

Masterarbeit im Rahmen des Master of Advanced Studies ZFH in
Berufs-, Studien- und Laufbahnberatung

Outplacement Beratung

Konzept für eine Weiterentwicklung des
IAP Beratungsangebotes

Eingereicht dem Institut für Angewandte Psychologie IAP,
Departement Angewandte Psychologie der ZHAW

von

Cornelius Weibel

am

06. Mai 2014

Referent: Prof. Dr. Marc Schreiber
Zentrumsleitung Berufs-, Studien- und Laufbahnberatung
Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften
Institut für Angewandte Psychologie IAP
Merkurstrasse 43
8032 Zürich

Co-Referent: Simon Carl Hardegger
Zentrumsleitung Diagnostik, Verkehrs- & Sicherheitspsychologie
Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften
Institut für Angewandte Psychologie IAP
Merkurstrasse 43
8032 Zürich

„Diese Arbeit wurde im Rahmen der Ausbildung an der ZHAW, **IAP Institut für Angewandte Psychologie**, Zürich, verfasst. Eine Publikation bedarf der vorgängigen schriftlichen Bewilligung des IAP.“

Abstract

Gegenstand dieser Arbeit ist die Erarbeitung eines Konzeptes für eine Weiterentwicklung und Neupositionierung des IAP Beratungsangebotes Outplacement. Es wird der Frage nachgegangen, wie das IAP sein heutiges Angebot Outplacement Beratung weiter entwickeln, wo es künftig Schwerpunkte setzen und sich damit von anderen Outplacement Produkten und Anbietern abgrenzen und positionieren kann.

Im theoretischen Teil werden die Grundlagen der Outplacement Beratung dargestellt. Dabei werden Beratungsmodelle und Laufbahnthorien ebenso miteinbezogen wie eine Analyse des Outplacement Marktes in der Schweiz. In einer Art Vergleichsstudie wird die heutige IAP Outplacement Beratung mit den Angeboten des Marktes und den Erkenntnissen aus der Marktanalyse verglichen. Mit Fokus auf den Outplacement Beratungsprozess wird ein theoretisches Konzept für die Weiterentwicklung des heutigen Angebotes entworfen.

Die aus der Theorie und Praxis abgeleiteten Forschungsfragen sind Bausteine des Konzeptes (Prozess, Berater, Zielpublikum, Rahmenbedingungen und Erfolgsfaktoren). Der Interview-Leitfaden wurde nach diesen Kategorien aufgebaut. Im empirischen Teil werden die Forschungsfragen mit Hilfe von neun Interviews mit Experten aus der Outplacement Beratung überprüft und zusätzlich nach zwei Kohorten (IAP intern und extern) ausgewertet.

Die Ergebnisse der Untersuchung werden interpretiert und für die inhaltliche Ausgestaltung des Konzeptes für eine Weiterentwicklung des IAP Beratungsangebotes Outplacement verwendet. Dieses baut auf den heutigen Stärken der IAP Outplacement Beratung auf und ist abgestimmt auf das IAP Dienstleistungsverständnis. Es werden Entwicklungspotentiale in den fünf Bereichen Differenzierung, Qualität, Beratungs- und Diagnostik-Kompetenz, Wissenschaftlichkeit mit Praxisbezug abgeleitet.

Das IAP kann sich damit als Anbieter von Outplacement Dienstleistungen - und die IAP Outplacement Beratung als Produkt - klar von Mitbewerbern abgrenzen und in einem umkämpften Markt positionieren, der - wie in der Marktanalyse aufgezeigt - auch in den nächsten Jahren weiter wachsen, sich aber strukturell verändern wird. Handlungsempfehlungen für die schrittweise Umsetzung des Konzeptes im Rahmen eines professionellen Projektmanagements und durch Nutzung von Synergien bei der Vermarktung runden die Arbeit ab.

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung	1
1.1 Ziel und Fragestellung.....	1
1.2 Aufbau der Arbeit	2
1.3 Abgrenzung.....	3
2. Theoretische Grundlagen	4
2.1 Übersicht Outplacement	4
2.1.1 Ursprung und Begriffsklärung	4
2.1.2 Laufbahnthorien und Outplacement.....	6
2.1.3 Beratungsmodelle und Outplacement.....	9
2.1.4 Formen von Outplacement	10
2.1.5 Nutzen von Outplacement.....	11
2.1.6 Outplacement Berater	12
2.1.7 Rahmenbedingungen im Outplacement.....	13
2.2 Outplacement Markt Schweiz	15
2.2.1 Marktstruktur.....	15
2.2.2 Trends und mögliche Entwicklungen	16
2.2.3 Typisches Zielpublikum in der Outplacement Beratung	18
2.2.4 Outplacement Berater	18
2.3 IAP Outplacement Beratung.....	19
2.3.1 IAP Beratungsangebot im Überblick	19
2.3.2 IAP Dienstleistungsverständnis.....	20
2.3.3 IAP Outplacement Beratung heute	21
2.3.4 Typisches Zielpublikum in der IAP Outplacement Beratung.....	22
2.3.5 IAP Outplacement Berater.....	22
2.3.6 Rahmenbedingungen im IAP Outplacement	22
2.4 Outplacement Prozess	23
2.4.1 Outplacement Prozess im Überblick.....	23
2.4.2 IAP Outplacement Beratungsprozess	24
2.4.3 Gemeinsamkeiten und Unterschiede	25
2.5 Konzept zur Weiterentwicklung des IAP Beratungsangebotes Outplacement.....	26
3. Empirischer Teil	27
3.1 Aus der Theorie und Praxis abgeleitete Forschungsfragen.....	27
3.2 Methodik der Untersuchung	28
3.2.1 Erhebungsmethode / Erhebungsinstrument.....	28

3.2.2	Untersuchungsgruppe	29
3.2.3	Untersuchungsablauf.....	30
3.2.4	Datenaufbereitung.....	30
4.	Darstellung der Ergebnisse	33
4.1	Beratungsprozess	33
4.2	Berater / Rollenverständnis.....	37
4.3	Zielpublikum (Kunden / Klienten)	41
4.4	Rahmenbedingungen	44
4.5	Qualität	45
4.6	Erfolgsfaktoren.....	46
5.	Diskussion und Interpretation der Ergebnisse	47
5.1	Beratungsprozess	47
5.2	Berater / Rollenverständnis.....	49
5.3	Zielpublikum (Kunden / Klienten)	50
5.4	Rahmenbedingungen	51
5.5	Erfolgsfaktoren.....	52
5.6	Weiterentwicklung des IAP Outplacement Beratungsangebotes	53
5.7	Schwerpunkte im Angebot mit Bezug zum IAP Dienstleistungsverständnis.....	54
5.8	Umsetzungsempfehlungen	56
5.9	Kritische Betrachtung der Untersuchung	57
5.10	Fazit und Ausblick.....	57
6.	Literaturverzeichnis	59
7.	Abbildungsverzeichnis	61
8.	Anhang	62

1. Einleitung

1.1 Ziel und Fragestellung

Die heutige Wirtschaft ist geprägt durch ein sich ständig änderndes Arbeitsumfeld: Wirtschaftliche, technologische und gesellschaftliche Entwicklungen haben Einfluss auf die Beschäftigungslage und zwingen Unternehmen dazu, sich im Rahmen von Veränderungs- und Anpassungsprozessen von Mitarbeitenden zu trennen.

In einer Outplacement Beratung werden gekündigte Mitarbeitende in ihrer beruflichen Neuorientierung professionell unterstützt, damit sie ihre Laufbahn erfolgreich fortsetzen können. Mehrheitlich wird Outplacement als Beratungsangebot auch heute von Unternehmen der Privatwirtschaft angeboten.

In den letzten Jahren haben vermehrt auch öffentliche Berufs- und Laufbahnberatungen Outplacement in ihr Beratungsangebot aufgenommen. So auch das **Institut für Angewandte Psychologie IAP**, das sein Outplacement Beratungsangebot seit rund fünf Jahren im Zentrum für Berufs-, Studien- und Laufbahnberatung als Nischenprodukt anbietet.

Die vorliegende Arbeit geht der Fragestellung nach,

- wie sich das IAP als Outplacement Anbieter qualifiziert,
- wie das IAP sein heutiges Angebot Outplacement Beratung weiter entwickeln,
- wo es künftig Schwerpunkte setzen und sich damit von anderen Outplacement Produkten und Anbietern abgrenzen und positionieren kann.

Vor dem Hintergrund einer Analyse des Outplacement Marktes in der Schweiz und den Besonderheiten des Outplacement Beratungsprozesses wird das heutige IAP Beratungsangebot Outplacement kritisch beleuchtet und analysiert.

Auf dieser Grundlage wird anschliessend ein **Konzept** für eine Weiterentwicklung und Neupositionierung des IAP Beratungsangebotes **Outplacement** entworfen. Dieses Konzept baut auf den Stärken des heutigen IAP Beratungsangebotes auf. Im Zentrum des Konzeptes steht der Beratungsprozess. Dieser wird in den einzelnen Phasen mit den Ergebnissen aus der Untersuchung reflektiert.

Die Erkenntnisse für die künftigen Schwerpunkte und Differenzierungsmerkmale im Beratungsangebot Outplacement werden durch Experteninterviews sowie einer Analyse der Literatur

gewonnen. Weitere wichtige Bausteine des Konzeptes sind die involvierten Parteien (Berater, Kunde, Klient), die veränderten Rahmenbedingungen und die sich daraus ergebenden Konsequenzen für die Angebotsgestaltung. Dies ganz besonders mit Blick auf die Mitbewerber. Darüber hinaus fließen Erkenntnisse aus der Laufbahnforschung und aktuelle Erfordernisse des Arbeitsmarktes in die Entwicklung des Konzeptes ein.

Das Konzept für eine Weiterentwicklung des IAP Angebotes Outplacement Beratung lässt sich modular in die bestehende „IAP-Welt“ integrieren und nutzt Synergien zu anderen Angeboten: So bilden das IAP Dienstleistungsverständnis das Fundament, die veränderten wirtschaftlichen, gesellschaftlichen und technologischen Rahmenbedingungen die Säulen und das IAP Beratungscredos „Outplacement als Selfplacement“ das Dach des Konzeptes für eine Weiterentwicklung und die Neupositionierung des heutigen IAP Angebotes im Rahmen der (unfreiwilligen) beruflichen Neuorientierung.

1.2 Aufbau der Arbeit

Im zweiten Teil werden die **theoretischen Grundlagen** zur Outplacement Beratung zusammengetragen und mit dem IAP Beratungsprodukt Outplacement verglichen. Aus der Theorie abgeleitet wird ein strukturelles Konzept für die Weiterentwicklung des IAP Beratungsangebotes Outplacement vorgestellt.

Der dritte Teil beschreibt die **Methodik der Untersuchung**. Die qualitative Erhebung mittels Experteninterviews orientiert sich an aus Theorie und Praxis abgeleiteten Forschungsfragen. Für die Untersuchung wurden neun Outplacement Berater über ihre Erfahrungen und ihre Einschätzung zu diesen Fragestellungen interviewt.

Im vierten Teil werden die **Ergebnisse** der Untersuchung präsentiert und dargelegt. Anschliessend werden diese im fünften Teil mit Blick auf die Forschungsfragen diskutiert. Die Interpretation der Ergebnisse und inhaltliche Einbettung in ein **Konzept für eine Weiterentwicklung** des heutigen IAP Beratungsangebotes Outplacement bilden das Kernstück dieser Arbeit. Daraus werden mit Bezug zum IAP Dienstleistungsverständnis Schwerpunkte in der Angebotsgestaltung abgeleitet. Handlungsempfehlungen für die Umsetzung des Konzeptes in der Praxis runden die Arbeit ab.

1.3 Abgrenzung

Obwohl es sich beim Begriff Outplacement um eine unglückliche Wortschöpfung handelt, wird dieser Ausdruck in der Arbeit konsequent verwendet, da er sich als fester Begriff im Sprachgebrauch eingebürgert hat.

Der Hauptfokus der Arbeit bezieht sich auf die Outplacement Beratung als Einzelberatung ohne direkte Stellenvermittlung der von Entlassung betroffenen Mitarbeitenden.

Die Untersuchung beschränkt sich auf die Perspektive der Beratungspersonen. Im Sinne einer Zufriedenheits- und Erfolgsanalyse für die Outplacement Beratung müsste auch die Sichtweise der Klienten berücksichtigt und diese der Beratersicht gegenüber gestellt werden, was den Umfang dieser Arbeit jedoch sprengen würde.

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird durchgehend die männliche Begriffsform verwendet. Selbstverständlich ist die weibliche Form damit immer auch eingeschlossen.

2. Theoretische Grundlagen

2.1 Übersicht Outplacement

2.1.1 Ursprung und Begriffsklärung

Historisch betrachtet hat Outplacement seine Wurzeln in den USA: Mit „Outplacement“ (wörtliche Übersetzung Aus- oder Rausplatzierung) wurden staatliche Beratungsmassnahmen umschrieben, mit welchen amerikanische Soldaten nach dem zweiten Weltkrieg wieder ins zivile Leben zurückgeführt werden sollten. 1969 wurde in New York das erste private Outplacement Unternehmen THInc. von Tom Hubbard gegründet. In den vergangenen Jahrzehnten hat sich diese Dienstleistung auch in der Privatwirtschaft zuerst in Amerika und dann in Europa (v.a. Grossbritannien und Frankreich) unter dem Begriff Outplacement etabliert. Seit Ende der achtziger Jahre wird die Dienstleistung auch im deutschsprachigen Raum angeboten.

In der deutschen Übersetzung existiert keine einheitlich verankerte Begrifflichkeit. Zudem ist der Begriff „Outplacement“ allein vom Wortstamm „out“ her häufig negativ konnotiert. Deshalb haben sich in der Praxis in den letzten Jahren viele Synonyme für die faktisch und praktisch gleiche Dienstleistung – sowohl deutsche als auch englische Bezeichnungen – gebildet: Newplacement, Bestplacement, Rightplacement, Executive Placement, Replacement, Career Coaching, Career Transition, Career Counseling, Executive Career Services, Berufliche Neuorientierung, Karriereberatung und Trennungsberatung sind nur einige Vertreter dieser sprachlichen Expansion.

Trotz vieler neuer Wortschöpfungen für die mehr oder weniger gleiche Dienstleistung in der Praxis wird im Rahmen dieser Arbeit am Begriff „Outplacement“ festgehalten.

Nachdem Bühler (1990, S.16) zu Beginn der 90er Jahre Outplacement als „englischen Fachausdruck für Personalfreisetzung“ eingestuft hat, haben sich in den letzten zehn Jahren für „Outplacement“ u.a. nachfolgende Umschreibungen etabliert:

Müller (2004, S. 10):

„...im Vordergrund der Beratung und Begleitung steht jedoch die erfolgreiche Wiedereingliederung von Kaderangehörigen in eine neue, den Eignungen und Neigungen entsprechende Position...“.

Nadig und Reemts Flum (2008, S. 45):

„Outplacement nimmt eine spezielle Rolle ein zwischen persönlichem Coaching und fachlicher Beratung. Ein Outplacement ist „Hilfe zur Selbsthilfe“ und basiert daher wesentlich auf den Ressourcen des Klienten.

So gesehen ist ein Outplacement primär ein Coaching, wobei das Ziel des Coachings – nämlich die berufliche Neuorientierung – weitgehend vorgegeben ist.“

Lohaus (2010, S. 3):

„Outplacement ist eine freiwillige Personaldienstleistung für von Personalabbau betroffenen Mitarbeiter, die in der Regel vom Arbeitgeber finanziert wird. Sie umfasst die zeitlich befristete beratende und trainierende Unterstützung bei der beruflichen Neuorientierung. Ziel der Massnahme ist die möglichst rasche Aufnahme einer neuen Erwerbstätigkeit, die den Qualifikationen und Bedürfnissen des Mitarbeiters entspricht.“

Schweizer Verband für Outplacement (Association of Personal and Organizational Change Firms, abgekürzt ACF Schweiz), www.swissoutplacement.ch/de/?Leistungen:Outplacement:

„Outplacement ist eine vom Arbeitgeber bezahlte, professionelle Dienstleistung, welche gekündigte Mitarbeitende dabei unterstützt, in nützlicher Frist eine neue berufliche Herausforderung zu finden.“

Zusammengefasst wird im Rahmen dieser Arbeit unter Outplacement mit Rusch (2007, S. 4) „die Auseinandersetzung mit der aktuellen Situation, eine berufliche Standortbestimmung und Zielfindung, die Unterstützung bei der Entwicklung einer Bewerbungsstrategie, die nachfolgende Umsetzung im Arbeitsmarkt sowie optional die Begleitung in der Einstiegsphase verstanden.“

Die Outplacement Beratung umfasst somit alle Aktivitäten von einer gütlichen Trennung zwischen Mitarbeitendem und Arbeitgeber bis zur erfolgreichen Fortsetzung der Karriere. Darin enthalten sind alle notwendigen Prozessschritte, die es dem Mitarbeitenden ermöglichen, seine berufliche Laufbahn erfolgreich fortzusetzen.

Outplacement grenzt sich zu in diesem Zusammenhang verwendeten ähnlichen Begriffen wie folgt ab (Lohaus, 2010, S. 5ff.):

- Kündigung: Diese kann durch den Arbeitnehmer oder Arbeitgeber zur *einseitigen* Beendigung des Arbeitsverhältnisses ausgesprochen werden. Häufig wird im Rahmen von Personalabbau und Outplacement keine Kündigung ausgesprochen, sondern ein Aufhebungsvertrag gemeinsam ausgehandelt.
- Aufhebung/Aufhebungsvertrag: Hier handelt es sich um eine einvernehmliche Beendigung des Arbeitsverhältnisses zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer. Eine solche *beidseitige* Vereinbarung kann mit oder ohne Outplacement Unterstützung abgeschlossen werden.
- Personalvermittlung: Hier ist eine zu besetzende Stelle der Ausgangspunkt der Aktivität, d.h. es geht darum, für eine offene Position in einem Unternehmen einen

geeigneten Kandidaten zu finden. Bei Outplacement gilt das Umgekehrte, auch wenn in der Praxis Personaldienstleister häufig beide Aufgaben übernehmen.

- Transfergesellschaft: Von einer Entlassung betroffenen Mitarbeitenden werden in eine eigene Gesellschaft übertragen, um sie aus dem Unternehmen auszugliedern oder in neue Beschäftigungsverhältnisse überzuführen. Dabei werden sie oft mit fachlichen Qualifizierungsmassnahmen (Bewerbertraining, CV-Check etc.) – ähnlich wie beim Outplacement – unterstützt.

2.1.2 Laufbahnthorien und Outplacement

Lohaus (2010) hat aus den Erkenntnissen zur Bedeutung der Erwerbstätigkeit und zu verschiedenen Laufbahnthorien Schlussfolgerungen für die Outplacement Beratung formuliert:

- Erwerbstätigkeit ist wichtig für das Wohlergehen einer Person: Klienten in der Outplacement Beratung sollten möglichst rasch wieder in eine neue Erwerbstätigkeit gelangen. Dadurch können persönlicher und gesellschaftlicher Rückzug sowie negative gesundheitliche Folgen und ein Absinken des Selbstwertgefühls vermieden werden (Lohaus, 2010, S. 40).
- Der Person-Job-Fit-Gedanke liegt vielen Auswahlverfahren zugrunde: Für Outplacement Klienten ist es hilfreich, Verfahren und Denkweisen zu kennen, denen sie sich im Auswahlprozess zu stellen haben. Testergebnisse schaffen Klarheit und können als gute Grundlage für Beschreibung eigener Fähigkeiten im Bewerbungsprozess dienen (Lohaus, 2010, S. 40).
- Hollands Modell zur Passung von Interessen von Personen und Merkmalen von Arbeitsplätzen kann zur Beschreibung von Interessen und Erklärung von Verhalten genutzt werden: Durch die Erkenntnis, mehrere Interessensschwerpunkte (geringe Differenziertheit) zu haben, die zudem noch weit auseinanderliegen (geringe Konsistenz), können Menschen entlasten werden, die „mit dem Finden für sie passende Tätigkeiten Schwierigkeiten haben oder eine bisher instabile berufliche Entwicklung als persönliches Versagen wahrnehmen“ (Lohaus, 2010, S. 40).
- Supers Ansatz ist für die Standortbestimmung wichtig: Dieser entwicklungsbezogene Ansatz bietet einige Ansatzpunkte für die Outplacement Beratung. Berufliche Selbstkonzepte sind Teile unseres Selbstbildes und können mit Veränderungen für neue berufliche Vorstellungen nutzbar gemacht werden. Das Modell der Laufbahnstadien (-> Identifikation angestrebter Entwicklungsrichtung des Klienten) kann ebenso in der Beratung als Erklärungsansatz aufgenommen werden wie die Idee

der Laufbahnmuster (-> Abschätzen des potentiellen Nutzen einer Beratung) oder der Laufbahnreife (-> Hinweis auf aktuelle psychische Verfassung des Klienten) (Lohaus, 2010, S. 41).

- Outplacement Beratung zielt darauf ab, die Selbstwirksamkeit des Klienten zu stärken: Den Ansätzen aus dem Bereich der sozial-kognitiven Lerntheorien liegt das zentrale Konzept der Selbstwirksamkeit zugrunde, das durch Erfahrung beeinflussbar ist. Wenn es mit Interventionen in der Outplacement Beratung gelingt, einen sich selbst verstärkenden Prozess positiver Selbstwirksamkeit einzuleiten, erhöht das die Wahrscheinlichkeit für zukünftigen Erfolg erheblich. Dabei muss berücksichtigt werden, dass Selbstwirksamkeitsüberzeugungen aufgrund ihrer Verankerung in teilweise lebenslangen Lernerfahrungen sehr stabil sein können. Es ist deshalb sinnvoll, im Rahmen der – relativ kurzen Massnahme – Outplacement Beratung in Bereichen anzusetzen, in denen die Klienten wenig Erfahrung haben und somit schneller eine „neue“ positive Selbstwirksamkeit entwickeln können (Lohaus, 2010, S. 41).

