

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

Hoffnung im Outplacement - Prozess

Unterstützungsmöglichkeiten durch Beratende

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

von

Marianne Rust-Sägesser

am

27. Januar 2016

Referentin: Ladina Schmidt-Boner,
Dipl. Psychologin FH, dipl. Berufs-, Studien- und
Laufbahnberaterin,
stv. Zentrumsleitung der Berufs-, Studien- und Laufbahnberatung
des Instituts für Angewandte Psychologie (IAP) der ZHAW in
Zürich

Co-Referentin: Ursula Gut-Sulzer
Mediatorin, zert. HSA Bern, Ausbilderin AMT,
Zwischenmenschliche Kommunikation und humanistische
Psychologie, Zencom Bern
Journalistin, dipl. MAZ Luzern, Soziologin
Outplacement - Beraterin und Managing Partner von
Vicario Consulting SA in Lausanne

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.

Management Summary

Die vorliegende empirische Masterarbeit befasst sich damit, wie Hoffnung im Outplacement - Prozess gefördert werden kann. Es wird den Fragen nachgegangen, was in Theorie und Praxis unter Hoffnung verstanden wird und welche Bedeutung die Hoffnung im Outplacement innehat. Zudem wird zu beantworten versucht, wie die Hoffnung im Outplacement durch die Beratenden gefördert werden kann – generell und spezifisch in einzelnen Phasen des Outplacement - Prozesses.

Zur Beantwortung der Fragestellungen wird im Theorieteil Literatur zum Thema Outplacement, den einzelnen Phasen im Outplacement - Prozess und den Erfolgsfaktoren im Outplacement aufgezeigt. Ein laubahntheoretisches Modell zu möglichen Erfolgsfaktoren ist dabei das Modell der Karriere-Ressourcen von Hirschi (2012). Da dieses Hoffnung als eine der Ressourcen beinhaltet, wird anschliessend der Begriff Hoffnung aus theologischer, philosophischer und psychologischer Sicht skizziert und die Laufbahntheorie hoffnungsbezogener Laufbahnressourcen (Niles und Trusty, 2012) vorgestellt. Die Literatur zum Thema Hoffnung legt nahe, dass Hoffnung aktive („ich kann etwas tun“) und passive Anteile („es wird schon gut werden“) beinhaltet.

Im empirischen Teil werden sechs problemzentrierte Interviews mit Outplacement – Beratenden geführt und inhaltsanalytisch ausgewertet.

Die Ergebnisse zeigen, dass die aktiven und passiven Anteile von Hoffnung indirekt angestossen werden können. Die aktiven Anteile werden durch die gezielte Stärkung von Laufbahn- und Karriereressourcen gestärkt. Für die Stärkung der passiven Anteile braucht es einerseits die Aufrechterhaltung der psychischen Gesundheit und andererseits die entsprechende Beratungs- und Beziehungskompetenz der Outplacement - Beratenden.

Im Diskussionsteil werden die Fragestellungen beantwortet und Hinweise für die Weiterentwicklung des Themas gegeben. Ebenso findet sich im Diskussionsteil eine Zusammenstellung mit Reflexionsfragen für Praktikerinnen, die sich mit dem Thema Hoffnung in ihrer Beratungsarbeit auseinandersetzen möchten.

Vorwort

An dieser Stelle möchte ich mich bei all denjenigen bedanken, die mich bei dieser Arbeit unterstützt haben. Vor allem danke ich meinen beiden Betreuerinnen – Ladina Schmidt Boner vom IAP und Ursula Gut-Sulzer, Managing Partner von Vicario Consulting SA.

Einen ganz besonderen Dank gilt auch meinen Interviewpartnern, die sich die Zeit für die Interviews und anregende Gespräche genommen haben. Es sind dies:

- Aline Spinelli und Daphne M. Rohr von Vicario Consulting SA, Lausanne
- Prof. Dr. Marc Schreiber, Zentrumsleiter der Berufs-, Studien- und Laufbahnberatung am IAP, Zürich
- Rolf Wullschleger, Leiter Arbeitsmarktcenter der SBB, Olten und Bern
- Bettina Janko Schirmer, Unternehmensinhaberin von WorkingWell GmbH und Associate bei Right Management AG, Basel
- Dr. Urs Tschanz, Geschäftsleiter der DIACOVA AG, Bern

Mein Gatte und die Grosseltern haben mich mit aufmunternden Worten unterstützt und mich in Vielem von Haus- und Familienarbeit entlastet – herzlichen Dank! Danke auch den Kolleginnen des BIZ Bern-Mittelland, die mich durch Anstösse und Aufmunterung motiviert haben.

Inhaltsverzeichnis

Management Summary	iii
Vorwort	iv
Inhaltsverzeichnis	v
Abbildungsverzeichnis	vii
1. Einleitung	1
1.1 Ziele und Fragestellungen	1
1.2 Aufbau der Arbeit	2
2. Theoretische Grundlagen.....	3
2.1 Outplacement	3
2.1.1 Definition und Beschreibung von Outplacement	3
2.1.2 Phasen im Outplacement - Prozess.....	4
2.1.2.a Phase 0: Vorbereitung der Trennung durch das Unternehmen	5
2.1.2.b Phase 1: Situationsanalyse und Zielsetzung	6
2.1.2.c Phase 2: Vorbereitung der Bewerbungskampagne	8
2.1.2.d Phase 3: Durchführung der Kampagne im Arbeitsmarkt.....	8
2.2. Erfolgsfaktoren im Outplacement - Prozess	9
2.2.1. Qualifikation von Outplacement - Beraterinnen.....	9
2.2.2. Persönlicher Umgang mit Veränderungen – der Vertrauenskreis.....	11
2.2.3. Karriere-Ressourcen nach Hirschi	15
2.3. Hoffnung.....	16
2.3.1. Hoffnung aus theologischer und philosophischer Sicht.....	17
2.3.2. Hoffnung aus psychologischer Sicht	19
2.3.2.a. Hoffnung aus entwicklungs-psychologischer Sicht	19
2.3.2.b. Hoffnung aus tiefenpsychologischer Sicht.....	20
2.3.2.c. Hoffnung aus motivations- und kognitionspsychologischer Sicht	23
2.4. Laufbahntheorie der hoffnungsbezogenen Laufbahnressourcen	24
2.4.1. Drei Grundlagentheorien zur Laufbahntheorie hoffnungsbezogener Laufbahnressourcen	25
2.4.2. Laufbahnressourcen rund um die Hoffnung	27
2.5. Fazit aus der Literatur.....	28
3. Methode	29
3.1 Beschreibung des problemzentrierten Interviews	29

3.2	Beschreibung der Stichprobe	29
3.3	Beschreibung des Untersuchungsablaufs	30
3.4	Aufbereitung und Auswertung der Interviews	30
4.	Ergebnisse	32
4.1	Verständnis von Hoffnung	32
4.2	Bedeutung von Hoffnung im Outplacement	33
4.3	Generelle Förderung von Hoffnung im Outplacement	34
4.3.1	Generelle Möglichkeiten zur Förderung der aktiven Hoffnung	35
4.3.2	Generelle Möglichkeiten zur Unterstützung der passiven Hoffnung	37
4.3.2.a	<i>Kompetenz der Beratungsperson</i>	37
4.3.2.b	<i>Unterstützung zum Erhalt der psychischen Gesundheit</i>	40
4.4	Förderung von Hoffnung in den verschiedenen Phasen des Outplacements 42	
4.4.1	Hoffnung in der Phase 0: Vorbereitung der Trennung durch das Unternehmen	42
4.4.2	Hoffnung in der Phase 1: Situationsanalyse und Zielsetzung	44
4.4.3	Hoffnung in der Phase 2: Vorbereitung der Bewerbungskampagne	48
4.4.4	Hoffnung in der Phase 3: Durchführung der Kampagne im Arbeitsmarkt	49
5.	Diskussion	51
5.1	Beantwortung und Interpretation der Fragestellungen	51
5.1.1	Verständnis von Hoffnung	51
5.1.2	Bedeutung von Hoffnung im Outplacement	52
5.1.3	Generelle Förderung von Hoffnung im Outplacement	53
5.1.4	Förderung von Hoffnung in den verschiedenen Phasen des Outplacements 54	
5.2	Kritische Würdigung der verwendeten Methode	55
5.3	Bedeutung der Arbeit für die Praxis	56
5.4	Ausblick	60
6.	Literaturverzeichnis	62
7.	Anhang	66

Abbildungsverzeichnis

	Seite
Abbildung 1: Vertrauenskreis nach Tobler (Tobler, 2012, S.134)	13
Abbildung 2: Das Modell der Karriere-Ressourcen nach Hirschi (Hirschi, 2012)	15
Abbildung 3: Laufbahntheorie der hoffnungsbezogenen Laufbahnressourcen (Niles und Trusty 2012)	25
Abbildung 4: Überblick generelle Förderung von Hoffnung im Outplacement (Ergebnisse aus den Interviews)	34
Abbildung 5: Reflexionsfragen zur Unterstützung von Hoffnung in der Outplacement - Praxis	56-60

1. Einleitung

Während meiner Arbeit als Laufbahnberaterin und Outplacement - Beraterin im Arbeitsmarktzentrum der Post habe ich beobachtet, welche grosse Rolle das Thema Hoffnung in der Beratung spielt. Dies gilt insbesondere auch bei der Begleitung von Mitarbeitenden, welche ihre Stelle verloren haben, beispielsweise wegen einer Reorganisation oder einer anderweitigen Kündigung. Da gab es solche, die trotz einer schwierigen Ausgangssituation (wenig Ausbildung, gesundheitliche Einschränkungen etc.) Hoffnung und Zuversicht ausstrahlten und andere mit optimalen Ausgangssituationen, die verzweifelt waren. Deshalb hat sich mir die Frage gestellt, wie Menschen in dieser schwierigen Situation unterstützt werden können, insbesondere damit sie die Hoffnung behalten können und den Weg zu einer neuen Stelle trotz Rückschlägen konsequent weiter verfolgen.

In der Literatur wird viel über die Erfolgsfaktoren im Outplacement geschrieben, beispielsweise über die Qualifikationen der Beratenden, den idealen Beratungsprozess oder wichtige Rahmenbedingungen (Lohaus, 2010 oder Heizmann, 2003). Welche Rolle aber die Hoffnung spielt und wie sie unterstützt werden kann, habe ich nicht gefunden. Mit meiner Masterarbeit möchte ich hierzu einen Beitrag leisten.

1.1 Ziele und Fragestellungen

Das Ziel der vorliegenden Arbeit ist es, zu untersuchen, wie die Hoffnung von Klienten im Outplacement - Prozess gefördert werden kann. Dabei steht im Vordergrund, was die Beratenden beitragen können. Dieses Ziel soll mit Hinweisen aus der Literatur und mit Aussagen von Outplacement - Beratenden erreicht werden. Dazu gehört als erster Schritt herauszufinden, was Hoffnung aus Sicht der Theorie und der Beratenden überhaupt beinhaltet.

Die folgenden Fragestellungen sind deshalb die Leitlinien für die vorliegende Masterarbeit:

- Was wird in Theorie und Praxis unter Hoffnung verstanden?
- Welche Rolle spielt Hoffnung in einem erfolgreichen Outplacement?
- Wie können Beratende die Hoffnung ihrer Klienten im Outplacement generell unterstützen?

- Welche Unterstützungsmöglichkeiten gibt es spezifisch in den einzelnen Phasen im Outplacement - Prozess?

Als Abgrenzung wird es in dieser Masterarbeit nicht darum gehen, den Outplacement - Markt in der Schweiz näher zu beleuchten. Dies wurde beispielsweise in der Masterarbeit von Weibel (2014) ausführlich gemacht. Die sehr wichtigen psychologischen Prozesse wie die Trauerarbeit nach einem Stellenverlust wurden andernorts bereits ausreichend beschrieben (beispielsweise Baumgärtner & Gerber-Wilk, 2013). Ebenfalls setzte ich in meiner Arbeit die grosse Bedeutung von Arbeit in unserer Gesellschaft und die für die meisten belastende Situation einer Phase von Arbeitslosigkeit als bekannt voraus. Einen sehr guten Überblick über die Arbeitslosenforschung bietet Tobler (2004).

1.2 Aufbau der Arbeit

Im Theorieteil soll zuerst aufgezeigt werden, was in der Literatur unter Outplacement verstanden wird und wie ein idealtypischer Outplacement - Prozess abläuft. Dies damit später auf diesen Prozess Bezug genommen werden kann, wenn es um Unterstützungsmöglichkeiten bezüglich der Hoffnung geht. Anschliessend wird auf Erfolgsfaktoren im Outplacement und beim Umgang mit Veränderungen generell eingegangen. Zu diesen Erfolgsfaktoren gehören auch die Ressourcen des Klienten, deshalb wird das Modell der Karriere-Ressourcen nach Hirschi (2010, 2012) näher beschrieben. Eine dieser Karriere-Ressourcen ist die Hoffnung. Hoffnung wird anschliessend aus psychologischer, aber auch kurz aus theologischer und philosophischer Perspektive beleuchtet. Eine zentrale Laufbahntheorie im Zusammenhang mit Hoffnung ist das Modell Hoffnungsbezogener Laufbahnressourcen nach Niles, Amundson und Neault (2010). Dieses beinhaltet wichtige Ansatzpunkte zur Förderung von Hoffnung im Outplacement - Prozess.

Im empirischen Teil wird in sechs halbstrukturierten Interviews mit Outplacement - Beratenden der Frage nachgegangen, was sie unter Hoffnung verstehen und wie sie diese Hoffnung im Outplacement - Prozess fördern. Diese Interviews werden inhaltsanalytisch ausgewertet und im Ergebnisteil dargestellt. Im Diskussionsteil werden die Ergebnisse aus den Interviews mit den Erkenntnissen aus der Literatur

verbunden. Dies mit dem Ziel, möglichst konkrete Hinweise zur Förderung von Hoffnung im Outplacement - Prozess aufzuzeigen.

Da es mir ein Anliegen ist, in meinen Formulierungen beide Geschlechter zu erwähnen und gleichzeitig die Lesbarkeit zu wahren, wähle ich entweder geschlechtsneutrale Formulierungen oder wechsele zufällig zwischen weiblichen und männlichen Formulierungen ab.

2. Theoretische Grundlagen

2.1 Outplacement

2.1.1 Definition und Beschreibung von Outplacement

Die Dienstleistung „Outplacement“ stammt aus dem amerikanischen Raum. Sie entstand als amerikanische Soldaten nach dem zweiten Weltkrieg wieder ins Zivilleben zurück begleitet werden sollten. Entsprechend wurden gemäss Weibel (2014) die ersten Outplacement - Unternehmen in den USA gegründet. Wörtlich ins Deutsche übersetzt bedeutet Outplacement „Rausplatzierung“. Verständlicherweise wird diese Übersetzung – vor allem auch von den betroffenen Mitarbeitenden - negativ konnotiert und beispielsweise von Andrzejewski (2008, S.107) kritisiert: „Nach Äusserungen von Gekündigten, die häufig nicht des Englischen mächtig sind, wird der Begriff als verletzend, despektierlich und erniedrigend empfunden. Sie sind out – weg vom Fenster (...)“. Deshalb gibt es auch Versuche, die Silbe „out“ zu umgehen, beispielsweise mit Begriffen wie „Executive Placement“, „Career Continuation“ etc. Andrzejewski (2008) unterscheidet zwischen der Trennung des Arbeitgebers von der Arbeitnehmerin – dem Outplacement – und der Beratung des Gekündigten zur beruflichen Neuorientierung – dem Inplacement.

Trotzdem hat sich im deutschsprachigen Raum der Begriff „Outplacement“ durchgesetzt. Eine gängige Definition stammt von Lohaus (2010, S.5):

Outplacement ist eine freiwillige Personaldienstleistung für von Personalabbau betroffene Mitarbeiter, die in der Regel vom Arbeitgeber finanziert wird. Sie umfasst die zeitlich befristet beratende und trainierende Unterstützung bei der beruflichen Neuorientierung. Ziel der Massnahme ist die möglich rasche

Aufnahme einer neuen Erwerbstätigkeit, die den Qualifikationen und Bedürfnissen des Mitarbeiters entspricht.

Auf diese Definition wird in der vorliegenden Arbeit Bezug genommen.

Die Outplacement - Beratung erfolgt häufig durch eine externe, spezialisierte Unternehmensberatung. Grössere Unternehmen verfügen teilweise über eigene Outplacement - Spezialistinnen.

Nachfolgend werden übliche Phasen im Outplacement - Prozess vorgestellt. Dies deshalb, weil in den nachfolgenden Interviews mit den Beratenden der Frage nachgegangen wird, wie die Hoffnung spezifisch in den einzelnen Phasen dieses Prozesses gefördert werden kann.

2.1.2 Phasen im Outplacement - Prozess

Gemäss Weibel (2014) benennen verschiedene Autoren (beispielsweise Heizmann, 2003, Lohaus 2010, Müller, 2004 oder Nadig und Reemts Flum, 2008) die Phasen im Outplacement leicht unterschiedlich. Es gibt aber eine grosse Übereinstimmung der Inhalte und der einzelnen Phasen. Wobei die Inhalte und Abläufe natürlich jeweils der Situation der Klientinnen angepasst werden. Übereinstimmend über alle Autoren beinhaltet der Outplacement - Prozess eine Affektbewältigung nach der Kündigung, eine Standortbestimmung und Zielsetzung, sowie die Vorbereitung und Durchführung der Bewerbungskampagne. Heizmann (2003) beginnt ihre Beschreibung der einzelnen Phasen bereits mit der Vorbereitung der Trennung durch das Unternehmen.

Nachfolgend werden die einzelnen Phasen nach dem Modell von Heizmann (2003) näher beschrieben. Die Autorin dieser Arbeit hat dieses Modell ausgewählt, da von Interesse war, ob die Beratenden auch Einfluss auf eine Trennungsvorbereitung des Unternehmens nehmen können, damit die Trennungsnachricht bei den Betroffenen noch etwas Raum für Hoffnung lässt. Oder inwiefern Beratende wenigstens nach der Trennung im Gespräch mit den Betroffenen die Hoffnung wieder unterstützen können, indem beispielsweise die Gründe für die Trennung gemeinsam besprochen werden.

2.1.2.a Phase 0: Vorbereitung der Trennung durch das Unternehmen

Die Ausführungen bei Heizmann (2003) und Lohaus (2010) machen deutlich, dass beim Zeitpunkt des Trennungsgesprächs vor allem Klarheit und Eindeutigkeit wichtig sind. Dazu gehört auch, dass das Unternehmen vor dem eigentlichen Trennungsgespräch alle organisatorischen und rechtlichen Fragen bereits abgeklärt hat und eindeutige Aussagen dazu machen kann. Diese organisatorische und rechtliche Vorbereitung gehört zu den Aufgaben des HR, allenfalls mit Unterstützung eines Outplacement - Anbieters. Ebenfalls ist es ratsam, dass die Linie durch HR oder Outplacement - Anbieter zur Gesprächsführung im eigentlichen Trennungsgespräch geschult werden. Gemäss Lohaus (2010) werden die emotionalen Aspekte von Trennungsgesprächen von der Linie häufig zu leicht genommen. Durch mangelnde Empathie führt das Gespräch bei den Betroffenen zu einer stärkeren Kränkung als notwendig wäre. Deshalb lohnt es sich, gesprächsvorbereitend unterschiedliche Reaktionen der Betroffenen vorwegzunehmen und sich beispielhaft hilfreiche Formulierungen zu überlegen. Andrzejewski (2008) hat eine Checkliste zur Vorbereitung des Trennungsgesprächs mit Empfehlungen für Führungskräfte erstellt. Dazu gehört beispielsweise, dass der bisherige Vorgesetzte das Gespräch unter vier Augen führt und für andere keine Einblicksmöglichkeit in den Raum des Gespräches besteht. Das Gespräch sollte relativ kurz dauern und die Trennungsbotschaft sollte bald erfolgen und klar sein. Auf einleitenden langen Small Talk sollte verzichtet werden. Wichtig ist aber die echte Wertschätzung des Mitarbeitenden als Person und möglichst auch seiner Leistungen. Emotionale Reaktionen sollten Raum gegeben werden können und es sollte die Möglichkeit eines nächsten Gespräches innert kurzer Frist angeboten werden können. Deshalb sollten Trennungsgespräche nicht freitags oder vor Ferien stattfinden. Gemäss Heizmann (2003) ist es wichtig, dass die Gründe für die Trennung klar benannt werden. Mit dem Betroffenen kann aber vereinbart werden, wie die Trennung intern und nach aussen offiziell begründet werden wird. Heizmann (2003) empfiehlt, von einer Kündigung betroffene Mitarbeitende möglichst bald freizustellen. Dies damit sich der Mitarbeitende im Klaren ist, dass die Trennung auch tatsächlich stattfindet und sich emotional damit auseinandersetzen kann. Ausserdem kann der Mitarbeitende so seine Zeit und Energie für die berufliche Neuorientierung aufwenden. Falls der gekündigte Mitarbeitende trotz angekündigter Trennung noch lange im Unternehmen weiter arbeitet, kann für ihn der täuschende

Eindruck entstehen, er werde an diesem Arbeitsplatz noch gebraucht und die angekündigte Trennung werde allenfalls wieder rückgängig gemacht.

Nach diesen Ausführungen sollte ausreichen klar sein, dass die Verkündung der Trennungsbotschaft Sache des Unternehmens ist und nicht der Outplacement - Beratenden. Andernfalls wäre das Vertrauensverhältnis zwischen dem gekündigten Mitarbeitenden und der Beraterin von Anfang an beeinträchtigt. Die Outplacement - Beraterin kann aber für ein Auffanggespräch bereit stehen – bestenfalls bereits in den Räumlichkeiten des Outplacement - Anbieters.

2.1.2.b Phase 1: Situationsanalyse und Zielsetzung

In dieser Phase geht es einerseits um die Aufarbeitung der Trennung und um Trauerarbeit, andererseits um die Erarbeitung einer neuen beruflichen Zielsetzung:

Ein Stellenverlust wird meistens als einschneidender Verlust wahrgenommen, der als vergleichbar mit der Nachricht, an einer unheilbaren Krankheit zu leiden empfunden wird. Deshalb wird häufig auf die Arbeit von Kübler-Ross (2001) Bezug genommen, in welcher die psychische Verarbeitung des Sterbens thematisiert wird. In der Beratung kann dieser Vergleich dem Klienten helfen, seine Gefühlslage besser einordnen zu können. Die Einsicht, dass die eigenen Gefühle der Situation angemessen sind, kann entlastend wirken. Diese Trauerarbeit und die Bewältigung der mit dem Stellenverlust einhergehenden Selbstzweifeln und Verletzungen sind wichtig, um sich anschliessend wieder gestärkt und positiv der beruflichen Neuorientierung zuwenden zu können. In dieser Phase kann es auch wichtig sein, die wahren Gründe für die Trennung zu erfahren. Dies um feststellen zu können, wo möglicherweise eigene Anteile des Klienten lagen und an diesen im Hinblick auf die nächste Stelle zu arbeiten. Oder um entdecken zu können, dass es beim Stellenverlust tatsächlich nicht um die eigene Person ging und deshalb Selbstzweifel unnötig sind. Voraussetzung für diese Phase ist gemäss Lohaus (2010) der Aufbau einer guten Beratungsbeziehung. Ebenfalls gehört es zu dieser ersten Phase, dass in Zusammenarbeit mit dem ehemaligen Arbeitgeber eine gute Sprachregelung zur Begründung des Stellenverlusts gegen Aussen gefunden wird. Dies damit es der Klientin gelingt, sich gegen Aussen in positiver Weise als Stellensuchende zu präsentieren. Ebenfalls sollte der Abschied vom ehemaligen Arbeitgeber möglichst positiv gestaltet werden. Bestenfalls nimmt eine offene Kommunikation des

Stellenverlusts den ehemaligen Arbeitskolleginnen und Geschäftspartnern die Hemmung, künftig mit dem Klienten in Kontakt zu treten. Ebenso sollte eine neue Tagesstruktur erstellt werden, die finanziellen Rahmenbedingungen geklärt werden und die Familie einbezogen werden.

Um zu einer neuen beruflichen Zielsetzung zu gelangen, sollen zuerst die eigenen Stärken, Schwächen und Motive analysiert werden. Beispielsweise können anhand der Lebenslinie oder des Lebenslaufs vorhandene Stärken und berufliche Erfolge herausgearbeitet werden. Damit die Stärken konkret werden, kann die Methode der kritischen Ereignisse herangezogen werden (Flanagan, 1954). In dieser werden anhand eines Verhaltensdreiecks die damaligen Aufgaben und Ausgangslagen beschrieben, das – erfolgreiche oder auch weniger erfolgreiche – Verhalten des Klienten bei diesen Aufgaben und die daraus resultierenden Ergebnisse. Diese geschilderten Erfolge fördern die Selbstwirksamkeit und das Selbstvertrauen des Klienten. Misserfolge können gemeinsam analysiert werden und geben dem Klienten die Sicherheit, künftig ähnliche Situationen besser lösen zu können. Gemäss Lohaus (2010) und Heizmann (2003) können diese Selbsteinschätzungen dem Fremdbild von ehemaligen Kollegen, Vorgesetzten oder der Familie gegenüber gestellt werden. An allenfalls daraus resultierenden „blinden Flecken“ kann im Hinblick auf die nächste Stelle gearbeitet werden. Zur Unterstützung der Selbstreflexion werden häufig Interessens- oder Persönlichkeitstests eingesetzt, allenfalls auch Tests zur Motivation und Leistungsbereitschaft. Diese Tests können die eigene Wahrnehmung der Klienten bestätigen und tragen so zur Selbstwirksamkeit bei. Sie können aber auch zu Themen führen, die in der bisherigen Selbstreflexion nicht vorgekommen sind und zu neuen Erkenntnissen bezüglich der beruflichen Ziele führen. All die Erkenntnisse aus der Selbstreflexion führen einerseits zu neuen beruflichen Zielsetzungen, andererseits können die Erkenntnisse auch in konkreten Bewerbungssituationen genutzt werden.

Als Ergebnis dieser Phase kann resultieren, dass die Gelegenheit zur einer völligen Neuorientierung wahrgenommen wird. Umgekehrt kann die bisherige berufliche Orientierung bestätigt werden und es wird nach einer ähnlichen Stelle wie den bisherigen gesucht. Wichtig ist in jedem Fall, dass eine realistische Zielsetzung formuliert wird. Zur Einschätzung der Realisierbarkeit muss der Arbeitsmarkt einbezogen werden. Ebenfalls ist es unabdingbar, dass das Umfeld einbezogen wird. Dazu gehört beispielsweise die familiäre Situation, die geografische Mobilität oder

das Einkommen, das zur Beibehaltung des gewohnten Lebensstandards benötigt wird. Zu Bedenken gilt auch, dass die Suche nach einer Stelle, welche die bisherige Tätigkeit in der bisherigen Branche beinhaltet vermutlich am schnellsten vor sich geht. Eine Orientierung in einer völlig neuen Tätigkeit in einer neuen Branche kann einen längeren Atem brauchen, allenfalls braucht es sogar eine entsprechende Weiterbildung (Heizmann, 2003).

