

# 21 Ausgliederung aus dem Berufsleben

von Renate Schmook

Inhaltsübersicht	
<b>1 Einleitung</b>	590
<b>2 Arbeitslosigkeit</b>	590
2.1 Moderatoren der Reaktion auf Arbeitslosigkeit	592
2.2 Gesundheitliche Auswirkungen der Arbeitslosigkeit	595
2.3 Auswirkungen der Arbeitslosigkeit auf die Familie – Opfer durch Nähe	596
2.4 Gesellschaftliche Auswirkungen der Arbeitslosigkeit	596
<b>3 Outplacement</b>	597
3.1 Ziele und Verbreitung von Outplacement	598
3.2 Ablauf eines Outplacement	599
3.3 Ausweitung des Outplacement-Konzepts	601
3.4 Offene Fragen	602
<b>4 Unterbrechung der Berufstätigkeit aus familiären Gründen</b>	603
4.1 Gesetzliche Regelungen	603
4.2 Bedingungen für eine Wiederaufnahme der Berufstätigkeit	604
4.3 Wiedereingliederungsmaßnahmen	606
4.4 Vor- und Nachteile der Unterbrechung	607
<b>5 Ruhestand</b>	607
5.1 Veränderungen durch die Pensionierung	608
5.2 Moderatoren der Anpassung an den Ruhestand	608
5.3 Kohortenunterschiede	611
5.4 Vorbereitung auf den Ruhestand	611
<b>Zusammenfassung</b>	613
<b>Weiterführende Literatur</b>	614
<b>Literatur</b>	614

**Arbeit hat große Bedeutung für den Menschen.**

**Eine Vielzahl de facto Arbeitsloser wird von den offiziellen Arbeitslosenstatistiken nicht erfaßt.**

**Eine frühe, großangelegte Studie zu den Auswirkungen der Arbeitslosigkeit ist die Marienthal-Studie.**

## 1 Einleitung

Arbeit und Beruf haben große Bedeutung für einen Menschen (vgl. Kapitel 2). Arbeit strukturiert nicht nur den Tagesablauf und den Ablauf eines Jahres, sondern das gesamte Leben. Dementsprechend wird die Lebensspanne häufig in die vorberufliche oder berufsvorbereitende Phase, die Phase der Erwerbstätigkeit und schließlich die nachberufliche Phase, die Zeit des Ruhestands, unterteilt. Doch dient die Arbeit nicht nur der Strukturierung der Zeit. Der wichtigste Grund für die Ausübung einer Tätigkeit ist für die meisten Menschen die Notwendigkeit, für den eigenen oder familiären Lebensunterhalt zu sorgen. Daneben bietet Arbeit eine Reihe weiterer Vorteile wie z. B. Abwechslung, erhöhtes Aktivitätsniveau, soziale Kontakte, Entwicklung persönlicher Identität sowie Übung und Entwicklung von persönlichen Fähigkeiten.

Da Arbeit und Berufstätigkeit einen derart großen Einfluß auf das Leben ausüben, ist es wichtig, die Umstände näher zu betrachten, die zu einer Unterbrechung oder gar einem Abbruch der Berufstätigkeit führen, ihre Konsequenzen zu analysieren und geeignete Gegenmaßnahmen zu entwickeln.

## 2 Arbeitslosigkeit

Die große Bedeutung der Arbeit zeigt sich mit umgekehrtem Vorzeichen am Problem der Arbeitslosigkeit. Die Arbeitslosenquote steht als einer der wichtigsten wirtschaftlichen Kennwerte im Zentrum öffentlicher Aufmerksamkeit. Sie zeigt als Statistik aber nicht das volle Ausmaß der Beschäftigungslosigkeit an, da verschiedene Personengruppen nicht erfaßt werden:

- Jugendliche, die sich nach erfolgloser Ausbildungs- oder Arbeitsplatzsuche nicht mehr beim Arbeitsamt melden, da sie von dort nichts mehr erwarten;
- Arbeitslose, die keine Arbeitslosenhilfe erhalten, weil der Ehepartner verdient, und die daher ebenfalls auf den Gang zum Arbeitsamt verzichten;
- Ehemalige Bezieher von Arbeitslosenhilfe, die für nicht arbeitsfähig erklärt und in die Sozialhilfe überführt wurden;
- Arbeitslose, die nur in kurzfristige Stellen vermittelt wurden, an Arbeitsbeschaffungs- oder Rehabilitationsmaßnahmen teilnehmen, wodurch aber ihre Arbeitslosigkeit nur vorübergehend unterbrochen wurde;
- Bewohner von Heimen, Anstalten und Nichtseßhafte.

Außerdem muß man sich immer wieder vor Augen führen, daß es sich nicht einfach um Statistiken und Zahlen handelt, sondern daß hinter diesen Zahlen die Einzelschicksale unmittelbar oder mittelbar von der Arbeitslosigkeit Betroffener stehen.

Als klassische Untersuchung zu den Auswirkungen der Arbeitslosigkeit auf individueller und gesellschaftlicher Ebene gilt die Marienthal-Studie. Diese Studie soll im Kasten 1 näher erläutert werden.

### Kasten 1:

#### Die Marienthal-Studie

In dem kleinen Ort Marienthal in der Nähe von Wien war Anfang der 30er Jahre der größte örtliche Arbeitgeber zusammengebrochen. Danach gab es in 77% der Familien des Ortes kein erwerbstätiges Mitglied mehr (Jahoda, Lazarsfeld & Zeisel, 1975; Lazarsfeld, 1932). Mit einem methodisch originellen und beeindruckenden Forschungsansatz wurde eine Vielzahl von Variablen erhoben und in Zusammenhang mit Arbeitslosigkeit gebracht. Dabei war die Untersuchung nicht genau im voraus geplant, sondern wurde während der Durchführung der Feldstudie entwickelt. Um einen Eindruck von der Fülle des Materials zu erhalten, seien hier einige der Quellen genannt. Es wurden zahlreiche Lebensgeschichten, Zeitbudget-

Aufzeichnungen und Berichte zu den Mahlzeiten ausgewertet. Die Forscher führten Tiefeninterviews und werteten Texte und Dokumente aus. Das analysierte Material umfaßte z. B. Aufzeichnungen des Standesamts, Ausleihzahlen der Bibliothek und Daten der Fabrik- und Industriebetriebe, aber auch Listen mit den Weihnachtswünschen der Kinder, Berichte von Lehrern, Ärzten und Wohlfahrtseinrichtungen. Mitgliedschaften in Vereinen, die Wahlergebnisse, Zeitungsabonnements und die Geschäftsbücher des Konsumvereins wurden ebenso ausgewertet wie die Umsätze beim Wirt, Friseur, Schlachter, Schuhmacher, Schneider und Zuckerbäcker.

Erklärtes Ziel dabei war, daß keiner der Forscher in Marienthal als rein externer Beobachter auftreten sollte. Jeder mußte sich auf natürliche Weise in das öffentliche Leben einpassen, indem er an einer Aktivität teilnahm, die nützlich für die Gemeinde war. Entsprechend gaben sie Schneider- und Gymnastikkurse, veranstalteten Aufsatzwettbewerbe, sammelten, reparierten, wuschen und verteilten Kleidung oder organisierten kostenlose medizinische Beratungen. Dabei nutzten sie die Möglichkeiten, die sich für eine detaillierte und exakte Datensammlung ergaben. Sie beobachteten die Gehgeschwindigkeit, erfaßten die Gespräche in Wirtshäusern und im ärztlichen Wartezimmer, beobachteten die Teilnehmer am Nähkurs und bei der Kleidersammlung.

Die Forscher ermittelten anhand der Reaktionen vier Typen Arbeitsloser:

*a) die Ungebrochenen*

Bei diesen Personen zeigte sich anhaltendes Interesse an Haushalt und Kindern, sie waren aktiv, berichteten subjektives Wohlbefinden, hatten Hoffnung und Zukunftspläne und unternahmen fortgesetzte Versuche, eine neue Beschäftigung zu finden.

*b) die Resignierten*

Hierbei handelte es sich um die größte Gruppe der Arbeitslosen. Diese Personen hatten keine Pläne, keinerlei Zukunftsbezug und auch keine Hoffnung mehr. Sie hatten ihre Bedürfnisse auf das absolut Lebensnotwendige beschränkt. Sie kümmerten sich jedoch noch um den Haushalt und die Versorgung der Kinder und zeigten insgesamt noch ein gewisses Wohlbefinden.

*c) die Verzweifelten*

Die Personen dieser Gruppe zeigten Verzweiflung, Depression, Hoffnungslosigkeit, ein Gefühl der Nutzlosigkeit aller Bemühungen, und daher machten sie auch keine weiteren Versuche, Arbeit zu finden oder die Situation zu verbessern. Vielmehr nahmen sie ständige Vergleiche der Gegenwart mit der besseren Vergangenheit vor. Doch auch bei dieser Gruppe fand sich noch die Sorge um Haushalt und Kinder.

*d) die Apathischen*

In dieser Gruppe löste sich der Familienverbund langsam auf, die Kinder verwahrlosten, der Haushalt war schmutzig, Pläne wurden nicht einmal mehr für die kommenden Stunden, geschweige denn für den nächsten Tag geschmiedet, Freizeitaktivitäten hatten vollständig nachgelassen, Rettungsversuche waren energie- und tatenlosem Zusehen gewichen. In den Familien herrschte Streit und Verfall. Betteln, Stehlen und völlige Planlosigkeit waren kennzeichnend. Zu dieser Gruppe zählten etwa die Trinker von Marienthal.

Allerdings wurde festgestellt, daß der Grad der Hoffnungslosigkeit in deutlichem Zusammenhang mit den verfügbaren Geldmitteln stand. Daneben ließ sich eine merkliche Veränderung der Zeiterfahrung und -verwendung feststellen. Die Tage wurden als inhaltsleer und gleichförmig empfunden, die Zeitstruktur war zerstört. Zunehmend stellte sich bei den Betroffenen das Gefühl ein, nicht mehr gebraucht zu werden, und die subjektive Gewißheit wuchs, die eigene Lage nicht ändern zu können; Hoffnungslosigkeit und Resignation machten sich breit (Jahoda, Lazarsfeld & Zeisel, 1975).

**Das analysierte Material war von beeindruckender Vielfalt.**

**Die Forscher in Marienthal nahmen aktiv am Geschehen des Dorfes teil.**

**Es konnten vier Typen Arbeitsloser ermittelt werden:**

- die Ungebrochenen
- die Resignierten
- die Verzweifelten
- die Apathischen.

**Der Grad der Hoffnungslosigkeit stand in deutlichem Zusammenhang mit den verfügbaren Geldmitteln.**

**Die Zeitstruktur war zerstört.**

**Der Übergang von Arbeit zur Arbeitslosigkeit kann im Sinne einer Kosten-Nutzen-Analyse betrachtet werden.**

**Die Reaktionen auf Arbeitslosigkeit fallen sehr unterschiedlich aus.**

**Eine hohe Bedeutung der Arbeit erschwert den Umgang mit der Arbeitslosigkeit.**

**Im mittleren Alter wird Arbeitslosigkeit als besonders belastend erlebt.**

Auch wenn mittlerweile, dank des sozialen Netzes, vor allem die finanziellen Auswirkungen nicht mehr so gravierend sind wie vor 60 Jahren, gilt Arbeitslosigkeit nach wie vor als negatives, Streß verursachendes Erlebnis. So bewertet Filipp in ihrer Forschung zu kritischen Lebensereignissen (vgl. z. B. Filipp, 1981) das „Entlassenwerden“ mit einem Wert von 47 auf einer Skala von 1 bis 100.

Warr (1984) gibt allerdings zu bedenken, daß Arbeit nicht nur positive und Arbeitslosigkeit nicht nur negative Seiten aufweise. Vielmehr sollte der Übergang von Arbeit zur Arbeitslosigkeit im Sinne einer Kosten-Nutzen-Analyse betrachtet werden. So kann es durchaus einen positiven Effekt haben, einer körperlich und psychisch belastenden oder auch gefährlichen Arbeit zu entkommen, auch wenn damit die positiven Aspekte der Tätigkeit wegfallen. Als Kosten der Arbeit nennt Warr (1984) reduzierte Autonomie, Monotonie, Erschöpfung, interpersonale Konflikte und Gesundheitsbeeinträchtigungen. Als Nutzen sind demgegenüber finanzielle Aspekte, vermehrte Aktivität, Zeitstrukturierung, soziale Kontakte und das Gefühl persönlicher Identität zu werten. Im allgemeinen, wie noch zu sehen sein wird, ist aber das Kosten-Nutzen-Verhältnis bei Arbeitslosigkeit schlechter als zu Zeiten der Erwerbstätigkeit. Warr (1984) geht – abhängig vom Kosten-Nutzen-Verhältnis – insgesamt von einem Kontinuum mit den Polen „schlechte“ und „gute“ Arbeitslosigkeit aus.

## 2.1 Moderatoren der Reaktion auf Arbeitslosigkeit

Schon früh in den Studien zur Wirkung von Arbeitslosigkeit auf die Betroffenen wurde festgestellt, daß die Reaktionen sehr unterschiedlich ausfallen. So stellte bereits Robb (1934) fest, daß sich vom Selbstmord bis zum Größenwahn jegliche Reaktion als Antwort auf die Arbeitslosigkeit finden läßt.

Wovon aber sind nun die jeweiligen Reaktionen auf die Arbeitslosigkeit abhängig? In der Literatur werden z. B. die folgenden Moderatoren diskutiert: Individuelle Bedeutung der Arbeit, Alter, Geschlecht, Dauer der Arbeitslosigkeit, finanzielle Belastungen, persönliches Aktivitätsniveau, Unterstützungseinrichtungen, Erfahrungen mit Arbeitslosigkeit, Ursachen-Attribution der Arbeitslosigkeit, lokale Arbeitslosenrate, soziale Unterstützung und Persönlichkeitsmerkmale (vgl. z. B. Warr, 1984; Kirchler, 1993). Die Moderatoren sind häufig miteinander korreliert. Im Kasten 2 wird der mögliche Einfluß dieser Variablen näher erläutert.

### Kasten 2:

Moderatoren der Reaktion auf Arbeitslosigkeit

Individuelle Bedeutung der Arbeit
Die Arbeitslosigkeit wird bei hoher Arbeits- und Berufsorientierung deutlich negativer erlebt als bei niedriger Arbeits- und Berufsorientierung (vgl. Kirchler, 1993).
Alter
Bei dieser Variablen wird i.d.R. ein kurvilinearere Bezug zu negativen Auswirkungen der Arbeitslosigkeit berichtet, d.h. im mittleren Alter wird Arbeitslosigkeit als besonders belastend erlebt. Allerdings ist davon auszugehen, daß nicht das Alter an sich einen Einfluß ausübt, sondern vielmehr die sich mit dem Alter ändernden Situationen. So dürften z. B. im mittleren Alter die familiären Verpflichtungen am höchsten sein, und Karrierehoffnungen können am nachhaltigsten gestört werden (vgl. z. B. Warr, 1984; Kirchler, 1993).
Geschlecht
Auch hier ist es genauer, von geschlechtsverbundenen Faktoren zu sprechen. So können Frauen mit einem traditionellen Rollenverständnis bes-

ser mit der Erwerbslosigkeit umgehen, wenn sie sich als Hausfrau definieren können, als Männer, denen nach traditionellem Rollenbild keine derartige Alternativrolle zur Verfügung steht. Sind Frauen aber darauf angewiesen, durch ihre Arbeit ihren Lebensunterhalt zu verdienen, führt die Arbeitslosigkeit zu ebenso negativen Effekten wie bei Männern. Darüber hinaus finden sich in Zeiten objektiv schlechterer Wiederbeschäftigungschancen für Frauen sogar negativere Auswirkungen bei Frauen als bei Männern (Kirchler, 1993).