Die Entwicklung von Karrieren hat sich in den letzten Jahrzehnten aufgrund veränderter Rahmenbedingungen (technischer Fortschritt, Strukturwandel, Globalisierung, Diversifizierung etc.) stark verändert. Die Verantwortung für die Laufbahngestaltung wurde zunehmend von den Unternehmen an die Mitarbeitenden übertragen. Daraus resultierten weniger lineare und weniger voraussehbare Laufbahnentwicklungen. Heute wird von den Mitarbeitenden ein eigenes, pro-aktives Karriere-Management, im Sinne von Flexibilität, Anpassungsfähigkeit und Selbstmanagement gefordert, wenn sie erfolgreich auf dem sich ständig wandelnden Arbeitsmarkt zurechtkommen wollen (Hirschi, 2012, S. 2). Einen Vergleich zwischen dem traditionellen und heutigen **Karriereverständnis** zeigt die nachfolgende Abbildung:

Traditionelles Karriereverständnis	„Heutiges Karriereverständnis“
<ul style="list-style-type: none"> • Vordefinierter Lebensweg (Beruf, Status, Unternehmen) • Arbeitsplatzsicherheit • Organisationskarriere • Planbarkeit • Ideales Karrieremuster 	<ul style="list-style-type: none"> • Individualisiertes Karrieremuster • Portfolio-Karriere • Vielzahl von akzeptierten Laufbahnen • Unplanbarkeit • Flexibilität, Anpassungsfähigkeit, Selbstmanagement • Leben als Abfolge von Übergängen und Veränderungen • Arbeitsmarktfähigkeit

Abbildung 1: Karriereverständnis in Anlehnung an Hall (1994)

Aus diesem neuen Karriereverständnis wurden mehrere theoretischen Konzepte entwickelt, die bisher jedoch nicht in Relation zueinander gebracht worden sind (Hirschi, 2012, S. 2). Hirschi entwickelte aus der Vielzahl von Forschungsergebnissen ein integratives Modell, welches von vier entscheidenden **Karrieren-Ressourcen** ausgeht. Das Modell legt

verschiedene Ressourcen der Person und der Umgebung dar, die für eine erfolgreiche Laufbahnentwicklung entscheidend sind. Diese werden für Laufbahnentscheidungen, für die Planung der beruflichen Entwicklung, aber auch für Karriere-Management-Fähigkeiten, wie die Exploration der Laufbahn, Laufbahnplanung, Networking etc. gebraucht. Die nachfolgende Abbildung gibt eine Übersicht über das Karriere-Ressourcen-Modell von Hirschi, das sich auch für die Anwendung in der Outplacement Beratung eignet.

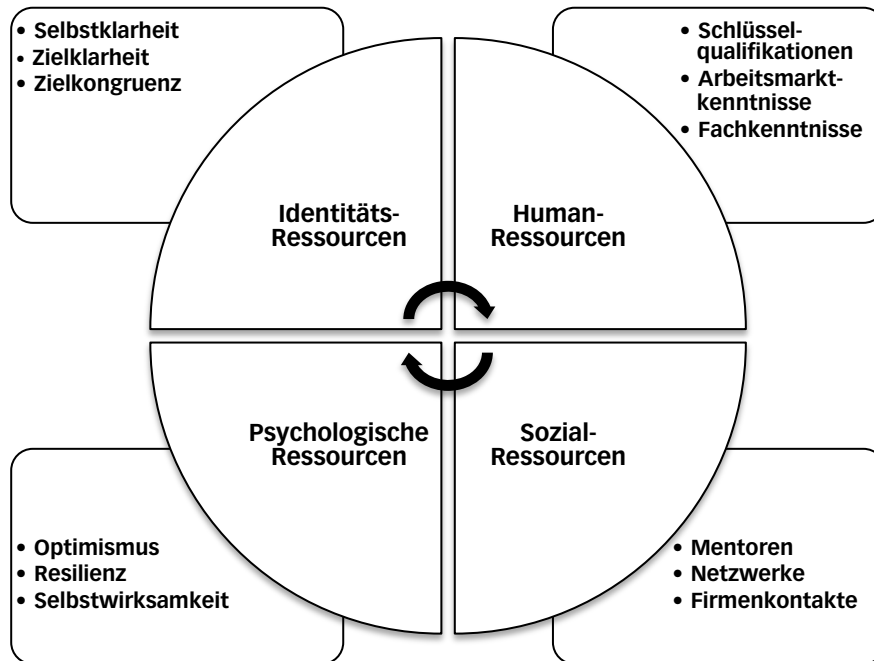


Abbildung 2: Das Modell der Karriere-Ressourcen nach Hirschi (2012)

Die vier Ressourcen sind nicht statisch, sondern entwickeln sich in einem dynamischen Prozess weiter. Auch wenn jede Ressource für sich einzigartig ist, geht Hirschi (2012, S. 7) davon aus, dass diese nicht unabhängig voneinander sind, sondern sich gegenseitig beeinflussen. Dabei sollte jede Ressource vorhanden sein. Das Fehlen einer Ressource kann nicht kompensiert werden, indem man in eine andere investiert. Weiter stehen die vier Ressourcen in einem positiven und negativen Zusammenhang zueinander. Das Wachstum einer Ressource beeinflusst auch das Wachstum einer anderen und umgekehrt: Klienten in der Outplacement Beratung, die beispielsweise wissen, wer sie sind (Selbstklarheit) und was sie wollen (Zielklarheit), werden auch schneller soziale Kontakte bilden und dabei Netzwerke aufbauen können. Umgekehrt kann ein Mangel an Ressourcen in einem Bereich auch das Wachstum eines anderen Ressourcenfeldes behindern (Hirschi 2012, S. 7-9). Den vier Ressourcenbereichen können gezielt Angebote – auch aus der Outplacement Beratung – zugeordnet werden, so dass „eine umfassende Steigerung der Karriere-Ressourcen als Summe dieser vier Bereiche erreicht werden kann“ (Hirschi, 2010, S. 195)

2.1.3 Beratungsmodelle und Outplacement

Nach Lohaus (2010, S. 36) braucht es in der Outplacement Beratung sowohl **Expertenwissen** als auch systemische Prozessberatung. Während Expertenwissen dem Klienten Sicherheit und rasche Handlungsfähigkeit vermitteln soll, steht bei der systemischen Prozessberatung die Individualität des Klienten im Sinne einer Stärkung der Selbstwirksamkeit im Vordergrund. Die **systemische Prozessberatung** orientiert sich an einigen Grundprinzipien:

- Kundenorientierung: Klienten sind die Experten in eigener Sache
- Ressourcenorientierung: Klienten besitzen alles, was sie für eine wirksame Veränderung benötigen
- Ziel- und Lösungsorientierung: Klare Zielformulierung, um die Zusammenarbeit zwischen Klient und Berater effektiv zu gestalten; Handlungsspielraum erweitern, um aus Lösungsvarianten auswählen zu können, weg vom negativen Problemwälzen hin zu positiver Zielorientierung („problem talk creates problems, solution talk creates solutions“).
- Systemorientierung: Der Klient wird als Teil eines Systems wahrgenommen, das seine Handlungen beeinflusst und auf das er durch sein Verhalten einwirkt.
- Neutralität und Allparteilichkeit des Beraters: Der Klient weiss, was für ihn passt. Berater dürfen eine eigene Meinung haben, äussern diese jedoch nicht doktrinär und versuchen nicht, den Klienten in eine Veränderungsrichtung zu bewegen, die sie aus ihrer Aussensicht für optimal halten.

Der Berater übernimmt im Outplacement die Rolle eines Coachs, der sich an den Zielen des Klienten orientiert und ihn dabei unterstützt, seine Ressourcen und Kompetenzen in Veränderungsprozessen besser zu nutzen. Im Gegensatz zum traditionellen Beratungsverständnis der Laufbahnberatung, wo vor allem diagnostische Mittel eingesetzt wurden, basieren die heutigen Beratungskonzepte auf der lösungsorientierten Haltung des Beraters, die Raum für die Anwendung von vielen kreativen Methoden bietet.

Das Metaziel eines lösungsorientierten Beratungskonzeptes besteht nach Bamberger (2010) darin, den Klienten zu unterstützen, seine Kräfte und Kompetenzen besser zu nutzen und seine Ziele zu erreichen. Bamberger (2010, S. 52) beschreibt das Profil des lösungsorientierten Beraters, das sein Selbstkonzept sowie seine Interaktion mit einem Klienten bestimmt, mit folgenden Merkmalen:

Merkmale eines lösungsorientierten Beraters	
<ul style="list-style-type: none"> • Promoter für die Zukunft -> Zukunft fokussieren • Entwickler von Möglichkeitssinn -> Wahlmöglichkeiten schaffen • Aktivieren von Ressourcen -> Ressourcen identifizieren und aktivieren • Kompagnon für Kooperation -> Kooperationen realisieren 	<ul style="list-style-type: none"> • Ermutiger für den ersten Schritt -> erste Schritte begleiten • Bewunderer von Autonomie -> Selbstwirksamkeit unterstützen • Fürsorger für das Selbst -> Selbstfürsorge sichern

Abbildung 3: Merkmale eines lösungsorientierten Beraters nach Bamberger (2010)

2.1.4 Formen von Outplacement

Die Beratungsleistung im Outplacement kann nach Heizmann (2003, S. 39) je nach Problemstellung bzw. Beratungsbedarf des Unternehmens sehr vielfältig sein und von der Individualberatung eines Mitarbeitenden bei der beruflichen Neuorientierung bis hin zur Projektverantwortung für das gesamte Trennungsmanagement im Rahmen einer Restrukturierung reichen.

In der Outplacement Beratung wird grundsätzlich zwischen zwei Angebotsformen unterschieden:

- **Einzeloutplacement**

Beim klassischen Einzeloutplacement wird die Beratung individuell auf die Bedürfnisse des Klienten abgestimmt. Diese Einzelberatung wird in befristeter und unbefristeter Form angeboten. Befristete Angebote unterscheiden sich in der Programmdauer (meist zwischen drei und 12 Monaten). Bei einem sogenannten unbefristeten Outplacement endet die Beratung erst nach erfolgreicher Jobsuche und dauert bis nach Bestehen der Probezeit (Heizmann, 2003, S. 41). Mit dem zeitlichen Umfang der Beratung steigen auch die Kosten. Der Trend in den letzten Jahren geht nicht zuletzt aus Kostengründen klar zu befristeten Programmen mit kürzeren Laufzeiten (BDU Studie, 2014, S. 7).

- **Gruppenoutplacement**

Gruppenoutplacement kommt häufig dann zum Einsatz, wenn eine grössere Anzahl von Mitarbeitenden aufgrund von Restrukturierungen, Fusionen oder Schliessungen von ganzen Unternehmensteilen von einem Arbeitsplatzverlust betroffen ist. Um einerseits ihre soziale Verantwortung wahrzunehmen und andererseits Kosten zu sparen, bieten Unternehmen Mitarbeitenden unterer Hierarchieebenen professionelle Unterstützung bei der Neuorientierung in Form eines Gruppenoutplacements an. Das Angebot umfasst im wesentlichen die gleichen Inhalte und Instrumente wie das Einzel-

outplacement, jedoch mit bedeutend geringerer Beratungsintensität und –dauer, in der Regel eine Kombination aus Gruppen- und Einzelberatung (BDU Studie, 2014, S. 8).

Das Verhältnis zwischen Einzel- und Gruppenoutplacements liegt in Deutschland bezüglich des Umsatzes bei ca. 11:1 – ein Wert, der sich innerhalb der letzten zwei Jahre auf einem ähnlichen Niveau bewegte. Im Gegensatz dazu lag das Verhältnis hinsichtlich der Anzahl der Klienten bei rund 6:1. Insgesamt wurden 7'200 Klienten betreut, welche sich weiter in 5'200 befristete und 1'000 unbefristete Einzeloutplacements, sowie in 1'000 Gruppenoutplacements aufteilten. Somit zeigt sich deutlich, dass die im Gruppenoutplacement erzielten Honorare (pro Klient) signifikant unter denjenigen im Einzeloutplacement liegen (BDU Studie, 2014, S. 5).

2.1.5 Nutzen von Outplacement

Die nachfolgenden zwei Abbildungen geben einen Überblick über die Vorteile und den Nutzen eines Outplacements aus Sicht des Unternehmens bzw. aus Sicht der Mitarbeitenden. Die Ausführungen sind ein Zusammenschluss aus Andrzejewski (2008), Heizmann (2003, S. 30), Lohaus (2010, S.10ff), Berg-Peer (2003, S. 21ff).

- Nutzen von Outplacement aus Sicht des Unternehmens

Finanzielle und unternehmenspolitische Aspekte	Organisationspsychologische Aspekte	Individuelle Aspekte
Schnelle und kostengünstige Trennung	Unterstützung der Führungskräfte	Verkürzung des Trennungsprozesses durch faire Trennung
Vermeidung teurer Rechtsstreitigkeiten und Negativpropaganda durch Betroffene	Stärkung der Glaubwürdigkeit des Managements	Förderung einer einvernehmlichen Trennung durch die Handhabung von Konflikten im Vorfeld
Wahrnehmung der sozialen Verantwortung und Form der Wertschätzung	Besseres Klima im Unternehmen	Konsequente Umsetzung von Personalentscheidungen ohne Scheinlösungen
Sicherung des Unternehmensimages bei Externen	Bindung der verbleibenden Mitarbeitenden	Erhalt einer positiven Beziehung zu Entlassenen
Flexible Anpassung von Strukturen an neue Anforderungen	Vermeidung negativer Signalwirkung auf Verbleibende	Prävention „innerer Kündigung“ von altgedienten Mitarbeitenden

Abbildung 4: Nutzen von Outplacement für das Unternehmen

- Nutzen von Outplacement aus Sicht der Mitarbeitenden

Psychologische Aspekte	Berufliche Aspekte	Finanzielle Aspekte
Verringerung negativer gesundheitlicher und sozialer Folgen eines Arbeitsplatzverlustes	Chance auf eine berufliche Umorientierung	Finanzielle Absicherung durch faires Trennungsangebot
Verringerung traumatischer Erfahrungen bei Kündigungen	Vermeidung eines Karriereknicks	Individuelle Karriereplanung und Beratung auf Kosten des alten Arbeitgebers

Psychologische Aspekte	Berufliche Aspekte	Finanzielle Aspekte
Dank professioneller Beratung (meist) raschere Wiederbeschäftigung	Zeit, berufliche Laufbahn neu gestalten zu können	Hohe Sicherheit, eine neue Position zu finden
Aktive, positive Bewältigung der momentanen Krise als Karrierechance	Unterstützung beim Entwickeln und Umsetzen von Laufbahnzielen	Verkürzung des Suchprozesses
Stärkung des Selbstwertgefühls durch das Angebot des Arbeitgebers	Einvernehmliche Trennung von einem Unternehmen, bei dem keine Karrierechancen mehr bestehen	Vermeidung von Wiederbeschäftigung zu schlechteren Bedingungen
Erhöhung der Selbsteinschätzung und Aufbau einer Selbstvermarktungs-Strategie	Unterstützung durch einen professionellen Berater	
Beratung, Betreuung und Feedback durch Berater	Erlernen von Bewerbung- und Präsentationstechniken	
Vorhandensein einer Ansprechperson in jeder Phase des Prozesses	Persönlicher Erfahrungszuwachs und Lerngewinn für spätere Lebenssituationen	

Abbildung 5: Nutzen von Outplacement für die Mitarbeitenden

2.1.6 Outplacement Berater

Es existiert heute keine reglementierte Ausbildung oder allgemein gültige Zertifizierung für Outplacement Berater.

Rusch (2007, S. 15 f.) hat ein **Anforderungsprofil** für Outplacement Berater zusammengestellt, das in der Literatur häufig aufgeführten Kompetenzen und Persönlichkeitsmerkmale umfasst:

Fachliche Kompetenzen und Qualifikationen	Persönliche Anforderungen
<ul style="list-style-type: none"> • Fundierte wissenschaftliche Grundbildung mit Fachkompetenzen in Psychologie, Betriebswirtschaft und Arbeitsrecht • Breite Allgemeinbildung und Fähigkeit zu analytischem und vernetztem Denken • Umfangreiches Erfahrungswissen in der beruflichen Praxis • Kenntnisse bezüglich personalwirtschaftlicher Problemstellungen im Bereich Personalentwicklung sowie im Human Resources Management • Kenntnisse über die Entwicklung von Personen- und Produktmarketingkonzepten und den zu diesem Zweck eingesetzten Instrumenten • Kenntnisse über rechtliche, wirtschaftliche und soziale Folgewirkungen von Entlassungen • Umfangreiches Wissen über den regionalen und überregionalen Arbeitsmarkt sowie Inhalte und Anforderungen unterschiedlicher betrieblicher Funktionen • Kenntnisse bezüglich effizienter Kommunikations-, Präsentations- und Gesprächstechniken • Wissen über Berufswege und Berufsbilder 	<ul style="list-style-type: none"> • Wahrnehmungs- und Analysefähigkeit • Sensibilität und Einfühlungsvermögen • Emotionale Kontrolle und psychische Belastbarkeit • Kommunikations- und Überzeugungsfähigkeiten • Verantwortungs- und Konfliktbereitschaft • Motivationskraft und persönliches Engagement • Optimismus, Humor, innere Stabilität und Selbstvertrauen • Authentizität und Fähigkeit, Vertrauen aufzubauen • Fähigkeit zur Selbstreflexion • Empathie, Kreativität und Integrität

Fachliche Kompetenzen und Qualifikationen	Persönliche Anforderungen
<ul style="list-style-type: none"> • Diagnostisches Wissen und didaktische Fähigkeiten • Wissen über Bewerbungsstandards 	

Abbildung 6: Anforderungsprofil Outplacement Berater nach Rusch (2007)

Für Rusch (2007) sind die beiden Anforderungsprofile von Outplacement Berater und Berufs- und Laufbahnberater sehr ähnlich. Da es – wie oben erwähnt – keinen Ausbildungslehrgang zum Outplacement Berater gibt, eignet sich nach Rusch die Weiterbildung in Berufs-, Studien- und Laufbahnberatung sehr gut, um sich für die Outplacement Beratung zu qualifizieren. Darüber hinaus bietet die Outplacement Beratung für das Berufsbild des Berufs-, Studien- und Laufbahnberaters eine zusätzliche Entwicklungsmöglichkeit (S. 69).

2.1.7 Rahmenbedingungen im Outplacement

In der Outplacement Beratung wird eine besondere Vertragskonstellation begründet. Diese besteht aus einem Dreiecksverhältnis zwischen dem entlassenen Mitarbeitenden als Klienten, dem Unternehmen als Kunden und dem Outplacement Anbieter. Das Unternehmen schließt eine Trennungvereinbarung (Kündigung) direkt mit dem Mitarbeitenden ab. Diese regelt die vertraglichen Konditionen für den betroffenen Mitarbeitenden in der verbleibenden Zeit. Darüber hinaus schließt das Unternehmen einen Outplacement Vertrag mit einem Outplacement Anbieter ab. Dieser beinhaltet den Vertragsgegenstand, die Beratungsleistung sowie die Konditionen der Beratung. Zwischen dem Mitarbeitenden als Klienten des Outplacement Anbieters besteht zudem ein psychologischer Vertrag. Die Systembeziehungen sind in nachfolgender Abbildung dargestellt.

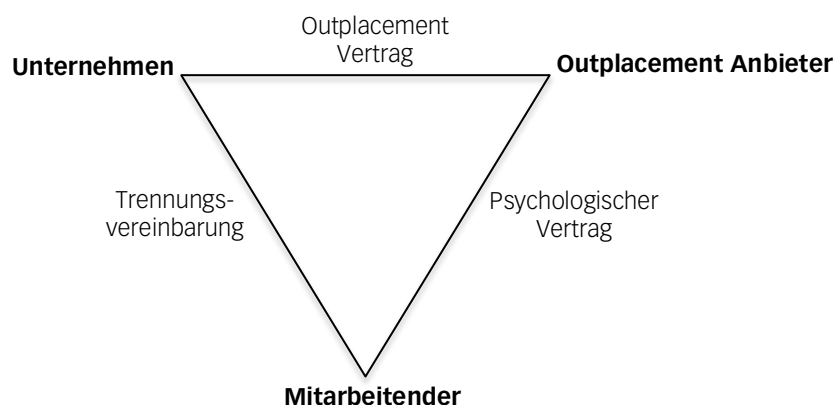


Abbildung 7: Vertragskonstellation in der Outplacement Beratung

Die Vertragskonstellation „Beratung im Auftrage eines Dritten“ kann zu unterschiedlichen Spannungsfeldern und Zielkonflikten zwischen den Beteiligten führen (Erwartungshaltung, Zeit- und Kostendruck, Rollenverständnis des Beraters).

Die Outplacement Beratung steht nicht nur im Spannungsfeld zwischen Klienten und Kunden, sondern auf makroökonomischer Ebene wird sie beeinflusst von einem sich ständig ändernden Arbeitsumfeld mit Auswirkungen auf die Beschäftigung und damit auch auf die Arbeitsmarktfähigkeit (Employability) der Klienten und die Outplacement Beratung selbst. Der Einfluss der verschiedenen Rahmenbedingungen auf die Outplacement Beratung wird durch nachfolgende Abbildung verdeutlicht.

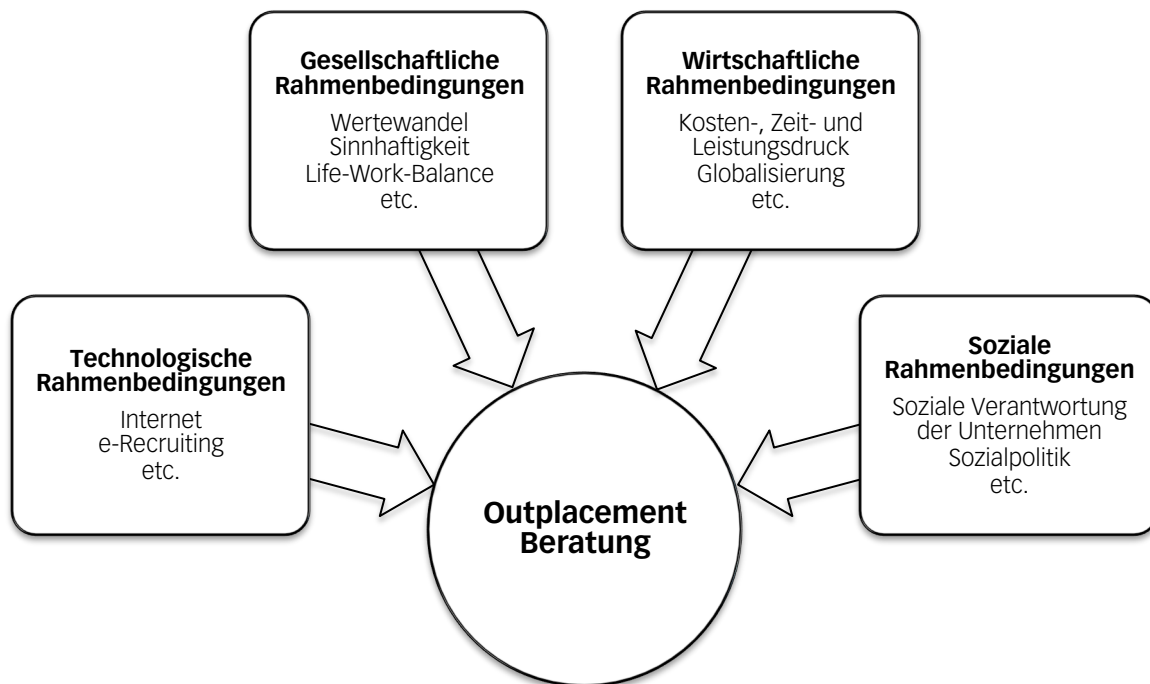


Abbildung 8: Rahmenbedingungen in der Outplacement Beratung

Bereits Kieselbach (2003) hatte die Auswirkungen der Rahmenbedingungen auf die Outplacement Beratung erkannt und daraus abgeleitet, dass sich Institutionen, welche sich mit der Begleitung von Arbeitslosen beschäftigen, neue Konzepte für den Umgang mit der Tatsache schaffen müssen, dass in Zukunft zeitlich begrenzte Phasen der Arbeitslosigkeit immer häufiger vorkommen würden. Weiter prophezeite er, dass berufliche Umbrüche (Transitionen) somit zu einer „normalen“ Erfahrung werden würden.