Wenn mögliche berufliche Zielsetzungen einmal feststehen, geht es um die konkrete Stellensuche und die damit verbundene Bewerbungsstrategie. Auf die Vorbereitung dieser Bewerbungsstrategie wird nachfolgend kurz eingegangen.

2.1.2.c Phase 2: Vorbereitung der Bewerbungskampagne

In dieser Phase geht es um die Vorbereitung der Bewerbungsaktivitäten, der Berater „instruiert“ jetzt aus einer Perspektive des Fachexperten heraus. Gemäss Lohaus (2010) geht es darum, zuerst die möglichen Zugänge zum Arbeitsmarkt zu besprechen. Heizmann (2003) betont hierbei die Bedeutung des versteckten Arbeitsmarktes. Etwas 70% der offenen Stellen werden nicht in klassischer Form auf dem Internet oder in Zeitungsinseraten ausgeschrieben. Dieser versteckte Arbeitsmarkt wird über das Netzwerk, über Aktivbewerbungen oder über Stellengesuche bearbeitet. Viele Outplacement - Klientinnen scheuen anfänglich die Nutzung ihres Netzwerkes zur Stellensuche. Gemäss Lohaus (2010) geht es jedoch darum, Kontaktpersonen im Netzwerk als Informationsgeber und Ratgeber zu nutzen und nicht primär als Personen, die Arbeitsplätze zu vergeben haben.

Mit der gemeinsamen Vorbereitung der Bewerbungsunterlagen gewinnen vor allem Klienten, die sich lange nicht mehr beworben haben an Sicherheit. Neben der sauberen, ansprechenden Darstellung geht es nach Lohaus (2010) vor allem darum, dass die Klienten lernen, ihr Bewerbungsdossier aus der Perspektive des Gegenübers (künftiger Arbeitgeber) zu beurteilen. So wird erkannt, wie Interesse an der eigenen Bewerbung geweckt werden kann. Die mündliche Selbstpräsentation wird gemeinsam geübt, allenfalls mit Unterstützung von Filmaufnahmen.

2.1.2.d Phase 3: Durchführung der Kampagne im Arbeitsmarkt

Hier geht es um die eigentliche Bewerbungsphase. Selbstverständlich werden jedoch auch während der vorderen Phasen Bewerbungen geschrieben. Der Berater hilft vor

allem, den Suchbereich zu fokussieren. Dies damit die Bewerbungen auf die zuvor gewählten Zielsetzungen abgestimmt werden und nicht beliebige Bewerbungen verschickt werden, die unnötige Absagen provozieren. Die Erfahrungen aus den Bewerbungen und Vorstellungsgesprächen werden gemeinsam besprochen und analysiert, um die Selbstpräsentation laufend zu verbessern. Die Beraterin kann auch helfen, Arbeitsangebote gemeinsam mit dem Klienten zu evaluieren, allenfalls unter Beizug von Juristinnen. In der einschlägigen Outplacement - Literatur (beispielsweise Lohaus, 2010, Heizmann, 2003) wird aber kaum beschrieben, wie Berater ihre Klienten nach Absagen unterstützen können. Die vorliegende Arbeit wird darauf unter dem Aspekt der Hoffnung eingehen.

Der „modellhafte“ Ablauf eines Outplacements wurde nun vorgestellt. Nachfolgend wird darauf eingegangen, welche Faktoren den Erfolg dieser beruflichen Neuorientierung unterstützen können. Insbesondere ist von Interesse, ob auch auf Themen wie Hoffnung, Zuversicht oder Vertrauen eingegangen wird.

2.2. Erfolgsfaktoren im Outplacement - Prozess

Bei der Durchsicht der einschlägigen Literatur zum Thema Outplacement wird deutlich, dass vor allem auf wichtige Eigenschaften von Beratenden eingegangen wird. Diese Eigenschaften betreffen die Ausbildungen, Erfahrungen und Persönlichkeit der Beratenden. Auch die Qualität der Beziehung zum Klienten und das theoriegeleitete Vorgehen in der Beratung werden thematisiert. Deshalb soll nachfolgend zuerst auf die Qualifikation von Outplacement - Beratenden eingegangen werden. Anschliessend werden dann weitere Erfolgsfaktoren wie der persönliche, lernbare Umgang mit Veränderungen und weiteren Karriere-Ressourcen thematisiert.

2.2.1. Qualifikation von Outplacement - Beraterinnen

Heizmann (2003) zitiert eine interessante Studie von Lambert (1992, zit. nach Ertelt und Schulz, 2002) zu den Erfolgsfaktoren für Beratungserfolg. Dabei sind 40% des Beratungserfolges auf Faktoren seitens des Klienten zurückzuführen. Dazu gehören individuelle Merkmale der Klienten, emotionale Unterstützung und zufällige Ereignisse. Die spezifischen Beratungsmethoden und die Erwartungshaltung des Klienten zur Wirksamkeit der Beratung machen je nur 15% des Erfolges aus. 30%

des Erfolges werden hingegen über die Beziehung zwischen Beraterin und Klient bestimmt! Daraus wird klar, dass die Beziehungsfähigkeit eine der wichtigsten Qualifikationen von Beraterinnen ist. Dazu gehören Empathie-Vermögen, soziale Kompetenzen, Integrität, Respekt etc. Als formale Qualifikationen hierfür nennt Heizmann (2003) eine psychologische oder pädagogische Ausbildung, kombiniert mit Ausbildungen in Kommunikations- und Gesprächstechniken. Weitere Qualifikationsmerkmale sieht Heizmann (2003) im Bereich des Informationsmanagements und des Analysevermögens. Als hilfreich dafür sieht sie ein Hochschulstudium und Ausbildungen im Bereich der Erwachsenenbildung. Wichtig sind gemäss Heizmann (2003) auch Faktoren der Persönlichkeit der Beratenden. Dazu gehören beispielsweise Selbstvertrauen, Humor, innere Stabilität, Fähigkeit zur Selbstreflexion etc. Unterstützend kann dabei beispielsweise eine regelmässige Supervision wirken. Wirtschaftserfahrung sieht Heizmann (2003) als fördernd an, da sich die Berater so allenfalls besser in die Lebenswelt der Klienten eindenken können. Auch Managementenerfahrung kann hilfreich sein, allerdings sollten auch diese Beratende vor allem über Beratungskompetenzen verfügen und zur Selbstreflexion fähig sein. Ansonsten bestehe die Gefahr, dass sie als „Überväter“ wirken und dem Klienten wenig dienen. Interessant bezüglich den Anforderungen an Berater ist auch Lohaus' (2010) Hinweis, dass Beratende situationsabhängig in die Rolle eines Expertenberaters oder einer Prozessberaterin schlüpfen können sollten. Expertenberatung ist dabei angezeigt, wenn dem Klienten Sicherheit vermittelt werden soll und rasche Lösungen angezeigt sind. Expertenwissen ist dabei vor allem hinsichtlich der Jobsuche und dem Arbeitsmarkt wichtig. Prozessberatung braucht es, um dem Klienten „Hilfe zur Selbsthilfe“ zu geben. Dies damit er sich als selbstwirksam erlebt und sich auf dem Arbeitsmarkt entsprechend präsentieren kann. Lohaus (2010) streicht die Bedeutung von bekannten Laufbahnthorien für die Outplacement - Beratung heraus. Dazu gehören beispielsweise die Theorie von Holland (1997), das entwicklungstheoretische Konzept der Laufbahnstadien von Super (1994) oder sozial-kognitive Lernmodelle (beispielsweise Mitchell & Krumboltz, 1994). Diese Laufbahnthorien wirken im Hintergrund als Modelle und helfen dem Berater, Verhalten, Entscheidungen und Einstellungen ihrer Klientinnen besser einordnen und verstehen zu können. In diesem Sinne ist sicher auch eine Ausbildung in Berufs-, Studien – und Laufbahnberatung förderlich.

Dieser Auszug aus der Literatur zu Outplacement macht deutlich, dass vor allem Eigenschaften von Beratenden als ausschlaggebend für den Erfolg gesehen werden (neben eigenen Anteilen der Klientin).

Hoffnung, Zuversicht oder Vertrauen werden in dieser Literatur nicht explizit erwähnt. Es kann höchstens indirekt gefolgert werden, dass durch die Beratungsqualität für den Klienten berechtigten Grund zur Hoffnung auf eine erfolgreiche Stellensuche besteht. Diese Erwartungshaltung wiederum kann sich – wie in oben erwähnter Studie von Lambert (1992) erwähnt – wiederum positiv auf den Erfolg auswirken. Allenfalls kann diese Erwartungshaltung etwas salopp als eine Form von Hoffnung verstanden werden. Wie Lambert (1992) auch zeigt, machen eigene Anteile des Klienten 40% des Beratungserfolges aus. Dazu kann auch der persönliche Umgang mit Veränderungen gehören und das eigene Vertrauen in diesen Veränderungsprozess. Dieser persönliche Umgang mit Veränderungen kann wiederum durch eine Beratung unterstützt werden. Ein Ansatz zum Umgang mit Veränderungen soll deshalb beispielhaft vorgestellt werden.

2.2.2. Persönlicher Umgang mit Veränderungen – der Vertrauenskreis

Sibylle Tobler (2012) beschreibt in ihrem Buch „Neuanfänge – Veränderung wagen und gewinnen“ wie erfolgreich mit Veränderungen umgegangen werden kann. Dabei kann es sich um Veränderungen aller Art handeln, um gesuchte Veränderungen oder um Veränderungen, die von Aussen an jemanden herangetragen werden. Sie beschreibt dabei einen „Vertrauenskreis“, der sich sehr gut auch für die Outplacement - Beratung eignet. Wie in Kapitel 2.1. gezeigt werden wird, ist ihr Verständnis von Vertrauen im Umgang mit Veränderungen ähnlich einem Begriff von Hoffnung. Tobler (2012) bezieht sich für einen erfolgreichen Umgang mit Veränderungen auf die drei Kernprozesse „*Bewusst wahrnehmen*“, „*Entscheiden und handeln*“ sowie dem „*Vertrauen, anzukommen*“. Die drei beeinflussen sich gegenseitig.

Unter dem ersten Kernprozess „*Bewusst wahrnehmen*“ versteht Tobler (2012) einerseits die Bereitschaft, die eigene Situation bewusst und genau zu betrachten und zu prüfen, welche Veränderung wirklich ansteht. Andererseits ist die Entwicklung von positiven und förderlichen Wahrnehmungsweisen gemeint, welche sich an den eigenen Lebensleitlinien orientieren. Im Falle von Outplacement kann also gemeint sein, die eigene Situation genau zu beschreiben. Es geht allenfalls nicht

ausschliesslich darum, eine neue Stelle suchen zu müssen. Vielleicht geht es bei näherer Betrachtung auch darum, die Chance zu erkennen, eine neue Stelle zu suchen, die besser den eigenen Talenten entspricht, näher vom eigenen Wohnort liegt oder Ähnlichem. Zudem soll die Wahrnehmung der Situation auf ihre Förderlichkeit geprüft werden. Die Wandlung von einer negativen in eine positive Wahrnehmungsweise der eigenen Situation bestimmt schlussendlich auch die Emotionen und die Wahl von Handlungen. Im Outplacement kann eine Klientin beispielsweise ihr Alter als Hindernis bei der Stellensuche sehen oder sie kann ihr Alter positiv als wichtigen Erfahrungsschatz sehen. Entsprechend wird sie sich auch bei Selbstpräsentationen auf dem Arbeitsmarkt entsprechend „verkaufen“. Tobler (2012) räumt ein, dass unsere Wahrnehmungsmuster von unseren Lebensleitlinien beeinflusst sind, die bereits auf Erfahrungen in der Kindheit zurückgehen. Trotzdem propagiert sie, die eigenen Lebensleitlinien auf ihre momentane Angepasstheit zu prüfen und allenfalls – in einem Prozess – hilfreichere Wahrnehmungsweisen zu entwickeln, die den Veränderungsprozess konstruktiv anzugehen ermöglichen.

Zum zweiten Kernprozess „entscheiden und handeln“ gehört es als ersten Schritt, einen motivierenden Horizont zu entwickeln. Dieser wird versinnbildlicht durch ein inneres Bild wie man sein und leben möchte. Er entspricht dem eigenen Wesen, mobilisiert innere Kräfte und ermöglicht, auch Durststrecken zu überwinden. Zudem ist er offen, auf das Wann, Wo und Wie seiner Realisierung. Wichtig ist, dass der Horizont nicht auf die Erfüllung einer ganz spezifischen Gegebenheit fixiert ist, sondern eine gewisse Offenheit ermöglicht. Das heisst, ein motivierender Horizont bezieht sich beispielsweise auf die Tätigkeiten der neuen Stelle und ist nicht auf eine bestimmte Stelle in einer bestimmten Unternehmung fixiert. Als nächstes geht es darum, mögliche Wege zu erkunden, wie man seinem Horizont näher kommen könnte und sich dann für einen der Wege zu entscheiden und loszuziehen. Wichtig dabei ist, sich bewusst zu sein, dass diese Entscheide auch wieder revidiert werden können und man sich nicht „für immer“ entscheiden muss. Ansonsten kann der Druck, alles richtig zu entscheiden, zu gross werden und der Entscheidungs- und Handlungsprozess wird blockiert. Wichtig auf diesem Weg der Veränderung ist es anschliessend, die Übergangsphase aushalten zu können: Man hat sich von einem alten, vertrauten Ufer gelöst und weiss noch nicht, wann, wie und wo exakt man ankommen wird. Dazu benötigt man das Vertrauen, anzukommen.

Dieser dritte Kernprozess „Vertrauen anzukommen“ bedeutet, darauf zu vertrauen,

seinen motivierenden Horizont zu erreichen. Die Kunst besteht darin, einerseits eigenverantwortlich und aktiv vorwärtszugehen, andererseits loszulassen und zu vertrauen, dass der eigene motivierende Horizont irgendwann Wirklichkeit werden wird. Es geht also um Aktivität und „Passivität“. Tobler (2012) sieht in diesem Vertrauen ein Vertrauen ins Leben und sieht in natürlichen Prinzipien der Natur den Anlass, zu vertrauen. Sie beruft sich dabei auf Intelligenz, Kreativität, Wachstum, Entfaltung, Vielfalt, Überfluss, Natürlichkeit und Leichtigkeit, Lösungsorientierung, Ordnung und Zeit in natürlichen Lebensprozessen der Tier- und Pflanzenwelt. Die Intelligenz der Natur zeigt sich beispielsweise darin, dass Tiere im Winter ein Winterfell bekommen und dieses im Frühling „von selbst“ wieder verlieren, wenn es nicht mehr gebraucht wird. Kreativität zeigt sich beispielsweise in der Natur, in dem Tiere und Pflanzen bunte und farbige Federn oder Blüten entwickeln, um sich vor Feinden zu schützen. Die Entfaltung einer Pflanze in einer passenden Umgebung geschieht ganz natürlich, ohne viel Dazutun von Menschen usw. Gemäss Tobler (2012) können wir also darauf vertrauen, dass sich in unserem Leben - ähnlich wie in der Natur - unsere Talente entfalten werden und sich unser Leben in eine positive Richtung entwickelt. In diesen Betrachtungen Toblers (2012) spiegelt sich möglicherweise ihr Theologiestudium. Sicher muss einem dieser Zugang zu Vertrauen – und auch Hoffnung – liegen. Er tönt aber nachvollziehbar und kann ein Versuch sein, zu Vertrauen und Hoffnung zu finden.

Zu diesem „inneren, natürlichen Vertrauen“ kommt man gemäss Tobler (2012) durch den Vertrauenskreis, der auf den drei genannten Kernprozessen aufbaut.



Abbildung 1: Vertrauenskreis nach Tobler (2012)

Dieser Vertrauenskreis besteht aus einer *Offenheit* für Lösungen und Wege, einer bewussten *Wahrnehmung* von motivierenden und hilfreichen Denkweisen, aus *Handlungen* auf einen motivierenden Horizont hin und daraus resultierende Erfolgserlebnisse, sowie auf positive *Erfahrungen*. Daraus entwickelt sich ein inneres *Vertrauen* anzukommen. Dies ermöglicht wiederum Offenheit für kreative Lösungswege usw. Nach Tobler (2012) kann man an jedem Punkt in diesen Vertrauenskreis einsteigen und seine Fähigkeit, zu vertrauen entwickeln. Sie empfiehlt Menschen, denen das Vertrauen durch verletzende Erfahrungen abhanden gekommen ist, über die Handlung wieder in den Vertrauenskreis einzusteigen. Dadurch werden positive Resultate möglich, die das Vertrauen wieder stärken. Dieser Ansatz von Tobler (2012) kann als kognitiver, lösungsorientierter Ansatz interpretiert werden: Es geht darum, eigene Gedanken- und Wahrnehmungsmuster zu erkennen und bewusst förderlicher zu gestalten. Die Erarbeitung eines „motivierenden Horizontes“ und dem Hinarbeiten auf diesen Horizont kann als Vorwegnahme einer Lösung gesehen werden. Anschliessend werden Wege exploriert, wie diese Lösungen verwirklicht werden können. Zusätzlich zeigt Tobler (2012) mit ihrem „inneren Vertrauen“ eine Möglichkeit auf, wie noch unklare, unsichere Situationen besser ausgehalten werden können. Dies ist gerade für Klienten in einem Outplacement nach Auffassung der Autorin dieser Arbeit besonders wichtig. Nach der Verarbeitung der Kündigung und der Reflektion über neue mögliche Lösungen am Arbeitsmarkt, ist leider meistens unklar, wie lange die Suche dauern wird und wann die erhoffte Zusage für eine Traumstelle kommen wird. Genau deshalb ist dieses „innere Vertrauen“ von Tobler (2012) wichtig und es kann – wie unter Kapitel 2.3 zu zeigen sein wird auch als einen Teil von Hoffnung gesehen werden.

Zwei wichtige Erfolgsfaktoren für ein erfolgreiches Outplacement wurden nun aufgezeigt. Diese beinhalten zum einen den eigenen Umgang mit Veränderungen, der in einer Beratung gefördert werden kann, zum andern die Qualifikation von Outplacement - Beratenden.

Hirschi (2012) zeigt in seinem Modell der Karriere-Ressourcen eine Vielzahl weiterer Erfolgsfaktoren bzw. Ressourcen auf, damit ein erfolgreiches Karriere-Management gelingt. Dieses Modell wird im folgenden Kapitel beschrieben. Es wird aufgezeigt, dass Hoffnung eine dieser Ressourcen für einen erfolgreichen Karriereverlauf ist.

2.2.3. Karriere-Ressourcen nach Hirschi

Hirschi (2012) zeigt auf, dass die Verantwortung für die Entwicklung der eigenen Karriere immer stärker von Unternehmen an die einzelnen Individuen abgegeben wird. Aus dieser neuen Auffassung von Karriere wurden verschiedene Konzepte und Theorien entwickelt, die aber gemäss Hirschi (2012) nicht miteinander in Beziehung gebracht wurden. Deshalb hat Hirschi (2012) aus einer Vielzahl von Forschungsergebnissen ein integratives Modell entwickelt, welches vier entscheidende Karriere-Ressourcen für ein erfolgreiches Karriere-Management beinhaltet. Dieses Modell wird nachfolgend anhand der Abbildung 2 beschrieben:

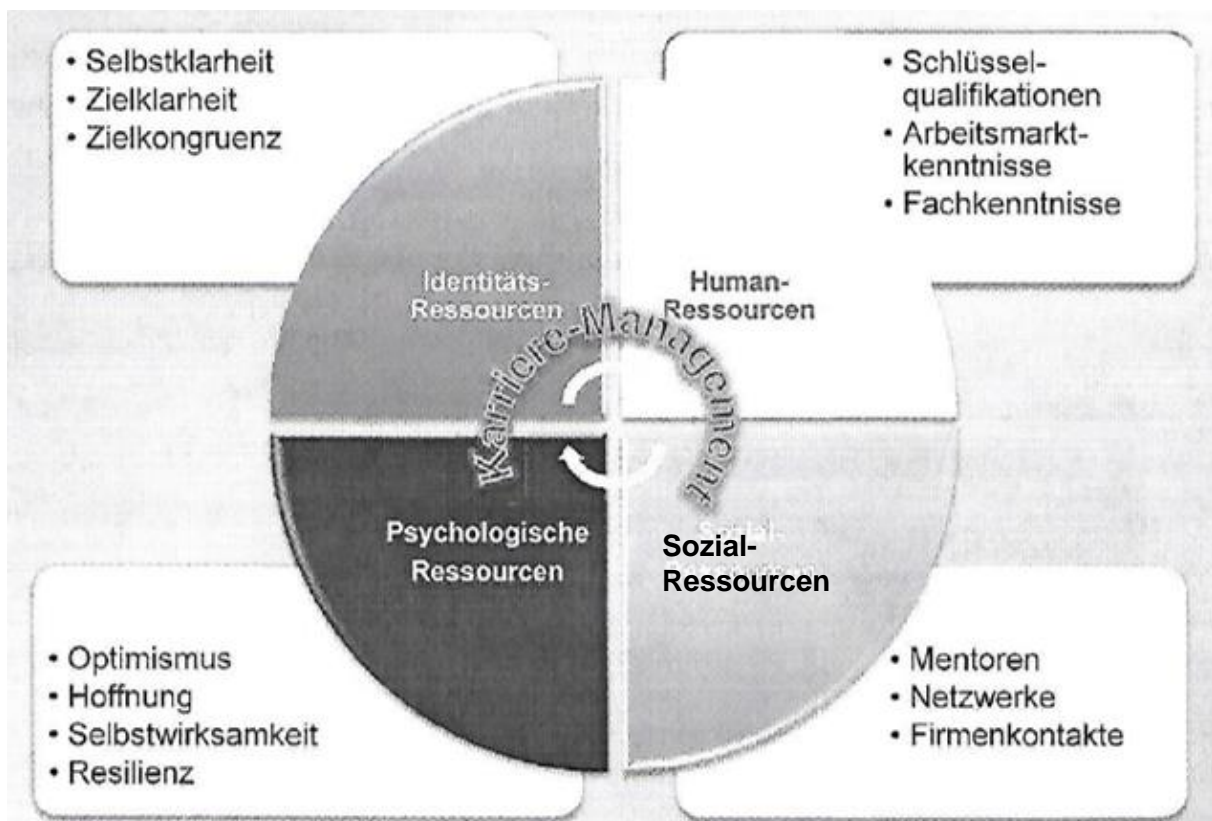


Abbildung 2: Das Modell der Karriere-Ressourcen nach Hirschi (2012)

Unter Human-Ressourcen werden Fähigkeiten verstanden, welche die geforderten Leistungen einer bestimmten Arbeitsstelle ermöglichen. Darunter fallen Fachkenntnisse, Ausbildung, Schlüsselqualifikationen und Arbeitsmarktkenntnisse. Unter Sozial-Ressourcen wird der „Goodwill“ verstanden, der einem Individuum von seiner Umwelt zufällt (Adler und Kwon, 2002). Es geht um soziale Beziehungen, die den Zugang zu Informationen und Solidarität ermöglichen.

Darunter fallen Netzwerke, Mentoren und Firmenkontakte. Die Identitäts-Ressourcen beantworten die Frage nach dem „Wer bin ich und was ist mir an meiner Arbeit wichtig?“. Dazu gehört, sich bewusst zu sein über die eigenen Interessen, Fähigkeiten, Werte und beruflichen Ziele. Dies zeigt sich in Selbstklarheit, Zielklarheit und Zielkongruenz.

Positive psychologische Eigenschaften und Zustände fallen unter die psychologischen Ressourcen. Diese können in Form der Persönlichkeit recht stabil sein, wie beispielsweise Extraversion oder Neurotizismus oder sie können stärker veränderbar sein, wie etwa die Selbstwirksamkeits-Erwartungen. Dazu gehört auch die Hoffnung, die ein Mensch in Bezug auf seine berufliche Karriere ausdrückt.

Gerade auch in Bezug zur Hoffnung ist bedeutend, dass sich die vier Karriere-Ressourcen gegenseitig beeinflussen. Verbesserungen in einem der vier Ressourcen-Felder bewirken auch Steigerungen in den anderen Feldern (Hirschi, 2012, Hobfoll, 2002). Das heisst beispielsweise, dass durch Selbstklarheit über sich selbst und den Ausbau des persönlichen Netzwerkes auch die Hoffnung gefördert wird, eine passende Stelle zu finden. Umgekehrt führt die eigene Hoffnung auch dazu, dass das Netzwerk stärker aktiviert wird, wodurch wiederum die Chance auf eine Stelle steigt.

Hoffnung als psychologische Ressource gilt also – neben anderen Ressourcen – als wichtigen Erfolgsfaktor fürs Gelingen einer Karriere und für den Erfolg im Outplacement.

Deshalb wird nun näher betrachtet, was überhaupt unter Hoffnung verstanden wird.

2.3. Hoffnung

Gemäss Brockhaus (1969) wird Hoffnung beschrieben als „eine zukunftsgerichtete Form der Erwartung ersehnter oder erwünschter Zustände. Nicht selten setzt sie den Menschen überhaupt instand, die Last des Gegenwärtigen zu tragen. Mangel an Hoffnung oder Hoffnungslosigkeit kann das Handeln völlig lähmen.“ (S. 110)

Gemäss Tobler (2004) ist die Arbeit mit dem Thema Hoffnung vielversprechend und herausfordernd zugleich. Vielversprechend daran ist, dass in der Beratungspraxis in Zusammenhang mit Stellensuche Fragen nach Hoffnung oder Hoffnungslosigkeit häufig implizit oder explizit auftauchen. Zudem geht es hier um eine grundlegendes Thema menschlicher Existenz, das über die konkrete Situation der Stellensuche hinaus geht. Grundlegende Sinnfragen können auftauchen. Herausfordernd ist, dass

neben den positiven Aspekten von Hoffnung wie Vertrauen oder Zuversicht häufig auch eher wenig förderliche Aspekte wie Illusion oder Weltflucht mit Hoffnung in Verbindung gebracht werden.

Hoffnung als grundlegendes Thema menschlicher Existenz kann nicht ausschliesslich aus psychologischer Sicht betrachtet werden. Ebenso wichtig sind theologische und philosophische Zugänge.

Das Hauptgewicht der vorliegenden Arbeit liegt auf psychologischen und laubahntheoretischen Zugängen, trotzdem sollen nachfolgend zuerst kurz die beiden anderen Zugänge beleuchtet werden.

