätzen sie höher ein als die Personen ohne neue Perspektive.

Hypothese 1a: Die Perspektivfinder weisen bereits am Anfang des Beratungsprozesses im Vergleich zu den Personen ohne neue Perspektive die "günstigeren" soziodemografischen Personenmerkmale auf.

Hypothese 1b: Die Perspektivfinder weisen bereits am Anfang der Beratung die "günstigeren" Ausprägungen in relevanten psychologischen Personenmerkmalen auf als die weiterhin ohne Perspektive bleibenden Personen.

2.5.2 Lässt sich die zukünftige Perspektivenfindung vorhersagen?

Wie bereits erläutert, haben unterschiedliche Erfolgsfaktoren einen Einfluss auf das Beratungsziel und damit auf die Perspektivenfindung der gekündigten Person. Die Faktoren wie Alter, Eigeninitiative der Person und Beratungsqualität können unmittelbar auf die Perspektivenfindung einwirken (z.B. Jansen, Mäthner & Bachmann, 2003; Abele & Stief, 2001; Vinokur et al., 2000). Es wird angenommen, dass die Merkmale in unterschiedlichem Ausmaß zu der Vorhersage der späteren Perspektivenfindung beitragen. Mit der zweiten Fragestellung soll daher untersucht werden, welche Variablen für die Vorhersage der späteren Perspektivenfindung in Frage kommen.

Hypothese 2a: Die soziodemografischen und psychologischen Personenmerkmale beeinflussen die Perspektivenfindung und wirken als Prädiktoren für die Perspektivenfindung.

Hypothese 2b: Die Merkmale der Beratung beeinflussen die Perspektivenfindung und wirken als Prädiktoren für die Perspektivenfindung.

2.5.3 Welchen Einfluss hat die Beratung innerhalb des Outplacements auf die Perspektivenfindung?

Die Merkmale der Beratung können darüber hinaus indirekt auf die Perspektivenfindung der gekündigten Person einwirken. Aufgrund der Beratung sollen Lernprozesse bei dem gekündigten Mitarbeiter initiiert werden, die die Perspektivenfindung erleichtern (Jonas et al., 2007; Hofmann, 2001). Es wird daher vermutet, dass die Merkmale der Beratung durch ihre moderierende Wirkung auf den Zusammenhang von psychologischen Personenmerkmalen und Perspektivenfindung einen indirekten Einfluss auf die Perspektivenfindung haben.

Hypothese 3a: Der Zusammenhang zwischen den psychologischen Personenmerkmalen und der Perspektivenfindung der gekündigten Person wird durch die Merkmale der Beratung beeinflusst.

Die Betreuungsintensität innerhalb eines Outplacements ist durch die unterschiedlichen Leistungselemente wie Coaching, Training und Beratung sehr hoch. Die Qualität der Beratung und die Interaktion zwischen Berater und gekündigtem Mitarbeiter werden daher als erfolgskritische Faktoren eines Outplacements angenommen (Kirsch et al., 2000). Es wird erwartet, dass sich Personen innerhalb eines Outplacements in ihren psychologischen Merkmalen stärker positiv verändern als Personen, die sich in einer reinen beruflichen Qualifizierungsmaßnahme befinden. Da es in diesem Bereich kaum vergleichende Studien gibt, sollen die Unterschiede zwischen Experimental- und Kontrollgruppe explorativ betrachtet werden.

Hypothese 3b: Personen, die sich in einem Outplacement befinden, profitieren mehr von der Beratung als Personen, die sich in einer beruflichen Qualifizierungsmaßnahme befinden.

3. Methode

In den folgenden Abschnitten werden das Forschungsdesign, die Untersuchungsstichprobe, die Datenerhebungsmethoden sowie die Methoden der Datenauswertung beschrieben.

3.1 Messwiederholung

In dem Zeitraum von August 2005 bis September 2007 nahmen 109 freigestellte und bereits gekündigte Mitarbeiter, die sich in einer Outplacementmaßnahme befinden und die von einer Unternehmensberatung Outplacementleistungen bekommen, an der Befragung teil.

Zur Beantwortung der Fragestellung, ob sich Personen mit neuer Perspektive von Personen ohne neue Perspektive bereits zu Beginn der Outplacementmaßnahme unterscheiden und ob die zukünftige Perspektivenfindung vorhersagbar ist, wurden die Teilnehmer zu Beginn der Maßnahme und nach mehreren Monaten erneut befragt. Der erste Untersuchungszeitpunkt wurde so gewählt, dass die Teilnehmer mindestens eine Sitzung mit ihrem Berater in Anspruch genommen haben und sich nicht unmittelbar am Anfang des Outplacementprozesses befinden. Da der Übergang vom Arbeitsleben in die Arbeitslosigkeit oder Freistellung von der Arbeit mit einer Umstellung für den Teilnehmer verbunden ist (Fritsch, 2003), wurde der Zeitpunkt der ersten Befragung bewusst zeitversetzt zum Beginn der Outplacementmaßnahme gewählt. Die Untersuchungsteilnehmer müssen sich zunächst an ihre neue Lebenssituation gewöhnen und auf einen anderen Tagesablauf einstellen. Zum anderen sollte den Teilnehmern Gelegenheit gegeben werden, die ihnen zugeordneten Berater kennen zu lernen und erste Hilfestellungen aus den Beratungen umsetzen zu können.

Nach Davy et al. (1995) sollten mindestens drei Monate zwischen erster und zweiter Messung liegen, damit ein Fortschritt in der Perspektivensuche erkennbar ist oder das Finden einer neuen Perspektive möglich ist. Der zweite Messzeitpunkt liegt daher vier bis fünf Monate nach der ersten Befragung.

Um nähere Informationen darüber zu erhalten, welche Merkmale der gekündigten Mitarbeiter und des Beratungsprozesses miteinander in Zusammenhang stehen, wurden zwei verschiedene Fragebögen eingesetzt. Die gekündigten Personen und die ihnen zugeordneten Berater schätzen sich anhand der Fragebögen gegenseitig ein.

Entsprechend der Forschungsfragen wurden nicht alle Daten an beiden Messzeitpunkten erhoben. Zur Beantwortung der ersten beiden Fragestellungen bezüglich der Unterschiede zwischen Personen mit und ohne neue Perspektive sowie der Vorhersage der zukünftigen Perspektivenfindung wurden die psychologischen Personenmerkmale Selbstkompetenz, Selbstwirksamkeitserwartung, gesundheitliches Wohlbefinden, Bedeutsamkeit der Arbeit/Perspektivenfindung, beruflicher Ehrgeiz, Lern-/Leistungsorientierung, persönliche Initiative zu beiden Messzeitpunkten erhoben. Ebenfalls an beiden Messzeitpunkten wurden soziodemografische Personenmerkmale erfasst.

Für die Beantwortung der dritten Fragestellung zum Einfluss der Beratung auf die Perspektivenfindung wurden die Beratungsmerkmale Beratungsdauer, Beratungsqualität, Vorgehen in der Beratung und Erfolg der Beratung sowie soziodemografische Merkmale des Beraters nur zum ersten Messzeitpunkt erhoben. Da mögliche Veränderungen in den Beratungsmerkmalen wie Beratungsqualität oder Beratungsvorgehen nicht Gegenstand dieser Untersuchung sind, werden diese Variablen nicht zum zweiten Messzeitpunkt erfasst. Tabelle 3.1 zeigt im Überblick die Erhebungszeitpunkte der einzelnen Variablen.

Tabelle 3.1: Überblick über die eingesetzten Messinstrumente zu den entsprechenden Messzeitpunkten

Messzeitpunkt 1	Messzeitpunkt 2
Beginn der Outplacementmaßnahme	Vier bis fünf Monate nach dem ersten Messzeitpunkt
Datenerhebung über:	Datenerhebung über:
Psychologische Personenmerkmale <ul style="list-style-type: none"> ▪ Selbstkompetenz ▪ Selbstwirksamkeitserwartung ▪ Psychisches Wohlbefinden ▪ Bedeutsamkeit der Arbeit/Perspektivenfindung ▪ Beruflicher Ehrgeiz ▪ Lern-/Leistungsorientierung ▪ Persönliche Initiative 	
Soziodemografische Personenmerkmale Alter, Geschlecht, Bildung	
Messzeitpunkt 1	Messzeitpunkt 2
Merkmale der Beratung <ul style="list-style-type: none"> ▪ Dauer der Beratung ▪ Qualität der Beratung ▪ Vorgehen in der Beratung ▪ Erfolg der Beratung ▪ Soziodemografische Merkmale des Beraters 	Keine Erhebung der Merkmale der Beratung

Die einzelnen Messinstrumente werden in Abschnitt 3.3 inhaltlich näher dargestellt.

3.2 Stichprobe

Im Folgenden werden zunächst die Teilnehmer der Outplacementmaßnahme näher beschrieben. Im Anschluss daran erfolgt die Beschreibung der zugeordneten Berater. Die Daten der Kontrollgruppe werden am Ende des Abschnitts dargestellt.

3.2.1 Akquisition der Untersuchungsteilnehmer

Wie bereits im Theorieteil erläutert, sind die inhaltliche Ausgestaltung und der Umfang einer Outplacementmaßnahme sehr unterschiedlich. Für die Datenerhebung wurden daher nur Untersuchungsteilnehmer einbezogen, deren Arbeitsverhältnis bereits gekündigt wurde oder deren Kündigung aufgrund von Kündigungsfristen zukünftig noch erfolgt. Unerheblich für die Untersuchung war, ob die Teilnehmer von ihrer Tätigkeit freigestellt waren oder noch ihrer Arbeitstätigkeit nachgegangen sind. Vorausgesetzt wurde weiterhin, dass den Teilnehmern Leistungen innerhalb eines Einzel- oder Gruppen-Outplacements zur Verfügung gestellt wurden, die durch einen externen Anbieter wie beispielsweise einer Unternehmensberatung durchgeführt wurden. Um ein einheitliches Verständnis von Outplacement innerhalb der Datenerhebung zu gewährleisten, wurden keine Teilnehmer in die Untersuchung mit aufgenommen, die sich innerhalb einer Transfer- oder Beschäftigungsgesellschaft befunden haben.

Zusammengefasst wurden die folgenden Kriterien für die Teilnahme an der Untersuchung definiert:

- Status: Bereits erfolgte Kündigung des Arbeitsverhältnisses oder zukünftige Kündigung
- Maßnahmen: Zur Verfügung gestellte Leistungen innerhalb eines Einzel- oder Gruppen-Outplacements, die durch den Arbeitgeber finanziert werden
- Beratung: Jedem Teilnehmer innerhalb des Outplacements steht ein Berater als Ansprechpartner für die Perspektivenfindung zur Verfügung.
- Anbieter: Durchführung der Outplacementmaßnahmen durch einen externen Dienstleister

Insgesamt wurde eine Gelegenheitsstichprobe von vier Unternehmensberatungen in Deutschland befragt, die Outplacementmaßnahmen in Unternehmen durchführen. Die Unternehmensberatungen wurden über die Homepage des Bundesverbandes Deutscher Unternehmensberater und über Internetrecherchen ausfindig gemacht. Weiterhin wurden Personal- und Unternehmensberatungen angesprochen, zu denen ein Kontakt über die

Autorin besteht. Die Rahmenbedingungen und Voraussetzungen der Befragung wurden mit einem Ansprechpartner der Beratungsfirma geklärt. Anschließend wurden die Fragebögen an zwei Unternehmensberatungen per Post versandt. Bei einer Unternehmensberatung wurden die Fragebögen als Anhang an eine E-Mail zum Ausdrucken angefügt. Bei einer weiteren Beratungsfirma wurden die Fragebögen direkt den Beratern ausgehändigt. Die Unternehmensberatungen und Berater haben selbst entschieden, welche Kandidaten in einer Outplacementmaßnahme betreut werden, die den Kriterien dieser Studie entsprechen und an die sie entsprechend den Fragebogen weiterleiten. Die Berater wiederum haben die Fragebögen nur an Kandidaten weitergegeben, die sich bereit erklärt haben, an der Befragung teilzunehmen. In Tabelle 3.2 ist der Umfang der befragten Teilnehmer und Berater je Unternehmensberatung dargestellt.

Tabelle 3.2: Übersicht über die Anzahl der befragten Teilnehmer und Berater je Unternehmensberatung

Unternehmens- beratung	Art der Erhebung	Anzahl der befragten Berater	Anzahl der befragten Teilnehmer
1	Beratertreffen	5	69
2	E-Mail	6	11
3	Brief	5	24
4	Brief	1	5
Gesamt		17	109

Die Ausgabe der Fragebögen an die Teilnehmer der Outplacementmaßnahme geschah durch die Berater, da in der Regel ein enger Kontakt zwischen dem Berater und dem Teilnehmer der Maßnahme besteht. Die persönliche Beziehung des Teilnehmers zu seinem zugeordneten Berater sollte die Bedeutung der Rückgabe des Fragebogens für den Teilnehmer erhöhen. Ein wichtiger Faktor für die Erhöhung der Rücklaufquote bei Befragungen ist die persönliche Bedeutsamkeit der Untersuchung für den Teilnehmer (Bortz & Döring, 2006). Die Teilnehmer hatten die Möglichkeit, die ausgefüllten Fragebögen mit Freiumschlag zurückzusenden oder an den Berater oder die Unternehmensberatung zurückzugeben. In der Regel haben die Unternehmensberatungen die

ausgefüllten Fragebögen gesammelt per Post zurück gesandt. Die Teilnehmer, die per Mail den Fragebogen von ihrem Berater zugeschickt bekommen haben, haben diesen ausgedruckt und ausgefüllt, direkt per Post eingeschickt.

Insgesamt wurden zum ersten Messzeitpunkt je 109 Fragebögen zu den psychologischen Personenmerkmalen und zu den Merkmalen der Beratung durch 17 Berater und Beraterinnen an Teilnehmer von Outplacementmaßnahmen ausgegeben, die den Kriterien der Studie entsprechen. 26 Personen haben den Fragebogen zu den psychologischen Personenmerkmalen nicht zurück geschickt. Das entspricht einer Rücklaufquote von 76,1 %.

Zum zweiten Befragungszeitpunkt haben 66 Personen den Fragebogen zu den psychologischen Personenmerkmalen zurückgesandt. Ein Teilnehmer hat den ersten Fragebogen nicht beantwortet und nur den Fragebogen zum zweiten Messzeitpunkt zurück gesandt. Dieser Fragebogen konnte nicht weiter berücksichtigt werden. Es ergibt sich somit eine Rücklaufquote von 59,6 %. Tabelle 3.3 enthält die Anzahl der befragten Teilnehmer und den entsprechenden Rücklauf.

Tabelle 3.3: Übersicht über den Stichprobenumfang und den entsprechenden Rücklauf zu den zwei Messzeitpunkten für den Fragebogen „Psychologische Personenmerkmale“

	Messzeitpunkt 1	Messzeitpunkt 2
Anzahl der ausgegebenen Fragebögen (psychologische Personenmerkmale)	109	109
Rücklauf	83	65
Rücklauf prozentual	76.1	59.6

Der Fragebogen zu den Beratungsmerkmalen wurde ebenfalls zum ersten Messzeitpunkt an die Teilnehmer der Outplacementmaßnahmen

ausgegeben. Jeder Berater hat entsprechend für jeden zu beratenden Teilnehmer einen Fragebogen zur Einschätzung des Beratungsprozesses erhalten. Insgesamt haben 75 Teilnehmer (72,8 %) den Beratungsfragebogen zurück geschickt. Die Berater haben bei 103 Teilnehmern (94,5 %) den Beratungsprozess eingeschätzt (vgl. Tabelle 3.4).

Tabelle 3.4: Übersicht über den Stichprobenumfang und den entsprechenden Rücklauf zum ersten Messzeitpunkt für den Fragebogen „Merkmale der Beratung“

	Teilnehmer	Berater
Anzahl der ausgegebenen Fragebögen (Merkmale der Beratung)	109	109
Rücklauf	75	103
Rücklauf prozentual	72.8	94.5

Da der Umfang der Teilnehmer, die ein Berater innerhalb einer Outplacementmaßnahme betreut hat, unterschiedlich ist, sind in Tabelle 3.5 bezogen auf die einzelnen Berater die Anzahl der befragten Teilnehmer sowie die jeweilige Rücklaufquote für den Beratungsfragebogen des Outplacementteilnehmers dargestellt.

Tabelle 3.5: Übersicht über den Stichprobenumfang und den entsprechenden Rücklauf je Berater für den Fragebogen „Merkmale der Beratung“

Berater/in	Anzahl der befragten Teilnehmer	Rücklauf	Rücklauf prozentual
1	9	6	66.7
2	15	9	60.0
3	26	24	92.3
4	18	9	50.0
5	1	1	100
6	5	0	0
7	6	6	100
8	3	3	100
9	9	3	33.3
10	1	0	0
11	2	2	100
12	2	2	100
13	3	3	100
14	2	2	100
15	1	0	0
16	5	4	80.0
17	1	1	100
Gesamt	109	75	73.6

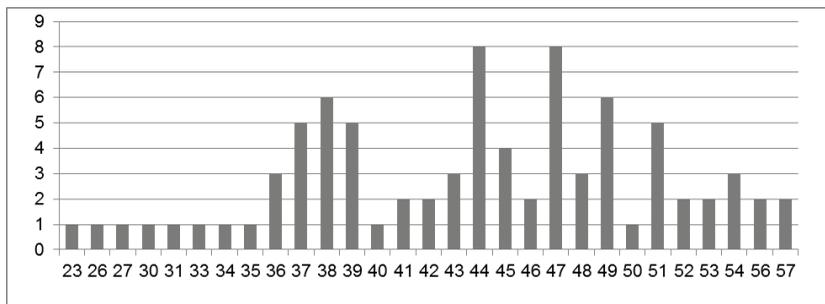
Aufgrund der Vorgehensweise bei der Ausgabe der Fragebögen ist eine genaue Bestimmung der Ursachen von Drop-outs zum zweiten Messzeitpunkt schwierig. Da der Kontakt zu den befragten Teilnehmern nur über die Berater bestand, kann nicht festgestellt werden, ob ein Teilnehmer die Mitarbeit verweigert hat, den Kontakt zum Berater abgebrochen hat oder aufgrund eines neuen Beschäftigungsortes nicht mehr erreichbar ist.

Insgesamt sind die Rücklaufquoten von 76,1 % zum ersten bzw. 59,6 % zum zweiten Messzeitpunkt für den Fragebogen zu den psychologischen Personenmerkmalen und 72,8 % für den Beratungsfragebogen als gut zu bezeichnen. Nach Diekmann (2010) liegen Rücklaufquoten bei postalischen Befragungen ohne weitere Maßnahmen wie Erinnerungsschreiben häufig bei 20 % und darunter. Der Rücklauf bei Befragungen während einer Gruppenveranstaltung kann bis zu 100 % betragen (Dieckmann, 2010). Da die Berater den Fragebogen in der Regel innerhalb oder im Anschluss an eine Beratungssitzung übergeben haben, können die Teilnehmer auch im Beisein ihres Beraters den Fragebogen ausgefüllt haben. Das stellt eine mögliche Erklärung für die Schwankungen des Rücklaufs bezogen auf die einzelnen Berater dar.

3.2.2 Beschreibung der Teilnehmer

Von den 83 Teilnehmern der Befragung sind 53 % (n = 44) weiblich und 47 % (n = 39) männlich. Das Durchschnittsalter zum ersten Messzeitpunkt beträgt $M = 43,8$ Jahre mit einer Standardabweichung von $SD = 7,3$ Jahren. Der jüngste Teilnehmer war 23 Jahre alt, der älteste 57 Jahre. Die genaue Altersverteilung innerhalb der Stichprobe ist in Abbildung 3.1 dargestellt.

Anzahl der Teilnehmer



Alter der Teilnehmer (N = 83)

Abbildung 3.1: Altersverteilung in der Stichprobe

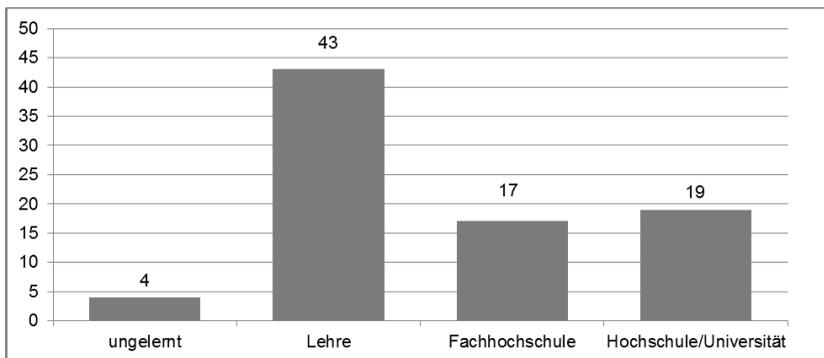
Schul- und Berufsausbildung

Mehr als die Hälfte der Befragten, 56,6 % (n = 47) hat Abitur oder Fachabitur. Über einen Realschulabschluss bzw. mittlere Reife verfügen 31,3 % (n = 26) und über einen Hauptschulabschluss 12,1 % (n = 10).

Über ein Drittel der Teilnehmer (43,4 %, n = 36) hat eine Fachhochschul- bzw. Universitätsausbildung absolviert. 51,8 % (n = 43) geben an, über eine Lehre als Ausbildungsabschluss zu verfügen. Lediglich vier Personen (4,8 %) bezeichnen sich als ungelernt.

Insgesamt weist die Stichprobe damit ein mittleres Ausbildungsniveau zum ersten Messzeitpunkt auf (siehe Abbildung 3.2).

Anzahl der Teilnehmer



Berufsausbildung der Teilnehmer (N = 83)

Abbildung 3.2: Berufsausbildung der Teilnehmer in der Stichprobe

Von den 26 Teilnehmern mit einem Fachhochschul- bzw. Hochschulabschluss verfügen 42,3 % (n = 11) über ein betriebswirtschaftliches oder wirtschaftliches Studium. 31 Personen haben eine abgeschlossene Lehre im kaufmännischen Bereich.

Berufliche Tätigkeit

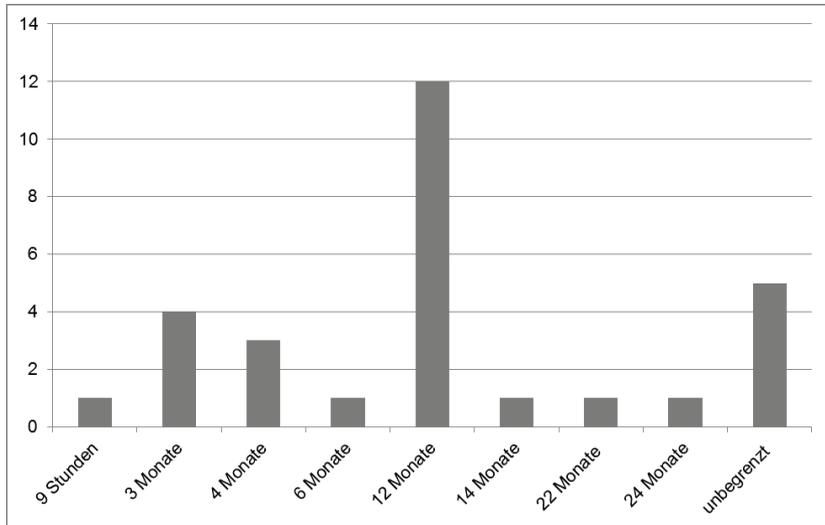
Die Dauer der beruflichen Tätigkeit der Teilnehmer liegt im Durchschnitt bei $M = 19,7$ Jahren mit einer Standardabweichung von $SD = 9$ Jahren und einer Spannweite von 1,5 bis 38 Jahren. Die Teilnehmer geben an, ihre derzeitige Tätigkeit bzw. Funktion durchschnittlich seit $M = 7,4$ Jahren

auszuüben (SD = 6 Jahre). Die Spannweite reicht von 0,5 bis 26 Jahren. 20 Personen (28,2 %) haben eine Führungsfunktion inne. 12 Befragte machen keine Angaben zu ihrer beruflichen Tätigkeit.

Dauer des Beratungsanspruchs

Die Dauer des Anspruchs auf Beratung innerhalb der Outplacementmaßnahme ist sehr unterschiedlich. Ein Teilnehmer gibt an, Anspruch auf neun Beratungsstunden zu haben. Fünf Teilnehmer bezeichnen ihren Beratungsanspruch als unbegrenzt. Die Mehrzahl der Teilnehmer (41,4 %) geben an, über einen Anspruch auf Beratung innerhalb des Outplacements von 12 Monaten zu verfügen. 54 Befragte haben keine Angabe zur Dauer ihres Beratungsanspruchs gemacht. Die genaue Verteilung der Beratungsdauer ist in Abbildung 3.3 dargestellt.

Anzahl der Teilnehmer



Dauer des Beratungsanspruchs der Teilnehmer (N = 29)

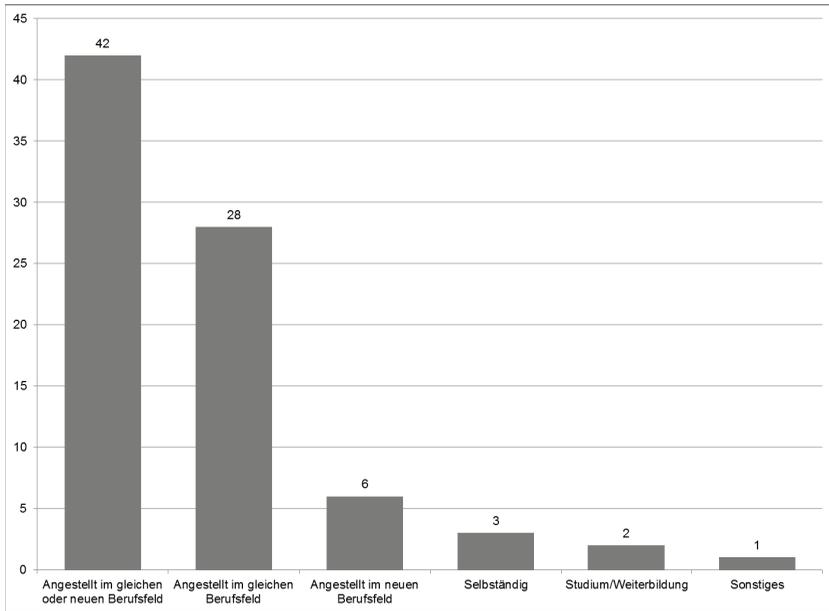
Abbildung 3.3: Dauer des Anspruchs auf Beratung innerhalb der Outplacement-maßnahme

Angestrebte Perspektive

Das Ziel der befragten Outplacementteilnehmer ist individuell sehr verschieden. Es wurde zum einen der angestrebte Erwerbsstatus erfasst und zum anderen das zukünftige Berufsfeld. In einem Berufsfeld werden Tätigkeiten und Aufgaben zusammengefasst, die artverwandt sind, unabhängig von der formalen Ausbildung, die dafür erforderlich ist.

In Abbildung 3.4 ist erkennbar, dass der Großteil der Teilnehmer (92,7 %) ein Anstellungsverhältnis sucht. Mehr als die Hälfte der Befragten (51,2 %) geben an, dass sie eine Anstellung entweder im gleichen oder in einem neuen Berufsfeld anstreben. 28 Personen (25,7 %) ist es wichtig, dass sich die neue Anstellung im gleichen Berufsfeld befindet wie vor der Kündigung. Sechs Personen wollen ihr Berufsfeld verändern und streben eine Anstellung in einem neuen Bereich an. Drei Personen wollen in die Selbstständigkeit wechseln. Ein Studium oder eine Weiterbildung ist für zwei Teilnehmer das zukünftige Ziel. Bei einem Teilnehmer fehlt die konkrete Angabe zu seiner angestrebten Perspektive.

Anzahl der Teilnehmer



Angestrebte Perspektive (N = 82)

Abbildung 3.4: Angestrebte Perspektive der Teilnehmer zum ersten Messzeitpunkt

Anzahl der Bewerbungen

Die Angaben über die bereits verschickten Bewerbungen zum ersten Messzeitpunkt differieren stark von 0 bis 150 Bewerbungen (Abbildung 3.5). Von den befragten Teilnehmern wurden zum ersten Messzeitpunkt im Durchschnitt 16 Bewerbungen (Standardabweichung $SD = 2,8$) verschickt. Acht Personen haben zu diesem Zeitpunkt keine Bewerbung verschickt. Zwei Personen geben an, bereits 150 Bewerbungen abgegeben zu haben. Der Median liegt bei 9 Bewerbungen.

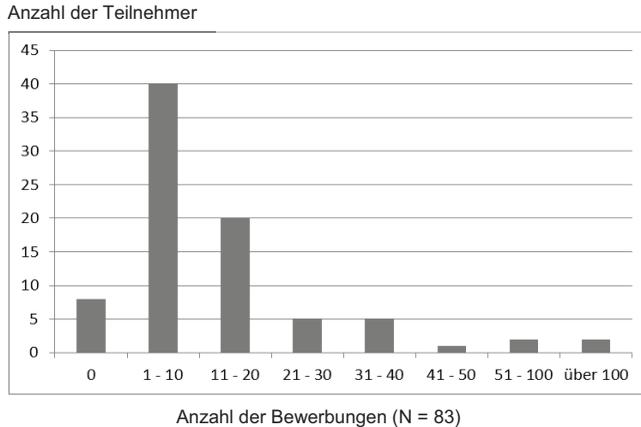


Abbildung 3.5: Bewerbungen der Teilnehmer zum ersten Messzeitpunkt

Anzahl der Bewerbungsgespräche

Abbildung 3.6 zeigt, dass die Anzahl der bis zum ersten Messzeitpunkt von den befragten Teilnehmern geführten Bewerbungsgespräche von 0 bis 25 Gespräche reicht. Im Durchschnitt hatten die befragten Teilnehmer zum ersten Messzeitpunkt zwei Bewerbungsgespräche (Standardabweichung $SD = 0,4$) durchgeführt. Der Median liegt bei einem Gespräch. Die Angabe zur Anzahl der Bewerbungsgespräche fehlt von einem Befragten.

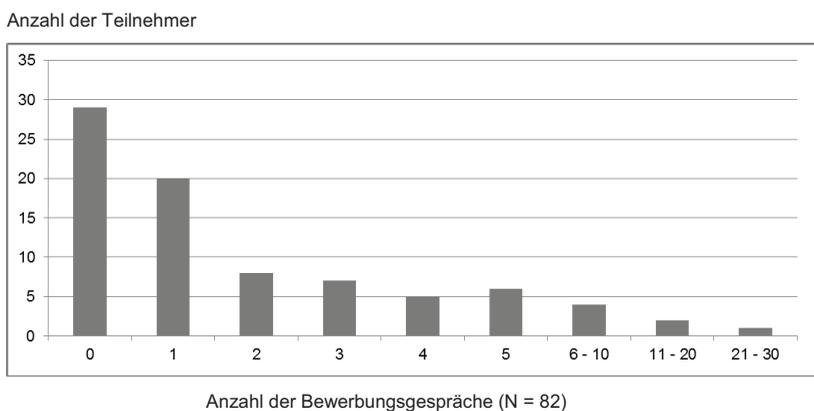


Abbildung 3.6: Bewerbungsgespräche der Teilnehmer zum ersten Messzeitpunkt

Perspektivfinder zum zweiten Messzeitpunkt

Zum zweiten Messzeitpunkt geben 34 Personen (53,1 %) an, eine neue Perspektive gefunden zu haben. 30 Teilnehmer (46,9 %) suchen weiterhin nach einer Perspektive. Bei einer Person fehlt die Angabe zu ihrer Perspektivenfindung.

Von den 34 Personen, die eine Perspektive gefunden haben, sind insgesamt 28 Personen (82,4 %) wieder in einem Angestelltenverhältnis. Die Hälfte der Personen (17 Personen) mit neuer Perspektive arbeitet im gleichen Berufsfeld wie vorher. Elf Personen (32,4 %) haben eine Beschäftigung in einem neuen Berufsfeld angetreten. Eine Person gibt an, selbstständig zu sein. Für eine Person ist ein Studium bzw. eine Weiterbildung die Perspektive. Vier Teilnehmer (11,8 %) machen keine genaueren Angaben zu der Art ihrer Perspektive. Abbildung 3.7 zeigt die Art der gefundenen Perspektiven im Überblick.

Anzahl der Teilnehmer

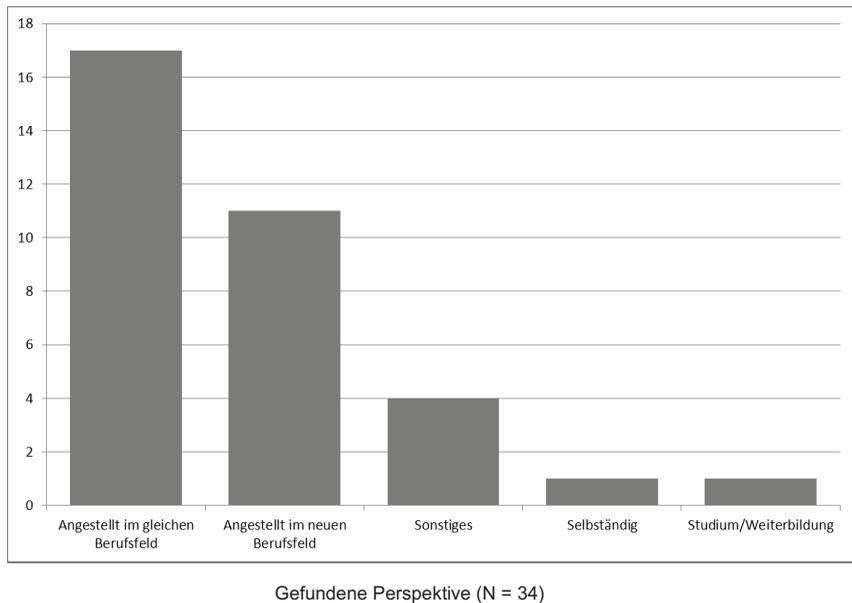


Abbildung 3.7: Art der gefundenen Perspektive zum zweiten Messzeitpunkt

3.2.3 Beschreibung der Berater

Zehn Outplacementberater und sieben Outplacementberaterinnen nahmen an der Befragung teil und machten Angaben zu ihren Klienten und dem Beratungsprozess. Ein Berater hat bis auf eine Angabe zu seinem Geschlecht keine weiteren demografischen Angaben gemacht. Die Berater sind zwischen 27 und 63 Jahre alt. Das durchschnittliche Alter beträgt 45,1 Jahre (SD = 10,65 Jahre). Die Angaben zur vorherigen Berufserfahrung der Berater differieren stark von 3,5 bis 34 Jahren Berufserfahrung (M = 18,84 Jahre, SD = 9,49 Jahre). Die Dauer der Tätigkeit als Berater in Outplacements reicht von 0,75 Jahren bis 15 Jahren. Im Durchschnitt haben die befragten Berater zum ersten Messzeitpunkt 4,67 Jahre als Outplacementberater gearbeitet (SD = 4,27 Jahre).

Alle Berater haben Abitur als höchsten Schulabschluss. Fast die Hälfte der Berater hat eine Lehre absolviert. Fünf davon verfügen über eine kaufmännische Ausbildung. Bis auf zwei Berater weisen alle einen Universitäts- oder Fachhochschulabschluss auf. Davon haben sieben Personen einen psychologischen oder pädagogischen und drei Personen einen wirtschaftswissenschaftlichen Abschluss. Als erworbene Zusatzqualifikationen geben drei Berater an, in Neurolinguistischem Programmieren ausgebildet zu sein. Weiterhin werden als Zusatzqualifikationen systemisches Coaching, Organisationsaufstellung, Hypnotherapie, Gerontologie und eine Trainerausbildung angegeben.