Vor diesen sich immer schneller ändernden Lebensrealitäten der Klienten sind die Outplacement Anbieter gefordert, ihre Beratungsmodelle und Vorgehensweisen den sich verändernden Rahmenbedingungen anzupassen. Die Bedürfnisse der Klienten werden umfassender und komplexer. Mit zunehmender Vernetzung der verschiedenen Lebensbereiche stellt sich zudem die Frage, ob die Outplacement Beratung nicht über die Berufsdimension hinaus hin zur umfassenden Lebensberatung erweitert werden muss.

2.2 Outplacement Markt Schweiz

Nach den veröffentlichten Zahlen des Branchenverbandes Association of Personal & Organizational Change Firms, kurz ACF Switzerland (2013) gab es im Jahre 2012 4'983 Personen, die im Rahmen eines Outplacement Programmes von einem der ACF-Mitgliedsunternehmen betreut worden sind. Die Umsätze der auf 40 Millionen Franken geschätzten Branche sind in den letzten drei Jahren stetig gestiegen (Kofler, 2012). Sowohl die Zahlen des Verbandes, die sich auf die Aggregation der Mitgliederstatistiken beschränken, als auch die Statistiken der grösseren Marktplayer haben Selbstdeklarationscharakter und sind mit Vorsicht zu geniessen. So wird das Marktvolumen für Outplacement Beratungsdienstleistungen je nach Quelle auf jährlich bis zu 100 Millionen Franken eingeschätzt. Dafür gibt es mehrere Gründe.

2.2.1 Marktstruktur

Im Outplacement Markt Schweiz gibt es grundsätzlich drei Kategorien von Anbietern:

1. Zwei international tätige Anbieter

Lee Hecht Harrison (nach eigenen Angaben klare Marktführerschaft in der gesamten Schweiz in allen Sprachregionen mit jährlich weit über 2'000 Outplacement Klienten, gehört zum Adecco Konzern) und Right Management (in der Schweiz eher klein und in der Romandie nur schwach vertreten, gehört zum Manpower Konzern): Diese verfügen über eine umfassende Konzernstruktur, globale Ressourcen und ein globales Netzwerk.

2. Lokale und regionale Anbieter

Die zwei stärksten lokalen Anbieter sind Grass & Partner in der Deutschschweiz (Jahresumsatz rund 8 Millionen Franken) und Von Rohr & Associates in der Romandie. Weitere wichtige Anbieter sind Dr. Nadig + Partner in Zürich (mit Spezialisierung auf die Altersgruppe 50+), Mangold in Basel, PDP Performance Development Partners SA in der Romandie, Oasys in Lausanne/Genf, Covariation in Bern und OTP Organisation und Training Partners AG in Basel. Sie alle sind stark in den jeweiligen lokalen Märkten verankert.

3. Viele kleine Anbieter

Diese Gruppe ist schwer zu umschreiben. Es handelt sich dabei um Headhunter, Personalberater und -vermittler ohne klares Outplacement Beratungsprofil, die ihre Suchdienstleistung mit einer Outplacement Dienstleistung ergänzen und so oft versuchen, konjunkturelle Umsatzschwankungen auszugleichen.

Nach den ACF-Statistiken ist der Outplacement Markt in der Schweiz ein strukturell nachhaltig wachsender Markt. Durch ein permanent sich änderndes Arbeitsumfeld werden Entlassungen oder Arbeitgeberwechsel zur Normalität. Unternehmen, die entlassene Mitarbeiter bei beruflicher Neuorientierung unterstützen, können ihre Stellung als attraktiver Arbeitgeber im Sinne eines Employer Branding nachhaltig stärken. Das strukturelle Marktwachstum über Jahrzehnte hat nach Scheiwiller (2013) dazu geführt, dass „es ein Leichtes ist, in diesem Markt als Anbieter zu überleben“. Dies wirke sich negativ auf das Innovationsverhalten und die Agilität im Markt aus. Die neuen Verhältnisse auf dem Arbeitsmarkt forderten jedoch neue innovative Ansätze bei der Karriereberatung.

2.2.2 Trends und mögliche Entwicklungen

Baumgärtner und Wilk-Gerber (2013, S. 65) haben in ihrer Untersuchung zwei Grundrichtungen für die Zukunft der Outplacement Beratung skizziert: Auf der einen Seite nehme der Bedarf an Outplacement Beratungen weiter zu (Gründe dafür seien noch häufigere Stellenwechsel, Einsicht der Unternehmen, dass Outplacement Beratung nicht nur für das Kader sinnvoll ist, drohender Fachkräftemangel etc.), auf der anderen Seite finde aber eine Verlagerung der Verantwortung für den Erhalt der Arbeitsmarktfähigkeit (Employability) vom Unternehmen auf den Arbeitnehmer statt. Dies erhöhe die Nachfrage nach Outplacement Angeboten und den Kostendruck auf die Anbieter und führe zu einer Aufteilung des Outplacement Marktes in Premium- und Billig-Angebote. Das Aufkommen technologieunterstützter Beratungsformen (wie Telefon, Skype, Video, webbasierte, standardisierte Tools), führe zur einer Verringerung der persönlichen Beratung und erhöhe zusätzlich den Kostendruck.

Nach Scheiwiller (2013) haben sich vor allem in den letzten zwei Jahren die Anforderungen der Kunden stark gewandelt, der Markt, d.h. die Bedürfnisse der Klienten und Auftraggeber, verlange nach neuen Konzepten. Dies bringe den bisher trägen Markt „endlich in Bewegung“. Er sieht Trends und mögliche Entwicklungen in folgenden sieben Bereichen:

Trend 1: Beratung inklusive Stellensuche

Die aktive Suche nach offenen Stellen, die direkte Vermittlung von Kontakten und der Zugang zum verdeckten Arbeitsmarkt war in den Outplacement Programmen bisher einzig die Aufgabe des Klienten. Heute werde von einem Outplacement neben der Beratung und dem Coaching des Klienten auch erwartet, dass konkrete Lösungskonzepte und Instrumente zur Stellensuche und zur Vermittlung von Klienten zur Verfügung stünden.

Trend 2: Preisflexibilität und Individuallösungen

Die Auftraggeber erwarteten heute, dass Prozess und Inhalt eines Outplacement Programmes flexibel auf die Budgetsituation des Unternehmens und die Bedürfnisse des Klienten angepasst würden.

Trend 3: Blended Learning

Neben der klassischen Einzelberatung im 1:1-Coaching-Gespräch werde sich eine Vielzahl an Instrumenten, abgestimmt auf die individuellen Präferenzen und Bedürfnisse der Klienten, Lern- und Arbeitsgefässen etablieren: Workshops, Trainings, Assessments, Networking Events, Online Portale, E-Learning oder Webinars.

Trend 4: Gruppenintegration

Gruppenprozesse sowie eine geschickte Vernetzung der Klienten untereinander seien klare Erfolgsfaktoren und förderten Motivation, Agilität, Aktivität und damit den Erfolg des Klienten bei der Stellensuche massgeblich.

Trend 5: Erweiterte Zielgruppen

Unternehmen beschränkten Outplacement Unterstützung heute nicht mehr nur auf höhere Funktionsträger, sondern würden diese Dienstleistung auf verschiedene Hierarchiestufen ausweiten. Entsprechend flexibel müssten die Outplacement Programme auf die Profile der Klienten und Zielgruppen angepasst werden. Modulare Angebote und eine grosse Vielfalt an Beraterprofilen seien gefragt.

Trend 6: Geld statt Beratung

Vermeehrt überliessen Unternehmen den gekündigten Mitarbeitern die Entscheidung, ob sie eine Outplacement Beratung oder alternativ dazu eine Geldsumme zur freien Verwendung beziehen möchten. Attraktive und überzeugende Outplacement Angebote seien das beste Argument, damit der Gekündigte der Versuchung des Geldes widerstehe und sich für eine Outplacement Beratung entscheide.

Trend 7: Generationenwechsel

Erfahrung bleibe auch in der Outplacement Beratung der Zukunft wichtig. Kunden fragten jedoch vermehrt nach jüngeren Beraterprofilen. Frische, Dynamik, Kreativität, neue Ansätze, Tools und Instrumente seien in einer modernen Arbeitswelt für jüngere und ältere Kandidaten wichtig.

2.2.3 Typisches Zielpublikum in der Outplacement Beratung

Der typische **Klient** in der Outplacement Beratung war in der Vergangenheit überwiegend männlich, zwischen vierzig und fünfzig Jahre alt, gut ausgebildet und im Unternehmen in den oberen Hierarchiestufen tätig. Bei allen Klienten ist der Stellenverlust Anlass für die Beratung, die in der Regel vom Arbeitgeber finanziert wird.

Die Beschreibung des typischen Klienten wird auch von aktuellen Statistiken der beiden Outplacement Anbieter Grass & Partner (2014) sowie Dr. Nadig + Partner (2014) bestätigt. So lag das Durchschnittsalter eines Klienten bei Nadig (72% waren männlich) im Jahr 2013 bei 47.2 Jahren und 50% (Nadig) bzw. 43% (Grass) der Klienten waren zwischen 41 und 50 Jahre alt. Ein Universitäts- oder Fachhochschulabschluss besitzen 70% (Nadig) bzw. 82 % (Grass) der Klienten. Auf Stufe Geschäftsleitung arbeiteten 25% (Nadig) bzw. 22% (Grass), auf Stufe Oberes Kader 28% (Nadig) bzw. 27% (Grass) und auf Stufe Mittleres Kader 8% (Nadig) bzw. 18% (Grass).

Bei beiden Unternehmen ist der Anteil von Fachspezialisten ansteigend und beträgt 33% (Nadig) bzw. 20% (Grass). Die **Kunden** als Auftraggeber stammen aus folgenden Branchen (Nadig / Grass): Finanzdienstleistungen (42% / 37%), Industrie (21% / 20%), Informatik (11% / 5%), Pharma (5% / 19%), Öffentliche Verwaltung (7% / 3%).

2.2.4 Outplacement Berater

Eine Analyse verschiedener Outplacement Anbieter (wie Lee Hecht Harrison, Grass und Partner, Nadig + Partner) bzw. der beruflichen Hintergründe der dort tätigen Outplacement Beratungspersonen ergibt ein breit gefächertes Spektrum: ehemalige Manager, Personalberater und –vermittler, Coachs, Trainer, HR Fachleute und einige Psychologen sind darin vertreten, jedoch praktisch keine ausgebildeten Berufs-, Studien- und Laufbahnberater.

Das **Methodenrepertoire** der Outplacement Berater lässt sich auch aufgrund der Vielfalt von Outplacement Prozessen in der Praxis nicht in einer allgemein gültigen Auflistung von Instrumenten und Methoden darstellen. Zusammenfassend werben die Outplacement Anbieter mit Methoden wie Beratungsgesprächen, (psychologischer) Standortbestimmung, Trennungsberatung, Informationsveranstaltungen, Workshops, Rollenspiele, Blended Learning (Erfa-Austausch unter Klienten), strukturiertem Vorgehen mittels Vorlagen, Checklisten, Manual oder Handbuch mit Meilensteinen.

Nach einer Untersuchung von Baumgärtner und Gerber-Wilk (2013, S. 66) besteht das **Rollenverständnis** der Outplacement Beratenden selbst mehrheitlich „aus einer Mischung von psychologischem Berater, Trainer und Bewerbungscoach“.

Damit das Outplacement im Rückblick als Erfolg und gute Erfahrung eingestuft wird, braucht es zweifellos „gute Berater“. Eine **Klientenbefragung** von TGC (2012) hat ergeben, dass dafür drei Faktoren entscheidend sind: die Beratungsleistung, die Serviceorientierung und die Klientenbeziehung.

Beratungsleistung	Serviceorientierung	Klientenbeziehung
<ul style="list-style-type: none"> • Breite Methodenkompetenz • Langjährige Berufs- und Krisenerfahrung • Kenntnisse des Berufsfeldes der Klienten • Hilfestellung bei formalen Dokumenten 	<ul style="list-style-type: none"> • Hohe Verfügbarkeit und terminliche Anpassungsfähigkeit • Flexibilität und Offenheit im Gespräch • Praxisbezogene Tipps; auch über das definierte Feld der Beratung hinaus 	<ul style="list-style-type: none"> • Gute Vertrauensgrundlage • Sympathie und Authentizität der Beratungspersönlichkeit • Positive und mitreissende Grundhaltung sowie zugleich kritische Haltung

Abbildung 9: Was ein guter Outplacement Berater mitbringen soll nach TGC (2012).

2.3 IAP Outplacement Beratung

2.3.1 IAP Beratungsangebot im Überblick

Das IAP ist das Hochschulinstitut des Departements Angewandte Psychologie der ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften. Es ist nach eigener Beschreibung „das führende Beratungs- und Weiterbildungsinstitut für Angewandte Psychologie in der Schweiz.“

Seit 1923 entwickelt das IAP auf der Basis wissenschaftlich fundierter Psychologie konkrete Lösungen für die Herausforderungen in der Praxis. Durch **Beratung und Weiterbildung** fördert das IAP die Kompetenz von Menschen, Organisationen sowie Unternehmen und unterstützt sie dabei, verantwortlich und erfolgreich zu handeln.

Das IAP bietet in nachfolgenden Kompetenzzentren ein umfassendes Beratungsangebot in den folgenden Themenbereichen an:

- Leadership, Coaching & Change Management
- Human Resources, Development & Sportpsychologie
- **Berufs-, Studien- & Laufbahnberatung** (inkl. Outplacement Beratung)
- Krisenberatung & Psychotherapie
- Diagnostik, Verkehrs- & Sicherheitspsychologie

Das IAP agiert unabhängig und bezieht die ganze Vielfalt psychologischer Theorien und Methoden mit ein. Mit Fokus auf die kundenspezifische Situation kommt die Methode zum Einsatz, die für die Klienten den grössten Nutzen verspricht. In der Beratung liegt der Schwerpunkt auf den im wirtschaftlichen und persönlichen Umfeld erfolgsrelevanten Soft Skills.

Das IAP bietet Beratung für private Unternehmen und Organisationen der öffentlichen Hand, soziale Institutionen, Fach- und Führungskräfte, Schulen, Lehrpersonal, Familien sowie Einzelpersonen und Paare.

Diplomierte Psychologinnen und Psychologen, die sich auch in der Weiterbildung sowie in Lehre und Forschung engagieren, sind Spezialisten in ihren Themenfeldern und garantieren eine hohe Beratungsqualität.

2.3.2 IAP Dienstleistungsverständnis

Als eigentliches Credo der Beratungstätigkeit hat sich das IAP einem Dienstleistungsverständnis mit folgenden Eckpfeilern verpflichtet:

- **Vielfalt als Ressource nutzen**

Am Anfang jeder Dienstleistung (Beratung, Coaching, diagnostische Abklärungen, Therapie) klären wir die Fragestellung, vereinbaren mit unseren KundInnen Ziele und legen gemeinsam das weitere Vorgehen fest. Wir beraten unabhängig auf der Basis verschiedener psychologischer Richtungen. Zum Nutzen der KundInnen und Organisationen, wenden wir die Vielfalt wissenschaftlich fundierter Modelle und Methoden situationsgerecht und begründet an.

- **Eigene Potenziale erkennen und einsetzen**

Wir betrachten die Anliegen unserer KundInnen immer vor dem Hintergrund der individuellen Situation des Menschen und der Organisation. Dabei beziehen wir den unternehmensspezifischen, beruflichen und persönlichen Kontext mit ein. Wir sind überzeugt, dass bei jedem Menschen und in jeder Organisation Entwicklungspotenziale vorhanden sind. Basierend auf diesem Grundverständnis fördern wir die Selbstverantwortung und aktive Rolle unserer KundInnen im Beratungsprozess. Wir begegnen ihnen authentisch und wertschätzend.

- **Den Prozess als Teil der Lösung sehen**

Wir aktivieren Ressourcen und machen Handlungsspielräume sichtbar. Damit regen wir bei KundInnen und Organisationen Prozesse an, die zukunftsfähige und praktikable Lösungen ermöglichen. Gewonnene Erkenntnisse in die Organisation und in das Lebens- und Arbeitsumfeld der KundInnen zu transferieren, steht dabei im Vordergrund.

- **Der hohen Qualität verpflichtet**

Wir beraten, was wir lehren und bringen dabei langjährige, psychologische Erfahrung gepaart mit aktuellen wissenschaftlichen Erkenntnissen ein. Wirksamkeit der Dienstleistung und Zufriedenheit der KundInnen werden systematisch evaluiert und optimiert. Dabei beziehen wir fach- und berufsspezifische Standards

ein. Im Beratungsprozess reflektieren und prüfen wir Vorgehensweisen und Methoden und passen diese bei Bedarf an. Wir fühlen uns persönlich verantwortlich für die Qualität unserer Arbeit.

- **Wissenschaft und Praxis regen sich wechselseitig an**

Als führendes Beratungs- und Weiterbildungsinstitut für Angewandte Psychologie in der Schweiz stellen wir seit 1923 psychologische Theorien und Methoden für die Anwendung in Wirtschaft und Gesellschaft bereit. Als Hochschulinstitut profitieren wir davon, dass sich Lehre, Forschung, Weiterbildung und Dienstleistung gegenseitig bereichern. Aktuelle Bedürfnisse aus der Praxis und neue Erkenntnisse aus Wissenschaft und Forschung sind die Grundlage, auf der wir unser Dienstleistungsangebot stetig weiterentwickeln und ausbauen.

Das IAP gewährleistet mit seinen Beratungsangeboten und seinem Dienstleistungsverständnis nach einer Selbsteinschätzung eine hervorragende Qualität und ist dafür von der unabhängigen Zertifizierungsstelle SQS mit dem Qualitätslabel eduQua ausgezeichnet worden.

2.3.3 IAP Outplacement Beratung heute

Die IAP Outplacement Beratung wird vom **Zentrum für Berufs-, Studien- und Laufbahnberatung** angeboten und unterstützt Unternehmen und von Entlassung betroffene Personen bei der Trennung und der Neuorientierung am Arbeitsmarkt.

Neben dem eigentlichen Kerngeschäft der Beratungstätigkeit des Zentrums in den zwei Bereichen Berufs- und Studienberatung sowie Laufbahnberatungen stellt die Outplacement Beratung neben der Pensionierungsberatung heute ein **Nischenangebot** dar.

Das IAP Outplacement Beratungsverständnis **Outplacement als Selfplacement** orientiert sich an dabei an folgenden Grundsätzen:

- Mitarbeitende sind grundsätzlich selbst verantwortlich für ihre berufliche Laufbahn.
- Konjunkturelle Zwänge oder auch unternehmerische Fehlleistungen können dazu führen, dass Mitarbeitende entlassen werden müssen.
- Das Unternehmen übernimmt eine Mitverantwortung, indem es dem ausscheidenden Mitarbeitenden für die berufliche Neuorientierung eine professionelle Unterstützung zur Seite stellt und die Kosten dafür übernimmt.
- Outplacement als Selfplacement befähigt ausscheidende Mitarbeitende dazu, zurück in die Beschäftigung zu finden.
- Outplacement als Selfplacement kann zu einer „win-win“-Situation für das Unternehmen und Mitarbeitende führen und für alle Beteiligten eine grosse Chance darstellen.
- Nachhaltige Arbeitsbeziehungen ergeben sich, wenn sowohl die Kompetenzen und

Interessen einer Person als auch der Nutzen für das Unternehmen berücksichtigt werden.

2.3.4 Typisches Zielpublikum in der IAP Outplacement Beratung

Das IAP Beratungsangebot richten sich gemäss der Beschreibung des Zielpublikums auf der Internetseite an „Unternehmen (Führungskräfte, HR-Verantwortliche), die sich von Mitarbeitenden trennen sowie von Entlassung betroffene Mitarbeitende“. Es gibt weder auf der Auftraggeber- bzw. Kundenseite einen Branchenfokus, noch eine Ausrichtung auf ein bestimmtes Hierarchielevel (Topmanagement, Kaderstufen etc.) oder spezifische Karrierepfade (Fach- oder Führungskarrieren) möglicher Klienten.

Die Anzahl IAP Outplacement Mandate lag in den letzten drei Jahren (2011 – 2013) im tiefen zweistelligen Bereich. Die Abgrenzung zu klassischen Laufbahnberatungen ist häufig fließend. Es werden bisher keine Strukturdaten von Klienten (Alter, Geschlecht, Ausbildung, Branche, Trennungsgrund etc.) und Kunden systematisch erfasst und ausgewertet, obwohl diese Informationen zum Teil in den Beratungsdossiers vorhanden sind. Die Outplacement Beratungen werden heute für eine relativ kleine Anzahl von Auftraggebern durchgeführt und die Klienten sind sowohl Führungskräfte, Fachspezialisten als auch Sachbearbeiter (Gespräch mit Marc Schreiber vom 18.12.2013).

2.3.5 IAP Outplacement Berater

In der Regel haben alle IAP Berater eine psychologische Ausbildung auf Hochschulstufe abgeschlossen, verfügen über fachspezifische Weiterbildungen und breite berufliche Erfahrungen. Die vier Personen, die gemäss Internetseite des IAP aktuell Outplacement Beratungen im Zentrum für Berufs-, Studien- und Laufbahnberatung durchführen, tun dies zusätzlich neben ihren Beratungen im Kernbereich der Berufs-, Studien- und Laufbahnberatung. Damit steht den Klienten in der Outplacement Beratung von Beraterseite her das ganze Methodenrepertoire aus der Berufs- und Laufbahnberatung zur Verfügung.

2.3.6 Rahmenbedingungen im IAP Outplacement

Für die IAP Outplacement Beratung gelten grundsätzlich die gleichen Rahmenbedingungen (Vertragskonstellation im Dreiecksverhältnis, überbetriebliche Einflussfaktoren etc.) wie sie bereits im Kapitel 2.1.7 beschrieben wurden. Das sich ständig ändernde Arbeitsumfeld hat Auswirkungen auf die Beschäftigungslage und auf die Arbeitsmarktfähigkeit (Employability) der Klienten. Dies muss in der Outplacement Beratung angemessen aufgenommen werden.

2.4 Outplacement Prozess

2.4.1 Outplacement Prozess im Überblick

Der Outplacement Prozess wird in der Literatur als Prozessmodell und je nach Autor in verschiedene Phasen unterteilt. Dabei gibt es Unterschiede in der Anzahl der Phasen, der Namensgebung der einzelnen Phasen sowie bei der Abgrenzung bzw. bei der Zuordnung von Tätigkeiten und Massnahmen zu den einzelnen Phasen. Auch wenn für die Outplacement Beratung in der Theorie weder ein konsistentes Konzept noch ein einheitlicher Prozess existiert, gibt es doch eine grosse Übereinstimmung der Inhalte und Abläufe in den einzelnen Prozessmodellen. Die unterschiedlichen Outplacement Prozesse lassen ein individuell an den Klienten angepasstes Vorgehen sowohl in der Methodenwahl als auch in der inhaltlichen Schwerpunktsetzung zu.

Die nachfolgende Abbildung gibt eine Übersicht über die vier Phasenmodelle im Outplacement Prozess der Autoren Heizmann (2003, S. 51ff.), Lohaus (2010, S. 81ff.), Müller (2004, S. 20) und Nadig und Reemts Flum (2008, S. 108).