#### **Dauer der Arbeitslosigkeit**

Im Zusammenhang mit der Dauer der Arbeitslosigkeit werden immer wieder Phasenmodelle diskutiert. Bereits 1938 entwickelten Eisenberg und Lazarsfeld ein Vier-Phasen-Modell der Anpassung an die Arbeitslosigkeit: Zunächst wird der Verlust der Arbeit als Schock erlebt, der Gefühle der Verzweiflung, Apathie und Resignation nach sich zieht. In der zweiten Phase erholen sich die Betroffenen und bemühen sich intensiv, wieder Arbeit zu finden. Führen die Bewerbungen aber nicht zum Erfolg, so folgt als nächste Phase wieder ein Gefühl der Resignation und schließlich als letzte Phase ein Zustand des Fatalismus, in dem Arbeitslosigkeit als unänderbares Schicksal angenommen wird. Empirische Bestätigung fanden diese vier Phasen beispielsweise bei Kirchler (1984).

#### **Finanzielle Belastungen**

Zwar sind die Folgen von Arbeitslosigkeit durch unser gegenwärtiges Sozialsystem längst nicht mehr so gravierend wie beispielsweise in den 30er Jahren zu Zeiten der Marienthal-Studie, doch auch heute können die finanziellen Sorgen schwerwiegende Ausmaße annehmen, z. B. wenn Kreditverpflichtungen bestehen oder das Budget schon vor der Arbeitslosigkeit knapp war. Dabei sind die finanziellen Belastungen und damit das Risiko der Verarmung und des sozialen Abstiegs auch abhängig von den Verpflichtungen gegenüber unversorgten Familienangehörigen (Kirchler, 1993). Das Ausmaß finanzieller Belastungen wiederum verstärkt die negativen psychologischen Auswirkungen der Arbeitslosigkeit (vgl. z. B. Estes & Wilensky, 1978).

#### **Persönliches Aktivitätsniveau**

Durch die Arbeitslosigkeit steht dem Betroffenen sehr viel mehr Zeit zur freien Verfügung als zuvor. Wie der einzelne nun mit dieser Zeit umzugehen vermag, beeinflusst nicht unerheblich die Auswirkungen der Arbeitslosigkeit. D.h. es geht hier um die Frage, ob er in der Lage ist, die Zeit sinnvoll zu nutzen und auch zu strukturieren, oder aber nichts damit anzufangen weiß und nur Langeweile und Leere empfindet. Je geringer also das persönliche Aktivitätsniveau, desto negativere Auswirkungen hat die Arbeitslosigkeit (vgl. Warr, 1984; Kirchler, 1993).

#### **Unterstützungseinrichtungen**

Öffentliche und private Einrichtungen zur Unterstützung und Beratung Arbeitsloser wie z. B. Schulungsmaßnahmen der Arbeitsamtseinrichtungen, Outplacement-Beratungen oder Arbeitsloseninitiativen haben durchaus ihren Sinn. Arbeitslose, die diese Beratungen und Unterstützungen nutzen, sind tatsächlich besser in der Lage, ihre Situation zu bewältigen, und nehmen ihre Lage weniger negativ wahr als Arbeitslose, denen derartige Einrichtungen nicht zur Verfügung stehen (Kirchler, 1993).

#### **Erfahrungen mit Arbeitslosigkeit**

Zu den Einflüssen vorangegangener Erfahrungen mit Arbeitslosigkeit werden zwei Hypothesen diskutiert. Eine Annahme besagt, daß der Betroffene durch frühere Erfahrungen bereits Bewältigungsstrategien entwickeln konnte und daher nun besser in der Lage ist, die ja bereits bekannte Situation zu meistern. Nach der anderen Hypothese spitzt sich die

**Steht eine Alternativrolle zur Verfügung, sind die Auswirkungen weniger gravierend.**

**Vier-Phasen-Modell der Anpassung an die Arbeitslosigkeit**

**Finanzielle Belastungen verstärken die negativen psychologischen Auswirkungen der Arbeitslosigkeit.**

**Ein geringes Aktivitätsniveau verstärkt die negativen Folgen der Arbeitslosigkeit.**

**Unterstützungseinrichtungen helfen bei der Bewältigung der Situation.**

**Wiederholte Arbeitslosigkeit kann zu Gefühlen der Hilflosigkeit führen.**

**Internale Ursachen-Attribution verschärft die Situation.**

**Eine hohe lokale Arbeitslosenrate erlaubt externe Attribution, aber senkt die Wiederbeschäftigungschance.**

**Soziale Unterstützung erleichtert den Umgang mit Arbeitslosigkeit.**

**Persönlichkeitsmerkmale beeinflussen die Reaktion auf Arbeitslosigkeit.**

Situation für den Betroffenen mit jeder neuen Arbeitslosigkeit zu. Die Person erlebt zunehmend das Gefühl erlernter Hilflosigkeit, und auch objektiv verringern sich die Chancen auf eine Wiederbeschäftigung (Kirchler, 1993). Eindeutig konnte bisher keine dieser konträren Annahmen empirisch bestätigt werden, doch sprechen die Befunde von Hepworth (1980) und Kirchler (1988) für die zweite Hypothese. Unklar ist bislang allerdings, inwiefern beispielsweise der soziale Status oder auch Persönlichkeitseigenschaften der Betroffenen eine Rolle spielen.

#### **Ursachen-Attribution der Arbeitslosigkeit**

Wer arbeiten will, der findet auch Arbeit, lautet das Urteil, das die Schuld bei den Betroffenen lokalisiert. Doch werden Arbeitslose nicht nur von anderen in derartiger Weise wahrgenommen, aufgrund verinnerlichter Sozialnormen (vgl. Wacker, 1983) sehen auch die Betroffenen selbst sich in diesem negativen Licht. Durch diese internale Attribution, d.h. Übernahme von Schuld, kommt es zu einer Verschärfung der Situation, Depression und Apathie nehmen zu, das Selbstbild wird zunehmend schlechter. Weniger negative Auswirkungen der Arbeitslosigkeit zeigen sich, wenn externe Bedingungen, die außerhalb der eigenen Kontrolle liegen, als verantwortlich angesehen werden, wie etwa das Mißmanagement des Firmenchefs.

#### **Lokale Arbeitslosenrate**

Eine hohe lokale Arbeitslosenrate hat insofern positive Effekte, als die Ursachen eher externen Umständen zugeschrieben werden und der Betroffene sich nicht alleine mit seinem Schicksal wahrnehmen muß. Gleichzeitig sinken jedoch aufgrund der verstärkten Konkurrenzsituation in strukturell ungünstigen Gegenden die Chancen auf eine Wiederbeschäftigung. Die Arbeitslosen nehmen ihre Lage als extrem hoffnungslos wahr (Kirchler, 1993).

#### **Soziale Unterstützung**

Generell ist festzustellen, daß soziale Unterstützung dazu beiträgt, Lebensstreß besser bewältigen zu können. Dies gilt auch für den Stressor Arbeitslosigkeit. Erhält eine Person unabhängig von ihrer Arbeit das Gefühl, von ihrer Umgebung gebraucht, geliebt, unterstützt und akzeptiert zu werden, so kann auch bei Arbeitslosigkeit das Selbstwertgefühl aufrechterhalten werden (Kirchler, 1993).

#### **Persönlichkeitsmerkmale**

Persönlichkeitsmerkmale tragen dazu bei, wie von Arbeitslosigkeit Betroffene ihre Situation ertragen, ob sie resignieren oder kämpfen. In einer Untersuchung von Kirchler (1984) konnte festgestellt werden, daß selbstsichere, veränderungsbereite, flexible, robuste und begeisterungsfähige Personen mit hohem Selbstvertrauen ihre Arbeitslosigkeit eher ertragen als jene, die innere Gespanntheit, Zurückhaltung, Besorgtheit und emotionale Störbarkeit zeigten.

Es wirkt also eine Vielzahl von Moderatoren auf das Erleben und die Verarbeitung von Arbeitslosigkeit. Somit sollte es auch keinesfalls verwundern, auf höchst unterschiedliche Reaktions- und Verhaltensweisen bei Arbeitslosen im Umgang mit ihrer Situation zu treffen. Weiterhin ist aus dieser Vielfalt der Schluß zu ziehen, daß Programme zur Bewältigung der Arbeitslosigkeit auch Raum für den Umgang mit individuellen Problemen bieten sollten.

## 2.2 Gesundheitliche Auswirkungen der Arbeitslosigkeit

Arbeitslosigkeit und die damit verbundene Einschränkung der finanziellen Mittel, der Verlust der positiven sozialen Funktionen sowie Perspektivlosigkeit aufgrund zunehmender Massenarbeitslosigkeit sind als massive Stressoren für den einzelnen zu werten. In Abhängigkeit von der individuellen Vulnerabilität und den zur Verfügung stehenden Bewältigungsstrategien sind mehr oder minder gravierende psychosoziale oder psychosomatische Auswirkungen feststellbar. Dabei scheint der Kontrollüberzeugung eine herausragende Bedeutung zuzukommen (vgl. z.B. Kieselbach, 1998). So finden sich deutlich stärkere psychosoziale Probleme, wenn die Betroffenen sich selbst die Schuld für ihre Arbeitslosigkeit geben, also internal attribuieren, als wenn sie externale Bedingungen, über die sie keine Kontrolle haben, verantwortlich machen (vgl. Kasten 2). Insgesamt sind bei Arbeitslosen vermehrt Depressivität, emotionale Labilität, Ängstlichkeit, Schlaflosigkeit, Reizbarkeit, allgemeine Nervosität sowie Konzentrationsstörungen zu beobachten. Darüber hinaus ist bei zunehmender Dauer der Arbeitslosigkeit auch mit Auswirkungen auf die körperliche Gesundheit zu rechnen (z.B. Herzerkrankungen, Magengeschwüre, Rheumatismus, Bluthochdruck). Außerdem finden sich bei Arbeitslosen im Vergleich zu Erwerbstätigen deutlich höhere Raten von Selbsttötungen und Selbsttötungsversuchen (Kieselbach, 1995). Des weiteren geht eine langfristige Gefährdung von möglichen Veränderungen des Gesundheitsverhaltens aus. Aufgrund der empfundenen Perspektivlosigkeit kann eine gesunde Lebensführung ihren Sinn für arbeitslose Personen verlieren. Kieselbach (1995) nennt eine finnische Studie, die bei arbeitslosen Jugendlichen hinsichtlich der Verhaltensweisen Rauchen, Alkohol, Schlafgewohnheiten und Mangel an sportlicher Betätigung einen deutlich gesundheitsriskanten Lebensstil konstatiert. Die schwer zu erfassenden Spätfolgen solcher Verhaltensweisen dürfen bei der Abschätzung der gesundheitlichen Folgen der Arbeitslosigkeit nicht ignoriert werden.

Jedoch auch frühzeitiger auftretende Symptome, beispielsweise depressive oder psychosomatische Störungen, können sich im Laufe der Zeit verfestigen und eine gewisse Eigendynamik entwickeln (Frese, 1987). Die bloße Beseitigung des negativen Einflusses, d.h. die Beendigung der Arbeitslosigkeit, ist kein Garant für die Beseitigung ihrer Folgen. Vielmehr bedarf es psychologischer Unterstützung vor und nach Aufnahme einer erneuten Tätigkeit, um zu verhindern, daß beispielsweise psychische Probleme oder psychosomatische Störungen zu einem baldigen Verlust der neuen Arbeit führen.

Insgesamt gesehen ist der Gesundheitszustand Arbeitsloser schlechter als der Erwerbstätiger. In diesem Zusammenhang werden zwei Hypothesen diskutiert (vgl. Warr, 1987): Die Selektionshypothese geht davon aus, daß die Arbeitslosen kränker sind, weil sie es zuvor schon waren und aus diesem Grunde mit größerer Wahrscheinlichkeit entlassen wurden. Die Kausationshypothese postuliert eine Verursachung des schlechten physischen und psychischen Zustands durch die Arbeitslosigkeit.

In der Literatur finden sich sowohl Belege für die eine wie auch für die andere Hypothese. So sieht Elkeles (1992) die Selektionshypothese bestätigt, da sich bei den Untersuchten auch nach einer Wiederbeschäftigung keine Verbesserung des Gesundheitszustands zeigte. Dagegen fanden Caplan, Vinokur, Price und van Ryn (1989) bei Personen, denen es gelungen war, nach ihrer Arbeitslosigkeit eine Wiederbeschäftigung zu finden, signifikant niedrigere Ausprägungen an Ängstlichkeit, Depression und Ärger und höhere Werte bei der Lebensqualität und dem Selbstwertgefühl als bei Personen, die nach wie vor arbeitslos waren. Diese Ergebnisse zeigen, daß beide Prozesse – Selektion und Kausation – zum Tragen kommen können. Eine Integration gelingt, wenn man die jeweilige ökonomische Lage berücksichtigt. So ist die Selektionshypothese besonders plausibel in Zeiten geringer Arbeitslosenrate. Gelingt es in solchen Perioden eines leicht zugänglichen Arbeitsmarktes einer kleinen Anzahl von Arbeitslosen nicht, eine bezahlte

**Bei Arbeitslosen zeigen sich vermehrte Depressivität, emotionale Labilität, Ängstlichkeit, Schlaflosigkeit, Reizbarkeit, allgemeine Nervosität und Konzentrationsstörungen.**

**Arbeitslosigkeit kann negative Auswirkungen auf die körperliche Gesundheit haben.**

**Aufgrund von Perspektivlosigkeit kann Arbeitslosigkeit zu riskanterem Gesundheitsverhalten führen.**

**Selektionshypothese: Krankheitsanfälliger Personen werden mit größerer Wahrscheinlichkeit arbeitslos. Kausationshypothese: Arbeitslosigkeit führt zu Krankheit.**

**Die Selektionshypothese ist besonders plausibel bei geringer Arbeitslosenrate.**

**Die Kausationshypothese erklärt Unterschiede zwischen Erwerbstätigen und Nicht-Erwerbstätigen bei hoher Arbeitslosenrate.**

**Die Familie kann unterstützend, aber auch belastend wirken.**

**Arbeitslosigkeit hat nicht nur negative Auswirkungen auf die unmittelbar Betroffenen, sondern auch auf deren Familie.**

Beschäftigung zu finden, so kann im Sinne der Selektionshypothese von diesen Personen angenommen werden, daß sie aufgrund persönlicher Eigenschaften ihren Arbeitsplatz verloren haben und auch nicht in der Lage sind, einen neuen zu finden. Wenn aber die Arbeitslosenrate hoch ist und ganze Beschäftigungsgruppen ihre Arbeit aufgrund von Firmenschließungen oder sonstiger Massenentlassungen verlieren, ist es im Sinne der Kausationshypothese wahrscheinlicher, daß Gesundheitsunterschiede zwischen Erwerbstätigen und Arbeitslosen die Verschlechterung des Zustands der zweiten Gruppe durch die Erfahrung der Arbeitslosigkeit widerspiegeln (Warr, 1987).