2.3.1. Hoffnung aus theologischer und philosophischer Sicht

Hoffnung im christlich-theologischen Sinne orientiert sich am Ostergeschehen. Damit ist die Erfahrung gemeint, dass das Leben den Tod überwindet und sich mitten in der Dunkelheit Möglichkeiten neuen Seins entwickeln. Die Möglichkeiten heilvollen Lebens jenseits des rational Fassbaren und Machbaren werden ins Zentrum gerückt. Hoffnung wird als wichtiges Element des Menschseins bestimmt. Dies zeigt sich beispielsweise in der Trias „Glaube, Hoffnung, Liebe“ (1. Kor.13.13, zitiert nach Tobler, 2004). Mit Glauben wird an die Gottesbeziehung als Basis christlichen Glaubens erinnert. Mit Hoffnung kommt eine Ausrichtung auf eine offene, als heilvoll erwartete Zukunft zum Ausdruck. Sie ermöglicht eine Haltung der Zuversicht, des Vertrauens und der Geduld. In der Liebe wird auf die mitmenschliche und ethische Dimension christlicher Existenz verwiesen. Hoffnung ist dabei nicht das Resultat von Willensanstrengung, sondern gründet im Glauben. Dies kann nach Tobler (2004) Beratende auch vom Druck befreien, Hoffnung „machen“ zu müssen. Vielmehr gehe es darum, in der Beratung eine eigene, reflektierte Haltung von Hoffnung und Zuversicht auszustrahlen. Eine eigene Haltung von Zuversicht kann auch die Hoffnung des Gegenübers positiv beeinflussen! Im 20. Jahrhundert hat vor allem Moltmann (1997b, orig. 1964) mit seiner „Theologie der Hoffnung“ das Thema theologisch erörtert. Unter anderem macht er sich dafür stark, dass Hoffnung nicht an ein „Jenseits“ gebunden sein soll, sondern an die Geschichte und an die Gegenwart gebunden ist. Hoffnung darf nicht als Flucht oder Vertröstung verstanden werden, sondern als unruhige Kraft, die den Menschen sich nicht mit der Gegenwart abfinden lässt und ihn vorwärts treibt. Neben dem Streben nach dem persönlichen Glück ist auch der Einsatz für eine lebenswerte und gerechte Gesellschaft gemeint.

Hoffnung kann aus theologischer Sicht einerseits „finit“ verstanden werden. Das heisst sie ist beispielsweise auf die nähere, berufliche Zukunft ausgerichtet und es werden positive Visionen für diese erörtert. Sie kann aber auch „transfinit“ sein, indem die konkrete Lebenssituation transzendiert wird. Das heisst, es können auch Fragen nach dem „tieferen Sinn“ im Leben angesprochen werden oder an einer tragfähigen Hoffnung gearbeitet werden, die über die momentane Krise der Stellensuche hinaus trägt.

Zusammenfassend kann diese theologische Perspektive von Hoffnung in der Beratung also dazu führen, mit Klienten über ihr eigenes Verständnis von Hoffnung zu reflektieren, mit ihnen „Hoffnungsgeschichten“ für ihr Leben zu erfinden und vor allem auch, zu prüfen, wo in der Gegenwart „trotz allem“ Grund zur Hoffnung erkennbar ist.

Wichtig dabei ist es nach Tobler (2004) nicht zu „missionieren“. Vielmehr soll Hoffnung so besprochen werden, indem an das Weltbild und Glaubensverständnis der Klienten angeknüpft wird.

Charakteristisch für philosophische Zugänge ist gemäss Tobler (2004), dass nach rationaler Hoffnung und illusionärer Hoffnung zu unterscheiden versucht wird. Dabei wäre Hoffnung rational, wenn die gegebenen Bedingungen das Eintreten des Erhofften wahrscheinlich machen. Im griechischen Altertum wurde Hoffnung als „menschliche Zukunftserwartung“ reflektiert. Im 20. Jahrhundert wurde Hoffnung bei den Existentialisten (beispielsweise Camus, 1959, orig. franz. 1942) negativ als Betrug an der Wirklichkeit oder sogar als tödliches Ausweichen konnotiert. Diese Haltung wurde sicher auch von den Geschehnissen im zweiten Weltkrieg beeinflusst, bei denen eine entschlossene Handlung im „Jetzt“ angesagt war und weniger ein Hoffen auf ein mögliches „Später“. Camus zog Sisyphos als Vergleich heran, der seine Arbeit ohne Aussicht auf ein Gelingen tat. Er zog daraus die Folgerung, dass das Leben dann einen Sinn hat, wenn wir unser Schicksal aktiv bejahen und das tun, was im Moment zu tun ist. Auch hier wird aber eine verdeckte Hoffnung erkennbar, nämlich die Hoffnung, es gehe trotz allem irgendwie weiter.

Das wichtigste philosophische Werk des 20. Jahrhunderts in Bezug auf Hoffnung stammt vom marxistisch orientierten Bloch (1959, „Das Prinzip Hoffnung“). Nach ihm kann Hoffnung durchaus auf Tagträumen oder Imagination aufbauen. Er unterscheidet aber zwischen Träumen, die aufreizen, etwas zu tun und sich aktiv für diese einzusetzen und solchen Träumen, die eher beruhigen und nichts bewegen.

Nach Bloch ist Hoffnung lernbar, indem man sich aktiv für seine Träume einsetzt, auch wenn es sich um Utopien handelt.

Nach diesem Exkurs in die Theologie und Philosophie werden nachfolgend wichtige psychologische Ansätze erörtert.

2.3.2. Hoffnung aus psychologischer Sicht

In der Psychologie wird Hoffnung aus kognitiver, emotionaler oder auch relationaler Perspektive betrachtet. Im Zentrum stehen je nachdem das Bewältigungsverhalten von Menschen, die Bedeutung von vertrauensvollen Beziehungen oder Ziele und Motivation. Ulich (1984) postulierte Hoffnung als notwendige Grundkategorie der Psychologie.

Nachfolgend werden exemplarisch drei Ansätze erörtert:

Der Ansatz von Erikson (1988) begründet Hoffnung entwicklungspsychologisch. Kast (2012, 2013) zieht tiefenpsychologische Ansätze heran. Zuletzt wird Snyders (2002) motivationspsychologischer-kognitiver Ansatz vorgestellt, welcher auch eine Grundlage für die Laufbahntheorie der hoffnungsbezogenen Laufbahnressourcen von Amundson und Spencer (2014) darstellt.

2.3.2.a. Hoffnung aus entwicklungs-psychologischer Sicht

Erikson (1988) beschreibt die lebenslange Entwicklung von Menschen in seinem Stufenmodell der psychosozialen Entwicklung, welches acht Stufen umfasst. In jeder Stufe müssen jeweils grundlegende Entwicklungsaufgaben gelöst werden. Die Grundlage für Hoffnung entsteht nach Erikson im Säuglingsalter. Das Baby lernt, dass die Eltern (bei Erikson die Mutter) seine Bedürfnisse nach Liebe und Zuwendung erfüllen. Dadurch baut es ein Urvertrauen auf und lernt, dass die Welt ein sicherer Ort ist und die Menschen liebevoll und sozial sind. Die positiven Erfahrungen in der Beziehung zu seinen Eltern überträgt es in andere Beziehungen und kann deshalb Hoffnung aufbauen. Erikson (1988) spricht entsprechend von der Säuglingszeit als einer Zeit der Hoffnung.

Aus diesem Ansatz kann gefolgert werden, dass Beziehungen für die Hoffnung zentral sind. Auch im Erwachsenenalter können tragfähige Beziehungen die Hoffnung unterstützen. Farran, Herth und Popovick (1999) weisen beispielsweise darauf hin, dass ein Mensch die Hoffnung eines anderen beeinflussen kann, indem er einfach da ist oder aber positive Zukunftserwartungen äussert sowie die

Zuversicht, dass der andere in der Lage ist, das vorliegende Problem zu bewältigen. Entsprechend fördert auch eine präsente, positive Beraterin die Hoffnung im Outplacement.

2.3.2.b. Hoffnung aus tiefenpsychologischer Sicht

Kast (2012, 2013) gründet ihre Ansichten zur Hoffnung vor allem auf tiefenpsychologischen Konzepten von Jung (beispielsweise 1976) oder Fromm (1968a). Dabei zieht sie aber auch Ansätze aus der Philosophie heran, beispielsweise der Existentialisten oder von Bloch (1959).

Nach Kast (2013) ist Hoffnung – wie auch die Freude oder Inspiration – eine gehobene Emotion. Diese bezieht sich auf die Zukunft. Es handelt sich bei ihr um eine unbestimmte Ausrichtung auf das Bessere: „von Hoffnung sprechen wir also dann, wenn sich unser Leben auf eine sich noch nicht klar abzeichnende, aber erahnbare Dimension ausrichtet“ (Kast, 2013, S. 158). Die Hauptfunktion der Hoffnung ist es, ein Geborgenheitsgefühl im Leben zu geben. Spannend ist Kast's (2013) Ansatz, dass Hoffnung gar nie ganz abwesend sein kann, so schlecht es einem Menschen auch gehen kann. Kast (2012) macht dazu einen Bezug zum französischen Ausdruck „espérance“ - einer tiefen, bildlosen Hoffnung, die alle Menschen auszeichnet. Diese Hoffnung kann nach Kast (2013) immer wieder geschöpft werden, ähnlich wie auch Wasser geschöpft wird – sogar wenn es dazu keinen äusseren Anlass gibt. Hoffnung kann gerade am Tiefpunkt von Krisen, wenn die Verzweiflung zugelassen wird, plötzlich wieder aufkeimen. Eine Krise ist für Kast (2013) eine existentielle Neugeburt, welche die Gelegenheit für grundlegende Fragen nach der eigenen Identität bietet: „Was trägt, wenn scheinbar nichts mehr trägt?“ (Kast, 2013, S.46). Kast betont, dass Hoffnung aber mit eigenem Engagement verbunden ist. Dank der Hoffnung setzt man sich eigenverantwortlich und aktiv für eine Sache ein. Eine passive Form der Hoffnung, die davon ausgeht, dass sich Probleme von alleine lösen, wären für sie eine Verfallsform der Hoffnung. Sie bezieht sich hier auf die französischen Existentialisten. Beispielsweise auf Sartre (1946): Was im Leben zählt, ist der absolute Einsatz!

Kast (2012, 2013) grenzt die Hoffnung von der Erwartung ab. Die Hoffnung öffnet, eine zu enge Erwartung schränkt ein. Wer zu sehr auf eine konkrete Erwartung in der Zukunft fixiert ist, ist für die Gegenwart nicht offen, verschliesst sich günstigen Zufällen und fühlt sich anschliessend leer - sogar wenn sich seine Erwartung erfüllt

hat! Menschen mit übergrossen Erwartungen haben die Tendenz, alles kontrollieren zu wollen. Dadurch sind sie nicht offen für unerwartete günstige Zufälle. Eine zu enge, kontrollierende Erwartungshaltung lässt auch ausser Acht, dass nicht alles im Leben in der eigenen Kontrolle liegt. Kast (2012, 2013) nimmt hier Bezug auf Fromm, der die Hoffnung mit einem lauernden Tiger vergleicht, der erst losspringt, wenn der Augenblick zum Springen gekommen ist. Bei dieser Abgrenzung Kasts von einer offenen, bildlosen Hoffnung zu einer allzu engen Erwartung werden gewisse Parallelen zur modernen Laufbahntheorie der „geplanten Zufälle“ (Mitchell & Krumboltz, 1994) erkennbar: Glückliche Zufälle können durch eine aufgeschlossene Haltung erkannt werden und dank dem eigenen Engagement fallen einem solche Zufälle eher zu.

Kast (2012) kritisiert, dass in unserer Multioptionsgesellschaft Unsicherheit als unerwünscht gilt. Sie plädiert dafür, sich auf Unsicherheit einzustellen. Dabei soll auf die eigenen Kompetenzen vertraut werden und auf positiv Unerwartetes vertraut werden.

Eine grosse Möglichkeit zur Förderung einer hoffnungsvollen Haltung sieht Kast in der Imagination oder Vorstellungskraft. Angesichts der gerade in der Berufswelt geforderten Flexibilität, müsste dies eigentlich stärker gefördert werden. Beispielsweise kann man – möglichst in noch „guten Zeiten“ - imaginieren, in welchen Tätigkeiten oder Berufen man sich eine rosige, positive Zukunft vorstellen könnte. Nach ihr sind es Phantasien, die den Menschen beschwingen können. Ob diese auch umgesetzt werden können, sei letztlich gar nicht so wichtig. Allerdings begibt Kast (2012) zu bedenken, dass dies im Angesicht von Krisen und Angst kaum gelingt. So fällt jemandem, der von einem Stellenverlust bedroht ist, meistens anfangs gar nichts ein. Denn Angst gefriert oft Optionen ein, die durchaus vorhanden wären. In Krisen übernehmen Befürchtungsphantasien oft die Oberhand. Diese verschwenden eigentlich Energie. Kast rät dazu, Klienten zu „entängstigen“. Dabei wird bewusst allen Befürchtungsphantasien zuerst einmal Raum gegeben. Es wird sozusagen vom schlimmst Möglichen ausgegangen und phantasiert, was alles Schlimmes passieren könnte. Kast (2012) schildert beispielsweise von einem Mann, der bei einer Beförderung übergangen wurde und dadurch grosse Ängste entwickelte. Sie liess ihn bewusst ausmalen, was nun alles passieren könnte (Stellenverlust, alle machen sich lustig über ihn, seine Frau und die kleinen Kinder verachten ihn, er wird schlussendlich zum Kreditkartenbetrüger). Anschliessend

werden die Befürchtungsphantasien auf die Wahrscheinlichkeit ihres Eintreffens geprüft. Ebenfalls wurde geprüft, wie ein dennoch lebenswertes Leben gestaltet werden könnte, sollte die eine oder andere Befürchtung Realität werden. Durch diese Intervention kann die Kette sich steigender Befürchtungsphantasien gebrochen werden. Es entsteht wieder Raum für positive Phantasien und deren Umsetzung.

Eine andere Möglichkeit, sieht Kast (2012) darin, die eigene Biografie ohne Sachzwänge neu zu erfinden. Darin kommt auch vor, welches Leben man sich in zehn Jahren vorstellt, in welchem die einem wichtigsten Werte gelebt werden. Diese „erfundene“ Biografie soll verschiedenen vertrauten Menschen immer wieder erzählt werden. Dabei fallen gewisse, wiederkehrende Aspekte auf, die allenfalls auch verwirklicht werden können. Dies können Ideen sein, die beruflich verwirklicht werden können oder zumindest Ideen, die ausserhalb des Berufs Sinn stiften.

Weiter kann Hoffnung durch Freude erschlossen werden. Kast (2012) geht davon aus, dass wenn wir uns als freudige Menschen erleben, wir auch mehr Hoffnung und Geborgenheit im Leben spüren. Sie rät dazu, sich eine „Liste“ von persönlichen Freuden anzulegen. Das können Freuden in Beziehungen zu anderen, an der Natur, am Wachsen von Kindern, an Gesprächen, am Finden von Schnäppchen und vieles mehr sein. Diese „Liste“ kann helfen, in schwierigen Situationen wieder Hoffnung schöpfen zu können. Eine andere Möglichkeit, wieder Zugang zu freudigen Anteilen bei sich zu finden, besteht in der sogenannten „Freudenbiografie“. Dabei werden freudige Erlebnisse aus der Vergangenheit wieder geschildert und erlebbar und fühlbar gemacht. Das können beispielsweise Erinnerungen an Spiele in der Kindheit, an eine erste Liebe oder Ähnliches sein. Kast (2012) betont, dass sich sogar Menschen mit einem schwierigen Leben an Inseln der Freude erinnern können, oft sogar noch besser als Menschen, die ein „einfacheres“ Leben hatten.

Eine andere Möglichkeit zur Steigerung von Hoffnung sieht Kast (2012) in Märchen. In diesen müssen die Helden oft aus einer Not heraus aufbrechen, sind oft nicht von grosser Hoffnung erfüllt, aber durch ihren Mut und ihr Vertrauen in die ungewisse Zukunft tun sie das Nötige. Dadurch wird ihnen geholfen und es kommt zu einem „Happy End“.

Zusammenfassend braucht es nach Kast's (2012) Hoffnungs begriff also einerseits eine sehr aktive, zupackende Einstellung dem Leben gegenüber, andererseits eine kontemplative oder meditative Einstellung, die offen ist für Einfälle und Zufälle.

Dieser Ansatz wird nun Snyder's kognitiv-motivationspsychologischem Ansatz gegenübergestellt.

2.3.2.c. Hoffnung aus motivations- und kognitionspsychologischer Sicht

Snyder (2002, S.249) definiert Hoffnung als „the perceived capability to derive pathways to desired goals, and motivate oneself via agency thinking to use those pathways“. Es geht also um die wahrgenommene Fähigkeit, sich Ziele („goals“) zu setzen und sich Wege auszudenken, diese zu erreichen (pathways thinking). Zentral dabei ist das Zutrauen und die Motivation, diese Wege zur Zielerreichung auch zu benutzen (agency thinking). Snyder (2002) sieht Hoffnung eher als eine persönliche Eigenschaft (trait), die sich vor allem durch Lernerfahrungen in der Kindheit entwickelt. Zentral bei Snyders (2002) Konzeption von Hoffnung ist der Hinweis, dass es sowohl „pathways thinking“ als auch „agency thinking“ zur hoffnungsvollen Zielverfolgung braucht. Wenn man zwar weiss, wie ein bestimmtes Ziel erreicht werden kann, aber das „agency thinking“ fehlt, werden Ziele nicht mit der notwendigen Hartnäckigkeit verfolgt. Wenn jedoch „agency thinking“ vorhanden ist, aber die Wege zur Zielerreichung nicht erkannt werden, kann dies zu Frustration führen.

Hoffnungsvolle Menschen streben sowohl Ziele an, die sie sehr wahrscheinlich erreichen, aber auch solche, die mit geringerer Wahrscheinlichkeit erreicht werden. Ebenso fällt es hoffnungsvollen Menschen leicht, sich mögliche Wege zur Zielerreichung auszudenken und sich – sollten bei diesen Wegen Hindernisse auftauchen – flexibel alternative Wege zur Zielerreichung auszudenken und die Zuversicht nicht aufzugeben. Emotionen spielen bei Snyder (2002) insofern eine Rolle, als sie durch die Wahrnehmung und die Gedanken während der Zielverfolgung und Zielerreichung hervorgeholt werden. So erleben beispielsweise hoffnungsvolle Menschen Freude, wenn sie sich auf den Weg zur Zielverfolgung machen. Menschen mit weniger Hoffnung machen sich eher Sorgen, ob sie das Ziel auch verfolgen können und werden dadurch sogar von der Zielverfolgung abgelenkt. Wenn auf dem Weg zur Zielerreichung Hindernisse auftreten, betrachten hoffnungsvolle Menschen diese als Herausforderung, während weniger hoffnungsvolle Menschen diese eher als Beweis nehmen, dass sie das Ziel nicht erreichen können. Bei Misserfolgen oder Nicht-Erreichung von Zielen gehen hoffnungsvolle Menschen eher diagnostisch vor, analysieren die Ursachen für den

Misserfolg und lernen daraus. Weniger hoffnungsvolle Menschen hingegen zweifeln eher an sich und die negativen Emotionen hindern sie daran, aus dem Misserfolg zu lernen. Snyder (2002) führt verschiedene Ereignisse auf, welche die Hoffnung bei Kindern als auch bei Erwachsenen beeinträchtigen können. Bei Erwachsenen ist dies beispielsweise der Verlust von Partner/-innen, aber auch ein Stellenverlust! Insofern ist eine gewisse Hoffnungslosigkeit nach einem Stellenverlust also durchaus „normal“.

Streng genommen, gäbe es mit dem Hoffnungs-begriff von Snyder (2002) wenig Möglichkeiten für Beratende, die Hoffnung von Stellensuchenden zu fördern – ist doch die Hoffnung eine Eigenschaft (Trait), die in der Kindheit aufgebaut wurde. Die Hoffnung kann aber sicher unterstützt werden und Hilfe beim „Wiederaufbau“ nach einem Stellenverlust geleistet werden. Ansatzpunkte sind hierbei die situative Förderung von „Pathways Thinking“ und „Agency Thinking“. Also beispielsweise indem der Berater mit dem Klienten verschiedene Zugänge zum Arbeitsmarkt bespricht, Bewerbungsunterlagen zu erstellen verhilft etc, um Wege bzw. „Pathways“ zur neuen Stelle aufzuzeigen. Das „Agency-Thinking“ kann eher gefördert werden, wenn man auf Banduras (1977) Konzept der Selbstwirksamkeitserwartungen ausweicht, denn diese sind durchaus situationsspezifisch. Diese kann beispielsweise gefördert werden, indem entscheidende Bewerbungssituationen geübt werden (Telefonanrufe oder Bewerbungsgespräche üben etc.) und so die Erwartung gefördert wird, solche Situationen erfolgreich zu meistern. Wenn negative Emotionen nach Misserfolgen überhand nehmen, kann der Berater helfen, die Situation etwas analytischer zu betrachten und Lernmöglichkeiten aufzuzeigen.

Diese Hoffnungskonzeption von Snyder (2002) ist eine der verschiedenen Grundlagen für die nachfolgend vorgestellte Laufbahnthorie der hoffnungsbezogenen Laufbahnressourcen (Hope-Centered Model of Career Development, HCMCD von Nilas, Amundson & Neault, 2010).

2.4. Laufbahnthorie der hoffnungsbezogenen Laufbahnressourcen

Die Laufbahnthorie der hoffnungsbezogenen Laufbahnressourcen (Hope-Centered Model of Career Development, HCMCD von Nilas, Amundson & Neault, 2010) beinhaltet wichtige grundlegende Einstellungen und Verhaltensweisen, die für ein erfolgreiches Laufbahnmanagement benötigt werden. Eine Anwendungssituation dieser Laufbahnthorie kann eine Outplacement - Beratung sein. Wie die

nachfolgende Abbildung 3 zeigt, geht es um die Laufbahnressourcen a) *Hoffnung*, b) *Selbstreflexion*, c) *Selbstklarheit*, d) *Zukunftsvorstellungen (Vision)*, e) *Zielsetzung und Planung* sowie f) *Umsetzung und Anpassung*.

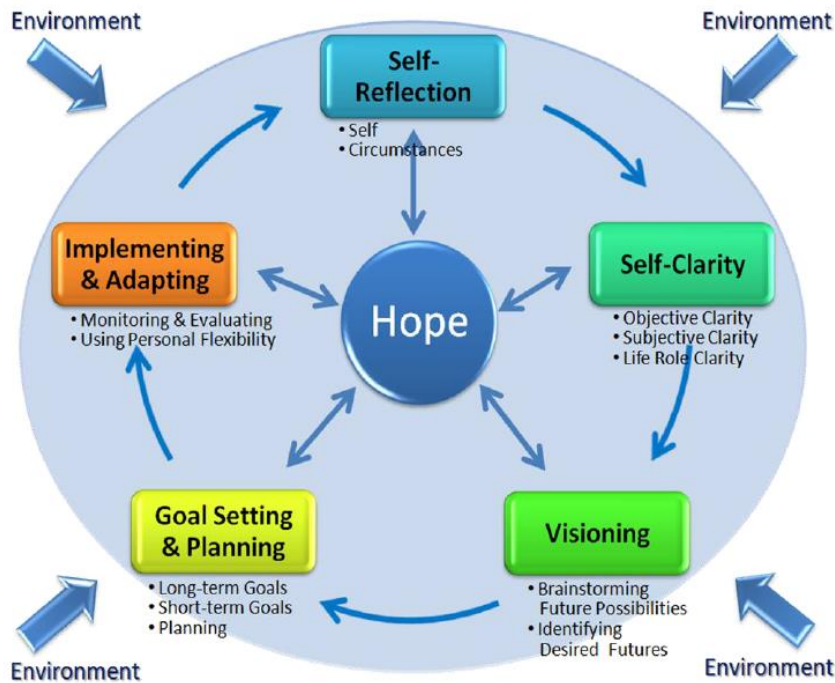


Abbildung 3: Laufbahntheorie hoffnungsbezogener Laufbahnressourcen (Hope-Centered Model of Career Development nach Niles und Trusty (2012).

Zum besseren Verständnis der Bedeutung der verschiedenen Ressourcen wird zuerst kurz auf die drei Theorien eingegangen, welche diese Laufbahntheorie geprägt haben.

2.4.1. Drei Grundlagentheorien zur Laufbahntheorie hoffnungsbezogener Laufbahnressourcen

Die erste dieser Theorien ist die unter 2.3.2.c beschriebene Konzeption der *Hoffnung nach Snyder (2002)*.

Eine zweite massgebende Theorie ist die *Human Agency Theorie von Bandura (2001)*. Bandura (1997) geht davon aus, dass der Mensch als Agent auf sein Funktionieren und seine Lebensumstände bewusst und selbstbestimmt Einfluss nimmt und sein Verhalten wählt. Zentral dabei ist die wahrgenommene Selbstwirksamkeitsüberzeugung. Darunter ist das Urteil einer Person über ihre Fähigkeiten zur Organisation und Umsetzung von Handlungen, die zum Erreichen eines erwünschten Zieles erforderlich sind, zu verstehen. Die metakognitive

Fähigkeit „Selbstreflexion“ ist nach Bandura (2006) der wichtigste Kernfaktor menschlicher „Agency“. Er versteht darunter, die wichtige Fähigkeit, über die Realitätsangemessenheit der eigenen Gedanken und das Ausmass an Kontrolle über das eigene Verhalten nachdenken zu können.

Banduras Human Agency Theorie beeinflusste vor allem die Laufbahnressourcen Selbstreflexion, Zukunftsplanung, Zielsetzung und Umsetzung der Laufbahnthorie zu den hoffnungsbezogenen Laufbahnressourcen.

Die beiden Laufbahnressourcen Selbstklarheit und Anpassung werden von einer dritten Theorie beeinflusst – von *Hall's (1976, 1996) Theorie der proteischen Laufbahn (protean career Theory)*. Diese wurde als Laufbahn des 21. Jahrhunderts beschrieben. Im Gegensatz zu eher traditionellen Laufbahnen liegt dabei die Verantwortung bei der Person und nicht (mehr) bei der Organisation. Zentrale Werte sind Freiheit und Wachstum und nicht hierarchischer Aufstieg. Erfolg wird nicht am Einkommen oder der Position gemessen, sondern an der eigenen Zufriedenheit. Das Individuum wird als selbstbestimmte, treibende Kraft der eigenen Karriereentwicklung angesehen und dies unabhängig von der Organisation. Für diese Art von Laufbahnentwicklung braucht es einen starken inneren Kompass und ein Bewusstsein der inneren Werte. Dafür ist nicht das „know how“ wichtig, sondern das „know how to learn“. Grundlegend dafür sind die beiden *Metakompetenzen Anpassungsfähigkeit* und *Identität/Verständnis* über sich selbst. Diese helfen, aus Erfahrungen zu lernen und eigenständig neue Kompetenzen zu erwerben. Eine anpassungsfähige Person kann für sich herausfiltern, welche Kompetenzen es für ihre zukünftige Karriere braucht und sich diesen Anforderungen anpassen. Dazu gehören beispielsweise Flexibilität, Offenheit für neue und unbekannte Personen und Ideen oder Dialogfähigkeit. Damit sich Menschen nicht einfach blind und ohne Selbstbestimmung wie ein Chamäleon an ihre Umwelt anpassen, braucht es die zweite Metakompetenz Identität/Verständnis von sich selbst. Also die Fähigkeit, zur Sammlung von Feedback, der Ausbildung einer adäquaten Selbstwahrnehmung und einer Entwicklung und Umformung des Selbstkonzepts.