Phasen im Outplacement Prozess	Heizmann (2003)	Lohaus (2010)	Müller (2004)	Nadig und Reemts Flum (2008)
Phase 0	Vorbereitung der Trennung durch das Unternehmen			
Phase 1	Trennungsverarbeitung, Standortbestimmung, Zielsetzung	Affektbewältigung	Persönliche und berufliche Bestandaufnahme	Standortbestimmung und Zielsetzung
Phase 2	Vorbereitung der Bewerbungskampagne	Potentialanalyse und Zielfindung	Situationsanalyse	Individuelle Marketingstrategie
Phase 3	Durchführung der Bewerbungskampagne im Arbeitsmarkt	Konzeption Marketingstrategie	Entdecken und Entwickeln einer geistigen Grundlage zur Bildung einer inneren Überzeugung	Umsetzung im Arbeitsmarkt
Phase 4	Coaching in Einstiegsphase	Durchführung Bewerbungskampagne	Erarbeiten von Lösungsansätzen, Zielen und Perspektiven	
Phase 5		Neue Erwerbstätigkeit	Erhöhung der Arbeitsmarktfähigkeit	

Abbildung 10: Phasenmodelle in der Outplacement Beratung

Eine idealtypische Vorgehensweise in zehn Phasen in qualifizierten Einzeloutplacement Projekten in der Praxis unter dem Motto „Potentiale erkennen und gezielt suchen“ schlägt der Branchenverband deutscher Unternehmensberater in seiner BDU-Studie (2014, S. 15) vor:

Phasen im Outplacement Prozess	Inhalte	
Analysephase	Phase 1	Detaillierte Analyse der beruflichen und privaten Situation des Klienten
	Phase 2	Aufbau einer positiven Grundeinstellung für die anstehende berufliche Veränderung und einer realistischen Einschätzung der Karriereperspektiven
Profilbildungsphase	Phase 3	Beurteilung der beruflichen und persönlichen Qualifikation und gemeinsames Erarbeiten

Phasen im Outplacement Prozess		Inhalte
		der besonderen Potenziale des Klienten
Strategiephase	Phase 4	Erarbeitung der beruflichen Zielsetzung unter Berücksichtigung zentraler Faktoren, wie beispielsweise der Berufs- und Führungserfahrung oder der Arbeitsmarktsituation
	Phase 5	Entwickeln einer zielgerichteten und individuell zugeschnittenen Marketing- und Such-Strategie für eine Bewerbungskampagne
Bewerbungsphase	Phase 6	Inhaltliche und optische Gestaltung aussagefähiger Bewerbungsunterlagen sowie ein erstes allgemeines Bewerbertraining zur Vorbereitung auf Kontaktgespräche und Interviews
	Phase 7	Durchführung einer zielgerichteten Bewerbungskampagne
	Phase 8	Intensive Vorbereitung von Bewerbungsgesprächen und Interviews mit Unternehmensvertretern und/oder Personalberatern
	Phase 9	Sichtung, Vergleich und abschließende Bewertung von Stellenangeboten
Abschlussphase	Phase 10	Unterstützung und Beratung beim Abschluss eines neuen Arbeitsvertrages

Abbildung 11: Idealtypisches Phasenmodell aus der Praxis (nach BDU-Studie 2014, S. 15)

Die Inhalte in den beschriebenen Phasen eines Outplacement Prozesses ergeben sich einerseits aus den grundsätzlichen Zielsetzungen einer Outplacement Beratung und der durch den Outplacement Berater abgeleiteten und mit den Bedürfnissen des Klienten und den Anforderungen des Unternehmens als Auftraggeber abgestimmten Vorgehensweise.

2.4.2 IAP Outplacement Beratungsprozess

Der IAP Outplacement Beratungsprozess umfasst gemäss Internetseite des IAP vier Phasen:

Phase 1: Reflexion der individuellen Situation (Verarbeitung und Neubeginn)

Die aktuelle Situation (beruflich, privat, finanziell) des Klienten wird reflektiert und analysiert. Eine wichtige Rolle spielt dabei das emotionale Befinden und die Möglichkeit, dieses adäquat ausdrücken zu können.

Phase 2: Standortbestimmung und Zieldefinition

Die Standortbestimmung basiert auf einer umfassenden diagnostischen Abklärung zur Persönlichkeit, zu Werthaltungen, Interessen, Kompetenzen sowie Management- und Führungskompetenzen. Der für den Klienten relevante Arbeitsmarkt wird beleuchtet. Daraus wird abgeleitet, wohin sich der Klient entwickeln möchte/kann (-> Zieldefinition).

Phase 3: Selbst-Marketing auf dem Arbeitsmarkt

Auf Basis definierter Ziele wird eine Strategie erarbeitet, die festlegt, welche Zugänge zum Arbeitsmarkt der Klient nutzen möchte. Es werden aktuelle Bewerbungsunterlagen (wie Lebenslauf, Motivationsschreiben etc.) ausgearbeitet und ergänzt. Dabei werden bestehende und neue Netzwerke einbezogen.

Phase 4: Bewerbung und Eintritt in Arbeitsmarkt

Die Bewerbungszeit ist eine anspruchsvolle Phase, die je nach Wirtschaftslage länger als erwartet dauern kann. Unsicherheit, Ungeduld, Misserfolge können das Selbstwertgefühl beeinträchtigen und werden durch den Berater aufgefangen. Individuell werden Bewerbungsinterviews trainiert oder Einstellungen und Verhalten beim Antreten einer neuen Stelle thematisiert. Zum Teil wird der Klient auch während der Probezeit begleitet.

2.4.3 Gemeinsamkeiten und Unterschiede

Der IAP Outplacement Beratungsprozess entspricht sowohl bezüglich Inhalt als auch Ablauf dem klassischen Phasenmodell einer Outplacement Prozessberatung in der Literatur. Es gibt eine hohe Übereinstimmung mit Outplacement Prozessen anderer Autoren und Outplacement Anbietern. Auch lässt der IAP Outplacement Beratungsprozess ein individuell an die Bedürfnisse des Klienten angepasstes Vorgehen sowohl in der inhaltlichen Schwerpunktsetzung als auch in der Methodenwahl zu. Eine wichtige Rolle kommt dabei der **Trennungsverarbeitung** zu.

Baumgärtner und Gerber-Wilk (2013, S. 3) haben in ihrer Untersuchung herausgefunden, dass die Kündigungsverarbeitung einen hohen (theoretischen) Stellenwert in der Beratungspraxis einnehme, da sich die Beratenden der Relevanz für die Marktfähigkeit ihrer Klientel sehr bewusst seien, allerdings die tatsächliche Umsetzung in der Beratungspraxis sehr unterschiedlich ausfalle.

Auf den Zusammenhang zwischen Trauerarbeit und (neuen) Lebenszielen verweist auch Znoj (2009, S. 4). „Da Trauernde sich zwar emotional und gedanklich mit dem Verlust auseinandersetzen, sich aber gleichzeitig auch um konkrete Anforderungen aus der Umwelt kümmern müssen, ist die beste Strategie, zwischen Trauerarbeit und Orientierung auf neue Lebensziele abzuwechseln.“

Baumgärtner und Gerber-Wilk (2013, S. 67) sind davon überzeugt, dass – solange die (bezahlte) Arbeit für den persönlichen Selbstwert entscheidend ist, Arbeitslosigkeit „immer auch ein Angriff auf das Selbstwertgefühl bleiben wird.“

2.5 Konzept zur Weiterentwicklung des IAP Beratungsangebotes Outplacement

Das Konzept für eine Weiterentwicklung des IAP Angebotes Outplacement Beratung lässt sich modular in die bestehende „IAP Welt“ integrieren und nutzt Synergien zu anderen IAP Angeboten. Das IAP Dienstleistungsverständnis bildet dabei das Fundament, die veränderten wirtschaftlichen, gesellschaftlichen, technologischen und sozialen Rahmenbedingungen die Säulen und das IAP Beratungscredo „Outplacement als Selfplacement“ das Dach für das Konzept des IAP Outplacement Beratungsangebotes. Weitere wichtige Bausteine des Konzeptes sind das Dreiecksverhältnis Klient – Berater – Kunde und der Outplacement Beratungsprozess.

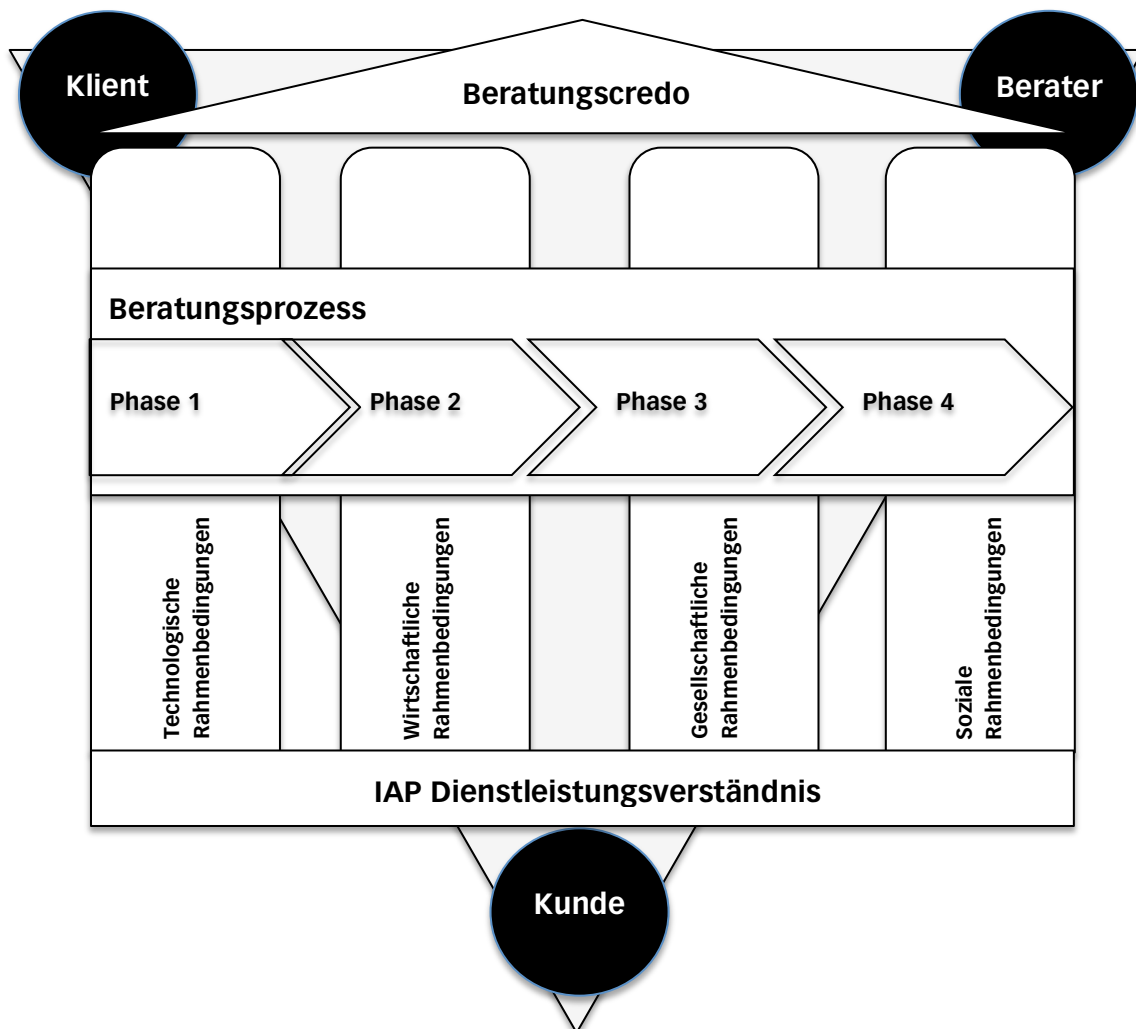


Abbildung 12: Konzept IAP Beratungsangebot Outplacement

3. Empirischer Teil

3.1 Aus der Theorie und Praxis abgeleitete Forschungsfragen

Die vorliegende Arbeit geht der **Fragestellung** nach,

- wie sich das IAP als Outplacement Anbieter qualifiziert,
- wie das IAP sein heutiges Angebot Outplacement Beratung weiter entwickeln,
- wo es künftig Schwerpunkte setzen und sich damit von anderen Outplacement Produkten und Anbietern abgrenzen und positionieren kann.

Es wird von der Grundannahme ausgegangen, dass Beratungspersonen, die im IAP tätig sind, mehrheitlich gute Qualifikationen mitbringen, um Outplacement Beratungen erfolgreich durchzuführen.

Die nachfolgende Untersuchung ist explorativ ausgerichtet. Anstelle von expliziten Hypothesen werden relativ offene Fragen formuliert. Aus der Theorie und Praxis abgeleitet, werden folgende **Forschungsfragen** formuliert:

- Wie sieht ein idealer Beratungsprozess im Outplacement aus?
- Welches sind die Hauptaufgaben eines Outplacement Beraters und über welche fachlichen und persönlichen Kompetenzen sollte er verfügen?
- Welches Zielpublikum (Kunden / Klienten) soll mit dem Beratungsangebot Outplacement erreicht werden und wie wird es vermarktet?
- Welche Rahmenbedingungen haben sich in den letzten zehn Jahren in der Outplacement Beratung entscheidend verändert?
- Wie kann die Qualität in der Outplacement Beratung sichergestellt werden?
- Welches sind die Erfolgsfaktoren in der Outplacement Beratung?

Die Ergebnisse der Untersuchung werden präsentiert und anschliessend für die inhaltliche Ausgestaltung des Konzeptes zur Weiterentwicklung des IAP Beratungsangebotes Outplacement verwendet. Wichtige Bausteine des in den theoretischen Grundlagen hergeleiteten Struktur-Konzeptes sind die involvierten Parteien (Berater, Kunde, Klient), die veränderten Rahmenbedingungen und die sich daraus ergebenden Schwerpunkte und Differenzierungsmerkmale in der Angebotsgestaltung. Darüber hinaus fließen Erkenntnisse aus der Laufbahnforschung und aktuelle Erfordernisse des Arbeitsmarktes in die Entwicklung und Ausgestaltung des Konzeptes ein.

3.2 Methodik der Untersuchung

3.2.1 Erhebungsmethode / Erhebungsinstrument

Für die empirische Untersuchung wurde die Methode der qualitativen Sozialforschung nach Mayring (2002) gewählt. Im Gegensatz zur quantitativen lässt die qualitative Methode die Untersuchungsteilnehmer durch das Medium Gespräch ausführlich und nach eigenen Gedankenmustern zu Wort kommen, sie sind zunächst die Experten für ihre eigenen Bedeutungsinhalte (Mayring, 2002, S. 66). Dies bietet sich aufgrund der Fragestellung der Arbeit und der Forschungsfragen an.

Für die Erhebung der Daten wurde das problemzentrierte Interview mit einer halbstrukturierten Befragung nach Mayring (2002, S. 67ff.) ausgewählt. Die Grundgedanken des problemzentrierten Interviews können wie folgt umschrieben werden:

- Das problembezogene Interview wählt den sprachlichen Zugang, um seine Fragestellung auf dem Hintergrund subjektiver Bedeutungen zu eruieren.
- Dazu soll eine Vertrauenssituation zwischen Interviewer und Interviewten entstehen.
- Die Forschung setzt an konkreten gesellschaftlichen Problemen an, deren objektive Seite vorher analysiert wird.
- Die Interviewten werden durch einen Interviewleitfaden auf bestimmte Fragestellungen hingelenkt, sollen aber offen, ohne Antwortvorgaben, darauf reagieren (Mayring, 2002, S. 69).

Diese sogenannte Methode der **Experteninterviews** ermöglicht es somit, mit Fachleuten offene Gespräche zu führen, welche aber dennoch die interessierenden Themenbereiche beinhalten. Nach Nohl (2009) wird den Befragten mit diesem Erhebungsverfahren – ohne vordefinierte standardisierte Antworten – ermöglicht, frei zu antworten, aber nicht nur Meinungen, Einschätzungen und Stellungnahmen abzugeben, sondern auch persönliche Erfahrungen und Erzählungen einzubringen.

Für die Strukturierung des Gespräches wurde ein Interview-Leitfaden eingesetzt, dessen Fragen bzw. Themen aus den theoretischen Grundlagen und der Fragestellung abgeleitet wurden. Diese Teilstandardisierung erleichtert auf der einen Seite die Vergleichbarkeit mehrerer Interviews, auf der anderen Seite kann das umfangreiche Gesprächsmaterial auf die Leitfadenfragen bzw. –themen bezogen und leichter ausgewertet werden (Mayring, 2002, S. 70).

3.2.2 Untersuchungsgruppe

Die Untersuchung wurde anhand einer Stichprobe mit neun Outplacement Beratenden durchgeführt, welche alle über praktische Erfahrung in der Outplacement Beratung verfügen.

Alle Teilnehmenden konnten über persönliche Anfragen (IAP Outplacement Experten) oder über vorgängige Mailanfrage (Nicht IAP Outplacement Experten) für die Untersuchung gewonnen werden. Die Teilnahme war freiwillig und den Teilnehmenden wurde Anonymität und Vertraulichkeit zugesichert.

In der Stichprobe sind die verschiedenen Anbieterkategorien aus der Marktanalyse (vgl. Kapitel 2.2.1) vertreten. Die Stichprobe wurde für die Auswertung in zwei Kohorten aufgeteilt:

- Outplacement Beratende im IAP (Kohorte 1, abgekürzt K1) und
- (externe) Outplacement Beratende ausserhalb des IAP (Kohorte 2, abgekürzt K2).

Die Ergebnisse dieser beiden Teilstichproben „K1“ bzw. „K2“ wurden dabei auf signifikante Unterschiede hin untersucht.

Die Interviewten sind zwischen 35 und 61 Jahre alt. Das Durchschnittsalter der neun befragten Experten (K1: 3 / K2: 6) beträgt im Durchschnitt 49.7 Jahre. Die Kohorte 1 ist dabei im Schnitt 15 Jahre jünger als die Kohorte 2 (K1: 39.7 / K2: 54.7). Die Anzahl Jahre Berufserfahrung der Gesprächspartner in der gesamten Stichprobe beträgt im Durchschnitt 26.0 Jahre (K1: 15.7 / 31.2). Davon fallen 12.9 Jahre (K1: 6.0 / K2: 18.5) im Schnitt auf Beratungserfahrung im allgemeinen und 8.2 Jahre (K1: 2.7 / K2: 11.0) auf spezifische Erfahrung in der Outplacement Beratung. Die Kohorte 2 ist mit sechs Probanden doppelt so gross wie die Kohorte 1, signifikant älter und berufs- und beratungserfahrener (in der Outplacement Beratung um mehr als den Faktor 3) als die Vergleichsstichprobe. In beiden Teilstichproben beträgt der Anteil weiblicher Gesprächspartnerinnen 66%.

Bei der Berufsgrundausbildung dominiert in der K1 die Psychologie auf Universitäts- und Fachhochschule-Niveau, während in der K2 verschiedene Erstausbildungen auf unterschiedlichem Level vertreten sind (KV, Betriebsökonomie, Wirtschaft, Elektrotechnik, Psychologie etc.). Auch in der anschliessenden Aus- und Weiterbildung stehen in der K1 psychologische Weiterbildungen mit Beratungs- und Coaching-Inhalten (MASP-CC&HRM, MAS Berufs-, Studien- und Laufbahnberatung, Wirtschaftspsychologie, Organisationsberatung etc.) im Zentrum, während in K2 das Aus- und Weiterbildungsspektrum sehr breit ist, mit einem Schwerpunkt auf wirtschaftlichen, aber auch beraterischen Inhalten (Human Resources, Management Coaching, Führungs- und Organisationsentwicklung, systemische Beratung,

lösungsorientiertes Coaching, Gesprächsführung und Beratung, Mentaltraining, Ernährungspsychologie, Outplacement etc.).

3.2.3 Untersuchungsablauf

Die Untersuchung wurde in der Zeit von Mitte Oktober 2013 bis Mitte Februar 2014 durchgeführt. Alle neun Interviews wurden im Grossraum Zürich, in der Regel in den Geschäftsräumen der Gesprächspartner, durchgeführt. In einem Probe-Interview wurde der Interview-Leitfaden getestet und anschliessend überarbeitet. Für die beiden Teilstichproben „Kohorte 1“ und „Kohorte 2“ wurde grundsätzlich der gleiche Interview-Leitfaden verwendet, dieser jedoch sprachlich und teilweise inhaltlich der Zielgruppe angepasst.

3.2.4 Datenaufbereitung

Als **Auswertungsmethode** für die Leitfadeninterview-gestützten Gespräche mit den Beratenden wurde die qualitative Inhaltsanalyse gewählt. Nach Mayring (2002, S. 114ff.) eignet sich diese für die systematische, theoriegeleitete Bearbeitung von Textmaterial. Die vorliegende Untersuchung entspricht einer solchen theoriegeleiteten Textanalyse. Mit dieser Methode kann eine bestimmte Struktur aus dem Material herausgefiltert werden (Mayring, 2002, S. 118). Herzstück dieser Technik bildet ein aus den Strukturierungsdimensionen zusammengestelltes Kategoriensystem. Die Strukturierungsdimensionen müssen dabei genau bestimmt, aus der Fragestellung abgeleitet und theoretisch begründet werden.

In dieser Untersuchung wurde explizit definiert, welche Textbestandteile unter welche Kategorie fallen. Damit ist eine eindeutige Zuordnung des Textmaterials zu den Kategorien – wie von Mayring (2002, S. 118) vorgegeben – immer möglich. Bei der Auswertung konnten die Texte bzw. Antworten der Interviewpartner analysiert und schrittweise, mit theoriegeleitetem Material entwickeltem Kategoriensystem bearbeitet werden.

Während theoriegeleitete Kategorien (deduktive Kategoriendefinition) festlegen, welche Textbestandteile aus dem Material herausgefiltert werden sollen, erlauben induktiv definierte Kategorien, ein Verallgemeinerungsprozess direkt aus dem vorliegenden Material heraus, auch eine Häufigkeitsanalyse respektive rein quantitative Angaben (Mayring, 2010, S. 83). Um trotz der relativ kleinen Stichprobe auch verallgemeinernde Aussagen über die Outplacement Beratung machen zu können, wurde auch dies mit der vorliegenden Untersuchung angestrebt.

Die nachfolgenden **Kategorien** (Strukturierungsdimensionen) wurden aufgrund der theoretischen Grundlagen und der Forschungsfragen bestimmt und bei der weiteren Bearbeitung induktiv ergänzt. Sie bildeten die Basis für die Erstellung des Interview-Leitfadens und hatten eine massgebende Funktion bei der Auswertung der Untersuchung.

- **Beratungsprozess**

Diese Kategorie fragt nach dem (idealen) Beratungsprozess im Outplacement, nach den einzelnen Phasen (Prozesselementen) und den entscheidenden Faktoren im Prozessablauf. Darüber hinaus wird nach Unterschieden im Prozess der Outplacement Beratung zu anderen Beratungsangeboten (Laufbahnberatung, Führungskoaching etc.) geforscht. Die Abfrage nach Optimierungspotentialen im Prozess versucht Trends und Einschätzungen aufzuspüren.