3.2.4 Beschreibung der Kontrollgruppe

In Studien über Maßnahmen, die die Karriereentwicklung von Personen unterstützen und fördern, fehlt es häufig an Kontrollgruppen (Fretz, 1981). Um vergleichende Aussagen darüber machen zu können, ob die Art der Beratungsmaßnahme die Perspektivenfindung der Teilnehmer beeinflusst, wurden daher Arbeitssuchende befragt, die sich in einer beruflichen Weiterbildung befinden. Dazu wurde ein Bildungsinstitut angesprochen, das Weiterqualifizierungsmaßnahmen für Arbeitssuchende im Auftrag der Agentur für Arbeit durchführt.

Die Teilnehmer sind Empfänger von Arbeitslosengeld I oder II, die durch die von der Agentur für Arbeit finanzierte Weiterbildung eine zusätzliche

technische Qualifizierung erwerben, um auf dem Arbeitsmarkt bessere Vermittlungschancen zu haben. Die Teilnehmer werden während der Maßnahme von einem Betreuer fachlich angeleitet. Dieser Betreuer steht ihnen auch für Fragen zu Bewerbungen für beispielsweise Praktikumsplätze zur Verfügung. Ein strukturierter Beratungsprozess, der auf den Aufbau und die Durchführung einer Bewerbungskampagne ausgerichtet ist, wird nicht durchgeführt. Gruppentrainings oder Seminare, die für die Bewerbung erforderliches Wissen vermitteln, werden ebenfalls nicht innerhalb dieser Weiterqualifizierung angeboten.

Da die Zugehörigkeit der Teilnehmer zu der Kontrollgruppe vorgegeben ist und damit eine Randomisierung nicht möglich ist, wird ein quasiexperimentelles Untersuchungsdesign durchgeführt (Bortz & Döring, 2006). Das Vorgehen unterscheidet sich nicht zu dem Untersuchungsdesign bei der Experimentalgruppe. In dem Zeitraum von Juli 2006 bis April 2008 wurden die Teilnehmer der Weiterqualifizierungsmaßnahme sowie deren Betreuer zu Beginn der Maßnahme und nach vier bis sechs Monaten mit zwei verschiedenen Fragebögen befragt.

Wie bei der Experimentalgruppe wurden aufgrund der Fragestellungen nicht alle Daten an beiden Messzeitpunkten erhoben. Für die Beantwortung der Fragestellung, ob die Art der Beratung einen Einfluss auf die Perspektivenfindung hat, wurden die psychologischen und soziodemografischen Personenmerkmale sowie die Merkmale der Beratung wie in Tabelle 3.1 beschrieben, erhoben.

Um Veränderungen innerhalb der beiden Gruppen vergleichen zu können, sollten sich die Gruppen in der Vorher-Messung im Mittel nicht unterscheiden (Diekmann, 2010, S. 357).

Die Ausgabe der Fragebögen fand direkt in der Weiterbildungseinrichtung statt. Die Arbeitssuchenden füllten die Fragebögen in der Gruppe aus oder erhielten die Möglichkeit, den Fragebogen später in der Pausenzeit einzeln auszufüllen. Befragt wurden insgesamt 76 Teilnehmer der beruflichen Weiterbildung und fünf Berater. Den Fragebogen zu den psychologischen Personenmerkmalen haben 65 Personen zum ersten Messzeitpunkt ausgefüllt. Dies entspricht einer Rücklaufquote von 85,5 %. Aufgrund von vorzeitigem Weiterbildungsabbruch oder Ablehnung der Mitarbeit konnte

der Fragebogen zum zweiten Messzeitpunkt an 70 Teilnehmer ausgegeben werden. Davon haben 33 Personen (47,1 %) den Fragebogen ausgefüllt. Tabelle 3.6 zeigt die Anzahl der befragten Teilnehmer und den entsprechenden Rücklauf.

Tabelle 3.6: Übersicht über den Umfang der Kontrollgruppe und den entsprechenden Rücklauf zu den zwei Messzeitpunkten für den Fragebogen „Psychologische Personenmerkmale“

	Messzeitpunkt 1	Messzeitpunkt 2
Anzahl der ausgegebenen Fragebögen (psychologische Personenmerkmale)	76	70
Rücklauf	65	33
Rücklauf prozentual	85.5	47.1

Der Fragebogen zu den Beratungsmerkmalen wurde ebenfalls in der Kontrollgruppe zum ersten Messzeitpunkt an die Teilnehmer ausgegeben. Jeder Berater hat entsprechend für jeden zu beratenden Teilnehmer der Qualifizierungsmaßnahme einen Fragebogen zur Einschätzung des Beratungsprozesses erhalten. Insgesamt haben 51 Teilnehmer (67,1 %) den Beratungsfragebogen zurück geschickt. Die Berater haben bei 44 Teilnehmern (57,9 %) den Beratungsprozess eingeschätzt. Die Anzahl der ausgegebenen Fragebögen zu den Beratungsmerkmalen sowie die entsprechenden Rücklaufquoten enthält Tabelle 3.7.

Tabelle 3.7: Übersicht über den Umfang der Kontrollgruppe und den entsprechenden Rücklauf zum ersten Messzeitpunkt für den Fragebogen „Merkmale der Beratung“

	Teilnehmer	Berater
Anzahl der ausgegebenen Fragebögen (Merkmale der Beratung)	76	76
Rücklauf	51	44
Rücklauf prozentual	67.1	57.9

Tabelle 3.8 gibt die jeweilige Rücklaufquote bezogen auf den einzelnen Berater für den Beratungsfragebogen an den Teilnehmer der Qualifizierungsmaßnahme wieder. Es sind Rücklaufquoten zwischen 50 und 100 % zu verzeichnen. Die durchschnittliche Rücklaufquote liegt bei 80 %. Die große Spannweite in den Rücklaufquoten kann wie bei der Experimentalgruppe dadurch entstanden sein, dass den Teilnehmern freigestellt war, ob sie den Fragebogen in der Gruppe ausfüllen oder in einer anschließenden Pause.

Tabelle 3.8: Übersicht über den Stichprobenumfang und den entsprechenden Rücklauf je Berater für den Fragebogen „Merkmale der Beratung“ in der Kontrollgruppe

Berater/in	Anzahl der befragten Teilnehmer	Rücklauf	Rücklauf prozentual
1	22	11	50
2	1	1	100
3	12	12	100
4	13	13	100
5	28	14	50
Gesamt	76	51	80

Insgesamt sind die Rücklaufquoten von 85,5 % zum ersten bzw. 47,1 % zum zweiten Messzeitpunkt für den Fragebogen zu den psychologischen Personenmerkmalen und 67,1 % für den Beratungsfragebogen als gut zu bezeichnen.

Beschreibung der Teilnehmer der Kontrollgruppe

Die 65 Teilnehmer der Kontrollgruppe unterscheiden sich in einigen Punkten hinsichtlich der soziodemografischen Daten von denen der Untersuchungsstichprobe zum ersten Messzeitpunkt.

Tabelle 3.9 enthält die wichtigsten soziodemografischen Personenmerkmale der untersuchten Kontrollgruppe sowie die Daten der Experimentalgruppe im Vergleich. Da sich die Teilnehmer der Experimentalgruppe entweder noch im Angestelltenverhältnis befunden haben oder bereits gekündigt und freigestellt von ihrer Tätigkeit waren, wurde die Dauer der Arbeitslosigkeit in der Experimentalgruppe nicht erhoben.

Die Teilnehmer der Kontrollgruppe sind zwischen 22 und 58 Jahre alt ($M = 40,4$; $SD = 10,6$). Fast die Hälfte der Befragten (46,9 %) ist unter 40 Jahren alt. Im Vergleich dazu ist ein Drittel der Teilnehmer der Experimentalgruppe jünger als 40 Jahre. In der Geschlechteraufteilung sind anders als in der Experimentalgruppe die Frauen unterrepräsentiert. Drei Viertel der Untersuchten waren Männer in der Kontrollgruppe. Vergleichbar zur Untersuchungsstichprobe haben ein Drittel der Teilnehmer einen Realschulabschluss. Im Gegensatz zur Experimentalgruppe weisen fast die Hälfte der Teilnehmer der Kontrollgruppe einen Hauptschulabschluss auf, aber nur 12,5 % ein Abitur oder Fachabitur. Über einen qualifizierten Berufsabschluss verfügen fast alle der Untersuchungsteilnehmer. 12,3 % geben an, eine Hochschul- oder Fachhochschulausbildung abgeschlossen zu haben. Nur fünf Personen bezeichnen sich als ungelernt.

Die Besonderheit der Kontrollgruppe durch die technische Weiterqualifizierung spiegelt sich auch in der Art der erlernten Berufe wider. Die Mehrzahl der Teilnehmer hat einen technischen Beruf wie Elektriker, Mechaniker, Ingenieur und Metallbauer. Die Dauer der Arbeitslosigkeit zum ersten Messzeitpunkt reicht in der Kontrollgruppe von vier Monaten bis zu 194 Monaten ($M = 59,5$; $SD = 44$).

Tabelle 3.9: Soziodemografische Personenmerkmale der Kontrollgruppe im Vergleich zur Experimentalgruppe zum ersten Messzeitpunkt

Soziodemografische Merkmale		%	
		Experimen- talgruppe	Kontroll- gruppe
Alter (KG: N = 64; EG: N = 83)	bis 29 J.	3.6	20.3
	30 – 34 J.	4.8	14.1
	35 – 39 J.	24.1	12.5
	40 – 44 J.	19.3	12.5
	45 – 49 J.	27.7	15.6
	50 - 54 J.	15.7	15.6
	> 54 J.	4.8	9.4
Geschlecht (KG: N = 65; EG: N = 83)	männlich	47	77.3
	weiblich	53	22.7
Schulbildung (KG: N = 64; EG: N = 83)	keinen Schulabschluss	0	3.1
	Hauptschule	12.1	45.3
	Realschule	31.3	39.1
	Abitur/Fachabitur	56.6	12.5
Dauer der jetzigen Arbeitslosigkeit (KG: N = 56)	weniger als 6 Monate	-	1.3
	6 – 12 Monate	-	7.2
	12 – 18 Monate	-	5.4
	18 – 24 Monate	-	5.4
	24 – 36 Monate	-	9.0
	36 – 48 Monate	-	23.4
	48 – 60 Monate	-	7.2
	60 – 72 Monate	-	14.4
	72 – 84 Monate	-	5.4
	84 – 96 Monate	-	5.4
mehr als 96 Monate	-	16.2	
Berufsausbildung (KG: N = 65; EG: N = 83)	ungelernt	4.8	7.7
	abgeschlossene Lehre	51.8	78.5
	Fachhochschulausbildung	20.5	4.6
	Hochschulausbildung	22.9	7.7
	andere Ausbildung	0	1.5

Anmerkung: EG = Experimentalgruppe; KG = Kontrollgruppe

In Tabelle 3.10 sind die verschiedenen angestrebten Perspektiven der Teilnehmer der Kontrollgruppe sowie deren Bewerbungsaktivitäten im Vergleich zur Experimentalgruppe zum ersten Messzeitpunkt dargestellt. Im Gegensatz zur Experimentalgruppe (92,7 %) haben weniger Teilnehmer der Kontrollgruppe eine Anstellung als angestrebte Perspektive. Drei Viertel der Teilnehmer (75,5 %) haben das Ziel, eine Anstellung im gleichen oder neuen Berufsfeld zu finden. Fünf Personen wollen in die Selbstständigkeit gehen und zwei Personen ein Studium oder eine Weiterbildung beginnen. Jeweils zwei Teilnehmer arbeiten daraufhin, ihre Gesundheit vollständig wieder zu erlangen oder ein stabiles soziales Umfeld aufzubauen. Diese beiden letzten Kategorien wurden nur in der Kontrollgruppe und nicht bei der Experimentalgruppe abgefragt, da bei Langzeitarbeitslosigkeit spezifische Perspektiven relevant sein können.

Die Zahl der bereits verschickten Bewerbungen und der durchgeführten Bewerbungsgespräche liegt im Vergleich zur Experimentalgruppe wesentlich höher. Um die individuellen Ziele zu erreichen, haben die Untersuchungsteilnehmer der Kontrollgruppe zum ersten Messzeitpunkt im Durchschnitt 122 Bewerbungen verschickt. Die Teilnehmer der Experimentalgruppe haben im Vergleich dazu 16 Bewerbungen im Durchschnitt versandt. Die Spannweite ist in der Kontrollgruppe sehr groß und reicht von gar keiner Bewerbung bis hin zu 1500 verschickten Bewerbungen ($SD = 225,4$; $Median = 77,5$). Bei der Experimentalgruppe reicht die Spannweite von 0 bis 150 Bewerbungen ($SD = 2,8$; $Median = 9$). Die Hälfte der Teilnehmer in der Kontrollgruppe wie auch in der Experimentalgruppe gibt an, bis zum ersten Messzeitpunkt zwischen einem und fünf Bewerbungsgespräche geführt zu haben. Im Durchschnitt hatten die Teilnehmer der Kontrollgruppe acht Bewerbungsgespräche und die Befragten der Experimentalgruppe zwei Bewerbungsinterviews zum ersten Messzeitpunkt absolviert. Acht Teilnehmer in der Kontrollgruppe geben an, noch an gar keinem Bewerbungsgespräch teilgenommen zu haben. Ein Teilnehmer hatte bereits 50 Gespräche durchgeführt. Der Median liegt bei fünf Gesprächen ($MW = 7,9$; $SD = 10,5$), in der Experimentalgruppe bei einem Gespräch ($MW = 2$; $SD = 0,4$).

Tabelle 3.10: Angestrebte Perspektive und durchgeführte Bewerbungsaktivitäten der Kontrollgruppe im Vergleich zur Experimentalgruppe zum ersten Messzeitpunkt

Personenmerkmale		%	
		Experimen- talgruppe	Kontroll- gruppe
Anzahl der	0	9.6	4.5
bisher	1 – 10	48.2	2.3
verschickten	11 – 20	24.1	6.8
Bewerbungen	21 – 30	6.0	11.4
(KG: N = 44;	31 – 40	6.0	2.3
EG: N = 83)	41 – 50	1.3	6.8
	51 – 100	2.4	43.2
	101 – 150	2.4	6.8
	151 – 200	0	4.5
	über 200	0	11.4
Anzahl der	0	35.4	19.0
bisher	1	24.4	2.4
durchgeführten	2	9.8	14.3
Bewerbungs-	3	8.5	2.4
gespräche	4	6.1	9.5
(KG: N = 42;	5	7.3	19.0
EG: N = 82)	6 – 10	4.9	16.7
	11 – 20	2.4	7.1
	21 – 30	1.2	7.1
	31 – 50	0	2.4
Angestrebte	Angestellt (gleiches/neues Berufsfeld)	92.7	75.5
Perspektive	Selbstständig	3.7	8.8
(KG: N = 57;	Studium/Weiterbildung	2.4	3.5
EG: N = 82)	Erlangen der vollständigen Gesundheit	-	3.5
	Stabilisierung des sozialen Umfeldes	-	3.5
	Sonstiges	1.2	5.3

Anmerkung: EG = Experimentalgruppe; KG = Kontrollgruppe

Trotz der Unterschiede in den soziodemografischen Merkmalen und Bewerbungsaktivitäten der Kontrollgruppe im Vergleich zu den Teilnehmern der Outplacementmaßnahmen sollen die vorliegenden Daten dazu genutzt werden, um erste vergleichende Aussagen über die Art der Beratungsmaßnahme machen zu können.

Perspektivfinder der Kontrollgruppe zum zweiten Messzeitpunkt

In der Kontrollgruppe geben von den 33 Teilnehmern, die den Fragebogen zum zweiten Messzeitpunkt ausgefüllt haben, vier Personen (12,9 %) an, eine Perspektive gefunden zu haben. 27 Teilnehmer (87,1 %) haben noch keine neue Perspektive gefunden. Zwei Personen machen keine Angabe zur ihrer Perspektivenfindung. Drei Personen, die eine neue Perspektive gefunden haben, geben an, wieder in einem Beschäftigungsverhältnis zu stehen. Ein Teilnehmer hat sich für die Selbstständigkeit entschieden. Zusätzlich gibt eine Person als weitere Perspektive die Erlangung der vollständigen Gesundheit und die Stabilisierung des sozialen Umfeldes an.

Beschreibung der Berater der Kontrollgruppe

Innerhalb der Kontrollgruppe wurden fünf Berater befragt, die die Teilnehmer während der Weiterqualifizierung betreuen. Beraterinnen haben nicht an der Befragung teilgenommen. Von zwei Beratern fehlen bis auf die Angabe des Geschlechts die weiteren soziodemografischen Daten. Die Berater waren zwischen 50 und 54 Jahre alt ($MW = 51,3$; $SD = 2,3$). Damit ist die Altersspanne wesentlich geringer als in der Experimentalgruppe ($MW = 45,1$ Jahre; $SD = 10,65$ Jahre), die von 27 bis 63 Jahren reicht. Zwei Berater der Kontrollgruppe können Abitur und ein Berater einen Realschulabschluss aufweisen. Ein Berater gibt als höchsten beruflichen Ausbildungsabschluss ein Hochschulstudium in Elektrotechnik an. Zwei Berater haben eine Lehre in einem technischen Berufsfeld abgeschlossen. Als Zusatzqualifikation weist ein Berater eine Coachingausbildung auf. Im Vergleich zu den Beratern der Experimentalgruppe ($M = 18,84$ Jahre; $SD = 9,49$ Jahre) sind die Berater der Kontrollgruppe über 10 Jahre im Durchschnitt länger in einem Beruf tätig ($MW = 30$ Jahre; $SD = 4$ Jahre). Davon sind sie mehr als drei Jahre als Berater in der Weiterqualifizierung von Arbeitslosen beschäftigt ($MW = 3,1$ Jahre; $SD = 1,8$ Jahre). Die Spannweite reicht von 1,5 Jahren bis zu fünf Jahren. Im Gegensatz dazu

umfasst die Spannweite bei der Beratungstätigkeit in der Experimentalgruppe mehr als 14 Jahre (MW = 4,67 Jahre; SD = 4,27 Jahre). Tabelle 3.11 zeigt die Merkmale der Berater aus der Kontroll- und Experimentalgruppe im Überblick.

Tabelle 3.11: Soziodemografische Merkmale der Berater der Kontrollgruppe im Vergleich zur Experimentalgruppe zum ersten Messzeitpunkt

Soziodemografische Merkmale		%	
		Experimen- talgruppe	Kontroll- gruppe
Alter (KG: N = 3; EG: N = 16)	bis 29 J.	12.5	0
	30 – 34 J.	0	0
	35 – 39 J.	12.5	0
	40 – 44 J.	25.0	0
	45 – 49 J.	18.7	0
	50 - 54 J.	6.3	100
	> 54 J.	25.0	0
Geschlecht (KG: N = 5; EG: N = 17)	männlich	58.8	100
	weiblich	41.2	0
Schulbildung (KG: N = 3; EG: N = 16)	keinen Schulabschluss	0	0
	Hauptschule	0	0
	Realschule	0	33.3
	Abitur/Fachabitur	100	66.7
Berufsausbildung (KG: N = 3; EG: N = 16)	ungelernt	0	0
	abgeschlossene Lehre	18.7	66.7
	Fachhochschulausbildung	6.3	0
	Hochschulausbildung	75.0	33.3
	andere Ausbildung	0	0
Berufserfahrung (KG: N = 3; EG: N = 16)	bis 5 J.	6.3	0
	5 – 10 J.	18.7	0
	11 – 15 J.	12.5	0
	16 – 20 J.	18.7	0
	21 – 25 J.	25.0	0
	26 – 30 J.	0	33.3
	31 – 35 J.	12.5	66.7
	36 – 40 J.	6.3	0

Tabelle 3.11 (Fortsetzung): Soziodemografische Merkmale der Berater der Kontrollgruppe im Vergleich zur Experimentalgruppe zum ersten Messzeitpunkt

Soziodemografische Merkmale		%	
		Experimen- talgruppe	Kontroll- gruppe
Beratungstätigkeit (KG: N = 3; EG: N = 16)	bis 2 J.	37.5	33.3
	2 – 3 J.	12.5	33.3
	4 – 5 J.	25.0	33.3
	6 – 7 J.	0	0
	8 – 9 J.	12.5	0
	> 9 J.	12.5	0

Anmerkung: EG = Experimentalgruppe; KG = Kontrollgruppe

3.3 Instrumente

Im Folgenden werden die zu den beiden Messzeitpunkten eingesetzten Datenerhebungsinstrumente näher beschrieben. Es werden nur die Skalen erläutert, die für die Fragestellungen relevant sind. Weitere Skalen wurden aufgrund von Vergleichszwecken für andere Untersuchungen miterhoben. Für die Konstruktion der hier eingesetzten Fragebögen wurden zum einen aufgrund der theoretischen Annahmen und Voruntersuchungen bereits bewährte Skalen ausgewählt. Die einzelnen Items wurden sprachlich an die Stichprobe angepasst. Zum anderen wurden weitere Items, die auf theoretischen Konstrukten basieren, neu entwickelt. Es wurde darauf geachtet, viele methodisch überprüfte Skalen einzusetzen, um den Aufwand der Validierung der neu entwickelten Skalen an anderen Stichproben gering zu halten. Die methodische Überprüfung der neu entwickelten Items wird in Abschnitt 4.4 beschrieben. Für die bereits psychometrisch überprüften Skalen werden die Gütekriterien angegeben. Nach Bortz und Döring (2006) sollten die Reliabilitäten der verwendeten Skalen ein Cronbachs Alpha von über .80 aufweisen. Reliabilitäten über $\alpha = .90$ werden als hoch angesehen. Niedrigere Reliabilitäten gelten als ausreichend, wenn sie zwischen $\alpha = .50$ und $.70$ liegen und ausschließlich Gruppenvergleiche erfolgen (Lienert & Ratz, 1998).

3.3.1 Erhebung soziodemografischer Personenmerkmale

Wie bereits beschrieben können die demografischen Merkmale einer gekündigten Person einen Einfluss auf ihre Perspektivenfindung haben. Die Merkmale Alter, Geschlecht, Bildungs- und Qualifikationsniveau sowie die bisherige Anzahl der Bewerbungen und Vorstellungsgespräche werden daher durch Selbsteinschätzung erhoben.

Bei der Kontrollgruppe wird zusätzlich die Dauer der aktuellen Arbeitslosigkeit in Monaten abgefragt.

Die Variable „Schulbildung“ enthält die Kategorien: ohne Schulabschluss, Hauptschulabschluss, Realschulabschluss, Abitur/Fachabitur. Die berufliche Qualifikation wird durch fünf Kategorien beschrieben: ungelernt/ohne Abschluss, abgeschlossene Lehre, Fach-/Fachhochschulausbildung, Hochschul-/ Universitätsausbildung, andere Ausbildung.

3.3.2 Erhebung psychologischer Personenmerkmale

In den folgenden Abschnitten werden die Instrumente erläutert, die in den Fragebögen „Psychologische Personenmerkmale“ zu den zwei Messzeitpunkten erhoben wurden.

Tabelle 3.12 gibt einen Überblick über die eingesetzten Skalen mit der entsprechenden Itemanzahl.

Tabelle 3.12: Übersicht über die eingesetzten Skalen in dem Fragebogen „Psychologische Personenmerkmale“ mit Itemanzahl

Skala	Gesamtzahl der Items pro Skala	Referenzskalen aus der Literatur
Selbstkompetenz	18	Kasseler-Reflexions-Inventar (KRI; Kauffeld & Henschel, 2010)
Eigeninitiative	7	Fragebogen zur subjektiven Eigeninitiative (Frese et al., 1997)
Selbstwirksamkeitserwartung	8	Generelle Selbstwirksamkeitsüberzeugung (Schyns und Collani, 2002)
Lern- und Leistungsorientierung	16	Lern- und Leistungsorientierung (Button, Mathieu und Zajac, 1996; übersetzt von Schaper, 2000)
Bedeutsamkeit der Arbeit	6	Subskala des Fragebogens „Arbeitsbezogenes Verhaltens- und Erlebensmuster“ (AVEM; Schaarschmidt & Fischer, 1996, 2003)
Beruflicher Ehrgeiz	6	Subskala des Fragebogens „Arbeitsbezogenes Verhaltens- und Erlebensmuster“ (AVEM; Schaarschmidt & Fischer, 1996, 2003)
Bedeutsamkeit der Perspektivenfindung	3	Eigenentwicklung
Psychisches Wohlbefinden	8	Irritation (Mohr, Rigotti & Müller, 2005)

Selbstkompetenz

Die Teilnehmer wurden gebeten, zu den beiden Messzeitpunkten jeweils ihre Einschätzung zu ihrer aktuellen Selbstkompetenz abzugeben. Die Selbstkompetenz wurde mit Skalen des Kasseler-Reflexions-Inventars (KRI, Kauffeld & Henschel, 2010) erhoben. Die Facette Selbstkompetenz umfasst innerhalb des KRI vier Kompetenzbereiche, die mit 18 Items auf einer Skala von 0% (trifft überhaupt nicht zu) bis 100% (trifft völlig zu) eingeschätzt werden. Die Reliabilitäten der vier Skalen liegen zwischen $\alpha = .65$ (Selbstmanagement) und $\alpha = .87$ (Veränderungsinteresse sowie Verantwortungsübernahme und Initiative). Jede Skala enthält vier bis fünf Items. Die einzelnen Reliabilitäten und jeweils ein Beispielitem für die Skalen sind in Tabelle 3.13 angegeben.

Tabelle 3.13: Skalen der Kompetenzfacette Selbstkompetenz des KRI mit Reliabilitäten und Beispielitems (Kauffeld & Henschel, 2010)

Skala	Reliabilität α	Beschreibung mit Beispielitem
Veränderungs- interesse	.87	Interesse haben an neuen Ideen und (Arbeits-) Konzepten, aufgeschlossen sein für Veränderungen innerhalb der Organisation Beispielitem: Ich habe immer wieder Lust auf Neues in der Arbeit.
Verantwortungs- übernahme und Initiative	.87	Verantwortung für das eigene Handeln übernehmen und Konsequenzen dafür tragen können Beispielitem: Ich lasse mich von Fehlschlägen in der Arbeit leicht entmutigen. (invertiertes Item)
Mitwirkung	.86	Umsetzungsstärke, konkrete Maßnahmen zur Realisierung planen und sich selbst günstige Rahmenbedingungen schaffen Beispielitem: Es ist eine meiner Stärken, konkrete Maßnahmen zur Umsetzung von Ideen zu planen.
Selbst- management	.65	Vertrauen in sich selbst zu haben, sich mit den persönlichen Schwächen und Grenzen realistisch einschätzen zu können Beispielitem: Ich kenne meine Schwächen bei der Arbeit.

Die Eigeninitiative als eine Facette der Selbstkompetenz wurde mit dem Fragebogen zur subjektiven Eigeninitiative mit sieben Items erhoben (Frese et al., 1997). Anhand einer Antwortskala von 1 (trifft überhaupt nicht zu) bis 6 (trifft völlig zu) mussten die Teilnehmer ihre persönliche Initiative einschätzen. Ein Beispielitem und die zugehörigen Reliabilitäten sind in Tabelle 3.14 dargestellt.

Tabelle 3.14: Übersicht über die Skala „Eigeninitiative“ mit Reliabilität und Beispielitem

Skala	Reliabilität α	Beispielitem
Eigeninitiative	.85 - .88	Ich gehe Probleme aktiv an.

Selbstwirksamkeitserwartung

Zur Erfassung der Selbstwirksamkeitserwartung wurde die Skala von Schyns und Collani (2002) eingesetzt. Sie erfasst mit acht Items die generelle Selbstwirksamkeitsüberzeugung einer Person und bezieht sich auf die Erwartung, zukünftige Aufgaben im Beruf mit den eigenen Fähigkeiten bewältigen zu können. Die Antwortskala reicht von 1 (trifft überhaupt nicht zu) bis 6 (trifft völlig zu).

Die Teilnehmer mussten acht Aussagen auf einer Skala von 1 (trifft überhaupt nicht zu) bis 6 (trifft völlig zu) einschätzen. Die entsprechende Reliabilität und ein Beispielitem der Skala enthält Tabelle 3.15.

Tabelle 3.15: Übersicht über die Skala „Generelle Selbstwirksamkeitsüberzeugung“ mit Reliabilität und Beispielitem

Skala	Reliabilität α	Beispielitem
Generelle Selbstwirksamkeitsüberzeugung	.88	Für jedes berufliche Problem habe ich eine Lösung.

Ziele und Motive

Um die Zielorientierung der Teilnehmer zu erfassen, wurden die Skalen Lernorientierung und Leistungsorientierung von Button, Mathieu und Zajac (1996; übersetzt von Schaper, 2000) mit jeweils acht Items eingesetzt. Die Antwortskalen reichen von 1 (trifft überhaupt nicht zu) bis 6 (trifft völlig zu). In Tabelle 3.16 sind die entsprechenden Reliabilitäten und Beispielitems angegeben.

Tabelle 3.16: Übersicht über die Skalen „Lern- und Leistungsorientierung“ mit Reliabilitäten und Beispielitems

Skala	Reliabilität α	Beispielitem
Lern-orientierung	.79	Die Chance, etwas Neues zu lernen, ist mir wichtig.
Leistungs-orientierung	.76	Die Dinge, die ich am besten kann, machen mir auch am meisten Spaß.

Da die individuellen Ziele und Motive einer Person Auswirkungen auf deren Verhalten haben kann, wurden zur Erfassung die zwei Subskalen „Subjektive Bedeutsamkeit der Arbeit“ und „Beruflicher Ehrgeiz“ des Fragebogens „Arbeitsbezogenes Verhaltens- und Erlebensmuster“ (AVEM) von Schaarschmidt und Fischer (1996, 2003) eingesetzt. Mit dem AVEM können Aussagen über individuelle Einstellungen und Verhaltensweisen bei der Bewältigung von Arbeits- und Berufsanforderungen gemacht werden.

Die Skala „Subjektive Bedeutsamkeit der Arbeit“ bezieht sich auf den Stellenwert der Arbeit im persönlichen Leben. Die Dimension „Beruflicher Ehrgeiz“ erfasst das Streben nach beruflichem Aufstieg und Erfolg. Die beiden Skalen bestehen aus jeweils sechs Items und einer Antwortskala von 1 (trifft überhaupt nicht zu) bis 6 (trifft völlig zu). In Tabelle 3.17 sind die Reliabilitäten und Beispielitems enthalten.

Tabelle 3.17: Übersicht über die Skalen „Subjektive Bedeutsamkeit der Arbeit“ und „Beruflicher Ehrgeiz“ des AVEM mit Reliabilitäten und Beispielitems

Skala	Reliabilität α	Beispielitem
Subjektive Bedeutsamkeit der Arbeit	.85	Die Arbeit ist mein ein und alles.
Beruflicher Ehrgeiz	.84	Ich möchte beruflich weiter kommen, als es die meisten meiner Bekannten geschafft haben.

Der AVEM wird mit Retest-Reliabilitäten der Skalen „Subjektive Bedeutsamkeit der Arbeit“ und „Beruflicher Ehrgeiz“ von .46 bis .76 bei Zeitintervallen von zwei bis vier Jahren als veränderungssensitiv und zuverlässig beschrieben (Schaarschmidt & Fischer, 2003). Er erlaubt damit Aussagen über interventionsbedingte Modifikationen im beruflichen Verhalten und Erleben (Schaarschmidt & Fischer, 2003).

Um zu erfassen, wie hoch die Motivation der Teilnehmer ist, eine neue Perspektive zu finden, wurden drei Items zur Bedeutsamkeit der Perspektivenfindung formuliert (Tabelle 3.18). Die Antwortskala reicht von 1 (trifft überhaupt nicht zu) bis 6 (trifft völlig zu).

Tabelle 3.18: Beispielitem der Skala „Bedeutsamkeit der Perspektivenfindung“

Skala	Beispielitem
Bedeutsamkeit der Perspektivenfindung	Mir ist es sehr wichtig, sehr schnell wieder eine berufliche Perspektive zu finden

Psychisches Wohlbefinden

Die Skala „Irritation“ (Mohr, Rigotti & Müller, 2005) wurde zur Erfassung des subjektiv wahrgenommenen emotionalen und kognitiven Wohlbefindens im Arbeitskontext eingesetzt. Irritation wird als psychischer Zustand beschrieben, der durch das persönliche Stresserleben ausgelöst wird (Müller, Mohr & Rigotti, 2004). Die acht Items müssen mit einer Antwortskala von 1 (trifft überhaupt nicht zu) bis 6 (trifft völlig zu) eingeschätzt werden. Für die Auswertung wurden die Items entsprechend umgepolt. Die Reliabilität und ein Beispielitem enthält Tabelle 3.19.

Tabelle 3.19: Übersicht über die Skala „Irritation“ mit Reliabilität und Beispielitem

Skala	Reliabilität α	Beispielitem
Irritation	.89	Es fällt mir schwer, nach der Arbeit abzuschalten.

Untersuchungen zur Retest-Reliabilität zeigen, dass die Skala sensibel genug ist, um das psychische Belastungserleben unabhängig von momentanen Stimmungsschwankungen abzubilden (Mohr, Rigotti & Müller, 2005). Die Retest-Reliabilitäten liegen zwischen .69 und .61 bei Zeitintervallen von sechs Monaten und zweieinhalb Jahren.

3.3.3 Erhebung der Merkmale der Beratung

Die Beratung innerhalb einer Outplacementmaßnahme beruht auf der Interaktion zwischen Berater und Klient. Die Mehrzahl der empirischen Untersuchungen zu Berater-Klienten-Interaktionen beschränkt sich auf die Reaktion des Klienten auf den Rat des Beraters, das heißt, ob der Klient den Ratschlag annimmt oder welchen Nutzen er für ihn bringt (Jonas et al., 2007). Um über die Zufriedenheit und Nützlichkeit hinaus weitere Aspekte erfassen zu können, die Einfluss auf die Qualität und den Erfolg der Beratung haben, wurden verschiedene Skalen eingesetzt. Tabelle 3.20 enthält die eingesetzten Skalen im Überblick.

Tabelle 3.20: Übersicht über die eingesetzten Skalen in dem Fragebogen „Merkmale der Beratung“ mit Itemanzahl

Skala	Gesamtzahl der Items pro Skala	Referenzskalen aus der Literatur
Qualität der Beratung	30	Schneider und Kauffeld (2010); Kauffeld, Jonas und Schneider (2009)
Erfolg der Beratung	19	Maßnahmen-Erfolgs-Inventar (MEI); Kauffeld, Brennecke und Strack (2009)
Vorgehen in der Beratung	12	Schneider und Kauffeld (2010); Kauffeld, Jonas und Schneider (2009)

Qualität der Beratung

Zur Erfassung der Einflussvariablen auf die Beratungsqualität wurden 30 Items in den Fragebogen aufgenommen, die sich auf unterschiedliche Aspekte der wahrgenommenen Qualität von Beratung beziehen. Diese Skala wurde in verschiedenen Untersuchungen im Beratungsbereich eingesetzt (Schneider & Kauffeld, 2010; Kauffeld, Jonas & Schneider, 2009). Bis auf den Bereich „Kompetenz des Beraters“ mit vier Items umfassen die jeweiligen Einflussbereiche zwei Items. Die Antwortskala reicht von 1 (trifft überhaupt nicht zu) bis 6 (trifft völlig zu). Die Beispielitems zu jedem Einflussbereich sind in Tabelle 3.21 dargestellt.

Tabelle 3.21: Übersicht über die Fragen zur Beratungsqualität mit Beispielitems

Skala	Beispielitem
Sicherheit	Sicherheit des Klienten mit seiner Entscheidung Beispielitem: Ich bin mir sicher, dass die Entscheidungen, die ich nach Beratungsgesprächen mit dem Outplacementberater getroffen habe, richtig sind.
Übernahme des Rates	Ausmaß der Umsetzung der erfolgten Empfehlungen des Beraters durch den Klienten Beispielitem: Ich folge den Empfehlungen des Beraters genau.