Nachdem die Grundlagen bekannt sind, wird nun auf die einzelnen Laufbahnressourcen eingegangen.

2.4.2. Laufbahnressourcen rund um die Hoffnung

Bei der nachfolgenden Beschreibung der verschiedenen Laufbahnressourcen sind die Pfeile in der Abbildung 3 zu beachten: Die Hoffnung steht als zentrale Komponente im Mittelpunkt. Sie beeinflusst alle anderen Laufbahnressourcen, gleichzeitig beeinflussen aber die anderen Laufbahnressourcen auch die Hoffnung.

Es kann also davon ausgegangen werden, dass die Hoffnung steigt, wenn an diesen Laufbahnressourcen gearbeitet wird!

Die *Selbstreflexion* ist nach der Hoffnung die zweite wichtige Laufbahnressource (Niles, Yoon, Balin und Amundson, 2010). Dabei „beleuchtet“ man sich selbst und stellt sich die Frage, was einem wichtig ist, welche Fähigkeiten man gerne nutzt und ob man das Leben führt, das man führen möchte. Im Outplacement zentral ist dabei zusätzlich sicher auch die Reflexion über Feedbacks und eigene Entwicklungsfelder.

Eine erfolgreiche Selbstreflexion führt zu *Selbstklarheit*. Man weiss also, welche Interessen man hat, welche Werte einem wichtig sind und über welche Fähigkeiten man verfügt. Diese Selbstklarheit ist eine wichtige Grundlage für den nachfolgenden Prozess der Zielidentifizierung.

Dieser beginnt mit einem Brainstorming zu *Zukunftsvorstellungen und Visionen*. Dabei sollen möglichst viele, auch verrückte, Ideen generiert werden. Sie müssen aber zur eigenen Selbstklarheit passen! Hilfreich kann eine Visualisierung in Form eines „Vision-Statements“ sein, damit ist ein emotionsgeladenes Bild der zukünftigen Laufbahn gemeint (Niles et al. 2010).

Bei der *Zielsetzung und Planung* werden anschliessend diejenigen Laufbahnoptionen bestimmt, die am erstrebenswertesten sind. Zu diesen werden Informationen gesammelt, um abschliessend zu entscheiden, welche Optionen umgesetzt werden sollen. Es werden effiziente Strategien zur Zielerreichung festgelegt.

Bei der *Umsetzung* werden die passenden Handlungen ergriffen, die mit den zuvor festgelegten Plänen und Zielen einhergehen. Dabei kann die *Anpassung* wichtig werden. Denn bei der Umsetzung erhält man neue Informationen, welche allenfalls

eine Anpassung oder Überarbeitung des eigenen Handelns und der eigenen Ziele bewirken können. Dies wiederum kann nur durch Selbstreflexion und Selbstklarheit geschehen. Um die Hoffnung zu fördern, ist also schlussendlich auch Flexibilität gefragt!

2.5. Fazit aus der Literatur

Aus der zugezogenen Literatur ergeben sich zwei Formen von Hoffnung, die unterschiedlich im Outplacement gefördert werden können.

Die erste Form kann als *aktive Hoffnung* bezeichnet werden, die zweite als *passive Hoffnung*.

Die aktive Hoffnung bezieht sich darauf, eigenverantwortlich und aktiv zu handeln, damit die Stellensuche erfolgreich verlaufen wird. Es geht darum engagiert alle Einflussmöglichkeiten auszuloten und zu nutzen. Die passive Hoffnung hilft eher, Unsicherheit oder Unkontrollierbarkeit der Stellensuche auszuhalten. Es geht um ein Gefühl von Geborgenheit oder ein Vertrauen, dass „alles gut wird“. Diese Unterscheidung zwischen „aktiv“ und „passiv“ wird auch im Ergebnisteil ein strukturierendes Element sein.

Die aktive Hoffnung kann beispielsweise durch einen professionellen, seriösen Outplacement - Prozess gefördert werden. Oder es kann systematisch an den Ressourcen aus der Laufbahntheorie der hoffnungsbezogenen Laufbahnressourcen gearbeitet werden. Das bedingt Selbstreflexion, Selbstklarheit, Visionieren, Ziele setzen, umsetzen und anpassen. Zusätzlich kann an den Ressourcen aus dem Modell von Hirschi (2012) gearbeitet werden und beispielsweise die Netzwerkarbeit gefördert werden oder gezielt Fachkompetenzen weiter entwickelt werden.

Die passive Hoffnung kann beispielsweise durch die Beziehung zur Beraterin gefördert werden. Dabei sind die eigene reflektierte Haltung über die Hoffnung und eine Ausstrahlung von Zuversicht entscheidend, ebenfalls eine Haltung von Präsenz und dem Vermitteln eines „ich bin für dich da“ in den Beratungssitzungen. Das Vertrauen anzukommen kann durch Bezüge zu positiven natürlichen Prozessen in der Natur gefördert werden. Möglichkeiten gibt es auch aus der Literatur von Kast: Freude fördern, damit die Hoffnung wieder aufkeimen kann, Imagination, entängstigen oder durch den Vergleich mit Märchenhelden. Die Trauerarbeit nach dem Stellenverlust kann wieder Platz für Freude und Hoffnung schaffen. Hilfreich sind auch Gedanken aus Theologie oder Philosophie. Allenfalls kann die aktuelle

Krise als Chance erfahren werden, sich den Fragen nach Sinn und Identität zu stellen. Die aktiven und passiven Formen beeinflussen sich gegenseitig und können je nach Bereitschaft und Situation gleichzeitig angegangen werden.

Nachdem nun die Fragestellungen anhand der Literatur bearbeitet wurden, werden die Fragestellungen in einem zweiten Teil mittels Interviews mit Outplacement - Beratern zu beantworten versucht. Zu diesem Zweck wird im Kapitel 3 zuerst beschrieben, mit welchen Methoden die Fragestellungen konkret bearbeitet wurden.

3. Methoden

Die Fragestellungen wurden mit qualitativen, teilstandardisierten Interviews mit sechs Outplacement - Beratern bearbeitet. Diese qualitative Vorgehensweise eignete sich besonders, da die Untersuchung einen explorativen Charakter hatte und zusammen mit den interviewten Beratern neue Erkenntnisse gewonnen werden sollten. Die Beschreibung der Methoden erfolgt in den Unterkapiteln 3.1. Beschreibung des problemzentrierten Interviews, 3.2 Beschreibung der Stichprobe 3.3. Beschreibung des Untersuchungsablaufs und 3.3 Aufbereitung und Auswertung der Interviews.

3.1 Beschreibung des problemzentrierten Interviews

Für die Interviews wurde das problemzentrierte Interview mit einer halbstrukturierten Befragung gewählt (gemäss Mayring, 2002). Ein wichtiges Merkmal davon ist, dass die Interviewten durch einen Interviewleitfaden auf bestimmte Fragestellungen hingelenkt werden. Sie sollen aber offen, ohne Antwortvorgaben darauf reagieren können. Grundlage für die Erstellung des Interviewleitfadens waren die Fragestellungen der vorliegenden Arbeit und die dargestellte Literatur im Bereich Outplacement und Hoffnung. Der Interviewleitfaden ist im Anhang A einsehbar. Er wurde nach Leitfragen und Vertiefungsfragen gegliedert. Die Vertiefungsfragen dienten als Stütze für mögliche Nachfragen der Interviewerin.

3.2 Beschreibung der Stichprobe

Die Stichprobe bestand aus sechs im Outplacement tätigen Beratern (drei Frauen, drei Männer). Das Alter bewegte sich zwischen 32 Jahren und 61 Jahren. Vier Beraterinnen verfügten über einen Hochschulabschluss in Psychologie, zwei im Coaching. Alle interviewten Personen waren nicht nur im Bereich Outplacement tätig,

sondern auch in verwandten Tätigkeitsgebieten (Coaching, Laufbahnberatung, Assessment, Training etc.). Die Beratenden arbeiten in Bern, Olten, Zürich, Basel und Lausanne. Drei der interviewten Beratenden nahmen in ihrer Organisation eine Führungsfunktion ein. Die Teilnahme war freiwillig. Die Beratenden wurden von der Autorin dieser Arbeit oder über das Netzwerk persönlich und mündlich angefragt.

3.3 Beschreibung des Untersuchungsablaufs

Alle Interviews wurden im August 2015 durchgeführt. Sie dauerten zwischen 45 und 70 Minuten. Fünf Interviews wurden in den Geschäftsräumen der Beratenden durchgeführt, eines zu Hause bei der Beraterin (da mit der Autorin dieser Arbeit befreundet). Nach einem kurzen Smalltalk erfolgte die Einführung ins Interview wie im Interviewleitfaden im Anhang A beschrieben. Das Interview wurde anhand der Leitfragen geführt, teilweise wurden auch Vertiefungsfragen aus dem Interviewleitfaden aufgenommen oder spontane Zwischenfragen, um das richtige Verständnis des Gesagten sicherzustellen.

Die Interviews wurden Schweizerdeutsch geführt und wurden – im Einverständnis mit den Befragten - mit dem Smartphone aufgenommen. Die Aufnahmen werden bis 2025 aufbewahrt.

3.4 Aufbereitung und Auswertung der Interviews

Die Interviews wurden alle vollständig transkribiert. Dabei wurden die Aussagen meistens wörtlich übernommen, um die Bedeutung des Gesagten möglichst lebensnah wieder zu geben. Teilweise wurde die vom Schweizerdeutschen stark geprägte Satzstruktur etwas überarbeitet, damit die Verständlichkeit verbessert werden konnte. Eine Interviewpartnerin war bilingue (deutsch/französisch). Ihre teilweise französischen Redewendungen wurden so ins Transkript übernommen, da sich kaum entsprechende deutsche Redewendungen mit der gleichen Bedeutung finden liessen.

Die Datenauswertung erfolgte durch die strukturierende, qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring (2002). Der Grundgedanke dieser Methode ist eine schrittweise, systematische Analyse von Texten (Mayring, 2002): „Die Stärke der Inhaltsanalyse ist, dass sie streng methodisch kontrolliert das Material schrittweise analysiert.“ (Mayring, 2002, S.114). In Anlehnung an Mayring (2002) wurde ein erster Entwurf des Kategoriensystems deduktiv anhand der vorgestellten Literatur über

Outplacement und Hoffnung vorgenommen. So wurde beispielsweise zwischen „aktiver“ und „passiver“ Hoffnung unterschieden und die Ressourcen aus der Laufbahntheorie hoffnungsbezogener Laufbahnressourcen (Niles und Trusty ,2012) und aus dem Modell der Karriere-Ressourcen nach Hirschi (2012) dienten als erste Strukturierungselemente des Kategoriensystems. Anschliessend wurden vier der sechs Interviews ein erstes Mal analysiert und weitere Kategorien entstanden induktiv aus den Transskripten der Interviews. Um eine klare Abgrenzung zwischen den Kategorien zu erreichen, werden danach „konkrete Textstellen angeführt, die unter eine Kategorie fallen“ (Mayring, 2002, S.118), so genannte *Ankerbeispiele*. Ebenso wurden Kodierregeln formuliert, um eindeutige Zuordnungen zu ermöglichen. Bei der Bearbeitung der letzten zwei Interviews wurde das Kategoriensystem noch Mal leicht angepasst. Am Schluss wurden alle sechs Interviewtranskripte ein letztes Mal gesichtet, um zu prüfen, ob es noch Änderungen in den Kodierungen brauchte. Um die Qualität und den Geltungsanspruch der Erkenntnisse zu gewährleisten, schlägt Mayring (2002) sechs *Gütekriterien* qualitativer Forschung vor. Diese werden nachfolgend aufgeführt und kurz beschrieben, inwiefern sie in der vorliegenden Arbeit berücksichtigt wurden:

- *Verfahrensdokumentation*: Das methodische Verfahren wird im vorliegenden Kapitel 3 „Methoden“ beschrieben.
- *argumentative Interpretationsabsicherung*: Die eigenen Interpretationen der Interviewaussagen wurden mit Hilfe der Literatur abgesichert.
- *Regelgeleitetheit*: Die Auswertung geschah strukturiert und systematisch, wie in diesem Kapitel beschrieben.
- *Nähe zum Gegenstand*: Ist durch die Beratungserfahrung der Autorin und das Interesse der Praktikerinnen am Thema gegeben.
- *Kommunikative Validierung*: Den interviewten Personen wurden die Ergebnisse und deren Interpretation nicht explizit vorgelegt, damit die Validität überprüft werden konnte. Es ist aber vorgesehen, die Ergebnisse ausgewählten Praktikern vorzustellen und sie zu diskutieren.
- *Triangulation*: Es wurde versucht, unterschiedliche Lösungswege für die Fragestellungen zu finden. Dies geschah, in dem Literatur aus verschiedenen Disziplinen hinzugezogen wurde (Outplacement, Psychologie, Laufbahntheorien, Theologie, Philosophie) und die unterschiedlichen Blickrichtungen verglichen wurden

4. Ergebnisse

Die Darstellung der Ergebnisse wurde nach den Fragestellungen gegliedert. Das Kategoriensystem mit den Hauptkategorien, Subkategorien, den Kodierregeln und Ankerbeispielen befindet sich im Anhang B. Bei den Zitaten handelt es sich um eine Auswahl der Autorin, die auf Grund der Aussagekraft zu den Fragestellungen und im Bezug zur Literatur getroffen wurde. Originalzitate sind in kursiver Schrift und mit dem Hinweis auf die befragte Person in die Ergebnisdarstellung eingebettet. Die Nummerierung der befragten Personen entspricht dabei ausdrücklich nicht der Aufzählung im Vorwort.

4.1 Verständnis von Hoffnung

Alle Beratenden erwähnten zu ihrem Verständnis von Hoffnung aktive und passive Aspekte.

... grundsätzlich zwei Sachen: Hoffnung, dass alles gut ist und ich kann nichts dazu beitragen oder Hoffnung, dass ich einen Teil dazu beitragen kann, dass es gut ist. (P2, S.1).

Bei den Aussagen zu aktiver Hoffnung, wurden die Eigenverantwortung und die eigene Aktivität betont.

Das andere ist, dass Hoffnung selbst auch aktiv sein muss. Hoffnung alleine kann man nicht sein lassen. Es muss Antrieb bei mir da sein, um das auch umsetzen zu können. (P4, S.2).

Zu den passiven Anteilen von Hoffnung wurden Begriffe wie Optimismus, Urvertrauen, grundsätzliches Vertrauen in sich und andere Menschen, aber auch spirituelle Aspekte genannt.

Es gibt Menschen, die haben von ihrer Persönlichkeit her eher so dieses Urvertrauen. Es setzt ihnen weniger zu, wenn so etwas passiert. Sie wissen, es kommt schon gut. (P1, S.1).

Hoffnung im Passiven ist für mich eher ein Gebet oder so. Da muss man nicht mal gross gläubig sein. Aber wo ich mich mit mir selbst abfinde, das spiele ich tagtäglich durch. Was ich mir so innerlich wünsche im Zusammenhang mit Glaube und Hoffnung. (P2, S.2).

Fünf Befragte erwähnten, dass für sie aktive und passive Hoffnung gleich wichtig sei. Eine befragte Person erwähnte explizit, dass die Kontrollierbarkeit der Situation entscheidend sei, welche Form von Hoffnung stärker zum Tragen kommt. Die Gefahr einer ausschliesslich auf aktiven Aspekten beruhenden Hoffnung führe in einem längeren Outplacement zu einem grossen Kräfteverzehr.

Zwei Befragte sahen in der Hoffnung vor allem ein Hoffen auf eine positive Zukunft oder Perspektive. Eine Person hingegen sah Hoffnung darin, dass man auch ohne aktuell wahrnehmbare Zukunftsperspektive weitermacht.

Hoffnung ist auch, wenn die Situation schwierig ist und man nicht unbedingt den Sinn sieht von Aktionen, die man einleiten könnte, dass man es trotzdem macht. Dass man es trotzdem macht, auch wenn es schwierig ist und die Situation ein wenig verloren aussieht und eigentlich hoffnungslos. Dass man in schwierigen Situationen trotzdem hoffnungsvoll bleibt und Sachen macht. (P3, S.1).

4.2 Bedeutung von Hoffnung im Outplacement

Bei den interviewten Personen war die bedeutende Rolle von Hoffnung im Outplacement unbestritten. Fünf Personen äusserten sich explizit dazu, die sechste betonte dass Hoffnung generell in Laubahnberatungen wichtig sei.

Also, es ist auch essenziell für eine erfolgreiche Stellenfindung. Es ist ein Punkt, der entscheidend ist und an dem man im Outplacement arbeitet, dass die Leute die Hoffnung behalten können. (P1, S.1).

Was bedeutet für dich Hoffnung im Outplacement? Dort ist es ein enormes Thema. Wenn die Hoffnung da ist, kann man alles machen. (P3, S.1.).

Im folgenden Kapitel 4.3 werden nun generelle Ansatzpunkte zur Förderung von Hoffnung aufgezeigt.

4.3 Generelle Förderung von Hoffnung im Outplacement

Die Auswertung der Interviews ergab generelle Möglichkeiten zur Förderung aktiver und passiver Hoffnung im Outplacement. Die folgende Abbildung 4 zeigt eine zusammengefasste Darstellung des Kategoriensystems (vgl. Anhang B). Sie dient zugleich der Beantwortung der Fragestellung, wie Hoffnung generell im Outplacement gefördert werden kann.

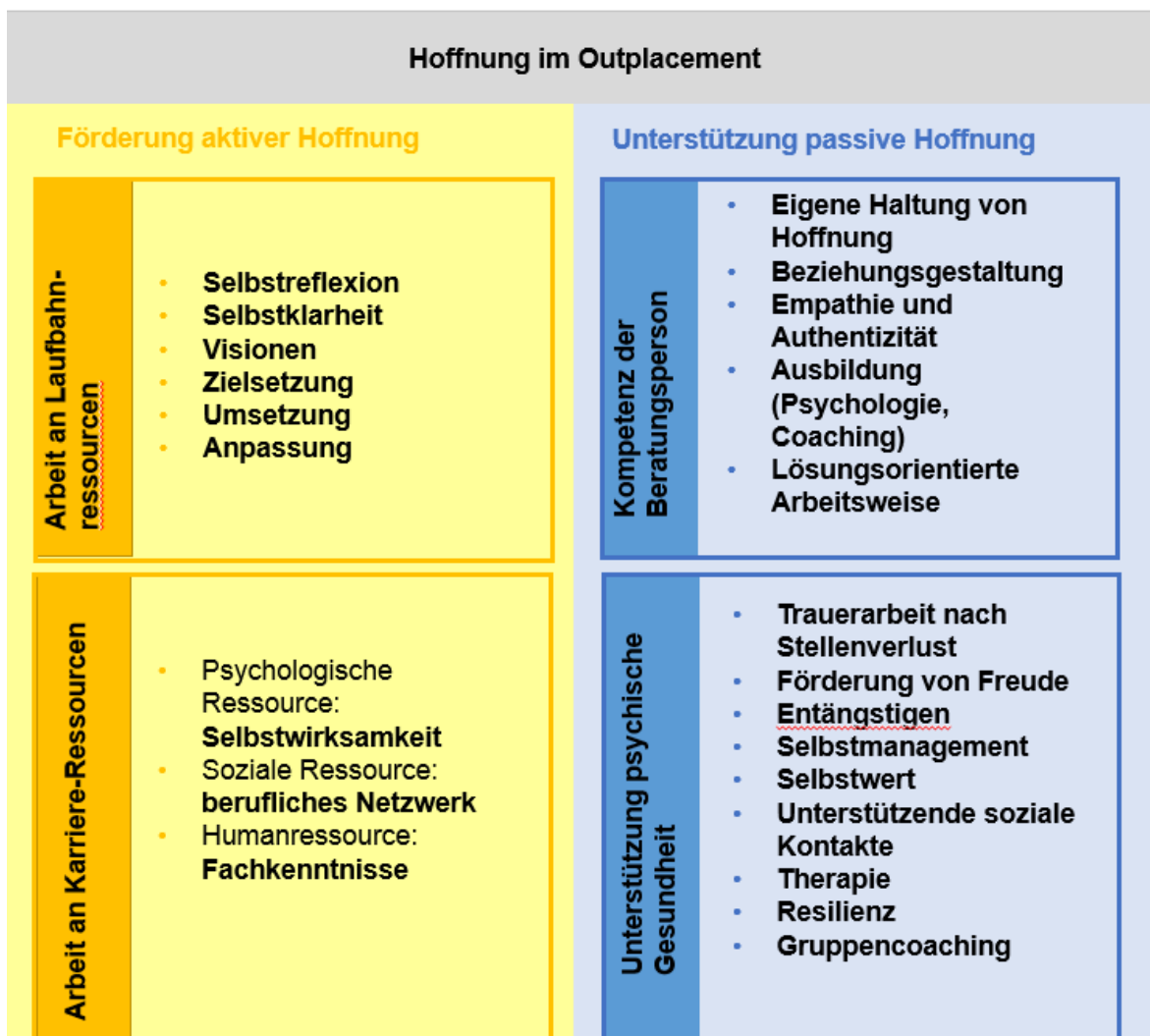


Abbildung 4: Überblick generelle Förderung von Hoffnung im Outplacement (Ergebnisse aus den Interviews).

Die Abbildung 4 zeigt, dass auf Seite der aktiven Hoffnung - gemäss den Resultaten aus den Interviews - vor allem an den Laufbahnressourcen und an den Karriere-

Ressourcen¹ gearbeitet werden kann. Die passive Hoffnung kann durch verschiedene Faktoren der Beratungskompetenz und der Unterstützung der psychischen Gesundheit unterstützt werden.

Auf der Seite der Förderung der *aktiven* Hoffnung betrifft die Arbeit an den Laufbahnressourcen direkt einzelne Phasen des Outplacement - Prozesses. Entsprechend werden die wichtigsten Resultate aus den Interviews betreffend den Laufbahnressourcen im Kapitel 4.4 „Förderung von Hoffnung in den verschiedenen Phasen des Outplacements“ vorgestellt. Die Arbeit an der aktiven Hoffnung mittels der erwähnten Karriere-Ressourcen wird in diesem Kapitel beschrieben werden.

Bei der *passiven* Hoffnung betrifft die Trauerarbeit vor allem die Phase „Situationsanalyse und Zielsetzung“ im Outplacement - Prozess. Deshalb wird dort näher auf dieses Thema eingegangen. Alle anderen Ansatzpunkte zur Förderung der passiven Hoffnung betreffen den generellen Beratungsprozess im Outplacement. Deshalb werden die betreffenden Resultate hier in diesem Kapitel vorgestellt.

4.3.1 Generelle Möglichkeiten zur Förderung der aktiven Hoffnung

Eine generelle Möglichkeit zur Förderung der aktiven Hoffnung besteht in der Unterstützung der *Selbstwirksamkeit*. Vier Befragte haben Ansatzpunkte zur Förderung der Selbstwirksamkeit aufgezeigt. Als Möglichkeit zur Förderung der Hoffnung wurde die Auseinandersetzung mit der Vergangenheit erwähnt, beispielsweise wie man früher schwierige Situationen bewältigt hat.

Dort eignet sich die Entwicklungslinie perfekt, in dem man schaut, „was habe ich bis jetzt gemacht, wie habe ich schwierige Situationen überwunden“. Und dass man die Ressourcen, die einem früher genutzt haben, dass man die jetzt auch aktiviert. (P2, S. 7).

Eine befragte Person erwähnte das Achtsamkeitstraining als Möglichkeit zur Steigerung der Selbstwirksamkeit, da durch diese Methode die Nervosität vor Bewerbungsgesprächen direkt beeinflusst werden könne. Das eigene Bewusstsein dieser Fähigkeit steigere die Selbstwirksamkeit.

¹ Bei der Auswertung der Interviews wurden Kategorien, die sowohl das Modell der Laufbahnressourcen als auch der Karriere-Ressourcen betrafen den Laufbahnressourcen zugeordnet.

Das *berufliche Netzwerk* unterstützt die Hoffnung in verschiedenen Phasen des Outplacements. Alle Befragten haben die Bedeutung des Netzwerks betont. Nebst der Nutzung des Netzwerks des Klienten stellen drei Befragte auch das Netzwerk ihres Unternehmens zur Verfügung.

Während die Meisten mit ihren Klientinnen die eigenen Kontakte in irgendeiner Form „auflisten“, sprach sich eine Interviewpartnerin explizit dagegen aus:

Macht ihr keine Auflistungen mit Netzwerkkontakten?

Nein, dann bekommen sie Angst, das wäre das Schlimmste. Wenn man Angst machen will, ist das das Schlimmste.

Nein, ich denke, der ganze Prozess mit überlegen was ich bin und wohin ich will, führt zu Firmen, zu denen ich will. (P3, S.8).

Als Methode, das Netzwerk aktiv zu benutzen wurde die Kontaktpflege des Netzwerks genannt. Drei Personen erwähnten die Wichtigkeit, das Netzwerk auch aktiv über die eigene Stellensuche zu informieren und sie konkret um Unterstützung zu bitten:

...das heisst, dass man wirklich klar entscheidet, wo platziere ich es und wie platziere ich es und dass man nicht einfach irgendwo hinget und denkt, vielleicht sage ich es und vielleicht nicht. dass man so einen klaren Auftrag gibt und sagt, he ich wäre übrigens froh... und das reicht schon. Es braucht gar nicht viel, aber wenn man es nicht macht, dann besteht die Unsicherheit, ob es jetzt angekommen ist. Und wie wurde es wahrgenommen? (P2, S.6).

Zwei Beratende sehen die Nutzung des Netzwerks als Konsequenz aus Selbstreflexion, Selbstklarheit und der Zielfindung, wie es beruflich weitergehen soll. Das Netzwerk wird dann als Informationsquelle über eine interessierende Branche genutzt und um sich über die Ausstrahlung der eigenen Selbstklarheit zu positionieren:

Wenn es mal klar ist, wo du hingehen willst, ist es logisch auf Leute zuzugehen, die dort sind. Wenn das wirklich das Ziel ist, dann kommt das

ganz logisch. Dann muss man nicht sagen, „jetzt musst du dein Netzwerk bearbeiten“. Dann kommt das ganz natürlich und logisch.

Wir sprechen gar nicht von Netzwerk. Wenn es ein Ziel gibt, dann sagen wir, „ah ja wäre ja gut, wenn sie jemanden treffen könnten, der das gleiche macht“.

Es kommt natürlich, wenn man ein Ziel hat. (P3, S.8).

Die Humanressource *Fachkenntnisse* wurde von drei Personen erwähnt. Dies im Sinne, die teilweise recht lange Zeit einer Freistellung und des Outplacements zur Absolvierung einer gezielten Weiterbildung zu nutzen.

Im folgenden Kapitel werden die Resultate aus den Interviews zur Unterstützung der passiven Hoffnung vorgestellt. Das Thema Trauerarbeit kann einer spezifischen Phase im Outplacement zugeordnet werden. Alle anderen Möglichkeiten werden nachfolgend unter den generellen Möglichkeiten aufgeführt.