## **2.3 Auswirkungen der Arbeitslosigkeit auf die Familie – Opfer durch Nähe**

Die Funktion der Familie ist für Arbeitslose nicht eindeutig, sie kann Unterstützung, aber auch Belastung bedeuten. Einerseits stellt sie ein wichtiges sinnstiftendes Element für das eigene Leben dar und ist wesentliche Quelle möglicher sozialer Unterstützung. Andererseits kann der Glaube, der Verantwortung für die Familie nicht mehr gerecht werden zu können, zu einer erheblichen Belastung werden (vgl. Kieselbach, 1994).

Inwieweit Familie Unterstützung oder Belastung bedeutet, läßt sich pauschal somit nicht beantworten. Ebenso wenig wie bei den Arbeitslosen selbst handelt es sich bei deren Familien um eine homogene Gruppe. Wichtig ist der Zustand der Familie zu Beginn der Arbeitslosigkeit. So gibt es Familien, die im Versuch der Bewältigung der Arbeitslosigkeit eines Mitglieds fester zusammenwachsen, aber auch solche, die an dieser Aufgabe scheitern und vielleicht sogar völlig auseinanderbrechen (vgl. Jackson, 1990).

Abgesehen von veränderten Beziehungen untereinander kann die Arbeitslosigkeit eines Familienmitglieds auch ganz gravierende Auswirkungen auf (Ehe-)Partner und Kinder haben. Kieselbach (z. B. 1995) spricht in diesem Zusammenhang von „Opfer durch Nähe“. So finden sich ähnliche Symptome wie bei den direkt von der Arbeitslosigkeit Betroffenen häufig auch bei deren Ehepartner. Bei den Kindern Arbeitsloser ist ein deutlich geringeres Selbstwertgefühl festzustellen, sie machen mehr selbstabwertende Äußerungen, sind stimmungslabiler, depressiver, einsamer, weniger gesellig, mißtrauischer und weniger in der Lage, Streß zu bewältigen. Darüber hinaus kann der familiäre Streß bei Kindern Krankheiten insbesondere psychosomatischer Art begünstigen (Kieselbach, 1994, 1995). So zeigen sich vor allem bei jüngeren Kindern häufiger Eß- und Schlafstörungen, Magen-Darm-Erkrankungen, Erkältungs- und andere Infektionskrankheiten, Störungen des Immunsystems (z. B. Asthma), Hauterkrankungen, aber auch eine erhöhte Unfallneigung sowie Verhaltensprobleme (Fagin & Little, 1984; Margolis & Farran, 1981). Kritisch ist außerdem der in verschiedenen Studien festgestellte Zusammenhang zwischen wirtschaftlichen Problemen und Kindesmißhandlung (vgl. z. B. Kieselbach, 1991).

Die von vielen arbeitslosen Vätern gehegte Hoffnung, endlich mehr Zeit für die Familie zu haben, erweist sich oft als trügerisch. Aufgrund der bedrückenden Alltagssorgen, der Perspektivlosigkeit und der sozialen Ausgrenzung gelingt es oft nicht, die Zeit mit der Familie zu genießen (Kieselbach, 1994), was z. B. durch Fehlattritionen zu einer Verschärfung der innerfamiliären Situation führen kann.

## **2.4 Gesellschaftliche Auswirkungen der Arbeitslosigkeit**

**Massenarbeitslosigkeit führt zu Unsicherheit und ständiger Angst vor Arbeitsplatzverlust.**

Auch von den (noch) Erwerbstätigen wird eine zunehmende Massenarbeitslosigkeit als Gefährdung des eigenen Arbeitsplatzes wahrgenommen. Dieser „Streueffekt“ der Massenarbeitslosigkeit führt nach Kieselbach (1998) aufgrund von Unsicherheit und ständiger Angst vor Arbeitsplatzverlust bereits

vor möglichen Entlassungen zu erheblichen Belastungen. Es zeigen sich Schlafstörungen, innere Unruhe und verminderte Belastbarkeit (Kieselbach, 1995). Die Betroffenen verlieren das Interesse an den Arbeitsbedingungen und akzeptieren auch extrem belastende Bedingungen, nur um den Arbeitsplatz nicht zu verlieren. So werden z. B. notwendige Krankmeldungen unterlassen; dies kann zu langfristigen gesundheitlichen Folgen nach sich ziehen, aber auch aufgrund von Unaufmerksamkeit bei der Arbeit Kollegen gefährden.

Natürlich müssen auch vielfach diskutierte ökonomische Kosten wie z. B. Arbeitslosengeld und -hilfe, Verluste, die den Sozialversicherungen entstehen, der Verlust an Steuereinnahmen oder auch finanzielle Aufwendungen für berufliche Reintegrationsmaßnahmen in Berechnungen der gesellschaftlichen Kosten von Massenarbeitslosigkeit berücksichtigt werden. Es würde den Rahmen dieses Kapitels sprengen, darauf näher einzugehen.

### 3 Outplacement

Wie Smith (1993) feststellt, unterscheiden sich Organisationen „auch darin, wie sie mit Personalabbau umgehen. Eine nicht gerade sehr feinfühligere Reaktion war in einem Londoner Unternehmen von Börsenhändlern nach dem Crash im Jahr 1987 zu beobachten. Die Hälfte der Börsenhändler wurden zu einer Sitzung einberufen, in der ihnen mitgeteilt wurde, daß sie entlassen seien; sie bekamen einen schwarzen Plastikeimer, in dem sie ihren persönlichen Besitz sammeln konnten, und sie hatten das Gelände des Unternehmens innerhalb von 20 Minuten zu verlassen. Den EDV-Mitarbeitern erging es noch schlechter. Nach Beendigung der Sitzung wurden sie unter Bewachung zum Empfangsbereich des Unternehmens eskortiert, wo sie auf ihren persönlichen Besitz warten mußten, der ihnen gebracht wurde.“ (Smith, 1993, S. 201)

Ein derartiges Vorgehen bei Entlassungen ist unwürdig, führt nicht selten zu Reaktanz und entsprechend unüberlegten Handlungen bei den Betroffenen und letztlich auch dazu, daß die Organisation sowohl nach außen als auch intern in einem äußerst schlechten Licht dasteht.

Hilfen zur Bewältigung von Entlassungen und Unterstützung bei der Suche nach einem neuen Arbeitsplatz sind die Ziele des sogenannten Outplacement. Diese Hilfe und Unterstützung wird jedoch nur Mitgliedern höherer Hierarchieebenen zuteil.

Definitionen von Outplacement finden sich in Kasten 3.

#### Kasten 3:

Definitionen von Outplacement

Seiwert (1989) definiert Outplacement als:

„ein personalpolitisches Instrument, das

- dem Unternehmen und der betroffenen Führungskraft unter Mitwirkung eines erfahrenen Personalberaters eine einvernehmliche Trennung ohne Scherben ermöglicht;
- dem ausscheidenden Mitarbeiter helfen soll, durch eine gezielte Eigenmarketing-Strategie aus einem sicheren Arbeitsverhältnis heraus eine adäquate anderweitige Position zu finden;
- das kündigende Unternehmen in die Lage versetzt, einen sozial verantwortbaren Positionswechsel aus innerbetrieblichen Gründen durchzuführen“ (S. 12).

Kürzer faßt es Mayrhofer (1989): „Outplacement beschäftigt sich mit der Trennung von Individuum und Organisation und den vielfältigen damit verbundenen Konsequenzen für alle Beteiligten.“ (S. 56).

**Das Interesse an den Arbeitsbedingungen geht verloren; aus Angst vor Arbeitsplatzverlust werden extrem belastende Bedingungen akzeptiert.**

**Organisationen unterscheiden sich darin, wie sie mit Personalabbau umgehen.**

**Outplacement bietet Hilfen zur Bewältigung von Entlassungen und Unterstützung bei der Arbeitssuche.**

### 3.1 Ziele und Verbreitung von Outplacement

Outplacement ist ein relativ junges Instrument personalpolitischen Handelns. Entwickelt wurde es Ende der 60er Jahre in den USA, um dann Anfang der 80er Jahre auch langsam Eingang im deutschsprachigen Raum zu finden. Glaubt man den Outplacement-Beratern, so erhalten sie ihre Aufträge mittlerweile aus 30–40% der deutschen Großunternehmen. Andere Untersuchungen allerdings schätzen die Zahlen mit 25% etwas geringer ein (vgl. Groth, 1995, zur Verbreitung sowie Anwendungsgründen bzw. -hindernissen vgl. Wonnemann, 1992). Doch auch Unternehmen, in denen Outplacement als personalpolitischer Bestandteil bei Entlassungen gelten kann, setzen dieses Instrument nicht in allen Trennungsfällen ein. „Wenn es eindeutige, für den Mitarbeiter nachvollziehbare, sachliche Gründe gibt, etwa aufgrund einer Fusion oder Schließung, sehen Unternehmen meist eine reguläre Kündigung als ausreichend an. Ebenso liegen die Fälle, bei denen eine klare Schuldzuweisung möglich ist: Wer die sprichwörtlichen „silbernen Löffel geklaut“ hat, wird kaum mit dem Angebot einer Beratung „be-lohnt“ werden. Outplacement wird hingegen um so eher eingesetzt, je unklarer die Trennungsgründe sind, je weniger der Mitarbeiter einsehen kann, weshalb die Entscheidung gerade zu diesem Zeitpunkt getroffen wurde. Gerade wenn sich Dinge über einen längeren Zeitraum hinweg aufgebaut haben, ist der eigentliche Auslöser oft nur noch minimal“ (Schulz, 1989, S. 148).

Outplacement dient aber nicht nur der betroffenen Person, die ihren Arbeitsplatz verliert, es wird auch durchgeführt – und schließlich finanziert –, da es letztlich positive Auswirkungen auf das Unternehmen hat. Kurzfristig ließen sich zwar nicht unerhebliche Kosten sparen, wenn darauf verzichtet würde, langfristig zahlt sich aber eine faire Trennung und Unterstützung für beide beteiligten Parteien aus. Denn als unsozial empfundene Kündigungen können einen erheblichen Imageverlust des Unternehmens und seiner Produkte nach sich ziehen. Innerbetrieblich sind Auswirkungen auf das Betriebsklima denkbar, ebenso Abwanderungstendenzen und innere Kündigung (vgl. Wonnemann, 1992). Die Kosten betragen in der Regel 15% des Jahresgehalts der zu entlassenden Führungskraft.

Outplacement soll also beiden Seiten, dem zu entlassenden Individuum wie auch der Organisation, helfen, besser mit der Trennung fertig zu werden. Welche Ziele lassen sich also mittels Outplacement hinsichtlich dieser beiden Gruppen verfolgen? Mayrhofer (1987) faßt die in der Literatur genannten Ziele wie in Kasten 4 dargestellt zusammen (weitere Literaturangaben vgl. Mayrhofer, 1987).

#### **Kasten 4:**

Ziele von Outplacement (Mayrhofer, 1987, S. 154f.)

#### **Mitarbeiterbezogene Ziele:**

1. Absicherung der materiellen Lebensbedingungen durch eine dem einzelnen und seiner individuellen Situation angepaßte finanzielle Regelung unter Ausnutzung der vorhandenen gesetzlichen Bestimmungen und der organisationalen Möglichkeiten.
2. Unterstützung des direkt Betroffenen bei der personspezifisch unterschiedlich ablaufenden Verarbeitung der Trennung auf der emotionalen Ebene.
3. Einbeziehung der sozialen Umwelt des Betroffenen in die Betreuung, um die individuelle Verarbeitung zu fördern und die soziale Umgebung in der Anpassung an die geänderte Situation zu unterstützen.
4. Durchführung eines an den situativen und individuellen Notwendigkeiten ausgerichteten Trainings im kognitiven und verhaltensbezogenen Bereich, um die erforderliche Jobsuche zu unterstützen.

**Outplacement wird vor allem bei unklaren Trennungsgründen eingesetzt.**

**Outplacement dient nicht nur dem ausscheidenden Mitarbeiter, es hat auch positive Auswirkungen auf das Unternehmen.**

**Ziele von Outplacement beziehen sich sowohl auf die Mitarbeiter als auch auf die Organisation.**

5. Interpretation der Trennung von der Organisation als normalen Einschnitt in die individuelle Berufsbiographie und Einsatz des entsprechenden diagnostischen Instrumentariums zur Analyse und (Erst-)Einschätzung der Karriere.

#### **Ziele im organisationalen Bereich:**

1. Verringerung der mit der Trennung verbundenen monetären und nicht-monetären Kosten für die Organisation.
2. Beitrag zur Gestaltung der Übermittlung der Nachricht unter Berücksichtigung von Interessen der Organisation bzw. ihrer Vertreter (Überbringer) und des Betroffenen.
3. Positive Beeinflussung der in der Organisation verbleibenden Arbeitnehmer.
4. Nutzung der Trennung als Möglichkeit zur Schwachstellenanalyse.
5. Beeinflussung der Organisation-Umwelt-Beziehung in Richtung auf eine erhöhte Unterstützung seitens relevanter Umweltsegmente durch das Sichtbarmachen der Bemühungen um ausscheidende Arbeitnehmer.
6. Gestaltung der Beziehung zwischen Organisation und Betroffenen in einer Weise, daß in Zukunft neue Austauschverhältnisse möglich sind.

### **3.2 Ablauf eines Outplacement**

Outplacement ist als Einzelberatung oder als sogenanntes Gruppen-Outplacement durchführbar. Da die wesentlichen Schritte bei beiden Vorgehensweisen identisch sind, soll zunächst das individuelle Vorgehen dargestellt werden, um später die bei einem Gruppen-Outplacement zu beachtenden Besonderheiten zu beleuchten.

Im Verlaufe des Outplacement-Prozesses lassen sich – idealtypisch – vier Phasen unterschiedlicher zeitlicher Dauer feststellen (vgl. Mayrhofer, 1987, 1989):

- Vorbereitung
- Übermittlung der Nachricht
- Beratung im engeren Sinne
- Evaluation

*Vorbereitung:* In dieser Phase müssen grundsätzliche Überlegungen hinsichtlich der Trennung angestellt werden. Der Berater schafft sich einen Überblick über die Gründe, die zu diesem Schritt geführt haben.

*Übermittlung der Nachricht:* Auf Wunsch des Personalchefs oder sonstiger Verantwortlicher fällt es auch in den Aufgabenbereich des Outplacement-Beraters, diesbezüglich unterstützende Hilfestellungen anzubieten. Dies kann etwa ein Training zur Führung von Trennungsgesprächen (vgl. Kapitel 16) sein. In diesem Zusammenhang darf nicht vergessen werden, daß nicht nur die Entgegennahme einer Kündigung einen gewissen Schock bedeutet, sondern auch das Aussprechen einer solchen erhebliche emotionale Probleme bereiten kann. Mit der Nachrichtenübermittlung wird der Trennungsprozeß offiziell und tritt damit in die nächste Phase ein.

*Beratung im engeren Sinne:* Zu Beginn dieser Phase gilt es für den Betroffenen zunächst, den initialen Schock zu überwinden und mit jeglicher Art von negativen Emotionen umzugehen. Hier ist es wichtig, den Betroffenen von eventuell unüberlegten Reaktionen gegenüber der Organisation oder einzelnen Vorgesetzten abzuhalten. Weiterhin sollte der Berater dem Betroffenen eine Art „Erste Hilfe“, leisten, die z. B. darin bestehen kann, gemeinsam zu überlegen, wie die Nachricht dem Partner übermittelt wird, oder auch darin, zu planen, was der Betroffene konkret in den ersten ein bis zwei Tagen nach diesem Verlust tun kann und sollte und auch was besser zu vermeiden ist (vgl. Smith, 1993).