Tabelle 3.21 (Fortsetzung): Übersicht über die Fragen zur Beratungsqualität mit Beispielitems

Skala	Beispielitem
Qualität	Wahrgenommene Qualität der Empfehlung Beispielitem: Die Erfahrung hat gezeigt, dass Entscheidungen, die ich aufgrund der Outplacementberatung getroffen habe, richtig waren.
Zufriedenheit	Ausmaß der Zufriedenheit mit der Beratung Beispielitem: Ich bin mit der Outplacementberatung sehr zufrieden.
Breite der Beratung	Ausmaß, in dem die Empfehlung des Beraters über das eigentliche Anliegen des Klienten hinaus geht Beispielitem: Der Berater hat sich bei der Outplacementberatung auf mein spezielles Anliegen beschränkt.
Eindeutig zu einer Option geraten	Ausmaß, in dem der Berater einen Rat empfiehlt Beispielitem: Ich bekomme von dem Outplacementberater eindeutige Empfehlungen.
Neuigkeitsgrad	Umfang, in welchem der Rat als neu empfunden wird Beispielitem: Der Berater hat ganz neue Informationen und Ideen für meine Perspektivenfindung eingebracht.
Kompetenz des Beraters	Wahrgenommene Fach-, Methoden-, Sozial- und Selbstkompetenz des Beraters Beispielitem: Der Berater ist methodisch sehr kompetent. Berücksichtigen Sie dabei, wie strukturiert er bei der Beratung vorgeht, wie sehr er zielorientiert und auf das Wesentliche konzentriert arbeitet, inwieweit er Methoden der Präsentation und Moderation beherrscht.
Sicherheit des Beraters	Wahrgenommene Sicherheit des Beraters bei der Beratung Beispielitem: Bei der Beratung erscheint mir der Berater sehr sicher.

Tabelle 3.21 (Fortsetzung): Übersicht über die Fragen zur Beratungsqualität mit Beispielitem

Skala	Beispielitem
Verantwortungsgefühl	Empfundenes Verantwortungsgefühl des Beraters für seine Beratung Beispielitem: Ich habe den Eindruck, der Berater fühlt sich für meine Perspektivenfindung (z.B. Vermittlung) voll verantwortlich.
Informationen im Vorfeld	Ausmaß, in dem der Klient sich vor der Beratung vorbereitet hat Beispielitem: Ich habe mich im Vorfeld der Outplacementberatung bereits sehr gut über mögliche Perspektiven informiert.
Erfahrung mit dem Entscheidungsgegenstand	Ausmaß der Vorerfahrung bei der Perspektivenfindung Beispielitem: Ich kenne mich mit dem Finden von Perspektiven für mich sehr gut aus.
Wichtigkeit der Entscheidung	Ausmaß der Bedeutung der Entscheidungen, die aufgrund der Beratung getroffen werden Beispielitem: Die Entscheidungen, die ich nach der Outplacementberatung treffe, sind sehr wichtig für mich.
Sicherheit des Mitarbeiters im Vorfeld	Ausmaß, in wieweit sich der Klient bereits vor der Beratung für eine bestimmte Perspektive entschieden hat Beispielitem: Ich wusste schon vor der Beratung, was ich wollte.

Erfolg der Beratung

Der Erfolg der Beratung ist wie bereits beschrieben aufgrund der individuellen Perspektivenfindung der gekündigten Person sehr unterschiedlich. Die Perspektivenfindung, die Art der gefundenen beziehungsweise angestrebten Perspektive sowie der Beginn der neuen Perspektive wurden mit je einem Item abgefragt. Zusätzlich wurde die Art der Beschäftigung erfasst, sofern die Perspektive ein Anstellungsverhältnis darstellt. Die Variable Beschäftigungsart enthält die Kategorien Vollzeit, Teilzeit, Zeitarbeit, befristeter Vertrag und ohne Befristung. Die angestrebte Perspektive wird mit fünf Kategorien abgefragt: Angestellt im gleichen

Berufsfeld, Angestellt im neuen Berufsfeld, Selbstständigkeit, Studium/Aus-/Weiterbildung, Sonstiges.

Für die Kontrollgruppe wurden zusätzlich die Kategorien Erlangung der vollständigen Gesundheit und Stabilisierung des sozialen Umfelds aufgenommen.

Weiterhin wurden zwei Items formuliert, die abfragen, ob die neue Perspektive den Erwartungen entspricht und ob weiterhin nach einer Perspektive gesucht wird.

Das Maßnahmen-Erfolgs-Inventar (MEI, Kauffeld, Brennecke & Strack, 2009) wurde eingesetzt, um Aussagen über Erfolgskriterien der Beratung treffen zu können. Der MEI beruht auf dem Evaluationsmodell von Kirkpatrick (1976, 1994), das vier Ebenen der Evaluation postuliert: Reaktion, Lernen, Verhalten und Ergebnisse. Die acht Unterskalen mit insgesamt 22 Items orientieren sich entsprechend an diesen vier Ebenen. Die Antwortskala reicht von 0 % (trifft überhaupt nicht zu) bis 100 % (trifft völlig zu). In den vorliegenden Fragebogen wurden 19 Items des MEI aufgenommen.

Die Skala „organisationale Ergebnisse“, die dem MEI entnommen ist, bezieht sich in der Originalfassung mit sechs Items auf wirtschaftliche Effekte und Unternehmensziele wie z.B. Kosteneinsparungen. Um die Effekte der Beratung zu erfassen, wurden drei Items dieser Unterskala aufgenommen und entsprechend umformuliert.

Die Reliabilitäten liegen zwischen .72 und .92 und weisen damit auf eine zuverlässige Abbildung der Konstrukte hin (Kauffeld, Brennecke & Strack, 2009).

In Tabelle 3.22 sind die Beispielitems je Unterskala mit den entsprechenden Reliabilitäten dargestellt.

Tabelle 3.22: Übersicht über die Skala MEI mit Beispielitems und Reliabilitäten

Skala	Reliabilität α	Beispielitem
Zufriedenheit	.89	Ausmaß der Zufriedenheit mit der Beratung Beispielitem: Insgesamt war ich mit der Beratung sehr zufrieden.
Nützlichkeit	.92	Empfundene Nützlichkeit der Beratung Beispielitem: Die Beratung ist nützlich für meine Perspektivensuche.
Lernen	.75	Lernzuwachs durch die Beratung Beispielitem: Durch die Beratung habe ich viel gelernt.
Positive Einstellung	.80	Ausmaß der positiven Einstellungsänderung gegenüber der Perspektivensuche durch die Beratung Beispielitem: Meine Einstellung zur Perspektivensuche hat sich positiv verändert.
Selbstwirksamkeitsüberzeugung	.84	Veränderung der Selbstwirksamkeitserwartung Beispielitem: Schwierigkeiten bei der Perspektivensuche sehe ich nach der Beratung gelassener entgegen, weil ich mich besser auf meine Fähigkeiten verlassen kann.
Anwendung in der Praxis	.72	Ausmaß der Umsetzung der in der Beratung erlernten Inhalte in die Praxis Beispielitem: Die in der Beratung erworbenen Kenntnisse und Fähigkeiten nutze ich bei der Perspektivensuche.
Kompetenz	.86	Kompetenzentwicklung durch die Beratung im Bereich Fach-, Methoden-, Sozial- und Selbstkompetenz Beispielitem: Durch die Beratung habe ich viel gelernt.

Tabelle 3.22 (Fortsetzung): Übersicht über die Skala MEI mit Beispielitems und Reliabilitäten

Skala	Reliabilität α	Beispielitem
Ergebnisse Beab- sichtigte Effekte	.91	Auswirkungen der Beratung auf die Perspektivensuche Beispielitem: Durch die Anwendung der Beratungsinhalte hat sich die Qualität meiner Perspektivensuche verbessert.

Vorgehen in der Beratung

Um das Vorgehen des Beraters innerhalb der Beratung zu erfassen, wurden insgesamt 12 Items in den Beratungsfragebogen aufgenommen. Diese Skala entstammt ebenfalls aus den Studien innerhalb des Beratungsbereichs von Schneider und Kauffeld (2010) sowie Kauffeld, Jonas und Schneider (2009).

Als Merkmale des Beratungsvorgehens wurden die wahrgenommene Beratungszeit, die Erreichbarkeit des Beraters, die Übereinstimmung des Rates mit anderen Beratern sowie die Bestärkung und das Hinterfragen einer Präferenz mit je zwei Items erfasst. Ebenfalls mit zwei Items wird das gegenseitige Vertrauen innerhalb der Beratung zwischen Klient und Berater abgefragt. Die Einschätzungen erfolgten anhand einer Skala von 1 (trifft überhaupt nicht zu) bis 6 (trifft völlig zu).

Die Beispielitems der verschiedenen Merkmalsbereiche sind in Tabelle 3.23 dargestellt.

Tabelle 3.23: Übersicht über die Fragen zu Merkmalen des Beratungsprozesses mit Beispielitem

Skala	Beispielitem
Zeit	Wahrgenommene Beratungszeit Beispielitem: Der Berater hatte genügend Zeit für mich und mein Anliegen.
Erreichbarkeit	Wahrgenommene Erreichbarkeit des Beraters Beispielitem: Der Berater ist für mich jederzeit gut erreichbar.
Bestärkung in Präferenz	Ausmaß der Bestärkung in einer Präferenz gegenüber einer Perspektive durch den Berater Beispielitem: Der Berater hat meine bevorzugte Wahl einer Perspektive unterstützt.
Hinterfragen von vorhandenen Präferenzen	Ausmaß des Hinterfragens von bestehenden Präferenzen zu Perspektiven durch den Berater Beispielitem: Der Outplacementberater hat meine Präferenzen für eine bestimmte Perspektive hinterfragt.
Übereinstimmung mit anderen	Ausmaß der Übereinstimmung des Rates mit der Empfehlung von anderen ratgebenden Personen Beispielitem: Der Rat von dem Berater glich dem Rat von anderen (z.B. Kollegen, Partner, Freunden).
Gegenseitige Vertrauen	Wahrgenommenes Vertrauen innerhalb der Beratungsbeziehung Beispielitem: Ich habe dem Berater vollkommen vertraut.

Dauer der Beratung

Der Beginn der Beratung, der gesamte zeitliche Anspruch auf die Beratung innerhalb des Outplacements sowie die bisher in Anspruch genommenen Beratungssitzungen werden durch Selbsteinschätzungen der gekündigten Person erhoben.

Soziodemografische Merkmale des Beraters

Als demografische Merkmale des Beraters werden das Alter, Geschlecht, Bildungs- und Qualifikationsniveau durch Selbsteinschätzung erhoben. Zusätzlich wird die Dauer der Tätigkeit als Outplacementberater, die Berufserfahrung und Zusatzqualifikationen wie z.B. eine systemische Ausbildung abgefragt.

Die Variable „Schulbildung“ enthält die Kategorien: ohne Schulabschluss, Hauptschulabschluss, Realschulabschluss, Abitur/Fachabitur. Die berufliche Qualifikation wird durch fünf Kategorien beschrieben: ungelernt/ohne Abschluss, abgeschlossene Lehre, Fach-/Fachhochschulausbildung, Hochschul-/ Universitätsausbildung, andere Ausbildung.

3.4 Methodische Überprüfung des Fragebogens

Die methodische Überprüfung der neu entwickelten sowie der noch nicht validierten Skalen geschieht durch explorative Faktorenanalysen und der Überprüfung von Item- und Skalenkennwerten.

3.4.1 Explorative Faktorenanalyse

Um mögliche Wechselwirkungen der Items und Variablen untereinander aufzudecken, wurden mehrere separate explorative Faktorenanalysen für die Bereiche „Bedeutsamkeit der Perspektivenfindung“, „Qualität der Beratung“ und „Vorgehen in der Beratung“ berechnet.

Als Voraussetzungen für die Durchführung einer Faktorenanalyse müssen die Daten metrisch skaliert sein und die Stichprobe mindestens dreimal so groß sein wie die Variablenanzahl, die in die Faktorenanalyse eingeht (Rudolf & Müller, 2004). Die Daten liegen mindestens in Intervallskalenniveau vor. Bei der Berechnung von separaten Faktorenanalysen ist auch das Kriterium der Mindeststichprobengröße erfüllt.

Als Methode wurde die Hauptkomponentenanalyse mit Rotation nach dem Varimax-Kriterium durchgeführt (Bortz, 1993). In die Analyse gehen hiernach nur die Faktoren ein, die einen Eigenwert >1 aufweisen. Weiterhin wird festgelegt, dass für die Zuordnung zu einem Faktor ein Item eine

Ladung von mindestens .50 aufweisen muss, und die Differenzen zu den Ladungen auf anderen Faktoren mindestens .20 beträgt.

Die Faktorenanalyse der Skala „Bedeutsamkeit der Perspektivenfindung“ ergibt eine „Ein-Faktor-Lösung“, die 71,4 % der Varianz erklärt (vgl. Tabelle 3.24). Es kann nur ein Faktor extrahiert werden, der über einen Eigenwert >1 verfügt. Die vier Items bilden damit zusammen den Faktor „Bedeutsamkeit der Perspektivenfindung“.

Tabelle 3.24: Faktorstruktur und Faktorladungen der Perspektivenfindung

Bedeutsamkeit der Perspektivenfindung (71,4%)	1
Für mich gibt es zur Zeit nichts Wichtigeres als eine neue berufliche Perspektive zu finden.	.90
Ich beschäftige mich ausschließlich mit meiner Perspektivenfindung.	.86
Mir ist es sehr wichtig, sehr schnell wieder eine berufliche Perspektive zu finden.	.81
Ich tue alles dafür mögliche, um eine neue Perspektive zu finden.	.80

Anmerkungen: Extraktionsmethode: Hauptkomponentenanalyse. Varianzaufklärung in Klammern hinter dem Faktornamen.

Für den Bereich der Beratungsqualität ergeben sich 6 Faktoren mit einem Eigenwert >1 , die insgesamt 73,4 % der Varianz aufklären. Der erste Faktor setzt sich aus Items der Skalen „Neuigkeitsgrad“, „Kompetenz des Beraters“, „Eindeutig zu einer Option geraten“, „Sicherheit des Beraters“, „Breite der Beratung“ sowie „Zufriedenheit“ zusammen. Ein Item der Skala „Verantwortungsgefühl“ musste wegen Doppelladung auf zwei Faktoren ausgeschlossen werden. Zwei weitere Items der Skalen „Sicherheit des Beraters“ und „Kompetenz“ erfüllen das Kriterium der Ladungsdifferenz von .20 nicht und werden daher nicht weiter berücksichtigt. Dieser Faktor erklärt insgesamt 29,1 % der Varianz und wird als „Merkmale der Beratung und des Beraters“ bezeichnet.

Der zweite Faktor „Auswirkung der Beratung“ leistet 14,2 % Varianzaufklärung und enthält die Items der Skalen „Übernahme des Rates“

sowie ein Item der Skala „Sicherheit“. Das zweite Item dieser Skala sowie beide Items der Skala „Qualität“ mussten wegen Doppelladungen ausgeschlossen werden. Die Items der Skalen „Sicherheit des Mitarbeiters im Vorfeld“ und „Informationen im Vorfeld“ laden hoch auf einem Faktor, der als „Vorwissen des Mitarbeiters“ bezeichnet wird und 11,7 % der Varianz erklärt. Ein Item der Skala „Erfahrung mit dem Entscheidungsgegenstand“ bleibt unberücksichtigt, da es nicht das Kriterium der Ladungsdifferenz erfüllt. Die Items der Skala „Wichtigkeit der Entscheidung“ bilden den gleichnamigen Faktor mit 6,8 % Varianzaufklärung. Der fünfte und sechste Faktor bestehen jeweils nur aus einem Item der Skala „Verantwortungsgefühl“ sowie aus einem Item der Skala „Eindeutig zu einer Option geraten“. Da diese Faktoren nicht wesentlich zur Varianzaufklärung beitragen (6,7 % und 4,9 %) werden diese Items nicht weiter berücksichtigt. Ein Item der Skala „Erfahrung mit dem Entscheidungsgegenstand“ wird wegen Doppelladung nicht weiter verwendet. In Tabelle 3.25 sind die exakten Faktorladungen und –zuordnungen dargestellt.

Tabelle 3.25: Faktorstruktur und Faktorladungen der Beratungsqualität

Faktor 1: Merkmale der Beratung und des Beraters (29,1%)	1	2	3	4	5	6
Insgesamt betrachtet hat die Outplacement-Beratung meine Erwartungen erfüllt. (Zufriedenheit)	.82	.22		.17		
Der Berater hat ganz neue Informationen und Ideen für meine Perspektivenfindung eingebracht. (Neuigkeitsgrad)	.81	.12			.10	.22
Der Berater ist sehr selbstkompetent. (Kompetenz)	.78	.18		.12	.27	-.12
Der Berater ist fachlich sehr kompetent. (Kompetenz)	.78	.36		.15	.14	
Ich bekomme von dem Outplacement-Berater eindeutige Empfehlungen. (Eindeutig zu einer Option geraten)	.77	.42				
Der Berater ist methodisch sehr kompetent. (Kompetenz)	.73	.40			.23	-.23

Tabelle 3.25 (Fortsetzung): Faktorstruktur und Faktorladungen der Beratungsqualität

Faktor 1: Merkmale der Beratung und des Beraters (29,1%)	1	2	3	4	5	6
Der Berater ließ keinen Zweifel an der Güte seiner Beratungsleistung aufkommen. (Sicherheit des Beraters)	.70	.16		.32	.42	-.11
Ich bin mit der Outplacement-Beratung sehr zufrieden. (Zufriedenheit)	.70	.41		.14		
Der Berater hat sich bei der Outplacement-Beratung auf mein spezielles Anliegen beschränkt. (Breite der Beratung)	.68	.23		.16		
Der Outplacement-Berater hat völlig neue Impulse für meine Perspektivenfindung gesetzt. (Neuigkeitsgrad)	.67		.22	.11		.46
Mir wurden durch den Berater über mein eigentliches Anliegen hinaus Möglichkeiten aufgezeigt. (Breite der Beratung)	.65	.41	.16		.19	.27
Faktor 2: Auswirkung der Beratung (14,2%)	1	2	3	4	5	6
Ich halte mich genau an die Empfehlungen des Outplacement-Beraters. (Übernahme des Rates)	.29	.75		.17		.12
Ich folge den Empfehlungen des Outplacement-Beraters genau. (Übernahme des Rates)	.32	.74		.31		
Ich bin mir sicher, dass die Entscheidungen, die ich nach Beratungsgesprächen mit dem Outplacement-Berater getroffen habe, richtig sind. (Sicherheit)	.39	.71	.13		.15	
Faktor 3: Vorwissen des Mitarbeiters (11,7%)	1	2	3	4	5	6
Vor der Outplacement-Beratung war ich schon auf eine bestimmte Perspektive festgelegt. (Sicherheit des Mitarbeiters im Vorfeld)			.83		-.11	
Ich habe im Vorfeld der Outplacement-Beratung bereits viele entscheidungsrelevante Informationen für meine Perspektivenfindung gesammelt. (Informationen im Vorfeld)	.16	.11	.79	.21		.13
Ich wusste schon vor der Outplacement-Beratung, was ich wollte. (Sicherheit des Mitarbeiters im Vorfeld)		.17	.79		.19	
Ich habe mich im Vorfeld der Outplacement-Beratung bereits sehr gut über mögliche Perspektiven informiert. (Informationen im Vorfeld)	.16	.15	.68	.41	.11	

Tabelle 3.25 (Fortsetzung): Faktorstruktur und Faktorladungen der Beratungsqualität

Faktor 4: Wichtigkeit der Entscheidung (6,8%)	1	2	3	4	5	6
Für mich hängt sehr viel an den Entscheidungen, die ich nach den Outplacement-Gesprächen mit dem Berater treffe. (Wichtigkeit der Entscheidung)	.19	.22		.85		.26
Die Entscheidungen, die ich nach der Outplacement-Beratung treffe, sind sehr wichtig für mich. (Wichtigkeit der Entscheidung)	.35	.19	.28	.74		
Nicht berücksichtigte Items	1	2	3	4	5	6
Der Outplacement-Berater lässt oft offen, zu welcher der von ihm vorgestellten Optionen er raten würde. (Eindeutig zu einer Option geraten)				.12	.13	.84
Der Berater übernimmt die Verantwortung für meine Perspektivenfindung (z.B. Vermittlung). (Verantwortungsgefühl)	.42	.21	.22		.66	
Bei der Beratung erscheint mir der Berater sehr sicher. (Sicherheit des Beraters)	.63	.29	-.18	.28	.44	
Ich habe den Eindruck, der Berater fühlt sich für meine Perspektivenfindung (z.B. Vermittlung) voll verantwortlich. (Verantwortungsgefühl)	.62	.30	.17	.17	.51	
Der Berater ist sozial sehr kompetent. (Kompetenz)	.60	.46		.18		-.17
Die Entscheidungen, die ich aufgrund der Outplacement-Beratung getroffen habe, passen für mich. (Qualität)	.53	.65	.15			
Ich bin davon überzeugt, dass die Entscheidungen, die ich nach der Outplacement-Beratung getroffen habe, für mich passen. (Sicherheit)	.53	.58	.16	.12	.10	.17
Die Erfahrung hat gezeigt, dass Entscheidungen, die ich nach der Outplacement-Beratung getroffen habe, richtig waren. (Qualität)	.51	.56	.25		.11	.27
Ich kenne mich mit dem Finden von Perspektiven für mich sehr gut aus. (Erfahrung mit Entscheidungsgegenstand)			.63		.49	.17
Ich verfüge über viel Erfahrung bei der Perspektivenfindung (z.B. beim Bewerben). (Erfahrung mit Entscheidungsgegenstand)			.52		.59	.23

Anmerkungen: Extraktionsmethode: Hauptkomponentenanalyse. Rotationsmethode: Varimax mit Kaiser-Normalisierung. Rotation in 8 Iterationen konvergiert. Ladungen von <.10 werden zur besseren Übersicht nicht angegeben. Varianzaufklärung in Klammern hinter dem Faktornamen.

Für den Bereich „Vorgehen in der Beratung“ ergibt die Faktorenanalyse eine dreifaktorielle Lösung. Die drei Faktoren mit einem Eigenwert jeweils >1 klären insgesamt 67,4 % der Varianz auf. Der erste Faktor wird gebildet aus den vorherigen Skalen „Gegenseitiges Vertrauen“, „Bestärkung in Präferenz“, „Übereinstimmung mit anderen Beratern“ und jeweils einem Item der Skalen „Zeit“ und „Hinterfragen von vorhandenen Präferenzen“. Ein Item der Skala „Zeit“ wird aufgrund von Doppelladungen ausgeschlossen. Dieser Faktor leistet 38,3 % Varianzaufklärung und wird als „Unterstützung und Vertrauen“ bezeichnet. Der zweite Faktor klärt 19,3 % der Varianz auf und setzt sich aus den beiden Items der Skala „Erreichbarkeit“ zusammen. Der dritte Faktor mit 9,8 % Varianzaufklärung besteht lediglich aus einem Item der Skala „Hinterfragen von vorhandenen Präferenzen“ und wird daher weiter nicht berücksichtigt. Die genauen Faktorladungen und -zuordnungen beschreibt Tabelle 3.26.

Tabelle 3.26: Faktorstruktur und Faktorladungen des Beratungsvorgehens

Faktor 1: Unterstützung und Vertrauen (38,3%)	1	2	3
Die Beratungsbeziehung mit dem Berater beruht auf vollkommenem Vertrauen. (Gegenseitiges Vertrauen)	.85	.18	
Der Outplacement-Berater hat sich ausreichend Zeit für mein Anliegen genommen. (Zeit)	.74	.42	-.12
Der Berater hat meine bevorzugte Wahl einer Perspektive unterstützt. (Bestärkung in Präferenz)	.74	.21	-.33
Die Empfehlung, die ich von dem Berater bekommen habe, stimmt mit der Empfehlung von anderen (z.B. Kollegen, Partner, Freunde) überein. (Übereinstimmung mit anderen Beratern)	.72	.12	.41
Der Rat von dem Berater glich dem Rat von anderen (z.B. Kollegen, Partner, Freunde). (Übereinstimmung mit anderen Beratern)	.68	.13	.21
Der Outplacement-Berater hat meine Präferenz für eine bestimmte Perspektive hinterfragt. (Hinterfragen von vorhandenen Perspektiven)	.68	.22	.10
Der Outplacement-Berater hat mich in meiner Präferenz für eine bestimmte Perspektive bestärkt. (Bestärkung in Präferenz)	.65	.27	
Ich habe dem Berater vollkommen vertraut. (Gegenseitiges Vertrauen)	.63		

Tabelle 3.26 (Fortsetzung): Faktorstruktur und Faktorladungen des Beratungsvorgehens

Faktor 2: Erreichbarkeit (19,3%)	1	2	3
Der Berater ist für mich jederzeit gut erreichbar. (Erreichbarkeit)	.18	.90	
Ich kann den Berater immer gut erreichen. (Erreichbarkeit)	.25	.90	
Nicht berücksichtigte Items	1	2	3
Meine Vorstellungen zu der von mir präferierten Perspektive hat der Berater in Frage gestellt. (Hinterfragen von vorhandenen Perspektiven)			.90
Der Berater hatte genügend Zeit für mich und mein Anliegen. (Zeit)	.66	.53	

Anmerkungen: Extraktionsmethode: Hauptkomponentenanalyse. Rotationsmethode: Varimax mit Kaiser-Normalisierung. Rotation in 5 Iterationen konvergiert. Ladungen von $<.10$ werden zur besseren Übersicht nicht angegeben. Varianzaufklärung in Klammern hinter dem Faktornamen.

3.4.2 Item- und Skalenkennwerte

Für die anhand der Faktorenanalyse überprüften Skalen werden die Reliabilitäten mit dem Alpha-Koeffizienten Cronbach dargestellt sowie die Itemtrennschärfe angegeben. Trennschärfen von $r_{it} > .30$ werden als mittelgroß, Trennschärfen über $r_{it} = .50$ als groß bezeichnet (Fisseni, 1997). Die Trennschärfe sollte daher größer als $r_{it} = .30$ sein.

Für den Bereich der Bedeutsamkeit der Perspektivenfindung ergeben sich Trennschärfen zwischen $r_{it} = .66$ und $r_{it} = .80$. Die Reliabilität liegt bei $.87$ und kann damit als gut bezeichnet werden.

Für die Skalen im Bereich Qualität der Beratung zeigen sich ebenfalls gute Skalen- und Itemkennwerte. Die Reliabilitäten liegen zwischen $.76$ (Wichtigkeit der Entscheidung) und $.94$ (Merkmale der Beratung und des Beraters), die Trennschärfen mindestens bei $r_{it} = .60$. In Tabelle 3.27 sind die genauen Werte dargestellt.

Tabelle 3.27: Reliabilitäten und Trennschärfen der Skalen im Bereich Beratungsqualität

	Reliabilität Trennschärfe	
	α	r_{it}
Merkmale der Beratung und des Beraters	.94	.63 - .81
Auswirkung der Beratung	.87	.72 - .78
Vorwissen des Mitarbeiters	.81	.60 - .67
Wichtigkeit der Entscheidung	.76	.61

Für den Bereich des Vorgehens in der Beratung ergeben sich ebenfalls zufriedenstellende bis gute Reliabilitäten von mindestens .85 und Trennschärfen von mindestens $r_{it} = .48$. Die genauen Daten enthält Tabelle 3.28.

Tabelle 3.28: Reliabilitäten und Trennschärfen der Skalen im Bereich Beratungsvorgehen

	Reliabilität Trennschärfe	
	α	r_{it}
Unterstützung und Vertrauen	.88	.48 - .80
Erreichbarkeit	.85	.74

Die entsprechend der faktorenanalytischen Überprüfung bereinigten Skalen bilden die Grundlage für die weiteren Auswertungsschritte.

4. Ergebnisse

Zur Beantwortung der Fragestellungen dieser Untersuchung wurden die Daten deskriptiv sowie inferenzstatistisch ausgewertet. Für die Auswertung der Daten wurde die Statistiksoftware SPSS für Windows, Version 17.0 verwendet. Bei den statistischen Auswertungen wurde ein Signifikanzniveau von $\alpha = .05$ festgelegt. Ergebnisse auf dem $\alpha = .01$ Niveau sind zusätzlich angegeben. Aufgrund des geringen Stichprobenumfangs erfolgt an entsprechender Stelle auch die Angabe des $\alpha = .10$ Niveaus. Für die Effektgrößen wird die übliche Klassifizierung in kleine, mittlere und große Effekte vorgenommen (Bortz & Döring, 2006).

4.1 Unterschiede in den Personenmerkmalen zu Beginn des Beratungsprozesses bei Personen ohne neue Perspektive und Personen mit neuer Perspektive

Für die Überprüfung der Hypothese, ob sich die Personen der Experimentalgruppe mit und ohne neue Perspektive bereits zu Beratungsbeginn in ihren Personenmerkmalen unterscheiden, wurden multivariate Varianzanalysen berechnet. Dabei gehen die soziodemografischen und psychologischen Personenmerkmale als abhängige Variablen in die Berechnung ein. Das Merkmal „Perspektive gefunden vs. Perspektive nicht gefunden“ bildet die unabhängige Variable (sog. Faktor). Bei einer unabhängigen Variablen und mehreren abhängigen Variablen ist die multivariate, einfaktorielle Varianzanalyse die Methode der Wahl, um Mittelwertunterschiede zwischen zwei Gruppen auf Signifikanz zu überprüfen (Bühner & Ziegler, 2009). Die Ergebnisse dieser Analyse über alle 13 intervallskalierten Variablen zeigt, dass Unterschiede zwischen den Personen mit und ohne neue Perspektive bereits zu Beginn der Beratung bestehen ($F(1, 18) = 4.21$; $p < .05$; $\eta^2 = .90$). Aufgrund einzelner Missing-Werte reduziert sich hier die Stichprobengröße auf $n = 20$. Um einer α -Fehler-Kumulierung vorzubeugen, erfolgt die Signifikanzprüfung der Einzelvergleiche anhand der univariaten Berechnungen aus dem multivariaten Test der Zwischensubjekteffekte (Bortz & Döring, 2006).

Eine der Voraussetzungen für die Durchführung einer Varianzanalyse ist, dass die abhängigen Variablen mindestens intervallskaliert sind (Bühner &

Ziegler, 2009). Um Gruppenunterschiede in den nominalskalierten Personenmerkmalen zu untersuchen, werden daher Chi²-Tests berechnet. Sofern die Randsummen der Häufigkeitstabellen stark asymmetrisch verteilt sind, wird anstatt der Chi²-Teststatistik der exakte Wert des Fisher-Tests angegeben (Backhaus, Erichson, Plinke & Weiber, 2006).

Nachfolgend werden die Unterschiede in den soziodemografischen und psychologischen Merkmalen der Teilnehmer der Experimentalgruppe beschrieben.

4.1.1 Unterschiede in den soziodemografischen Merkmalen

Aufgrund bisheriger Befunde wurde vermutet, dass Perspektivfinder bereits zu Beginn des Beratungsprozesses jünger, eher männlichen Geschlechts sowie höher qualifiziert sind als Personen, die zum zweiten Messzeitpunkt noch keine neue Perspektive gefunden haben. Tabelle 4.1 zeigt zunächst die Ergebnisse für die nominalskalierten Merkmale.

Tabelle 4.1: Unterschiede zwischen Personen mit und ohne neue Perspektive in den Merkmalen Geschlecht, Schulausbildung und Berufsqualifikation

Sozio- demo- grafisches Merkmal zu t ₁		Personen ohne Perspektive N	Personen mit Perspektive N	Chi ² / Fisher	df	p									
Geschlecht	weiblich	13	22	3.465	1	.054 ⁺									
	männlich	17	11				Schul- abschluss	Haupt- schule	5	2	2.977	2	.237	Real- schule	10
Schul- abschluss	Haupt- schule	5	2	2.977	2	.237									
	Real- schule	10	8												
	Abitur/ Fach- abitur	15	23												

Anmerkung: ⁺p < .10

Tabelle 4.1 (Fortsetzung): Unterschiede zwischen Personen mit und ohne neue Perspektive in den Merkmalen Geschlecht, Schulausbildung und Berufsqualifikation

Sozio- demo- grafisches Merkmal zu t1		Personen ohne Perspektive N	Personen mit Perspektive N	Chi ² / Fisher	df	p
Berufs- quali- fikation	ungelernt	1	3	2.282	3	.533
	Lehre	18	14			
	Fachhoch- schul- studium	5	8			
	Hochschul- studium	6	8			

Anmerkung: ⁺p < .10

Bei dem Merkmal Geschlecht zeigt sich auf dem 10 %-Niveau ein signifikanter Unterschied zwischen den Personen mit und ohne Perspektive. Zum zweiten Messzeitpunkt sind Personen, die eine neue Perspektive gefunden haben, tendenziell eher weiblich. Mit einer Stärke von $\phi = .235$ handelt es sich um einen kleinen bis mittleren Effekt.

Der Vergleich der Mittelwerte zeigt, dass die Perspektivfinder über die höhere schulische und berufliche Qualifikation verfügen. Für die Merkmale Schulabschluss und Berufsqualifikation ergeben sich keine signifikanten Zusammenhänge mit dem Merkmal Perspektivenfindung. Personen mit und ohne neue Perspektive unterscheiden sich zum ersten Messzeitpunkt nicht in diesen beiden soziodemografischen Merkmalen.

Die Ergebnisse des univariaten Tests für die Variable Alter (vgl. Tabelle 4.2) zeigen, dass es keine signifikanten Gruppenunterschiede zum ersten Messzeitpunkt in diesem Merkmal gibt. Der qualitative Vergleich zeigt, dass

Personen mit neuer Perspektive tendenziell jünger sind als Personen ohne neue Perspektive.

Tabelle 4.2: Unterschiede zwischen Personen mit und ohne neue Perspektive in dem Merkmal Alter

Soziodemografisches Merkmal zu t_1	Personen ohne Perspektive n = 7		Personen mit Perspektive n = 13		F	p	η^2
	M	SD	M	SD			
Alter (Jahre)	47.14	5.15	43.00	6.19	0.691	.417	.04

Zusammengefasst unterscheiden sich die Perspektivfinder von den Personen ohne neue Perspektive zu Beratungsbeginn nicht in der beruflichen und schulischen Qualifikation sowie im Alter. Entgegen den Erwartungen sind tendenziell mehr Personen mit neuer Perspektive weiblich.

4.1.2 Unterschiede in den psychologischen Merkmalen

Tabelle 4.3 zeigt die Ergebnisse der univariaten Varianzanalysen für die intervallskalierten psychologischen Personenmerkmale. Die qualitative Betrachtung der Mittelwerte weist darauf hin, dass die Werte der Merkmale Veränderungsinteresse, Verantwortungsübernahme, Eigeninitiative sowie Bedeutsamkeit der Perspektivenfindung in der erwarteten Richtung ausgeprägt sind. Personen mit neuer Perspektive übernehmen bereits zu Beginn der Beratung die Verantwortung für ihre Situation, zeigen mehr Eigeninitiative sowie Interesse an Veränderungen und weisen ihrer Perspektivenfindung eine hohe Bedeutung zu.

Ein signifikanter Gruppenunterschied auf dem 10%-Niveau zeigt sich nur bei dem Merkmal der Selbstkompetenz „Verantwortungsübernahme und Initiative“ in der erwarteten Richtung. Personen mit neuer Perspektive schätzen ihre Initiative und Verantwortungsübernahme zu Beratungsbeginn tendenziell höher ein als Personen ohne neue Perspektive. Mit einer Effektstärke von $\eta^2 = .18$ liegt ein großer Effekt vor (Bortz & Döring, 2006).