4.3.2 Generelle Möglichkeiten zur Unterstützung der passiven Hoffnung

Die passive Hoffnung kann generell durch die Kompetenz der Beratungsperson und Anstösse zur Erhaltung der psychischen Gesundheit geleistet werden.

4.3.2.a Kompetenz der Beratungsperson

Die Kompetenz der Beratungsperson kann gemäss den Aussagen in den Interviews viel zur passiven Hoffnung des Klienten beitragen. Um die Hoffnung des Klienten fördern zu können, braucht es als Beratungsperson beispielsweise eine *eigene Haltung von Hoffnung*. Drei Befragte haben sich explizit dazu geäußert. Zu dieser Haltung gehört es, *kein Werturteil* über den Klienten zu fällen, sondern auf eine wertschätzende Einstellung und Verhalten zu achten.

Es sind manchmal ganz kleine Sachen, die es ausmachen, dass die Person die Hoffnung noch hat. Beispielsweise kein Werturteil, an die Person herangehen ohne Vorurteil. Beispielsweise weil man von einem Klient weiss, dass die Person an der letzten Stelle nicht nur alles positiv gemacht hat und deshalb das Outplacement bekommt. (P3, S.1).

Eine Bedingung, um als Beratungsperson Hoffnung ausstrahlen zu können, ist das *eigene Energiemanagement*. Es sollte einem selbst gut gehen:

Wir tun ja tagtäglich immer nur etwas in diesem Job: Uns mit belastenden Situationen auseinandersetzen, die sehr belastend sind. Die Gefahr, sich nicht abgrenzen zu können, ist immer da. Und sich selber wieder zu finden und geerdet zu sein ist eine grosse Kunst. ... Das vermittelt mir wieder ein Gefühl von Lust und Freude. Lebensfreude, Leidenschaft. Einfach sich selber wieder spüren können. Wenn ich mich selber nicht mehr spüre, dann geht es mir nicht mehr gut. (P4, S.5).

Zwei Beratende erwähnten zusätzlich, dass eine recht *nüchterne Haltung* als Beratungsperson unterstützend sein kann. Gerade wenn ein Klient auf eine Antwort zu einer Bewerbung warte, gelte es eher Geduld und Nüchternheit auszustrahlen als Enthusiasmus. Ansonsten könne im Falle einer Absage die eigene Glaubwürdigkeit als Beratungsperson in Frage gestellt sein.

Eine andere Kompetenz von Beratenden zur Unterstützung der passiven Hoffnung ist die Fähigkeit zur *Beziehungsgestaltung*. Fünf von sechs Beratende haben sich dazu geäußert. Grundlegend ist die Fähigkeit, *Vertrauen aufzubauen*, besonders in dieser speziellen Situation einer vom kündigenden Unternehmen beauftragten Beratung:

Dass Vertrauen zwischen mir und dem Klienten aufgebaut werden kann, dass man sehr ehrlich sein kann. Im Erstgespräch sind sie meistens noch sehr misstrauisch, nicht alle, aber gewisse schon, weil sie meine Rolle noch nicht so kennen. (P1, S.6).

Eine andere Person erwähnte die Wichtigkeit, in der Beziehung zum Klienten *nicht Druck aufzubauen*, damit dieser seine Hoffnung nicht verliert.

Vier Personen sahen einen wichtigen Faktor der hoffnungsschaffenden Beziehungsgestaltung, für *ihre Klienten* „da zu sein“.

Das ist nachher die andere Ebene. Vom nicht beeinflussen, sondern loslassen. Was ich wirklich erlebe, dass man die Möglichkeit gibt, sich zu melden. Bei uns ist es so, dass wir eigentlich nicht auf Abruf sind, das ist bei anderen Beratern viel mehr. Also mir ist wichtig, dass ich einfach signalisiere, einfach melden, es interessiert mich, wie es ging. (P2, S. 12).

Gemäss vier Beratenden ist die Fähigkeit zur *Empathie* der Beratungsperson ein weiterer wichtiger Faktor zur Unterstützung der Hoffnung. Denn dadurch kann die Beratungsperson die Klientin dort unterstützen, wo sie es gerade am meisten braucht. Zudem braucht es Empathie, um Verständnis für die schwierige Situation der Klienten aufbringen zu können:

...und zu wissen, worauf man sich einlässt, dass es ein Mensch in einer Ausnahmesituation ist. Und dass wir in einem Umfeld sind, wo man sich primär über die Arbeit definiert, dann ist es natürlich eine doppelte Ausnahmesituation. (P5, S.3).

Ein anderer Berater stellte der Empathie die Authentizität gegenüber. Im Sinne, ein Mandat besser weiter zu geben, falls für eine Klientin und ihre Situation aus irgendeinem Grund gar keine Empathie (mehr) empfunden werden könne.

Die *Ausbildung der Beratungsperson* war für vier Beratende ein wichtiges Thema bezüglich der Hoffnung. Zwei Personen erwähnten eine psychologische Ausbildung, damit Konzepte und Instrumente zur Verfügung stehen, um Phänomene erklären und Massnahmen ergreifen zu können. Zwei andere empfanden das Instrumentarium aus ihrer Coachingausbildung als hilfreich.

Vier Befragte hielten eine *lösungsorientierte Arbeitsweise* der Beratungsperson als wichtig für die Hoffnung. Dies in dem Sinne, dass der Klient prozessorientiert unterstützt wird, eigene Lösungen zu entwickeln. Diese eigenen Lösungen geben dem Klienten Sinn und fördern die passive Hoffnung, dass er Wege finden wird, um sich zu helfen.

4.3.2.b Unterstützung zum Erhalt der psychischen Gesundheit

Die psychische Gesundheit und dadurch die passive Hoffnung kann durch Trauerarbeit, Förderung von Freude, Entängstigen, Selbstmanagement, Selbstwert Unterstützende soziale Kontakte, Therapie, Resilienz und Gruppencoaching unterstützt werden. Die Ergebnisse zur Trauerarbeit werden im Kapitel 4.4.2 beschrieben, die anderen Ergebnisse in diesem Kapitel.

Fünf Befragte sahen in der *Förderung von Freude* einen wichtigen Beitrag zur passiven Hoffnung. Freudvolle Erlebnisse sollen dabei ausserhalb der Jobsuche gesucht werden und stabilisierend wirken.

...„Was mache ich eigentlich gerne? Wo hatte ich Freude?“ Beispielsweise ging ein Klient früher immer Velofahren, aber der hatte das lange aufgegeben. Und dann fanden wir heraus, dass er das gerne machte.... Und so kann dann Hoffnung entstehen, dass sie merken, es gibt neben der Arbeit auch noch ein anderes Leben. Es ist etwas, das weiter geht. Die Welt ging nicht unter. Es ist alles noch so wie es vorher auch war. (P1, S.2).

Damit Freude Platz hat und die Angst nicht überhandnimmt, erwähnte ein Befragter, dass er die Klienten bei Bedarf „entängstigt“:

Wir machen so ein worst-case-Szenario. Beispielsweise haben sie schon sechs Monate etwas gesucht, dann zahlt die Arbeitslosenkasse 18 Monate. „Was ist das Schlimmste, was dir nach 18 Monaten passieren kann?“ dann besprechen wir das detailreich, das dauert etwa eine halbe Stunde. ... Dann merken sie, „ich überlebe auch den schlimmsten Fall.“ ... Wenn die Details besprochen wurden und die Leute merken, „ich überlebe das und nicht Mal so schlecht“. Dann nimmt es ihnen die Angst und gibt ihnen ein Stück weit Hoffnung. (P6, S.8).

Eine weitere Möglichkeit zum Erhalt der psychischen Gesundheit ist ein Anstoss zum Selbstmanagement. Eine Beraterin strukturiert beispielsweise mit Klienten den Tag, damit sie in einem sinnvollen Tagesrhythmus und bei Kräften bleiben. Ebenso baut sie bewusst Zeiten ein, in denen keine Mails geprüft werden.

Drei Befragte erwähnten auch den Erhalt des *Selbstwertes* zur Förderung der passiven Hoffnung:

Wichtig ist auch die Selbstwertfrage. Dass man ihnen zu verstehen gibt, dass sie ein genauso wertvoller Mensch sind, ob sie nun eine Stelle haben oder nicht. Viele der Leute identifizieren sich ganz extrem mit ihrer Stelle. (P1, S.2).

Drei befragte Beratungspersonen fanden es wichtig, auch das *private soziale Umfeld* unterstützend beizuziehen:

Auch wie das private Umfeld reagiert, wo hatte sie Unterstützung bekommen, gab es überhaupt Unterstützung, wurde sie begleitet und verstanden. (P4, S.8).

Als mögliche ergänzende Massnahme zum Outplacement wurde von drei Beratungspersonen eine *Therapie* erwähnt.

Zwei Beratungspersonen sahen auch in der Resilienz einen wichtigen Beitrag zur Förderung der passiven Hoffnung:

Beispielsweise die Hoffnung behalten, obwohl man weiss, „ok das sind meine Stärken, aber ich habe auch Schwächen“ und dann dort nicht gerade zusammenzufallen und nicht nur das Negative zu sehen, sondern die Hoffnung trotzdem zu behalten. Resilienz, so die innere Widerstandskraft. (P5, S.5).

Gemäss zwei Befragten kann ein gut moderiertes *Gruppencoaching* mit einer guten Gruppendynamik auch dazu beitragen, die passive Hoffnung zu fördern:

Wenn das Coaching gut ist und eine gute Gruppe zusammenkommt, ist es meistens genial. Da sieht man, dass der andere das gleiche erlebt und auch Lösungen hat oder vielleicht in einem Down ist und dass das normal ist. Akzeptieren, dass das andere Leute auch erlebt haben und dass es dennoch

möglich ist und es dennoch Lösungen gibt. Das ist auch Hoffnung, da ist der Gruppenprozess auch wichtig. (P3, S.2).

Nachdem nun generelle Möglichkeiten zur Förderung der aktiven und passiven Hoffnung vorgestellt wurden, geht es im nächsten Kapitel darum, wie – gemäss den Befragten – die Hoffnung spezifisch in den verschiedenen Phasen des Outplacements gefördert werden kann.

4.4 Förderung von Hoffnung in den verschiedenen Phasen des Outplacements

Im Folgenden wird aufgezeigt, wie die Hoffnung in den verschiedenen Phasen des Outplacements gefördert werden kann. Dabei wird vor allem auf die Möglichkeiten zur aktiven Hoffnung eingegangen, da die Möglichkeiten zur passiven Hoffnung (ausser Trauerarbeit) im letzten Kapitel 4.3.2 dargestellt wurden. In den Outplacement - Phasen, in denen die Unterstützung der passiven Hoffnung spezifisch erwähnenswert ist, wird dies noch Mal kurz getan.

4.4.1 Hoffnung in der Phase 0: Vorbereitung der Trennung durch das Unternehmen

Die Ergebnisse aus den Interviews machen deutlich, dass die befragten Outplacement - Beratenden in dieser Phase vor allem Möglichkeiten zur Erhaltung der passiven Hoffnung sehen. Der Kündigungsprozess sollte so gestaltet werden, dass der nachfolgende Trauerprozess in einer sinnvollen Weise durchlaufen werden kann und so wieder Hoffnung geschöpft werden kann. Die Art und Weise des Kündigungsgespräches kann die nachfolgende Verarbeitung fördern, aber auch blockieren.

Alle Befragten sahen in einer professionellen, fairen Kündigung einen wichtigen Beitrag zur Hoffnung der Gekündigten. Dazu gehört beispielsweise, dass direkte Vorgesetzten die Kündigung selbst aussprechen, darauf auch vorbereitet oder geschult sind und dass trotz allem eine gewisse Wertschätzung spürbar ist.

Die totale Hoffnungslosigkeit kann ich mir vorstellen, wenn die Wertschätzung fehlt und wirklich alles nur noch negativ ist. Wenn man das, was der Mitarbeiter geleistet hat, gar nicht mehr benennt. (P6, S.4).

Drei Befragte erwähnten zum Kündigungsgespräch auch, dass wichtig sei, eine gewisse Perspektive aufzuzeigen, die einen Hoffnungsschimmer ermöglicht. Das kann beispielsweise die nachfolgende Unterstützung im Outplacement sein oder ein Hinweis auf Chancen im Arbeitsmarkt.

Unterschiedlicher Auffassung waren die Befragten, ob der tatsächliche Kündigungsgrund mitgeteilt werden soll oder nicht. Drei Befragte fanden es in jedem Fall förderlich, wenn der wahre Kündigungsgrund mitgeteilt wird. Eine Person würde den wahren Kündigungsgrund nicht nennen und zwei Personen würden Kündigungsgrund nur situationsspezifisch nennen.

Gründe, den wahren Kündigungsgrund zu nennen waren, dass der Gekündigte im besten Fall die „Schuld“ extern attribuieren kann, weil es sich um eine Reorganisation handelte. Allerdings kann dies gemäss einer Person der Hoffnung auch schaden, wenn diese Reorganisation eine Aussage über den gesamten Arbeitsmarkt in dieser Branche ermöglicht:

Selbst wenn es nur die Reorg ist, dann muss das nicht hoffnungsfördernd sein. Es kann ja sein, dass es eine Reorg ist und dann beispielsweise all die Bereiche gar nicht mehr in der Schweiz sind, obwohl ich dann sagen kann, dass es nichts mit mir zu tun hat. Aber wenn ich genau weiss, dass viele Firmen den gleichen Schritt machen werden, ist das nicht hoffnungsfördernd. (P2, S.4.).

Wenn der wahre Kündigungsgrund genannt wird und dieser nicht extern attribuiert werden kann, wird wenigstens die Trauer oder Wut ermöglicht und kanalisiert. Der Betroffene weiss, auf wen er wütend sein kann. Falls der wahre Kündigungsgrund im Verhalten der Person liegt, ermöglicht die klare Benennung im besten Fall, dass darüber reflektiert und im Hinblick auf Bewerbungen und nächste Stellen gearbeitet werden kann.

Ja, auch schauen was an früheren Stellen war. Es ist wichtig, dass die Person im Hinblick auf Bewerbungsgespräche die richtigen Gründe kennt und das auch gut

erklären kann. Wenn es einen Konflikt gab, muss man das sagen können, ohne dass es negativ wirkt. Man muss die richtigen Gründe kennen, um zu erklären, weshalb die vielen Wechsel vorkamen und was war. Dafür muss man die richtigen Gründe kennen, sonst wirkt es nicht kohärent. (P3, S.4).

Ein Befragter wies hingegen darauf hin, dass schwierige dispositionelle Persönlichkeitseigenschaften nicht entwickelbar sind und deshalb auch nicht erwähnt werden sollen. Ein anderer Berater würde nur auf Kündigungsgründe in der Person hinweisen, wenn diese auch in früheren Personalbeurteilungen erwähnt wurden.

4.4.2 Hoffnung in der Phase 1: Situationsanalyse und Zielsetzung

In dieser Phase erwähnten die Befragten sowohl Möglichkeiten zur Förderung der aktiven als auch der passiven Hoffnung. Zur Förderung der aktiven Hoffnung wurden vor allem Möglichkeiten zur Förderung der Laufbahnressourcen Selbstreflexion, Selbstklarheit, Visionen und Zielklarheit erwähnt. Die passive Hoffnung fördern die Befragten durch Trauerarbeit bei der Verarbeitung der Kündigung.

Alle Befragten massen der *Trauerarbeit* eine Wichtigkeit zu und räumen dafür bewusst auch Zeit in der Beratung ein. Drei Beratende wiesen aber darauf hin, dass die Zeit für die Trauerarbeit in der Outplacement – Beratung begrenzt werden sollte. Es sollte ein Anstoss zu einer Entwicklung „aus der Talsohle heraus“ gegeben werden.

Die Trauerverarbeitung mal sein lassen, nicht stüpfen und stossen sondern Zeit geben. Aber wenn sich das nach ein oder zwei Monaten immer wieder wiederholt muss man auch einen Punkt setzen. Und sagen, „schau wir müssen schauen, dass wir den Rank finden. Wir sind jetzt da in den sieben Phasen unten, jetzt müssen wir schauen, dass wir wieder hoch kommen. Was wäre jetzt unterstützend für dich? Was können wir zusammen machen? Wie können wir herausfinden, was dir gut tut?“ (P4, S.8).

Bei der Förderung der aktiven Hoffnung geht es zuerst darum, die *Selbstreflexion* anzustossen. Dies haben alle Befragten erwähnt.

Ein wichtiges Thema im Outplacement ist die Selbstreflexion über die Kündigungsgründe.

Natürlich erachte ich die Selbstreflexion als zentral. Auch dann wenn es darum geht, was ist jetzt überhaupt passiert? Seitens des Unternehmens, seitens von mir? Was sind meine Anteile, was sind nicht meine Anteile? (P2, S.9).

Weitere wichtige Themen der Reflexion sind die eigenen Stärken, Schwächen und Werte. Das Bewusstwerden der eigenen Stärken schafft Hoffnung.

Oder auch in der Standortbestimmung braucht es eine Selbstreflexion, dass du dir bewusst bist, wo bin ich gut. Auf Grund von dem kannst du dann wieder Hoffnung schöpfen. (P1, S.11).

Die Reflexion der Schwächen hängt auch mit dem Kündigungsgrund zusammen. Wichtig bei dieser Reflexion ist, ob und wie sich diese Schwächen im bisherigen Berufsleben ausgewirkt haben und wie in Zukunft damit umgegangen werden soll. Dies ist auch für künftige Bewerbungssituationen und Stellen wichtig. Zwei Befragte erwähnten, dass auch an beeinträchtigenden Persönlichkeitseigenschaften in kleinen Schritten gearbeitet werden kann – beispielsweise am Perfektionismus:

...Ich finde es wichtig, dass man praxisorientiert arbeitet. Was kann ich beispielsweise in meinem Alltag ändern... Dass man schaut, wo und welche kleinen Schritte kann ich machen. So kleine Sachen, sonst sind sie dann überfordert. Damit sie auch kleine Erfolgserlebnisse haben. (P1, S.13).

Ein anderer Befragter hält die Entwicklung von dispositionellen Schwächen nicht für realistisch.

Die Selbstreflexion über Werte im Outplacement bietet die Möglichkeit, eine nächste Stelle zu suchen, in der diese Werte eingebracht werden können. In diesem Sinne kann aktiv Hoffnung geschöpft werden.

Werte sind extrem wichtig...Es kann sich wirklich verändern und die Trennung von einem alten Arbeitgeber bietet auch die Möglichkeit, sich mit den wichtigen Werten zu konfrontieren. Was ist wirklich wichtig für mich? Eine Person hat zum Beispiel 13 Stunden am Tag gearbeitet und fand das ok, aber nun sieht sie ein, dass ich das nicht mehr möchte....Das ist wirklich fast eine Einleuchtung, ich hätte sonst nicht weiterarbeiten können. ... Und das schafft Hoffnung, wenn man sieht, dass es gut ist, dass das vorgekommen ist, es war vorher nicht mehr gut. (P3, S.8).

Eine Befragte empfand es als wichtig, dass die Selbstreflexion auch wirklich zu Selbstklarheit führt. Ansonsten sei sie eher hoffnungsschmälernd, da sie auch zu einem „ruminieren“ und einer ungefestigten Identität führen könne.

Als Methoden zum Anstossen der Selbstreflexion werden Tests, Kompetenzbilanzen, die Betrachtung des bisherigen Lebenslaufes, das Einholen von Fremdbildern, zeichnen der eigenen Situation oder das Führen eines Bordbuches erwähnt. Wichtig sind aber auch kritische Feedbacks durch Beratende, dies wird von vier Befragten erwähnt.

Ich zeige das Fritz-Heider Modell schon auf. Person, Situation beispielsweise, stabil oder instabil. ... Ich decke mit NLP gewisse Denkmuster auf und spiegle sie den Leuten. Vor allem wenn es negative sind. Und positive natürlich auch: „Das ist eine gute Ressource, ihnen kann nicht viel passieren in Zukunft, sie finden immer einen Weg und sind flexibel genug.“ (P6, S.3).

Fünf von sechs Personen betonten, dass eine aus der Selbstreflexion folgende Selbstklarheit wichtig für die Hoffnung sei. Diese Selbstklarheit strahle auch bei Kontakten mit dem Netzwerk und bei der Stellensuche aus.

Die Basis ist Selbstklarheit, das kommt gerade zuerst. Wissen, was ich machen kann, was ich bin, was ich als Ressourcen habe und auch zu wissen, dass ich wirksam bin und gegen Aussen gehen kann. (P3. S.6).

Vier Beratende messen der Entwicklung von Visionen eine grosse Bedeutung für die Hoffnung zu.

Wenn ich höre, dass jemand nur ... zum Beispiel eine junge Frau, die Kommunikationswissenschaften studiert hat, will einfach „nur“ eine Stelle als Kommunikationsassistentin, um ihr Geld zu verdienen. Das geht nicht, das klappt nicht, sie kommt nicht zu einem Gespräch. Ich denke, sich zu positionieren, zu sagen, „ich will das und das in meinem Leben und in meinem Beruf“, das gibt eine Ausstrahlung. Und diese Ausstrahlung kommt von dieser Vision und von dem, was man will. (P3, S.9).

Zwei Personen betonten, dass man den Prozess des Visionierens gerade bei Klienten, die durch den Stellenverlust in eine Krise geraten sind, behutsam begleiten müsse:

.....sondern dass ich dann wirklich genau schaue,...dass man das zusammen machen kann. Dass man so wie ein Interview führt. Das kann man auch mit der Entwicklungslinie machen, dass man schaut, was hat sie damals interessiert, was bedeutet denn das? Und dass man so gemeinsam schaut, was für Visionen oder zukünftige Funktionen wären dann möglich... also ich finde es ein zentraler Punkt für die Hoffnung. (P2, S.10).

Zur Laufbahnressource *Zielsetzung* sind die Meinungen weniger eindeutig. Nur drei Personen äusserten sich dazu von sich aus.

Zwei Personen sprachen sich für eine flexible Zielsetzung bei der Stellensuche aus. Für eine Person war es insbesondere wichtig, dass die Zielsetzung bei der Stellensuche flexibel bleiben muss, um realistische Hoffnung zu schöpfen. Dies gelte sowohl für die beruflichen Aufgaben, den Lohn als auch für die geografische Suche. Die dritte Person sah die Gefahr der Verzettelung, wenn bei der Stellensuche nicht ein klares Ziel verfolgt werde. Zeitliche Ziele wurden von zwei Personen erwähnt. Diese zeitlichen Ziele betrafen aber weniger die Stellensuche als die Frage, bis wann die einzelnen Prozessschritte der Selbstreflexion, Selbstklarheit und Visionierung abgeschlossen sein sollen.

4.4.3 Hoffnung in der Phase 2: Vorbereitung der Bewerbungskampagne

In dieser Phase des Outplacements kommt vor allem die Laufbahnressource „*Umsetzung*“ zum Tragen. Hier geht es um die konkrete Erstellung von Bewerbungsunterlagen, die verschiedenen Zugänge zum Arbeitsmarkt und das Vorbereiten von Selbstpräsentationen.

Alle befragten Personen haben die Unterstützung bei der Erarbeitung von Bewerbungsunterlagen als hoffnungsfördernd erlebt.

Vier Personen fanden es wichtig, dass der Lebenslauf auf die Anforderungen der entsprechenden Stelle ausgerichtet ist und sorgfältig erstellt wird.

Und ich glaube, das ist wichtig, das erlebe ich manchmal in der Beratung sehr anstrengend... das gemeinsame Feilen an einzelnen Wörtern im CV ist sehr anstrengend. Aber dann gibt es einfach das Ergebnis, das dann die Hoffnung fördert. Also unbedingt dranbleiben und nicht „verschludern“. Die einen machen das von alleine, aber dass man einen klaren Prozess hat, was machen die Leute, was machen wir in der Beratung. Dann ist es nachher super, so das Ergebnis zu haben. Dann ist es nachher so der klassische Prozess, dass man sagt „aha das ist jetzt das Ergebnis und mit dem mache ich mich jetzt auf den Weg“. Das gibt Hoffnung. (P2, S.12).

Eine Beratungsperson erwähnte die Wichtigkeit, dass der Lebenslauf auch zum Klienten passt, damit er ihn überzeugend vertreten kann:

Dass es von ihr kommt, ein guter CV ist nicht das, was klassisch funktioniert, sondern das, was von der Person selber aufgebaut wurde. Dass es von der Person kommt, nicht nur vom Coach. Es gibt Regeln, aber es braucht auch Flexibilität, damit die Person nachher ihr CV vertreten und verkaufen kann. (P3, S.10).

Die Bedeutung eines ansprechenden, packenden Motivationsbriefes wurde von einer Person zusätzlich separat erwähnt.

Alle Befragten üben mit ihren Klienten die Selbstpräsentationen, meistens mit Videotraining.

...auch Selbstpräsentation, dann gewinnen sie an Sicherheit und das nährt die Hoffnung auch wieder. (P5, S.9).

Auch Aktivbewerbungen wurden erwähnt, allerdings spezifisch nur von zwei Personen, von den anderen eher im Zusammenhang mit der Aktivierung des Netzwerkes.

4.4.4 Hoffnung in der Phase 3: Durchführung der Kampagne im Arbeitsmarkt

Auch in dieser Phase ist die Laufbahnressource „*Umsetzung*“ entscheidend für die aktive Hoffnung. Zusätzlich wird auch die „*Anpassungsfähigkeit*“ bedeutend.

Bei Absagen und beim Warten auf Zu- oder Absagen sind insbesondere auch Anstöße zur Unterstützung der passiven Hoffnung gefragt. Alle Befragten nannten eine oder mehrere Möglichkeiten dazu. Am häufigsten mit fünf Nennungen wurde hierbei die Förderung von Freude genannt. Vier Personen erachteten es als wichtig, als Beraterin für den Klienten „da zu sein“, um emotionale Unterstützung bei Absagen zu bieten. Zwei Befragte erarbeiten mit ihren Klienten lösungsorientiert bereits im Voraus persönliche Strategien, die sie bei Absagen anwenden können. Ebenso wurden die Förderung des Selbstwertes, das Selbstmanagement, die Unterstützung durch das private Umfeld und „entängstigen“ genannt. Eine Beraterin erwähnte sogar, dass es nach einer Absage auch eine gewisse Trauerarbeit brauchen kann:

Das Negative sein lassen und wirken lassen. Man darf nach einer Absage ein wenig down sein. Wenn die Leute bei mir sind und Tränen in den Augen haben, dann sage ich, „ja das ist normal, das darf man auch.“ Zuletzt lacht man, weil es das nächste Mal besser gehen wird. (P3, S.11).

Genauere Angaben zu den Ergebnissen bezüglich der passiven Hoffnung finden sich im Kapitel 4.3.2 „Generelle Möglichkeiten zur Unterstützung der passiven Hoffnung“.

Zur aktiven Hoffnung wurde von fünf befragten Beratenden Aussagen zur Analyse bei Absagen gemacht. Alle davon fanden es wichtig, nach Gründen für die Absage

zu suchen. Dies könne entlastend wirken und könne allfällige Verbesserungsmöglichkeiten bei nächsten Bewerbungen aufzeigen.