**Outplacement umfaßt idealtypisch die Phasen: Vorbereitung, Übermittlung der Nachricht, Beratung und Evaluation.**

**In der Vorbereitungsphase werden die Trennungsgründe analysiert.**

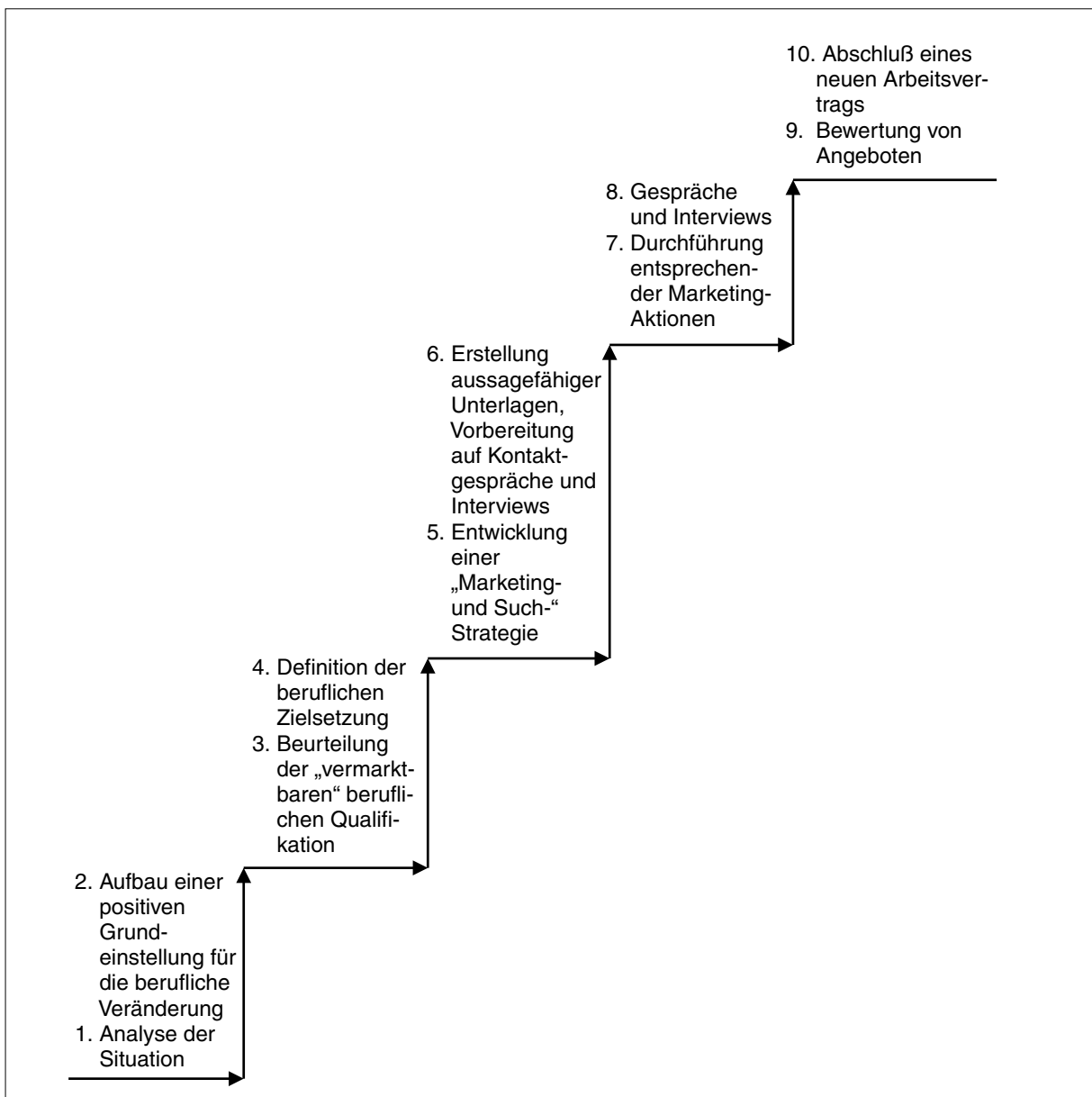
**Übermittlung der Nachricht: Der Outplacement-Berater bietet Unterstützung beim Trennungsgespräch.**

**Beratung im engeren Sinne: Der Outplacement-Berater hilft dem Betroffenen, den Entlassungsschock zu überwinden.**

**Der Betroffene wird auf eine erneute Bewerbung vorbereitet.**

### Systematisierter Ablauf einer Outplacement-Beratung

Die anschließende Vorbereitung auf eine erneute Bewerbung macht eine umfassende Selbsteinschätzung notwendig. Der entlassene Mitarbeiter – meist eine Führungskraft – muß mit Unterstützung des Beraters eine Analyse der eigenen Stärken *und* Schwächen durchführen. Der berufliche Werdegang mit allen erzielten Leistungen und erreichten Zielen, fachlichen Qualifikationen, Fähigkeiten und Fachkenntnissen muß zunächst erkannt und dann in ansprechender Form dargestellt werden. Weiterhin müssen Karriereziele formuliert werden, die mit den festgestellten Stärken konform gehen, um Strategien zu entwickeln, sich gegenüber einer neuen Organisation in möglichst optimaler Weise verkaufen zu können. In diesem Zusammenhang ist es besonders wichtig, daß der Betroffene Strategien lernt, einschlägige Kontakte zu entsprechend informierten Personen zu aktivieren, um von passenden Positionen zu erfahren. Außerdem sollte eine intensive Vorbereitung auf das Vorstellungsgespräch erfolgen. Idealerweise endet diese Phase natürlich mit dem Eintritt in eine neue Organisation (vgl. z. B. Fritz, 1989). Einen systematisierten Ablauf einer Outplacement-Beratung zeigt Abbildung 1.



**Abbildung 1:**

Ablauf einer Outplacement-Beratung nach Fritz (1989, S. 54)

*Evaluation:* Zur Bewertung des Erfolgs von Outplacement-Maßnahmen werden insbesondere sogenannte harte Daten herangezogen, wie z. B. die Wiederbeschäftigungsquote, die Zeitspanne bis zur Aufnahme einer erneuten Tätigkeit, aber auch die Zahl der juristischen Verfahren im Zusammenhang mit Kündigungen oder die anfallenden Kosten. Sogenannte weiche Kriterien werden weit seltener für eine Evaluation in Betracht gezogen. In Frage kommen hier etwa die Güte der individuellen psychosozialen Verarbeitung, aber auch die Auswirkungen auf die in der Organisation verbleibenden Mitarbeiter. In der Regel werden Outplacement-Programme positiv bewertet, d.h. es werden hohe Wiederbeschäftigungsquoten (40-95%), eine kurze Zeit der Arbeitslosigkeit und geringe psychische Belastungen berichtet (Mayrhofer, 1987, 1989). Kritisch ist allerdings anzumerken, daß von einer systematischen Erfolgskontrolle nicht ausgegangen werden kann, daß, wenn Erfolgskontrollen vorgenommen werden, es sich in der Regel um methodisch und konzeptionell mangelhafte Vorgehensweisen handelt (so fehlt beispielsweise eine nicht betreute Vergleichsgruppe) und daß die Maßnahmen häufig von den durchführenden Beratern bewertet werden, was mögliche Interessenkonflikte zumindest nicht ausschließt (vgl. Mayrhofer, 1987).

### 3.3 Ausweitung des Outplacement-Konzepts

Das bisherige Outplacement-Konzept kann hinsichtlich seiner personellen und zeitlichen Ausrichtung als Minimalansatz betrachtet werden. Auch wenn Kosten- und Effizienzfragen hier eine gewichtige Rolle spielen, so ist es wünschenswert, breitere Personenkreise in diese Programme einzubeziehen.

*Ausweitung auf einen größeren Personenkreis:* Durch eine Ausdehnung des für diese Maßnahmen in Betracht kommenden Personenkreises kann ein Unternehmen deutlich machen, daß es sich nicht nur für Führungskräfte, sondern für alle Mitarbeiter verantwortlich fühlt, und so eine, auch der Öffentlichkeit gegenüber positive Unternehmenskultur schaffen (Kieselbach, 1998).

Bei einer Evaluation von Outplacement bzw. allgemein von Wiedereingliederungsmaßnahmen muß dann jedoch getrennt werden zwischen professionellen Outplacement-Beratungen, die sich, wie oben beschrieben, vornehmlich auf Mitglieder höherer Führungsebenen beschränken, und Interventionsmaßnahmen, die von Arbeits- und Sozialverwaltungen durchgeführt werden. So finden sich bei letzteren beispielsweise für Deutschland Übergangsraten zwischen 12% und 40% der Teilnehmer in normale Beschäftigungsverhältnisse. Diese Zahl klingt verglichen mit den Angaben der professionellen Outplacement-Berater, die Erfolgsquoten von bis zu 95% berichten, eher dürftig (vgl. Groth, 1995; Kieselbach & Klink, 1997). Doch ist zu bedenken, daß die Klienten professioneller und teurer Outplacement-Agenturen i.d.R. über höhere Qualifikationen und damit generell bessere Chancen auf dem Arbeitsmarkt verfügen. Hinzu kommt, daß derartige Agenturen häufig von vornherein besonders schwierige Fälle (z. B. Suchterkrankungen (vgl. hierzu Kapitel 20), regionale Immobilität, hohes Alter) ablehnen. Durch eine vorrangige Berücksichtigung der aussichtsreichen Fälle wird natürlich von vornherein die Erfolgsquote erhöht (Kieselbach, 1998).

*Gruppen-Outplacement:* Wie bereits erwähnt, ähnelt das prinzipielle Vorgehen dem Individual-Outplacement. Es erfolgt jedoch keine Einzelberatung der entlassenen Führungskraft durch den Outplacement-Berater, sondern die gekündigten Personen werden – aus Kostengründen, darf man vermuten – zu Gruppen zusammengefaßt. Wichtig hierbei ist, daß möglichst homogene Gruppen gebildet werden, d.h. die zu beratenden Personen sollten aus einer Organisation stammen sowie einer einzigen Hierarchieebene angehören und aus einem einheitlichen Kündigungsgrund wie z. B. Betriebsstillegung, Aufgabe von Geschäftsbereichen usw. entlassen werden. Handelt es sich dagegen um jeweils unterschiedliche und in der Person begründete Kündigungen,

**Outplacement-Maßnahmen werden meist anhand sogenannter harter Daten wie z. B. der Wiederbeschäftigungsquote evaluiert.**

**Durch die Ausweitung auf einen größeren Personenkreis kann ein Unternehmen deutlich machen, daß es sich für alle Mitarbeiter verantwortlich fühlt.**

**Für ein Gruppen-Outplacement eignen sich homogene Gruppen, d.h. die Teilnehmer sollten aus einer Hierarchieebene einer einzigen Organisation stammen.**

**Arbeitsplatzbörsen bieten entlassenen Organisationsmitgliedern unterer Hierarchieebenen Räumlichkeiten, Sekretariatsdienste und Informationsmaterialien.**

**Ausweitung auf einen längeren Zeitraum – Replacement**

**Auch in der Anfangsphase der Wiederbeschäftigung muß eine Betreuung erfolgen.**

**Der durchschnittliche Beratungszeitraum umfaßt in der Bundesrepublik 12 Monate.**

**Die Angst vor einer ungewissen Zukunft muß verringert werden, berufliche Transitionen müssen entindividualisiert werden.**

**Auch die Belange des einstellenden Unternehmens müssen berücksichtigt werden.**

ist ein Gruppen-Outplacement nicht zu rechtfertigen. Bezüglich der Gruppengröße gilt, daß im Idealfall Gruppen von drei bis acht Mitgliedern gemeinsam beraten werden (vgl. Lingenfelder & Walz, 1989). Neben der Vermittlung von Fähigkeiten zur Selbstanalyse und der Entwicklung von Strategien zur Neubewerbung im Gruppenkontext können in individuellen Sitzungen noch persönliche Aspekte, wie z. B. individueller Lebenslauf oder spezifische Defizite und Hilfen zu deren Beseitigung, aber auch Strategien zur Vermarktung ganz persönlicher Stärken angesprochen werden.

Noch kostengünstiger für die entlassende Organisation und eher für Mitglieder unterer Hierarchieebenen geeignet sind sogenannte Arbeitsplatzbörsen, die entlassenen Organisationsmitgliedern Unterstützung bei der Suche nach einem neuen Arbeitsplatz bieten. Zu diesem Zweck werden Räumlichkeiten, Sekretariatsdienste und Informationsmaterialien zur Verfügung gestellt, ggf. können auch Beratungen zu individuellen Problemen durchgeführt werden (vgl. Smith, 1993).

*Ausweitung auf einen längeren Zeitraum – Replacement:* Ein größerer Schwerpunkt der Beratung muß auch auf die Anfangsphase der Wiederbeschäftigung gelegt werden. So betonen Kieselbach und Klink (1997), daß die Art und Qualität einer neuen Beschäftigung sowie deren Angemessenheit im Vergleich zur früheren Tätigkeit viel zu wenig berücksichtigt wird. Meist wird lediglich eine Wiederbeschäftigung einem Verbleib in der Arbeitslosigkeit gegenübergestellt. Wichtig wird eine Betreuung in der Anfangsphase einer Wiederbeschäftigung besonders auch dann, wenn es sich um längerfristig Arbeitslose handelt, für die die Aufnahme einer Arbeitstätigkeit psychosoziale Belastungen bedeutet, da sie die konkreten Arbeitsroutinen und den Umgang mit Kollegen nicht mehr gewöhnt sind. Hier gilt es, möglichen Mißerfolgen vorzubeugen (vgl. auch Watzka, 1989).

Positiv zu vermerken ist jedoch, daß sich bei den deutschen Beratern im Unterschied zu den USA bereits eine längere Beratungsdauer findet, die zunehmend auch eine Nachbetreuung im neuen Beschäftigungsverhältnis umfaßt. Daraus ergibt sich in der Bundesrepublik ein durchschnittlicher Beratungszeitraum von 12 Monaten (z. B. Fritz, 1989), in den USA dagegen wird dieser Zeitraum mit durchschnittlich 4 Monaten angegeben (Smith, 1993).

Aufgabe von Outplacement-Replacement-Beratungen auf allen hierarchischen Ebenen muß es sein, die Angst des einzelnen vor einer ungewissen Zukunft so weit zu verringern, daß er handlungsfähig bleibt, berufliche Transitionen müssen entindividualisiert werden, d.h. die Anpassungsleistung an die veränderte wirtschaftliche Realität, welche die Anzahl der notwendigen beruflichen Veränderungen und Neuorientierungen in erheblichem Maße gesteigert hat, sollte nicht alleine dem Individuum zugemutet werden (Kieselbach, 1998). Nicht zuletzt aus Gründen einer gesellschaftlichen Verantwortung ist es notwendig, den einzelnen Betroffenen bei der Bewältigung dieser Probleme zu helfen.