Tabelle 4.3: Unterschiede zwischen Personen mit und ohne neue Perspektive in den psychologischen Personenmerkmalen

Psychologisches Personen- merkmal zu t_1	Personen ohne Perspektive n = 7		Personen mit Perspektive n = 13		F	p	η^2
	M	SD	M	SD			
Selbstkompetenz - Veränderungs- interesse	78.29	4.82	84.77	3.54	1.176	.293	.06
Selbstkompetenz - Verantwortungsüber- nahme und Initiative	61.71	6.39	77.69	4.69	4.063	.059 ⁺	.18
Selbstkompetenz - Mitwirkung	79.29	4.56	74.62	3.35	0.682	.420	.04
Selbstkompetenz - Selbstmanagement	80.71	4.73	77.31	3.47	0.338	.568	.02
Eigeninitiative	4.61	0.21	4.66	0.15	0.037	.850	.00
Selbstwirksamkeits- erwartung	4.59	0.20	4.50	0.15	0.142	.711	.01
Leistungs- orientierung	3.98	0.24	3.88	0.18	0.126	.727	.01
Lernorientierung	4.88	0.22	4.75	0.16	0.198	.662	.01
Bedeutsamkeit der Arbeit	2.67	0.33	2.65	0.24	0.001	.975	.00
Bedeutsamkeit der Perspektivenfindung	4.18	0.43	4.42	0.32	0.208	.654	.01
Beruflicher Ehrgeiz	3.88	0.32	3.73	0.23	0.147	.706	.01
Psychische Beanspruchung	4.43	0.35	4.26	0.25	0.156	.698	.01

Anmerkung: ⁺p < .10

Für die Beantwortung der ersten Fragestellung lässt sich insgesamt feststellen, dass die Perspektivfinder bereits zu Beginn der Beratung

soziodemografische und psychologische Personenmerkmale mit einer günstigeren Ausprägung aufweisen. Statistisch relevante Gruppenunterschiede zeigen sich nur in dem Merkmal der Selbstkompetenz mit der Ausprägung „Verantwortungsübernahme und Initiative“. Entgegen der Hypothese 1a sind die Personen mit neuer Perspektive eher weiblich.

4.2 Vorhersage der zukünftigen Perspektivenfindung

Um Aussagen darüber machen zu können, inwieweit die soziodemografischen und psychologischen Personenmerkmale zur Vorhersage der späteren Perspektivenfindung beitragen, werden Regressionsanalysen berechnet. Das Kriterium „Perspektivenfindung“ geht als dichotome Variable in die Berechnung ein. Die binär logistische Regression findet daher Anwendung (Backhaus et al., 2006).

4.2.1 Logistische Regressionsanalyse

Ziel der logistischen Regression ist es, zuverlässige Schätzer (Prädiktoren) zu finden, die weitestgehend unabhängig voneinander sind. Korrelieren die relevanten Variablen stark miteinander, besteht die Gefahr der Multikollinearität (Bühner & Ziegler, 2009). Um eine ungenaue Schätzung aufgrund von Multikollinearität zu minimieren, sollten kollineare Variablen entweder entfernt oder zusammengefasst werden (Backhaus et al., 2006).

Aus der Berechnung der bivariaten Korrelationen für alle relevanten Prädiktoren (Anhang A) ergeben sich 14 Variablen, die theoretisch begründet und weitgehend unabhängig voneinander sind (vgl. Tabelle 4.4).

Tabelle 4.4: Psychologische und soziodemografische Personenmerkmale sowie Beratungsmerkmale als Prädiktorvariablen

	Erklärende Variablen (Prädiktoren)
Soziodemografische Personenmerkmale	Geschlecht Alter Berufsqualifikation
Psychologische Personenmerkmale	Selbstkompetenz Leistungsorientierung Bedeutsamkeit der Arbeit Bedeutsamkeit der Perspektivenfindung Beruflicher Ehrgeiz Psychisches Wohlbefinden
Merkmale der Beratung	Auswirkung der Beratung Vorwissen des Mitarbeiters Wichtigkeit der Entscheidung Unterstützung und Vertrauen Erreichbarkeit des Beraters

Die vier Kompetenzfacetten der Selbstkompetenz „Veränderungsinteresse“, „Verantwortungsübernahme und Initiative“, „Mitwirkung“ sowie „Selbstmanagement“ weisen hohe Korrelationen untereinander auf und werden daher zu einer Variable „Selbstkompetenz“ zusammengefasst.

Die Variable „Schulabschluss“ wurde wegen hoher Kollinearität zu „Berufsqualifikation“ entfernt. Weiterhin wurden die Variablen „Persönliche Initiative“ und „Lernorientierung“ wegen hoher Kollinearität zu der Variable „Beruflicher Ehrgeiz“ nicht weiter berücksichtigt. Ebenso erweist sich die Variable „Selbstwirksamkeitsüberzeugung“ als redundant zu der Variable „Selbstkompetenz“ und wird ausgeschlossen. Die Variable „Merkmale der Beratung und des Beraters“ hängt in hohem Maß mit den Variablen „Unterstützung und Vertrauen“ sowie „Auswirkung der Beratung“ zusammen und wird daher nicht weiter berücksichtigt.

Für die 14 verbliebenen theoretisch begründeten und weitgehend voneinander unabhängigen Prädiktoren wird zunächst ein vollständiges logistisches Regressionsmodell berechnet. Um zu überprüfen, in wieweit die einzelnen Merkmalsbereiche zur Vorhersage der Perspektivenfindung beitragen, werden anschließend die Prädiktoren schrittweise in die Regression (hierarchisch) eingegeben. Die Reihenfolge der Eingabe erfolgt entweder nach formal statistischen oder inhaltlich begründeten Kriterien (Diehl & Staufenbiel, 2007). Die hier ausgewählten 14 Prädiktoren werden in die drei Blöcke „Psychologische Personenmerkmale“, „Soziodemografische Personenmerkmale“ und „Beratungsmerkmale“ eingeteilt. Die objektiven soziodemografischen Personenmerkmale gehen zuerst in die Berechnung ein. Es folgen die Merkmale der Beratung und zum Schluss die psychologischen Personenmerkmale. Tabelle 4.5 zeigt die entsprechenden Gütekennwerte des vollständigen logistischen Regressionsmodells sowie der hierarchischen Analyse.

Tabelle 4.5: Ergebnisse der hierarchischen Regressionsanalyse

Schritt	Erklärende Variablen (Prädiktoren)	Chi ²	df	p	-2 Log Likelihood	Nagelkerkes R ²
1	Soziodemografische Personenmerkmale (3 Prädiktoren)	7.559	7	.373	61.676	.187
2	Merkmale der Beratung (+ 5 Prädiktoren)	24.359	12	.018*	44.875	.514
3	Psychologische Personenmerkmale (+ 6 Prädiktoren, vollständiges Modell)	27.470	18	.071 ⁺	41.764	.564

Anmerkungen: *p < .05, ⁺p < .10

Die Ergebnisse der hierarchischen logistischen Regressionsanalyse zeigen, dass das vollständige Modell, bestehend aus 14 Prädiktoren, zumindest auf dem 10 % Fehlerniveau die Perspektivenfindung besser vorhersagt als ein Modell ohne Prädiktorvariablen. Der -2 Log-Likelihood Wert stellt ein Maß für die Güte der Anpassung an das Gesamtmodell dar. Dieser Kennwert sollte mit der Aufnahme weiterer Prädiktoren in das Modell sinken, wenn das Modell zur Vorhersage geeignet ist (Backhaus et al., 2006). Im vorliegenden Fall sinkt der -2 LogLikelihood Wert mit Aufnahme der einzelnen Variablenblöcke (vgl. Tabelle 4.5). Da der -2 LogLikelihood Wert abhängig ist von der Verteilung der Beobachtungen auf die Kategorien der unabhängigen Variable, wird zur Beurteilung der Anpassungsgüte zusätzlich das Nagelkerke R^2 herangezogen (Backhaus et al., 2006). Das Nagelkerke R^2 kann interpretiert werden als Bestimmtheitsmaß für die aufgeklärte Varianz des Modells und liegt in dem Bereich von 0 bis 1. Die 14 Prädiktoren erklären hier 56,4 % der Perspektivenfindung. Das Maß an Varianzaufklärung durch den im ersten Schritt aufgenommenen Merkmalsblock „soziodemografische Personenmerkmale“ ist nicht signifikant. Durch die Aufnahme der Beratungsmerkmale im zweiten Schritt zeigt sich ein signifikanter Zuwachs an Varianzaufklärung von $R^2 = 32,7$ %. Die im letzten Schritt eingehenden psychologischen Personenmerkmale tragen mit $R^2 = 5$ % zumindest auf dem 10%-Niveau zur Varianzaufklärung bei. Der höchste Zuwachs an Varianzaufklärung zeigt sich bei der Aufnahme des Blocks „Beratungsmerkmale“.

Um zu überprüfen, ob eine Kombination der 14 Prädiktoren mehr Erklärungszuwachs liefert als jeder Merkmalsblock einzeln, werden Regressionsanalysen für jeden einzelnen Merkmalsblock berechnet (vgl. Tabelle 4.6).

Tabelle 4.6: Ergebnisse der Regressionsanalysen je Merkmalsblock

Merkmalsblöcke (Prädiktoren)	Chi ²	df	p	-2 Log Likelihood	Nagelkerkes R ²
Soziodemografische Personenmerkmale (3 Prädiktoren)	11.400	7	.122	75.793	.221
Merkmale der Beratung (5 Prädiktoren)	8.000	5	.156	63.779	.191
Psychologische Personenmerkmale (6 Prädiktoren)	2.891	6	.822	81.657	.062

Alle drei Merkmalsblöcken zeigen einzeln keinen signifikanten Zuwachs an Varianzaufklärung (vgl. Tabelle 4.6). Das Nagelkerke R² für den Block „Merkmale der Beratung“ liegt bei 19,1 %. Bei schrittweiser Aufnahme dieses Merkmalsblocks liegt der Erklärungszuwachs bei 32,7 % (vgl. Tabelle 4.5). Dies weist darauf hin, dass die Merkmale der Beratung erst in Verbindung mit anderen Merkmalsblöcken signifikant zur Varianzaufklärung beitragen.

Zur Überprüfung, ob eine Merkmalskombination ein höheres Vorhersagepotential liefert als jeder Block einzeln, werden die Merkmalsblöcke „Merkmale der Beratung“ und „soziodemografische Merkmale“ in umgekehrter Reihenfolge eingegeben (vgl. Tabelle 4.7).

Tabelle 4.7: Ergebnisse der hierarchischen Regressionsanalyse in umgekehrter Reihenfolge

Schritt	Erklärende Variablen (Prädiktoren)	Chi ²	df	p	-2 Log Likelihood	Nagelkerkes R ²
1	Beratungsmerkmale (5 Prädiktoren)	8.458	75	.133	60.776	.208
2	Soziodemografische Merkmale (+ 3 Prädiktoren)	24.359	12	.018*	44.875	.514
3	Psychologische Personenmerkmale (+ 6 Prädiktoren, vollständiges Modell)	27.470	18	.071 ⁺	41.764	.564

Anmerkungen: *p < .05, ⁺p < .10

Die im ersten Schritt eingegangenen Beratungsmerkmale liefern eine Varianzaufklärung von 20,8 %. Durch die folgende Aufnahme des Merkmalsblocks „Soziodemografische Merkmale“ ergibt sich ein signifikanter Erklärungszuwachs von 30,6 %. Das weist darauf hin, dass erst die Kombination von Beratungsmerkmalen und soziodemografischen Merkmalen einen bedeutsamen Beitrag zur Varianzaufklärung leistet. Der zuletzt eingegebene Block „Psychologische Personenmerkmale“ erzielt mit 5 % einen geringen Beitrag an Varianzaufklärung. Bei Aufnahme als einzelner Block ergibt sich ein vergleichbar niedriger Wert an Varianzaufklärung von 6,2 % (vgl. Tabelle 4.6).

Als letztes Kriterium für die Abschätzung der Anpassungsgüte des Modells werden die Trefferquoten bei der korrekten Vorhersage der Perspektivenfindung betrachtet. Sofern bei schrittweiser Aufnahme der

Merkmalsblöcke die Trefferquoten steigen, erhöht sich entsprechend die Zahl der korrekten Zuordnungen zu den Gruppen „Perspektivenfindung Ja“ und „Perspektivenfindung Nein“. Tabelle 4.8 enthält die Gruppenzugehörigkeiten aus der hierarchischen Regression.

Tabelle 4.8: Trefferquoten der hierarchischen Regressionsanalyse

Erklärende Variablen		Vorhergesagte Perspektivenfindung			Prozentsatz der Richtigen
		Nein	Ja		
	Beobachtete Perspektivenfindung				
Beratungsmerkmale		Nein	14	10	58.3
	Perspektivenfindung	Ja	10	16	61.5
	Gesamtprozentsatz				60.0
+ Soziodemografische Merkmale		Nein	18	6	75.0
	Perspektivenfindung	Ja	7	19	73.1
	Gesamtprozentsatz				74.0
+ Psychologische Personenmerkmale		Nein	19	5	79.2
	Perspektivenfindung	Ja	5	21	80.8
	Gesamtprozentsatz				80.0

Anmerkungen: N = 50 Teilnehmer weisen keine Missings in den Prädiktoren auf.

Bei einer Vorhersage beruhend auf den Beratungsmerkmalen ergeben sich 60 % korrekte Zuordnungen. Durch Hinzunahme der soziodemografischen Merkmale erhöht sich die Trefferquote auf 74 %. Das vollständige Modell mit allen 14 Prädiktoren erlaubt eine korrekte Gruppenzuordnung von 80 %. Bei einer zufälligen Zuordnung der Beobachtungen ist ein Gesamtergebnis von 50 % zu erwarten. Die deutlich höhere Trefferquote spricht für eine gute Anpassung des Modells an die Daten.

4.2.2 Beurteilung der Prädiktoren

Die bisher dargestellten Ergebnisse deuten darauf hin, dass nicht einzelne Merkmale bedeutsam zur Vorhersage der Perspektivenfindung beitragen, sondern erst durch ein Set mehrerer Variablen eine sichere Vorhersage möglich ist.

Um die Bedeutung der einzelnen Prädiktorvariablen abschätzen zu können, werden die Regressionskoeffizienten B sowie deren Exponentialfunktion „Odd ratio“ betrachtet. Der B -Koeffizient gibt Auskunft über die Richtung des Einflusses der Prädiktorvariablen (Bühner & Ziegler, 2009). Ein negatives Vorzeichen bedeutet, dass die Wahrscheinlichkeit für das Eintreten der Perspektivenfindung sinkt. Ein positiver Wert bedeutet, dass die Wahrscheinlichkeit für das Finden einer Perspektive steigt.

Der Odd ratio Wert bezieht sich auf die Bedeutung der einzelnen Prädiktorvariablen und ist damit ein Maß für deren Wirkungsstärke (Bühner & Ziegler, 2009). Er gibt den Faktor an, um den sich die Wahrscheinlichkeit für das Eintreten der Perspektivenfindung ändert, wenn sich die metrische Prädiktorvariable um eine Einheit ändert. Bei kategorialen Variablen bezieht sich der Odd ratio Wert auf die entsprechend definierte Referenzkategorie. Tabelle 4.9 enthält die Parameter für die einzelnen Merkmale.

Tabelle 4.9: Parameter der einzelnen Prädiktoren

Erklärende Variablen (Prädiktoren)		B	SD	Wald	df	p	Exp (B)
Beratungs- merkmale	Auswirkung der Beratung	2.193	.927	5.597	1	.018*	8.962
	Vorwissen des Mitarbeiters	.858	.480	3.194	1	.074 ⁺	2.358
	Wichtigkeit der Entscheidung	-.588	.742	.628	1	.428	.556
	Unterstützung und Vertrauen	-.223	1.049	.045	1	.832	.800
	Erreichbarkeit des Beraters	-1.945	.781	6.208	1	.013*	.143
Sozio- demo- grafische Merkmale	Alter						
	20-29 Jahre	-3.156	2.568	1.511	1	.219	.043
	30-39 Jahre	1.756	1.284	1.871	1	.171	5.790
	40-49 Jahre	.937	1.088	.741	1	.389	2.552
	50-59 Jahre (Ref.)			4.234	3	.237	
	Geschlecht	-4.061	1.699	5.716	1	.017*	.017
	Berufsqualifikation						
	Ungelernt	-2.626	3.219	.666	1	.415	.072
	Lehre	-2.913	1.507	3.737	1	.053 ⁺	.054
	Fachhochschul- studium	-.555	1.257	.195	1	.659	.574
Hochschulstudium (Ref.)			3.957	3	.266		
Psycho- logische	Selbstkompetenz	.057	.054	1.134	1	.287	1.059
	Leistungsorientierung	.252	.865	.085	1	.771	1.286
Personen- merkmale	Bedeutsamkeit der Arbeit	-.447	.666	.450	1	.502	.640
	Beruflicher Ehrgeiz	-.122	.816	.022	1	.882	.886
	Bedeutsamkeit der Perspektivenfindung	.767	.759	1.021	1	.312	2.154
	Psychisches Wohlbefinden	-.305	.620	.241	1	.623	.737

Anmerkungen: *p < .05, ⁺p < .10; N = 50; Ref.: Referenzkategorie

Bei den psychologischen Personenmerkmalen hat keiner der Prädiktoren einen statistisch signifikanten Einfluss auf die Vorhersage der Perspektivenfindung. Der Einfluss der Beratungsmerkmale „Auswirkung der Beratung“ ($\beta = 2.19$, $p < .05$) und „Erreichbarkeit des Beraters“ ($\beta = -1.95$, $p < .05$) ist signifikant. Das Vorwissen des Mitarbeiters ($\beta = .86$, $p < .10$) ist zumindest auf dem 10%-Niveau bedeutsam für die Perspektivenfindung. Der Einfluss des soziodemografischen Merkmals „Geschlecht“ ($\beta = -4.06$, $p < .05$) kann auf dem 5 %-Niveau statistisch abgesichert werden. Bei dem Merkmal der Berufsqualifikation „abgeschlossene Lehre“ ($\beta = -2.91$, $p < .10$) zeigt sich ein tendenzieller Einfluss.

Eine deutliche Vorhersagekraft zeigt sich bei dem Merkmal „Auswirkung der Beratung“. Dieses Beratungsmerkmal bezieht sich auf die Übernahme einer Beraterempfehlung durch den Mitarbeiter sowie die wahrgenommene Richtigkeit der Entscheidungen, die der Mitarbeiter daraus ableitet. Erhöht sich das Merkmal „Auswirkung der Beratung“ um eine Skaleneinheit, steigt die relative Wahrscheinlichkeit, dass eine Perspektive gefunden wird, um das 8,9fache. Eine Verbesserung des Vorwissens des Mitarbeiters um eine Einheit erhöht die relative Wahrscheinlichkeit der Perspektivenfindung um den Faktor 2,3. Nimmt dagegen die Erreichbarkeit des Beraters um eine Skalenstufe zu, reduziert sich die Chance, eine Perspektive zu finden, um das 0,14fache.

Der statistisch signifikante Einfluss des Geschlechts ist mit dem Faktor 0,017 relativ schwach. Männer haben im Vergleich zu Frauen eine um 0,017fach reduzierte Chance, eine Perspektive zu finden. Tendenziell ist die Chance für Personen mit abgeschlossener Lehre eine neue Perspektive zu finden im Vergleich zu Personen mit Hochschulstudium geringer.

Die Ergebnisse der Regressionsanalysen zeigen für die Beantwortung der zweiten Fragestellung, dass eine Kombination von soziodemografischen Personenmerkmalen und Merkmalen der Beratung die Vorhersage der zukünftigen Perspektivenfindung ermöglicht. Die größte Bedeutung für die Vorhersage der Perspektivenfindung haben die Beratungsmerkmale. Bei den betrachteten psychologischen Personenmerkmalen lässt sich der erwartete Einfluss auf die Perspektivenfindung nicht nachweisen.

Um ausschließen zu können, dass keine Prädiktoren berücksichtigt wurden, die in der Population eigentlich keinen Effekt haben bzw. relevante Prädiktoren ausgeschlossen wurden, sollten diese Prädiktoren in weiteren Untersuchungen mit einem neuen Datensatz und ausreichender Stichprobengröße analysiert werden (Bühner & Ziegler, 2009).

Zur weiteren Analyse der Zusammenhänge der Prädiktoren mit dem Kriterium der Perspektivenfindung werden deren bivariate Korrelationen betrachtet. In Tabelle 4.10 finden sich die Ergebnisse der punktbiserialen Korrelationen von Prädiktoren und Kriterium.

Tabelle 4.10: Korrelationen der Prädiktoren zum ersten Messzeitpunkt mit dem Kriterium Perspektivenfindung

Erklärende Variablen (Prädiktoren)		r_{pbis}	p	N
Beratungsmerkmale	Auswirkung der Beratung	.232	.094 ⁺	53
	Vorwissen des Mitarbeiters	.105	.452	53
	Wichtigkeit der Entscheidung	-.036	.796	53
	Unterstützung und Vertrauen	.012	.935	53
	Erreichbarkeit des Beraters	-.135	.334	53
Soziodemografische Merkmale	Alter	-.218	.086 ⁺	63
	Geschlecht	.235	.064 ⁺	63
	Berufsqualifikation	.057	.657	63
Psychologische Personenmerkmale	Selbstkompetenz	.076	.559	62
	Leistungsorientierung	.130	.317	61
	Bedeutsamkeit der Arbeit	-.102	.426	63
	Beruflicher Ehrgeiz	.055	.673	61
	Bedeutsamkeit der Perspektivenfindung	.029	.819	63
	Psychisches Wohlbefinden	-.095	.464	62

Anmerkungen: ⁺p < .10; zweiseitig

Es finden sich in keinem der Merkmalsbereiche signifikante Zusammenhänge auf dem 5 %-Niveau zwischen den Prädiktoren und der Perspektivenfindung zum zweiten Messzeitpunkt.

Die Merkmale Alter ($r = -.22$, $p < .10$), Geschlecht ($r = .24$, $p < .10$) und Auswirkung der Beratung ($r = -.23$, $p < .10$) weisen auf dem 10 %-Niveau einen Zusammenhang mit der Perspektivenfindung auf. Je stärker den Empfehlungen des Beraters gefolgt wird und die daraus abgeleiteten Entscheidungen als richtig empfunden werden, desto eher tritt eine Perspektivenfindung zum zweiten Messzeitpunkt ein. Weiterhin sind die Perspektivfinder eher jünger und männlichen Geschlechts. Auffällig ist hierbei, dass das signifikante Beta-Gewicht des Prädiktors Geschlecht negativ ist ($\beta = -4.06$, $p = < .05$; vgl. Tabelle 4.9). Zwischen Geschlecht und Perspektivenfindung besteht eine positive Korrelation ($r = .24$, $p < .10$). Diese Vorzeichenumkehr könnte auf einen negativen Suppressionseffekt hinweisen (Bortz, 1993). Suppressoren sind Prädiktorvariablen, die Varianzanteile von anderen für die Vorhersage relevanten Variablen unterdrücken und dadurch ein hohes Beta-Gewicht erhalten (Rudolf & Müller, 2004). Eine Interpretation der Ergebnisse der Regressionsanalyse ist bei vorhandenen Suppressorvariablen schwierig. Es kann daher nicht angenommen werden, dass Männer eher eine neue Perspektive finden.

Die Prädiktorvariablen Berufsqualifikation mit der Kategorie „Lehre“ ($\beta = -2.91$, $p = < .10$), „Vorwissen des Mitarbeiters“ ($\beta = .86$, $p = < .10$) sowie „Erreichbarkeit des Beraters“ ($\beta = -1.95$, $p = < .05$) erhalten im Zusammenwirken mit den anderen Prädiktoren signifikante Beta-Gewichte (vgl. Tabelle 4.9). Diese Prädiktorvariablen weisen keine signifikanten Korrelationen mit der Perspektivenfindung auf (vgl. Tabelle 4.10). Dies liefert ebenfalls Anzeichen für Suppressionseffekte. Zwischen den Prädiktoren und dem Kriterium könnten daher andere als die postulierten Zusammenhänge bestehen. Es könnte angenommen werden, dass nicht alle Variablen einen direkten Einfluss auf die Perspektivenfindung haben, sondern indirekt über andere Faktoren wirken. Zur Prüfung von möglichen Mediationen wäre eine weitere Untersuchung mit einem neuen Datensatz notwendig.

Zusammenfassend kann für die Beantwortung der zweiten Fragestellung festgestellt werden, dass die Ergebnisse der Regressions- und Korrelationsanalysen darauf hinweisen, dass soziodemografische Merkmale wie auch Beratungsmerkmale zur Vorhersage der Perspektivenfindung beitragen. Ein direkter Einfluss der psychologischen Merkmale auf die Perspektivenfindung konnte entgegen der getroffenen Annahme nicht bestätigt werden. Die Ergebnisse anderer Autoren (z.B. Jansen, Mäthner & Bachmann, 2003; Abele & Stief, 2001; Vinokur et al., 2000) konnten in dieser Stichprobe nicht repliziert werden.

4.3 Moderatoranalyse

Aufgrund früherer Untersuchungen (Jonas et al., 2007; Hofmann, 2001) wurde vermutet, dass der Zusammenhang zwischen den psychologischen Merkmalen des Mitarbeiters und der späteren Perspektivenfindung durch die Merkmale der Beratung beeinflusst wird. Die Ergebnisse der Regressionsanalysen zeigen, dass die psychologischen Personenmerkmale keinen statistisch nachweisbaren Einfluss auf die Perspektivenfindung haben. Mittels logistischer Regressionsanalyse soll geprüft werden, ob sich die Höhe des Zusammenhangs zwischen den psychologischen Merkmalen und der Perspektivenfindung abhängig von der Ausprägung der Beratungsmerkmale verändert. Als Moderatoren gehen die Beratungsmerkmale „Auswirkung der Beratung“, „Erreichbarkeit des Beraters“ sowie „Vorwissen des Mitarbeiters“ in die Analyse ein. Der Einfluss dieser Merkmale auf die Perspektivenfindung hat sich aufgrund der vorherigen Ergebnisse als hoch erwiesen. Prädiktoren sind die zuvor definierten relevanten sechs psychologischen Personenmerkmale zum ersten Messzeitpunkt (vgl. Tabelle 4.4) und die entsprechenden Interaktionsterme zwischen den Beratungsmerkmalen sowie den psychologischen Merkmalen. Abhängige Variable ist die Perspektivenfindung mit den Ausprägungen „Ja“ und „Nein“.

Aufgrund der verschiedenen Skalenniveaus und um Multikollinearität zu vermeiden, werden zunächst alle Prädiktoren sowie Moderatoren z-standardisiert (Bühner & Ziegler, 2009). Die standardisierten psychologischen Personenmerkmale und Beratungsmerkmale gehen zuerst

in die Berechnung ein. Im zweiten Schritt werden die Interaktionsterme als Merkmalsblock aufgenommen. In Tabelle 4.11 sind die Ergebnisse der hierarchischen Regressionsanalyse dargestellt.

Tabelle 4.11: Ergebnisse der hierarchischen Regressionsanalyse als Moderatoranalyse

Schritt	Erklärende Variablen	Chi ²	df	p	-2 Log Likelihood	Nagelkerkes R ²
1	Psychologische Personenmerkmale (6 Prädiktoren) und Beratungsmerkmale (3 Moderatoren)	9.760	9	.370	59.475	.237
2	Interaktionen (+ 18 Produktterme, vollständiges Modell)	45.136	27	.016*	24.099	.793

Anmerkungen: *p < .05; N = 50

Durch die im ersten Schritt eingegangenen psychologischen Personenmerkmale und Beratungsmerkmale wird eine Varianzaufklärung von 23,7 % erreicht. Nach Aufnahme der Interaktionsterme ergibt sich eine signifikante Varianzaufklärung von 79,3 %. Das deutet darauf hin, dass eine Wechselwirkung zwischen den Prädiktoren und Moderatoren bedeutsam zur Varianzaufklärung beiträgt.

Die einzelnen Parameter der statistisch signifikanten Interaktionen sind in Tabelle 4.12 aufgeführt. Eine Übersicht über die Ergebnisse zur Prüfung aller Interaktionen enthält Anhang B. Eine Moderation liegt vor, wenn der B-Koeffizient des Produktterms signifikant ist (Bühner & Ziegler, 2009). Das bedeutet, dass die Ausprägung der Beratungsmerkmale die Höhe des

Zusammenhangs zwischen den erklärenden Variablen und der Perspektivenfindung beeinflusst.

Da nicht-lineare Zusammenhänge auch bei Aufnahme eines Interaktionsterms von einer latenten dritten Variable beeinflusst sein können, sollten die logistischen Regressionskoeffizienten nur in ihrer Wirkungsrichtung interpretiert werden (Best & Wolf, 2010). Für tiefergehende Interpretationen sind weitere Datenanalysen mit ausreichendem Datensatz erforderlich.

Tabelle 4.12: Parameter der statistisch signifikanten Interaktionen aus der Moderatoranalyse

Interaktionen	B	SD	p
Erreichbarkeit des Beraters x Selbstkompetenz	26.954	14.013	.054 ⁺
Erreichbarkeit des Beraters x Leistungsorientierung	33.023	17.206	.055 ⁺
Erreichbarkeit des Beraters x Bedeutsamkeit der Arbeit	-22.721	11.835	.055 ⁺
Erreichbarkeit des Beraters x Bedeutsamkeit der Perspektivenfindung	14.697	7.990	.066 ⁺
Auswirkung der Beratung x Leistungsorientierung	38.864	20.687	.060 ⁺
Auswirkung der Beratung x Beruflicher Ehrgeiz	-20.671	12.328	.094 ⁺
Auswirkung der Beratung x psychisches Wohlbefinden	-8.575	4.639	.065 ⁺
Vorwissen des Mitarbeiters x Bedeutsamkeit der Arbeit	-21.496	10.529	.041 ⁺
Vorwissen des Mitarbeiters x Bedeutsamkeit der Perspektivenfindung	29.707	15.075	.049 ⁺
Vorwissen des Mitarbeiters x psychisches Wohlbefinden	18.312	9.067	.043 ⁺

Anmerkungen: *p < .05, ⁺p < .10; N = 50

Bei den Variablen „Erreichbarkeit des Beraters“ und „Auswirkung der Beratung“ zeigt sich ein tendenziell moderierender Einfluss auf den Zusammenhang zwischen den psychologischen Personenmerkmalen und der Perspektivenfindung.

Eine höhere Ausprägung in den Interaktionen „Erreichbarkeit des Beraters x Selbstkompetenz“ ($\beta = 26.95$, $p < .10$), „Erreichbarkeit des Beraters x Leistungsorientierung“ ($\beta = 33.02$, $p < .10$), „Erreichbarkeit des Beraters x Bedeutsamkeit der Perspektivenfindung“ ($\beta = 14.70$, $p < .10$) sowie „Auswirkung der Beratung x Leistungsorientierung“ ($\beta = 38.86$, $p < .10$) hängt zusammen mit einer erhöhten Wahrscheinlichkeit der Perspektivenfindung. Dagegen ist ein Anstieg in den Interaktionen „Erreichbarkeit des Beraters x Bedeutsamkeit der Arbeit“ ($\beta = -22.72$, $p < .10$), „Auswirkung der Beratung x beruflicher Ehrgeiz“ ($\beta = -20.67$, $p < .10$) sowie „Auswirkung der Beratung x psychisches Wohlbefinden“ ($\beta = -8.58$, $p < .10$) mit einer sinkenden Wahrscheinlichkeit verbunden, eine Perspektive zu finden.

Das Beratungsmerkmal „Vorwissen des Mitarbeiters“ erweist sich als signifikanter Moderator auf den Zusammenhang zwischen der späteren Perspektivenfindung mit den psychologischen Merkmalen „Bedeutsamkeit der Arbeit“ ($\beta = -21.50$, $p < .05$), „Bedeutsamkeit der Perspektivenfindung“ ($\beta = 29.71$, $p < .05$) sowie „psychisches Wohlbefinden“ ($\beta = 18.31$, $p < .05$). Eine Erhöhung beider Merkmalsausprägungen in den Interaktionen „Vorwissen des Mitarbeiters x Bedeutsamkeit der Perspektivenfindung“ sowie „Vorwissen des Mitarbeiters x psychisches Wohlbefinden“ führt zu einer steigenden Wahrscheinlichkeit, eine neue Perspektive zu finden. Eine Verbesserung des Vorwissens des Mitarbeiters bei gleichzeitigem Anstieg der Bedeutsamkeit der Arbeit hängt mit einer sinkenden Wahrscheinlichkeit der Perspektivenfindung zusammen.

Zusammengefasst für die Hypothese 3a kann festgestellt werden, dass der Zusammenhang zwischen den psychologischen Personenmerkmalen und der Perspektivenfindung durch die Beratungsmerkmale beeinflusst wird.

4.4 Unterschiede zwischen Personen im Outplacement und Teilnehmern einer beruflichen Qualifizierung

Um zu überprüfen, ob sich Personen in einem Outplacement stärker positiv in ihren psychologischen Merkmalen verändern als Teilnehmer einer beruflichen Qualifizierungsmaßnahme, wird eine multivariate zweifaktorielle

Varianzanalyse mit Messwiederholung berechnet. Als Faktoren gehen die Zugehörigkeit zu einer Beratungsmaßnahme sowie der Messzeitpunkt in die Analyse ein. Die zwei Zeitpunkte, an denen die psychologischen Personenmerkmale erfasst wurden, bilden den zweistufigen Messwiederholungsfaktor. Zunächst werden die Ergebnisse betrachtet, die sich auf die generellen Unterschiede zwischen den beiden Gruppen über beide Messzeitpunkte beziehen. Der Haupteffekt der Messwiederholung sowie der Wechselwirkungseffekt von Zeit und Gruppe werden anschließend dargestellt.

4.4.1 Generelle Gruppenunterschiede in den psychologischen Personenmerkmalen

Zur näheren Betrachtung des Haupteffektes der Gruppenzugehörigkeit wird der Test der Zwischensubjekteffekte aus der multivariaten Varianzanalyse herangezogen (vgl. Tabelle 4.13). In allen psychologischen Personenmerkmalen gibt es generelle Gruppenunterschiede zwischen den Personen im Outplacement und den Teilnehmern in der Berufsqualifizierung über beide Messzeitpunkte hinweg ($F(1, 40) = 4.54$; $p < .01$; $\eta^2 = .58$).

Tabelle 4.13: Mittelwertsvergleiche der psychologischen Personenmerkmale in den beiden Beratungsgruppen zu den beiden Messzeitpunkten

Psychologisches Personen- merkmal		M		SD		F	p
		t ₁	t ₂	t ₁	t ₂		
Selbstkompetenz	EG	79.30	78.25	9.79	10.02	3.943	.054 ⁺
	KG	71.61	69.54	13.54	13.82		
Eigeninitiative	EG	4.73	4.60	0.54	0.55	2.172	.149
	KG	4.33	4.29	0.85	0.69		
Selbstwirksamkeits- erwartung	EG	4.55	4.78	0.56	0.54	12.445	.001 [*]
	KG	4.07	4.04	0.45	0.59		
Leistungsorientierung	EG	3.68	3.74	0.69	0.51	3.840	.057 ⁺
	KG	4.22	4.12	0.74	0.85		

Anmerkungen: EG = Personen im Outplacement mit N=11; KG = Personen in der beruflichen Qualifizierung mit N=40; * $p < .05$, ⁺ $p < .10$; N = 40

Tabelle 4.13 (Fortsetzung): Mittelwertvergleiche der psychologischen Personenmerkmale in den beiden Beratungsgruppen zu den beiden Messzeitpunkten

Lernorientierung	EG	4.85	4.95	0.55	0.53	3.210	.081 ⁺
	KG	4.64	4.51	0.61	0.62		
Bedeutsamkeit der Arbeit	EG	2.83	2.56	0.76	0.74	2.221	.144
	KG	3.20	3.10	1.09	0.98		
Bedeutsamkeit der Perspektivenfindung	EG	4.59	4.21	0.71	0.62	2.860	.099 ⁺
	KG	3.99	3.59	1.27	1.17		
Beruflicher Ehrgeiz	EG	4.05	3.86	0.82	1.03	.378	.542
	KG	3.72	3.73	1.19	1.09		
Psychisches Wohlbefinden	EG	4.20	4.24	0.93	0.42	3.505	.069 ⁺
	KG	4.69	4.63	0.97	0.82		

Anmerkungen: EG = Personen im Outplacement mit N=11; KG = Personen in der beruflichen Qualifizierung mit N=40; *p < .05, ⁺p < .10; N = 40

Die Teilnehmer der beruflichen Qualifizierung und die Personen im Outplacement unterscheiden sich signifikant voneinander in ihrer Selbstwirksamkeitserwartung ($F(1, 40) = 12.45$; $p < .05$) über beide Messzeitpunkte hinweg. Die Selbstwirksamkeitserwartung der Personen im Outplacement ist gegenüber den Teilnehmern in der Berufsqualifizierung im Mittel höher. Bei den Merkmalen „Selbstkompetenz“ ($F(1, 40) = 3.94$; $p < .10$), „Leistungsorientierung“ ($F(1, 40) = 3.36$; $p < .10$), „Lernorientierung“ ($F(1, 40) = 3.21$; $p < .10$), „Bedeutsamkeit der Perspektivenfindung“ ($F(1, 40) = 2.86$; $p < .10$) sowie „psychisches Wohlbefinden“ ($F(1, 40) = 3.51$; $p < .10$) zeigen sich Gruppenunterschiede über beide Messzeitpunkte auf dem 10 %-Niveau. Die Outplacementgruppe zeichnet sich im Gegensatz zu den Personen in der Berufsqualifizierung durch höhere Mittelwerte in der Selbstkompetenz, der Lernorientierung sowie der Bedeutsamkeit der Perspektivenfindung aus. Die Teilnehmer der beruflichen Qualifizierung geben im Vergleich zu den Outplacementteilnehmern im Mittel eine höhere Leistungsorientierung und ein besseres psychisches Wohlbefinden an.