- **Berater / Rollenverständnis**

Das Rollenverständnis der Beratenden wurde über eine Beschreibung des fachlichen und persönlichen Kompetenzprofils sowie über die Hauptaufgaben eines Outplacement Beraters erkundet. Vertiefungsfragen wurden nach den Kompetenzen zur Beziehungsgestaltung, der Bedeutung von psychologischen Kenntnissen, Kenntnisse über den Arbeitsmarkt und eine gute Vernetzung in die Wirtschaft sowie nach dem Repertoire an Beratungsmethoden exploriert.

- **Klienten / Zielpublikum**

Diese Kategorie fasst alle Aussagen über das Zielpublikum (Kunden und Klienten) der Befragten, die Differenzierung des eigenen Beratungsangebotes im Vergleich zu den Mitbewerbern („USP – Unique Selling Proposition“) sowie die Art der Vermarktung und die Kriterien zur Vergabe der Beratungsmandate zusammen.

- **Rahmenbedingungen**

Diese Kategorien fasst die Einschätzungen der Befragten zu den veränderten Rahmenbedingungen in der Outplacement Beratung in den letzten zehn Jahren zusammen. Unterteilt nach technologischem Fortschritt, gesellschaftlichem Wandel, wirtschaftlichen und sozialen Rahmenbedingungen wird nach dem Einfluss auf die Outplacement Beratung gefragt und damit auch Trends nachgespürt.

- **Qualität**

Diese Kategorie fasst die Aussagen der Experten zusammen, wie die Qualität in der Outplacement Beratung nach ihren Einschätzungen sichergestellt bzw. erhöht werden kann. Ein spezielles Augenmerk kommt dabei Qualitätssicherungssystemen (eduQua, SQS, SVEB etc.), Branchen- und Berufsstandards (ACF Schweiz, Berufsstandards etc.), Kundenumfragen sowie systematischen Evaluationen zu.

- **Erfolgsfaktoren**

Diese Kategorie fragt nach den wichtigsten Kriterien für eine erfolgreiche Outplacement Beratung. Vertiefend wurde nach den entscheidenden Faktoren bei der Einführung und Umsetzung eines (neuen) Outplacement Beratungsproduktes gefragt.

Bei den **Auswertungsschritten** wurde das von Mayring (2002, S. 120) empfohlene Vorgehen gewählt: Zunächst wurden die Textstellen, welche sich den entsprechenden Kategorien zuordnen liessen, gekennzeichnet, herausgefiltert, zusammengefasst und aufgearbeitet. Anschliessend wurden die zusammengefassten Textstellen summarisch und nach Kategorien geordnet dargestellt und hinsichtlich der Fragestellung diskutiert und interpretiert.

4. Darstellung der Ergebnisse

Nachfolgend werden die Ergebnisse der Untersuchung kategorienbasiert in der Reihenfolge des Interview-Leitfadens dargelegt, zusammengefasst und teilweise mit aussagekräftigen Zitaten ergänzt. Zur besseren Übersicht und um die Anonymität zu wahren, wurden den Interviewpartnern die Buchstaben A – J zugeordnet.

Als Gesprächseinstieg wurden nach **spontanen Assoziationen** der Interviewten zum Thema Outplacement Beratung gefragt. Die Antworten dokumentieren eindrücklich das Spannungsfeld in der Outplacement Beratung im Dreiecksverhältnis Unternehmen – Klient – Berater. Obwohl häufig mit negativen Begriffen belastet (Frustration, Arbeitsplatzverlust, Zukunftsangst, Lebenskrise, schlechtes Image der Branche etc.), verbinden alle Befragten die Outplacement Beratung auch als eine sehr zukunftsgerichtete, anspruchsvolle und befriedigende Tätigkeit.

B führt dazu aus:

„Outplacement ist ein Produkt, mit dem ich gerne arbeite und das Zukunft hat. Auch sind die Klienten – im Gegensatz zu einer Laufbahnberatung – gezwungen, etwas zu verändern, nämlich einen neuen Job zu finden. Dies hat etwas sehr Konkretes, das mir gefällt.“

Für F gilt:

„Outplacement Beratung ist eine wichtige Dienstleistung, um Menschen aufzufangen, die ihre Stelle verlieren und ihnen wieder eine Perspektive aufzuzeigen. Outplacement hat heute leider oft noch einen negativen Beigeschmack.“

Für H schliesslich ist

„die Outplacement Beratung ein boomender Markt, wo viele ‚aufspringen‘ möchten, eine grosse Herausforderung, aber auch eine extrem befriedigende Aufgabe.“

4.1 Beratungsprozess

Sämtliche befragten Personen arbeiten nach einem Beratungsprozess, der aus verschiedenen Phasen und Elementen besteht. Von einem dreistufigen Phasenmodell „Zieldefinierung – Bewerbungsprozess – Coaching“ bis zu einem umfassenden Outplacement Beratungskonzept mit Grund- und Ergänzungsmodulen mit insgesamt zehn Meilensteinen gibt es die unterschiedlichsten Ausgestaltungen des Prozesses. Unbestritten für alle Interviewten ist, dass der Beratungsprozess auf die **individuelle Situation des Klienten angepasst** werden muss.

Für B ist die Flexibilisierung des Beratungsprozesses entscheidend:

„Je nach Ausgangslage ist der Prozess im Outplacement verschieden. Während die einen Klienten sofort mit der Suche einer neuen Stelle beginnen möchten, muss mit anderen die Situation umfassend reflektiert und verarbeitet werden. Je schneller die Klienten aus der ‚Opferhaltung‘ herauskommen, desto aktiver kann die Zukunftsgestaltung angegangen werden.“

Für D wird der Beratungsprozess auch von anderen Faktoren beeinflusst:

„Unser Standardprozess umfasst 12 Beratungsstunden und die Reihenfolge der einzelnen Phasen ist zweitrangig. Je nach Stand der beruflichen Neuorientierung und dem Bedürfnis des Klienten ändert sich der Prozess: Weiss der Klient noch nicht, wie es weitergehen soll, beginnen wir mit einer Standortbestimmung. In einem anderen Fall beginnen wir mit der Trennungsverarbeitung. Die Phasen des Prozesses werden meist alle bearbeitet, die Reihenfolge variiert jedoch.“

Bei allen Befragten kommen die nachfolgenden Elemente im Prozess vor: Erstgespräch zur Kontaktaufnahme, Abklärung, wo er Klient steht, Klärung der Erwartungshaltungen, Reflexion der aktuellen Situation, Trennungsverarbeitung, Standortbestimmung, Zieldefinition, Klient für den Arbeitsmarkt „fit“ machen, teilweise Begleitung bis zur Stellenfindung.

Während die Probanden der Kohorte 1 die Schwerpunkte der Beratungsarbeit in den ersten zwei Phasen des Prozesses ausmachen (Reflexion der aktuellen Situation, Klärung der Auftragslage, Standortbestimmung) tendieren die Vertreter der Kohorte 2 dazu, das Hauptaugenmerk im Prozess auf die Realisierungsunterstützung (Zieldefinition, Erarbeitung und Umsetzung der Marketingkampagne) zu legen.

Dies kommt auch im Votum von C als Vertreter der Kohorte 1 zum Ausdruck:

„In meiner Praxis ist die Reflexion der aktuellen Situation (Verarbeitung, Befindlichkeit) oft vordergründig kein Thema, der Klient möchte direkt zur Neuorientierung übergehen. Oft wird dies später im Prozess dann aber wieder ein Thema. Ich möchte deshalb einen Schwerpunkt auf Phase 1 legen, auch wenn die Person zu Beginn oft glaubt, dass sie dies nicht braucht.“

Als **entscheidende Faktoren** im Beratungsprozess werden von den Probanden der beiden Kohorten K1 und K2 genannt:

Aus Sicht Kohorte 1	Aus Sicht Kohorte 2
<ul style="list-style-type: none"> • Psychische Konstitution des Klienten • Druck aushalten • Soziales Umfeld • Offen und mutig sein für neue Ideen • Ausprobieren • Netzwerken • Unkonventionelle Bewerbungsstrategien • Stärkung der Selbstwirksamkeit • Würdigung, was passiert ist und was daraus gelernt werden kann • Akzeptieren können, wie es ist • Selbstvertrauen des Klienten • Kompetenzen, was bereits erreicht wurde • Fähigkeit, Krisen bewältigen zu können • Selbstverantwortung übernehmen • Gelassenheit vermitteln • Motivation aufbauen 	<ul style="list-style-type: none"> • Offen sein für neue Angebote und Wege • Loslassen / Nicht an Bestehendem festhalten • Umgang mit der neuen Situation • Vertrauen zum Berater / Beziehungsgestaltung • Saubere Standortbestimmung • Gute Bewerbungsunterlagen • Klient muss wissen, was er will und dies auch kommunizieren können • Individueller, personalisierter Prozess • Klient mit der richtigen Fragestellung abholen • Professionalität des Beraters • Werkzeuge kennen und anwenden können • Transparenz • Ehrlichkeit • Unangenehme Dinge diplomatisch aber direkt ansprechen • Prozessberatung

Abbildung 13: Entscheidende Faktoren im Beratungsprozess

Für die meisten befragten Personen ist die **fehlende Freiwilligkeit** der grösste Unterschied zwischen der Outplacement Beratung und anderen Beratungsangeboten (Laufbahnberatung, Führungscoaching etc.). Damit zusammen hängt auch der Wunsch nach einer Veränderung: Im Outplacement ist dieser weniger oft und ausgeprägt vorhanden als in einer Laufbahnberatung. Da die Outplacement Beratung vom Unternehmen bezahlt wird, steht nach Einschätzung der meisten Befragten auch mehr Zeit und Geld zur Verfügung als bei „Selbstzahler“-Beratungen.

Insgesamt ist der **Druck auf den Klienten** in der Outplacement Beratung aufgrund der (drohenden) Arbeitslosigkeit höher als in anderen Beratungsformen. Auch gehört der Eintritt in den Arbeitsmarkt in der Laufbahnberatung oft aus finanziellen Gründen (Selbstzahler) nicht mehr zum Beratungsprozess dazu. Aus Prozesssicht entfällt in der Laufbahnberatung meist die Verarbeitung der aktuellen Situation. Vier der neun Befragten sind der Meinung, dass es sich in der Outplacement Beratung um eine gänzlich andere Ausgangssituation handelt.

Für F gibt es auch noch einen weiteren Unterschied:

„Auch wenn die Grenzen zwischen Coaching und Beratung fließend sind, dominiert im Outplacement für mich der Beratungsanteil, und ich mache als Beraterin Vorgaben, setze Leitplanken und bin sehr viel direkter als in einem Führungscoaching.“

Dies sieht auch H so:

„Im Outplacement muss ich als Beraterin sehr streng sein mit dem Klienten. Es ist für den Klienten eine Herausforderung, über Monate eine Tagesstruktur aufrecht zu

erhalten. Dies ist jedoch notwendig, denn die Jobsuche ist ein 100% Job! Im Vergleich dazu bin ich als Beraterin im Coaching weniger konsequent.“

Bei der Frage, was heute im Outplacement Beratungsprozess zu kurz komme und wo es Optimierungspotentiale gebe, gibt es unterschiedliche Auffassungen. Für die Hälfte der Befragten ist die Beratungsdauer trotz individueller Anpassung des Beratungsprozesses an den Klienten häufig zu kurz.

Für F ist klar:

„Für Klienten, die mit der Entlassung grössere Probleme haben, bräuchte es ein umfassenderes Angebot als nur während drei Monaten.“

Eine Einschätzung, die auch E teilt:

„Häufig mangelt es an Zeit für die Unterstützung. Es bräuchte oft doppelt so lange. Aber die Auftraggeber machen hier die Vorgaben.“

Zwei Befragte der Kohorte 1 sehen Ansatzpunkte für Verbesserungen im Beratungsprozess im internen Austausch und in der Zusammenarbeit mit (externen) Partnern: So wäre für A „ein vermehrter Austausch innerhalb des Beraterteams zum Outplacement Produkt wünschbar“, während B „ein vermehrtes Zusammenarbeiten mit Personalvermittlungsstellen als Partner mit der gleichen Philosophie“ eine gute Idee findet und einen Ausbau des Netzwerkes in diesem Bereich unterstützt. Auch könne man das Bewerbungstraining noch professionalisieren.

Für zwei der Befragten aus der Kohorte 2 muss auch im Beratungsprozess auf die veränderten Rahmenbedingungen in der Outplacement Beratung reagiert werden.

F skizziert die Stossrichtung:

„Umfassende intensive Betreuung der Klienten in Einzelsessions zu Beginn des Prozesses, anschliessend die Klienten möglichst schnell in Seminaren und Erfa-Gruppen zur Förderung des Austausches untereinander zusammenführen und die Einzelsitzungen reduzieren. Auf stufengerechte Zusammensetzung der Gruppen zu gleichen Themen achten. Dies fördert das (interne) Netzwerk untereinander: Klienten unterstützen sich gegenseitig bei der Jobsuche.“ -> Blended learning. „Auch wollen junge Klienten heute alles elektronisch!“ -> eLearning Plattformen.

Letztere Einschätzung teilt auch G:

„Jüngere Klienten um die 30 stehen an einem anderen Ort im Leben als Klienten mit 50. Sie haben andere Werte und Bedürfnisse, auch im Outplacement. Sie müssen mit neuen Angeboten abgeholt werden.“

4.2 Berater / Rollenverständnis

Bei den **Hauptaufgaben** eines Outplacement Beraters herrscht Einigkeit bei sämtlichen Befragten. Die Unterstützung und Beratung des Klienten in der oft sehr schwierigen Situation der beruflichen Neuorientierung steht im Zentrum. Was diese Aufgabe inhaltlich alles umfasst, darüber gibt es unterschiedliche Auffassungen. Während alle drei Befragten der Kohorte 1 einen Schwerpunkt der Aufgabe in der Standortbestimmung und in der Perspektivenentwicklung sehen, schreiben fünf von sechs Interviewten der Kohorte 2 die Hauptarbeit des Beraters der Phase der Realisierungsunterstützung zu. Für C besteht eine Hauptaufgabe darin „Kunden- und Klientenbedürfnisse im Spannungsfeld der Dreiecksberatung erkennen und umsetzen zu können.“ Während die Beratungsrolle zum Klienten meist klar sei, sei die Rolle zum Unternehmen als Auftraggeber in der Praxis manchmal nicht ganz einfach.

Als **Einzeltätigkeiten** wurden von den Befragten der Kohorte 1 erwähnt: Kompetenzen bewusst machen, Blick nach innen und aussen auf tun, Ressourcen aktivieren, Klienten von der Reflexion in die Handlung bringen und Motivationsarbeit leisten. Für H als eine Vertreterin der Kohorte 2 zählen die Prozessbegleitung sowie die Beurteilung von Marketing-Kampagnen und Bewerbungsstrategien der Klienten im Hinblick auf deren Marktchancen zu den Hauptaufgaben eines Outplacement Beraters.

Als entscheidende Kompetenzen für den **Beziehungsaufbau** zum Klienten wurden folgende Bausteine der Gesprächsführung und der Prozessberatung von einzelnen Befragten explizit genannt: Empathie (A, B), analog der Laufbahnberatung: Fähigkeit zu erkennen, wo der Ratsuchende steht (C), die Kompetenz, Dinge ausdiskutieren zu können und gemeinsam Ziele zu erreichen (C), aktives zuhören (F, G), zwischen den Zeilen lesen können (F), Wertschätzung (F), Würdigung des bisher Erreichten (F), Respekt (F), ernst nehmen, Mut auch Unangenehmes anzusprechen (G), sich auf den Klienten einzulassen und dennoch die Führung zu behalten (H), Mix aus notwendiger Strenge und Zuwendung (H), dem Klient das Gefühl zu vermitteln, dass er selbst vieles besser weiss als der Berater (E), Zuversicht vermitteln, dass wir gemeinsam eine Strategie entwickeln können, die zu ihm passt (E).

Die Bedeutung von **psychologischen Kenntnissen** für die Beratungsarbeit im Outplacement ist in beiden Kohorten grundsätzlich unbestritten. Auch wenn diese für die Mitglieder der Kohorte 1 sehr wichtig und hilfreich sind, „ist ein Psychologiestudium nicht zwingend“. So sind sich B und C einig, dass „psychologisches Wissen wichtig ist für das Verständnis, wie ein Mensch funktioniert und wo man in einer Beratung auf verschiedenen Ebenen ‚andocken‘ kann“ (C) und „man damit Stimmungen aufnehmen und deuten, sowie angemessen darauf reagieren kann“ (B). A ergänzt, dass so auch Krankheitsbilder wie Burnout, Depression etc. in der Beratung erkannt werden können.

Demgegenüber ist das Meinungsbild über psychologische Kenntnisse in der Outplacement Beratung in der Kohorte 2 vielfältiger: Während für I die Persönlichkeit des Beraters und nicht dessen psychologischen Kenntnisse entscheidend sind, sehen dies die anderen Befragten differenzierter: Für H sind psychologische Kenntnisse wichtig im Zusammenhang mit der Coaching- und Beratungskompetenz. Für D hängen sie mit der Schwierigkeit der Beratungsfälle und dem Stil des Beraters zusammen. „Je anspruchsvoller die Beratungsfälle sind, umso mehr sind psychologische Kenntnisse ein absolutes Muss. Im Minimum muss der Berater seine eigenen Grenzen kennen und wissen, wann er einen Klienten an einen Spezialisten (Arzt, Psychotherapeut etc.) überweisen sollte.“ Für F sind psychologische Grundkenntnisse zwar sehr hilfreich in der Beratung, jedoch nicht zwingend. In ihrer langjährigen Erfahrung im Outplacement hat sie gar die Gefahr einer „Psychologisierung“ des Klienten ausgemacht.

Unbestritten unter allen Befragten sind eine **gute Vernetzung in die Wirtschaft** und **profunde Kenntnisse des Arbeitsmarktes**. Einerseits um beurteilen zu können, was „pragmatisch umsetzbar ist und wo es sich um Träumereien des Klienten handelt“ (A). E unterstützt diese Einschätzung mit der Ergänzung, dass damit „die Wünsche der Klienten an der Realität gespiegelt werden können.“ Während diese Kompetenzen aus Beratersicht für die spezifische Beratungsarbeit mit dem Klienten eingesetzt werden, macht F einen klaren Trend und Wunsch der Klienten und Kunden in Richtung „connect-people-to-the-job“ aus, d.h. Jobplattformen werden errichtet und den Klienten zur Verfügung gestellt. Die Schnittstelle und Abgrenzung der Outplacement Beratung zur Stellenvermittlung und zum Executive Search bzw. Head Hunting werde damit – insbesondere von den grossen Outplacement Anbietern - zunehmend in Frage gestellt. Für I ist das Netzwerk des Beraters „extrem wichtig“, ebenso Branchenwissen und Feldkompetenz.

G hat dazu eine klare Meinung:

„Vernetzung ist wichtig, aber nicht, um dem Klienten einen Job zu vermitteln. Das muss von Anfang an klar gemacht werden. Platzierung ist nicht Teil der Outplacement Beratung. Diese Entwicklung setzt ein falsches Zeichen auch bezüglich der Erwartungshaltung des Klienten, wenn das Gefühl vermittelt wird, ihm einen Job zu beschaffen.“

Während in dieser Frage die Kohorte 2 unterschiedliche Auffassungen hat, ist für die Befragten aus Kohorte 1 klar, dass eine gute Vernetzung in die Wirtschaft und profunde Kenntnisse über den Arbeitsmarkt in erster Linie die Qualität der Outplacement Beratung insgesamt erhöht.

Dazu C:

„Profunde Kenntnisse über den Arbeitsmarkt sind sehr wichtig. Zentral sind dabei Struktur- und weniger Detailwissen über Branchen hinweg. Die Vernetzung ist grundsätzlich immer wichtig, weil man dadurch Neues und Unbekanntes erlernt.“

B ergänzt:

„Es macht für mich Sinn, gut in der Wirtschaft vernetzt zu sein, auch wenn die Vermittlung klar nicht Teil der Beratung ist. Insbesondere Branchenkenntnisse sind erforderlich. Dies gilt übrigens auch für die Laufbahnberatung.“

Für alle Befragten ist der Unterschied in der Beziehung im **Dreiecksverhältnis** Berater – Klient – Kunde klar: eine wertschätzende Vertrauensbeziehung zum Klienten auf der einen, eine professionelle Auftragsbeziehung zum Kunden auf der anderen Seite. Nach der Erfahrung von B „wollen die Auftraggeber nur sehr wenig über den Verlauf des Mandates wissen“. H geht noch einen Schritt weiter: „Meist sind diese an einem regelmässigen Feedback nicht (mehr) interessiert. Nachdem das Geld für das Mandat gesprochen ist, hat das Unternehmen seine Schuldigkeit getan.“ Für F sind beides „Kunden“: Während die Vertraulichkeit des Klienten gegenüber dem Kunden jederzeit gewahrt werden müsse, erhalte der Auftraggeber ein auf seine Wünsche nach Intervall und Umfang abgestimmtes Feedback über den Stand des Prozesses, insbesondere über das Erreichen der einzelnen Meilensteine.

Unbestritten bei allen Interviewten ist die **Rollenvielfalt**, die ein Outplacement Berater im Prozessablauf einnehmen können muss. Für I ist klar, dass je nach Klient und Fragestellung „ein Berater alle Rollen beherrschen muss.“

Für C ändert sich die Rolle im Prozessablauf:

„Am Anfang steht die Rolle als Beziehungsgestalter und Vertrauensbildner im Vordergrund, in der Phase der Standortbestimmung die Rolle als Experte, Unterstützer und Challenger und in der Phase des Selbstmarketings ist die Rolle als Motivator und Challenger im Fokus.“

Insbesondere der Rolle des Motivators wird von den meisten Befragten eine grosse Bedeutung zugeschrieben. Diese kann verschiedene Ausprägungen umfassen: Motivator für die ersten kleinen Schritte vorwärts (B), Zuversicht, eine Lösung zu finden, auch wenn wir noch nicht genau wissen wie (D), Motivation über den gesamten Prozess aufrecht zu erhalten, insbesondere beim Umgang mit Absagen, kleine Erfolge aufzeigen, Prozessgewinne sichtbar machen (H). Für G ist klar die Rolle des Enablers, d.h. die Befähigung des Klienten zum eigenverantwortlichen Handeln, die wichtigste Rolle des Beraters im ganzen Outplacement Prozess.

Bei der Frage nach den eingesetzten **Beratungsmethoden** gibt es eine ganze Palette von Instrumenten, Methoden und Anwendungen. Diese unterscheiden sich in der Outplacement Beratung jedoch nicht von der klassischen Laufbahnberatung. Im Zentrum steht bei allen interviewten Personen die Gesprächsführung bzw. das Gespräch.

D bringt es auf den Punkt:

„Die wichtigste Methode für mich ist, dass der Klient sich denken hört. Dazu sind Fragen da.“

Für die Befragten der Kohorte 1 stehen neben diagnostischen Abklärungen vor allem Biographie- und Ressourcenarbeit im Vordergrund. Demgegenüber legen die Vertreter der Kohorte 2 einen Schwerpunkt bei der Methodenwahl auf das Bewerbungscoaching und das Interviewtraining.