### 3.4 Offene Fragen

In der bisherigen Sichtweise scheint Outplacement nur Sieger zu generieren. Die Organisation kann sich, ohne bleibenden Schaden fürchten zu müssen, von einem oder mehreren Mitarbeitern trennen. Die entlassenen Mitarbeiter haben erhöhte Chancen, in absehbarer Zeit einen neuen adäquaten Arbeitsplatz zu finden. Dieser Ansatz vernachlässigt die Sicht des neuen Unternehmens. Dies ist vor allem dann wichtig, wenn die Entlassung nicht aus betrieblichen, sondern primär aus fachlichen oder persönlichen Gründen erfolgte. Kaschiert das Bewerbungstraining irgendwelche Mängel und verschiebt die Einstellungschancen zuungunsten nicht-trainierter, möglicherweise qualifizierterer Mitbewerber? Hinzu kommt, daß sich die Bewerber i.d.R. aus einer „ungekündigten“ Stellung heraus bewerben und der potentielle Arbeitgeber annehmen muß, sie handeln aus freien Stücken. Die Schwierigkeiten, die auftreten können, wenn ein Outplacement-Berater einer Orga-

nisation gleichzeitig als Headhunter einer anderen tätig ist und so versucht, die freigesetzten Mitarbeiter der einen Firma bei der anderen unterzubringen, liegen auf der Hand (vgl. Wonnemann, 1992).

## 4 Unterbrechung der Berufstätigkeit aus familiären Gründen

Nach wie vor sind es vor allem die Frauen, die ihre Berufstätigkeit wegen familiärer Pflichten unterbrechen; so hat z. B. jede zweite heute erwerbstätige Frau ihre Berufstätigkeit mindestens einmal unterbrochen (Engelbrech, 1989). Betrachtet man die Erwerbstätigkeit im Lebenslauf, so zeigt sich außerdem, daß die Erwerbsbeteiligung der Frauen erheblich von der Gestaltung der sog. Familienphase abhängt, während dies bei Männern nicht der Fall ist. Dies zeigt, daß die Vereinbarkeit von Familie und Beruf nach wie vor fast ausschließlich Angelegenheit der Frauen ist. So betrug der Anteil der Männer am Elternurlaub in der Bundesrepublik 1992 lediglich ein Prozent (Schiersmann, 1995). Daher erscheint es angemessen, im folgenden nur noch von Berufsrückkehrerinnen zu sprechen.

Mit dieser Ungleichverteilung verbindet sich ein weiteres Problem. Frauen werden im Berufsleben benachteiligt, da angenommen wird, daß sie relativ früh ihre Erwerbstätigkeit wieder unterbrechen und sich somit die mit der Ausbildung verbundenen Investitionen bei Frauen nicht lohnen. Vergleicht man aber die Fluktuationsquoten von Frauen mit denen von Männern, so zeigt sich, daß Männer vergleichsweise häufiger als Frauen ihren Betrieb direkt nach der Ausbildung verlassen. Fünf Jahre später haben sich die Fluktuationsquoten der Geschlechter einander angenähert, und erst nach etwa acht Jahren scheiden die Frauen im Verhältnis geringfügig öfter aus dem Betrieb aus. Dabei kündigen Männer in der Regel, um anderswo beruflich aufsteigen zu können, Frauen jedoch aus familiären Gründen, welche bei Arbeitgebern ausgeblendet bzw. nicht akzeptiert sind (Ambos, Gertner, Schiersmann & Wunn, 1990).

### 4.1 Gesetzliche Regelungen

Mit dem Erziehungsurlaubsgesetz und dem Erziehungsgeldgesetz wurden in der Bundesrepublik Maßnahmen zur Unterbrechung der Erwerbsarbeit zugunsten der Kinderbetreuung getroffen, die weit über die bis dahin gültigen wie etwa den Mutterschutz hinausgehen. Die genannten Regelungen sehen vor, daß für Kinder, die nach dem 1.1.1992 geboren wurden, bis zu drei Jahre Erziehungsurlaub in Anspruch genommen werden können (auf die Regelungen des Erziehungsurlaubsgesetzes im einzelnen kann hier aus Platzgründen nicht näher eingegangen werden).

Daneben werden einkommensabhängig für eine maximale Dauer von 24 Monaten bis zu 600,- DM Erziehungsgeld monatlich gewährt. Dieses Geld ist allerdings weniger als Lohnersatzleistung denn als staatliche Anerkennung der Erziehungsleistung konzipiert. Deutlich wird dies etwa anhand der Tatsache, daß auch vor der Geburt nicht erwerbstätige Personen Erziehungsgeld bekommen können.

Diese Strategie zielt auf ein zeitliches Nacheinander von Familien- und Berufstätigkeit. Der internationale Vergleich zeigt, daß etwa die skandinavischen Länder Rahmenbedingungen für eine weitgehende Parallelität von Familien- und Erwerbsarbeit geschaffen haben, etwa durch flexible Elternurlaubsregelungen, angemessene Lohnersatzleistung, ein gut ausgebautes Netz an Kinderbetreuungsmöglichkeiten und einen hohen Anteil an Teilzeitarbeitsplätzen (vgl. Schiersmann, 1995).

**Nach wie vor sind es vor allem Frauen, die aus familiären Gründen ihre Berufstätigkeit unterbrechen.**

**Die Vereinbarkeit von Familie und Beruf ist immer noch das Problem der Frauen.**

**Frauen werden im Berufsleben benachteiligt.**

**Erziehungsurlaubsgesetz und Erziehungsgeldgesetz stellen die gesetzlichen Regelungen zur Unterbrechung der Erwerbstätigkeit zugunsten der Kinderbetreuung dar.**

**Die gesetzlichen Regelungen zielen auf ein zeitliches Nacheinander von Familien- und Berufstätigkeit.**

**Sowohl materielle als auch immaterielle Gründe sind für eine Wiederaufnahme der Berufstätigkeit relevant.**

**Hindernisse für eine Wiederaufnahme der Berufstätigkeit sind vor allem mangelnde Teilzeitarbeitsmöglichkeiten und mangelnde Kinderbetreuungsmöglichkeiten.**

**Notwendig sind qualifizierte Teilzeitarbeitsplätze für beide Geschlechter.**

## 4.2 Bedingungen für eine Wiederaufnahme der Berufstätigkeit

Eine Analyse der Motive für den Wiedereinstieg in das Berufsleben nach einer familienbedingten Unterbrechung verweist nach Ambos et al. (1990) auf ein ganzes Bündel unterschiedlicher Motivkomplexe. Meist spielen sowohl materielle als auch immaterielle Gründe eine Rolle. Die Tatsache, daß immaterielle Gründe in vielen Untersuchungen überwiegen, dürfte u.a. darin begründet sein, daß Frauen, deren Verdienst für die Existenzsicherung der Familie unverzichtbar ist, ihre Erwerbstätigkeit nach Möglichkeit gar nicht erst unterbrechen. An immateriellen Rückkehrmotiven wird vor allem die Unzufriedenheit mit der Rolle der „Nur-Hausfrau,“ genannt. Diese zunehmende Unzufriedenheit dürfte in nicht unerheblichem Maße auf das gestiegene Ausbildungsniveau der Frauen zurückzuführen sein.

Wird die Berufstätigkeit länger als drei Jahre unterbrochen, so erlischt der Anspruch auf den bisherigen Arbeitsplatz. Eine der Hauptschwierigkeiten bei der Rückkehr in den Beruf stellen dann vor allem fehlende Arbeitsplätze dar. Auf weitere erschwerende Faktoren wie mangelnde Kinderbetreuungsmöglichkeiten und fehlende Teilzeitarbeitsplätze soll in Kasten 5 eingegangen werden. Unter der Voraussetzung, daß überhaupt ein Arbeitsplatz vorhanden ist, ist ein zusätzlicher Faktor für eine erfolgreiche Wiedereingliederung die Einstellung des Ehepartners gegenüber einer Wiederaufnahme einer Erwerbstätigkeit und vor allem dessen Unterstützung bei Haushalts- und Familienaufgaben.

### Kasten 5:

Hindernisse für eine Wiederaufnahme der Berufstätigkeit

Mangelnde Teilzeitarbeitsmöglichkeiten
<p>Ein Großteil der Berufsrückkehrerinnen möchte eine Teilzeitbeschäftigung aufnehmen, um Kinderbetreuung und Berufstätigkeit besser vereinbaren zu können. Eine stärkere Anpassung der Arbeitszeit an die Bedürfnisse der Familie könnte also zumindest für einen Teil der Frauen die Wiederaufnahme der Berufstätigkeit erleichtern. Neben einer verringerten Stundenzahl sollten auch Wünsche nach einer größeren zeitlichen Flexibilität berücksichtigt werden (Engelbrech, 1989).</p> <p>Doch dürfen bei der Forderung nach Teilzeitarbeitsplätzen für Berufsrückkehrerinnen die mit der Teilzeitarbeit verbundenen Probleme nicht vernachlässigt werden. So handelt es sich bei Teilzeitarbeit bislang überwiegend um Arbeitsplätze mit niedrigen Qualifikationsanforderungen, geringer Entlohnung und geringen Aufstiegsmöglichkeiten, so daß die betroffenen Frauen nicht selten gezwungen sind, Teilzeitarbeit unterhalb ihres Qualifikationsniveaus annehmen zu müssen. Bei befristeten oder sog. geringfügigen Beschäftigungen bestehen zudem häufig sozial-, arbeits- und tarifrechtliche Diskriminierungen (Schiersmann, 1995). Hinzu kommt, daß Teilzeitarbeit, zumindest solange sie fast ausschließlich von Frauen ausgeübt wird, nicht zum Abbau der beruflichen Benachteiligung und Doppelbelastung von Frauen beiträgt. Somit reicht die Forderung nach mehr Teilzeitarbeitsplätzen alleine nicht aus. Diese müssen zudem auch in qualifizierter und verantwortungsvoller Position verrichtet werden können. Außerdem sollte eine Teilzeitbeschäftigung für beide Geschlechter gleichermaßen eine Alternative zur Vollzeitbeschäftigung darstellen, was impliziert, daß Männer die Hälfte der Familienarbeit übernehmen, und somit das Problem der Vereinbarkeit von Beruf und Familie nicht mehr primär ein frauenspezifisches ist (Ambos et al., 1990).</p>
Mangelnde Kinderbetreuungsmöglichkeiten
<p>Neben dem Fehlen von (qualifizierten) Teilzeitarbeitsplätzen stellen mangelnde bzw. unbefriedigende Kinderbetreuungsmöglichkeiten für einen</p>

Großteil der Betroffenen eine der Hauptschwierigkeiten für die Rückkehr in das Berufsleben dar.

Die Meinungen darüber, welches Alter die Kinder bei einem beabsichtigten Wiedereinstieg in den Beruf haben sollten, differieren deutlich und sind häufig sehr vage. Außerdem sind die Ansichten z. B. in Abhängigkeit von eigenen Erziehungsidealen sehr stark subjektiv geprägt, wobei auch qualifikations- und berufsbezogene Aspekte nicht ohne Einfluß bleiben. So wollten Frauen, die vor der Unterbrechung höhere Positionen bekleideten und/oder Freude am Beruf hatten, schon relativ früh wieder ins Erwerbsleben zurückkehren.

Daher sollen hier nicht nur die Probleme der Rückkehrerinnen betrachtet werden, die nach der gesetzlich vorgesehenen Erziehungsurlaubszeit von drei Jahren in den Beruf zurückkehren möchten, sondern auch die derjenigen, die gar nicht unterbrechen möchten oder vor Ablauf der drei Jahre ihre Tätigkeit wieder aufnehmen, und auch die derer, die eine Betreuung auch im Grundschulalter als notwendig erachten.

Als besonders problematisch erweist sich dabei die Phase vor und nach dem Kindergartenalter. Weder für Kleinkinder noch für (Grund-)Schulkinder stehen in ausreichendem Maße Hortplätze zur Verfügung. Daher spielt die Betreuung durch Großmütter, Verwandte und Nachbarn eine wichtige Rolle bei der Betreuung von Kleinkindern. Doch auch für Eltern von Grundschulkindern ist die Lage nicht unproblematisch. Der Schultag für diese Kinder ist noch sehr kurz und nicht selten durch unvorhergesehene Unterrichtsausfälle geprägt. Unterrichts- und Ferienzeiten der weitaus meisten Schulen erlauben oft nicht einmal eine geregelte Halbtags-tätigkeit. Sollen diese Kinder nach Unterrichtsende nicht sich selbst überlassen bleiben, müssen die Eltern auch hier die Betreuung meist in eigener Initiative organisieren. Horte konzentrieren sich auf Großstädte und stehen fast ausschließlich solchen Familien zur Verfügung, die sich in einer sozialen Notlage befinden, wodurch derartige Einrichtungen als Nothilfeeinrichtungen stigmatisiert sind (vgl. Schiersmann, 1995). In bezug auf die Betreuung von Kindern im Kindergartenalter ist festzustellen, daß die gesetzliche Regelung, die ein Recht auf einen Kindergartenplatz garantiert, zwar eine gewisse Erleichterung geschaffen hat, aber keinesfalls als die Lösung aller Probleme zu sehen ist. So ist aufgrund häufig relativ kurzer Öffnungszeiten der Einrichtungen häufig nicht einmal eine geregelte Halbtagsbeschäftigung möglich, von Ganztags- oder Schichtarbeit ganz zu schweigen. Notwendig wären also flexible Öffnungszeiten, die sich vermehrt am Bedarf der Eltern orientieren. Ein sinnvoller Beitrag von Unternehmen könnte hier die Einrichtung von betriebsinternen Betreuungsmöglichkeiten für die Kinder der Beschäftigten sein. Zum einen können dabei die Öffnungszeiten direkt nach den Arbeitszeiten der Beschäftigten ausgerichtet werden, zum anderen muß nicht ein Teil der Betreuungszeit für den Weg zur Arbeit aufgewendet werden. Aufgrund der oben dargelegten Probleme auch bei Kindern vor und nach dem Kindergartenalter wäre es natürlich sinnvoll, Betriebskindergärten auch für diese Gruppen zu öffnen.

Je länger die familienbedingte Unterbrechung andauert, desto geringer ist der Anteil derjenigen, die danach den gleichen Beruf bzw. die gleiche Tätigkeit ausüben. Geringer wird auch der Anteil derer, die eine Beschäftigung beim gleichen Arbeitgeber wie vor der Unterbrechung finden (vgl. Bujok, 1988). Als maßgebliche Ursachen für den Berufswechsel finden sich in entsprechenden Untersuchungen neben der bewußten Entscheidung gegen eine Wiederaufnahme der früheren Tätigkeit vor allem strukturelle Probleme des Arbeitsmarktes. Außer einem Mangel an qualifizierten Teilzeitarbeitsmöglichkeiten sind dies vor allem die mit zunehmender Unterbrechungsdauer sinkende Verwertbarkeit der beruflichen Qualifikation sowie der Charakter vieler typischer Frauenberufe (z. B. familienfeindliche Arbeitszeiten, Image der „Jugendlichkeit“). Dadurch ist für jede fünfte Frau eine Wiederaufnahme der Erwerbstätigkeit mit einem beruflichen Abstieg verbunden. Dazu

**Besonders problematisch ist die Phase vor und nach dem Kindergartenalter.**

**Horte konzentrieren sich auf Großstädte und sind häufig als Nothilfeeinrichtungen stigmatisiert.**

**Öffnungszeiten von Kindergärten sollten mehr am Bedarf der Eltern orientiert sein.**

**Betriebskindergärten sollten auch für kleinere und Grundschulkindern offenstehen.**

**Nicht selten ist eine Wiederaufnahme der Erwerbstätigkeit mit einem beruflichen Abstieg verbunden.**

**Eine Erwerbsunterbrechung wirkt sich negativ auf die Karriere und die Rente aus.**

**Betriebsübergreifende Wiedereingliederungsmaßnahmen können berufsbezogene Orientierung, Aktualisierung beruflicher Kenntnisse, Erwerb beruflicher Abschlüsse und Informationen zur Selbständigkeit umfassen.**

**Die Angebote müssen auch an den zeitlichen Bedürfnissen der Teilnehmerinnen orientiert sein.**

**In strukturschwachen Gebieten ist das Angebot zu gering.**

**Eine Kooperation mit potentiellen Arbeitgebern ist wichtig.**

kommt noch, daß im Vergleich zu Frauen mit kontinuierlicher Berufstätigkeit Berufsrückkehrerinnen deutlich geringere Aufstiegserwartungen haben. Dementsprechend schlechter ist auch die Bezahlung. Dies wiederum wirkt sich auf die Altersrente aus, die durch die Erwerbsunterbrechung ohnehin geringer ausfällt. D.h. die Kosten einer Familienpause sind höher als der bloße Erwerbsausfall zur Zeit der Nicht-Erwerbstätigkeit (vgl. Engelbrech, 1989).