4.4.2 Zeitliche Veränderungen der Gruppenunterschiede in den psychologischen Personenmerkmalen

Um überprüfen zu können, in wieweit sich die Gruppen in ihren psychologischen Merkmalen vom ersten zum zweiten Messzeitpunkt verändert haben, werden die Tests der Innersubjekteffekte aus der multivariaten Varianzanalyse mit Messwiederholung betrachtet. Tabelle 4.14 enthält die entsprechenden Parameter der Effekte innerhalb der Personen, die auf die Messwiederholung sowie die Interaktion zwischen der Messwiederholung und der Zugehörigkeit zu einer der beiden Beratungsgruppen zurückzuführen sind.

Tabelle 4.14: Parameter des Haupteffektes „Messwiederholung“ und dessen Wechselwirkung mit dem Faktor „Gruppenzugehörigkeit“

Effekte	F	df	p	η^2
Zeit x Selbstkompetenz	.700	1	.408	.018
Zeit x Eigeninitiative	1.040	1	.314	.027
Zeit x Selbstwirksamkeitserwartung	1.960	1	.170	.049
Zeit x Leistungsorientierung	.024	1	.879	.001
Zeit x Lernorientierung	.028	1	.868	.001
Zeit x Bedeutsamkeit der Arbeit	1.293	1	.263	.033
Zeit x Bedeutsamkeit der Perspektivenfindung	7.437	1	.010*	.164
Zeit x Beruflicher Ehrgeiz	.865	1	.358	.022
Zeit x Psychisches Wohlbefinden	.003	1	.956	.000
Zeit x Gruppe x Selbstkompetenz	.074	1	.786	.002
Zeit x Gruppe x Eigeninitiative	.251	1	.619	.007
Zeit x Gruppe x Selbstwirksamkeitserwartung	3.061	1	.088 ⁺	.075
Zeit x Gruppe x Leistungsorientierung	.374	1	.544	.010

Anmerkungen: Zeit = Messwiederholungsfaktor; Gruppe = Faktor Beratungsgruppe; * $p < .05$, ⁺ $p < .10$; N = 40

Tabelle 4.14 (Fortsetzung): Parameter des Haupteffektes „Messwiederholung“ und dessen Wechselwirkung mit dem Faktor „Gruppenzugehörigkeit“

Zeit x Gruppe x Lernorientierung	1.295	1	.262	.033
Zeit x Gruppe x Bedeutsamkeit der Arbeit	.294	1	.591	.008
Zeit x Gruppe x Bedeutsamkeit der Perspektivenfindung	.008	1	.927	.000
Zeit x Gruppe x Beruflicher Ehrgeiz	.982	1	.328	.025
Zeit x Gruppe x Psychisches Wohlbefinden	.055	1	.817	.001

Anmerkungen: Zeit = Messwiederholungsfaktor; Gruppe = Faktor Beratungsgruppe; * $p < .05$, † $p < .10$; N = 40

Die Interaktion zwischen der Messwiederholung und der Bedeutsamkeit der Perspektivenfindung erweist sich als signifikant ($F(1, 40) = 7.44$; $p < .05$; $\eta^2 = .16$). Zwischen Messwiederholung, Gruppenzugehörigkeit und Selbstwirksamkeitserwartung ergibt sich eine tendenzielle Wechselwirkung ($F(1, 40) = 3.06$; $p < .10$; $\eta^2 = .08$).

Die Wechselwirkungsdiagramme der einzelnen psychologischen Personenmerkmale geben weitere Hinweise auf die Art der Interaktionen.

Selbstkompetenz

Die Teilnehmer im Outplacement unterschieden sich tendenziell von den Personen in der Berufsqualifizierung in ihrer Selbstkompetenz ($F(1, 40) = 3.94$; $p < .10$). Beide Gruppen geben eine verminderte Selbstkompetenz vom ersten zum zweiten Messzeitpunkt an. Die Wechselwirkung von „Zeit x Selbstkompetenz“ ist nicht signifikant ($F(1, 40) = .70$; $p = n.s.$). Das zeigt sich in der Rangordnung der Gruppen, die über beide Messzeitpunkte gleich ausfällt (vgl. Abbildung 4.1). Es handelt sich daher um einen signifikanten Haupteffekt der Gruppenzugehörigkeit auf dem 10 %-Fehlerniveau. Zu beiden Messzeitpunkten liegt die Selbstkompetenz der Personen im Outplacement höher als bei den Teilnehmern der beruflichen Qualifizierung.

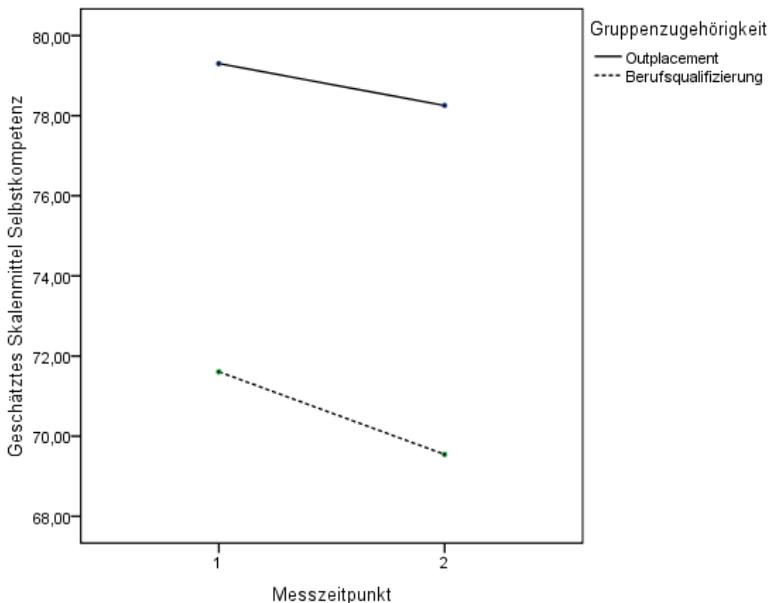


Abbildung 4.1: Wechselwirkung von Selbstkompetenz und Gruppenzugehörigkeit über beide Messzeitpunkte

Eigeninitiative

In dem Merkmal Eigeninitiative zeigen beide Gruppen verminderte Werte vom ersten zum zweiten Messzeitpunkt (vgl. Abbildung 4.2). Dieser Messwiederholungseffekt kann statistisch nicht abgesichert werden ($F(1, 40) = 1.04$; $p = \text{n.s.}$). Auch der Haupteffekt der Gruppenzugehörigkeit ist statistisch nicht nachweisbar. Über beide Messzeitpunkte hinweg unterscheiden sich die Outplacementteilnehmer von den Personen in der Berufsqualifizierung in ihrer Eigeninitiative nicht signifikant voneinander ($F(1, 40) = 2.17$; $p = \text{n.s.}$).

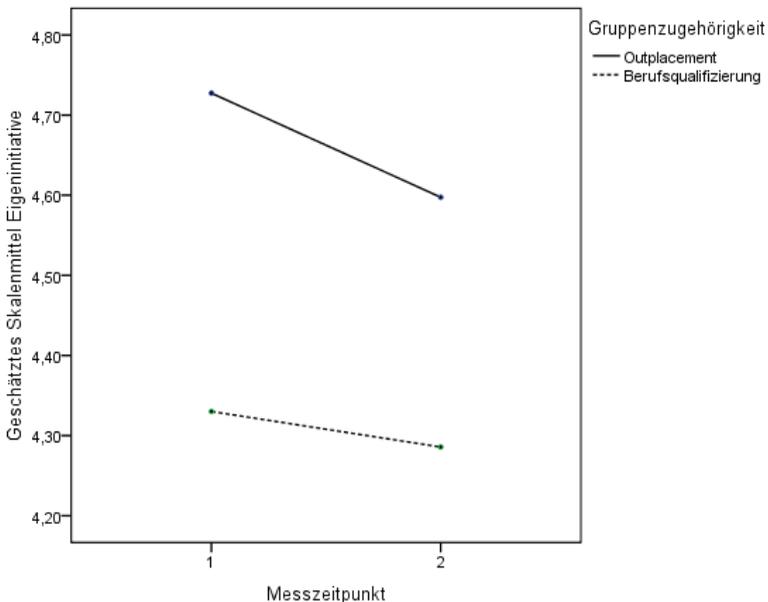


Abbildung 4.2: Wechselwirkung von Eigeninitiative und Gruppenzugehörigkeit über beide Messzeitpunkte

Selbstwirksamkeitserwartung

Die Personen im Outplacement unterscheiden sich in ihrer Selbstwirksamkeitserwartung deutlich von den Teilnehmern der Berufsqualifizierung (vgl. Abbildung 4.3). Die Selbstwirksamkeitserwartung der Outplacementteilnehmer ist gemittelt über beide Messzeitpunkte signifikant höher als bei den Personen in der beruflichen Qualifizierung ($F(1, 40) = 12.45$; $p < .01$). Die Outplacementgruppe verbessert sich in ihrer Selbstwirksamkeitserwartung vom ersten zum zweiten Messzeitpunkt. Eine geringe Verschlechterung in der Selbstwirksamkeitserwartung zeigt sich bei den Personen in der Berufsqualifizierung zum zweiten Messzeitpunkt. Die Wechselwirkung von „Zeit x Gruppe x Selbstwirksamkeitserwartung“ kann auf dem 10%-Fehlerniveau bestätigt werden ($F(1, 40) = 3.06$; $p < .10$). Die Verbesserung in der Selbstwirksamkeitserwartung fällt in der Outplacementgruppe höher aus als bei den Personen in der Berufsqualifizierung.

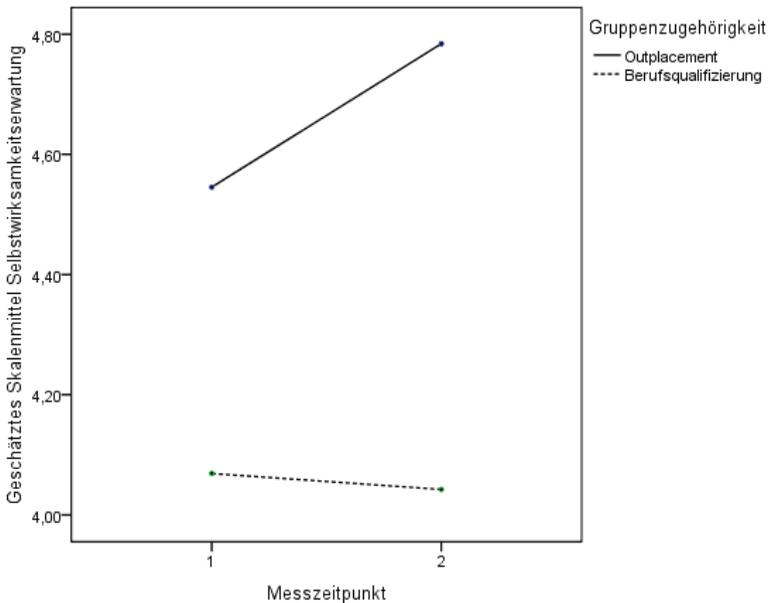


Abbildung 4.3: Wechselwirkung von Selbstwirksamkeitserwartung und Gruppenzugehörigkeit über beide Messzeitpunkte

Leistungsorientierung

In dem Merkmal Leistungsorientierung unterscheiden sich die beiden Gruppen tendenziell voneinander (vgl. Abbildung 4.4). Gemittelt über beide Messzeitpunkte liegt die Leistungsorientierung bei den Teilnehmern in der Berufsqualifizierung höher als bei den Outplacementteilnehmern ($F(1, 40) = 3.84$; $p < .10$). Die Personen in der beruflichen Qualifizierung geben eine verminderte Leistungsorientierung vom ersten zum zweiten Messzeitpunkt an, während die Outplacementteilnehmer von einer Erhöhung ihrer Leistungsorientierung berichten. Die Wechselwirkung von „Zeit x Gruppe x Leistungsorientierung“ ($F(1, 40) = .37$; $p = \text{n.s.}$) sowie der Messwiederholungseffekt ($F(1, 40) = .02$; $p = \text{n.s.}$) sind nicht signifikant.

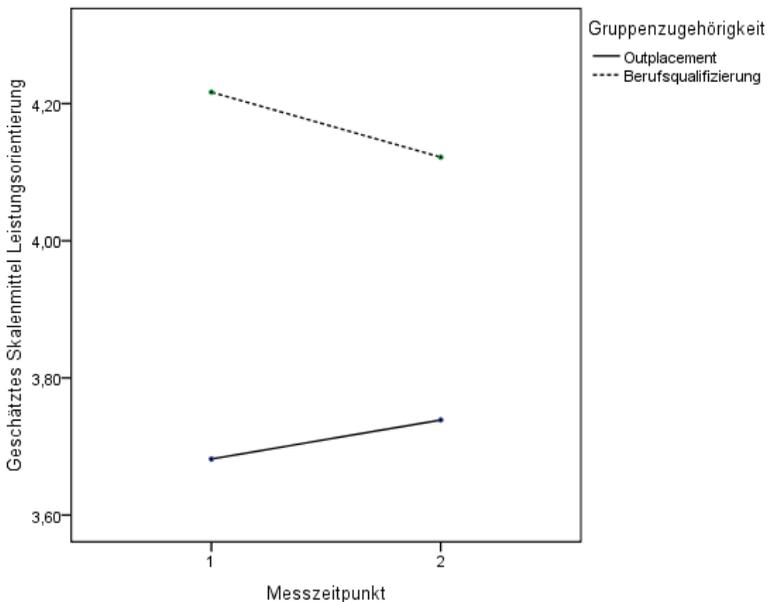


Abbildung 4.4: Wechselwirkung von Leistungsorientierung und Gruppenzugehörigkeit über beide Messzeitpunkte

Lernorientierung

Die Outplacementteilnehmer unterscheiden sich in ihrer Lernorientierung von den Personen im Outplacement (vgl. Abbildung 4.5). Über beide Messzeitpunkte hinweg liegt die Lernorientierung bei der Outplacementgruppe höher als bei den Teilnehmern in der Berufsqualifizierung. Der Haupteffekt der Gruppenzugehörigkeit ist auf dem 10 %-Niveau signifikant ($F(1, 40) = 3.21; p < .10$). In der Outplacementgruppe steigt die Lernorientierung vom ersten zum zweiten Erhebungszeitpunkt an. Bei den Personen in der Berufsqualifizierung sinkt die Lernorientierung im Messverlauf. Der Messwiederholungseffekt ($F(1, 40) = .03; p = \text{n.s.}$) sowie die Wechselwirkung von „Zeit x Gruppe x Lernorientierung“ ($F(1, 40) = 1.3; p = \text{n.s.}$) können statistisch nicht abgesichert werden.

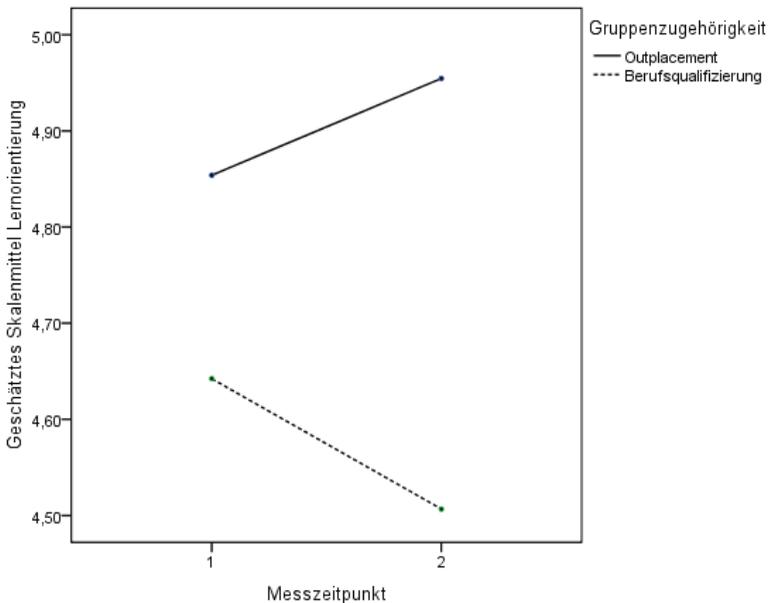


Abbildung 4.5: Wechselwirkung von Lernorientierung und Gruppenzugehörigkeit über beide Messzeitpunkte

Bedeutsamkeit der Arbeit

Die Teilnehmer im Outplacement schätzen die Bedeutsamkeit ihrer Arbeit über beide Messzeitpunkte hinweg niedriger ein als die Personen in der beruflichen Qualifizierung (vgl. Abbildung 4.6). Der Haupteffekt der Gruppenzugehörigkeit in dem Merkmal „Bedeutsamkeit der Arbeit“ kann statistisch nicht nachgewiesen werden ($F(1, 40) = 2.22$; $p = n.s.$). In beiden Gruppen sinkt die Bedeutsamkeit der Arbeit vom ersten zum zweiten Messzeitpunkt. Der Messwiederholungseffekt kann ebenfalls in beiden Gruppen statistisch nicht abgesichert werden ($F(1, 40) = 1.29$; $p = n.s.$).

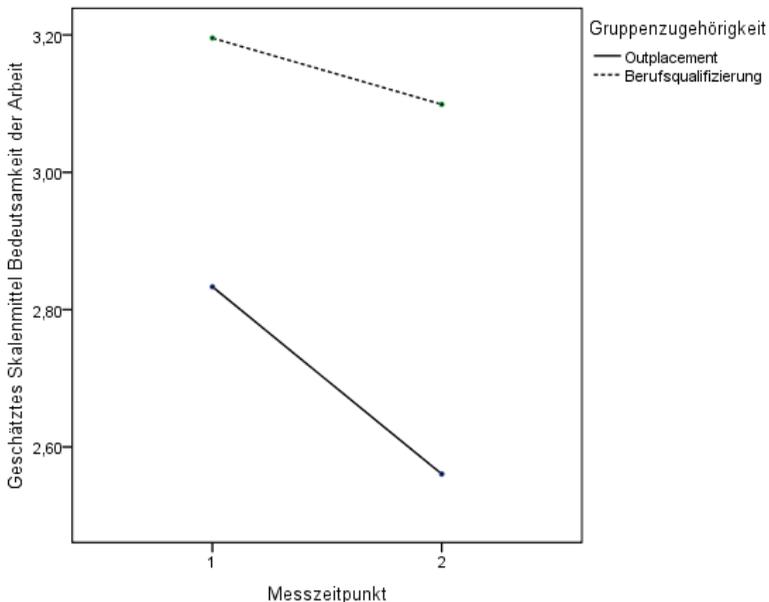


Abbildung 4.6: Wechselwirkung von Bedeutsamkeit der Arbeit und Gruppen-zugehörigkeit über beide Messzeitpunkte

Bedeutsamkeit der Perspektivenfindung

In dem Merkmal „Bedeutsamkeit der Perspektivenfindung“ unterscheiden sich die Outplacementteilnehmern tendenziell von den Personen in der Berufsqualifizierung (vgl. Abbildung 4.7). Der Haupteffekt der Gruppenzugehörigkeit ist auf dem 10 %-Fehlerniveau signifikant ($F(1, 40) = 3.21$; $p < .10$). Die Outplacementgruppe weist bei beiden Messzeitpunkten eine höhere Bedeutsamkeit der Perspektivenfindung gegenüber den Teilnehmern der Berufsqualifizierung auf. Bei beiden Gruppen ist eine Abnahme der Bedeutsamkeit der Perspektivenfindung vom ersten zum zweiten Messzeitpunkt zu verzeichnen. Der Messwiederholungseffekt erweist sich als signifikant ($F(1, 40) = 2.86$; $p < .05$).

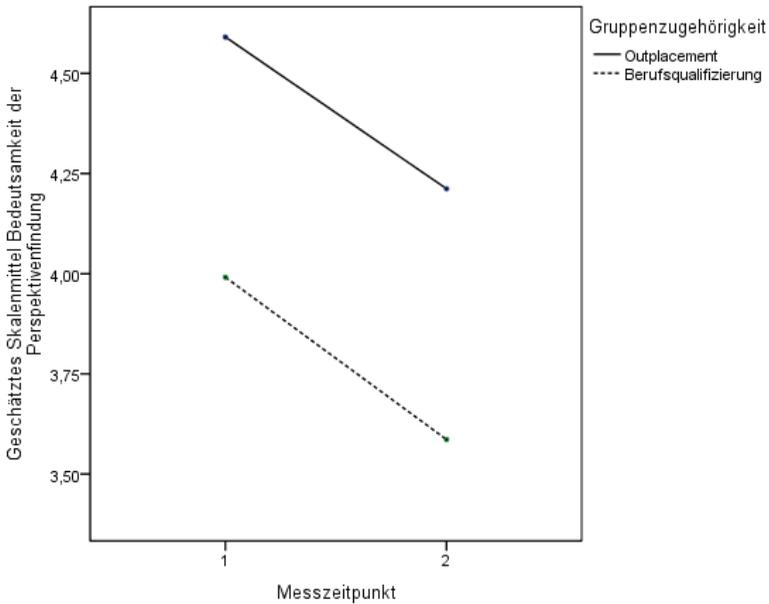


Abbildung 4.7: Wechselwirkung von Bedeutsamkeit der Perspektivenfindung und Gruppenzugehörigkeit über beide Messzeitpunkte

Beruflicher Ehrgeiz

Die Personen im Outplacement und die Teilnehmer der beruflichen Qualifizierung unterscheiden sich hinsichtlich ihres beruflichen Ehrgeizes nicht generell voneinander (vgl. Abbildung 4.8). Der Effekt der Gruppenzugehörigkeit ist statistisch nicht bedeutsam ($F(1, 40) = .38$; $p = n.s.$). Bei den Outplacementteilnehmern zeigt sich eine deutliche Abnahme des beruflichen Ehrgeizes vom ersten zum zweiten Messzeitpunkt. Bei den Personen in der Berufsqualifizierung steigt der berufliche Ehrgeiz geringfügig an. Die Wechselwirkung von „Zeit x Gruppenzugehörigkeit x Beruflicher Ehrgeiz“ ist nicht signifikant ($F(1, 40) = .98$; $p = n.s.$). Ein Messwiederholungseffekt liegt ebenfalls nicht vor ($F(1, 40) = .87$; $p = n.s.$).

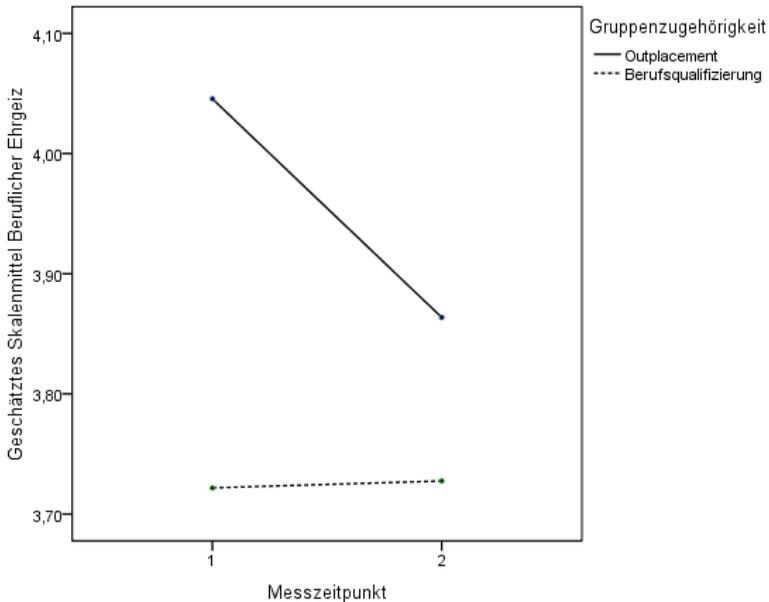


Abbildung 4.8: Wechselwirkung von Beruflichem Ehrgeiz und Gruppenzugehörigkeit über beide Messzeitpunkte

Psychisches Wohlbefinden

In ihrem psychischen Wohlbefinden unterscheiden sich die Teilnehmer im Outplacement tendenziell von den Personen in der beruflichen Qualifizierung (vgl. Abbildung 4.9). Über beide Messzeitpunkte hinweg ist das psychische Wohlbefinden bei den Personen in der Berufsqualifizierung höher als bei den Outplacementteilnehmern ($F(1, 40) = 3.51$; $p < .10$). Bei den Teilnehmern der Berufsqualifizierung ist eine Abnahme des psychischen Wohlbefindens vom ersten zum zweiten Messzeitpunkt erkennbar. In der Outplacementgruppe zeigt sich eine Erhöhung des psychischen Wohlbefindens im Zeitverlauf. Ein Messwiederholungseffekt hinsichtlich des Merkmals „Psychisches Wohlbefinden“ kann statistisch nicht nachgewiesen werden ($F(1, 40) = .00$; $p = \text{n.s.}$). Die Wechselwirkung von „Zeit x Gruppenzugehörigkeit x Psychisches Wohlbefinden“ ist ebenfalls nicht bedeutsam ($F(1, 40) = .06$; $p = \text{n.s.}$).

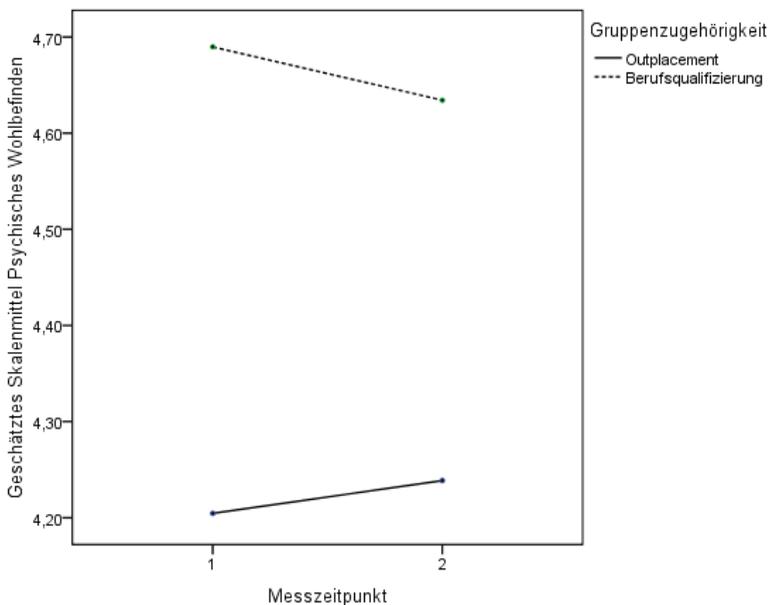


Abbildung 4.9: Wechselwirkung von Psychischem Wohlbefinden und Gruppenzugehörigkeit über beide Messzeitpunkte

Zusammengefasst lassen sich generelle Unterschiede über beide Messzeitpunkte zwischen Personen im Outplacement und Teilnehmern der Berufsqualifizierung in den Merkmalen Selbstkompetenz, Selbstwirksamkeitserwartung, Leistungsorientierung, Lernorientierung, Bedeutsamkeit der Perspektivenfindung sowie psychischem Wohlbefinden feststellen.

Ein Haupteffekt der Messwiederholung kann nur in dem Merkmal Bedeutsamkeit der Perspektivenfindung nachgewiesen werden. In beiden Untersuchungsgruppen nimmt die Bedeutsamkeit der Perspektivenfindung vom ersten zum zweiten Messzeitpunkt ab.

In einem Merkmal zeigt sich eine bedeutsame Wechselwirkung mit dem Messwiederholungsfaktor und der Gruppenzugehörigkeit. Die Personen im Outplacement zeigen eine stärkere Zunahme an Selbstwirksamkeitserwartung im Zeitverlauf als die Personen in der beruflichen Qualifizierung.

Für die Beantwortung der Hypothese 3b ergibt sich, dass sich die Personen im Outplacement stärker positiv verändern als die Personen in der Berufsqualifizierung. Die Selbstwirksamkeitserwartung der Personen im Outplacement erhöht sich deutlich stärker als bei den Teilnehmern der beruflichen Qualifizierung.

5. Diskussion

Die Ergebnisse werden im Folgenden bezogen auf die einzelnen Fragestellungen diskutiert und in Bezug zu dem in Kapitel 2 dargestellten theoretischen Rahmen gesetzt. Abschließend werden die Einschränkungen dieser Studie erläutert und ein Ausblick auf weitere Forschungsmöglichkeiten sowie Empfehlungen für die Praxis gegeben.

5.1 Diskussion der Fragestellungen

5.1.1 Unterscheiden sich Personen mit neuer Perspektive von Personen ohne neue Perspektive zu Beginn des Beratungsprozesses?

Die erste Hypothese ging davon aus, dass sich die Outplacementteilnehmer mit einer neuen Perspektive bereits zu Beginn der Beratung von den Personen im Outplacement unterscheiden, die noch keine neue Perspektive gefunden haben. Erwartet wurde, dass die Perspektivfinder im Vergleich zu den Personen ohne neue Perspektive zu Beratungsbeginn über die günstigeren soziodemografischen und psychologischen Merkmale verfügen. Diese Hypothese konnte zum Teil bestätigt werden.

Soziodemografische Personenmerkmale

Aufgrund der bisherigen Forschungsbefunde (vgl. Pavlova & Silbereisen, 2012; Schreyer, 2000) wurde vermutet, dass die Perspektivfinder jünger, eher männlichen Geschlechts sind und über eine höhere Schul- sowie Berufsqualifikation verfügen. Der qualitative Vergleich spricht für diese Annahme. Statistisch nachweisbare Unterschiede zwischen den Perspektivfindern und den Personen ohne neue Perspektive lassen sich jedoch zu Beratungsbeginn nicht in den Merkmalen Alter sowie Schul- und Berufsqualifikation feststellen. Entgegen der Erwartungen sind die Perspektivfinder tendenziell eher weiblich.

Ähnliche Ergebnisse zeigten sich in der Längsschnittstudie von Fritsch (2003). Bei 211 Arbeitssuchenden wurden die Einflussfaktoren der Wiederbeschäftigung an drei Messzeitpunkten untersucht. Keine Effekte auf die spätere Wiederbeschäftigung fanden sich bei den Merkmalen Geschlecht, Alter, Familienstand und Qualifikationsniveau. Als Gründe für

die fehlenden Zusammenhänge nennt Fritsch (2003) die Homogenität der Stichprobe und die somit fehlende Extremgruppe im oberen Altersbereich. Arbeitssuchende über 55 Jahren weisen eine geringe Wahrscheinlichkeit einer Wiederbeschäftigung auf (Hunt, 2004). In der vorliegenden Untersuchung ist die Altersgruppe der Teilnehmer ab 55 Jahren ebenfalls unterrepräsentiert, was für eine Einschränkung der Studie aufgrund der Homogenität spricht. Weitere methodische Einschränkungen werden in Kapitel 5.2 ausführlich diskutiert.

Eine weitere Ursache für die fehlenden Effekte der soziodemografischen Personenmerkmale auf die Perspektivenfindung könnte sein, dass der Zeitraum zwischen der ersten und zweiten Messung zu kurz bemessen war. Dieser Zeitraum von vier bis fünf Monaten ist möglicherweise zu gering, um einen Einfluss der soziodemografischen Merkmale auf die Perspektivenfindung festzustellen. Dies deckt sich mit den Befunden von Kirchler (1996), der von einer Dauer der Arbeitslosigkeit von über zwölf Monaten ausgeht, ab der ein Einfluss der soziodemografischen Personenmerkmale auf die Wiederbeschäftigung nachweisbar ist. Kürzere Follow-up Zeiträume in einer Längsschnittstudie könnten sich eher auf einen schnellen Wiedereinstieg in das Arbeitsleben beziehen als auf einen mittelfristigen Berufsstatus, der von generellen Fähigkeiten, Kenntnissen und Merkmalen der Person abhängt (Abele & Stief, 2001).

Psychologische Personenmerkmale

Angenommen wurde, dass die Personen mit neuer Perspektive gegenüber den Personen ohne neue Perspektive bei Beratungsbeginn über ein höheres Ausmaß an Selbstkompetenz, Selbstwirksamkeitserwartung, psychisches Wohlbefinden, beruflichen Ehrgeiz, Eigeninitiative sowie Lern- und Leistungsorientierung verfügen. Weiterhin wurde vermutet, dass die Gruppe der Perspektivfinder bereits zu Beginn die Bedeutsamkeit ihrer Arbeit und Perspektivenfindung größer einschätzen. Diese Hypothese konnte teilweise bestätigt werden.

Tendenzielle Gruppenunterschiede zeigen sich in dem Merkmal Selbstkompetenz in einer Kompetenzfacette. Die Perspektivfinder verfügen bereits bei Beratungsbeginn über das höhere Ausmaß an Eigeninitiative

und Verantwortungsübernahme für das eigene Handeln. Vergleichbare Längsschnittstudien kommen zu ähnlichen Ergebnissen (vgl. Abele & Stief, 2001; Frese et al., 2002). Das aktive und eigenverantwortliche Handeln bei der Suche nach einer neuen Perspektive begünstigt einen schnellen Ausstieg aus der Erwerbslosigkeit.

In allen anderen psychologischen Personenmerkmalen finden sich keine signifikanten Gruppenunterschiede. Auch hier ist denkbar, dass sich der Einfluss der psychologischen Personenmerkmale auf die Perspektivenfindung der Person erst nach länger anhaltender Dauer der Erwerbslosigkeit zeigt. Möglicherweise sind andere Einflussfaktoren wie überzeugende Bewerbungsunterlagen und Berufserfahrung gerade zu Beginn der Perspektivensuche bedeutender als beruflicher Ehrgeiz oder Leistungsorientierung.

5.1.2 Lässt sich die zukünftige Perspektivenfindung vorhersagen?

Mit der zweiten Hypothese wurde postuliert, dass soziodemografische sowie psychologische Personenmerkmale und Merkmale der Beratung die spätere Perspektivenfindung in unterschiedlichem Ausmaß vorhersagen. Diese Vermutung konnte zum größten Teil bestätigt werden. Die spätere Perspektivenfindung lässt sich durch eine Kombination von Personenmerkmalen und Beratungsmerkmalen vorhersagen.

Die Betrachtung der Regressionsanalysen zeigt, dass sich der höchste Zuwachs an Varianzaufklärung durch ein Set von Beratungsmerkmalen und soziodemografischen Merkmalen des Teilnehmers ergibt. Mit dieser Kombination können 74 % der späteren Perspektivenfinder vorhergesagt werden. Durch Hinzunahme der psychologischen Personenmerkmale und damit aller 14 Prädiktoren erhöht sich die Trefferquote nur geringfügig auf 80 %.