... schon, indem wir schauen, was die Gründe für eine Absage waren. Wie die Marktsituation ist. Was situationsbedingt ist, was eventuell sein eigener Anteil ist, was vielleicht Zufall ist. Wo er sich noch mehr anstrengen könnte. (P6, S.7).

Zum Vorgehen bei der Analyse von Absagen wurde als Möglichkeit genannt, in der Beratung gemeinsam nach möglichen Absagegründen zu suchen. Dies auf Grund der Bewerbungsunterlagen oder der Erinnerung an den Verlauf des Bewerbungsgespräches. Zwei Beratende empfehlen, sich bei Absagen immer telefonisch nach dem Absagegrund zu erkundigen. Dem stehen zwei andere kritisch gegenüber, sie würden nur anrufen, wenn die eigene Analyse zu keinem Resultat führt und einem die Bewerbung sehr wichtig war.

In dieser Bewerbungsphase wird auch die Laufbahnressource „Anpassungsfähigkeit“ wichtig, dazu machen vier Personen eine Aussage. Dies kann bedeuten, sein Ziel zu modifizieren, wenn es auf Grund der Marktsituation oder der eigenen Qualifikationen schwierig wird, eine entsprechende Stelle zu finden. Dabei ist es individuell unterschiedlich, wann jemand sein Ziel ändert.

So wirklich die Frage, ja wann rücke ich von meinem Ziel ab und wann nicht. Und dort ist für mich wirklich auch die Hoffnung, im Sinne von „ok, ich habe mich jetzt x Mal auf eine solche Stelle beworben und es scheint fast unmöglich zu sein, aber ich probiere es trotzdem weiter“ und siehe da, ok irgendwann klappt es. Also, das kann es geben, aber auch dass jemand dann sagt, „ok ich ändere das Ziel und nehme etwas, das vielleicht einfacher ist“ und dann klappt es so. Das ist so die Unsicherheit, wo viele drin sind. (P2, S.2).

Nach der Beschreibung der Ergebnisse aus den Interviews folgt nun deren Interpretation und die Implikationen für Praxis und Forschung. Grundlage dafür ist die Beantwortung der Fragestellungen.

5. Diskussion

Im Zentrum der vorliegenden Arbeit standen die folgenden Fragestellungen:

- Was wird in Theorie und Praxis unter Hoffnung verstanden?
- Welche Rolle spielt Hoffnung in einem erfolgreichen Outplacement?
- Wie können Beratende die Hoffnung ihrer Klienten im Outplacement generell unterstützen?
- Welche Unterstützungsmöglichkeiten gibt es spezifisch in den einzelnen Phasen im Outplacement - Prozess?

In einem ersten Schritt geht es nun um die Beantwortung und Interpretation der Fragestellungen. Grundlage dafür sind die Ergebnisse aus den Interviews und die Literatur. Anschliessend wird die verwendete Methode zur Beantwortung der Fragestellungen kritisch gewürdigt. Die Bedeutung der Arbeit für die Praxis wird anhand einer Tabelle mit Hinweisen für Praktikerinnen dargestellt. Als Abschluss folgt ein Ausblick für Praxis und Forschung.

5.1 Beantwortung und Interpretation der Fragestellungen

5.1.1 Verständnis von Hoffnung

Die vorliegende Arbeit zeigt, dass Hoffnung sowohl in der Fachliteratur als auch in der Praxis als grundlegendes Thema betrachtet wird. Das Thema Hoffnung wurde aus verschiedenen wissenschaftlichen Disziplinen (Psychologie, Theologie und Philosophie) beleuchtet. Dabei zeigten sich viele Gemeinsamkeiten zwischen den verschiedenen Disziplinen. So darf Hoffnung beispielsweise nicht mit Weltflucht verwechselt werden. Sogar die Theologie, von der man am ehesten beim Thema Hoffnung so etwas wie Weltflucht oder Vertröstung aufs Jenseits erwarten könnte, spricht sich für ein Engagement in der Gegenwart aus (beispielsweise Moltmann, 1997b, orig. 1964).

Ebenso wird Hoffnung in allen drei Disziplinen mit einer positiven Erwartung oder einem Wunsch für die Zukunft in Verbindung gebracht. Einzig die Existentialisten (beispielsweise Camus, 1959, orig. franz. 1942) plädierten für ein aktives Tun in der Gegenwart, sogar wenn die Zukunft momentan keine Aussicht auf ein Gelingen verspricht. Auch die Outplacement - Beratenden gingen bei Hoffnung vor allem von einer Perspektive für die Zukunft aus. Wobei auch hier einzelne Hoffnung sogar dann

mit einer Aktivität oder einem Engagement in Verbindung brachten, wenn der Erfolg noch nicht erkennbar ist. Ein weiteres gemeinsames Merkmal zwischen den verschiedenen Disziplinen ist, dass Hoffnung sowohl mit Aktivität („ich kann etwas tun für die Zukunft“) als auch mit Passivität („es kommt schon gut“) in Verbindung gebracht wird. Auch die Outplacement – Praktiker gehen von diesem Hoffnungsverständnis aus. Innerhalb der Psychologie wird der aktive Aspekt von Hoffnung vor allem in kognitions- und motivationspsychologischen Ansätzen und dem u.a. daraus abgeleiteten Laufbahnmodell der hoffnungsbezogenen Laufbahnressourcen betont. Der passive Aspekt von Hoffnung begründet sich entwicklungspsychologisch durch eine Entwicklung von Urvertrauen und dem daraus entstehenden Vertrauen in Beziehungen. Tiefenpsychologisch wird Hoffnung als gehobene Emotion - ähnlich der Freude - verstanden.

5.1.2 Bedeutung von Hoffnung im Outplacement

Diese Fragestellung kann zuerst aus Sicht der Praktikerinnen beantwortet werden: Hoffnung wird unbestritten als grundlegend für ein erfolgreiches Outplacement angesehen! Ohne Hoffnung würde weder aktiv etwas zur beruflichen Neuorientierung unternommen, noch würde Vertrauen ermöglicht, dass sich der Erfolg irgendwann einstellen wird. Die einschlägige Literatur zum Outplacement (Heizmann, 2003, Lohaus 2010, Müller, 2004 oder Nadig und Reemts Flum, 2008) macht keine direkten Aussagen zur Rolle von Hoffnung im Outplacement. Es gibt aber Hinweise auf Erfolgsfaktoren im Outplacement. Dort werden vor allem die Kompetenzen der Beratungsperson und die Beziehungsgestaltung als grundlegend erachtet. Wie im Ergebnisteil gezeigt wurde, sind dies wichtige Aspekte zur Förderung der passiven Anteile von Hoffnung. Ebenso zeigt der modellhafte phasenweise Ablauf eines Outplacements eine gewisse Ähnlichkeit mit dem Modell der hoffnungsbezogenen Laufbahnressourcen (Niles, Amundson & Neault, 2010): Die Laufbahnressourcen *Selbstreflexion*, *Selbstklarheit*, *Visionieren* und *Zielsetzung* werden in der Outplacement - Phase „Situationsanalyse und Zielsetzung“ gestärkt. Die Laufbahnressourcen *Umsetzung* und *Anpassung* in den beiden Phasen „Vorbereitung der Bewerbungskampagne“ und „Durchführung der Kampagne im Arbeitsmarkt“. Ergänzend zu diesem Modell der hoffnungsbezogenen Laufbahnressourcen kommen im Outplacement der ganze Kündigungsprozess und die dazugehörige Trauerarbeit zum Tragen. Anders als in einer „normalen“

Laufbahnberatung bekommt zudem im Outplacement die Ressource „Anpassung“ ein stärkeres Gewicht. Mit dieser Verbindung von Outplacement mit einer Laufbahntheorie kann also gefolgert werden, dass die Hoffnung auch aus theoretischer Sicht im Outplacement entscheidend ist.

5.1.3 Generelle Förderung von Hoffnung im Outplacement

Im Ergebnisteil wurden generelle Möglichkeiten aus der Praxis zur Unterstützung von aktiven und passiven Anteilen von Hoffnung aufgezeigt.

Die aktive Hoffnung kann vor allem gefördert werden, in dem an den Ressourcen aus der Laufbahntheorie der hoffnungsbezogenen Laufbahnressourcen nach Niles und Trusty (2012) gearbeitet wird, ergänzend an den Karriereressourcen gemäss Hirschi (2012). Die Antworten aus der Praxis entsprechen hier also sehr gut den beiden Laufbahntheorien.

Für die Unterstützung der passiven Hoffnung lassen sich die Ergebnisse aus der Praxis weniger spezifisch einer bestimmten Theorie zuordnen. Generell geht es aber um die Unterstützung der psychischen Gesundheit und um die Beratungs- und Beziehungskompetenz der Beratenden. Zur Beratungskompetenz wurde spezifisch eine lösungsorientierte Vorgehensweise erwähnt, die durch geschickte Fragen die Klientinnen selbst zur Lösung führen. Durch diese Vorgehensweise erleben sich Klientinnen als selbstwirksam und können so hoffnungsvoll in die Zukunft blicken. Dieser Ansatz gründet auf de Shazer (1990). Diesen lösungsorientierten Ansatz schlägt auch Tobler in ihrer Dissertation (2004) im Bereich Hoffnungsförderung von Arbeitslosen vor. Zur Förderung der emotionalen Anteile passiver Hoffnung schlagen die Interviewten die „Förderung von Freude“ vor. Hier lässt sich eine Verbindung zu Kast (2013) herstellen. Sie sieht Hoffnung als eine gehobene Emotion, ähnlich wie Freude und Inspiration. Deshalb schlägt auch sie die beiden Strategien „entängstigen“ (damit die Freude überhaupt Raum bekommt) und das Führen einer Liste von Freuden vor. Der Vorschlag aus der Praxis, als Berater selbst eine gewisse Hoffnung auszustrahlen erinnert an die Interpretation der theologischen Zugänge gemäss Tobler (2004). Andere Hinweise aus der Literatur kommen in der Outplacementpraxis offenbar kaum zum Tragen. So gab niemand an, mit Klientinnen über ihr Verständnis von Hoffnung zu sprechen, wie es theologische oder philosophische Ansätze nahelegen würden. Auch arbeitete beispielsweise niemand mit Märchen, wie dies Kast (2013) vorschlägt. Hier liegt die Vermutung nahe, dass

die Beratenden Hemmungen haben, über etwas in unserer Gesellschaft als sehr persönlich oder privat Eingestuftes wie dem Glauben zu sprechen oder gar auf Themen aus der Kinderwelt zurück zu greifen.

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass die Hoffnung indirekt gefördert werden kann. Dies geschieht einerseits aktiv durch die Arbeit an den entsprechenden Ressourcen. Das Bewusstsein über diese Ressourcen fördert dann bei den Klientinnen die Hoffnung. Die passive Hoffnung, es komme alles gut, wird über die Stärkung der psychischen Gesundheit und die Beratungskompetenz gestärkt.

5.1.4 Förderung von Hoffnung in den verschiedenen Phasen des Outplacements

Wie unter 5.1.2 aufgezeigt wurde, lassen sich die Unterstützungsmöglichkeiten aktiver Hoffnung gemäss der Laufbahntheorie der hoffnungsbezogenen Laufbahnressourcen (Niles, Amundson & Neault, 2010) ziemlich direkt den verschiedenen Phasen im Outplacementprozess zuordnen (*Selbstreflexion, Selbstklarheit, Visionen* und *Ziele* der Phase „Situationsanalyse und Zielsetzung, *Umsetzung* und *Anpassung* den beiden Phasen „Vorbereitung der Bewerbungskampagne“ und „Durchführung der Kampagne am Arbeitsmarkt“). Die Phase der „Vorbereitung der Trennung durch das Unternehmen“ kann meistens nicht direkt durch die Outplacement - Anbieter beeinflusst werden. Zwar beraten einige der Anbieter auch bei Reorganisationen oder bieten Schulungen zu Kündigungsgesprächen an. Verständlicherweise begleiten sie die entsprechenden Klienten aber anschliessend nicht im Outplacement. Die Kündigungsgründe und der Verlauf des Kündigungsprozesses können nur im anschliessenden Gespräch mit den Klienten besprochen und verarbeitet werden. Die Möglichkeiten zur Förderung der passiven Hoffnung beziehen sich eher auf die ganze Begleitung im Outplacement als auf einzelne Phasen. Nur die Trauerarbeit kann spezifisch und modellhaft der Phase „Situationsanalyse und Zielsetzung“ zugeordnet werden. Hier ist zu erwähnen, dass in Anlehnung an die Literatur wie beispielsweise von Kast (2012 und 2013) zuerst die Trauer und Wut durchlaufen werden muss, damit überhaupt wieder Raum für Hoffnung entsteht.

5.2 Kritische Würdigung der verwendeten Methode

Für die Beantwortung der Fragestellung wurde ein qualitatives Vorgehen mit problemzentrierten Interviews gewählt (gemäss Mayring, 2002). Dieses qualitative Vorgehen erwies sich als geeignet. Denn bisher wurde das Thema „Hoffnung im Outplacement“ noch nicht spezifisch erforscht und die Untersuchung hatte einen explorativen Charakter. Durch die offenen, halbstrukturierten Fragen konnten die Fragestellungen tiefgründig diskutiert werden. Das Thema stiess bei den befragten Praktikerinnen auf grosses Interesse. Die Autorin hatte den Eindruck, dass es sich um ein Thema handelte, das auch die Praktikerinnen stark beschäftigte. Entsprechend sinnierten die Interviewten im Gespräch, was genau an ihrer Beratung nun die Hoffnung ihrer Klientinnen fördert und was eben nicht. Die Interviewpartnerinnen zeigten eine hohe Reflexionsfähigkeit, entsprechend spannend verliefen die Interviews. Die Fülle an Interviewmaterial wurde durch die qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring (2002) in eine Struktur gebracht. Dazu wurde ein Kategoriensystem entwickelt, das in einem ersten Schritt deduktiv aus der Theorie entwickelt wurde und dann induktiv anhand der Interviewaussagen weiter verfeinert wurde. Das daraus entstandene Kategoriensystem wurde sehr umfangreich. Grund dafür waren einerseits die inhaltlich sehr weit gefächerten Aussagen der Interviewpartner, andererseits sicher auch die breiten, unterschiedlichen Fragestellungen. Daraus kann geschlossen werden, dass die Fragestellungen der Arbeit etwas enger gefasst hätten werden können und die Fragen etwas weniger offen hätten formuliert werden können. Bei der Erstellung des Kategoriensystems und der Zuordnung der Interviewaussagen erwies es sich als Herausforderung, dass einige Aussagen zu verschiedenen Kategorien hätten zugeordnet werden können. Dazu wäre es wünschenswert gewesen, die Interviews von einer zweiten Person kategorisieren zu lassen und Unterschiede anschliessend zu besprechen. Da das sicher hilfreich, aber sehr aufwändig gewesen wäre, wurde es nicht gemacht. Die Auswahl von Interviewzitate im Ergebnisteil wurde nach dem Ermessen der Autorin getroffen. Ausschlaggebend war jeweils die Aussagekraft zur Beantwortung der Fragestellungen oder eine im Bezug zur Literatur besonders spannende Aussage. Auch hier gilt, dass jemand anderes diese Auswahl allenfalls anders getroffen hätte. Bei der Auswahl der Stichprobe kann kritisch angemerkt werden, dass alle Beratenden einen Hintergrund aus der Psychologie und/oder Coaching hatten, zudem war keiner der Interviewpartner ausschliesslich im Outplacement tätig. Falls

Beratende mit einem anderen Hintergrund befragt worden wären, hätten sich vielleicht andere Ergebnisse ergeben.

Zusammenfassend kann das gewählte Vorgehen als grundsätzlich geeignet betrachtet werden – jedoch mit Optimierungspotenzial in den genannten Punkten.

5.3 Bedeutung der Arbeit für die Praxis

Abgeleitet aus den Interviews und der Literatur werden in der folgenden Abbildung 5 Anstöße für Praktikerinnen gegeben, die sich mit dem Thema Hoffnung in ihrem Arbeitsalltag auseinandersetzen möchten. Es soll vor allem die Reflexion unterstützt werden, um sich eigenverantwortlich mit dem eigenen Beratungs- und Hoffnungsverständnis auseinander zu setzen. Zuerst werden generelle Möglichkeiten zur Unterstützung der aktiven und passiven Hoffnung gegeben, anschliessend spezifisch für die einzelnen Outplacement - Phasen.

Reflexionsfragen für Beratende zur Unterstützung von Hoffnung

ALLGEMEINE UNTERSTÜTZUNGSMÖGLICHKEITEN

Allgemeine Möglichkeiten zur Förderung der *aktiven* Hoffnung

Netzwerk

- Verfügt der Klient über ein ausreichendes berufliches Netzwerk?
- Ist ihm dieses Netzwerk überhaupt bewusst?
- Wie pflegt er dieses Netzwerk? Wie kann er die Kontaktpflege allenfalls wieder aufnehmen?
- Kann und möchte die Klientin dieses Netzwerk nutzen?
- Wen möchte der Klient über die Stellensuche informieren?
- Wem möchte er allenfalls einen konkreten „Auftrag“ zur Unterstützung geben?
- Verfügt die Klientin über genügend Selbstklarheit und eine Vision, um sich im relevanten Netzwerk erfolgreich zu positionieren?
- Ist dem Klienten klar, dass er das Netzwerk nicht nur zum Vermitteln von Stellen nutzen kann, sondern auch zur Ermittlung von Informationen über eine Branche etc.?
- Kann und will ich dem Klienten mein eigenes Netzwerk oder das meines Unternehmens zur Verfügung stellen?

Selbstwirksamkeit

- Arbeite ich im ganzen Outplacement - Prozess immer wieder mit Möglichkeiten zur Förderung der Selbstwirksamkeit? (Beispielsweise über das Besprechen der Entwicklungslinie: Wie wurden frühere schwierige Situationen gemeistert? Üben von herausfordernden Situationen, Entspannungstechniken etc.)

Humanressourcen:

- Verfügt meine Klientin über genügend Fachkenntnisse der gewünschten Branche?

- Welche Weiterbildung würde ihren Interessen und Fähigkeiten entsprechen und die Chancen auf dem Arbeitsmarkt erhöhen?

Allgemeine Möglichkeiten zur Unterstützung der *passiven* Hoffnung

Empathie und Authentizität

- Kann ich Empathie für die Klientin und ihre Situation empfinden? Bin ich (noch) authentisch?
- Müsste ich die Beratung ansonsten weiter delegieren?

Haltung von Hoffnung

- Wie sieht es mit meiner eigenen Haltung zur Hoffnung aus?
- Wie gehe ich mit meiner eigenen Energie um?
- Trete ich dem Klienten ohne Werturteil entgegen? Trotz allfälliger negativer Vorinformationen?
- Strahle ich eine Haltung von Geduld und Nüchternheit aus?
- Wo sieht der Klient in seinem Leben Hoffnung? Was versteht er unter Hoffnung? Kann und möchte ich das Thema Hoffnung ansprechen? Was liegt mir und könnte dem Klienten entsprechen?

Lösungsorientierung

- Unterstütze ich den Klienten durch eine lösungsorientierte Arbeitsweise?
- Rege ich die Klientin durch geeignete Fragen zum Finden eigener Lösungen an?
- Stehen mir geeignete Coachingansätze zur Verfügung? Kenne ich psychologische Konzepte, die mir helfen, den Klienten zu verstehen und zu unterstützen?

Förderung von Freude

- Habe ich mit der Klientin ausreichend über ihre Möglichkeiten zur Förderung von Freude diskutiert? Gesteht sie sich zu, diese auch zu nutzen?
- Braucht es eine Intervention, um die Klientin zu „entängstigen“?
- Ist es für diese Klientin sinnvoll, ein „worst-case“- Szenario durchzuspielen?

Selbstmanagement

- Verfügt meine Klientin über ein gutes Selbstmanagement? Müsste ich mit ihr beispielsweise eine Tagesstruktur erarbeiten?

Selbstwert

- Wie steht es um den Selbstwert des Klienten?
- Erkennt er seinen Wert trotz Stellenverlust?
- Wie stark identifiziert er sich über den Beruf?
- Gibt er sich ausserhalb der beruflichen und privaten Rollen einen Wert?

Therapie

- Braucht der Klient eine unterstützende Psychotherapie?

Gruppencoaching

- Ist das Angebot eines Gruppencoachings möglich? Unterstützt sich die Gruppe gegenseitig? Kann ich Gruppenprozesse begleiten und moderieren?

Unterstützende soziale Kontakte

- Hat der Klient unterstützende soziale Kontakte? Kann ich sie allenfalls in die Beratung einbeziehen? Wie kann die private Unterstützung stärker angestossen werden?
- Nehmen Partnerinnen oder Partner eine unterstützende Funktion ein?
- Oder ergeben sich durch die Stellensuche Spannungen und Konflikte?
- Welche Einstellungen und Interessen hat das familiäre Umfeld zur Stellensuche der Klientin?

SPEZIFISCHE UNTERSTÜTZUNGSMÖGLICHKEITEN IN DEN VERSCHIEDENEN OUTPLACEMENT - PHASEN

Spezifische Unterstützung in der *Vorbereitung der Trennung durch das Unternehmen*

- Kann ich den Kündigungsprozess des Auftraggebers beeinflussen?
- Kann ich eine Schulung dazu anbieten?
- Wie beeinflusst der Kündigungsgrund möglicherweise die Hoffnung meiner Klientin?

Spezifische Unterstützung in der Phase *Situationsanalyse und Zielsetzung*

Unterstützung der passiven Hoffnung:

Beziehungsaufbau

- Ist die Beziehung zum Auftraggeber geklärt?
- Ist für die Klientin klar, was dem Auftraggeber rückgemeldet wird und was nicht?
- Wie kann ich mit dem Klienten Vertrauen aufbauen? Habe ich ihm meine Rolle transparent dargelegt?

Trauerarbeit

- Wieviel Zeit benötigt die Klientin für Trauerarbeit?
- Wann halte ich es für sinnvoll, behutsam aus der Trauer heraus zu führen?
- Wann braucht es eine ergänzende Psychotherapie?

Unterstützung der aktiven Hoffnung:

- Räume ich Situationsanalyse und Zielsetzung eine angemessene Zeit zu?
- Sieht der Auftrag eine Situationsanalyse und Zielsetzung vor?
- Möchte die Klientin überhaupt über ihre Situation reflektieren?

Selbstreflexion

- Wie reflektiert der Klient selbst über die Kündigungsgründe? Wie schätzt er eigene Anteile und Anteile des Unternehmens ein?
- Habe ich sinnvolle Methoden zur Selbstreflexion angewandt? (Tests, Analyse der Entwicklungslinie, Feedbacks, Fremdbild, Zeichnen, Bordbuch etc.)
- Sind dem Klienten seine Stärken ausreichend bewusst?
- Gebe ich kritisches Feedback? Und in einer unterstützenden Art und Weise?
- Halte ich mögliche Schwächen des Klienten für entwickelbar? Oder kann ich die Klientin unterstützen, mit diesen Schwächen sinnvoller umzugehen?
- Führt die Selbstreflexion der Klientin auch zu einer Selbstklarheit? Oder besteht

die Gefahr eines „ruminierens“?

Selbstklarheit

- Ist sich die Klientin über ihre Stärken, Schwächen, Fähigkeiten, Interessen und Werte bewusst? Oder braucht es einen (weiteren) Anstoss zur Selbstreflexion?

Visionen

- Kann ich mit dem Klienten Visionen entwickeln?
- Habe ich Methoden, um den Klienten beim Visionieren zu unterstützen?
- Erlaubt die psychische Verfassung des Klienten überhaupt eine Entwicklung von Visionen?
- Wie konstant sind die Visionen meiner Klientin? Müssen wir eher brainstormen oder fokussieren?

Zielsetzung

- Erachte ich die beruflichen Ziele des Klienten für realistisch?
- Braucht es eine Flexibilisierung in Bezug auf die Funktion, Lohn, Mobilität etc.?
- Oder „verzettelt“ sich die Klientin mit unterschiedlichen Zielsetzungen?

Spezifische Unterstützung in der Phase der *Vorbereitung der Bewerbungskampagne*

Unterstützung der aktiven Hoffnung:

- Habe ich mit der Klientin ein ansprechendes Bewerbungsdossier erarbeitet?
- Ist der Lebenslauf anforderungsbezogen und optisch ansprechend?
- Hat die Klientin die Bedeutung von guten Motivationsbriefen verstanden? Kann sie sich in die Rolle der Lesenden versetzen und reflektieren, ob der Motivationbrief das Interesse der Lesenden weckt?
- Gestehe ich dem Klienten genügend Handlungsspielraum zu, damit er Unterlagen entwickelt, die zu ihm passen?
- Wieviel Unterstützung braucht die Klientin überhaupt im Erstellen der Unterlagen?
- Kennt der Klient die Möglichkeiten von Aktivbewerbungen?
- Verschafft sich die Klientin Informationsgespräche in Unternehmen aus der interessierenden Branche?
- Nutzt der Klient sein Netzwerk sinnvoll?

Spezifische Unterstützung in der Phase der *Durchführung der Kampagne im Arbeitsmarkt*

Unterstützung der passiven Hoffnung:

- Habe ich mit der Klientin präventiv eine Strategie entwickelt, was ihr bei Absagen gut tun würde? Kennt sie genügend Möglichkeiten zur Förderung von Freude? Weiss sie, was ihr gut tut?
- Bin ich für den Klienten erreichbar bei Absagen (Termine, telefonisch, Nachfrage per SMS etc.)?
- Kenne ich Strategien zur Förderung von Selbstwert und Selbstmanagement?

Unterstützung der aktiven Hoffnung:

- Habe ich die Absage zusammen mit dem Klienten ausreichend analysiert?
- Gibt es Ansatzpunkte für Verbesserungen? In den Bewerbungsunterlagen oder in der Selbstpräsentation bei Bewerbungsgesprächen?
- Ist eine telefonische Nachfrage nach dem Absagegrund beim entsprechenden Unternehmen sinnvoll? Möchte der Klient das?
- Braucht es eine Anpassung der angestrebten Zielfunktion, der Region oder beim Lohn?
- Wieviel Durchhaltewille zeigt die Klientin bei der Suche nach der Wunschstelle? Braucht es Alternativen?

Abbildung 5: Reflexionsfragen zur Unterstützung von Hoffnung in der Outplacement - Praxis

Nach diesen Resultaten für die Praxis, die aus der vorliegenden Arbeit gewonnen werden können, geht es im Ausblick darum, wie dieses Thema in Forschung und Praxis weiter entwickelt werden könnte.

5.4 Ausblick

Die aus den Interviews und der Literatur gewonnen Erkenntnisse dieser Arbeit können die Fragestellungen nicht abschliessend beantworten. Aus Forschungssicht müssten die Ergebnisse an einer grösseren und breiteren Stichprobe überprüft werden. Dazu würde sich beispielsweise eine quantitative Befragung eignen. In dieser könnten die Befragten explizit befragt werden, welche der in dieser Arbeit aufgezeigten Möglichkeiten sie anwenden und für wie sinnvoll sie diese halten. Ebenfalls wäre es interessant, auch Outplacement - Klienten zu befragen, was sie in ihrer Hoffnung unterstützt.