### 4.3 Wiedereingliederungsmaßnahmen

Bei den Wiedereingliederungsmaßnahmen für Berufsrückkehrerinnen ist zu unterscheiden zwischen solchen, die betriebsübergreifend stattfinden und beispielsweise vom Arbeitsamt oder sonstigen öffentlichen oder privaten Trägern organisiert und durchgeführt werden, und solchen, die von den jeweiligen Betrieben speziell für die Wiedereingliederung der eigenen Mitarbeiterinnen initiiert werden.

#### Betriebsübergreifende Wiedereingliederungsmaßnahmen

Insgesamt findet sich hier ein breites Spektrum von Bildungsangeboten, entsprechend der Heterogenität der Gruppe der Berufsrückkehrerinnen. Zu nennen sind hier etwa Angebote zur berufsbezogenen Orientierung für Frauen, die nicht in den alten Beruf zurückkehren können oder wollen, Angebote zur Aktualisierung vorhandener beruflicher Kenntnisse, Angebote zum Nachholen oder Neuerwerb von qualifizierten beruflichen Abschlüssen, Angebote, die an die berufliche Qualifikation anknüpfen oder Chancen in neuen Berufsfeldern für Frauen eröffnen, sowie auch Angebote zur Vermittlung von Informationen und Grundlagenwissen als Voraussetzung für die Gründung von Betrieben für Frauen, die sich selbständig machen möchten. Insgesamt ist hinsichtlich derartiger Weiterbildungsangebote mit Ambos et al. (1990) zu fordern, daß sie sich nicht auf eine kurzfristige Einarbeitung in neue Geräte beschränken, sondern eine grundlegende Einführung in den Umgang mit neuen Technologien mit einer Vertiefung berufsfachlicher Kenntnisse im engeren Sinne verknüpfen. Überlegenswert wäre auch, inwieweit die in der Familientätigkeit erworbenen Fähigkeiten als Äquivalent für bestimmte Ausbildungsinhalte anerkannt werden könnten, um Quereinstiege in bestimmte Berufsfelder zu ermöglichen.

Bei all diesen Maßnahmen ist zu berücksichtigen, daß aufgrund der Tendenz, daß Frauen ihre Berufstätigkeit immer kürzer unterbrechen, die Zielgruppe zunehmend aus Frauen mit noch recht kleinen Kindern besteht. Dies macht es erforderlich, die äußerlichen Rahmenbedingungen entsprechend zu konzipieren und beispielsweise Teilzeitkurse mit Kinderbetreuung anzubieten (vgl. Ambos et al., 1990). Weiterhin ist festzustellen, daß entsprechende Angebote zwar in Ballungsgebieten relativ gut ausgebaut sind, der Bedarf in strukturschwachen Gebieten jedoch nicht in ausreichendem Maße befriedigt werden kann, zumal Modellversuche oder -projekte zunehmend um ihre Existenz kämpfen müssen. Über die eigentlichen Kurse hinausgehend sollten für die Berufsrückkehrerinnen flankierende Maßnahmen wie z. B. sozialpädagogische Betreuung angeboten werden, die auch über das Ende der Weiterbildung hinaus angeboten werden sollte, um auch in der schwierigen Phase der Wiedereingliederung in den Beruf Unterstützung anbieten zu können. Als sinnvoll haben sich hier etwa Gesprächskreise erwiesen, um einen Informations- und Erfahrungsaustausch über Probleme bei Bewerbungen, aber auch bei konkreten Alltagsproblemen nach Wiederaufnahme einer Erwerbstätigkeit zu ermöglichen.

Bei all diesen überbetrieblichen Maßnahmen sollte eine Kooperation mit potentiellen Arbeitgebern angestrebt werden, damit die Vermittlung von Qualifikationen an den Anforderungen des Arbeitsmarktes orientiert werden kann. Außerdem sind Praxisphasen in Kooperation mit Unternehmen im Rahmen der beruflichen Weiterbildung von erheblicher Bedeutung, um es den Teilnehmerinnen zu ermöglichen, wieder mit dem Berufsalltag vertraut zu werden.

### Wiedereingliederungsmaßnahmen auf betrieblicher Basis

Für Berufsrückkehrerinnen sollte von den Unternehmen Unterstützung angeboten werden, die über die üblichen Maßnahmen für neue Mitarbeiter hinausgeht. Neben der Bereitstellung von Informationsmaterial, Betreuung durch Vorgesetzte, interne Schulungen und dgl. könnten etwa Patensysteme (vgl. Kapitel 8) sowie betriebseigene Kurse zur Weiterbildung angeboten werden. Weiterhin ist an eine Förderung des Informationsflusses zwischen alten und neuen Mitarbeitern – ggf. auch während der Unterbrechungsphase – als eine Minimalform einer Kontakthaltemaßnahme zu denken. Kontakthaltemaßnahmen, die darüber hinausgehen, wären etwa die Möglichkeit, mit stark reduzierter Arbeitszeit regelmäßig im Betrieb beschäftigt zu bleiben oder auch den Kontakt in Form von Urlaubs- oder Krankheitsvertretungen oder während Zeiten mit besonders starkem Arbeitsanfall aufrechtzuerhalten. Dadurch kann verhindert werden, daß zu große Distanz zum Beruf entsteht oder sich Qualifikationsverluste zeigen. Außerdem sollte eine Teilnahme an betriebsinternen Veranstaltungen aller Art ermöglicht werden und Informationen des Unternehmens (wie z.B. Rundschreiben oder Betriebszeitungen) auch für Erziehungsurlauberinnen zugänglich sein.

Je nach Tätigkeitsbereich bietet sich im Zuge der neuen Technologien auch die Telearbeit für Berufsunterbrecherinnen an. Am häuslichen Arbeitsplatz am Computer kann die Arbeitstätigkeit auch während der Erziehungszeit etwa auf Teilzeitbasis weitergeführt werden.

## 4.4 Vor- und Nachteile der Unterbrechung

Als Folge einer Unterbrechung der Erwerbstätigkeit wird sowohl von Personalleitern als auch von den Betroffenen selbst ein Verlust von Qualifikationen angenommen. Damit sind nicht nur Verluste fachbezogener Kenntnisse und Fertigkeiten gemeint, etwa aufgrund arbeitsbezogener Innovationen, veränderter Arbeitsinhalte oder neuer Berufsbilder, sondern vor allem auch der Verlust von Qualifikationen, die sich auf die Arbeitsorganisation und den Betriebsablauf beziehen. Diesen Nachteilen, die durch die Berufsunterbrechung eintreten können, stehen allerdings auch gewisse Vorteile, die Berufsrückkehrerinnen zugeschrieben werden, gegenüber. So nennen Arbeitgeber als besondere Vorteile etwa eine überdurchschnittliche Motivation, einen positiven Beitrag zum Betriebsklima und besondere Betriebstreue. Hinzu kommt, daß häufig im Rahmen der familiären Tätigkeit bestimmte Schlüsselqualifikationen erworben bzw. weiterentwickelt werden können wie etwa Kooperations- und Organisationsfähigkeit, Eingehen auf die Bedürfnisse anderer Personen, Rücknahme der eigenen Person, Flexibilität und Zuverlässigkeit. Eine Berufsunterbrechung sollte also keinesfalls nur im Lichte des Verlusts von bestimmten berufsbezogenen Fähigkeiten betrachtet werden, sondern kann in anderen Bereichen durchaus positive Einflüsse auf Qualifikationen haben (vgl. Ambos et al., 1990).

## 5 Ruhestand

Im Gegensatz zu allen anderen hier behandelten Punkten handelt es sich bei der Pensionierung um ein normgemäßes Ereignis, d.h. das Ereignis und auch der Zeitpunkt sind i.d.R. von den Betroffenen vorherzusehen. Allerdings ist das Alter, das als Grenze festgelegt wurde, relativ willkürlich gewählt und beruht nicht auf Erkenntnissen über die menschliche Arbeitsfähigkeit. So wird die Pensionierung je nach Wirtschaftslage durchaus auch als Mittel zur Bekämpfung von Arbeitslosigkeit genutzt (vgl. Mayring & Buchmüller, 1996). Eine Übersicht über die historische Entwicklung der Pensionierung und die jeweiligen Altersgrenzen findet sich bei Mayring und Buchmüller (1996).

### Wiedereingliederungsmaßnahmen auf betrieblicher Basis

**Während der Berufsunterbrechung sollte der Kontakt z. B. durch Aushilfstätigkeiten aufrechterhalten werden.**

**Eine Unterbrechung der Berufstätigkeit kann einen Verlust an Qualifikationen nach sich ziehen.**

**Während der familiären Tätigkeit können Schlüsselqualifikationen wie z. B. Organisationsfähigkeit, Flexibilität und Zuverlässigkeit erworben werden.**

**Pensionierung ist ein normatives Ereignis, d.h. der Zeitpunkt ist vorhersehbar**

**Die Altersgrenze ist relativ willkürlich.**

**Zur Frage, ob die Pensionierung als Errungenschaft oder als Belastung für die Betroffenen anzusehen ist, gehen die Meinungen auseinander.**

**Die überwiegende Mehrheit steht der Pensionierung positiv gegenüber.**

**Nach der Pensionierung muß der Alltag neu eingerichtet, der Tagesablauf neu strukturiert, der Mangel an Aufgaben und der Wegfall sozialer Kontakte mit Kollegen bewältigt werden.**

**Es zeigen sich deutliche interindividuelle Unterschiede in der Güte der Anpassung an den Ruhestand.**

Zur Frage, ob die Pensionierung als Errungenschaft oder als Belastung für die Betroffenen anzusehen ist, gehen die Meinungen auseinander. So berichtet Lehr (1991), daß die ca. 50jährigen die Berufsaufgabe am stärksten herbeisehnen, ab einem Alter von ungefähr 60 Jahren aber eher der Wunsch besteht, die Berufsaufgabe hinauszuschieben, und diese auch eher gefürchtet wird. Ähnliche Ansichten finden sich bereits in den gerontologischen Studien der 50er und 60er Jahre. So prägte Stauder (1955) den Begriff „Pensionierungsbankrott“, Jores (1969) – noch drastischer – kam aufgrund von Sterbetafelanalysen zu dem Begriff „Pensionierungstod“. Dieses extrem negative Bild der Pensionierung, das einen raschen körperlichen und psychischen Verfall nach und vor allem aufgrund der Berentung unterstellt, ist heute nicht mehr haltbar. So kommen zahlreiche großangelegte Studien in den USA und Europa (vgl. z. B. Mayring, 1990, auch für weitere Literaturangaben) zu dem Ergebnis, daß die überwiegende Mehrheit der Pensionierung positiv gegenübersteht.

Betrachtet man außerdem statistische Analysen auf aggregiertem Niveau (Kohli, 1993), so besteht nach von Rosenstiel (1994) eine überwältigende Tendenz, zum frühestmöglichen Zeitpunkt in den Ruhestand zu treten. Auch Mayring und Buchmüller (1996) berichten aus der Schweiz, daß dort, obwohl kein Zwang zur Pensionierung besteht, von den ehemals Berufstätigen nach ihrem 62. bzw. 65. Lebensjahr nur noch wenige erwerbstätig sind. Von Rosenstiel (1994) weist darauf hin, daß die Betroffenen die mit der Pensionierung zusammenhängenden Konsequenzen kaum bedenken. Sie sehen nur die kurzfristigen Folgen eines möglichst frühzeitigen Eintritts in den Ruhestand, ohne ihre langfristigen Bedürfnisse zu berücksichtigen.

## 5.1 Veränderungen durch die Pensionierung

Die Tatsache, daß es sich bei der Pensionierung um ein normgemäßes Ereignis handelt, heißt nicht, daß die Betroffenen in ausreichendem Maße darauf vorbereitet sind, gilt es doch weitgehende Änderungen der Lebensumstände zu bewältigen. Bei einer Pensionierung entfallen durch die Aufgabe der Berufstätigkeit auch deren psychosoziale Funktionen (vgl. Kapitel 2). Nach Kiefer (1996) ist es denkbar, daß diese Funktionen der Arbeit im späteren Erwachsenenalter nicht mehr von Bedeutung sind oder in anderen Lebensbereichen Erfüllung finden (z. B. außerberuflichen Tätigkeiten), was dann aber bedeutet, daß der Betroffene die notwendigen Fähigkeiten haben muß, sich dieser neuen oder veränderten Situation anzupassen. Die Rollenveränderung zum Pensionär bedeutet, den Alltag neu einzurichten, den Tagesablauf neu zu strukturieren, eventuellen Mangel an Aufgaben auszugleichen und den Wegfall der sozialen Kontakte zu Kollegen zu bewältigen. Trotz der Absehbarkeit all dieser Veränderungen trifft die meisten der Übergang doch unvorbereitet, relativ abrupt und übergangslos – zumal der einzelne, auch wenn er sich dieser Veränderungen bewußt ist, noch lange nicht weiß, wie er sie bewältigen soll. Als Hilfestellung, um diesen Übergang besser bewältigen zu können, werden bereits seit einiger Zeit Vorbereitungskurse auf den Ruhestand angeboten. Hierauf soll in Abschnitt 5.4 eingegangen werden.

## 5.2 Moderatoren der Anpassung an den Ruhestand

Bei der Anpassung an den Ruhestand finden sich deutliche interindividuelle Unterschiede: während der eine dieses Ereignis problemlos bewältigt, ja insgesamt gesehen sogar eine positive Bilanz zieht, gelingt dem anderen die Anpassung nicht. Worin liegen solche Unterschiede begründet? Zur Beantwortung dieser Frage wurden eine ganze Reihe sogenannter Moderatoren untersucht, also Einflüsse auf das Ausmaß oder die Qualität der Anpassung an den Ruhestand. Als wichtige Moderatoren werden in der Literatur Finanzen, Gesundheit, Freizeitaktivitäten, soziale Kontakte und die Bedingungen

der ausgeübten Berufstätigkeit genannt. Diese werden im Kasten 6 näher betrachtet (vgl. z.B. Buchmüller, Dobler, Kiefer, Margulies, Mayring, Melching & Schneider, 1996).