Für die Vorhersage der Perspektivenfindung am bedeutungsvollsten erweisen sich die Merkmale „Auswirkung der Beratung“, „Erreichbarkeit des Beraters“ sowie das Geschlecht des Teilnehmers im Outplacement. Bei den Merkmalen „Vorwissen des Mitarbeiters“ und „Lehre“ zeigen sich tendenzielle Einflüsse auf die Perspektivenfindung. Die größte Bedeutung

für die Vorhersage der zukünftigen Perspektivenfindung zeigt sich bei dem Merkmal „Auswirkung der Beratung“. Bei Teilnehmern im Outplacement, die den Empfehlungen des Beraters folgen, lässt sich eher die spätere Perspektivenfindung prognostizieren. Ob die Entscheidungen, die sie aus diesen Empfehlungen ableiten, von ihnen als richtig interpretiert werden, hängt entscheidend von der persönlichen Beziehung zwischen Berater und Teilnehmer ab. Besonders in längeren Beratungsprozessen ist der Aufbau einer Beziehung, die von Vertrauen und Wertschätzung geprägt ist, wichtig für den Beratungserfolg (McLeod, 2004). Der vorliegende Befund bestätigt dies. Auch die Studie von Kauffeld und Hoppe (2010) in der Studien- und Vertriebsberatung kommt zu ähnlichen Ergebnissen. Eine klare Rollenzuordnung und abgestimmte Verantwortlichkeiten zwischen Berater und Klient hängen zusammen mit einem höheren Ausmaß an umgesetzten Maßnahmen, die im Beratungsgespräch festgelegt wurden.

Unklar für die Vorhersage ist die Bedeutung des Merkmals Geschlecht. Hypothesenkonform besteht ein Zusammenhang zwischen der Perspektivenfindung und dem Geschlecht des Outplacementteilnehmers. Diese Korrelation ist jedoch positiv, während in der Regression das Merkmal ein negatives Betagewicht aufweist. Dieser Befund lässt auf einen Suppressionseffekt schließen (vgl. Kapitel 4.2.2). Das Geschlecht hat eine Auswirkung auf die Perspektivenfindung, die aufgrund der vorliegenden Studie nicht spezifiziert werden kann. Für eine genauere Definition bedarf es weiterer Untersuchungen mit größeren Stichproben.

Bei den Beratungsmerkmalen „Vorwissen des Mitarbeiters“, „Erreichbarkeit des Beraters“ sowie dem Personenmerkmal „Lehre“ zeigt sich die Befundlage ebenfalls als nicht eindeutig. Die Regressionen ergeben bei diesen Merkmalen signifikante Beta-Gewichte und damit einen Einfluss auf die Vorhersage der Perspektivenfindung. Keines der Merkmale korreliert signifikant mit der Perspektivenfindung. Der angenommene lineare Zusammenhang zwischen den Beratungsmerkmalen und der Perspektivenfindung besteht daher nicht. Das Ergebnis deutet eher auf einen moderierenden Einfluss dieser Variablen hin, der im Folgenden diskutiert wird.

5.1.3 Welchen Einfluss hat die Beratung innerhalb des Outplacements auf die Perspektivenfindung?

In dieser Fragestellung sollte explorativ untersucht werden, wie die Merkmale der Beratung die Perspektivenfindung der Person beeinflussen. Erwartet wurde, dass die Beratungsmerkmale nicht nur direkt auf die Perspektivenfindung einwirken, sondern den Zusammenhang zwischen den psychologischen Personenmerkmalen und der Perspektivenfindung moderieren. Weiterhin wurde angenommen, dass die Art der Beratungsmaßnahmen einen Einfluss auf die Perspektivenfindung hat.

Beratung als Moderator

Die Hypothese 3a, in der angenommen wurde, dass der Zusammenhang zwischen den psychologischen Personenmerkmalen und der Perspektivenfindung durch die Merkmalen der Beratung beeinflusst wird, konnte bestätigt werden. Durch die Aufnahme der Interaktionen zwischen den sechs relevanten psychologischen Personenmerkmalen und den drei Beratungsmerkmalen kann ein signifikant hoher Varianzanteil von 79 % der Perspektivenfindung erklärt werden. Dabei zeigt sich, dass die Beratungsmerkmale nicht alle gleichermaßen moderierend einwirken. Es ergeben sich bei einzelnen Interaktionen signifikante Zusammenhänge, deren Bedeutung und Wirkungsrichtung im Folgenden diskutiert werden.

Die Erreichbarkeit des Beraters erweist sich als Moderator für die vier psychologischen Personenmerkmale „Bedeutsamkeit der Arbeit“, „Selbstkompetenz“, „Leistungsorientierung“ und „Bedeutsamkeit der Perspektivenfindung“. Aufgrund der geringen Stichprobengröße können die vorliegenden Ergebnisse verlässlich nur in ihrer Wirkungsrichtung interpretiert werden (Best & Wolf, 2010). Eine höhere Ausprägung in den zuletzt genannten drei Interaktionen führt zu einer größeren Wahrscheinlichkeit, eine Perspektive zu finden. Bei dem Merkmal „Bedeutsamkeit der Arbeit“ wirkt sich der Moderator Beratererreichbarkeit negativ auf die Perspektivenfindung aus. Möglicherweise wird ein Outplacementteilnehmer, der sich seiner Stärken nicht bewusst ist und dem die Bedeutung seiner Perspektivensuche unklar ist, stärker von einem Berater profitieren als ein Teilnehmer mit hoher Selbstkompetenz und großem Engagement in die Perspektivenfindung. Dafür spricht auch, dass

sich eine gute Beratererreichbarkeit bei gleichzeitig hoher Bedeutsamkeit der Arbeit für den Mitarbeiter negativ auf dessen Perspektivenfindung auswirkt. Ein Outplacementteilnehmer, der seine Arbeit als wichtig empfindet und damit eine neue Perspektive zu finden hoch einschätzt, wird eventuell weniger Wert auf einen gut erreichbaren Berater legen.

Die Ergebnisse der Untersuchung von Vinokur et al. (2000) bestätigen ebenfalls diese Annahme. Personen mit einem geringen Bewusstsein der eigenen Fähigkeiten und einer niedrigen Motivation zur Arbeitssuche profitierten stärker von den Maßnahmen zur Wiedereingliederung von Arbeitssuchenden als Personen mit großer Arbeitssuchmotivation und hohem Selbstwertgefühl.

Eine moderierende Wirkung zeigt sich auch in dem Merkmal „Auswirkung auf die Beratung“. Die Wirkung dieses Beratungsmerkmals als Moderator erweist sich bei den drei psychologischen Personenmerkmalen „Leistungsorientierung“, „Beruflicher Ehrgeiz“ und „psychisches Wohlbefinden“ als unterschiedlich. Ein ansteigendes Vertrauen in die Empfehlungen des Beraters beeinflusst bei gleichzeitiger Erhöhung der Leistungsorientierung des gekündigten Mitarbeiters die Perspektivenfindung positiv. Personen, die eher bestrebt sind, ein bestimmtes Ergebnis in ihrer Perspektivensuche zu erreichen wie z.B. eine Einladung zum Vorstellungsgespräch und weniger daran Interesse haben, eine neue Kompetenz zu erwerben, scheinen durch das Ausmaß an Vertrauen in die Beraterempfehlungen bei ihrer Perspektivenfindung zu profitieren.

Aufgrund früherer Untersuchungen (vgl. Kidd, Jackson & Hirsh, 2003) wurde davon ausgegangen, dass sich viel Vertrauen in die Beraterempfehlungen auch bei gleichzeitig großem beruflichen Ehrgeiz positiv auf die Perspektivenfindung auswirkt. Entgegen dieser Annahme zeigen die vorliegenden Daten, dass sich ein großes Ausmaß an Vertrauen in den Berater bei Personen mit hohem beruflichen Ehrgeiz eher negativ auf die Perspektivenfindung auswirkt. Beruflich ehrgeizige Outplacementteilnehmer scheinen eher in ihre eigenen Ziele und Handlungsabsichten zu vertrauen als in die Empfehlungen des Beraters. Eine ebenfalls negative moderierende Wirkung des Merkmals „Auswirkung der Beratung“ zeigt sich

bei dem psychischen Wohlbefinden des Outplacementteilnehmers. Ein verbessertes Vertrauen in die Beraterempfehlungen wirkt sich bei Outplacementteilnehmern, die sich gleichzeitig psychisch wohler fühlen, negativ auf die Perspektivenfindung aus. Möglicherweise ziehen Personen, deren mentales Wohlbefinden sich nach dem Verlust der Arbeitsstelle verringert, zu Beginn der Outplacementmaßnahme mehr Nutzen aus der Beratung (vgl. Wanberg, 1997; Frese et al., 2002).

Das Merkmal „Vorwissen des Mitarbeiters“ hat eine moderierende Wirkung auf die drei psychologischen Personenmerkmale „Bedeutsamkeit der Perspektivenfindung“, „psychisches Wohlbefinden“ und „Bedeutsamkeit der Arbeit“. Auch hier zeigt sich die Wirkung als Moderater in beide Richtungen. Eine Zunahme des Vorwissens des Outplacementteilnehmers über entscheidungsrelevante Informationen seiner Perspektivensuche verbunden mit einem verbesserten mentalen Wohlbefinden und einer Erhöhung der Bedeutsamkeit der Perspektivenfindung hängt zusammen mit einer höheren Wahrscheinlichkeit, eine Perspektive zu finden. Eine Person, die sich sicher über ihre Perspektive ist und auch viel Informationen dazu eingeholt hat, wird sich der Bedeutung ihrer Perspektivenfindung auch bewusst sein. Dafür sprechen auch die Ergebnisse der Studie von Wanberg (1997). Ein Zusammenhang zwischen einem geringen mentalen Wohlbefinden und einer proaktiven Jobsuche fand sich nur bei Teilnehmern, die ihre Jobsuchaktivitäten als aussichtslos wahrnahmen.

In Verbindung mit dem Merkmal „Bedeutsamkeit der Arbeit“ führt eine parallele Verbesserung des Vorwissens des Outplacementteilnehmers zu einer verringerten Wahrscheinlichkeit, eine neue Perspektive zu finden. Aufgrund der theoretischen Vorüberlegungen war davon ausgegangen worden, dass eine Klarheit der Ziele und beruflichen Möglichkeiten aufgrund der Beratung die Zielplanung erleichtert (Kidd, Jackson & Hirsh, 2003). Möglicherweise wird die Bedeutung, die der Outplacementteilnehmer seiner Arbeit zuweist, noch von weiteren Faktoren beeinflusst, die eine Perspektivenfindung vorhersagen. Nicht nur die Bindung an ein persönliches Berufsziel scheint für die Zielerreichung von Bedeutung zu sein, sondern auch die Rahmenbedingungen, dieses Ziel zu erreichen (vgl. Maier & Brunstein, 2001).

Abschließend geklärt werden kann die Bedeutung der Beratungsmerkmale als Moderatoren nur in weiteren Untersuchungen mit größeren Stichprobenumfängen. Erst dann können Aussagen darüber gemacht werden, mit welcher Ausprägung des Moderators die psychologischen Personenmerkmale gute Prädiktoren für die Perspektivenfindung sind. Ebenfalls können aufgrund der Heterogenität der Untersuchungsstichprobe weitere Drittvariableneffekte vorhanden sein, die sich auf die Beratungsmerkmale auswirken (vgl. Kapitel 5.2).

Beratungsart als Einflussgröße

Die Hypothese 3b, in der erwartet wurde, dass Teilnehmer einer Outplacementmaßnahme mehr von der Beratung profitieren als Personen in einer beruflichen Qualifizierungsmaßnahme, konnte teilweise bestätigt werden.

In allen psychologischen Merkmalen unterscheiden sich die Outplacementteilnehmer von den Personen in der beruflichen Qualifizierung. Über beide Messzeitpunkte hinweg zeichnen sich die Teilnehmer der Outplacementmaßnahmen durch eine höhere Selbstkompetenz, Selbstwirksamkeitserwartung, Lernorientierung sowie Bedeutsamkeit der Perspektivenfindung aus. Die Leistungsorientierung und das psychische Wohlbefinden liegen über beide Zeitpunkte bei den Outplacementteilnehmern niedriger. Eine mögliche Erklärung für die niedrigeren Werte der zuletzt genannten Personenmerkmale könnte sein, dass die Teilnehmer der Berufsqualifizierung in dieser Untersuchung im Mittel fünf Jahre arbeitslos waren. Diese Personengruppe hat bereits Kenntnisse im Umgang mit der aktuellen Perspektivenfindung aufgrund der Bewerbungsaktivitäten erworben. Auch ist davon auszugehen, dass die Teilnehmer der Berufsqualifizierung sich mental mit ihrer Arbeitslosigkeit auseinandergesetzt haben. Für diese Personen ist es wichtiger, Erfolge aufgrund der Bewerbungsaktivitäten zu erzielen als neues Wissen in diesem Bereich zu erwerben. Im Gegensatz dazu hatten die Outplacementteilnehmer der vorliegenden Studie zum Teil erst kurz vor Beginn der Maßnahme von der Kündigung erfahren und damit wenige Erfahrungen im Umgang mit der Perspektivensuche vorzuweisen.

Im Zeitverlauf zeigt sich in zwei psychologischen Personenmerkmalen ein signifikanter Unterschied vom ersten zum zweiten Messzeitpunkt. In beiden Beratungsgruppen fällt die Bedeutsamkeit der Perspektivenfindung statistisch nachweisbar ab. Die beiden Gruppen unterscheiden sich dabei in ihren Ausgangswerten. Die Outplacementteilnehmer weisen an beiden Messzeitpunkten ihrer Perspektivensuche eine höhere Bedeutung zu als die Teilnehmer der Berufsqualifizierung. Die beiden Gruppen unterscheiden sich im Ausmaß der Abnahme der Bedeutsamkeit nicht signifikant voneinander. Ein Einfluss der Beratungsart ist bei diesem psychologischen Personenmerkmal nicht nachweisbar. Die Abnahme der Bedeutsamkeit der Perspektivenfindung steht auch im Widerspruch zu den anfangs aufgestellten Annahmen (vgl. Kidd, Jackson & Hirsh, 2003; Wanberg, Watt & Rumsey, 1996). Erwartet wurde, dass die Bindung an ein berufliches Ziel durch die Beratung höher wird. Möglicherweise ist der Zeitraum zwischen den Messzeitpunkten zu kurz, um das Ziel mit Unterstützung des Beraters zu konkretisieren. Eine weitere Erklärung könnte sein, dass die Intensität der Perspektivensuche in Wellen verläuft. Dies deckt sich mit der Forschung, dass die Jobsuche anfangs intensiv durchgeführt wird, dann abnimmt, um erste Rückmeldungen aufgrund der Bewerbungsaktivitäten abzuwarten und nach dem Überarbeiten der Strategie mit hoher Intensität wieder fortzuführen (Wanberg, Glomb, Song & Sorenson, 2005). Um die zeitbedingten Unterschiede genauer zu betrachten, müssten weitere Untersuchungen mit mehr als zwei Messzeitpunkten durchgeführt werden.

Für das Merkmal Selbstwirksamkeitserwartung konnte eine Wechselwirkung mit der Zeit und der Beratungsart nachgewiesen werden. Die Personen im Outplacement verbesserten sich in ihrer Selbstwirksamkeitserwartung stärker im Zeitverlauf als die Teilnehmer der beruflichen Qualifikation. Die intensive Beratung innerhalb der Outplacementmaßnahme hat einen signifikanten Einfluss auf die Selbstwirksamkeitserwartung der Teilnehmer. Dieses Ergebnis bestätigt die Befunde aus der Forschung zu Wiederbeschäftigung und Perspektivensuche (z.B. Vuori & Vinokur, 2005). Welches Ausmaß an Selbstwirksamkeitserwartung zu Beginn der Perspektivensuche besonders vorteilhaft ist, muss in Folgeuntersuchungen betrachtet werden.

5.2 Methodische Einschränkungen

Für die Interpretation der Daten müssen folgende methodischen Einschränkungen berücksichtigt werden.

Die vorhandenen Daten wurden anhand einer Gelegenheitsstichprobe von vier Unternehmensberatungen und einem beruflichen Bildungsinstitut erhoben. Die verwendete Stichprobe ist nicht repräsentativ für alle Teilnehmer innerhalb einer Outplacementmaßnahme oder beruflichen Qualifizierung. Generalisierte Aussagen sind aufgrund der fehlenden Repräsentativität und der kleinen Stichprobengröße nicht möglich. Die vorliegende Längsschnittstudie hat daher explorativen Charakter, um Hinweise abzuleiten.

Weiterhin problematisch könnten Selektionseffekte sein, die durch eine Vorselektion der Teilnehmer und Berater entstanden sein könnten. Da die Teilnahme an der Outplacementmaßnahme freiwillig ist, könnten daran insbesondere Personen teilgenommen haben, die aktiv ihre Perspektivensuche angehen und die Outplacementmaßnahme als nützlich empfinden. Die Berater könnten die Teilnahme an der Untersuchung als Bewertung ihrer Beratungstätigkeit wahrgenommen haben und einer Teilnahme nur bei positiver Selbsteinschätzung ihrer Beratungskompetenz zugestimmt haben. Eine Herabsetzung der internen Validität ist dadurch möglich. Aufgrund der Besonderheit der Forschungsfrage wurde die geringere interne Validität zugunsten der höheren externen Validität in Kauf genommen.

Um die Wirksamkeit der Outplacementberatung bewerten zu können, wurde in der vorliegenden Studie eine Kontrollgruppe eingesetzt. Aufgrund des quasiexperimentellen Untersuchungsdesigns können Drittvariableneffekte nicht ausgeschlossen werden (Diekmann, 2010). Auch hier wurde zugunsten einer höheren externen Validität ein Kompromiss erzielt zwischen der Kontrolle möglicher Störvariablen und einer Heterogenität in der Stichprobenszusammensetzung (vgl. Kapitel 5.1.1).

Auch die in den Regressionsanalysen aufgetretenen Suppressionseffekte machen die Interpretation der Ergebnisse schwierig. Erste Hinweise auf

zugrundeliegende Strukturen liefern die vorliegenden Moderatoranalysen. Um weitere Zusammenhänge zwischen den Prädiktoren und der Perspektivenfindung aufzudecken, sind Untersuchungen mit größeren Stichproben erforderlich (vgl. Kapitel 4.2.2). Die vorliegende Forschungsfrage hat sich ausschließlich auf Personenmerkmale und Merkmale der Beratung als Einflussgrößen auf die Perspektivenfindung beschränkt. Die Arbeitsmarktlage ist ein weiterer Einflussfaktor, der je nach Region unterschiedlich ausfallen kann. Möglicherweise haben Personenmerkmale besonders bei ungünstiger Arbeitsmarktlage mehr Bedeutung als bei einer geringen Arbeitslosenquote. In Folgeuntersuchungen, die sich ausschließlich auf Aussagen über die Qualität der Beratung beziehen, sollte daher auf eine homogene Stichprobe bezüglich der soziodemografischen Personenmerkmale wie Alter, Geschlecht, Qualifikation und Wohnort geachtet werden.

Weiterhin diskussionswürdig ist das vorliegende Messintervall zwischen dem ersten und zweiten Messzeitpunkt. Möglicherweise ist das gewählte Zeitintervall von vier bis fünf Monaten zu kurz, um einen Einfluss von soziodemografischen und psychologischen Personenmerkmalen auf die Perspektivenfindung zu erkennen (vgl. Kapitel 5.1.1 und 5.1.3). Wünschenswert, um weitere Effekte aufzudecken, sind daher weitere Untersuchungen mit mehr als zwei Messzeitpunkten und längeren Intervallen.

6. Fazit und Ausblick

Insgesamt können aufgrund der Befunde der vorliegenden Studie verschiedene Einflussfaktoren der Perspektivenfindung definiert werden. Die Merkmale der Beratung haben einen entscheidenden Einfluss auf den Erfolg der Beratung.

Individuelle Unterschiede zwischen den Teilnehmern der Outplacementmaßnahmen spielen bei der Perspektivenfindung eine geringere Rolle als erwartet. Eindeutig begünstigend auf die Perspektivenfindung wirkt sich als psychologisches Merkmal nur die Selbstkompetenz aus. Das Alter und die berufliche Qualifikation zeigten in der vorliegenden Studie zwar Effekte, aber keine statistisch bedeutsamen. Ein Einfluss der individuellen Personenmerkmale auf die Perspektivenfindung, zeigt sich deutlicher in der Kombination mit den Merkmalen der Beratung. Die vorliegenden empirischen Befunde bestätigen die theoretischen Annahmen, dass sich eine Wechselwirkung aus Beratungsmerkmalen und den individuellen Personenmerkmalen erfolgskritisch auf die Perspektivenfindung auswirkt. Trotz teilweise nicht eindeutiger Ergebnisse lässt sich festhalten, dass die Beratungsmerkmale ein bedeutender Einflussfaktor sind. Insbesondere die Qualität der Beratungsbeziehung kann den Erfolg der Beratung beeinflussen. Ein großes Vertrauen in die Empfehlungen des Beraters und die Entscheidungen, die der Klient daraufhin trifft, wirken sich positiv auf dessen Perspektivenfindung aus.

Die Beratungsmerkmale wirken nicht nur als Prädiktoren, sondern beeinflussen die Perspektivenfindung auch moderierend. Bei den psychologischen Personenmerkmalen Selbstkompetenz, Leistungsorientierung und Bedeutsamkeit der Perspektivenfindung zeigt sich ein positiver moderierender Einfluss der Beratungsmerkmale auf die Perspektivenfindung. Entscheidend dabei ist, dass sich nur bei der richtigen Kombination von Beratungsmerkmalen und Personenmerkmalen des Klienten, ein Erfolg einstellt. Nur bei einem Zusammentreffen eines gut erreichbaren Beraters mit einem aktiven Klienten, dem das Erreichen von bestimmten Ergebnissen in seiner Perspektivensuche wichtig ist, werden

ein Vertrauensverhältnis aufgebaut und die Beraterempfehlungen umgesetzt. Wird dagegen ein besonders beruflich ehrgeiziger Klient, der seine Arbeit als sehr wichtig einschätzt, von einem gut erreichbaren Berater unterstützt, wirkt sich diese Beziehung weniger erfolgversprechend auf die Perspektivenfindung aus.

Ein bedeutender Erfolgsfaktor ist daher die Beziehung zwischen Berater und Klient. Wie erwartet hat die Art der Beratungsmaßnahme einen Einfluss auf die Perspektivenfindung. Der Vergleich zwischen einer intensiven Beratung im Outplacement und einer eher fachlichen Unterstützung in der Berufsqualifizierung zeigt Unterschiede in allen psychologischen Personenmerkmalen. In der Outplacementberatung war der Zuwachs an Selbstwirksamkeitserwartung bei den Teilnehmern signifikant höher als in der Gruppe mit Berufsqualifizierung. Dieses Ergebnis deutet ebenfalls daraufhin, dass der Aufbau von Vertrauen in der Beratungsbeziehung bedeutend ist. In einem Beratungssetting, das zur Selbstreflexion mit dem Ziel des Bewusstwerdens der eigenen Stärken und Kompetenzen ausgerichtet ist, profitieren die Klienten mehr als von einer rein fachlichen Beratung.

Aus den bisherigen Ergebnissen lässt sich als praktischer Hinweis für die Gestaltung von Beratungsbeziehungen in Outplacementmaßnahmen ableiten, dass besonderer Wert auf die Zusammensetzung von Berater und Klient gelegt werden sollte. Der Aufbau einer vertrauensvollen Beziehung sollte zu Beginn im Vordergrund stehen, um eine Umsetzung der Beratungsempfehlungen zu fördern und eine realistische Sichtweise des Klienten in seine eigenen Kompetenzen zu ermöglichen. Eine konstante Erreichbarkeit des Beraters scheint gewinnbringend zu sein, jedoch muss gleichzeitig eine Zunahme an Aktivität und Perspektivenorientierung beim Klienten erkennbar sein.

In weiteren längsschnittlichen Studien sollten die vorliegenden Ergebnisse validiert werden. Für detaillierte Aussagen über die Qualität der Beratung sind Folgeuntersuchungen an homogenen Stichproben notwendig, insbesondere um konkrete Handlungsempfehlungen für die Outplacementpraxis ableiten zu können.

Zusammenfassung

Aufgrund der Zunahme an Fusionen, Restrukturierungen und des internationalen Wettbewerbs kommt es in deutschen Unternehmen verstärkt zu Entlassungen von Mitarbeitern. Ein Verlust des Arbeitsplatzes und die Suche nach einer neuen Perspektive stellt für Beschäftigte eher die Regel als die Ausnahme in ihrem Arbeitsleben dar. Um negative Auswirkungen wie Imageverlust und lange Arbeitsrechtsstreitigkeiten zu vermeiden, bieten immer häufiger Arbeitgeber ihren gekündigten Mitarbeitern eine Unterstützung bei der Perspektivensuche in Form eines Outplacements an. Systematische Erfolgskontrollen und standardisierte Evaluationen von Outplacementmaßnahmen sind kaum vorhanden. Das Ziel dieser Arbeit ist es, die relevanten Einflussfaktoren der Perspektivenfindung zu identifizieren und einzuschätzen, welche Bedeutung dabei die Art der Beratungsmaßnahme hat.

In der vorliegenden Studie wurden 83 Personen und 17 Berater innerhalb verschiedener Outplacementprozesse zu Beginn der Outplacementmaßnahme und vier bis fünf Monaten nach dem ersten Messzeitpunkt befragt. Die Kontrollgruppe besteht aus 65 Empfängern von Arbeitslosengeld, die sich in einer beruflichen Weiterqualifizierungsmaßnahme befinden sowie fünf Beratern, die während der Weiterqualifizierung die Betreuung übernehmen.

Die Ergebnisse der logistischen Regressionsanalyse zeigen, dass sich die zukünftige Perspektivenfindung durch eine Kombination von soziodemografischen Personenmerkmalen und Beratungsmerkmalen mit hoher Treffsicherheit vorhersagen lässt. Darüber hinaus zeigt sich, dass die Beratungsmerkmale als Moderatoren die Perspektivenfindung beeinflussen. Dieser moderierende Effekt wirkt sich positiv bei den psychologischen Personenmerkmalen „Selbstkompetenz“, „Leistungsorientierung“ und „Bedeutsamkeit der Perspektivenfindung“ aus. Erfolgskritisch ist dabei die richtige Kombination von Beratungsmerkmalen und Merkmalen des Klienten. Der Vergleich zwischen den beiden Beratungsmaßnahmen zeigt, dass die Selbstwirksamkeit bei den Outplacementteilnehmern stärker zunimmt als bei den Teilnehmern der beruflichen Weiterqualifizierung. Die

Beziehung zwischen dem Berater und dem Klienten kann als bedeutender Erfolgsfaktor für die Perspektivenfindung definiert werden.

Die vorliegenden Ergebnisse liefern Hinweise auf die Zusammenhänge von Perspektivenfindung und Outplacementberatung. Erste Handlungsempfehlungen für die Outplacementpraxis leiten sich daraus ab, um das Ziel der gekündigten Person, die Perspektivenfindung, erreichen zu können. Für die Generalisierbarkeit der Befunde und für spezifische Aussagen über die Beratungsqualität sind Folgeuntersuchungen an homogenen Stichproben notwendig.

Literatur

- Abele, A. E. (2004). Selbstregulationskompetenzen und beruflicher Erfolg. In B. S. Wiese (Hrsg.), *Individuelle Steuerung beruflicher Entwicklung: Kernkompetenzen in der modernen Arbeitswelt* (S. 61-89). Frankfurt a. M.: Campus.
- Abele, A. E. & Stief, M. (2001). Prädiktoren von Akademikererwerbslosigkeit: Ergebnisse der Erlanger Längsschnittstudie zur beruflichen Laufbahnentwicklung von Hochschulabsolventinnen und -absolventen im Vergleich (BELA-E). In J. Zempel, J. Bacher & K. Moser (Hrsg.), *Erwerbslosigkeit: Ursachen, Auswirkungen und Interventionen* (S. 61-82). Opladen: Leske und Budrich.
- Adensam, F., Hofmann, W. & Jaeger, M. (2000). Transfer-Sozialplan mit integriertem Qualifikationskonzept. *management & training*, 10, 26-29.
- Ahlers, H. (2002). Personalfreistellung. In R. Bröckermann & W. Pepels (Hrsg.), *Personalmarketing: Akquisition - Bindung - Freistellung* (S. 191-204). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Aquilanti, T. M. & Leroux, J. (1999). An integrated model of outplacement counselling. *Journal of Employment Counseling*, 36, 177-191.
- Backhaus, K., Erichson, B., Plinke, W. & Weiber, R. (2006). *Multivariate Analysemethoden: Eine anwendungsorientierte Einführung* (11. Aufl.). Berlin: Springer.
- Bamberger, I. & Wrona, T. (2008). Konzeptionen der strategischen Unternehmensberatung. In I. Bamberger (Hrsg.), *Strategische Unternehmensberatung: Konzeption, Prozesse, Methoden* (5. aktual. und erw. Aufl., S. 4-47). Wiesbaden: Gabler.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy - The exercise of control*. New York: W. H. Freeman.
- Berg-Peer, J. (2003). *Outplacement in der Praxis: Trennungsprozesse sozialverträglich gestalten*. Wiesbaden: Gabler.
- Best, H. & Wolf, C. (2010). Logistische Regression. In C. Wolf & H. Best (Hrsg.), *Handbuch der sozialwissenschaftlichen Datenanalyse* (S. 827-854). Wiesbaden: Springer.
- Block, P. (1997). *Erfolgreiches Consulting: Das Berater-Handbuch*. Frankfurt a. M.: Campus.

- Bortz, J. (1993). *Statistik für Sozialwissenschaftler* (4. vollst. überarb. Aufl.). Berlin: Springer.
- Bortz, J. & Döring, N. (2006). *Forschungsmethoden und Evaluation* (4. überarb. Aufl.). Berlin: Springer.
- Brunstein, J. C. & Maier, G. W. (1996). Persönliche Ziele: Ein Überblick zum Stand der Forschung. *Psychologische Rundschau*, 47, 146-160.
- Bühner, M. & Ziegler, M. (2009). *Statistik für Psychologen und Sozialwissenschaftler*. München: Pearson.
- Bundesverband Deutscher Unternehmensberater BDU e.V. (Hrsg.). (2008). *Studie: Outplacementberatung in Deutschland 2007/2008*. Bonn: Bundesverband Deutscher Unternehmensberater.
- Bundesverband Deutscher Unternehmensberater BDU e.V. (Hrsg.). (2010). *Studie: Personalberatung in Deutschland 2009/2010*. Bonn: Bundesverband Deutscher Unternehmensberater.
- Bundesverband Deutscher Unternehmensberater BDU e.V. (Hrsg.). (2013). *Studie: Personalberatung in Deutschland 2012/2013*. Bonn: Bundesverband Deutscher Unternehmensberater.
- Bundesverband Deutscher Unternehmensberater BDU e.V. (Hrsg.). (2014). *Pressemitteilung: BDU-Marktstudie - Outplacementberatung in Deutschland 2012/2013*. Verfügbar unter <http://www.bdu.de/medien/publikationen-print/> [13.08.2014]
- Butterfield, L. D. & Borgen, W. A. (2005). Outplacement counseling from the client's perspective. *Career Development Quarterly*, 53(4), 306-316.
- Button, S. B., Mathieu, J. E. & Zajac, D. M. (1996). Goal orientation in organizational research: A conceptual and empirical foundation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 67 (1), 26-48.
- Creed, P. A., Machin, M. A. & Hicks, R. E. (1999). Improving mental health status and coping abilities for long-term unemployed youth using cognitive-behaviour therapy based training interventions. *Journal of Organizational Behaviour*, 20, 963-978.
- Davy, J. A., Anderson, J. S. & DiMarco, N. (1995). Outcome comparisons of formal outplacement services and informal support. *Human Resource Development Quarterly*, 6 (3), 275-288.

- Devine, K., Reay, T., Stainton, L. & Collins-Nakai, R. (2003). Downsizing outcomes: Better a victim or a survivor? *Human Resource Management, 42* (2), 109-124.
- De Witte, H., Vandoorne, J., Verlinden, R. & De Cuyper, N. (2005). Outplacement and re-employment measures during organizational restructuring in Belgium. *Journal of European Industrial Training, 29* (2), 148-164.
- Diekmann, A. (2010). *Empirische Sozialforschung: Grundlagen, Methoden, Anwendungen*. Reinbek: Rowohlt.
- Diehl, J.M. & Staufenbiel, T. (2007). *Statistik mit SPSS für Windows (Version 15)*. Eschborn: Dietmar Klotz.
- Dincher, R. (2007). *Personalwirtschaft*. Neuenhofen/Pf.: Forschungsstelle für Betriebsführung und Personalmanagement e.V.
- Dundler, A. & Müller, D. (2006). Erwerbsverläufe im Wandel. Ein Leben ohne Arbeitslosigkeit - nur noch Fiktion?. *IAB Kurzbericht, Nr. 27/2006*. Nürnberg: Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesanstalt für Arbeit.
- Eden, D. & Aviram, A. (1993). Self-efficacy training to speed reemployment: Helping people to help themselves. *Journal of Applied Psychology, 78*, 352-360.
- Erber, G. (2014). *Kein Schulden-Abbau: Deutschland hat nicht aus der Krise gelernt*. Verfügbar unter <http://deutsche-wirtschaftsnachrichten.de/2014/05/01/kein-schulden-abbau-deutschland-hat-nicht-aus-der-krise-gelernt/> [23.07.2014]
- Fischer, C. (2001). *Outplacement: Abschied und Neubeginn: Eine Untersuchung zur Qualität der Outplacement-Beratung*. Saarbrücken: Universitäts- und Landesbibliothek.
- Fisseni, H.-J. (1997). *Lehrbuch der psychologischen Diagnostik* (2. überarb. und erw. Aufl.). Göttingen: Hogrefe.
- Fleckhaus, H.-J., Hartmann, F. & Pott, E. (2000). Arbeit statt Abfindung: Qualifizierung als Chance?. *Personalführung, 10*, S. 66-71.
- Frese, M., Fay, D., Hilburger, T., Leng, K. & Tag, A. (1997). The concept of personal initiative: Operationalization, reliability and validity in two German samples. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 70*, 139-161.

- Frese, M., Garman, G., Garmeister, K., Halemba, K., Hortig, A., Pulwitt, T. & Schildbach, S. (2002). Training zur Erhöhung der Eigeninitiative bei Arbeitslosen: Bericht über einen Pilotversuch. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 46 (2), 89 – 97.
- Fretz, B. R. (1981). Evaluating the effectiveness of career interventions. *Journal of Counseling Psychology Monograph*, 28 (1), 77-90.
- Fritsch, A. (2003). *Einflussfaktoren auf die Wiederbeschäftigung von Arbeitssuchenden*. Aachen: Shaker.
- Fritz, W. (1989). Wie: Methoden und Instrumente des Outplacements. In D. Schulz, W. Fritz, D. Schuppert, L.J. Seiwert & I. Walsh (Hrsg.), *Outplacement: Personalfreisetzung und Karrierestrategie* (S. 45-107). Wiesbaden: Gabler.
- Frost, T. F. & Clayson, D. E. (1991). The measurement of self-esteem, stress-related life events, and locus of control among unemployed and employed blue-collar workers. *Journal of Applied Social Psychology*, 21 (17), 1402-1417.
- Garcia-Ramirez, M., Martinez, M. F., Balcazar, F. E., Suarez-Balcazar, Y., Albar, M.-J., Dominguez, E. & Santolaya, F. J. (2005). Psychological empowerment and social support factors associated with the employment status of immigrant welfare recipients. *Journal of Community Psychology*, 33 (6), 673-690.
- Haari, R. (1999). Was leistet das Gruppen-Outplacement?. *Grundlagen der Weiterbildung*, 10 (4), S. 170-173.
- Hacker, W. (1998). *Allgemeine Arbeitspsychologie: Psychische Regulation von Arbeitstätigkeiten*. Bern: Huber.
- Heizmann, S. (2003). *Outplacement: Die Praxis der integrierten Beratung*. Bern: Huber.
- Herr, E. L., Cramer, S. H. & Niles, S. G. (2004). *Career guidance and counseling through the lifespan* (6th Ed.). Boston: Pearson.
- Hofmann, W. (2001). Outplacement: Chancen und Potenziale eines Konzeptes gegen drohende Erwerbslosigkeit. In Zempel, J., Bacher, J. & Moser, K. (Hrsg.), *Erwerbslosigkeit: Ursachen, Auswirkungen und Interventionen. Psychologie sozialer Ungleichheit* (Band 12). Opladen: Leske und Budrich.