Zusammenfassend werden von den befragten Personen die folgenden Beratungsmethoden in der Outplacement Beratung eingesetzt:

- Gespräch bzw. Gesprächsführung
- Testdiagnostik (Persönlichkeit, Interessen, Leistung), eigene Testplattform auf www.laufbahndiagnostik.ch
- Biographie- und Ressourcenarbeit
- Arbeitsblätter und -mittel (Stärken, Schwächen, Laufbahnthemen, Interessen)

- Lösungsorientiertes Coaching, spiegeln, reflektieren
- Bewerbungscoaching, Interviewtraining
- HR Instrumente und Techniken
- Rollenspiele
- Workshops
- Alternative Methoden (Visionsarbeit, Bio-Training, unkonventionelle Ideen und Ansätze)

4.3 Zielpublikum (Kunden / Klienten)

Auf die Frage, welches **Zielpublikum** (Kunden / Klienten) mit dem Outplacement Angebot angesprochen werden soll, antworten alle neun Befragten ohne klare Nennung eines spezifischen Branchenfokus.

Wichtiger als die Branchenherkunft sind die Hierarchiestufen der Klienten (Stufe GL bzw. C-Level, oberes und mittleres Kader bis Stufe Teamleiter, Fach- und Führungskräfte) oder die Grösse und Internationalität der Auftraggeber. Internationale Anbieter arbeiten mehrheitlich für internationale Unternehmen, da die Mandatsvergabe oft über das Supply Chain Management erfolgt, das sich auf standardisierte und internationale Prozesse und Kriterien abstützt.

Aufgrund ihrer langjährigen Erfahrung traut sich Probandin G zu, Outplacement Beratung in jeder Branche zu machen. Auch habe jeder Berater seine Neigungsschwerpunkte für einzelne Branchen (Feldkompetenz).

Bei der **Vermarktung** des Beratungsangebotes im Outplacement sind sich die Befragten der Kohorte 1 einig, dass diese heute ausschliesslich reaktiv erfolgt. (A: „Es werden lediglich Anfragen von potentiellen Kunden bearbeitet.“). Auch B weist darauf hin, dass hier ein grosses Potential brach liegt. Insbesondere über die HR Community, „die auch im Haus ist“, könnte im Rahmen von Veranstaltungen gezielt auf das Beratungsprodukt Outplacement hingewiesen werden.

Für C ist klar:

„Aktuell ist es der IAP Internetauftritt, wo die Beratungsprodukte des Zentrums BSLB alle ansprechen sollen. Ein Cross-Selling ist lediglich ein ‚Zufallstreffer‘, wenn andere Zentren mit Kunden im Gespräch sind und auf das Outplacement Produkt verweisen. Aber diese Vermarktung wird heute nicht systematisch betrieben.“

Demgegenüber sind die Vermarktungsaktivitäten der Vertreter aus der Kohorte 2 vielfältiger. Neben Internetauftritt werden folgende Massnahmen genannt: aktive Akquisition (teilweise auch „cold calls“), Markenpflege (Branding), PR Aktionen, Pressearbeit, Inserate in Fachmedien, Networking an Anlässen, Referententätigkeit und Beziehungspflege. Während insbesondere die grossen (internationalen) Anbieter die Vermarktung des Angebotes („Sales“) von der Beratung („Delivery“) personell trennen, sind bei den übrigen Anbietern die beiden Funktionen Verkauf und Beratung in einer Person vereint, was die Anforderungen an die Positionsinhaber zusätzlich erhöht.

Nach Einschätzung der neun Befragten werden Beratungsmandate im Outplacement heute nach folgenden Kriterien vergeben:

Aus Sicht Kohorte 1	Aus Sicht Kohorte 2
<ul style="list-style-type: none"> • Firmenname / Brand / Marke • Preis • Erfolgreiche Platzierungen von Klienten • Persönliches Beziehungsnetz / Netzwerk • Positionierung am Markt 	<ul style="list-style-type: none"> • Persönliches Beziehungsnetz / Netzwerk • Flexibilität des Anbieters und der Programme • Reputation im Markt • Einschätzung der HR Community (Entscheider sind meist HR Leute) • Einschätzung der Klienten nach erfolgreicher Mandatsabwicklung (Feedback) • Professionalität • Erfolgreiche Platzierungen von Klienten • Unzufriedenheit mit dem bisherigen Anbieter • Preis

Abbildung 14: Kriterien zur Vergabe von Mandaten im Outplacement

Die Frage nach der Einzigartigkeit, d.h. nach dem **USP (Unique Selling Proposition)** des Outplacement Beratungsproduktes im Vergleich mit den Mitbewerbern, beantworteten die Vertreter der beiden Kohorten wie folgt:

Aus Sicht Kohorte 1	Aus Sicht Kohorte 2
<ul style="list-style-type: none"> • Wissenschaftlicher Hintergrund der Beratung • Psychologische Kompetenz der Berater (insbesondere im Bereich Diagnostik) • Psychologische Kündigungsverarbeitung • Institution IAP • Prozessorientierung / Prozessbegleitung • Expertenberatung (Berufsfeld / Arbeitsmarkt) • Zusammenarbeit mit renommierten Unternehmen als Auftraggeber (Referenzen) 	<ul style="list-style-type: none"> • Vernetzung in der Wirtschaft / Netzwerk • Vielfalt der Berater • Internationalität • (Weltweit) standardisierte Outplacement Prozesse und Handbücher • Blended-Learning-Angebote • Outplacement als Kernkompetenz / Fokussierung auf Outplacement und nichts anderes • Klare Positionierung im Premium Markt • Spirit der Berater / Full-time Verfügbarkeit • Nachhaltige Lösungen, ganzheitliche Ausrichtung (Wahrnehmen, Denken, Handeln) • Konsequenz keine Vermittlung von Klienten • Kenntnis (fast) aller Jobprofile dank mehreren Hundert Klienten pro Jahr

Abbildung 15: Unterscheidungsmerkmale im Outplacement Angebot (USP)

Während für die Vertreter der Kohorte 1 die **wissenschaftliche und psychologische Kompetenz** sowie die **Prozess- und Expertenberatung** die wichtigsten Unterscheidungsmerkmale im Angebot sind, liegen die USP's der Kohorte 2 nach deren Einschätzung in der **Vernetzung zur Wirtschaft** und in der **Nähe zum Arbeitsmarkt**, insgesamt in der Phase der Realisierungsunterstützung.

Bei der **Zusammenarbeit** mit dem Unternehmen als **Kunden** und Auftraggeber gibt es in der Outplacement Beratung keine signifikanten Unterschiede zwischen den Antworten der beiden Vergleichsgruppen. Bei beiden Kohorten gibt es keinen standardisierten Prozess. Während in der Kohorte 1 die Kontakte mit dem Kunden praktisch ausschliesslich über die Zentrumsleitung im Sinne eines SPOC's (single point of contact) laufen, erfolgt bei den grossen Anbietern gemäss F ein „smooth handover“ zwischen Sales & Delivery nach Mandatszuschlag. Die regelmässigen Prozess-Feedbacks an den Kunden erfolgen im Sinne eines KAM (Key Account Management) über den Sales Verantwortlichen.

Bei Anbietern ohne Trennung von Verkauf und Beratung findet die Zusammenarbeit in erster Linie mit den HR Verantwortlichen des Kunden statt. Diese beschreiben die meisten Befragten mit individuell, flexibel, je nach gewünschter Form und Umfang mit Telefonaten oder per email. Auf Wunsch wird nach H auch im Sinne eines Reportings ein Abschlussbericht mit Feedback des Klienten erstellt.

Das Besondere an der Outplacement **Vertragskonstellation** „Beratung im Auftrag eines Dritten“ ist für E „das Spannungsfeld und die Aussensicht als Beraterin“. Für C ist die Klärung gegenüber allen Parteien wichtig, und dabei auch transparent zu machen, was kommuniziert wird und was nicht. Dies sei eine Anfangshürde für Klienten, damit sie der Beratungsperson überhaupt vertrauen. Auch G ist überzeugt, dass eine Rollenklärung am Anfang hilfreich ist, um Missverständnisse zu vermeiden. Dass eine Rollenklärung mit dem Auftraggeber teilweise auch schwierig sein kann, hat A erlebt: „Vor allem dann, wenn der Kunde Erwartungen bezüglich Inhalte der Beratung mit dem Klienten hat oder wenn das Arbeitszeugnis Anlass zu Unstimmigkeiten gibt.“ D zieht eine weit nüchterne Bilanz: „Der Kunde als Auftraggeber ist meist nicht gross am Beratungsverlauf interessiert. Mit Freigabe des Mandates ist die soziale Verantwortung von seiner Seite erledigt.“

4.4 Rahmenbedingungen

Bei der Frage, welche Rahmenbedingungen sich in der Outplacement Beratung in den letzten zehn Jahren entscheidend veränderten haben, werden von sechs der neun Befragten der Preis- und Kostendruck, der Druck auf dem Arbeitsmarkt sowie die sinkende Loyalität zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer mit Auswirkungen auf die Flexibilisierung und Individualisierung der Angebote als entscheidende Faktoren genannt:

- Der **Druck auf dem Arbeitsmarkt** hat spürbar zugenommen, d.h. die Mitarbeitenden verlieren heute nach Einschätzung von B viel schneller ihre Stelle. Für H ist auch „das Alter heute kein Schutz vor Entlassung mehr.“ I stellt zudem fest, dass die Unternehmen heute keine Zeit mehr haben, die Probleme intern zu lösen. Zudem seien unter dem Kostendruck die HR Abteilungen in den letzten Jahren ausgedünnt worden und die Kompetenzen und Ressourcen intern häufig schlicht nicht mehr vorhanden. Für B ist auch die Angst der Betroffenen, nach einem Stellenverlust nichts mehr zu finden, bzw. den Besitzstand nicht mehr wahren zu können, spürbar gestiegen. Und dies sei unabhängig vom Alter der Klienten.
- Der **Preis- und Kostendruck** von Seiten der Kunden als Auftraggeber hat ebenfalls stark zugenommen. Dies verlange u.a. nach günstigeren und flexibleren Angeboten. Nach F kommen heute alle Hierarchiestufen in die Outplacement Beratung.
- Die **Variabilität** und die **Flexibilisierung des Angebots** haben stark zugenommen. Die Programme werden heute vermehrt individuell nach dem Bedürfnis des Klienten (customised) und nicht mehr strikt nach hierarchischer Stellung im Unternehmen bewilligt. Entscheidungskriterien sind heute vermehrt das Alter des Klienten und die Betriebszugehörigkeit. Insgesamt besteht nach übereinstimmender Einschätzung aller Befragten ein Trend zu Outplacement Angeboten mit kürzeren Laufzeiten.

H fasst dies wie folgt zusammen:

„Die Standardisierung der Angebote hat sich fast aufgelöst. Flexible Lösungen und Angebote – je nach Budget – sind heute gefragt. Die Frage der Positionierung im Markt wird ebenso bedeutend wie die Glaubwürdigkeit des Angebots. Der Preisdruck hat stark zugenommen und die Mitbewerber sind stark gewachsen. Dies führt zu einer gewissen Orientierungslosigkeit der Nachfrager im Markt. Eine gute Marke schafft hier Vertrauen.“

Der detaillierte Auswertung der Einschätzungen der Befragten zu den verschiedenen Rahmenbedingungen (technologischer Fortschritt, gesellschaftlicher Wandel, wirtschaftliches Umfeld, soziales Klima) auf die Outplacement Beratung befindet sich im Anhang.

4.5 Qualität

Bei der Frage, wie die Qualität in der Outplacement Beratung sichergestellt bzw. erhöht werden kann, sind sich alle Befragten darin einig, dass es dazu Qualitätsstandards braucht. Wie diese allerdings festgelegt, ausgestaltet und gemessen werden sollten, darüber gibt es unterschiedliche Auffassungen.

Für C kann die Qualität in der Outplacement Beratung „durch das Setzen und Überprüfen von Qualitätsstandards analog der Laufbahnberatung“ sichergestellt werden. Zufriedenheit des Klienten (vor und nach der Beratung), Sicherheit, Erfolgsquote und Prozessqualität sind für C weitere wichtige Aspekte. Für A ist für die Qualität der Beratung zudem entscheidend, „dass an den individuellen Themen jedes Klienten gearbeitet wird.“ Super- bzw. Intervisionen mit Videoaufnahmen werden von mehreren Vertretern aus beiden Kohorten als geeignetes Instrument zur Qualitätssicherung erwähnt. Für E ist „eine klare Vertragsverhandlung mit dem Kunden als Auftraggeber mit Umschreibung der Ziele und Inhalte des Beratungsangebotes“ die Grundlage für eine qualitativ gute Beratung. Fünf der sechs Befragten aus der Kohorte 2 erwähnen zudem die Bedeutung des Beraters für die Qualität der Beratung: Aus- und Weiterbildung, Zertifizierung auf angewandten Prozessen und Instrumenten, Reflexionsfähigkeit, sich selbst und das eigene Tun immer wieder kritisch hinterfragen, eigene Work-Life-Balance, Ehrlichkeit mit sich selbst sowie Strenge mit dem Klienten im Prozess.

Über die Bedeutung der einschlägigen Qualitätssicherungssysteme (ISO-Normen, eduQua, SQS etc.) gehen die Meinungen der Befragten weit auseinander. Während sie für die einen „dazu zwingen, die Reflektion zu den wichtigen Themen systematisch anzugehen und über Feedback-Schleifen sicherzustellen, dass es weitergeht“, bringen sie für andere „wenig, ausser viel Aufwand und Kosten“. So profitieren nach Einschätzung der Hälfte der Befragten die Anbieter selbst am meisten von der Einführung normierter Qualitätssicherungssysteme, während die andere Hälfte glaubt, dass alle Beteiligten einen Nutzen daraus ziehen.

Die Bedeutung von Branchen- und Berufsstandards für die Qualitätssicherung in der Outplacement Beratung wird ebenfalls unterschiedlich beurteilt. Während insbesondere Mitglieder des Branchenverbandes ACF überzeugt sind, dass der Verband neben der Aufbereitung von statistischen Daten der angeschlossenen Mitglieder auch einen wichtigen Beitrag zur Qualitätssicherung in der Outplacement Beratung leistet, indem er die Prozesse und die Qualität der Berater überprüft, sind andere (meist Nichtmitglieder) entschieden der Meinung, dass dies nicht der Fall sei und eine Branchenmitgliedschaft weder für potentielle Kunden noch Klienten relevant im Sinne der Qualitätssicherung sei.

4.6 Erfolgsfaktoren

Bei der Frage nach den wichtigsten Kriterien für eine erfolgreiche Outplacement Beratung ergeben sich signifikante Unterschiede zwischen den Antworten der beiden Kohorten. So stehen für die Vertreter der Kohorte 1 neben dem Wiedereintritt des Klienten in den Arbeitsmarkt „die erfolgreiche Verarbeitung der Kündigung und diese als Chance zu begreifen“ (A) oder „eine zufriedenstellende Auseinandersetzung des Klienten mit sich selbst und der Situation sowie eine Orientierung, wohin es künftig gehen soll“ (C) im Zentrum.

B fasst die Kriterien für eine erfolgreiche Outplacement Beratung für die Kohorte 1 zusammen:

„Der Bewerbungsprozess ist gestartet oder noch besser, der Klient hat bereits wieder eine neue Stelle. Eine Standortbestimmung wurde durchgeführt und der Klient weiss, was er zukünftig will, was er kann und wann er zufrieden ist. Er hat einen Plan, wie er zu einer neuen Stelle kommen kann und ist zu einer authentischen Selbstvermarktung fähig. Der Klient ist stabilisiert und hat ein gutes Selbstvertrauen.“

Für fünf der sechs befragten Personen aus der Kohorte 2 sind der Wirtschaftsbezug und die Beratungserfahrung des Outplacement Beraters - neben dem Ergebnis, dass der Klient eine neue Stelle gefunden hat - zentral. Auf Seite des Klienten sind für D die psychische Gesundheit, das Alter, die Motivation und die Bereitschaft, etwas verändern zu wollen und hart daran zu arbeiten, entscheidende Faktoren für eine erfolgreiche Beratung. „Und schlussendlich braucht es immer auch eine Portion Glück, um eine neue Stelle zu finden“, ist D überzeugt.

Zusammenfassend wurden folgende weiteren Kriterien für eine erfolgreiche Outplacement Beratung genannt:

- Beratungsleistung (Kompetenz, Empathie, Wertschätzung, Flexibilität, Eingehen auf individuelle Bedürfnisse des Klienten)
- Beziehung zwischen Berater und Klient (wie kann man zusammen arbeiten)
- Beziehungsnetz des Klienten bzw. Fähigkeit ein solches aufzubauen
- Prozesse und Instrumente in der Beratung (-> Konsequente Prozessführung)
- Positives Feedback des Klienten nach Abschluss der Beratung (-> Weiterempfehlung)
- Stärken und Aufbauen des Klienten, aber dennoch Ehrlichkeit und realistische Einschätzung der Möglichkeiten
- Austausch der Klienten im Rahmen von Workshops

5. Diskussion und Interpretation der Ergebnisse

Die vorliegende Arbeit geht der Fragestellung nach, wie sich das IAP als Outplacement Anbieter qualifiziert und wie das heutige Angebot Outplacement Beratung weiter entwickeln werden kann. Dabei sollen Aussagen gemacht werden, wo das IAP künftig Schwerpunkte setzen und sich damit von anderen Anbietern abgrenzen und positionieren kann.

In einem ersten Teil der Arbeit wurden die theoretischen Grundlagen zur Outplacement Beratung aufbereitet und mit einer Analyse des Outplacement Marktes Schweiz und der IAP Outplacement Beratung der Praxis gegenübergestellt. Auf dieser Basis wurde ein strukturelles Konzept für eine Weiterentwicklung des IAP Beratungsangebotes Outplacement entworfen.

Die aus der Theorie und Praxis abgeleiteten Forschungsfragen hatten eine leitende Funktion bei der Entwicklung des Leitfadens für die Experteninterviews und die Kategorienbildung. Die Forschungsfragen wurden mittels neun qualitativer Interviews überprüft und anhand der strukturierten Inhaltsanalyse ausgewertet. Die Ergebnisse der Untersuchung wurden präsentiert und zusätzlich in zwei Kohorten auf signifikante Unterschiede hin untersucht.

Im Folgenden werden die Ergebnisse der Untersuchung im Hinblick auf die Fragestellung der Arbeit diskutiert und interpretiert. Die Schlussfolgerungen für die inhaltliche Ausgestaltung des in Kapitel 2.5 entwickelten Konzeptes für eine Weiterentwicklung des IAP Outplacement Beratungsangebotes stützen sich sowohl auf die theoretischen Grundlagen als auch auf die Ergebnisse und Auswertung der Untersuchung ab.

5.1 Beratungsprozess

Der (ideale) Beratungsprozess in der Outplacement Beratung kann anhand von zwei Merkmalen beschrieben werden: Professionalität und (eine gewisse) Standardisierung aus Prozesssicht, Individualität und Flexibilität aus Kunden- und Klientensicht:

- **Professioneller und standardisierter Prozess:** Um Klienten erfolgreich auf ihrem Karriereweg zu begleiten, sind die wichtigsten Prozessschritte einzuhalten. Damit wird sichergestellt, dass alle Aktivitäten professionell und effizient geplant und umgesetzt werden können.
- **Individuelle und flexible Vorgehensweise:** Das Vorgehen innerhalb der einzelnen Prozessphasen bzw. die Abfolge der einzelnen Phasen wird an die individuellen Bedürfnisse des Klienten angepasst. Darüber hinaus sollen die Praxiserfahrung der

Berater ebenso genutzt werden wie aktuelle Erkenntnisse aus der Laufbahnpsychologie und spezifische Erfordernisse des Arbeitsmarkts.

Zusammenfassend kann festhalten werden, dass vor allem in der Phase 1 und 2 im Beratungsprozess (Trennungsverarbeitung, Standortbestimmung, Ziel- und Vorgehensweise, Evaluierung von Karriere Ressourcen, Neigungen und Interessen) IAP Outplacement Berater grundsätzlich sehr gut qualifiziert sind, da es sich hier mehrheitlich um Kernelemente der klassischen Laufbahnberatung handelt.

Weiter kann gefolgert werden, dass in der Realisierungsphase 3 und 4, die im Outplacement Kernelemente der täglichen Arbeit darstellen, gewisse prozessuale Defizite in den Bereichen Zugang zum Arbeitsmarkt, Aufbau von Netzwerken, Interviewtraining und Bewerbung-coaching bestehen könnten. Auch Defizite in der hier nicht untersuchten Management Phase (Beratung des Unternehmens vor und während der Trennung von Mitarbeitenden) und Kontrakt Phase (Trennungsvereinbarung, Mandatsvertrag etc.) im Vorfeld einer Outplacement Beratung könnten bestehen.

Ansatzpunkte für Verbesserungen im IAP Beratungsprozess bestehen im verstärkten internen Austausch unter den Beratenden (Intervisionen, Supervisionen, Erfa-Gruppen etc.) einerseits und den Klienten untereinander andererseits (Blended Learning, Netzwerken etc.). Die Zusammenarbeit mit externen Partnern (Aufbau von Netzwerken mit Personalvermittlern, Notfall-Psychologen etc.), in Bereichen wo (noch) Optimierungspotentiale bestehen, kann ebenfalls noch ausgebaut werden.

Der mit den Erkenntnissen aus der Untersuchung und theoretischen Grundlagen modifizierte **IAP Outplacement Beratungsprozess** könnte inhaltlich wie folgt ausgestaltet und ergänzt werden:

1. Phase: Reflexion der aktuellen Situation

- Analyse und Reflexion der aktuellen Situation (beruflich, privat, finanziell, gesundheitlich)
- Fokus auf Kündigungs- und Trennungsverarbeitung (falls notwendig)

2. Phase: Standortbestimmung und Zieldefinition

- Umfassende diagnostische Abklärungen (Persönlichkeit, Werthaltungen, Interessen, Kompetenzen etc.) mit Verfahren aus dem IAP Outplacement Grundkoffer (z.B. Karriereanker (Schein, 2004), Charakterstärken (VIA – values in action -> positive

Psychologie nach Seligman (2011), Karriere-Ressourcen -> Karriere-Ressourcen-Modell nach Hirschi (2012) etc.)

- Lebenszielanalyse und –planung, Biographiearbeit (berufliche Entwicklungslinie)
- Entwicklung neuer beruflicher Perspektiven
- Definition der Ziele (Arbeitsmarkt, Branchen, Positionen etc.)

3. Phase: Selbstmarketing auf dem Arbeitsmarkt

- Erarbeitung einer Suchstrategie mit Festlegung von Zugängen zum Arbeitsmarkt, Aufbau und Nutzung von Netzwerken etc. / Empowerment im Bereich „Netcruiting“
- Erstellung von professionellen Bewerbungsunterlagen
- Umsetzung der Suchstrategie
- Entwicklung von Aufttritts- und Selbstvermarktungskompetenz
- Bewerbungscoaching und Interviewvorbereitung (Bewerbungstraining, Rollenspiele, Kompetenzbasierte Interviewtechnik etc.)