### **Kasten 6:**

Moderatoren der Anpassung an den Ruhestand

<b>Finanzen</b>
<p>Im Durchschnitt gesehen führt die Pensionierung auch heute noch zu einer Verringerung des verfügbaren Einkommens um etwa ein Viertel. Allerdings darf nicht übersehen werden, daß dies sehr stark variiert. Während der eine durch Zusatzrente und andere Vorsorgemaßnahmen über ein höheres Einkommen als während der Berufstätigkeit verfügen kann, muß der andere erhebliche Einbußen in Kauf nehmen. Aufgrund eines höheren Einkommens sind natürlich keine Belastungen zu erwarten, auch von den Pensionierten mit durchschnittlicher Rente empfinden die meisten die Einbußen nicht als belastend, da ja auch einige berufsbezogene Ausgaben, wie etwa Fahrtkosten, entfallen (vgl. Mayring, 1990). Andererseits leben insbesondere Verwitwete, alleinstehende Frauen, Hochbetagte, gering Qualifizierte und Altenheimbewohner an der Armutsgrenze (vgl. Melching, 1996). Die Pensionierung wird als um so positiver erlebt, je höher das Einkommen ist. Allerdings ist hier nicht nur die Höhe des Einkommens, sondern die finanzielle Gesamtsituation relevant, d.h. es muß z. B. vorhandenes Vermögen berücksichtigt werden.</p> <p>Zu beachten ist ferner, daß sich der sozioökonomische Status nicht nur direkt auf die allgemeine Lebenszufriedenheit auswirkt, sondern auch ein deutlicher indirekter Einfluß festgestellt werden konnte auf Variablen wie das Ausmaß der sozialen Kontakte, die Wohnsituation, den subjektiven und objektiven Gesundheitszustand (vgl. Melching, 1996).</p>
<b>Gesundheit</b>
<p>Insgesamt kommen gerontologische Studien zu dem Ergebnis, daß der Gesundheit mit zunehmendem Alter auch eine zunehmende Bedeutung zukommt. So ist es nicht verwunderlich, daß der Gesundheitszustand auch bei der Anpassung an den Ruhestand eine erhebliche Rolle spielt.</p> <p>Doch wurde nicht nur der Einfluß der Gesundheit auf die Anpassung an den Ruhestand untersucht. Es wurden auch Einflüsse der Pensionierung auf die Gesundheit postuliert. Während noch in den 50er und 60er Jahren nachzuweisen versucht wurde, daß eine Pensionierung als soziale Veränderung gesundheitliche Veränderungen bewirkt (z. B. Jores, 1969; Stauder, 1955), haben Längsschnittuntersuchungen und multivariate Analysetechniken ergeben, daß die Pensionierung an sich heute keine negativen Auswirkungen auf die subjektive und auf die objektive Gesundheitseinschätzung hat. Zwar zeigen sich auch hier wieder Unterschiede, doch läßt sich insgesamt feststellen, daß die Gesundheitsverbesserungen die Verschlechterungen überwiegen und es nur langfristig, wenn altersbedingte körperliche Beschwerden zunehmen, zu einer Verschlechterung der Gesundheit kommt, die dann aber mit dem Ereignis Pensionierung nicht mehr in Zusammenhang gebracht werden kann.</p>
<b>Freizeitaktivitäten</b>
<p>Im Bereich der Freizeit scheint vor allem die Kontinuität von großer Bedeutung zu sein. So konnten etwa Margulies und Kiefer (1996) feststellen, daß die Personen, die eine Kontinuität ihrer Freizeittätigkeiten erwarten, eine positivere Einstellung der Pensionierung gegenüber haben als jene, die eine Veränderung, d.h. eine Diskontinuität erwarten. Doch auch die Art der Freizeitgestaltung spielt eine Rolle. So gelingt die Anpassung an den Ruhestand denjenigen Personen besser, die einer aktiven Freizeitbetätigung nachgehen; auch die pensionsbezogenen Einstellungen sind in diesem Falle positiver. Man muß aber auch bedenken, daß nach der Pen-</p>

**Wie gut der Übergang in den Ruhestand bewältigt wird, ist abhängig von der finanziellen Situation, der Gesundheit, den Freizeitaktivitäten, den sozialen Kontakten und der früher ausgeübten Berufstätigkeit.**

**Die Pensionierung wird um so positiver erlebt, je besser die finanzielle Gesamtsituation ist.**

**Die Annahme, daß Pensionierung negative Einflüsse auf die Gesundheit hat, konnte nicht bestätigt werden.**

**Kontinuität der Freizeitaktivitäten erleichtert die Anpassung an den Ruhestand.**

**Neue Freizeitaktivitäten werden nach der Pensionierung nur selten aufgenommen.**

**Pensionierung führt zur einer Veränderung des Sozialgefüges.**

**Soziale Kontakte können auch zu einer Belastung führen.**

**Wird die Arbeit als wichtig und befriedigend erlebt, fällt der Übergang in den Ruhestand leichter.**

**Eine schlechte Bewältigung der Pensionierung ist zu erwarten bei geringer Rente, dem Verlust wesentlicher Sozialkontakte, großer Wichtigkeit des Berufs, mangelnder Freizeitaktivität und geringem Wohlbefinden.**

sionierung nur selten neue Freizeitaktivitäten aufgenommen werden. Eher werden bereits vorhandene Interessen weiter gepflegt und gewohnte Freizeittätigkeiten quantitativ oder qualitativ erweitert. D.h. wer zeit seines Lebens nicht verweist ist und sich dies für seine Pensionierung vornimmt, wird diesen Plan kaum verwirklichen. Wohl aber kommt es vor, daß jahrzehntelang vernachlässigte Interessen und Tätigkeiten wiederaufgenommen werden. Zusammenfassend kann man sagen, daß die Bewertung der Freizeit ein wichtiger Faktor für die kognitive und emotionale Vorwegnahme des Pensionierungsereignisses darstellt. Jemand, der sich frühzeitig auf Freizeittätigkeiten und Interessen einstellt, die er ausüben möchte, und sich so auf die berufsfreie Zeit vorbereitet, wird die Pensionierung weniger als einschneidendes, alles veränderndes Ereignis fürchten. Das Bemühen um eine gewisse Kontinuität sollte also im Vordergrund stehen (Margulies & Kiefer, 1996).

#### Soziale Kontakte

Pensionierung bedeutet eine Veränderung des Sozialgefüges durch den Wegfall der arbeitsplatzbezogenen Kontakte. Diesbezügliche Untersuchungen zeigen einerseits einen leichten sozialen Rückzug im Zusammenhang mit der Pensionierung, demgegenüber findet sich jedoch eine Zunahme der sozialen Aktivitäten in der Freizeit, im Freundeskreis und vor allem in der Familie (z. B. Kolland, 1988). Dadurch kommt es zwar zu einer Umstrukturierung des sozialen Netzwerks durch die Pensionierung, für die meisten Menschen aber nicht zu sozialer Isolation (Mayring, 1990).

Doch haben soziale Kontakte nicht nur positive Seiten. Sozialkontakte können auch als Belastung für die Selbständigkeit und Zufriedenheit empfunden werden, etwa wenn der Partner gepflegt werden muß oder zu körperlichen oder psychischen Gewalttätigkeiten neigt. Es genügt also nicht, das soziale Netz rein quantitativ zu erfassen, um aus einem großen Netz geringe soziale Isolation, Unterstützung und andere positive Folgen abzuleiten. Vielmehr muß auch die Qualität betrachtet werden, um zu einer realistischen Einschätzung zu gelangen.

#### Ausübte Berufstätigkeit

Der Grundannahme, daß die Aufgabe der Berufstätigkeit um so schwerer fällt, je wichtiger diese Tätigkeit für den Betroffenen ist, wurden in verschiedenen Untersuchungen widersprechende Ergebnisse gegenübergestellt. So konnte Kiefer (1996) zeigen, daß Personen, die ihre Arbeit als sehr wichtig einstufen und mit ihrer Tätigkeit zufrieden sind, die positivste Einstellung der Pensionierung gegenüber hatten und sich am meisten darauf freuten. Der größere wahrgenommene Handlungsspielraum und die Verwirklichung persönlicher Ziele im Berufsleben, kurz das Erleben von Handlungs- und Planungskompetenzen, versetzen sie nun in die Lage, diese Kompetenzen auch im Ruhestand einzusetzen und auch den weniger stark strukturierten Alltag im Ruhestand selbst zu strukturieren (Hoff, 1985).

Vergleicht man Arbeiter und Angestellte hinsichtlich der Einstellung gegenüber der Pensionierung, so zeigt sich, daß zwar die Arbeiter den Ruhestand stärker herbeisehnen, was aufgrund der ausgeübten Tätigkeiten an sich durchaus plausibel ist, nach der Pensionierung aber die Angestellten besser mit der neuen Situation fertig wurden, größtenteils zufriedener waren und sich weniger als die Arbeiter wünschten, in den Beruf zurückzukehren. Von Rosenstiel (1994) interpretiert dieses Ergebnis dahingehend, daß eine höhere Bildung dazu führt, daß die selbständigere und abwechslungsreichere Tätigkeit nur schwer aufgegeben werden kann, daß aber die Anpassung an die neue Situation leichter fällt.

Insgesamt betrachtet, ist eine besonders schlechte Bewältigung der Pensionierung dann zu erwarten, wenn die Rente gering ist (typischerweise bei Frauen, die nicht durch den Partner abgesichert sind), der Beruf wesentliche Sozialkontakte bot, die später nicht weitergepflegt oder ersetzt werden kön-

nen, der Beruf besonders wichtig war und gleichzeitig kein alternatives Engagement z. B. in der Freizeit entwickelt wurde sowie bei allgemein geringem Wohlbefinden (Mayring, 1990).

### 5.3 Kohortenunterschiede

Nicht nur individuelle Variablen spielen bei der Bewertung der Pensionierung und damit einhergehend bei der Anpassung an den Ruhestand eine wichtige Rolle. Auch Kohortenunterschiede kommen hier zum Tragen. So konnte in den USA folgender Kohortenunterschied nachgewiesen werden: Die Generationen, die in den 60er Jahren pensioniert wurden, waren zufriedener und aktiver, sie wurden mit der Situation besser fertig als die früheren Jahrgänge, da die Pensionierung eher als legitime und verdiente Phase angesehen wurde (Lowry, 1985). Brückner und Mayer (1987) konnten in einer Kohortenanalyse der Jahrgänge 1919-1921 zeigen, daß gerade die Kriegsgenerationen einer möglichst frühzeitigen Pensionierung, auch als Entschädigung für die durch den Krieg und häufig auch Kriegsgefangenschaft erlebte Benachteiligung, äußerst positiv gegenüberstehen.

Doch nicht nur der Krieg kann eine ganze Generation nachhaltig beeinflussen, auch die Erfahrungen mit Massenarbeitslosigkeit können die Einstellung gegenüber der Pensionierung verändern. Zusammen mit dem allgemein konstatierten Wertewandel (vgl. Klages, 1984) führt dies zu einer „Entheiligung der Arbeit“ (Lalivie d’Epinay, 1991) und somit zu einer positiveren Einstellung denen gegenüber, die nicht arbeiten. Auch fühlen sich nicht wenige Menschen, die sich am Übergang zum Ruhestand befinden oder mit der Frage nach einem vorgezogenen Ruhestand konfrontiert sind, gleichsam verpflichtet, jüngeren arbeitslosen Menschen Platz zu machen (vgl. auch Mayring & Buchmüller, 1996, Lehr, 1991).

### 5.4 Vorbereitung auf den Ruhestand

Doch auch eine flexible Altersgrenze kann das Kernproblem des Übergangs nicht lösen. Denn unabhängig davon, in welchem Alter die Pensionierung vorgenommen wird, handelt es sich in den meisten Fällen um ein sehr abruptes Ende der Berufstätigkeit. Von einem Tag auf den anderen ist der Übergang von einer Vollzeittätigkeit in die „totale Freizeit“ zu meistern, was nicht selten zu den bereits genannten Anpassungsproblemen führt. Abhilfe könnte beispielsweise geschaffen werden durch einen gleitenden Übergang sowie durch Vorbereitungskurse. Beide Möglichkeiten werden in Kasten 7 näher erläutert.

#### Kasten 7:

Vorbereitung auf den Ruhestand

#### Gleitender Übergang in den Ruhestand

Bei diesem Modell erfolgt der Übergang in den Ruhestand nicht nach dem Alles-oder-Nichts-Prinzip, sondern mittels einer sogenannten Gleitphase. In dieser Phase wird die Arbeitszeit eines älteren Arbeitnehmers schrittweise (in Gleitstufen) verringert, wobei eine entsprechende stufenweise Erhöhung der Teilrente die entstehende Einkommensverringeringerung auffängt. Ein solch gleitender Übergang ist keineswegs neu. Vielmehr stellt ein allmählicher Rückzug aus dem (Erwerbs-)Arbeitsleben bei sogenannten „nicht-entwickelten“ Gesellschaften die übliche Form der Beendigung des Arbeitslebens dar. Diese – aus psychologischer Sicht empfehlenswerte – Übergangsform findet sich z.T. auch bei selbständig Tätigen wie z. B. Rechtsanwälten, Notaren und Ärzten sowie bei Beschäftigten in der Landwirtschaft.

In der betrieblichen Praxis jedoch bildet diese Übergangsform mit knapp 12% eher die Ausnahme, obwohl Umfrageergebnisse des Instituts

**Wenn die Pensionierung als legitime und verdiente Phase angesehen wird, steigt die Zufriedenheit.**

**Kriegsgenerationen können frühzeitige Pensionierung auch als Entschädigung für frühere Benachteiligung erleben und ihr daher positiver gegenüberstehen.**

**Wertewandel und Massenarbeitslosigkeit führen zu einer Entheiligung der Arbeit.**

**Durch Vorbereitungskurse kann der Übergang in den Ruhestand erleichtert werden.**

**Durch einen gleitenden Übergang tritt die Phase der Pensionierung weniger abrupt ein.**

**Vorbereitungskurse**

**Angebot und Wünsche der Betroffenen klaffen oft auseinander.**

**Themen von Vorbereitungskursen sind neben finanziellen und rechtlichen Fragen auch Probleme der Freizeitgestaltung, soziale Kontakte, Zeitstrukturierung sowie medizinische und psychologische Aspekte des Älterwerdens.**

für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesanstalt für Arbeit zeigen, daß ein starkes Interesse der deutschen Bevölkerung an dieser Verrentungspraxis besteht (vgl. Kleinmann, 1996).

**Vorbereitungskurse**

Um den Betroffenen den Übergang in den Ruhestand möglichst zu erleichtern, werden verschiedene Vorbereitungsmaßnahmen angeboten. Dabei findet sich als Angebot von Firmen am häufigsten die schriftliche Information in Form von Briefen, Broschüren und Artikeln. Daneben werden Beratungen, Diskussionen, Seminare und Vortragsreihen durchgeführt (vgl. Kleinmann, 1996). Interessant ist hierbei die von Kleinmann festgestellte Diskrepanz zwischen den von Firmen angebotenen Themen und den von Arbeitnehmern geäußerten Problembereichen beim Übergang (vgl. hierzu die Tabellen 1 und 2).