- Hoppe, D. & Kauffeld, S. (2010). Positive Gefühle zählen - ein Analyseverfahren zeigt, was in Beratungen wirkt. *Wirtschaftspsychologie aktuell*, 3, 34-37.
- Hunt, J. (2004). Convergence and determinants of non-employment durations in Eastern and Western Germany. *Journal of Population Economics*, 17, 249-266.
- Jansen, A., Mäthner, E. & Bachmann, T. (2003). Evaluation von Coaching. *Organisationsberatung, Supervision, Coaching*, 10 (3), S. 245-254.
- Jansen, A., Mäthner, E. & Bachmann, T. (2004). *Erfolgreiches Coaching: Wirkungsforschung im Coaching*. Kröning: Asanger.
- Jonas, E., Kauffeld, S. & Frey, D. (2007). Psychologie der Beratung. In D. Frey & L. v. Rosenstiel (Hrsg.), *Enzyklopädie der Wirtschaftspsychologie* (S. 283-324). Göttingen: Hogrefe.
- Kauffeld, S. & Henschel, A. (2010). Das Kompetenz-Reflexions-Inventar (KRI). In W. Sarges, H. Wottawa, & C. Roos (Hrsg.), *Handbuch wirtschaftspsychologischer Testverfahren* (Organisationspsychologische Instrumente, Band 2, 2. Aufl., S. 201-207). Lengerich: Pabst.
- Kauffeld, S., Brennecke, J. & Strack, M. (2009). Erfolge sichtbar machen: Das Maßnahmen-Erfolgs-Inventar (MEI) zur Bewertung von Trainings. In S. Kauffeld, S. Grote & E. Frieling (Hrsg.), *Handbuch Kompetenzentwicklung* (S. 55-78). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Kauffeld, S. & Grote, S. (2000). Kompetenzdiagnose mit dem Kasseler-Kompetenz-Raster. *Personalführung*, 1, 30-37.
- Kauffeld, S., Grote, S. & Frieling, F. (2003). Das Kasseler-Kompetenz-Raster (KKR). In J. Erpenbeck & L. v. Rosenstiel (Hrsg.), *Handbuch Kompetenzmessung* (S. 261 - 282). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Kauffeld, S., Grote, S. & Henschel A. (2007). Das Kompetenz-Reflexions-Inventar (KRI). In L. v. Rosenstiel & J. Erpenbeck (Hrsg.), *Handbuch Kompetenzmessung* (2. Aufl.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Kauffeld, S. (2006). *Kompetenzen messen, bewerten, entwickeln: Ein prozessanalytischer Ansatz für Gruppen*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Kauffeld, S., Jonas, E. & Schneider, H. (2009). Strategisches Verhalten in der Berater-Klienten-Interaktion. In H. Möller & B. Hausinger (Hrsg.), *Quo vadis Beratungswissenschaft?* (S. 119-139). Wiesbaden: VS-Verlag.

- Kidd, J. M., Jackson, C. & Hirsh, W. (2003). The outcomes of effective career discussion at work. *Journal of Vocational Behavior*, 62, 119-133.
- Kieselbach, T. & Wacker, A. (Hrsg.). (1995). *Bewältigung von Arbeitslosigkeit im sozialen Kontext: Programme, Initiativen, Evaluationen*. Weinheim: Deutscher Studienverlag.
- Kinicki, A. J. & Latack, J. C. (1990). Explication of the construct of coping with involuntary job loss. *Journal of Vocational Behavior*, 36, 339-360.
- Kirchler, E. (1993). *Arbeitslosigkeit: Psychologische Skizzen über ein anhaltendes Problem*. Göttingen: Hogrefe.
- Kirkpatrick, D. L. (1976). Evaluation of training. In R. L. Craig (Ed.), *Training and development handbook: A guide to human resource development* (S. 302-319). New York: McGraw-Hill.
- Kirkpatrick, D. L. (1994). *Evaluating training programs: The four levels*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Kirsch, J., Knuth, M., Krone, S. & Mühge, G. (2000). Ein Instrument mit vielen Gesichtern: Zweiter Zwischenbericht der Begleitforschung zu den Zuschüssen zu Sozialplanmaßnahmen nach §§ 254 ff. SGB III. *IAB-Kurzbericht, Nr. 7/2000*. Nürnberg: Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesanstalt für Arbeit.
- Kubler-Ross, E. (1969). *On death and dying*. New York: Mcmillan.
- Kübler-Ross, E. (2009). *Interviews mit Sterbenden*. Freiburg: Kreuz-Verlag.
- Leana, C.R., Feldmann, D.C. & Tan, G.Y. (1998). Predictors of coping behavior after a layoff. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 85-97.
- Lienert, G. A. & Raatz, U. (1998). *Testaufbau und Testanalyse* (6. Auflage). Weinheim: Beltz.
- Lippitt, G. & Lippitt, R. (2006). *Beratung als Prozess: Was Berater und ihre Kunden wissen sollten* (4. Auflage). Leonberg: Rosenberger Fachverlag.
- Locke, E. A. & Latham, G. P. (1990). *A theory of goal setting and task performance*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Maier, G. W. & Brunstein, J. C. (2001). The role of personal work goals in newcomers' job satisfaction and organizational commitment: A longitudinal analysis. *Journal of Applied Psychology*, 86 (5), 1034-1042.

- Maier, G. W., Streicher, B., Jonas, E. & Woschée, R. (2007). Gerechtigkeitseinschätzungen in Organisationen: Die Validität einer deutschsprachigen Fassung des Fragebogens von Colquitt (2001). *Diagnostica*, 53, 97-108.
- Mayrhofer, W. (1989). *Trennung von der Organisation: Vom Outplacement zur Trennungsberatung*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Mayrhofer, W. (1989a). Outplacement: Stand der Diskussion. *Betriebswirtschaft*, 49 (1), 55-68.
- McLeod, J. (2004). *Counselling: Eine Einführung in Beratung*. Tübingen: dgvt.
- Mehrmann, E. (1999). *Personal- und Karriereberatung*. München: Beck.
- Mohr, G., Rigotti, T. & Müller, A. (2005). Irritation: Ein Instrument zur Erfassung psychischer Beanspruchung im Arbeitskontext. Skalen- und Itemparameter aus 15 Studien. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 49 (1), 44-48.
- Müller, A., Mohr, G. & Rigotti, T. (2004). Differenzielle Aspekte psychischer Beanspruchung aus Sicht der Zielorientierung: Die Faktorstruktur der Irritations-Skala. *Zeitschrift für Differentielle und Diagnostische Psychologie*, 25 (4), 213-225.
- Murmann, J. (1999). Personalberatung: Eine Branche im Überblick. In Th. Sattelberger (Hrsg.), *Handbuch der Personalberatung* (S. 37-47). München: Beck.
- Murphy, G. C. & Athanasou, J. A. (1999). The effect of unemployment on mental health. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, 83-99.
- Owens, D. (2008). Personalized Transition. *HR Magazine*, 03, 45-47.
- Paul, K. I. & Moser, K. (2006). Incongruence as an explanation for the negative mental health effects of unemployment: Meta-analytic evidence. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79, 595-621.
- Pavlova, M. K. & Silbereisen, R. K. (2012). Age, cumulative (dis)advantage and subjective well-being in employed and unemployed Germans: A moderated mediation model. *Journal of Occupational Health Psychology*, 17 (1), 93-104.
- Rauen, C. (2001). Coaching als Personalentwicklungsinstrument. *Wirtschaftspsychologie*, 1, 16-25.

- Rauen, C. (2002). *Handbuch Coaching*. Göttingen: Hogrefe.
- Rauen, C. (2003). *Coaching*. Göttingen: Hogrefe.
- Right Management (2007). *The next evolution of outplacement: Setting a new industry standard*. Philadelphia: Right Management.
- Roberson, L. (1989). Assessing personal work goals in the organizational setting: Development and evaluation of the work concerns inventory. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 44, 345-367.
- Röttig, P. F. (1993). *Humaner Personalabbau: Visionen eines erfahrenen Personalmanagers*. Wien: Überreuter.
- Rowley, K. M. & Feather, N. T. (1987). The impact of unemployment in relation to age and length of unemployment. *Journal of Occupational Psychology*, 60, 323-332.
- Rudolf, M. & Müller, J. (2004). *Multivariate Verfahren. Eine praxisorientierte Einführung mit Anwendungsbeispielen in SPSS*. Göttingen: Hogrefe.
- Rundstedt, E. von (1999). Outplacement-Beratung. In T. Sattelberger (Hrsg.), *Handbuch der Personalberatung: Realität und Mythos einer Profession* (S. 343-355). München: Beck.
- Rundstedt, E. von (2006). Berufliche Neuorientierung und Outplacement - Trennung ohne Konflikte - ein Gewinn für Arbeitgeber und Mitarbeiter. In E. Bröckermann & M. Müller-Vorbrüggen (Hrsg.), *Handbuch Personalentwicklung* (S. 129-146). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Sattelberger, T. (1996). Zehn Thesen zu Human Ressourcen in virtueller werdenden Organisationen. *Personalführung*, 29 (11), 974-984.
- Sattelberger, T. (1999). Karrieren im Wandel. In T. Sattelberger (Hrsg.), *Handbuch der Personalberatung: Realität und Mythos einer Profession* (S. 20-36). München: Beck.
- Sauer, M. (1991). *Outplacement-Beratung: Konzeption und organisatorische Gestaltung*. Wiesbaden: Gabler.
- Schaarschmidt, U. & Fischer, A. W. (1996). *AVEM: Arbeitsbezogenes Verhaltens- und Erlebensmuster (Manual)*. Frankfurt am Main: Swets Testservices.
- Schaarschmidt, U. & Fischer, A. W. (2003). *AVEM: Arbeitsbezogenes Verhaltens- und Erlebensmuster*. (2. überarb. und erw. Aufl.). Frankfurt: Swets & Zeitlinger.

- Schaper, N. (2000). *Gestaltung und Evaluation arbeitsbezogener Lernumgebungen*. Unveröffentlichte Habilitationsschrift, Fakultät für empirische Wissenschaften der Ruprecht-Karls-Universität/Heidelberg.
- Schmidt, T. & Keil, J.-G. (2004). Erfolgsfaktoren beim Einzel-Coaching: Ein Screening der Coaching-Landschaft aus Sicht von Coachingnehmern. *Organisation, Supervision, Coaching*, 3, 239-252.
- Schneider, H. & Kauffeld, S. (2010). Persönlichkeit bestimmt Beratungserfolg: Eine Studie zeigt Zusammenhänge. *Wirtschaftspsychologie aktuell*, 3, 41-46.
- Schnur, P. & Zika, P. (2005). Projektion des Arbeitskräftebedarfs bis 2020: Nur zögerliche Besserung am deutschen Arbeitsmarkt. *IAB-Kurzbericht, Nr. 12/2005*. Nürnberg: Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesanstalt für Arbeit.
- Schreyer, F. (2000). BIBB/IAB-Erhebung - "Unsichere" Beschäftigung trifft vor allem die Niedrigqualifizierten. *IAB-Kurzbericht, Nr. 15/2000*. Nürnberg: Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesanstalt für Arbeit.
- Schuppert, D. (1989). Wer: Durchführung von Outplacement. In D. Schulz, W. Fritz, D. Schuppert, L. J. Seiwert, I. Walsh (Hrsg.), *Outplacement: Personalfreisetzung und Karrierestrategie* (S. 109-125). Wiesbaden: Gabler.
- Schyns, B. & Collani, G. von (2002). A new occupational self-efficacy scale and its relation to personality constructs and organizational variables. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 11 (2), 219-241.
- Semmer, N. & Udrys, I. (1995). Bedeutung und Wirkung von Arbeit. In H. Schuler (Hrsg.), *Lehrbuch Organisationspsychologie* (S. 133-165). Bern: Hans Huber.
- Seiwert, L. J. (1989). Outplacement als Instrument des Personalmanagements. In D. Schulz, W. Fritz, D. Schuppert, L. J. Seiwert & I. Walsh (Hrsg.), *Outplacement: Personalfreisetzung und Karrierestrategie* (S. 11-18). Wiesbaden: Gabler.
- Seiwert, L. J. (1989a). Warum: Notwendigkeit und Ursachen von Outplacement. In D. Schulz, W. Fritz, D. Schuppert, L. J. Seiwert & I. Walsh (Hrsg.), *Outplacement: Personalfreisetzung und Karrierestrategie* (S. 19-44). Wiesbaden: Gabler.

- Silverman, E. B. & Sass, S. D. (1982). Applying the outplacement concept. *Training and Development Journal*, 36 (2), S. 71-77.
- Statistisches Bundesamt (2011) (Hrsg.). *Statistisches Jahrbuch 2011 für die Bundesrepublik Deutschland mit internationalen Übersichten*. Wiesbaden: Statistisches Bundesamt.
- Stoebe, F. (1993). *Outplacement: Manager zwischen Trennung und Neuanfang*. Frankfurt: Campus.
- Vesalainen, J. & Vuori, J. (1999). Job-seeking, adaption and re-employment experiences of the unemployed: A 3-year follow-up. *Journal of Community & Applied Social Psychology*, 9, 383-394.
- Vinokur, A. & Caplan, R. D. (1987). Attitudes and social support: Determinants of job-seeking behavior and well-being among the unemployed. *Journal of Applied Social Psychology*, 17, 1007-1024.
- Vinokur, A.D., Schul, Y., Vuori, J. & Price, R.H. (2000). Two years after a job loss: Longterm impact of the JOBS program on reemployment and mental health. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5 (1), 32-47.
- Vuori, J. & Vinokur, A. (2005). Job-search preparedness as a mediator of the effects of the Työhön Job Search Intervention on re-employment and mental health. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 275-291.
- Wanberg, C. R. (1997). Antecedents and outcomes of coping behaviors among unemployed and reemployed individuals. *Journal of Applied Psychology*, 82, 731-744.
- Wanberg, C. R., Glomb, T. M., Song, Z. & Sorenson, S. (2005). Job-search persistence during unemployment: A 10-wave longitudinal study. *Journal of Applied Psychology*, 90, 411-430.
- Wanberg, C. R., Kanfer, R. & Banas, J. T. (2000). Predictors and outcomes of networking intensity among unemployed job seekers. *Journal of Applied Psychology*, 85, 491-503.
- Wanberg, C.R., Kanfer, R. & Rotundo, M. (1999). Unemployed individuals: Motives, job-search competencies and job-search constraints as predictors of job seeking and reemployment. *Journal of Applied Psychology*, 84 (6), 897-910.
- Wanberg, C. R., Watt, J. D. & Rumsey, D. J. (1996). Individuals without jobs: An empirical study of job-seeking behavior and reemployment. *Journal of Applied Psychology*, 81, 76-87.

- Westaby, J. (2004). The impact of outplacement programs on reemployment criteria: A longitudinal study of displaced managers and executives. *Journal of Employment Counseling, 41*, S. 19-28.
- Wickel-Kirsch, S., Janusch, M. & Knorr, E. (2008). *Personalwirtschaft: Grundlagen der Personalarbeit in Unternehmen*. Wiesbaden: Gabler.
- Zempel, J. & Frese, M. (1997). Arbeitslose: Selbstverantwortung überwindet die Lethargie. *Psychologie Heute, 24*, 35-41.

Anhang

Anhang A Interkorrelationen der Prädiktorvariablen

Anhang B Ergebnisse der Moderatoranalyse für die Interaktionen
zwischen den Beratungsmerkmalen und psychologischen
Personenmerkmalen

Anhang C Instrumente

Anhang A-1: Interkorrelationen der soziodemografischen Prädiktorvariablen mit den psychologischen Prädiktorvariablen und den Prädiktorvariablen der Beratung

	Alter	Geschlecht	Schulabschluss	Berufsqualifikation	Selbstkompetenz	Eigeninitiative	Selbstwirksamkeitserwartung	Leistungsorientierung	Lernorientierung
Alter	r	1	-,188	,155	,113	-,048	,125	-,304	-,196
	p		,088	,161	,314	,802	,263	,006	,079
	N	86	83	83	82	30	82	81	81
Geschlecht	r	1	-,056	-,191	-,025	-,210	-,109	-,020	-,051
	p		,616	,084	,823	,273	,328	,859	,651
	N	83	83	83	82	29	82	81	81
Schulabschluss	r	-,056	1	,509*	,067	,436*	,006	,009	,058
	p	,152	,616	,000	,552	,018	,954	,933	,605
	N	83	83	83	82	29	82	81	81
Berufsqualifikation	r	,191	,509**	1	,072	,448*	,004	-,099	,054
	p	,084	,000	,000	,521	,015	,973	,379	,630
	N	83	83	83	82	29	82	81	81

Anmerkungen: **p< .01 (2-seitig), *p< .05 (2-seitig)

Anhang A-1 (Fortsetzung): Interkorrelationen der soziodemografischen Prädiktorvariablen mit den psychologischen Prädiktorvariablen und den Prädiktorvariablen der Beratung

		Merkmale der Beratung u. Auswirkung der Beratung									
		Bedeutung der Arbeit	Beruflicher Einzelgehalt	Bedeutung der Perspektivfindung	Psychische Beanspruchung	Beratung des Beraters	Auswirkung der Beratung	Vorwissen des Mitarbeiters	Wichtigkeit der Entscheidung	Unterstützung und Vertrauen	Erreichbarkeit des Beraters
Alter	r	-,015	-,120	,012	,198	-,053	-,141	,086	-,073	,108	,076
	p	,894	,287	,915	,075	,661	,246	,480	,549	,372	,532
	N	83	81	83	82	70	70	70	70	70	70
Geschlecht	r	-,100	-,218	-,353	,065	,223	,036	,011	-,079	,032	,240
	p	,366	,051	,001	,559	,065	,768	,927	,516	,792	,047
	N	83	81	83	82	69	69	69	69	69	69
Schulabschluss	r	-,006	,140	,104	,017	-,162	,265	-,086	,148	-,231	-,135
	p	,959	,212	,347	,882	,182	,028	,481	,224	,056	,268
	N	83	81	83	82	69	69	69	69	69	69
Berufsqualifikation	r	,032	,183	-,012	,021	-,322	,009	-,143	,010	-,138	-,045
	p	,776	,102	,917	,850	,007	,941	,240	,933	,259	,711
	N	83	81	83	82	69	69	69	69	69	69

Anmerkungen: **p< .01 (2-seitig), *p< .05 (2-seitig)

Anhang A-2: Interkorrelationen der psychologischen Prädiktorvariablen mit den soziodemografischen Prädiktorvariablen und den Prädiktorvariablen der Beratung

	Alter	Geschlecht	Schulabschluss	Berufsqualifikation	Selbstkompetenz	Eigeninitiative	Selbstwirksamkeitserwartung	Leistungsorientierung	Lernorientierung
Selbstkompetenz	r	,113	-,025	,067	,072	1	,229	,714	-,161
	p	,314	,823	,552	,521		,233	,000	,152
	N	82	82	82	82	82	29	82	81
Eigeninitiative	r	-,048	-,210	,436	,448	,229	1	,351	,072
	p	,802	,273	,018	,015	,233		,062	,710
	N	30	29	29	29	29	31	29	29
Selbstwirksamkeitserwartung	r	,125	-,109	,006	,004	,714	,351	1	-,150
	p	,263	,328	,954	,973	,000	,062		,182
	N	82	82	82	82	82	29	82	81
Leistungsorientierung	r	-,304	-,020	,009	-,099	-,161	,072	-,150	1
	p	,006	,859	,933	,379	,152	,710	,182	,073
	N	81	81	81	81	81	29	81	81
Lernorientierung	r	-,196	-,051	,058	,054	,512	,699	,477	,200
	p	,079	,651	,605	,630	,000	,000	,000	,073
	N	81	81	81	81	81	29	81	81
Bedeutsamkeit der Arbeit	r	-,015	-,100	-,006	,032	,033	-,117	-,110	,091
	p	,894	,366	,959	,776	,772	,546	,324	,255
	N	83	83	83	83	82	29	82	81
Beruflicher Ehrgeiz	r	-,120	-,218	,140	,183	,281	,460	,276	,074
	p	,287	,051	,212	,102	,011	,012	,013	,512
	N	81	81	81	81	81	29	81	81
Bedeutsamkeit der Perspektivfindung	r	,012	-,353	,104	-,012	,127	-,117	,100	,048
	p	,915	,001	,347	,917	,254	,547	,372	,672
	N	83	83	83	83	82	29	82	81
Psychische Beanspruchung	r	,198	,065	,017	,021	,410	-,219	,399	-,284
	p	,075	,559	,882	,850	,000	,253	,000	,010
	N	82	82	82	82	82	29	82	81

Anmerkungen: **p< .01 (2-seitig), *p< .05 (2-seitig)

Anhang A-2 (Fortsetzung): Interkorrelationen der psychologischen Prädiktorvariablen mit den soziodemografischen Prädiktorvariablen und den Prädiktorvariablen der Beratung

	Bedeutungssamkeit der Arbeit	Beruflicher Ehrgelz	Bedeutungssamkeit der Berufsfindung	Merkmale der				Wichtigkeit der Entscheidung	Unterstützung und Vertrauen	Erreichbarkeit des Beraters
				Psychische Beanspruchung	Beratung des Beraters	Auswirkung der Beratung	Vorwissen des Mitarbeiters			
Selbstkompetenz	r	,281	,127	,410	,041	,124	,242	,142	,286	,230
	p	,772	,011	,254	,000	,742	,316	,246	,018	,059
	N	82	81	82	82	68	68	68	68	68
Eigeninitiative	r	,117	,460	,219	,073	,350	,197	,313	,242	,034
	p	,546	,012	,547	,695	,053	,288	,086	,189	,855
	N	29	29	29	31	31	31	31	31	31
Selbstwirksamkeitserwartung	r	,110	,276	,399	,047	,075	,385	,098	,291	,148
	p	,324	,013	,372	,000	,701	,543	,424	,016	,228
	N	82	81	82	82	68	68	68	68	68
Leistungsorientierung	r	,091	,074	,048	,284	,079	,148	,201	,011	,052
	p	,421	,512	,672	,010	,523	,231	,515	,931	,679
	N	81	81	81	81	67	67	67	67	67
Lernorientierung	r	,128	,510	,246	,014	,024	,043	,010	,117	,012
	p	,255	,000	,027	,902	,846	,727	,936	,104	,924
	N	81	81	81	81	67	67	67	67	67
Bedeutungssamkeit der Arbeit	r	1	,390	,398	,028	,041	,007	,113	,138	,029
	p	,000	,000	,777	,822	,741	,954	,353	,257	,814
	N	83	81	83	69	69	69	69	69	69
Beruflicher Ehrgelz	r	,390	1	,368	,086	,036	,068	,240	,097	,059
	p	,000	,000	,001	,448	,775	,486	,587	,437	,635
	N	81	81	81	81	67	67	67	67	67
Bedeutungssamkeit der Berufsfindung	r	,398	,368	1	,054	,073	,075	,266	,168	,014
	p	,000	,001	,628	,550	,543	,027	,166	,908	,408
	N	83	81	83	82	69	69	69	69	69
Psychische Beanspruchung	r	,032	,086	,054	1	,080	,085	,173	,101	,046
	p	,777	,448	,628	,515	,492	,157	,414	,712	,391
	N	82	81	82	82	68	68	68	68	68

Anmerkungen: **p< .01 (2-seitig), *p< .05 (2-seitig)

Anhang A-3: Interkorrelationen der Prädiktorvariablen der Beratung mit den soziodemografischen und psychologischen Prädiktorvariablen

	Alter	Geschlecht	Schulabschluss	Berufsqualifikation	Selbstkompetenz	Eigeninitiative	Selbstwirksamkeitserwartung	Leistungsorientierung	Lernorientierung	Bedeutung der Arbeit
Merkmale der Beratung u. des Beraters	r	,223	-,162	-,322	,041	,073	,047	,079	-,024	,028
	p	,065	,182	,007	,742	,695	,701	,523	,846	,822
	N	70	69	69	68	31	68	67	67	69
Auswirkung der Beratung	r	,036	,265	,009	,124	,350	,075	,148	,043	,041
	p	,768	,028	,941	,316	,053	,543	,231	,727	,741
	N	70	69	69	68	31	68	67	67	69
Vonwissen des Mitarbeiters	r	,011	-,086	-,143	,242	-,197	,385	-,081	,010	,007
	p	,927	,481	,240	,047	,288	,001	,515	,936	,954
	N	70	69	69	68	31	68	67	67	69
Wichtigkeit der Entscheidung	r	-,073	-,079	,148	,142	,313	,098	,201	,200	,113
	p	,549	,516	,224	,246	,086	,424	,103	,104	,353
	N	70	69	69	68	31	68	67	67	69
Unterstützung und Vertrauen	r	,032	-,231	-,138	,286	,242	,291	,011	,117	,138
	p	,792	,056	,259	,018	,189	,016	,931	,345	,257
	N	70	69	69	68	31	68	67	67	69
Erreichbarkeit des Beraters	r	,240	-,135	-,045	,230	-,034	,148	-,052	-,012	,029
	p	,047	,268	,711	,059	,855	,228	,679	,924	,814
	N	70	69	69	68	31	68	67	67	69

Anmerkungen: **p< .01 (2-seitig), *p< .05 (2-seitig)

Anhang A-3 (Fortsetzung): Interkorrelationen der Prädiktorvariablen der Beratung mit den soziodemografischen und psychologischen Prädiktorvariablen

	Beruflicher Ehrgeiz	Bedeutsamkeit der Beratung u. des Beraters	Psychische Beanspruchung	Merkmale der Beratung u. des Beraters				Unterstützung und Vertrauen	Erreichbarkeit des Beraters	
				Auswirkung der Beratung	Vorwissen des Mitarbeiters	Wichtigkeit der Entscheidung	Vertrauen			
Merkmale der Beratung u. des Beraters	r	-,036	-,073	-,080	1	,559*	,006	,036	,509*	,218
	p	,775	,550	,515	,000	,958	,761	,000	,000	,065
	N	67	69	68	73	73	72	72	72	72
Auswirkung der Beratung	r	-,086	-,075	,085	,559*	1	-,042	,191	,337*	,100
	p	,486	,543	,492	,000	,728	,108	,004	,004	,403
	N	67	69	68	73	73	72	72	72	72
Vorwissen des Mitarbeiters	r	,068	,266	,173	,006	-,042	1	,121	,286	,272
	p	,587	,027	,157	,958	,728	,307	,014	,014	,020
	N	67	69	68	72	72	73	73	73	73
Wichtigkeit der Entscheidung	r	,240	,168	,101	,036	,191	,121	1	,057	-,125
	p	,051	,166	,414	,761	,108	,307	,633	,633	,291
	N	67	69	68	72	72	73	73	73	73
Unterstützung und Vertrauen	r	,097	,014	,046	,509	,337*	,286	,057	1	,382*
	p	,437	,908	,712	,000	,004	,014	,633	,633	,001
	N	67	69	68	72	72	73	73	73	73
Erreichbarkeit des Beraters	r	-,059	-,101	,106	,218	,100	,272	-,125	,382*	1
	p	,635	,408	,391	,065	,403	,020	,291	,001	,001
	N	67	69	68	72	72	73	73	73	73

Anmerkungen: **p< .01 (2-seitig), *p< .05 (2-seitig)

Anhang B: Parameter der Interaktionen zwischen den Beratungsmerkmalen und den psychologischen Personenmerkmalen aus der Moderatoranalyse

Interaktionen	B	SD	Wald	df	p	Exp (B)
Erreichbarkeit des Beraters x Selbstkompetenz	26.954	14.013	3.700	1	.054 ⁺	5.079E ¹¹
Erreichbarkeit des Beraters x Leistungsorientierung	33.023	17.206	3.684	1	.055 ⁺	2.196E ¹⁴
Erreichbarkeit des Beraters x Bedeutsamkeit der Arbeit	-22.721	11.835	3.686	1	.055 ⁺	1.356E ⁻¹⁰
Erreichbarkeit des Beraters x Bedeutsamkeit der Perspektivenfindung	14.697	7.990	3.384	1	.066 ⁺	2.414E ⁶
Erreichbarkeit des Beraters x Beruflicher Ehrgeiz	-1.085	7.820	1.927	1	.165	.000
Erreichbarkeit des Beraters x psychisches Wohlbefinden	1.008	2.669	.143	1	.706	2.741
Auswirkung der Beratung x Leistungsorientierung	38.864	20.687	3.529	1	.060 ⁺	7.562E ¹⁶
Auswirkung der Beratung x Beruflicher Ehrgeiz	-20.671	12.328	2.811	1	.094 ⁺	1.054E ⁻⁹
Auswirkung der Beratung x psychisches Wohlbefinden	-8.575	4.639	3.416	1	.065 ⁺	.000
Auswirkung der Beratung x Selbstkompetenz	3.330	6.243	.285	1	.594	27.951

Anmerkungen: *p < .05, ⁺p < .10; N = 50

Anhang B (Fortsetzung) : Parameter der Interaktionen zwischen den Beratungsmerkmalen und den psychologischen Personenmerkmalen aus der Moderatoranalyse

Interaktionen	B	SD	Wald	df	p	Exp (B)
Auswirkung der Beratung x Bedeutsamkeit der Arbeit	-2.738	5.090	.289	1	.591	.065
Auswirkung der Beratung x Bedeutsamkeit der Perspektivenfindung	-1.814	6.473	.079	1	.779	.163
Vorwissen des Mitarbeiters x Bedeutsamkeit der Arbeit	-21.496	10.529	4.168	1	.041*	4.617E ⁻¹⁰
Vorwissen des Mitarbeiters x Bedeutsamkeit der Perspektivenfindung	29.707	15.075	3.883	1	.049*	7.972E ⁻¹²
Vorwissen des Mitarbeiters x psychisches Wohlbefinden	18.312	9.067	4.079	1	.043*	8.969E ⁻⁷
Vorwissen des Mitarbeiters x Selbstkompetenz	13.621	8.567	2.528	1	.112	8.229E ⁻⁵
Vorwissen des Mitarbeiters x Leistungsorientierung	11.560	8.664	1.780	1	.182	1.049E ⁻⁵
Vorwissen des Mitarbeiters x Beruflicher Ehrgeiz	14.570	9.272	2.469	1	.116	2.127E ⁻⁶

Anmerkungen: *p < .05, †p < .10; N = 50

Anhang C-1: Fragebogen „Psychologische Personenmerkmale“

Information zur Befragung

In den folgenden Wochen wird bei der Firma XX eine Befragung durchgeführt. Ziel der Befragung ist es, Ihre Meinung zu Themen im Rahmen des Outplacements wie z.B. eigene Kompetenzen, berufliche Situation, Beratungsprozess und Perspektivensuche zu erheben. Der Ihnen vorliegende Fragebogen wurde vom Institut für Arbeitswissenschaft der Universität Kassel in Abstimmung mit der Firma XX erarbeitet. Ihre Angaben werden für wissenschaftliche Forschungszwecke genutzt und dienen der Firma XX für die Evaluation ihrer Outplacement-Beratungen.

Der Fragebogen besteht aus mehreren Abschnitten. Bitte lesen Sie jede Frage sorgfältig durch:

einige Aussagen sind positiv, andere negativ formuliert. Gehen Sie aber bei der Beantwortung zügig vor. Ihr erster Eindruck ist normalerweise auch der beste. Um wissenschaftlich aussagekräftige Ergebnisse zu erzielen, kommt es vor, dass Sie in einigen Themenbereichen ähnliche Aussagen finden. Es ist wichtig, dass Sie dennoch **alle Aussagen** bearbeiten, auch wenn diese sehr ähnlich klingen. Bitte bearbeiten Sie die Aussagen offen und ehrlich. Es gibt keine richtigen oder falschen Antworten. Jede Antwort ist dann zutreffend, wenn sie Ihre persönliche Einschätzung wiedergibt. Das Ausfüllen des Fragebogens wird voraussichtlich 30 Minuten dauern.

Bitte kreuzen Sie für jede Aussage/Frage die Zahl an, die Ihre persönliche Meinung am besten wiedergibt. Bitte je Aussage/Frage **nur 1 Zahl** ankreuzen!

Beispiel:

0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>								

Die Aussagen beziehen sich auf Ihre **persönliche Meinung im beruflichen Umfeld**, d.h. es gibt **keine richtigen oder falschen** Antworten. Jede Antwort ist dann zutreffend, wenn sie Ihre persönliche Einschätzung wiedergibt. Bitte bearbeiten Sie die Aussagen offen und ehrlich. Ihre Angaben sind **nur wertvoll**, wenn Sie **nicht versuchen**, sich **besonders positiv (oder negativ)** darzustellen.

Die Anonymität Ihrer Angaben wird durch das Institut für Arbeitswissenschaft der Universität Kassel gewährleistet. Um die Anonymität Ihrer Angaben zu gewährleisten und gleichzeitig eine Zuordnung Ihrer Antworten über verschiedene Fragebögen und Erhebungszeitpunkte zu ermöglichen, bekommen Sie einen Code.

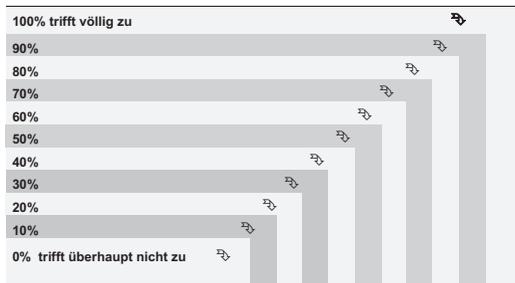
Ihr **Codewort** lautet: _ _ _ _ _

Bitte geben Sie den Fragebogen direkt an Ihre/n Berater/in zurück.

Vielen Dank für Ihre Unterstützung!

Teil I: Kompetenz-Reflexions-Inventar (KRI)

Das KRI ermöglicht Ihnen, Ihre individuellen Kompetenzen in der Perspektivensuche anhand strukturierter Aussagen zu reflektieren. Es geht um die Selbsteinschätzung Ihrer **Kompetenzen im Rahmen der Suche nach einer neuen Perspektive**. Die Aussagen sind in die 4 Blöcke Fach-, Methoden-, Sozial- u. Selbstkompetenz gegliedert. Beziehen Sie die Aussagen auf Ihre **letzte berufliche Tätigkeit**.