4. Phase: Bewerbungsphase und Eintritt in den Arbeitsmarkt

- Umgang mit Misserfolgen und Absagen -> Aufrechterhaltung der Motivation und Stärkung des Selbstwertgefühls
- Umfassende Betreuung und Coaching während Bewerbungszeit
- Unterstützung bei Vertragsabschluss und vor Stellenantritt
- Evtl. Begleitung während der Probezeit

5.2 Berater / Rollenverständnis

Um die Hauptaufgabe der Outplacement Beratung, die Klienten bei der beruflichen Neuorientierung möglichst optimal unterstützen zu können, müssen die Berater fachliche und persönliche Anforderungen erfüllen. Die Ergebnisse der Untersuchung haben die theoretischen Grundlagen und die Literaturanalyse bestätigt, wonach ein Berater im Outplacement neben einer **systemische Prozessberatung** auch **fachliche Expertenberatung** anbieten muss. Je nach Ausrichtung des Angebotes liegt der Beratungsschwerpunkt auf unterschiedlichen Phasen im Beratungsprozess. Dies wird mit den beiden Merkmalen Beraterqualifikation (= Beratungsqualität) und Persönlichkeit des Beraters (= Beraterqualität) bezeichnet.

- **Beraterqualifikation:** Der Berater besitzt neben fachlichen Kenntnissen in Psychologie, Betriebswirtschaft, Human Resources auch Arbeitsmarktkenntnisse und ist gut in der Wirtschaft vernetzt. Er beherrscht verschiedene Beratungstechniken.
- **Persönlichkeit des Beraters:** Neben der beruflichen Qualifikation verfügen Berater über eine gefestigte Persönlichkeit, Lebenserfahrung, Optimismus und Zuversicht.

Ausgeprägte Sozialkompetenzen sind entscheidend für eine gute Berater-Klienten-Beziehung.

Der Berater übernimmt im Outplacement zunehmend die Rolle eines Coachs und Befähigers („Enabler“), der sich an den Zielen des Klienten orientiert und ihn dabei unterstützt, seine Ressourcen und Kompetenzen in Veränderungsprozessen besser zu nutzen und so die Selbstwirksamkeit des Klienten stärkt. Dabei beherrscht der Berater die verschiedenen **Rollen** (als Experte, Beziehungsgestalter, Motivator, Befähiger, Aktivierer, Challenger, Ermutiger etc.) ebenso wie ein breites **Methodenrepertoire**. Eine lösungs- und ressourcenorientierte Haltung des Beraters bietet zudem Raum für die Anwendung von vielen kreativen Methoden.

Daraus kann ein mögliches künftiges **IAP Beraterprofil** abgeleitet und mit nachfolgenden Merkmalen umschrieben werden:

- Fachliche Expertise mit Schwerpunktbildung in Psychologie, Betriebswirtschaft, Human Resources Management
- Kenntnisse über den Arbeitsmarkt und Vernetzung in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Sektor
- Erfahrung mit dem Aufbau und der Pflege von Netzwerken
- Eigene Berufs- und Führungserfahrung in verschiedenen Funktionen und Branchen („Feldkompetenz“)
- Ausgeprägte Beratungs- und Gesprächsführungskompetenzen
- Gefestigte, optimistische Persönlichkeit mit Lebenserfahrung
- Kunden- und Dienstleistungsorientierung

5.3 Zielpublikum (Kunden / Klienten)

Die Definition des Zielpublikums für die Outplacement Beratung und die Vermarktung des Angebots ist konsequent auf die eigenen Stärken auszurichten. Die Branchenzugehörigkeit der Kunden als Auftraggeber spielt dabei eine zweitrangige Rolle. Abgesehen von einer Feldkompetenz in einzelnen Branchen, die der Berater im Rahmen der Expertenberatung einbringen kann, hat sowohl die Marktanalyse des Outplacement Marktes Schweiz als auch die eigene Untersuchung gezeigt, dass Kunden aus allen Branchen stammen und beraten werden können. Aufgrund der identifizierten USP's der IAP Outplacement Beratung (wissenschaftliche und psychologische Kompetenz der Berater mit spezifischer Expertise in den Bereichen Kündigungsverarbeitung, Standortbestimmung sowie in der Experten- und Prozessberatung) bietet sich eine Ausrichtung auf Branchen an, wo es Synergien und thematische

Überschneidungen sowie gleichartig gelagerte Interessen gibt. Vor diesem Hintergrund könnten anzuvisierende potentielle Auftraggeber aus folgenden Branchen stammen: Bildungswesen, Öffentliche Verwaltung, NGO, Gesundheitswesen, High Tech, Pharma, Life Sciences, Forschung & Entwicklung etc.

Da Outplacement Klienten in der Regel mittleren Alters, gut ausgebildet, mit langjähriger erfolgreicher Berufskarriere aber auch häufig mit schwierigem Persönlichkeitsprofil und damit entsprechend anspruchsvoll sind, ist ein fundiertes Psychologiewissen der Berater - insbesondere für die ersten beiden Phasen des Outplacement Prozesses (Reflektion der aktuellen Situation, Standortbestimmung und Zieldefinition) - entscheidend.

Da nach den Ergebnissen der Untersuchung für die Vergabe eines Outplacement Mandates u.a. die Markenpflege bzw. das Branding des Anbieters mit dem Ziel der Vertrauensbildung, das Beziehungsnetz der Berater und die Vernetzung mit der Wirtschaft die entscheidenden Kriterien sind, sind eine klare Positionierung des Outplacement Angebotes und des Outplacement Anbieters Voraussetzung für eine proaktive Vermarktung auf geeigneten Kanälen unter Nutzung eines selektiven Marketing-Instrumentariums (wie Cross-Selling, Referententätigkeit, Publikationen in Fachmedien, Beziehungspflege der HR Community als Ansprechpartner auf Kundenseite, Networking an Anlässen etc.).

5.4 Rahmenbedingungen

Bei der Frage, welche Rahmenbedingungen sich in der Outplacement Beratung entscheidend verändert haben, zeigt sich sowohl in der Theorie als auch in der Untersuchung ein klares Bild: Zugenommen haben der Preis- und Kostendruck auf die Outplacement Angebote, erhöht hat sich der Druck auf dem Arbeitsmarkt und gesunken ist die Loyalität zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer. Ebenso haben sich die Beratungsinhalte, insbesondere auch aufgrund des technologischen Fortschrittes (Internetportale, eRecruiting etc.) in der Phase der Realisierungsunterstützung gewandelt. Diese veränderten Rahmenbedingungen haben auch Auswirkungen auf die Gestaltung des Outplacement Angebotes: Dynamisierung, Flexibilisierung und Individualisierung der Outplacement Angebote und der Outplacement Beratung selbst sind die wichtigsten Erkenntnisse.

In der Outplacement Beratung sind heute variable und flexible Angebote gefragt. Die massgeschneiderten, in der Tendenz kürzeren Programme orientieren sich primär an den individuellen Bedürfnissen der Klienten – oft unabhängig von der Hierarchiestufe im Unternehmen – und an

den Budgetvorgaben der Kunden. Eine klare Positionierung des Outplacement Anbieters in einem bestimmten Marktsegment ist in einer Zeit der Orientierungslosigkeit der Auftraggeber und der Austauschbarkeit der Angebote ebenso wichtig wie einfache, klar strukturierte und nachvollziehbare Beratungsangebote. Beides stärkt die Glaubwürdigkeit des Anbieters und schafft Vertrauen als Grundlage einer künftigen erfolgreichen Kunden- und Klientenbeziehung.

5.5 Erfolgsfaktoren

Bei den Kriterien für eine erfolgreiche Outplacement Beratung ist eines unbestritten: die erfolgreiche Wiedereingliederung des Klienten in den Arbeitsmarkt bzw. das Finden einer neuen Anstellung. Darüber hinaus wurden in der Untersuchung von den Befragten je nach Beratungsverständnis und beruflichem Hintergrund unterschiedliche weitere Faktoren genannt: die Qualifikation des Beraters, die Beziehungsgestaltung zwischen Berater und Klient, das Beziehungsnetz des Klienten bzw. Fähigkeit ein solches aufzubauen, die in der Beratung angewandten Prozesse, Instrumente und Methoden sowie das positive Feedback des Klienten nach Abschluss der Beratung.

Diese Aufzählung von Erfolgsfaktoren deckt sich in grosser Übereinstimmung mit den zentralen Erfolgsfaktoren für die Durchführung von Outplacement Beratungen durch Berufs-, Studien- und Laufbahnberater, die Rusch (2007, S. 72) in ihrer Untersuchung identifiziert hat. Dazu zählen u.a. ein gutes Dreiecksverhältnis zwischen Berater – Klient – Auftraggeber, eine grosse Wirtschaftserfahrung sowie langjährige Beratungserfahrung der Beratungsperson. Als weitere Erfolgsfaktoren im Zusammenhang mit der Qualifikation des Beraters führt Rusch „Motivation und positive Ausstrahlung, Kreativität und Phantasie in der Lösungsfindung, Fähigkeit zu argumentieren, Klienten in Eigenverantwortung lassen, Flexibilität, Geduld und Selbstbewusstsein“ an (S.51).

Auch für Baumgärtner und Wilk-Gerber (2013, S. 64) sind ein neuer Arbeitsplatz und Themen rund um die Beziehung zur Beratungsperson (abhängig von der Qualifikation des Beraters) sowie die erarbeiteten Perspektiven für die berufliche Neuorientierung die erfolgskritischen Faktoren. Zudem gilt es zu beachten, was bereits in den theoretischen Grundlagen zur Outplacement Beratung beschrieben wurde, nämlich dass diese nach Lohaus (2010, S. 41) u.a. auch darauf abzielt, die Selbstwirksamkeit des Klienten zu stärken: Wenn es mit Interventionen in der Outplacement Beratung gelingt, einen sich selbst verstärkenden Prozess positiver Selbstwirksamkeit beim Klienten einzuleiten, erhöht dies die Wahrscheinlichkeit für zukünftigen Erfolg erheblich. Auch darf die Rolle des Zufalls, wonach Laufbahnentwicklung „keine planbare

und rationale Wahl, sondern das Resultat eines komplexen und unvorhergesehenen Prozesses ist“ (Hirschi, 2011b, S. 20), nicht ausser acht gelassen werden.

5.6 Weiterentwicklung des IAP Outplacement Beratungsangebotes

Das Konzept für eine Weiterentwicklung des IAP Outplacement Beratungsangebotes wird abgestützt auf den theoretischen Grundlagen und den Erkenntnissen aus der Untersuchung an folgenden fünf **Eckpfeilern** ausgerichtet: Differenzierung, Qualität, Beratungs- und Diagnostik-Kompetenz, Wissenschaftlichkeit mit Praxisbezug.

Um sich im umkämpften Outplacement Markt sowohl aus Kunden- als auch aus Klientensicht zu unterscheiden, kommen echten **Differenzierungsmerkmalen** im Angebot eine zentrale Bedeutung zu. Diese umfassen inhaltliche und formale Verbesserungen des heutigen Angebotes durch Entwicklung von Innovationen und Mehrwerten sowie dem ständigen Bestreben, die Beratungsqualität zu erhöhen. Damit grenzt sich das IAP Outplacement Beratungsangebot bewusst von Outplacement Anbietern ab, die sich lediglich mit Schein-Differenzierungen und reinen Marketing-Massnahmen im umkämpften Outplacement Markt zu positionieren versuchen. Beispiele möglicher weiterer Differenzierungsmerkmale sind neben der Positionierung und einer zielgruppengerechten und proaktiven Vermarktung des Beratungsangebotes die Entwicklung eines universell verwendbaren IAP Outplacement Kompetenz oder Karriere-Ressourcen-Modells in Anlehnung an Hirschi (2011a), die Anwendung von berufsethischen Standards im Hinblick auf Vergabekriterien sowie der weitere Ausbau von Qualitätssicherungssystemen.

Die konsequente Orientierung an **Qualitätskriterien** sollte das Denken und Handeln auf allen Stufen und bei allen involvierten Personen beeinflussen. Die Beurteilung und Bewertung einer Outplacement Dienstleistung erfolgt auch aus Sicht der Klienten und Auftraggeber anhand klar definierter Gütekriterien. Zu diesen Gütekriterien zählen die Beraterqualität auf der einen und die Beratungsqualität (siehe Kapitel 5.2) auf der anderen Seite. Die ständige Überprüfung und Verbesserung der Qualitätskriterien im Rahmen eines standardisierten Qualitätsmanagement Programmes wird etabliert und umgesetzt.

Sowohl Klienten als auch Kunden profitieren von der **Beratungs- und Diagnostik-Kompetenz** der IAP Outplacement Berater. Insbesondere im Rahmen der Reflexion der aktuellen Situation und der Standortbestimmung bringen IAP Outplacement Berater ihre wissenschaftliche und psychologische Expertise ein. Die fachliche Experten- und systemische Prozessberatung ergänzen sich gewinnbringend zum Wohle des Klienten. Die Diagnostik-

Kompetenz kommt auch in der Auswahl geeigneter diagnostischer Verfahren und Methoden sowie in der individuellen klientenzentrierten Auswertung der Ergebnisse zum Ausdruck.

Wissenschaftlichkeit und Praxisbezug ziehen sich als Querschnittsfunktion durch das gesamte Beratungskonzept durch. So werden Trends und Erkenntnisse u.a. auch aus der Laufbahnpsychologie und –forschung laufend reflektiert und ins eigene Handeln als Berater integriert und in Beratungsprodukten umgesetzt. Dem Beratungsverständnis liegt bspw. der Entwicklungsansatz zugrunde, d.h. der Mensch kann sich im Rahmen seiner Möglichkeiten ein Leben lang weiter entwickeln. Mit einem Empowerment-Ansatz werden die Klienten befähigt, ihre berufliche Laufbahn wieder erfolgreich und selbstverantwortlich fortzuführen. Und schliesslich wird das Beratungscredo „Outplacement als Selfplacement“ zu einer professionellen Hilfe zur professionellen Selbst-Hilfe weiter entwickelt.

Darüber hinaus kann das IAP Outplacement Beratungskonzept – wie oben erwähnt – mit ethischen Grundsätzen zu einer **Berufsethik** ergänzt werden: Diesem Verhaltenskodex wird das Handeln auf allen Stufen und Ebenen der Outplacement Beratung untergeordnet. In einer freiwilligen Selbstverpflichtung bekennt sich das IAP zu berufsethischen Grundsätzen einer Standesorganisation oder eines Branchenverbandes (wie ACF Schweiz). Darin könnte auch die verbindliche Weiterbildung der Berater (u.a. mit Intervisionen und Supervisionen) enthalten sein oder die Verpflichtung, nur Outplacement Beratungsaufträge durchzuführen, die den Qualifikationen der Berater entsprechen.

5.7 Schwerpunkte im Angebot mit Bezug zum IAP Dienstleistungsverständnis

Aus den oben skizzierten Eckpfeilern können die künftigen **Schwerpunkte** im IAP Beratungsangebot Outplacement mit **Bezug zum IAP Dienstleistungsverständnis** (Kapitel 2.3.2) abgeleitet und formuliert werden:

Vielfalt als Ressource nutzen: Am Anfang einer Outplacement Beratung wird die Auftragslage und Zielsetzung mit dem Kunden und Klienten abgeklärt und das weitere Vorgehen festgelegt. Dabei dient das IAP Dienstleistungs- und Beratungsverständnis als Grundlage. Die Standardisierung des IAP Outplacement Beratungsproduktes und der IAP Outplacement Prozess bilden die Leitplanken. Darüber hinaus wird unabhängig auf der Basis verschiedener psychologischer Richtungen beraten. Zum Nutzen der Kunden und Klienten werden individuell und situationsangepasst wissenschaftlich fundierte Modelle und Methoden angewendet.

Eigene Potentiale erkennen und einsetzen: Die Anliegen der Klienten und Kunden in der Outplacement Beratung werden immer vor dem Hintergrund ihrer individuellen Situation betrachtet. Dabei werden insbesondere bei der Reflexion der aktuellen Situation des Klienten die verschiedenen Lebensbereiche miteinbezogen. Es herrscht die Überzeugung, dass jeder Klient „Experte in eigener Sache ist“ und Entwicklungspotential vorhanden ist. Basierend auf den Grundsätzen des IAP Outplacement Beratungsverständnis „Outplacement als Selfplacement“ wird die Selbstverantwortung und Selbstwirksamkeit der Klienten im Outplacement Beratungsprozess gefördert. Klienten und Kunden wird authentisch und wertschätzend begegnet.

Den Prozess als Lösung sehen: Karriere-Ressourcen werden aktiviert und Handlungsspielräume sichtbar gemacht. Mit der Ressourcenorientierung und –aktivierung und einem Berater-Selbstverständnis als ‚Enabler‘ und ‚Katalysator‘ zur Selbstbefähigung (Empowerment-Ansatz) werden bei Klienten Entwicklungs- und Lernprozesse angeregt, die zukunftsfähige und nachhaltige berufliche Lösungen ermöglichen. Gewonnene Erkenntnisse in das Lebens- und Arbeitsumfeld des Klienten zu transferieren, steht dabei im Vordergrund.

Der hohen Qualität verpflichtet: Langjährige, psychologische Erfahrung, gepaart mit aktuellen wissenschaftlichen Erkenntnissen aus der Laufbahnforschung und –psychologie, wird in die IAP Outplacement Beratung eingebracht. Die Wirksamkeit der Outplacement Beratung und die Zufriedenheit der Klienten und Kunden wird systematisch evaluiert und optimiert. Dabei werden fach- und berufsspezifische Standards einbezogen und ein IAP Outplacement Verhaltenskodex ist verpflichtend. Vorgehensweisen und Methoden im Outplacement Beratungsprozess werden im Rahmen von standardisierten Prozessreflexionen hinterfragt und bei Bedarf angepasst. Die Beratungspersonen identifizieren sich mit dem IAP Outplacement Beratungsangebot und fühlen sich persönlich für die Qualität der Outplacement Beratung verantwortlich.

Wissenschaft und Praxis regen sich gegenseitig an: Auch die Outplacement Beratung profitiert davon, dass sich im IAP Hochschulinstitut Lehre, Forschung, Weiterbildung und Dienstleistung gegenseitig bereichern. Neben der Berufs-, Studien- und Laufbahnberatung wird auch ein Kompetenzzentrum für Outplacement Beratung angestrebt. Aktuelle Bedürfnisse aus der Praxis und neue Erkenntnisse aus der Wissenschaft und Forschung sind die Grundlage, auf der das Dienstleistungsangebot im Outplacement stetig weiterentwickelt und ausgebaut wird.

5.8 Umsetzungsempfehlungen

In diesem Abschnitt werden die Erkenntnisse aus der Untersuchung und die darauf folgende Diskussion und Einbettung in ein Konzept für eine Weiterentwicklung des IAP Outplacement Beratungsangebotes mit Gedanken zur konkreten Umsetzung ergänzt. Darin fliessen auch eigene Erfahrungen des Autors bei der Entwicklung und Einführung neuer Beratungsprodukte ein.

Die Einführung und Umsetzung eines neuen IAP Outplacement Beratungsproduktes erfolgt idealerweise im Rahmen eines klar umschriebenen und mit den notwendigen Ressourcen ausgestatteten **Projektes**. Zuerst wird eine **IAP Outplacement Strategie** ausgearbeitet. Darin werden Grundsätze und Richtlinien festgelegt, so unter anderem, welche Outplacement Beratungsdienstleistungen (Produkt-Markt-Mix) für welche Zielgruppen angeboten werden. Zentrale Punkte der strategischen Ausrichtung sind dabei die Gestaltung eines marktgerechten Angebotes (Einzel- und Gruppen-Outplacement mit unterschiedlichen Laufzeiten) in einem modularen ‚Cafeteria-System‘ (Wahlmöglichkeit einzelner Module), die Selbstbeschränkung, keine Stellenvermittlung zu betreiben, der Aufbau eines Netzwerkes mit unterschiedlichen Partnern (Branchen, Ärzten, Therapeuten für Kriseninterventionen etc.) über den ganzen Beratungsprozess hinweg, das Selbstverständnis, dass psychologisches Knowhow und Beratungskompetenz von Psychologen im Vordergrund stehen, die Bedeutung von diagnostischen Instrumenten und Verfahren (inklusive der Nutzung der eigenen Plattform www.laufbahndiagnostik.ch), die Erschliessung von IAP-internen Synergien bei der Vermarktung, der Marktauftritt selbst und die Grundsätze der Vermarktung der einzelnen Beratungsprodukte.

Weiter werden die Standardisierungstiefe der Beratungsprodukte im Outplacement sowie die Handlungs- und Gestaltungsfreiheit der Beratungspersonen festgelegt. Neben Grundsätzen der Zusammenarbeit in der Dreiecks-Vertragskonstellation Kunde – Klient – Berater werden der übergeordnete Standard-Beratungsprozess mit dem Klienten sowie die Prozessvorgaben vom Erstkontakt bis zur Schlussevaluation mit dem Kunden bestimmt. Optional kann auch der Einsatz eines Projektmanagement-Tools zur Mandatsabwicklung geprüft werden. Auch ein diagnostischer IAP Outplacement Grundkoffer kann in der Strategie umschrieben werden.

Nach der Verabschiedung der Outplacement Strategie wird ein **Projektauftrag** formuliert und ein interdisziplinäres Projektteam zusammengestellt. Dieses arbeitet ein Detailkonzept aus und nimmt die schrittweise Umsetzung des Konzeptes in der Praxis an die Hand. Darin werden u.a.

die einzelnen Beratungsangebote entwickelt, konsequent auf die unterschiedlichen Zielgruppen ausgerichtet und vermarktet.

5.9 Kritische Betrachtung der Untersuchung

Die gewählte Untersuchungs- und Auswertungsmethode haben sich für die Bearbeitung der Fragestellung der Arbeit und den daraus abgeleiteten Forschungsfragen gut bewährt. Der nach den Forschungsfragen strukturierte Gesprächsleitfaden für die Experteninterviews war hilfreich und ermöglichte bei einem relativ freien Gesprächsverlauf eine Fokussierung auf bestimmte Themen und spezifische Fragestellungen. Auch war die Unterteilung des Gesprächsleitfadens in Leit- und Vertiefungsfragen zu den einzelnen Kategorien wertvoll, um in der Gesprächsführung individuell und situativ reagieren zu können.

Die Zusammensetzung der Stichprobe – mit der Aufteilung in zwei Kohorten (IAP intern und IAP externe Experten) – wurde von der Zusage zur Teilnahme von insgesamt drei IAP Beratungspersonen mit Outplacement Erfahrung „gesteuert“: Die zweite Kohorte wurde mit sechs Befragten doppelt so gross gewählt. Die vorgängige Mail-Anfrage für ein rund einstündiges Interview haben mit zwei Ausnahmen alle angefragten (externen) Experten positiv beantwortet. Die Auswertung in zwei Teilstichproben hat interessante Unterschiede hervorgebracht.

Die anhand der Kategorien in den Interviews erfragten Themenbereiche ermöglichten einen vertieften Einblick in die Outplacement Beratung und die Auswertungsergebnisse waren dazu geeignet, die Fragestellung der Untersuchung zu bearbeiten, auch wenn die Auswertung und Zuordnung zu den einzelnen Kategorien teilweise recht aufwändig waren. Dies trifft auch auf die Breite des gewählten Themas zu. Im Rahmen der Bearbeitung hat sich mehrmals gezeigt, dass eine noch tiefere Auseinandersetzung mit einzelnen – auch sehr interessanten – Aspekten der Fragestellung den Rahmen dieser Arbeit sprengen würde.