Zusätzlich könnte die Fragestellung, wie Hoffnung in Beratungssituationen unterstützt werden kann auf zusätzliche Klientengruppen ausgeweitet werden (beispielsweise auf Beratungen bei der IV oder Coachings im Auftrag von den RAVs oder Menschen in anderen Krisensituationen). Die Bedeutung von Freude für die Aufrechterhaltung von Hoffnung wurde in dieser Arbeit deutlich. Es wurden Möglichkeiten aufgezeigt, die auf tiefenpsychologischen Ansätzen beruhen. Spannend wäre es nun, auch neuere Erkenntnisse aus der Neuropsychologie hinzu zu ziehen, die aufzeigen wie Emotionen entstehen und beeinflusst werden können. Ein Ausgangspunkt dazu könnte allenfalls das Werk des französischen Psychiaters David Servan Schreiber (die neue Medizin der Emotionen, 2006) bieten. Er zeigt das Zusammenspiel von unterschiedlichen Gehirnarealen bei der Entstehung von Emotionen auf und weist auf verschiedene körperbezogene und praxisnahe

Möglichkeiten hin, welche dieses Zusammenspiel beeinflussen (beispielsweise Bewegung, Entspannungsverfahren, Akkupunktur etc.). Eventuell ergeben sich hier Möglichkeiten, die Outplacement - Klienten in ihrer Fähigkeit zu Freude und damit zur Hoffnung unterstützen könnten. In dieser Arbeit wurden ja beispielsweise das Achtsamkeitstraining erwähnt, um besser mit der Nervosität vor Bewerbungsgesprächen umgehen zu können. Allenfalls könnten dieses Verfahren und ähnliche auch genutzt werden, um positive Emotionen wie Freude und Hoffnung zu unterstützen. Ebenfalls wurde in dieser Arbeit die Bedeutung von Selbstmanagement im Outplacement erwähnt. Im Beispiel ging es darum, während einer Freistellung den Tag bewusst zu strukturieren. Es sollen bewusst Zeiten für das Aufstehen, für die Jobsuche, aber auch für freudebereitende Dinge vorgesehen werden. Und dieser Plan sollte dann auch einigermaßen konsequent durchgezogen werden, damit der Tagesrhythmus und die psychische Gesundheit aufrechterhalten werden können. Hier wäre zu prüfen, ob das Zürcher Ressourcenmodell (ZRM, Krause und Storch, 2012) als Methode zum Selbstmanagement eingesetzt werden könnte. Dabei handelt es sich um ein Selbstmanagementtraining, das unter anderem auf motivationspsychologischen, psychoanalytischen aber auch neurowissenschaftlichen Erkenntnissen beruht.

Zusammenfassend kann also gesagt werden, dass in der Arbeit wichtige Ansatzpunkte zur Förderung von Hoffnung im Outplacement aufgezeigt wurden. Diese wären nun in weiteren – allenfalls quantitativen - Forschungsarbeiten weiter zu untersuchen. Zudem wäre es spannend, in dieser Arbeit genannte Methoden wie den lösungsorientierten Beratungsansatz oder auch das ZRM gezielt mit entsprechenden Praktikern auf die Eignung für die Anwendung zur Unterstützung von Hoffnung im Outplacement zu diskutieren.

6. Literaturverzeichnis

- Adler, P. & Kwon, S. (2002). Social capital: Prospects for new concepts. *Academy of Management Review*, 27, 17-40.
- Amundson, N. & Spencer N (2014). *Action-oriented, hope-centeres career development*. Kongressbeitrag: Quebec.
- Andrzejewski, L. (2008). *Trennungs-Kultur und Mitarbeiterbindung. Kündigung fair und nachhaltig gestalten* (3., aktual. u. erw. Aufl.). Köln: Luchterland.
- Bandura, A. (1977) Self-efficacy. Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological review*, 84(2), 191-215.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy. The Exercise of Control*. New York. Freeman.
- Bandura, A. (2006). Toward a psychology of human agency. *Perspectives on Psychological Science*, 1(2), 164 – 180.
- Bandura, A. (2001). Social cognitive theory: An agentic perspective. *Annual Review of Psychology*, 52, 1-26.
- Baumgärtner, R. & Gerber-Wilk, A. (2013). *Psychologische Kündigungsverarbeitung im Outplacementprozess*. Unveröffentlichte Diplomarbeit, IAP Institut für Angewandte Psychologie: Zürich.
- Bloch, E. (1959). *Das Prinzip Hoffnung*. Suhrkamp, Frankfurt.
- Brockhaus (1969). Art. Hoffnung. In: *Brockhaus Enzyklopädie, Bd 8*. Wiesbaden: Brockhaus. 17., völlig Neubearb. Aufl. 584f.
- Camus, A. (1959, orig. franz. 1942). *Der Mythos des Sisyphos*. [Orig. franz. (1942): Le mythe de Sisyphe]. Reinbeck b.H. Rowohlt.
- De Shazer, S. (1990). *Wege der erfolgreichen Kurztherapie*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Erikson, E.H. (1988). *Der vollständige Lebenszyklus*. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Ertelt, B.-J., Schulz, W.E. (2002). *Handbuch Beratungskompetenz. Mit Übungen zur Entwicklung von Beratungsfertigkeiten in Bildung und Beruf*. Leonberg: Rosenberger Fachverlag.
- Farran, C.J., Herth, K.A. & Popovich, J.M. (1999). *Hoffnung und Hoffnungslosigkeit. Konzepte für die Pflegeforschung und Praxis*. Wiesbaden: Ullstein.

- Flanagan, J.C. (1954). The critical incident technique. *Psychological Bulletin*, 54, 327 – 358.
- Fromm, E. (1986a). *Die Revolution der Hoffnung. Für eine Humanisierung der Technik*, Gesamtausgabe Bd. IV. München: dtv.
- Krause, F. & Storch, M. (2002). *Selbstmanagement – ressourcenorientiert. Grundlagen und Trainingsmanual für die Arbeit mit dem Zürcher Ressourcen Modell, ZRM®*. Bern: Huber.
- Gasteiger, R.M. (2014). *Laufbahnentwicklung und –beratung*. Bern: Hogrefe.
- Hall, D .T. (1976). *Careers in organisations*. Glenview, IL: Scott, Foresman.
- Hall, D.T. (1996). Protean careers in the 21st century. *Academy of Management Executive*, 10(4), 8-16.
- Heizmann, S. (2003). *Outplacement. Die Praxis der integrierten Beratung*. Bern: Hans Huber.
- Hirschi, A. (26.06.2014). *Laufbahntheorien I*. (Skript MAS Berufs-, Studien- und Laufbahnberatung 2013H). Zürich: ZHAW IAP.
- 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. (2010). Career Services zur Steigerung von Karriere-Ressourcen. *Das Hochschulwesen*,6, 193-197.
- Hobfoll, S.E. (2002). Social and psychological resources and adaptation. *Review of General Psychology*, 6, 307 – 324. doi: 10.1037/1089-2680.6.4.307.
- Holland, J.L. (1997). *Making vocational choices: A theory of vocational personalities and work environments* (3rd ed). Odessa, FL: Psychological Assessment Resources.
- Jung, C.G. (1976). Zur Psychologie des Kinderarchetypus. In Jung-Merker, L, Rüb, E. & Zander, L (Hrsg.) *Gesammelte Werke*. Walter: Olten.
- Kast, V. (2013). *Freude, Inspiration, Hoffnung*. Patmos: Ostfildern.
- Kast, V. (2012). *Zuversicht – Wege aus der Resignation*. Herder: Freiburg im Breisgau.
- Kübler-Ross, E. (2001). *Interviews mit Sterbenden*. München: Droemer-Knaur.
- Lohaus, D. (2010). *Outplacement. Praxis der Personalpsychologie*. Göttingen: Hogrefe.

- Mayring, P. (2002). *Einführung in die qualitative Sozialforschung* (5., überarb. und neu ausgestattete Aufl.). Weinheim: Beltz.
- Mitchell, L.K. & Krumboltz, J.D. (1994). Die berufliche Entscheidungsfindung als sozialer Lernprozess: Krumboltz' Theorie. In D. Brown & L. Brooks (Hrsg.) *Karriere-Entwicklung* (2. Aufl., S.157 – 210). Stuttgart: Klett-Cotta.
- Moltmann, J. (1997b, orig. 1964). *Theologie der Hoffnung. Untersuchungen zur Begründung und zu den Konsequenzen einer christlichen Eschatologie*. München: Kaiser.
- 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.
- Niles, S.G., Amundson, N.E. & Neault, R.A. (2010). *Career flow: A hope-centered approach to career development*. Boston, MA: Pearson Education.
- Niles, S. G. & Trusty, J. (2012). *Creative Approaches to Career Development: Using the Hope-Centered Career Model to Achieve Social Justice, Prosperity, and Sustainable Employment in the 21st Century*. Presented at the IAEVG Conference, Mannheim, Germany.
- Niles, S.G., Yoon, H.J., Balin, E. & Amundson, N.E (2010). Using a hope-centered model of career development in challenging times. *Turkish Psychological Counseling and Guidance Journal*, 4(34), 101-108.
- Sartre, J.P. (1946). *L'existentialisme est un humanisme*. Paris (Galimard).
- Scheiwiler, P. (2013). Ein träger Markt wird zum Wandel gezwungen. *HR Today*, Juli/August 2013.
- Schreiber, M. (2014). *Laufbahntheorien II* (Skript MAS Berufs-, Studien- und Laufbahnberatung 2013H). Zürich: ZHAW IAP.
- Servant Schreiber, D. (2006). *Die neue Medizin der Emotionen*. München: Goldmann
- Snyder, C.R. (2002). Hope theory: Rainbows in the mind. *Psychological Inquiry*, 13, 249-275.
- Super, D.D. (1994). Der Lebenszeit-, Lebensraumansatz der Laufbahnentwicklung. In D. Brown & L. Brooks (Hrsg.), *Karriere-Entwicklung* (2. Aufl., S. 211-280).
- Tobler, S. (2004). *Arbeitslose beraten unter Perspektiven der Hoffnung. Lösungsorientierte Kurzberatung in beruflichen Übergangsprozessen*. Kohlhammer: Stuttgart.

- Tobler, S. (2012). *Neuanfänge - Veränderungen wagen und gewinnen*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Ulich, D. (1984). Psychologie der Hoffnung. In: *Zeitschrift für personenzentrierte Psychologie und Psychotherapie* 3, 375-385.
- Weibel, C. (2014). *Outplacement Beratung. Konzept für eine Weiterentwicklung des IAP Beratungsangebotes*. Masterarbeit. Institut für Angewandte Psychologie IAP: Zürich.

7. Anhang

	Seite
Anhang A: Interviewleitfaden	67
Anhang B: Kategoriensystem	70
Anhang C: Selbständigkeits- und Herausgabeerklärung	83

Anhang A

Interviewleitfaden Masterarbeit Marianne Rust

Hoffnung im Outplacement - Prozess

Einstieg ins Interview

- Gegenseitiges Vorstellen der Gesprächsteilnehmer
- Begrüssung und Dank für die Bereitschaft zum Interview
- Ziel dieses Interviews (Inhalt der MAS-Arbeit)
- Ablauf mit Themen des Interviews und Zeitrahmen des Interviews (45 Min)
- In welchen Phasen (Vorbereitung der Trennung, Trennungsverarbeitung, Vorbereitung des Eintrittes in Arbeitsmarkt, Bewerben, Einstieg in neue Stelle) begleiten Sie Klienten im Outplacement - Prozess? -> Phasen von Heinzmann (2003) aufzeigen-> allenfalls nur ein Teil der Fragen stellen, falls nicht ganzer Prozess zum Angebot der Organisation gehört.
- Tonbandaufzeichnung für Transskription
- Zusicherung von Anonymität und Diskretion (allfällige Zitate aus dem Interview werden mit Code versehen)
- Möchte das Unternehmen in MAS-Arbeit erwähnt werden?

Durchführung des Interviews

Thema	Leitfragen	Mögliche Vertiefungsfragen
Einstieg	<ul style="list-style-type: none"> • Was kommt Ihnen spontan zum Thema Hoffnung in den Sinn? • Welche Bedeutung hat Hoffnung für Sie im Outplacement Prozess? • Mit welchen Strategien, Beratungs- und Coachingmethoden oder ähnlichem arbeiten Sie generell? Welche davon halten Sie für besonders geeignet zur Stärkung von Hoffnung? • Welche persönlichen Eigenschaften von Beratenden finden Sie besonders wichtig, damit die Hoffnung von Klienten gestärkt werden kann? 	<ul style="list-style-type: none"> • Ist Hoffnung für Sie eher eine „passive“ Haltung (Vertrauen auf das Glück) oder ein proaktive, zielorientierte Haltung? • Können Sie Beratungsbeispiele nennen, in denen Hoffnung eine zentrale Rolle spielte? • Setzen Sie beispielsweise Bilder, Metaphern, Erzählungen oder ähnliches ein? • Gibt es Strategien, welche Klienten auch für sich anwenden können („Hausaufgaben“)? • Rolle der eigenen Hoffnung und Zuversicht? Eher enthusiastische oder nüchterne Ausstrahlung? Rolle von Erfahrung und Alter des Beraters? <p>In welcher Form bringen Klienten das Thema Hoffnung von sich aus in die Beratung ein?</p> <ul style="list-style-type: none"> • z.B. Sinnfragen? Gefühle von

		Verzweiflung, Ängsten, spirituelle Fragen etc.
Vorbereitung der Trennung	<ul style="list-style-type: none"> • Beobachten Sie einen Zusammenhang zwischen dem Kündigungsgrund und der Hoffnung des Klienten? • Was finden Sie beim Kündigungsgespräch durch das auftraggebende Unternehmen besonders wichtig, damit die Hoffnung beibehalten werden kann? 	<ul style="list-style-type: none"> • Reorganisation, Entlassung aus wirtschaftlichen Gründen, persönliche Gründe, ist Klient als einziger von Kündigung betroffen oder eine ganze Gruppe?
Situationsanalyse und Zielsetzung	<ul style="list-style-type: none"> • Was finden Sie bei der Aufarbeitung der Trennung besonders wichtig, damit die Hoffnung unterstützt werden kann? • Welche Ressourcen von Klienten erachten Sie als besonders wichtig im Zusammenhang mit Hoffnung? - > Modell der Karriere-Ressourcen nach Hirschi zeigen? • Gibt es weitere Ressourcen, die Sie in Bezug auf Hoffnung wichtig finden? • Wie gehen Sie vor, wenn Sie die Ressourcen, die Ihnen besonders wichtig erscheinen, stärken wollen? • Welche Rolle spielen ihrer Meinung nach Selbstreflexion und Selbstklarheit für die Hoffnung auf eine erfolgreiche Stellensuche? • Inwieweit kann aus ihrer Sicht die Auseinandersetzung mit dem bisherigen Lebenslauf die Hoffnung stärken? • Verwenden Sie bestimmte Methoden, um die Selbstreflexion, Selbstklarheit oder die Auseinandersetzung mit dem bisherigen Lebenslauf zu fördern? • Welchen Einfluss haben Ihrer 	<ul style="list-style-type: none"> • Welche Rolle spielen für Sie beispielsweise Trauerarbeit, Umgang mit Wut oder Enttäuschung? • Stärken? Schwächen? Was will ich? Welche Möglichkeiten habe ich? Etc. • Bisher erworbene Kompetenzen? Früherer Umgang mit Krisen? „Krisenerprobtheit“ der Klienten? • z.B. Tests? kreative Methoden? Lebenslinie zeichnen? Arbeit mit Bildern etc.? • Wie gross erleben Sie die Bereitschaft von Klienten, sich auf solche Prozesse einzulassen?

	<p>Meinung nach Visionen und Zukunftsvorstellung auf die Hoffnung? Mit welchen Methoden erarbeiten Sie allenfalls solche Visionen?</p>	
Vorbereitung Bewerbungskampagne	<ul style="list-style-type: none"> • Wie unterstützen Sie die Hoffnung in dieser Vorbereitungsphase? 	<ul style="list-style-type: none"> • z.B. beim Erstellen von Bewerbungsdossier, beim Besprechen von möglichen Zugängen zum Arbeitsmarkt (Networking, Aktivbewerbungen, Stelleninserate etc.)
Bewerbungsphase	<ul style="list-style-type: none"> • Wie unterstützen Sie die Hoffnung nach Absagen? • Wie unterstützen Sie die Hoffnung, wenn die Situation im Moment nicht weiter beeinflusst werden kann? 	<ul style="list-style-type: none"> • Warten auf eine Reaktion nach der Einreichung von Bewerbungsunterlagen? Warten auf eine Antwort nach Bewerbungsgesprächen?

Anhang B: Kategoriensystem

Ueberkat.	Kategorien	Subkategorien	Definition / Kodierregeln	Ankerbeispiele
Verständnis von Hoffnung (H)	H1_Grundlegendes Thema	H1a_Grundlegend allgemein H1b_Grundlegend spezifisch im Outplacement	Hoffnung als grundlegendes Lebensthema Hoffnung als grundlegendes Thema im Outplacement	Hoffnung gehört zum Leben. Ohne Hoffnung kann der Mensch nicht existieren. (P1, S.1.). Also, es ist auch essenziell für eine erfolgreiche Stellenfindung. Es ist ein Punkt, der entscheidend ist und an dem man im Outplacement arbeitet, dass die Leute die Hoffnung behalten können. (P1, S.1.).
	H2_Aспект der Zukunft	H2a_Hoffnung als Zukunftsperspektive H2b_Hoffnung ohne Perspektive	Hoffnung in eine gute Zukunft Hoffnungsvoll weitermachen, trotz momentanem Fehlen einer konkreten Perspektive	Wenn man das Gefühl hat zum aktuellen Zeitpunkt, die Zukunft auch wahrzunehmen und den richtigen Weg zu finden. (P6, S1). Hoffnung ist auch, wenn die Situation schwierig ist und man nicht unbedingt den Sinn sieht von Aktionen, die man einleiten könnte, dass man es trotzdem macht. (P3, S.1.)
	H3_Aktiv/passiv	H3a_aktiv HK3b_passiv	Aktiver Aspekt der Hoffnung betont Passiver Aspekt der Hoffnung betont	Es ist eher eine aktive Sache, es hat einen starken aktiven Anteil. (P6, S1). Hoffnung im Passiven ist für mich eher ein Gebet oder so. Da muss man nicht mal gross gläubig sein. Aber wo ich mich mit mir selbst abfinde, das spiele ich tagtäglich durch. Was ich mir so innerlich wünsche im Zusammenhang mit Glaube und Hoffnung. (P4, S.2).
		H3c_aktiv und passiv	Betonung, dass es aktive und passive Aspekte der Hoffnung braucht.	Beides hat seine Wichtigkeit. Das eine ist das Loslassen können, das andere ist das anpacken. Ich persönlich finde beides zentral für die Hoffnung. (P2, S1).

Ueber kat.	Kategorien	Subkategorien	Definition / Kodierregeln	Ankerbeispiele
Förderung von aktiver Hoffnung (A)				
Arbeit an Laufbahnressourcen	<p>R1_Selbst-reflexion (Themen)</p> <p>R1_Selbst-reflexion (Bedingungen)</p>	<p>R1a_Stärken</p> <p>R1b_Schwächen</p> <p>R1c_Werte</p> <p>R1d_Selbstklarheit</p> <p>R1e_Disposition entwickelbar</p> <p>R1f_Disposition entwickelbar nicht</p>	<p>Stärken betonen</p> <p>Über Schwächen reflektieren</p> <p>Über eigene Werte reflektieren</p> <p>Reflexion muss zu Selbstklarheit führen</p> <p>Annahme, dass dispositionelle Schwächen auch entwickelbar sind</p> <p>Annahme, dass dispositionelle Schwächen nicht entwickelbar sind</p>	<p>Die Stärken, die kann man nicht genug betonen. Also „wo bin ich gut, sowohl fachlich als auch in den Softskills“. (P1, S.10).</p> <p>Die Person weiss es insgeheim immer. Man weiss, wann man nicht kompetent genug war, man weiss wann es Konflikte gab. Manchmal weiss man es nicht bewusst und ich denke der Outplacementprozess ist auch wichtig, dass es bewusst wird (P3, S4).</p> <p>Werte sind extrem wichtig, auch in der Phase der Diagnostik. Es kann sich wirklich auch verändern und die Trennung von einem alten Arbeitgeber bietet auch die Möglichkeit, sich mit den wichtigen Werten zu konfrontieren. Was ist wirklich wichtig für mich? (P3, S8).</p> <p>..... also ich glaube Selbstreflexion macht dann Sinn, wenn es zu Selbstklarheit führt. Sonst ist es eine grosse Gefahr, dass es... dass man wirklich die Hoffnung sogar verliert. (P2, S.8).</p> <p>Es ist die Grundvoraussetzung, dass sie das überhaupt verändern wollen. Dass man schaut, wo und welche kleinen Schritte kann ich machen. So kleine Sachen, sonst sind sie dann überfordert. Beispielsweise bei Leuten, die es allen recht machen wollen, dass sie versuchen einmal nicht gerade ja zu sagen, wenn sie jemand etwas fragt. (P1, S.13).</p> <p>Die Meinung wäre ja, dass wenn ich weiss, woran es lag bei der Kündigung, dass ich es dann angehen kann. Ich bin aber nicht sicher, dass das so ist. Zum Teil sind es halt auch Sachen, wo man das Gefühl hat, die kann ich gar nicht ändern. (P2, S.4).</p>

Ueberkat	Kategorien	Subkategorien	Definition / Kodierregeln	Ankerbeispiele	
Förderung von aktiver Hoffnung (A) (Fortsetzung)					
Arbeit an Laufbahnressourcen	R1_Selbstreflexion (Bedingungen)	R1g_externe förderlich	Attribution	Grund für Kündigung ausserhalb eigener Person suchen förderlich für Hoffnung.	<p>Die Leute können es auch besser aufnehmen, wenn sie wissen, dass es nicht an ihrer Arbeit liegt. Wenn man kommuniziert, falls das der Fall ist, dass man sehr zufrieden mit der Arbeit ist, aber es ist halt jetzt eine Umstrukturierung. Beispielsweise dass die ganze IT nach Spanien verlegt wurde. (P1, S.5).</p> <p>Selbst wenn es nur die Reorg ist, dann muss das nicht hoffnungsfördernd sein. Es kann ja sein, dass es eine Reorg ist und dann beispielsweise all die Bereiche gar nicht mehr in der Schweiz sind, obwohl ich dann sagen kann, dass es nichts mit mir zu tun hat. (P2, S.4).</p> <p>Wichtig ist, dass die Selbstreflexion angeregt wird. Ich würde sagen, dass Mitarbeitende, die länger im XY sind, mache ich die Hypothese, dass 99% von ihnen mangelnde Selbstreflexion haben. Die sehen sich einfach nicht. Die sehen nie, wie sie vom Umfeld gesehen werden. (P4, S.9).</p> <p>Dort eignet sich die Entwicklungslinie perfekt, in dem man schaut, was habe ich bis jetzt gemacht, wie habe ich schwierige Situationen überwunden. (P2, S.7).</p> <p>Ja, ich brauche oft das Kompetenzenmodell. Mit Fach-, Methoden- und Sozialkompetenzen. Meistens lasse ich sie zuerst das „wer bin ich, was kann ich, was will ich“ erarbeiten und entwickle dann daraus, eine Stärken und Schwächenanalyse. (P5, S.6).</p> <p>Aber dass man ihnen auch gewisse Dinge sagt, die nicht angenehm sind. Das gehört auch zum Prozess. Das kann beispielsweise sein, dass jemand schmutzelig angezogen ist oder riecht. Das sind dann so heikle Themen, wo ich mich verpflichtet fühle, diese anzusprechen. Nicht gerade am Anfang, aber spätestens vor Interviews. (P1, S.4).</p>
		R1h_externe hinderlich	Attribution	Grund für Scheitern ausserhalb eigener Person suchen hinderlich für Hoffnung.	
	R1_Selbstreflexion (Methoden)	R1i_Selbstreflexion allgemein	anregen	Selbstreflexion anregen, ohne Nennung einer bestimmten Methode	
		R1j_Auseinandersetzung mit Vergangenheit	mit	Auseinandersetzung mit Lebenslauf, Entwicklungslinie etc.	
		R1k_Kompetenzbilanz		Bilanz zu verschiedenen Kompetenzen	
		R1l_Feedbacks Beratende	durch	Beratende geben konstruktives Feedback	

Ueberkat	Kategorien	Subkategorien	Definition / Kodierregeln	Ankerbeispiele
Förderung von aktiver Hoffnung (A) (Fortsetzung)				
Arbeit an Laufbahnressourcen	R1_Selbst-reflexion (Methoden, Fortsetzung)	R1m_Tests R1n_Fremdbild R1o_Zeichnen R1p_Bordbuch	Erwähnung von Tests oder Fragebogen Einholen eines Fremdbildes Reflexion über eigene Situation mit Zeichnen Reflexion in Bordbuch	Tests (P2, S.10). Manchmal mache ich ein Fremdfeedback, zum Beispiel mit einem früheren Arbeitskollegen, der den BIP ausfüllt (P1, S.12). Also zeichnen... häufig wenn ich merke, dass jemand kreativ ist, dass ich dann so spontan, so niederschwellig sage, also wenn sie Lust haben, können sie auch einfach ihre Situation zeichnen. (P2, S.10). Ich gab schon ein Bordbuch zum Führen. Beispielsweise um bestimmte Denk- und Verhaltensmuster umzupolen. Das Bordbuch trägt man immer bei sich und schreibt es auf. Wenn man es aufschreibt, unmittelbar nachdem man es erlebt hat, ist es in den Sitzungen präsenter. (P6, S.2).
	R2_Selbstklarheit	R2a_Selbstklarheit	Die Bedeutung von Selbstklarheit für Hoffnung wird beschrieben	Die Basis ist Selbstklarheit, das kommt gerade zuerst. Wissen, was ich machen kann, was ich bin, was ich als Ressourcen habe und auch zu wissen, dass ich wirksam bin und gegen Aussen gehen kann. (P3, S.6).
	R3_Visionen	R3a_Visionen allgemein R3b_Visionen begleiten	Die Bedeutung von Visionen für Hoffnung wird betont Betonung, dass der Prozess beim Entstehen von Visionen begleitet werden muss.	Ich denke, sich zu positionieren, zu sagen, ich will das und das in meinem Leben und in meinem Beruf, das gibt eine Ausstrahlung. Und diese Ausstrahlung kommt von dieser Vision und von dem, was man will. Wenn das mal klar ist, denke ich, kommt man auch zum Ziel. (P3, S.9). Und sonst, wenn es jemand nicht schafft mit den Visionen, dann einfach gemeinsam. Also mir ist es ein paar Mal passiert, die Leute zu überfordern. Also wenn man sagt, also suchen sie sich auf das nächste Mal ein paar Firmen und dann kommen sie mit nichts und dann muss es gemeinsam macht und den Prozess führt, was interessiert sie jetzt. (P2, S.10).
	R4_Ziele	R4a_Ziele_allgemein	Die Bedeutung von konkreten Zielen für Hoffnung wird betont.	Das ist extrem wichtig. Das ist eine Phase, die man haben muss, ohne Ziel kann man kein Netzwerk bilden, man kann keine Hoffnung haben, wenn man nicht weiss, was man will. (P3, S.9).