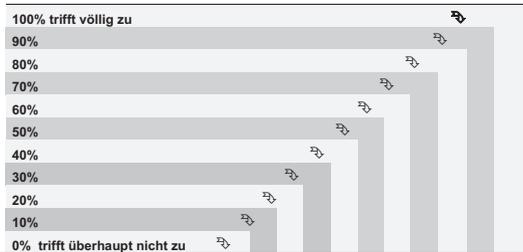
Fachkompetenz

1. Probleme und Veränderungsbedarf in meinem Fachgebiet zu erkennen fällt mir leicht.	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
2. Den Arbeitsprozess als Ganzes zu sehen, d.h. in der gesamten Prozesskette zu denken, fällt mir leicht.	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
3. Abläufe und Prozesse in der Organisation in Frage zu stellen, fällt mir leicht.	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
4. Es gelingt mir gut, mich vom konkreten Einzelfall in meiner Arbeit zu lösen und alles von einer konzeptionellen, übergeordneten Ebene aus zu betrachten.	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
5. Es ist eine meiner Stärken, neue Ideen in meinem Fachgebiet zu entwickeln.	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
6. Es ist eine meiner Stärken, verschiedene fachliche Ideen in meinem Fachgebiet miteinander zu verbinden.	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
7. Mich zeichnet aus, dass ich von vornherein mögliche Stolpersteine bei der Entwicklung von Lösungen bedenke.	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
8. Es gehört zu meinen Stärken, Lösungen nicht nur für den Einzelfall bei meiner Arbeit zu erarbeiten, sondern konzeptionell zu betrachten.	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
9. Ich kenne den Aufbau der Organisation (Organigramm).	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
10. Neue Ideen zur Verbesserung meiner Arbeit zu entwickeln ist eine meiner Stärken.	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
11. Das Ausführen von fachlichen Routinetätigkeiten fällt mir leicht.	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
12. „Altbewährtes“ bzw. Dinge in meinem Fachgebiet, die schon lange Bestand haben, kritisch zu hinterfragen ist eine meiner Stärken.	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
13. Es fällt mir leicht zu sagen, wer für was in den jeweiligen Fachgebieten zuständig bzw. Experte ist.	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
14. Mein fachliches Wissen sinnvoll einzusetzen fällt mir leicht.	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100

Methodenkompetenz

1. Zielgerichtet bei meiner Arbeit zu handeln fällt mir leicht.	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
2. Es gehört zu meinen Stärken, für umfangreiche fachliche Tätigkeiten die erforderliche Zeit einzuplanen.	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
3. Es fällt mir leicht, bei meiner Arbeit Prioritäten zu setzen.	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
4. Der Umgang mit PC und Software fällt mir leicht.	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
5. Der Umgang mit Arbeitshilfsmitteln/Maschinen fällt mir leicht.	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
6. Es gehört zu meinen Stärken, Aufgaben angemessen zu delegieren bzw. an Mitarbeiter oder Kollegen zu verteilen.	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
7. Einzelne Arbeitsschritte für mich und andere zu konkretisieren fällt mir leicht.	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100

Bitte beziehen Sie die Aussagen auf Ihre letzte berufliche Tätigkeit.



Methodenkompetenz

8. Das Koordinieren von einzelnen Arbeitsschritten fällt mir leicht.	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
9. Es fällt mir leicht, nach Abschluss eines Projektes oder eines größeren Arbeitsschrittes systematisch zu untersuchen, was gut und was schlecht gelaufen ist.	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
10. Es gehört zu meinen Stärken, nach einer abgeschlossenen Arbeit das Ergebnis mit meinen Erwartungen abzugleichen.	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
11. Es ist eine meiner Stärken, arbeitsbezogene Sachverhalte klar und deutlich darzustellen.	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
12. Es ist eine meiner Stärken, arbeitsbezogene (Zwischen-)Ergebnisse zusammenzufassen.	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
13. Der Umgang mit Onlinediensten und dem Internet fällt mir leicht.	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
14. Der Umgang mit Datenbanksystemen (z.B. SAP) fällt mir leicht.	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
15. Es zeichnet mich aus, im Nachhinein zu überlegen, wie ich Schwierigkeiten und Probleme beim nächsten Mal besser lösen kann.	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
16. Es fällt mir leicht, Ergebnisse meiner Arbeit zu bewerten.	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
17. Es ist eine meiner Stärken, Gruppen bzw. Workshops zu bestimmten Fragestellungen zu moderieren.	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
18. Es gehört zu meinen Stärken, schwierige Sachverhalte in meinem Arbeitsbereich für andere (z.B. Kollegen, Vorgesetzte) verständlich zu erläutern.	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
19. Es gelingt mir gut, Vorgehensweisen oder Ergebnisse auch für andere nachvollziehbar zu dokumentieren.	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100

negative Aussagen: Bitte beantworten Sie auch die folgenden negativ formulierten Aussagen offen und ehrlich.

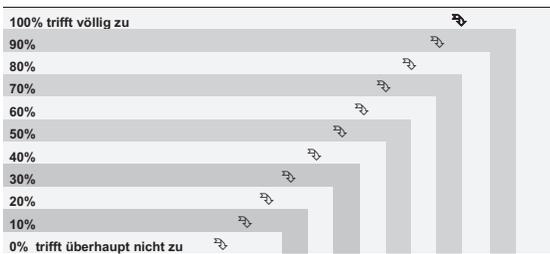
1. Es passiert mir leicht, dass ich zwischen Aufgaben springe und damit nicht zum Wesentlichen komme.	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
2. Ich neige dazu, etwas anzufangen und nicht zu Ende zu bringen.	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
3. Mich in Details und Beispielen (Kleinigkeiten) in meiner Arbeit zu verlieren, passiert mir leicht.	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
4. Ich neige dazu, in meinem Arbeitsbereich pedantisch zu sein.	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
5. Mir fällt es schwer, Aufgaben zu delegieren bzw. an andere abzugeben.	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100

Sozialkompetenz

1. Es fällt mir leicht, auf andere (Kollegen, Mitarbeiter, Kunden oder Geschäftspartner) zuzugehen.	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
2. Die eigene Meinung (gegenüber Kollegen, Mitarbeitern etc.) zu vertreten fällt mir leicht.	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
3. Neue Arbeitskontakte zu knüpfen gehört zu meinen Stärken.	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
4. Interne Kontakte in der Organisation zu pflegen kann ich gut.	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100

Bitte beziehen Sie die Aussagen auf Ihre letzte berufliche Tätigkeit.

Sozialkompetenz



	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
5. Andere (Kollegen, Mitarbeiter, Kunden, Geschäftspartner etc.) zu herausragenden Leistungen anzuspornen ist eine meiner Stärken.											
6. Andere (Kollegen, Mitarbeiter, Kunden, Geschäftspartner etc.) für eine Idee etc. zu begeistern fällt mir leicht.											
7. Es fällt mir leicht, andere (Kollegen, Mitarbeiter etc.) entsprechend ihren Fähigkeiten zu fördern bzw. zu unterstützen.											
8. Auf Vorschläge anderer (Kollegen, Mitarbeiter, Kunden, Geschäftspartner etc.) einzugehen fällt mir leicht.											
9. Sachliche Kritik (gegenüber meinen Kollegen, Mitarbeitern, Vorgesetzten etc.) zu üben ist eine meiner Stärken.											
10. Es fällt mir leicht, kritische Einschätzungen gegenüber Kollegen, Mitarbeitern etc. nachvollziehbar zu begründen.											
11. Auf die Bedürfnisse anderer (Kollegen, Mitarbeiter, Geschäftspartner etc.) einzugehen ist eine meiner Stärken.											
12. Andere Meinungen (von Kollegen, Mitarbeitern, Geschäftspartnern etc.) zu berücksichtigen fällt mir leicht.											
13. Es fällt mir leicht, andere (Kollegen, Mitarbeiter Vorgesetzte, Geschäftspartner, Kunden etc.) so zu akzeptieren, wie sie sind.											
14. Eine Arbeitsatmosphäre zu schaffen, in der zielgerichtete Aktivität geschätzt und belohnt wird, ist eine meiner Stärken.											
15. Unterbrechungen im Gespräch kann ich unterbinden.											
16. Andere (Kollegen etc.) dazu zu befähigen, hervorragende Leistungen zu erbringen, ist eine meiner Stärken.											
17. Ich kann mich gut auf andere einstellen.											
18. Es fällt mir leicht, Gespräche zu beginnen.											
19. Es fällt mir leicht, anderen zu widersprechen.											

negative Aussagen

Achtung: Bitte beantworten Sie auch die folgenden negativ formulierten Aussagen offen und ehrlich.

	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
1. Kleine Spitzen (gegen Kollegen, Mitarbeiter, Kunden, Geschäftspartner etc.) rutschen mir schon mal raus.											
2. Es kann leicht passieren, dass ich andere (z.B. Kollegen, Mitarbeiter, Kunden, Geschäftspartner etc.) von oben herab behandle.											
3. Wenn mich etwas ärgert, kann ich schnell ausfallend (zu Kollegen, Mitarbeitern, Kunden, Geschäftspartnern etc.) werden.											
4. Ich neige dazu, ständig zu kritisieren.											
5. Es passiert mir leicht, dass ich andere vor den Kopf stoße.											

Bitte beziehen Sie die Aussagen auf Ihre letzte berufliche Tätigkeit.



Selbstkompetenz

	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
1. Ich bin immer wieder neugierig auf neue Arbeitsinhalte.											
2. Ich begreife erhöhte Anforderungen an meinen Tätigkeitsbereich als Herausforderung.											
3. Ich habe Vertrauen in meine Person, z.B. dass ich die Probleme in der Arbeit bewältigen werde.											
4. Es gelingt mir gut, mir günstige Rahmenbedingungen innerhalb der Organisation zu schaffen.											
5. Es gelingt mir gut, Dinge, die ich mir vornehme, auch innerhalb der Organisation umzusetzen.											
6. Meine eigenen Grenzen kenne ich.											
7. Es ist eine meiner Stärken, konkrete Maßnahmen zur Umsetzung von Ideen zu planen.											
8. Ich habe immer wieder Interesse an neuen Ideen und Konzepten.											
9. Ich kenne meine Schwächen bei der Arbeit.											
10. Gestaltungsmöglichkeiten innerhalb der Organisation zu nutzen fällt mir leicht.											
11. Ich habe immer wieder Lust auf Neues in der Arbeit.											
12. Ich habe immer wieder Interesse an Veränderungen innerhalb der Organisation.											
13. Es gelingt mir gut, mit meinen Kräften so zu haushalten, dass die Arbeit nicht zu Lasten meiner psychischen oder physischen Gesundheit geht.											

negative Aussagen

Achtung: Bitte beantworten Sie auch die folgenden negativ formulierten Aussagen offen und ehrlich.

	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
1. Ich neige dazu, mich bei der Arbeit bzw. im Gespräch mit Kollegen über die Probleme in der Arbeit zu beklagen.											
2. Ich lasse mich von Fehlschlägen in der Arbeit leicht entmutigen.											
3. Ich neige dazu, für Probleme einen Verantwortlichen (Schuldigen) zu suchen.											
4. Bei Schwierigkeiten kann es mir leicht passieren, dass ich auf Autoritäten (Vorgesetzte etc.) verweise.											
5. Ich gerate schnell in eine ablehnende Haltung: "Das bringt doch nichts".											

Teil II: Outplacement

Im zweiten Teil der Befragung bitten wir Sie, noch einige Fragen zu Ihrer beruflichen Situation und der Outplacement-Beratung zu beantworten. Bitte beziehen Sie Aussagen zu Ihrer beruflichen Situation auf Ihre letzte

6 trifft völlig zu**5 trifft überwiegend zu****4 trifft eher zu****3 trifft eher nicht zu****2 trifft überwiegend nicht zu****1 trifft überhaupt nicht zu****Lebens-/Arbeitssituation**

1. Wenn im Beruf unerwartete Situationen auftauchen, weiß ich immer, wie ich mich verhalten soll.	1	2	3	4	5	6
2. Für jedes berufliche Problem habe ich eine Lösung.	1	2	3	4	5	6
3. Beruflichen Schwierigkeiten sehe ich gelassen entgegen, weil ich mich immer auf meine Fähigkeiten verlassen kann.	1	2	3	4	5	6
4. Wenn ich in meinem Beruf mit einem Problem konfrontiert werde, habe ich meist mehrere Ideen, wie ich damit fertig werde.	1	2	3	4	5	6
5. Was auch immer in meinem Berufsleben passiert, ich werde schon klarkommen.	1	2	3	4	5	6
6. Durch meine vergangenen beruflichen Erfahrungen bin ich gut auf meine berufliche Zukunft vorbereitet.	1	2	3	4	5	6
7. Ich erreiche die beruflichen Ziele, die ich mir setze.	1	2	3	4	5	6
8. Ich fühle mich den meisten beruflichen Anforderungen gewachsen.	1	2	3	4	5	6
9. Es fällt mir schwer, nach der Arbeit abzuschalten.	1	2	3	4	5	6
10. Ich muss auch zu Hause an Schwierigkeiten bei der Arbeit denken.	1	2	3	4	5	6
11. Wenn andere mich ansprechen, kommt es vor, dass ich mürrisch reagiere.	1	2	3	4	5	6
12. Selbst im Urlaub muss ich manchmal an Probleme bei der Arbeit denken.	1	2	3	4	5	6
13. Ich fühle mich ab und zu wie jemand, den man als Nervenbündel bezeichnet.	1	2	3	4	5	6
14. Ich bin schnell verärgert.	1	2	3	4	5	6
15. Ich reagiere gereizt, obwohl ich es gar nicht will.	1	2	3	4	5	6
16. Wenn ich müde von der Arbeit nach Hause komme, finde ich durch nichts Erholung.	1	2	3	4	5	6
17. Die Arbeit ist für mich der wichtigste Lebensinhalt.	1	2	3	4	5	6
18. Die Arbeit ist mein ein und alles.	1	2	3	4	5	6
19. Ich könnte auch ohne meine Arbeit ganz glücklich sein.	1	2	3	4	5	6
20. Ich brauche die Arbeit wie die Luft zum Atmen.	1	2	3	4	5	6
21. Ich wüsste nicht, wie ich ohne Arbeit leben sollte.	1	2	3	4	5	6
22. Es gibt Wichtigeres im Leben als die Arbeit.	1	2	3	4	5	6
23. Für mich gibt es zur Zeit nichts Wichtigeres als eine neue berufliche Perspektive zu finden.	1	2	3	4	5	6
24. Ich beschäftige mich ausschließlich mit meiner beruflichen Neuorientierung.	1	2	3	4	5	6
25. Mir ist es sehr wichtig, sehr schnell wieder eine berufliche Perspektive zu finden.	1	2	3	4	5	6
26. Ich möchte beruflich weiter kommen, als es die meisten meiner Bekannten geschafft haben	1	2	3	4	5	6

Karriere	6 trifft völlig zu	5 trifft überwiegend zu	4 trifft eher zu	3 trifft eher nicht zu	2 trifft überwiegend nicht zu	1 trifft überhaupt nicht zu	
	1. Berufliche Karriere bedeutet mir wenig.	1	2	3	4	5	6
	2. Was meine berufliche Entwicklung angeht, so halte ich mich für ziemlich ehrgeizig.	1	2	3	4	5	6
	3. Ich strebe nach höheren beruflichen Zielen als die meisten anderen.	1	2	3	4	5	6
	4. Für meine berufliche Zukunft habe ich mir viel vorgenommen.	1	2	3	4	5	6
5. Beruflicher Erfolg ist für mich ein wichtiges Lebensziel.	1	2	3	4	5	6	
6. Ich mache lieber Dinge, die ich gut kann als Dinge, die ich nicht so gut kann.	1	2	3	4	5	6	
7. Am zufriedensten bin ich bei der Arbeit, wenn ich Aufgaben ausführe, von denen ich weiß, dass ich keine Fehler machen werde.	1	2	3	4	5	6	
8. Die Dinge, die ich am besten kann, machen mir auch am meisten Spaß.	1	2	3	4	5	6	
9. Mir ist wichtig, was Andere darüber denken, wie gut ich bestimmte Dinge kann.	1	2	3	4	5	6	
10. Ich schätze mich als klug ein, wenn ich etwas fehlerlos mache.	1	2	3	4	5	6	
11. Bevor ich mich an eine Aufgabe mache, bin ich gerne ziemlich sicher, dass ich darin auch Erfolg haben werde.	1	2	3	4	5	6	
12. Ich arbeite gerne an Aufgaben, die ich früher schon einmal erfolgreich bewältigt habe.	1	2	3	4	5	6	
13. Ich schätze mich als klug ein, wenn ich etwas besser kann als die meisten anderen Leute.	1	2	3	4	5	6	
14. Mir ist die Chance wichtig, herausfordernde Aufgaben bearbeiten zu können.	1	2	3	4	5	6	
15. Wenn ich es nicht schaffe, eine schwierige Aufgabe fertig zu stellen, nehme ich mir vor, das nächste Mal härter daran zu arbeiten.	1	2	3	4	5	6	
16. Ich arbeite lieber an Aufgaben, die mich dazu zwingen, neue Dinge zu lernen.	1	2	3	4	5	6	
17. Die Chance, etwas Neues zu lernen, ist mir wichtig.	1	2	3	4	5	6	
18. Ich gebe mein Bestes, wenn ich an einer ziemlich schwierigen Aufgabe arbeite.	1	2	3	4	5	6	
19. Ich bemühe mich sehr, meine früheren Leistungen zu verbessern.	1	2	3	4	5	6	
20. Die Chance, die Bandbreite meiner Fähigkeiten zu erweitern, ist mir wichtig.	1	2	3	4	5	6	
21. Wenn ich bei der Lösung eines Problems Schwierigkeiten habe, probiere ich gern verschiedene Herangehensweisen aus, um herauszufinden, wie es klappt.	1	2	3	4	5	6	
22. Ich gehe Probleme aktiv an.	1	2	3	4	5	6	
23. Wenn etwas schief geht, suche ich sofort nach Abhilfe.	1	2	3	4	5	6	
24. Wenn sich Möglichkeiten anbieten, etwas zu gestalten, dann nutze ich sie aus.	1	2	3	4	5	6	
25. Ich ergreife sofort die Initiative, wenn andere dies nicht tun.	1	2	3	4	5	6	
26. Ich nehme Gelegenheiten schnell wahr, um meine Ziele zu erreichen.	1	2	3	4	5	6	
27. Ich tue meist mehr als von mir gefordert wird.	1	2	3	4	5	6	
28. Ich bin besonders gut darin, Ideen umzusetzen.	1	2	3	4	5	6	

Angaben zur Person und Tätigkeit

Die Angaben werden vertraulich behandelt und werden lediglich zu Auswertungszwecken in anonymisierter Form verarbeitet.

1. Wie **alt** sind Sie? _____ Jahre
2. **Geschlecht** weiblich männlich
3. Welchen **Schulabschluss** haben Sie?
 - Keinen Schulabschluss
 - Hauptschul-/Volksschulabschluss/Polytechnische Oberschule (bis Klasse 8)
 - Realschulabschluss/mittlere Reife/Polytechnische Oberschule (bis Klasse 10)
 - Abitur/Fachabitur/Erweiterte Oberschule
4. Welche **Berufsausbildung** haben Sie? (Mehrfachnennungen sind möglich!)
 - Ungelernt/Lehre ohne Abschluss
 - Abgeschlossene Lehre als _____
 - Fach-/Fachhochschulausbildung
 - ↳ Fachrichtung: _____
 - Hochschul-/Universitätsausbildung
 - ↳ Fachrichtung: _____
 - Andere Ausbildung, und zwar _____
5. **Seit wann** werden Sie von der Firma XX beraten (Monat/Jahr)? .
6. Wie lange haben Sie insgesamt **Anspruch** auf Outplacement-Beratung? _____
7. Wie viele **Outplacement-Beratungen** (1 Beratungseinheit = 90 Min.) hatten Sie ca. bisher? _____
8. Welche berufliche **Perspektive** streben Sie an? Mehrfachantworten sind möglich.
 - Angestellt im gleichen Berufsfeld Angestellt in einem neuen Berufsfeld
 - Selbständigkeit Studium/Aus- u. Weiterbildung
 - Sonstiges und zwar: _____
9. Wie viele **Bewerbungen** haben Sie bisher ca. verschickt? _____
10. Wie viele **Vorstellungsgespräche** hatten Sie ca. bisher? _____

Bitte prüfen Sie, bevor Sie den Fragebogen abgeben oder zurückschicken, ob das **Codewort** auf der ersten Seite eingetragen ist.

Vielen Dank für Ihre Unterstützung!

Anhang C-2: Fragebogen „Merkmale der Beratung“

Information zur Befragung

In den folgenden Wochen wird bei der Firma XX eine Befragung durchgeführt. Ziel der Befragung ist es, Ihre Meinung zu Themen im Rahmen des Outplacements wie z.B. Zufriedenheit mit der Beratung, Beratungsprozess und Perspektivensuche zu erheben. Der Ihnen vorliegende Fragebogen wurde vom Institut für Arbeitswissenschaft der Universität Kassel in Abstimmung mit der Firma XX erarbeitet. Ihre Angaben werden für wissenschaftliche Forschungszwecke genutzt und dienen der Firma XX für die Evaluation ihrer Outplacement-Beratungen.

Der Fragebogen besteht aus mehreren Abschnitten. Bitte lesen Sie jede Frage sorgfältig durch: einige Aussagen sind positiv, andere negativ formuliert. Gehen Sie aber bei der Beantwortung zügig vor. Ihr erster Eindruck ist normalerweise auch der beste. Um wissenschaftlich aussagekräftige Ergebnisse zu erzielen, kommt es vor, dass Sie in einigen Themenbereichen ähnliche Aussagen finden. Es ist wichtig, dass Sie dennoch **alle Aussagen bearbeiten**, auch wenn diese sehr ähnlich klingen. Das Ausfüllen des Fragebogens wird voraussichtlich 15 - 20 Minuten dauern.

Bitte kreuzen Sie für jede Aussage/Frage die Zahl an, die Ihre persönliche Meinung am besten wiedergibt. Bitte je Aussage/Frage **nur 1 Zahl** ankreuzen!

Beispiel:

0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>								

Die Fragen in diesem Fragebogen beziehen sich auf Ihre persönliche Meinung. **Es gibt keine richtigen und falschen Antworten** – jede Antwort ist dann zutreffend, wenn sie Ihre persönliche Einschätzung wiedergibt. Beantworten Sie deshalb jede Frage möglichst offen und ehrlich.

Wenn in den Aussagen der Begriff „**Berater/in**“ genutzt wird, ist damit Ihre Outplacement-Beraterin oder Ihr Outplacement-Berater gemeint, die/der Sie **überwiegend** berät.

Ihre Daten werden streng vertraulich behandelt. Die **Anonymität** der Angaben wird durch die Auswertung im Institut für Arbeitswissenschaft der Universität Kassel gewährleistet. Ein Rückschluss auf einzelne Personen, die den Fragebogen beantwortet haben, ist nicht möglich und nicht beabsichtigt. Um die Anonymität Ihrer Angaben zu gewährleisten und gleichzeitig eine Zuordnung Ihrer Antworten über verschiedene Fragebögen und Erhebungszeitpunkte zu ermöglichen, bekommen Sie einen Code.

Ihr **Codewort** lautet: _ _ _ _ _

Für die Rückgabe der Fragebögen verwenden Sie bitte die dafür vorgesehene Box bei der Firma XX oder geben Sie den Fragebogen direkt an Ihre/n Berater/in zurück.

Vielen Dank für Ihre Unterstützung!

Anmerkung

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wurde nur die männliche Form „Berater“ verwendet. Die Aussagen beziehen sich jeweils auf **die** Beraterin und **den** Berater.

**Bitte beziehen Sie die folgenden
Fragen/Aussagen auf die Beratung bei der
Firma XX**

6 trifft völlig zu

5 trifft überwiegend zu

4 trifft eher zu

3 trifft eher nicht zu

2 trifft überwiegend nicht zu

1 trifft überhaupt nicht zu

Abschnitt 1: Zufriedenheit mit der Beratung

1. Ich bin mit der Beratung sehr zufrieden.	1	2	3	4	5	6
2. Ich halte mich genau an die Empfehlungen des Beraters.	1	2	3	4	5	6
3. Der Berater beschränkt sich bei der Beratung auf mein spezielles Anliegen.	1	2	3	4	5	6
4. Ich bin mir sicher, dass die Entscheidungen, die ich nach Beratungsgesprächen mit dem Berater treffe, richtig sind.	1	2	3	4	5	6
5. Ich bekomme von dem Berater eindeutige Empfehlungen.	1	2	3	4	5	6
6. Insgesamt betrachtet erfüllt die Beratung meine Erwartungen.	1	2	3	4	5	6
7. Die Entscheidungen, die ich aufgrund der Beratung treffe, passen für mich.	1	2	3	4	5	6
8. Der Berater bringt ganz neue Informationen und Ideen für meine berufliche Perspektivenfindung ein.	1	2	3	4	5	6
9. Mir werden durch den Berater über mein eigentliches Anliegen hinaus Möglichkeiten aufgezeigt.	1	2	3	4	5	6
10. Ich bin davon überzeugt, dass die Entscheidungen, die ich nach einer Beratungssitzung treffe, für mich passen.	1	2	3	4	5	6
11. Ich folge den Empfehlungen des Beraters genau.	1	2	3	4	5	6
12. Der Berater lässt oft offen, zu welcher der von ihm vorgestellten Optionen er raten würde.	1	2	3	4	5	6
13. Der Berater setzt völlig neue Impulse für meine Perspektivenfindung.	1	2	3	4	5	6
14. Die Erfahrung hat gezeigt, dass Entscheidungen, die ich nach der Beratung treffe, richtig sind.	1	2	3	4	5	6

Abschnitt 2: Merkmale des Beraters bei der Firma XX

1. Der Berater ist fachlich sehr kompetent. Berücksichtigen Sie dabei seine organisations-, prozess-, aufgaben- und arbeitsplatzspezifischen Fertigkeiten und Kenntnisse sowie seine Fähigkeit Probleme zu erkennen, Wissen einzuordnen und zu bewerten, Ursachen von Problemen zu erkennen und Lösungen dafür zu entwickeln.	1	2	3	4	5	6
2. Der Berater ist methodisch sehr kompetent. Berücksichtigen Sie dabei z.B. wie strukturiert er bei der Arbeit vorgeht, wie sehr er zielorientiert und auf das Wesentliche konzentriert arbeitet, inwieweit er Methoden der Präsentation und Moderation beherrscht.	1	2	3	4	5	6
3. Der Berater ist sozial sehr kompetent. Berücksichtigen Sie z.B. wie gut er Kontakte aufbaut und pflegt, sich in andere einfühlt und sie auch einschätzen kann, wie gut er mit Konflikten umgeht und andere motiviert, die Zusammenarbeit untereinander fördert und anderen Wertschätzung entgegenbringt, aber auch klar und offen kommuniziert und sich durchsetzt ohne überheblich oder aggressiv zu werden.	1	2	3	4	5	6
4. Der Berater ist sehr selbstkompetent . Berücksichtigen Sie z.B. wie gut er sich selbst kennt und weiß, was er kann, seine Eigeninitiative, aber auch Belastbarkeit, seine Fähigkeit sich selbst zu motivieren, zu lernen und sich realistische Ziele zu setzen und wie offen er für Veränderungen ist.	1	2	3	4	5	6
5. Bei der Beratung erscheint mir der Berater sehr sicher.	1	2	3	4	5	6
6. Ich habe den Eindruck, der Berater fühlt sich für meine berufliche Perspektivenfindung voll verantwortlich.	1	2	3	4	5	6
7. Der Berater lässt keinen Zweifel an der Güte seiner Beratungsleistung aufkommen.	1	2	3	4	5	6
8. Der Berater übernimmt die Verantwortung für meine Perspektivenfindung.	1	2	3	4	5	6

Bitte beziehen Sie die folgenden Fragen/Aussagen auf die Beratung bei der Firma XX

6 trifft völlig zu

5 trifft überwiegend zu

4 trifft eher zu

3 trifft eher nicht zu

2 trifft überwiegend nicht zu

1 trifft überhaupt nicht zu

Abschnitt 3: Eigene Merkmale

1. Ich habe mich im Vorfeld der Beratung bereits sehr gut über mögliche berufliche Perspektiven informiert.	1	2	3	4	5	6
2. Die Entscheidungen, die ich nach der Beratung treffe, sind sehr wichtig für mich.	1	2	3	4	5	6
3. Ich verfüge über viel Erfahrung bei der beruflichen Neuorientierung.	1	2	3	4	5	6
4. Ich wusste schon vor der Beratung, was ich wollte.	1	2	3	4	5	6
5. Für mich hängt sehr viel an den Entscheidungen, die ich nach den Gesprächen mit dem Berater treffe.	1	2	3	4	5	6
6. Ich habe im Vorfeld der Beratung bereits viele entscheidungsrelevante Informationen für meine berufliche Neuorientierung gesammelt.	1	2	3	4	5	6
7. Vor den Beratungen bin ich schon auf eine bestimmte Perspektive festgelegt.	1	2	3	4	5	6
8. Ich kenne mich mit dem Finden von Perspektiven für mich sehr gut aus.	1	2	3	4	5	6

Abschnitt 4: Der Beratungsprozess bei Firma XX

1. Der Berater bestärkt mich in meiner Präferenz für eine bestimmte Perspektive.	1	2	3	4	5	6
2. Die Empfehlung, die ich von dem Berater bekomme, stimmt mit der Empfehlung von anderen (z.B. Kollegen, Partner, Freunde) überein.	1	2	3	4	5	6
3. Der Berater hinterfragt meine Präferenzen für eine bestimmte Perspektive.	1	2	3	4	5	6
4. Ich vertraue dem Berater vollkommen.	1	2	3	4	5	6
5. Der Berater ist für mich jederzeit gut erreichbar.	1	2	3	4	5	6
6. Der Berater hat genügend Zeit für mich und mein Anliegen.	1	2	3	4	5	6
7. Der Berater unterstützt meine bevorzugte Wahl einer Perspektive.	1	2	3	4	5	6
8. Der Rat von dem Berater gleicht dem Rat von anderen (z.B. Kollegen, Partner, Freunde).	1	2	3	4	5	6
9. Die Beratungsbeziehung mit dem Berater beruht auf vollkommenem Vertrauen.	1	2	3	4	5	6
10. Meine Vorstellungen zu der von mir präferierten Perspektive stellt der Berater in Frage.	1	2	3	4	5	6
11. Ich kann den Berater immer gut erreichen.	1	2	3	4	5	6
12. Der Berater nimmt sich ausreichend Zeit für mein Anliegen.	1	2	3	4	5	6

Bitte beziehen Sie die folgenden Fragen/Aussagen auf die Beratung bei der Firma XX



13. Insgesamt bin ich mit der Beratung sehr zufrieden.	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
14. Ich würde die Beratung einem Kollegen empfehlen.	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
15. Durch die Beratung habe ich viel gelernt.	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
16. In der Beratung habe ich gelernt, wie ich noch besser Perspektiven finden kann.	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
17. Meine Einstellung zur Perspektivensuche hat sich positiv verändert.	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
18. Vorbehalte gegenüber der Perspektivensuche konnten durch die Beratung abgebaut werden.	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
19. Wenn ich bei der Perspektivensuche mit einem Problem (z.B. Bewerbung) konfrontiert werde, habe ich nach einer Beratungssitzung mehr Ideen als vorher, wie ich damit fertig werden kann.	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
20. Schwierigkeiten bei der Perspektivensuche sehe ich nach einer Beratungssitzung gelassener entgegen, weil ich mich besser auf meine Fähigkeiten verlassen kann.	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
21. Durch die Beratung hat sich mein Verhalten bei der Perspektivensuche geändert.	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
22. Die in der Beratung erworbenen Kenntnisse und Fähigkeiten nutze ich bei der Perspektivensuche.	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
23. Durch die Anwendung der Inhalte aus der Beratung hat sich die Qualität meiner Perspektivensuche verbessert.	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
24. Die bisherigen Ziele der Beratung habe ich erreicht.	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
25. Die beabsichtigten Effekte der Beratung werden meiner Meinung nach erreicht.	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
26. Die Beratung ist effektiv für meine Perspektivensuche.	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
27. Die Beratung ist nützlich für meine Perspektivensuche.	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
28. Durch die Beratung hat sich meine Fachkompetenz verbessert . Berücksichtigen Sie dabei Ihre organisations-, prozess-, aufgaben- und arbeitsplatzspezifischen Fertigkeiten und Kenntnisse, sowie Ihre Fähigkeit, Probleme zu erkennen, Wissen einzuordnen und zu bewerten, Ursachen von Problemen zu erkennen und Lösungen dafür zu entwickeln.	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
29. Durch die Beratung hat sich meine Methodenkompetenz verbessert . Berücksichtigen Sie dabei z. B. wie strukturiert Sie bei der Arbeit vorgehen, wie sehr Sie zielorientiert und auf das Wesentliche konzentriert arbeiten, inwieweit Sie Methoden der Präsentation und Moderation beherrschen.	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
30. Durch die Beratung hat sich meine Sozialkompetenz verbessert . Berücksichtigen Sie z. B. wie gut Sie Kontakte zu anderen aufbauen und pflegen, sich in andere einfühlen und sie auch einschätzen können, wie gut Sie mit Konflikten umgehen und andere motivieren, die Zusammenarbeit untereinander fördern und anderen Wertschätzungen entgegenbringen, aber auch klar und offen kommunizieren und sich durchsetzen, ohne überheblich oder aggressiv zu werden.	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
31. Durch die Beratung hat sich meine Selbstkompetenz verbessert . Berücksichtigen Sie z. B. wie gut Sie sich selbst kennen und wissen, was Sie können, Ihre Eigeninitiative, aber auch Belastbarkeit, Ihre Fähigkeit, sich selbst zu motivieren, zu lernen und sich realistische Ziele zu setzen und wie offen Sie für Veränderungen sind.	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100

Angaben zur Person

Bitte machen Sie zum Abschluss noch einige Angaben zur Person. Die Angaben dienen nicht der Identifizierung Ihrer Person, sondern werden **ausschließlich** für Forschungszwecke genutzt.

1. Wie **alt** sind Sie? _____ Jahre

2. **Geschlecht** weiblich männlich

3. Welchen **Schulabschluss** haben Sie?
 - Keinen Schulabschluss
 - Hauptschul-/Volksschulabschluss/Polytechnische Oberschule (bis Klasse 8)
 - Realschulabschluss/mittlere Reife/Polytechnische Oberschule (bis Klasse 10)
 - Abitur/Fachabitur/Erweiterte Oberschule

4. Welche **Berufsausbildung** haben Sie? (Mehrfachnennungen sind möglich!)
 - Ungelernt/ ohne Abschluss

 - Abgeschlossene Lehre als _____

 - Fach-/Fachhochschulausbildung
↳ Fachrichtung: _____
 - Hochschul-/Universitätsausbildung
↳ Fachrichtung: _____

 - Andere Ausbildung, und zwar _____

5. Seit wie vielen **Jahren** sind Sie berufstätig (ohne Berufsausbildung)? _____ Jahre
6. Wie lange haben Sie für Ihren letzten Arbeitgeber gearbeitet? _____ Jahre
7. Welche **Funktion** bzw. **Tätigkeit** haben Sie in Ihrer letzten Arbeitstätigkeit ausgeübt?

8. Wie lange haben Sie diese **Funktion bzw. Tätigkeit** ausgeübt? _____ Jahre

Bitte prüfen Sie, bevor Sie den Fragebogen abgeben, ob das Codewort auf der ersten Seite eingetragen ist.

Vielen Dank für Ihre Unterstützung!

Die Zunahme von Fusionen, Restrukturierungen und des internationalen Wettbewerbs führt in deutschen Unternehmen verstärkt zu Entlassungen von Mitarbeitern. Um negative Auswirkungen zu minimieren, bieten immer häufiger Arbeitgeber ihren gekündigten Mitarbeitern eine Unterstützung bei der Perspektivensuche in Form eines Outplacements an. Systematische Erfolgskontrollen und standardisierte Evaluationen von Outplacementmaßnahmen sind kaum vorhanden. In der vorliegenden empirischen Studie wurden an zwei Messzeitpunkten die gekündigten Mitarbeiter und die dazugehörigen Berater innerhalb verschiedener Outplacementprozesse befragt. Die Vergleichsgruppe besteht aus Teilnehmern und Beratern einer Maßnahme der Berufsqualifizierung. Diese Arbeit möchte dabei unterstützen, eine Forschungslücke in der wissenschaftlichen Untersuchung von Outplacementmaßnahmen zu schließen und Aufschluss darüber geben, welche Faktoren die Perspektivenfindung beeinflussen. Weiterhin ist Ziel der empirischen Analyse einzuschätzen, welche Bedeutung die Art der Beratungsmaßnahme bei der Perspektivenfindung hat. Erste Handlungsempfehlungen für die Outplacementpraxis werden abgeleitet.