5.10 Fazit und Ausblick

Zusammengefasst über alle in der Theorie und Praxis evaluierten Fragestellungen kann folgendes Fazit gezogen werden: Das IAP qualifiziert sich hervorragend als Anbieter von Outplacement Beratungen und kann sein heutiges Angebot gezielt weiterentwickeln und sich dadurch noch stärker professionalisieren.

Das vorgestellte Konzept für eine Weiterentwicklung des IAP Outplacement Beratungsangebotes ist abgestimmt auf das IAP Dienstleistungsverständnis und zeigt Entwicklungspotentiale in den fünf Bereichen Differenzierung, Qualität, Beratungs- und Diagnostik-Kompetenz, Wissenschaftlichkeit mit Praxisbezug auf. Damit kann sich das IAP als Anbieter von Outplacement Dienstleistungen und die IAP Outplacement Beratung als Produkt klar von anderen abgrenzen und in einem Markt positionieren, der - wie in der Marktanalyse aufgezeigt wurde - auch in den nächsten Jahren weiter wachsen, sich aber strukturell verändern wird.

Neben der Produktgestaltung kommt der künftigen Vermarktung des Produktes Outplacement Beratung eine Schlüsselrolle zu. Im Sinne eines Blickes nach vorne müssen hier vorhandene Synergien innerhalb des IAP und der ZHAW besser genutzt und im Rahmen von Cross-Selling-Strategien und einem umfassenden Key Account Management vorhandene Vertriebskanäle besser erschlossen werden.

Um einen Klienten erfolgreich in eine neue berufliche Zukunft zu begleiten, braucht es neben einem klar definierten Beratungsverständnis und einem integrierten Beratungsansatz, die Kombination eines professionellen und standardisierten Prozesses mit einer flexiblen und individuellen Vorgehensweise, erfahrene und qualifizierte Beratende mit dem passenden Persönlichkeitsprofil sowie ein ausgewogenes Set aus bewährten und kreativen Instrumenten und Methoden.

Dennoch ist Outplacement nicht gleich Outplacement: Die richtige Mischung aus den verschiedenen Zutaten muss stimmen, damit die Outplacement Beratung zu einer „professionellen Hilfe zur professionellen Selbst-Hilfe“ wird: individuell, flexibel, vertraulich, wertschätzend, ressourcen- und lösungsorientiert, pragmatisch und konstruktiv-kritisch. Damit die (unfreiwillige) berufliche Neuorientierung vom Klienten auch wirklich als Chance zur beruflichen UND persönlichen Weiterentwicklung aufgefasst und erlebt wird.

6. Literaturverzeichnis

Andrzejewski, L. (2008). Trennungs-Kultur und Mitarbeiterbindung. Kündigungen fair und nachhaltig gestalten. München: Luchterhand.

Bamberger, G. (2010). Lösungsorientierte Beratung. Weinheim: Beltz.

Baumgärtner, R. & Gerber-Wilk, A. (2013). Psychologische Kündigungsverarbeitung im Outplacementprozess. Unveröffentlichte Diplomarbeit, IAP Institut für Angewandte Psychologie, Zürich.

Berg-Peer, J. (2003). Outplacement in der Praxis. Trennungsprozesse sozialverträglich gestalten. Wiesbaden: Gabler.

Bühler, C. (1990). Outplacement-Beratung. Problemlösung bei unerwarteter Entlassung. Unveröffentlichte Studienarbeit, Hochschule für Angewandte Psychologie, Zürich.

Hall, D.T. (1994). Die Theorie der Laufbahnentwicklung in Organisationen. In D. Brown & L. Books (Hrsg.). Karriere-Entwicklung, S. 455-490. Bern: Haupt.

Heizmann, S. (2003). Outplacement. Die Praxis der integrierten Beratung. Bern: Hans Huber.

Hirschi, A. (2012). The career resources model: an integrative framework for career counsellors. *British Journal of Guidance & Counselling*, 40(4), p. 369-383.

Hirschi, A. (2011a). Wirksames Karriere-Coaching: Ein Grundlagenmodell. *Organisationsberatung Supervision Coaching*, 3, S. 301-315.

Hirschi, A. (2011b). Laufbahntheorien: Oft führt der Zufall zum Erfolg. *Panorama*, 3, 2011, S. 20-21.

Hirschi, A. (2010). Career Services zur Steigerung von Karriere-Ressourcen. *Das Hochschulwesen*, 6, S. 193-197.

Kieselbach, T. (2003). Psychologie der Arbeitslosigkeit. Von der Wirkungsforschung zur Begleitung beruflicher Transitionen. In: A. Bolder & A. Witzel (Hrsg.), *Berufsbiographien. Beiträge zur Theorie und Empirie ihrer Bedingungen, Genese und Gestaltung*, S. 178-195. Opladen: Leske und Budrich.

Kofler, K. (2012). Outplacement: Profis für die sanfte Trennung. *Bilanz*, November 2012.

Lohaus, D. (2010). Outplacement. Praxis der Personalpsychologie. Göttingen: Hogrefe.

Mayring, P. (2002). Einführung in die qualitative Sozialforschung. Weinheim: Beltz.

Mayring, P. (2010). Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken. Weinheim: Beltz.

Müller, A. (2004). Vom Outplacement zum Newplacement. Der Trennungsprozess als Chance. Zürich: SpektraMedia.

Nadig, T. & Reemts Flum, B. (2008). Entlassung – Entlastung? Outplacement als Brücke zwischen Entscheidern und Betroffenen. Zürich: Orell Füssli.

Nohl, A.-M. (2009). Interview und dokumentatorische Methode. Anleitung für die Forschungspraxis. Zürich, Orell Füssli.

Rusch, J. (2007). Outplacement-Beratung in der Berufs-, Studien- und Laufbahnberatung? Unveröffentlichte Diplomarbeit, IAP Institut für Angewandte Psychologie, Zürich.

Schein, E. H. (2004). Karriereanker. Die verborgenden Muster in Ihrer beruflichen Entwicklung. Darmstadt: Lanzenberger Dr. Looss Stadelmann Verlags GmbH.

Scheiwiler, P. (2013). Ein träger Markt wird zum Wandel gezwungen. HR Today, Juli/August 2013.

Seligman, M. (2011). Der Glücks-Faktor – Warum Optimisten länger leben. Köln: Bastei-Lübbe.

TGC – The Gotthard Concept AG (2012). Zurück zu Zufriedenheit und Lebensqualität dank beruflicher Neuorientierung. Wirkungsmessung von professionellem Outplacement. Zusammenfassung Studienergebnisse. Zürich.

Znoj, H.J. (2009). Trauer. Psychiatrie und Psychotherapie up2date 3, S. 1-15.

Quellen der in der Arbeit verwendete Sekundärdaten:

Association of Personal & Organizational Change Firms (ACF Switzerland) (2013). Statistics 2012.

<http://www.swissoutplacement.ch/de/?News>

BDU (Bundesverband deutscher Unternehmensberater) Studie (2014). Outplacementberatung in Deutschland 2012/2013. Bonn, Januar 2014.

<http://www.bdu.de/media/3963390/2014-01-15-stdok-outplacement-seitenreihenfolge-digitale-ansicht.pdf>

Grass und Partner (2014). Outplacement von Führungskräften in der Schweiz: Realitäten und Tendenzen 2011 – 2012 – 2013. Zürich, Januar 2014.

http://www.grassgroup.ch/upload/Grass_Statistik_2013_V_I.pdf

Lee Hecht Harrison (LHH) (2013). Outplacement – Career Transition Statistik 2013.

<http://www.lhh.ch/Documents/CT%20Statistik%202012.pdf>

Nadig + Partner (2014). Statistik 2013.

http://www.outplacement.ch/files/news/Statistik_2013_EXT.pdf

7. Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Karriereverständnis in Anlehnung an Hall (1994).....	7
Abbildung 2:	Das Modell der Karriere-Ressourcen nach Hirschi (2012)	8
Abbildung 3:	Merkmale eines lösungsorientierten Beraters nach Bamberger (2010)	10
Abbildung 4:	Nutzen von Outplacement für das Unternehmen.....	11
Abbildung 5:	Nutzen von Outplacement für die Mitarbeitenden	12
Abbildung 6:	Anforderungsprofil Outplacement Berater nach Rusch (2007)	13
Abbildung 7:	Vertragskonstellation in der Outplacement Beratung	13
Abbildung 8:	Rahmenbedingungen in der Outplacement Beratung.....	14
Abbildung 9:	Was ein guter Outplacement Berater mitbringen soll nach TGC (2012).	19
Abbildung 10:	Phasenmodelle in der Outplacement Beratung.....	23
Abbildung 11:	Idealtypisches Phasenmodell aus der Praxis (nach BDU-Studie 2014, S. 15).....	24
Abbildung 12:	Konzept IAP Beratungsangebot Outplacement	26
Abbildung 13:	Entscheidende Faktoren im Beratungsprozess	35
Abbildung 14:	Kriterien zur Vergabe von Mandaten im Outplacement.....	42
Abbildung 15:	Unterscheidungsmerkmale im Outplacement Angebot (USP)	42

8. Anhang

Anhang 1: Interview-Leitfaden zum Thema Outplacement Beratung

A) Interview-Vorbereitung

Gegenseitiges Vorstellen der Gesprächsteilnehmer

- Begrüßung und Dank für die Interview-Bereitschaft
- Sinn und Ziel des Interviews (Angaben zum Inhalt der MAS Arbeit)
- Ablauf des Interviews (ca. 45 Min.), Tonbandaufzeichnung
- Überblick über die Themen des Leitfadens
- Zusicherung von Anonymität und Diskretion / Fragen seitens des Interviewten?

-> Aufnahmegerät einschalten

B) Interview-Durchführung

Thema	Leitfrage	Vertiefungsfragen
Einstieg	<ul style="list-style-type: none"> • Was kommt Ihnen spontan zum Thema Outplacement Beratung in den Sinn? 	<ul style="list-style-type: none"> • Können Sie mir das noch etwas ausführen? • Was bringt Sie zu dieser spontanen Äußerung?
Beratungsprozess	<ul style="list-style-type: none"> • Wie sieht bei Ihnen der Beratungsprozess im Outplacement aus? • Welches sind die entscheidenden Faktoren im Beratungsprozess? • Was unterscheidet den Prozess der Outplacement Beratung von anderen Beratungsangeboten (wie Karriereberatung, Führungs-Coachings etc.)? • Was kommt nach Ihrer Einschätzung heute im Outplacement Beratungsprozess zu kurz? • Wo gibt es in ihrem Beratungsprozess noch Optimierungspotentiale? 	<ul style="list-style-type: none"> • Welche einzelnen Phasen unterscheiden Sie? • Was gehört für Sie alles zur Reflexion der aktuellen Situation (Phase 1)? • Was umfasst für Sie eine Standortbestimmung mit Zieldefinition (Phase 2)? • Was bedeutet für Sie Selbstmarketing auf dem Arbeitsmarkt (Phase 3)? • Was heisst für Sie Beratung bei der Bewerbung und beim Eintritt in den Arbeitsmarkt (Phase 4)?
Berater / Rollenverständnis	<ul style="list-style-type: none"> • Welches sind nach Ihrer Einschätzung die Hauptaufgaben eines Outplacement Beraters? • Über welche Kompetenzen (fachliche und persönliche) sollte nach Ihrer Einschätzung ein Outplacement Berater verfügen? 	<ul style="list-style-type: none"> • Welche Kompetenzen eines Beraters sind für die Beziehung zum Klienten nach Ihrer Einschätzung entscheidend? • Wie wichtig sind nach Ihrer Einschätzung dabei psychologische Kenntnisse? Warum? • Wie wichtig sind nach Ihrer Einschätzung eine gute

Thema	Leitfrage	Vertiefungsfragen
		<p>Vernetzung in der Wirtschaft und profunde Kenntnisse über den Arbeitsmarkt für einen Outplacement Berater?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wie unterscheidet sich für Sie die Beziehung zum Klienten von der zum Kunden (Auftraggeber)? • Worin besteht für Sie die Eigenverantwortung des Klienten im Prozess der beruflichen Neuorientierung? • Was ist nach Ihrer Einschätzung die wichtigste Rolle des Outplacement Beraters im Prozess? • Welche Beratungsmethoden wenden Sie in der Outplacement Beratung an?
Klientel / Zielpublikum	<ul style="list-style-type: none"> • Welches Zielpublikum (Kunden / Klientel) möchten Sie mit ihrem Angebot erreichen? • Wie vermarkten Sie Ihr Beratungsangebot im Outplacement? • Nach welchen Kriterien werden nach Ihrer Einschätzung heute Beratungsmandate im Outplacement vergeben? 	<ul style="list-style-type: none"> • Was unterscheidet Ihr Angebot im Outplacement von dem ihrer Mitbewerber? Was ist Ihre USP (Unique Selling Proposition)? • Wie arbeiten Sie in der Outplacement Beratung mit dem Unternehmen als Kunden zusammen (von der Akquise / Offertstellung bis zur Abschlussevaluation)? • Was ist für Sie das Besondere an der Outplacement Vertragskonstellation „Beratung im Auftrag eines Dritten“?
Rahmenbedingungen	<ul style="list-style-type: none"> • Welche Rahmenbedingungen haben sich in den letzten zehn Jahren nach Ihrer Einschätzung in der Outplacement Beratung entscheidend verändert? 	<ul style="list-style-type: none"> • Wie schätzen Sie den Einfluss des technologischen Fortschrittes (Internet, elektronisches Recruiting etc.) auf die Outplacement Beratung ein? • Wie schätzen Sie den Einfluss der gesellschaftlichen Wandels (Werte, Sinnhaftigkeit, Erwartungsdruck etc.) auf die Outplacement Beratung ein? • Wie schätzen Sie den Einfluss der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen (Kosten-, Zeit- und Leistungsdruck etc.) auf die Outplacement Beratung ein? • Wie schätzen Sie den Einfluss der

Thema	Leitfrage	Vertiefungsfragen
		sozialen Rahmenbedingungen (Soziale Verantwortung der Unternehmen, Arbeitsfrieden, politische Vorstösse etc.) auf die Outplacement Beratung ein?
Qualität	<ul style="list-style-type: none"> Wie kann die Qualität in der Outplacement Beratung nach Ihrer Einschätzung sichergestellt bzw. erhöht werden? 	<ul style="list-style-type: none"> Wie wichtig sind nach Ihrer Einschätzung dabei Qualitätssicherungssysteme (eduQua-Zertifizierung, SQS, SVEB etc.)? Wer profitiert am meisten von diesen? Wie wichtig sind für Sie in der Qualitätssicherung Branchen- und Berufsstandards (ACF Schweiz, Berufsethik) sowie Kundenumfragen und systematische Evaluationen?
Erfolgsfaktoren	<ul style="list-style-type: none"> Welches sind für Sie die wichtigsten Kriterien für eine erfolgreiche Outplacement Beratung? 	<ul style="list-style-type: none"> Welche Faktoren sind für Sie bei der Einführung und Umsetzung eines (neuen) Outplacement Beratungsproduktes entscheidend? Wie würden Sie diese Faktoren priorisieren?
Abschluss	<ul style="list-style-type: none"> Gibt es von Ihrer Seite zum Thema Outplacement Beratung noch Ergänzungen? 	<ul style="list-style-type: none"> Sind nach Ihrer Auffassung wichtige Themen und Aspekte zu kurz gekommen oder ganz vergessen gegangen?
Dank / Ausblick	<ul style="list-style-type: none"> Bedanken für das Gespräch und die wertvollen Inputs Zustellung der Arbeit / der Ergebnisse im Juni 2014 	

C) Kontext-Informationen

<ul style="list-style-type: none"> Ort und Datum der Interview-Durchführung 	
<ul style="list-style-type: none"> Funktion / Position des Interviewpartners 	
<ul style="list-style-type: none"> Anzahl Jahre Berufserfahrung davon <ul style="list-style-type: none"> Beratung allgemein Outplacement Beratung 	
<ul style="list-style-type: none"> Berufsgrundausbildung 	
<ul style="list-style-type: none"> Aus- und Weiterbildung 	
<ul style="list-style-type: none"> Alter (Jahrgang) / Geschlecht 	

Anhang 2: Detail-Auswertung zum Einfluss der verschiedenen Rahmenbedingungen auf die Outplacement Beratung

Einfluss des technologischen Fortschritts (Internet, elektronisches Recruiting) auf die Outplacement Beratung	
Aus Sicht Kohorte 1	Aus Sicht Kohorte 2
<i>Einschätzung / Anzahl Nennungen</i>	<i>Einschätzung / Anzahl Nennungen</i>
<ul style="list-style-type: none"> Gering: 1 / Mittel: 1 / Gross: 1 	<ul style="list-style-type: none"> Gering: 0 / Mittel: 2 / Gross: 4
<i>Bemerkungen</i>	<i>Bemerkungen</i>
<ul style="list-style-type: none"> Einfluss auf die Beratung selbst gering (A) Knowhow in diesem Bereich muss ständig aktualisiert werden (A) Beratung muss Bescheid wissen über social media (Xing, LinkedIn etc.) (B) 	<ul style="list-style-type: none"> Immer mehr Stellen werden elektronisch ausgeschrieben -> Bewerbungsstrategie anpassen (D) Kontaktaufnahme über online Portale haben keine Ansprechpartner mehr -> Frustrationspotential (G) Befähigung der Klienten im Umgang mit elektronischem Recruiting und social media ist heute zwingend / Enabling Funktion der Beratung (G) Wissen entwickeln über neue Instrumente (H) Online Tests, Beratung via Skype, Web-Binars, Conference Calls, computer-based-trainings (D, E, F, H) Video Bewerbung (G)

Abbildung: Einfluss des technologischen Fortschritts auf die Outplacement Beratung

Einfluss des gesellschaftlichen Wandels (Werte, Sinnhaftigkeit, Erwartungsdruck etc.) auf die Outplacement Beratung	
Aus Sicht Kohorte 1	Aus Sicht Kohorte 2
<i>Einschätzung / Anzahl Nennungen</i>	<i>Einschätzung / Anzahl Nennungen</i>
<ul style="list-style-type: none"> Gering: 0 / Mittel: 1 / Gross: 2 	<ul style="list-style-type: none"> Gering: 0 / Mittel: 3 / Gross: 3
<i>Bemerkungen</i>	<i>Bemerkungen</i>
<ul style="list-style-type: none"> Einfluss in der Laufbahnberatung noch vermehrt spürbar (A) Genereller Trend mit Einfluss auf alle Lebensbereiche (B) 	<ul style="list-style-type: none"> Trend, Mitarbeitende heute schneller zu entlassen, Marktpotential im Outplacement erhöht (D) Employability als präventives Reputationsmanagement – zunehmende Zahl an Selbstzahler (E) Grenzen zwischen Laufbahnberatung und Outplacement Beratung lösen sich zunehmend auf (E) Arbeitnehmer ziehen vermehrt freiwillig die Konsequenzen und suchen sich eine Stelle mit weniger Druck (F) Sinnhaftigkeit der Arbeit wird immer wichtiger, auch bei jüngeren Klienten; ab Alter 45 ist sie oft zentral (G) Loyalität hat auf beiden Seiten spürbar abgenommen (Psychologischer Vertrag) (H, I)

Abbildung: Einfluss des gesellschaftlichen Wandels auf die Outplacement Beratung

Einfluss der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen (Kosten-, Zeit- und Leistungsdruck) auf die Outplacement Beratung	
Aus Sicht Kohorte 1	Aus Sicht Kohorte 2
<i>Einschätzung / Anzahl Nennungen</i>	<i>Einschätzung / Anzahl Nennungen</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Gering: 1 / Mittel: 1 / Gross: 1 	<ul style="list-style-type: none"> • Gering: 1 / Mittel: 1 / Gross: 4
<i>Bemerkungen</i>	<i>Bemerkungen</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Kostendruck spürbar, weniger Beratungsstunden werden bewilligt (A) • Erfolgs-, Zeit- und Kostendruck haben insgesamt zugenommen (B) • Kostendach ist insgesamt nicht unter Druck gekommen. Offerten werden von der Aufwandseite her erstellt (C) • Keine Positionierung im oberen Preissegment (Top-Management)-> weniger Preisdruck (C) 	<ul style="list-style-type: none"> • Enormer Kostendruck spürbar, Zeitdruck nimmt ebenfalls zu (E) • Sehr grosser Einfluss; früher Budget für Outplacement zentral im HR der Unternehmen, heute verhandelt meist der Einkauf (Supply Chain) bei grossen Unternehmen die Preise (F). • Honorare von früher werden heute nicht mehr bezahlt (G)

Abbildung: Einfluss der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen auf die Outplacement Beratung

Einfluss der sozialen Rahmenbedingungen (Soziale Verantwortung der Unternehmen, Arbeitsfrieden, politische Vorstösse etc.) auf die Outplacement Beratung	
Aus Sicht Kohorte 1	Aus Sicht Kohorte 2
<i>Einschätzung / Anzahl Nennungen</i>	<i>Einschätzung / Anzahl Nennungen</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Gering: 1 / Mittel: 2 / Gross: 0 	<ul style="list-style-type: none"> • Gering: 1 / Mittel: 5 / Gross: 0
<i>Bemerkungen</i>	<i>Bemerkungen</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Unternehmen nehmen mit Outplacement Angeboten soziale Verantwortung wahr, entlassene Mitarbeitende sehen dies jedoch meist nicht so (C) 	<ul style="list-style-type: none"> • Vertrag der gegenseitigen Loyalität wurde gekündigt (D) • Wachsende Bedeutung des Reputationsmanagement (Employer Branding) (E) • Soziale Verantwortung der Unternehmen ist gesunken -> Programme werden billiger und kürzer • Unternehmen ziehen sich von der sozialen Verantwortung zurück -> Employability ist zunehmend Sache der Mitarbeitenden (G)

Abbildung: Einfluss der sozialen Rahmenbedingungen auf die Outplacement Beratung

Selbständigkeits- und Herausgabeerklärung

Masterarbeit

Outplacement Beratung – Konzept für eine
Weiterentwicklung des IAP Beratungsangebotes

im Studiengang

MAS BSLB 12-H

Selbständigkeitserklärung Studierender

Erklärung des MAS Studierenden Cornelius Weibel

Ich erkläre hiermit, dass ich die vorliegende Arbeit selbständig und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Hilfsmittel angefertigt habe. Alle wörtlichen oder sinngemäss verwendeten Gedanken, Aussagen und Argumente sind unter Angabe der Quellen (einschliesslich elektronischer Medien) kenntlich gemacht. Die vorliegende Arbeit oder Auszüge daraus wurden in keiner anderen Prüfung vorgelegt.

Nänikon, 06. Mai 2014

.....

Herausgabeerklärung Studierender

Die vorliegende MAS Arbeit darf

- Uneingeschränkt herausgegeben werden
- Nur unter Aufsicht der Betreuungsperson oder der Studiengangsleitung eingesehen und vervielfältigt werden
- Nicht herausgegeben werden

Nänikon, 06. Mai 2014

.....

Herausgabeerklärung Betreuungsperson

Die vorliegende MAS Arbeit darf

- Uneingeschränkt herausgegeben werden
- Nur unter Aufsicht der Betreuungsperson oder der Studiengangsleitung eingesehen und vervielfältigt werden
- Nicht herausgegeben werden

Zürich,

.....
(Unterschrift)