Ueberkat	Kategorien	Subkategorien	Definition / Kodierregeln	Ankerbeispiele
Förderung von aktiver Hoffnung (A) (Fortsetzung)				
Arbeit an Laufbahnressourcen	R4_Ziele (Fortsetzung)	R4a_ein klares Ziel	Eher Entwicklung eines klaren Zieles ist wichtig für Hoffnung	<p>Ich finde das eine schwierige Frage, gerade auch für das Outplacement. Und zwar deswegen, weil Plan B auch dazu führen kann, dass ich Plan A nicht mit vollem Elan umsetze. (P2, S.6).</p> <p>Ich bin ein absoluter Verfechter von Flexibilität. Ein Ziel darf nicht allzu strikt sein, es muss ein Zielhorizont sein. Auch Flexibilität in der Tätigkeit muss gross sein. Dann haben die Leute auch mehr Chancen. Die Flexibilität versuche ich immer auszuweiten. Die Zielklarheit darf nicht allzu eng sein, sondern weit. (P6, S.5).</p> <p>Manchmal gibt es Outplacements von einem Jahr, dann haben sie Zeit. Dann frage ich sie, bis wann sie herausgefunden haben wollen, in welche Richtung es gehen soll. Ist das jetzt in vier Monaten oder fünf Monaten oder so? Aber einfach, dass es konkret festgelegt ist, dass sie wie so einen Kompass haben. (P1, S9).</p>
		R4b_flexibles Ziel	Betonung, dass Ziele nicht zu eng gesteckt sein dürfen.	
		R4b_zeitliches Ziel	Zeitlich terminierte Ziele können Hoffnung fördern	
	R5_Umsetzung	R5a_Bewerbungsdossier allgemein	Erwähnung eines guten Bewerbungsdossiers für die Umsetzung	<p>Ich mache die Erfahrung, dass wenn sie dann Mal die Bewerbungsunterlagen zusammen haben... oft haben sie ja keine aktuellen Unterlagen, wenn sie länger am gleichen Ort waren, dann braucht es Zeit, vielleicht eine Frustphase, dann fehlt vielleicht wieder ein Zeugnis. Aber wenn sie dann alles zusammenhaben und es eine gute Falle macht, dann gibt das auch wieder Schub und Hoffnung. (P5, S.8).</p> <p>Manchmal machen sie halt nur so tabellarische Lebensläufe, aber sie sollten wirklich auch beschreiben, was sie an diesen Stellen gemacht haben und den Lebenslauf auch anpassen je nach Stellenprofil. (P1, S.13).</p> <p>Dass man den Lebenslauf auch gerne liest und findet, „hey das ist der Hammer. Das kommt gepflegt daher und leuchtet gerade und fesselt.“ Wenn es dann so gut ist, muss man das der Person auch mitteilen, dass es jetzt super ist.“ Da punkten wir mit diesem Lebenslauf“. (P4, S.11).</p> <p>Dass es von ihr kommt, ein guter CV ist nicht das, was klassisch funktioniert, sondern das was, was von der Person selber aufgebaut wurde. (P3, S.9).</p>
		R5b_Lebenslauf anforderungsbezogen	Erwähnung, dass Lebenslauf auf Anforderungen der Stelle bezogen sein muss	
		R5c_Lebenslauf sorgfältig	Betonung, dass Lebenslauf sorgfältig gemacht werden muss	
		R5d_Lebenslauf persönlich	Betonung, dass Lebenslauf für Klienten	

Ueberkat	Kategorien	Subkategorien	Definition / Kodierregeln	Ankerbeispiele
Förderung von aktiver Hoffnung (A) (Fortsetzung)				
Arbeit an Laufbahnressourcen	R5_Umsetzung (Fortsetzung)	R5e_überzeugender Motivationsbrief R5f_Selbstpräsentation R5g_Aktivbewerbung R5h_Analyse von Absagen R5i_Keine Analyse von Absagen R5j_Vorgehen zur Analyse von Absagen	Positiver, überzeugender Motivationsbrief Vorstellungsgespräch und Selbstpräsentation üben Aktivbewerbungen fördern Analyse von Absagegründen kann Hoffnung fördern Analyse von Absagegründen trägt nicht zu Hoffnung bei Angaben, wie bei der Analyse von Absagen vorgegangen wird	<p>Das andere ist das Motivationsschreiben, dass man nicht schreibt, „ja weil ich meine Stelle verloren habe, bewerbe ich mich jetzt bei Ihnen“. Da muss man darauf hinweisen, dass man so einfach gerade weg ist. Das sind Erfahrungen, die wir gemacht haben....so kommt es knapp daher, macht eine gute Falle und ist für den Leser angenehm zu lesen. Das packt ihn wie ein Roman.(P4, S.11).</p> <p>Auch Selbstpräsentation, dann gewinnen sie an Sicherheit und das nährt die Hoffnung auch wieder.(P5, S.9).</p> <p>Ja, dass sie sich genau überlegen, in welcher Firma sie schon immer gerne gearbeitet hätten für eine Aktivbewerbung. Gewisse haben eine Idealfirma, dass sie sich gut erkundigen und dann auf Grund von dem sich überlegen, was die vielleicht suchen und wo ihr Wissen für diese Firma nützlich sein könnte.(P1, S.14).</p> <p>Zuletzt lacht man, weil es das nächste Mal besser gehen wird. Die Analyse ist wichtig, was habe ich gut gemacht, was habe ich weniger gut gemacht? (P3, S.11).</p> <p>Aber am Schluss ist es halt trotzdem „ja es tut uns leid, es war super, aber jemand anderes war noch besser“. Mit dem kann man nicht viel anfangen. Weil die Information sehr diffus ist. Wenn möglich war es noch das Geschlecht oder eine interne Person.... der Klassiker. (P2,S.14).</p> <p>Man bespricht, wie es war, was die Fragen waren, „was hast du geantwortet, weshalb, was hättest du anders machen können? Was war extrem gut? Warum? Aha, vielleicht mache ich das nächste Mal, das und das noch anders“. Dort die Person auch selber analysieren lassen.(P3, S.12).</p>

Ueberkat	Kategorien	Subkategorien	Definition / Kodierregeln	Ankerbeispiele
Förderung von aktiver Hoffnung (A) (Fortsetzung)				
Arbeit an Laufbahnressourcen	R5_Umsetzung (Fortsetzung)	R5k_Anruf bei Absage immer R5l_Anruf bei Absage nach Bedarf	Immer eine telefonische Anfrage nach Absagegrund Anruf nur bei Bedarf	Bei uns in der Beratung müssen sie jedes Mal nach Gründen für eine Absage fragen. Das ist ja der ganze Prozess, du bewirbst dich. Du schickst nicht einfach die Unterlagen, sondern machst zuerst ein Telefon mit zwei, drei schlaun Fragen, die wir hier besprechen. Dann wird die Bewerbung geschickt. Und wenn es eine Absage gibt, dann machen wir immer ein Telefon. (P6, S.8). Aber nicht immer. Nur wenn sie es nicht verstehen, dann schon. Ich denke, man muss nicht immer telefonisch nach den Gründen fragen. Das macht man momentan fast zu viel und einige Unternehmen haben fast genug davon. Deshalb würde ich das nicht systematisch empfehlen. Manchmal kommt das nachher... wenn die Analyse nicht klar ist, wenn es einem nicht klar wird, was der Absagegrund war... dann sollte man vielleicht anrufen, um es zu verstehen. (P3, S.12).
	R6_Anpassungsfähigkeit	R6a_Anpassungsfähigkeit	Hoffnung steigern durch Anpassungsfähigkeit	Dann muss man schauen, ob es noch andere Perspektiven gibt, wenn man 3-4 Mal einfach abgeschifft ist, wenn die Qualifikationen einfach nicht genügen. Müssen wir uns mit bescheideneren Perspektiven auseinander setzen oder mit einer anderen Funktion. Was gäbe es da noch? Dass man auch dort wieder Hoffnung wecken kann. (P4, S.12).
Arbeit an Karriere-Ressourcen	R7_soziale Ressourcen	R7a_Netzwerk Quelle Klient R7b_Netzwerk Quelle_Outplacement Anbieter R7c_Netzwerk Quelle Social_Media	Klienten eigene Kontakte aufzählen lassen Netzwerk des Outplacement Anbieters zur Verfügung stellen Social Media zur Netzwerk Erweiterung nutzen	Netzwerkarbeit, einfach Mal aufschreiben. (P2, S. 5). Hier bei XY geben wir Kontakte, wenn wir können. Jeder, der Coaches, kann Kontakte geben, die er kennt. Je nach Profil geben wir auch Kontakte, nimm doch Mal mit dem Kontakt auf oder mit dem oder diesem. (P3, S. 8). Nein, ich denke, der ganze Prozess mit überlegen was ich bin und wohin ich will, führt zu Firmen, zu denen ich will. Wenn das klar ist... dann kann man von Mitteln sprechen wie LinkedIn oder sozialen Netzwerken, die man auch brauchen kann, um einen Erstkontakt herzustellen. (P3, S. 8).

Ueberkat	Kategorien	Subkategorien	Definition / Kodierregeln	Ankerbeispiele
Förderung von aktiver Hoffnung (A) (Fortsetzung)				
Arbeit an Karriere-Ressourcen	R7_sociale Ressourcen (Fortsetzung)	R7_d Netzwerk_Methode Kontakte pflegen R7_e Netzwerk Methode Kontakte informieren R7_f Netzwerk Methode anderes R7_g Bedeutung des Netzwerks	Netzwerk aktiv pflegen Netzwerk aktiv um Unterstützung bitten Netzwerk, um an Informationen zu kommen Betonung des Netzwerks für Hoffnung	<p>Einfach das Netzwerk pflegen, viele bereuen es, dass sie das Netzwerk nicht als sie noch eine Stelle hatte, mehr gepflegt haben. Es ist natürlich schwieriger, das Netzwerk erst aufzuwärmen wenn man keine Stelle hat. Viele haben dann schon Hemmungen. Ich sage halt dann auch, dass sie es klar kommunizieren sollen, nicht nur so versteckt. (P1, S.10). Also, manchmal braucht es eine Strategie, dass man sagt, das sei jetzt nicht einfach so ein Treffen unter Kollegen, sondern „ich möchte etwas platzieren“. (P2, S.10).</p> <p>Dass sie sich beschränken und nur an die Leute denken, die einen Job für sie haben könnten. Und vielen fällt es schwer, einen Schritt zurück zu gehen und zu überlegen, wer denn Informationen hat, die interessant sein könnten für mich. Und sich vom Hamsterrad lösen. „ich suche einen Job und wer hat einen Job für mich“. Das ist dann meistens ein Hoffnungszerstörer. (P5, S.6).</p> <p>Arbeite sehr viel an Netzwerk, weil das das A&O ist. Weil die meisten Stellen, also 80% der Stellen gehen über das Netzwerk, nur 20% werden ausgeschrieben. (P1, S. 7).</p>
	R8_Psychologische Ressourcen	R8_Selbstwirksamkeit	Förderung der Selbstwirksamkeit	<p>Dort eignet sich die Entwicklungslinie perfekt, in dem man schaut, „was habe ich bis jetzt gemacht, wie habe ich schwierige Situationen überwunden“. Und dass man die Ressourcen, die einem früher genutzt haben, dass man die jetzt auch aktiviert. (P2, S.7)</p>
	R9_Humanressourcen	R9_Fachkenntnisse	Förderung von Fachkenntnissen, um Chancen auf Arbeitsmarkt zu erhöhen.	<p>Aber ein Stellenverlust trifft meistens die, die sich in den letzten 20,30 Jahren nie weitergebildet haben. Die müssen dann lernen, wieder die Schulbank zu drücken oder eine Weiterbildung zu machen. (P4, S.9).</p>

Ueberkat	Kategorien	Subkategorien	Definition / Kodierregeln	Ankerbeispiele
Unterstützung von passiver Hoffnung				
Kompetenz der Beraterin	PH1_Beziehungsgestaltung	PH1a_Für jemanden da sein	Hoffnung unterstützen durch Präsenz der Beratungsperson	<p>Oder wenn man die Personen nicht bei sich hat, ein kurzes SMS oder Mail schreiben. Das ist wenig Zeit, die man aufwendet, aber die Effizienz ist hoch, wirklich. Es ist dann noch jemand da, man ist nicht alleine. (P3, S.12).</p> <p>Dass Vertrauen zwischen mir und dem Klienten aufgebaut werden kann, dass man sehr ehrlich sein kann. Im Erstgespräch sind sie meistens noch sehr misstrauisch, nicht alle, aber gewisse schon, weil sie meine Rolle noch nicht so kennen. Aber mit der Zeit baut sich eine intensive berufliche Beziehung auf mit Vertrauen. (P1, S.6).</p> <p>Nicht dich selber.... du darst kein Ego haben, du darst selber nicht unbedingt zu einer Lösng kommen wollen. Die eigenen Ziele... das Mandat des Auftraggebers nach einer Eingliederung nicht immer präsent haben. Und man muss sich auch von dem lösen, wenn man von der Person ist, sonst stresst man sich und die andere Person. Kein Druck aufbauen.(P3, S.3).</p>
		PH1b_Vertrauen aufbauen	Durch Vertrauen zur Beratungsperson wird Hoffnung „ins Leben“ gestärkt	
		PH1c_Druck wegnehmen	Druck wegnehmen und so Hoffnung ins Leben fördern	
	PH2_eigene Haltung zur Hoffnung	PH2a_Eigenes Energiemanagement	Sorgsamer Umgang mit eigener Energie, um Hoffnung ausstrahlen zu können	<p>Ich merke das bei mir selber auch. Wenn ich zynisch werde, dann muss ich hinschauen. Wenn bin ich leer bin und so wenig geht, keinen Antrieb habe und so müde bin, dann muss ich hinschauen. Hoffnung hat auch viel mit dem Glauben an sich selber zu tun. Wenn der Glaube an mich selber nicht da ist, kann ich keine Hoffnung ausstrahlen. Dann muss ich schauen, wie ich selber im Gleichgewicht bleibe. (P4, S.5).</p>
	PH2b_nicht wertende Haltung	Durch eigene, wertschätzende Haltung die Hoffnung des Klienten unterstützen	<p>Kein Werturteil, wenn man an die Person herangeht. Alle negativen Informationen auslassen und nur in der Beziehung sein. Das ist für mich enorm wichtig. Weil dann sieht mein Gegenüber wirklich „ok diese Person glaubt an mich“. Das ist auch eine Einstellung von uns hier, kein Werturteil. (P4, S.1).</p>	
	PH2c_eigene Nüchternheit	Eigene nüchterne Haltung in Situationen, die nicht beeinflussbar sind	<p>Einfach mehr beruhigen. Aber nicht zusätzlich auch noch Hoffnung machen. Wenn man Hoffnung macht und es gibt dann trotzdem eine Absage, dann hapert es dann am Glauben und Vertrauen. Dann wird man als Berater fast ein wenig unglaubwürdig. Man muss das schon realistisch sehen. Geduld kann auch eine Eigenschaft sein. (P4, S.13).</p>	

Ueberkat	Kategorien	Subkategorien	Definition / Kodierregeln	Ankerbeispiele
Unterstützung von passiver Hoffnung				
Kompetenz der Beraterin	PH3_Ausbildung der Beratungsperson	PH3a_Psychologische Ausbildung	Psychologische Konzepte und Methoden im Hintergrund, um Klienten situationsangepasst unterstützen zu können	Eine gute Ausbildung! Ich hasse es wenn... Es gibt immer Leute auf dem Markt, die haben einmal irgendeinen Kurs in Psychologie gemacht. Viele sind Betriebswirtschaftler und haben noch etwas wenig in Psychologie gemacht und dann sind sie einfach festgefahren auf ein Modell..... Eine gute Ausbildung finde ich schon die Grundlage par excellence für eine gute Beratung. Denn du musst die verschiedenen Phänomene erklären können, du brauchst einen Rucksack an Instrumenten, um die zu erklären. Du kannst nicht alles mit dem gleichen Konzept erklären. (P6, S2).
		PH3b_Coaching Ausbildung	Dank einer Coachinausbildung die Hoffnung fördern	Ich habe eine Weiterbildung im lösungsorientierten Coaching. Ich finde das einen enorm wichtigen Ansatz, um Hoffnung zu wecken. (P3, S.2).
	PH4_Lösungsorientierte Arbeitsweise	PH4a_Klient eigene Lösungen generieren lassen	Eigene Lösungen des Klienten stärken die Hoffnung in sich selbst und die passive Hoffnung	Du stellst Fragen als Coach, aber die Lösung ist immer in der Person selber, nicht bei dir.... Wenn man als Coachee die eigenen Lösungen einsieht, kann man die Hoffnung behalten. Weil man sieht, man ist fähig, auch jetzt neue Lösungen zu finden. Das ist für mich wichtig. (P3, S2).
		PH4b_Entwicklung von Lösungen und Alternativen	Hoffnung durch „Plan B“ aufrecht erhalten	Ich arbeite im ganzen Prozess immer noch mit einem Plan B für sie. Also dass ich sage, ich verstehe, das ist jetzt ihre absolute Traumstelle und sie haben jetzt dort das zweite oder dritte Gespräch, trotzdem, was könnte es sonst noch sein? Wo könnten sie sich sonst noch bewerben? Was würde es für Alternativen geben? Was machen sie wenn es eine Absage geben würde? Was wäre dann ihr Notfallszenario? (P1, S.15).
	PH5_Empathie		Durch Empathie die Bedürfnisse des Klienten erkennen und so die Hoffnung des Klienten fördern.	Ich glaube, das Wesentliche ist, jemanden dort unterstützen zu können, wo er es braucht. Das heisst, Empathie. (P2, S.3).

Ueberkat	Kategorien	Subkategorien	Definition / Kodierregeln	Ankerbeispiele
Unterstützung von passiver Hoffnung				
	PH6_Authentizität		Ehrliche, kongruente Reflektion als Berater, ob gegenüber dem Klienten Empathie möglich ist oder nicht	...und gleichzeitig muss es kongruent sein. Die Person muss ehrlich sein zu sich selbst. Kann ich das überhaupt, kann ich die Person akzeptieren, kann ich Empathie empfinden oder nicht. (P3, S.3).
PH7_Psychische Gesundheit aufrecht erhalten	PH7_Trauerarbeit	PH7a_Bedeutung von Trauerarbeit	Die Bedeutung von Trauerarbeit für die Hoffnung wird betont.	Die ersten Sitzungen sind meistens nicht unbedingt sehr positiv, da ist der Trauerprozess im Gang. ... Ich finde es wichtig, dass die Trauer in die Gruppe getragen wird, durch Frust und negative Gefühle. Dass man das auch zulässt. (P3, S.5). Aber wenn sich das nach ein oder zwei Monaten immer wieder wiederholt muss man auch einen Punkt setzen. Und sagen, „schau wir müssen schauen, dass wir den Rank finden. Wir sind jetzt da in den sieben Phasen sind wir unten, jetzt müssen wir schauen, dass wir wieder hoch kommen. Was wäre jetzt unterstützend für dich?“ (P4, S.8). Ablauf der Kündigung und Hoffnung? Es gibt schon Fälle, die nicht gut begleitet wurden, wo ein Konflikt entstanden ist. Da ist es schon schwieriger, Hoffnung aufzubauen. Da ist die Trauerphase nachher enorm wichtig. (P3, S.4). Sagen wie es ist, Zeithorizont aufzuzeigen. Optionen und Unterstützung durch Firma aufzeigen. Zeigen wie Berufsgebiet auf Markt gefragt ist.(P6, S.4). Ich nehme aber wahr, dass vielen nicht ganz klar ist, dass man es ihnen nicht ganz transparent kommuniziert hat. Dass sie eine Vermutung haben, die nicht verifiziert ist..... Aber dann ist schon die Schwierigkeit, was sie damit machen. Das gibt so eine Traurigkeit, die man nicht fassen kann, mit der kann man nichts Konkretes machen, du kannst auf den nicht wütend sein, respektive es gibt so eine diffuse Wut. (P2, S.3). Die wahren Gründe kommen meist nicht auf den Tisch, weil man ihr nicht weh tun möchte. Oder man hat es vorher nie gesagt, in den ganzen Personalbeurteilungsgesprächen hat man dies nie erwähnt. Und jetzt kommt man damit im Kündigungsgespräch, dann ist das völlig deplatziert. Dann gibt es nur eine Verletzung, dann ist das wie ein gesuchter Grund. (P4, S.6).
		PH7b_Trauerarbeit zeitlich begrenzt	Als Berater aus der Trauer herausführen	
		PH7c_Trauerarbeit professionelle Kündigung	Eine faire, professionelle Kündigung fördert Trauerarbeit und erleichtert so Hoffnung	
		PH7d_Trauerarbeit Kündigungsgespräch mit Perspektiven PH7e_Trauerarbeit wahrer Kündigungsgrund förderlich	Aufgezeigte Perspektiven im Kündigungsgespräch förderlich für Hoffnung Der wahre Kündigungsgrund ist für Trauerarbeit und Hoffnung förderlich	
		PH7f_Trauerarbeit wahrer Kündigungsgrund nicht förderlich	Der wahre Kündigungsgrund ist für Trauerarbeit und Hoffnung nicht immer förderlich	

Ueberkat	Kategorien	Subkategorien	Definition / Kodierregeln	Ankerbeispiele
Unterstützung von passiver Hoffnung				
PH7_Psychische Gesundheit aufrecht erhalten	<p>PH7g_Förderung von Freude</p> <p>PH7h_entängstigen</p> <p>PH7i_Selbstmanagement</p> <p>PH7j_Selbstwert</p> <p>PH7k_Therapie</p>		<p>Förderung von Freude, um Hoffnung empfinden zu können</p> <p>Entängstigen, in dem der schlimmste mögliche Ausgang besprochen wird.</p> <p>Selbstmanagement anstossen, damit Klient gesund bleibt und Hoffnung behält</p> <p>Selbstwert fördern, um psychisch gesund zu bleiben</p> <p>Therapie, damit psychische Gesundheit und Hoffnung aufgebaut werden kann</p>	<p>Die Fähigkeit haben, sich an Erfolgserlebnisse zu freuen. Einer fing beispielsweise an zu joggen, dann wurde er immer besser und am Schluss konnte er um den Flughafen joggen, dann rechnete er aus, dass das eine Halbmarathonstrecke ist. (P5, S.10).</p> <p>Wir machen so ein worst-case szenario. Beispielsweise haben sie schon sechs Monate etwas gesucht, dann zahlt die Arbeitslosenkasse 18 Monate. Was ist das Schlimmste, was dir nach 18 Monaten passieren kann?.... Wenn die Details besprochen wurden und die Leute merken, ich überlebe das und nicht Mal so schlecht. Dann nimmt es ihnen die Angst und gibt ihnen ein Stück weit Hoffnung. (P6, S.8).</p> <p>Und dann haben sie plötzlich keine Stelle und fallen in ein riesiges Loch. Und dann strukturiere ich mit ihnen den Alltag. Um welche Zeit stehen sie beispielsweise auf? Ist das immer der gleiche Zeitpunkt? Besser nicht ausschlafen und dann völlig aus dem Rhythmus fallen. Wann widmen sie sich ihren Bewerbungen? Wenn haben sie auch Zeit für anderes? (P1, S.2).</p> <p>Wichtig ist auch die Selbstwertfrage. Dass man ihnen zu verstehen gibt, dass sie ein genauso wertvoller Mensch sind, ob sie nun eine Stelle haben oder nicht. Viele der Leute identifizieren sich ganz extrem mit ihrer Stelle. (P1, S.2).</p> <p>Wir haben auch gemerkt, dass es auch eine gewisse Grenze gibt, wo es fast in die Krankheit kippt. Jetzt ist es eine Depression. Das kann man ohne Therapie und Medikamente fast nicht mehr auffangen. (P4, S.4).</p>

Ueberkat	Kategorien	Subkategorien	Definition / Kodierregeln	Ankerbeispiele
Unterstützung von passiver Hoffnung				
	PH7I_unterstützende soziale Kontakte		Soziale Kontakte nutzen, um Hoffnung zu unterstützen	Auch das Netzwerk, sich auch Mal erlauben mit Freunden auszugehen, je nachdem ist dann das Finanzielle nicht im gleichen Mass möglich, aber man kann auch etwas trinken gehen. Einfach das ganze Leben einbeziehen, das ist ganz wichtig für die Hoffnung. Sich aus diesem Tunnel vom Job herausnehmen. (P5, S.10).
	PH7n_Resilienz		Hoffnung trotz Bewusstsein der eigenen Schwächen behalten	Beispielsweise die Hoffnung behalten, obwohl man weiss, ok das sind meine Stärken, aber ich habe auch Schwächen und dann dort nicht gerade zusammenzufallen und nicht nur das Negative zu sehen, sondern die Hoffnung trotzdem zu behalten. Resilienz, so die innere Widerstandskraft. (P5, S.7).
	PH8_Groupen coaching			Was ich auch gut finde, um die Hoffnung zu stimulieren, ist mit anderen Leuten zusammen zu kommen, die das gleiche erlebt habe.... wenn das Coaching gut ist und eine gute Gruppe zusammenkommt, ist es meistens genial. Da sieht man, dass der andere das gleiche erlebt und auch Lösungen hat oder vielleicht in einem Down ist und dass das normal ist. Akzeptieren, dass das andere Leute auch erlebt haben und dass es dennoch möglich ist und es dennoch Lösungen gibt. Das ist auch Hoffnung, da ist der Gruppenprozess auch wichtig. (P3, S.2).

Anhang D: Selbständigkeits- und Herausgabeerklärung

MAS-Arbeit: Hoffnung im Outplacement - Prozess

Im Studiengang: Master of Advanced Studies ZFH in Berufs-, Studien- und Laufbahnberatung, MAS BSLB13-H

Selbständigkeitserklärung Studierende

Erklärung der MAS-Studierenden Marianne Rust-Sägesser, geb. 3.3.1974

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.

Bern, 27.1. 2016

Die MAS Arbeiten sind grundsätzlich öffentlich zugänglich. In begründeten Fällen können Einschränkungen der Herausgabe festgelegt werden. In einzelnen Fällen werden die MAS Arbeiten elektronisch auf der ZHAW Internetseite veröffentlicht. Diese elektronische Veröffentlichung beinhaltet jedoch keinen rechtlichen Anspruch auf eine Publikation.

Herausgabeerklärung Studierende

Die vorliegende MAS-Arbeit darf uneingeschränkt herausgegeben werden.

Bern, 27.1. 2016

Herausgabeerklärung Betreuungsperson

Die vorliegende MAS-Arbeit darf uneingeschränkt herausgegeben werden.