**Tabelle 1:**

Angebotene Themenbereiche zur Vorbereitung auf den Ruhestand nach Kleinmann (1996, S. 4)

Schwerpunkthemen (Angebot)	Angaben in Prozent (Mehrfachnennungen)
Finanzen	85 %
Recht	60 %
Freizeit	39 %
Psychologie	36 %
Medizin	31 %
Religion	3 %

**Tabelle 2:**

Problembereiche beim Übergang in die Verrentung nach Kleinmann (1996, S. 4)

Problembereiche (Nachfrage)	Angaben in Prozent (Mehrfachnennungen)
Gefühle der Nutzlosigkeit	31 %
Sozialkontakte	23 %
Unzufriedenheit	23 %
Gesundheit	21 %
Frustration	16 %
Finanzen	11 %

Neben den Betrieben bieten auch kirchliche Träger und Wohlfahrtsverbände Vorbereitungskurse an. Wie aus Tabelle 1 hervorgeht, werden dabei z.T. neben finanziellen und rechtlichen Fragen, wie z. B. Renten- und Testamentsproblemen, auch folgende Bereiche thematisiert: Freizeitgestaltung, soziale Kontakte und das Problem der Zeitstrukturierung, um einen neuen Tages- und Wochenrhythmus zu finden. Teil des Angebots können auch Informationen zu medizinischen und psychologischen Fragen des Älterwerdens sein. Problematisch dabei ist allerdings, daß die Kursprogramme i.d.R. auf sehr pragmatische Art und Weise zusammengestellt werden, da es bisher kaum wissenschaftlich fundierte Programme auf diesem Gebiet gibt. Zwar gibt es grundlagenwissenschaftliche Erkenntnisse zur adaptiven Kompetenz und zu differentialdiagnostischen Aspekten im Alter sowie allgemeine Beratungsansätze für ältere Menschen, doch fehlt eine Umsetzung dieser Erkenntnisse in konkrete, wissenschaftlich evaluierbare Programme zur Vorbereitung auf den Ruhestand (vgl. Kleinmann, 1996, auch für weitere Literatur).

Daher kann keine generelle Aussage darüber getroffen werden, in welchem Maße Vorbereitungskurse als Hilfe empfunden werden. Generell kritisiert an den Kursen wird vor allem, daß sie nur eine Minderheit der Betroffenen erreichen und diese Minderheit nicht zu den Problemgruppen zu zählen ist, d.h. die Personen, die die schlechtesten Anpassungsleistungen erwarten lassen und daher eine Unterstützung besonders notwendig hätten, finden sich in den seltensten Fällen in diesen Kursen. Fraglich ist für diese Personengruppe auch, ob sie von schriftlichen Informationen wie z. B. Broschüren profitiert. Kleinmann (1996) fordert daher von Psychologen moderierte Lerngruppen, die sich mit den zu erwartenden psychischen Veränderungen der Beendigung des Berufslebens auseinandersetzen. In diese Gruppen könnten auch die (Ehe-)Partner miteinbezogen werden, und derartige Gruppen sollten durchaus auch nach der Pensionierung fortbestehen, um es den Beteiligten zu ermöglichen, den Übergang bewußt mit allen Tiefen und Höhen zu entwerfen, zu erleben und zu bewältigen.

**Vorbereitungskurse erreichen oftmals nicht die eigentlichen Problemgruppen.**

## Zusammenfassung

Ausgliederung aus dem Berufsleben kann aus verschiedenen Gründen erfolgen. Zunächst wurde Arbeitslosigkeit als Form einer nicht-normgemäßen Ausgliederung diskutiert. Im Zusammenhang mit der Güte des Übergangs in die erwerbslose Phase wurde eine Reihe von Einflußfaktoren betrachtet: Individuelle Bedeutung der Arbeit, Alter, Geschlecht, Dauer der Arbeitslosigkeit, finanzielle Belastungen, persönliches Aktivitätsniveau, Unterstützungseinrichtungen, Erfahrungen mit Arbeitslosigkeit, Ursachen-Attribution der Arbeitslosigkeit, lokale Arbeitslosenrate, soziale Unterstützung und Persönlichkeitsmerkmale. Arbeitslosigkeit kann gravierende psychische und körperliche Symptome bei den Betroffenen verursachen. Doch zeigen sich negative Auswirkungen nicht nur bei den unmittelbar Betroffenen, Auswirkungen von Arbeitslosigkeit zeigen sich auch bei den Familien. Kieselbach spricht in diesem Zusammenhang von „Opfer durch Nähe“. Darüber hinaus zeigen sich negative Auswirkungen ebenso auf gesellschaftlicher Ebene in Form von erhöhter Unsicherheit und Angst vor Arbeitsplatzverlust.

Outplacement wurde vorgestellt als Konzept, Betroffenen bei einem Arbeitsplatzverlust zu helfen und ihnen Unterstützung bei der Suche nach einer neuen Stelle zu bieten, wobei diese Hilfe primär entlassenen Führungskräften zuteil wird. Outplacement umfaßt in der Regel die Phasen Vorbereitung, Übermittlung der Nachricht, Beratung im engeren Sinne und Evaluation. Weiterhin wurde eine Ausweitung dieses Konzepts in zwei Richtungen gefordert, zum einen auf einen größeren Personenkreis, so daß auch entlassene Mitarbeiter unterer Hierarchieebenen Hilfe bei der Stellungssuche erhalten, und zum anderen auf einen größeren Zeitraum, um auch in der Anfangsphase in einem neuen Unternehmen unterstützend wirken zu können.

Eine Unterbrechung der Berufstätigkeit aus familiären Gründen findet sich nach wie vor hauptsächlich bei Frauen. Die gesetzlichen Regelungen wie Erziehungsurlaubsgesetz und Erziehungsgeldgesetz zielen auf ein zeitliches Nacheinander von Familien- und Berufstätigkeit. Bei einer Wiederaufnahme der Berufstätigkeit stellen vor allem der Mangel an qualifizierten Teilzeitarbeitsmöglichkeiten und der Mangel an ausreichenden Kinderbetreuungseinrichtungen ein Problem dar. Danach wurden sowohl betriebsübergreifende als auch betriebliche Wiedereingliederungsmaßnahmen diskutiert. Anschließend wurde dargestellt, daß eine Unterbrechung nicht nur Nachteile wie z. B. einen Qualifikationsverlust zur Folge haben kann. Während der familienbedingten Unterbrechung können Schlüsselqualifikationen wie z. B. Kooperations-, Organisationsfähigkeit, Flexibilität und Zuverlässigkeit erworben oder weiterentwickelt werden.

Schließlich wurde als normgemäß auftretende Ausgliederung die altersbedingte Pensionierung dargestellt. Auch hier wurde eine Reihe von Va-

## Zusammenfassung

riablen diskutiert, die Einfluß darauf haben, wie gut die Anpassung an die neue Situation gelingt. Eine wichtige Rolle spielen die Finanzen, die Gesundheit, die Freizeitaktivitäten, soziale Kontakte und Bedingungen der ausgeübten Berufstätigkeit. Eine besonders schlechte Bewältigung der Pensionierung ist zu erwarten bei schlechter finanzieller Situation, schlechter Gesundheit, mangelnden Sozialkontakten und unbefriedigenden Freizeitaktivitäten. Ein allmählicher Übergang sowie Kurse zur Vorbereitung auf den Ruhestand können den Betroffenen bei der Bewältigung des Übergangs helfen.

## Weiterführende Literatur

## Weiterführende Literatur

- Ambos, I., Gertner, S., Schiersmann, C. & Wunn, C. (1990). *Berufliche Wiedereingliederung von Frauen*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Buchmüller, R., Dobler, S., Kiefer, T., Margulies, F., Mayring, P., Melching, M. & Schneider, H.D. (Hrsg.). (1996). *Vor dem Ruhestand: Eine psychologische Untersuchung zum Erleben der Zeit vor der Pensionierung*. Bern: Huber.
- Kirchler, E. (1993). *Arbeitslosigkeit: Psychologische Skizzen über ein anhaltendes Problem*. Göttingen: Hogrefe.
- Schulz, D., Fritz, W., Schuppert, D., Seiwert, L.J. & Walsh, I. (Hrsg.). (1989). *Outplacement: Personalfreisetzung und Karrierestrategie*. Wiesbaden: Gabler.

## Literatur

## Literatur

- Ambos, I., Gertner, S., Schiersmann, C. & Wunn, C. (1990). *Berufliche Wiedereingliederung von Frauen*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Brückner, E. & Mayer, K.U. (1987). Lebensgeschichte und Austritt aus der Erwerbstätigkeit im Alter – am Beispiel der Geburtsjahrgänge 1919-1921. *Zeitschrift für Sozialisationsforschung und Erziehungspsychologie*, 7, 101-116.
- Buchmüller, R., Dobler, S., Kiefer, T., Margulies, F., Mayring, P., Melching, M. & Schneider, H.D. (Hrsg.). (1996). *Vor dem Ruhestand: Eine psychologische Untersuchung zum Erleben der Zeit vor der Pensionierung*. Bern: Huber.
- Bujok, E. (1988). *Die Bedeutung von Weiterbildung für Frauen beim zweiten Berufseinstieg*. Bonn: Bundesministerium für Bildung und Wissenschaft.
- Caplan, R.D., Vinokur, A.D., Price, R.H. & van Ryn, M. (1989). Job seeking, reemployment, and mental health: A randomized field experiment in coping with job loss. *Journal of Applied Psychology*, 74, 759-769.
- Eisenberg, G.P. & Lazarsfeld, P. (1938). The psychological effects of unemployment. *Psychological Bulletin*, 35, 358-390.
- Elkeles, T. (1992). Gesundheitliche Belastungen und Arbeitslosigkeit – Ursache oder Folge? In E. Holthaus, H. Berndt, T. Elkeles, M. Frank & N. Zillich (Hrsg.), *Soziale Arbeit und soziale Medizin* (S. 132-142). Berlin: Fachhochschule für Sozialarbeit und Sozialpädagogik.
- Engelbrech, G. (1989). Erfahrungen von Frauen an der „dritten Schwelle“. Schwierigkeiten bei der beruflichen Wiedereingliederung aus der Sicht der Frauen. *Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung*, 1, 100-113.
- Estes, R.J. & Wilensky, H.L. (1978). Life cycle squeeze and the morale curve. *Social Problems*, 25, 277-292.
- Fagin, L. & Little, M. (1984). *The forsaken families. The effects of unemployment on contemporary British life*. London: Penguin.
- Filipp, S.-H. (1981). *Kritische Lebensereignisse*. München: Urban & Schwarzenberg.
- Frese, M. (1987). Zur Verlaufsstruktur der psychischen Auswirkungen von Arbeitslosigkeit. In T. Kieselbach & A. Wacker (Hrsg.), *Individuelle und gesellschaftliche Kosten der Massenarbeitslosigkeit* (S. 224-241). Weinheim: Deutscher Studien Verlag.

- Fritz, W. (1989). Wie: Methoden und Instrumente des Outplacement. In D. Schulz, W. Fritz, D. Schuppert, L.J. Seiwert & I. Walsh (Hrsg.), *Outplacement: Personalfreisetzung und Karrierestrategie* (S. 45-107). Wiesbaden: Gabler.
- Groth, K. (1995). *Outplacement: Gefahren und Folgen des Lean Management*. München: Wirtschaftsverlag Langen Müller Herbig.
- Hepworth, S.J. (1980). Moderating factors of the psychological impacts of unemployment. *Journal of Occupational Psychology*, 53, 139-145.
- Hoff, E.H. (1985). Berufliche Sozialisation. Zur Verbindung soziologischer und psychologischer Forschung. In E.H. Hoff, L. Lappe & W. Lempert (Hrsg.), *Arbeitsbiographie und Persönlichkeitsentwicklung* (S. 15-40). Bern: Huber.
- Jackson, P.R. (1990). Individuelle und familiäre Bewältigung von Arbeitslosigkeit. In H. Schindler, A. Wacker & P. Wetzels (Hrsg.), *Familienleben in der Arbeitslosigkeit. Ergebnisse neuerer europäischer Studien* (S. 23-41). Heidelberg: Asanger.
- Jahoda, M., Lazarsfeld, P.F. & Zeisel, H. (1975). *Die Arbeitslosen von Marienthal. Ein soziographischer Versuch*. Frankfurt/M.: Suhrkamp. (Original 1933).
- Jores, A. (1969). *Um eine Medizin von morgen*. Bern: Huber.
- Kiefer, T. (1996). Der Einfluß der Arbeit auf das Erleben der Pensionierung. In R. Buchmüller, S. Dobler, T. Kiefer, F. Margulies, P. Mayring, M. Melching & H.D. Schneider (Hrsg.), *Vor dem Ruhestand: Eine psychologische Untersuchung zum Erleben der Zeit vor der Pensionierung* (S. 93-126). Bern: Huber.
- Kieselbach, T. (1991). Unemployment. In R. Lerner, J. Brooks-Gunn & A.C. Petersen (Eds.), *Encyclopedia of adolescence* (pp. 1187-1201). Philadelphia: Garland.
- Kieselbach, T. (1994). Arbeitslosigkeit als psychologisches Problem – auf individueller und gesellschaftlicher Ebene. In L. Montada (Hrsg.), *Arbeitslosigkeit und soziale Gerechtigkeit* (S. 233-263). Frankfurt/M.: Campus.
- Kieselbach, T. (1995). Arbeitslosigkeit und Gesundheit. In V. Faust (Hrsg.), *Psychiatrie – Ein Lehrbuch* (S. 501-508). Stuttgart: Fink.
- Kieselbach, T. (1998). Die Verantwortung von Organisationen bei Personalentlassungen: Berufliche Transitionen unter einer Gerechtigkeitsperspektive. In G. Blickle (Hrsg.), *Ethik in Organisationen* (S. 233-250). Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie.
- Kieselbach, T. & Klink, F. (1997). Interventionen bei Arbeitsplatzverlust und Arbeitslosigkeit. In L. v. Rosenstiel, C.M. Hockel & W. Molt (Hrsg.), *Handbuch der Angewandten Psychologie* (Kap. V-6.4, S. 1-16). Landsberg: ECOMED-Verlag.
- Kirchler, E. (1984). *Alltagsbefinden und Arbeitslosigkeit*. Linz: Trauner.
- Kirchler, E. (1988). *Individuelle Folgen des Arbeitsplatzverlustes: Ein psychologisches Modell zur Verarbeitung von Arbeitslosigkeit*. Wien: Unveröff. Diss., Universität Wien.
- Kirchler, E. (1993). *Arbeitslosigkeit: Psychologische Skizzen über ein anhaltendes Problem*. Göttingen: Hogrefe.
- Klages, H. (1984). *Wertorientierung im Wandel. Rückblick, Gegenwartsanalyse, Prognosen*. Frankfurt/M.: Campus.
- Kleinmann, M. (1996). Vorbereitung auf den Übergang vom Erwerbsleben in den Ruhestand. Eine Analyse des Status quo in Großunternehmen. *ABO-Aktuelle Psychologie für die Wirtschaft*, 3, 2-6.
- Kohli, M. (1993). Altersgrenzen als Manövriermasse? Das Verhältnis von Erwerbsleben und Ruhestand in einer alternden Gesellschaft. In B. Strümpel & M. Dierkes (Hrsg.), *Innovation und Beharrung in der Arbeitspolitik* (S. 177-208). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Kolland, F. (1988). Nach dem Arbeitsleben Konzentration auf die Familie? In L. Rosenmayr & F. Kolland (Hrsg.), *Arbeit, Freizeit, Lebenszeit* (S. 75-92). Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Lalive d'Épinay, C. (1991). *Die Schweizer und ihre Arbeit. Von Gewissheiten der Vergangenheit zu Fragen der Zukunft*. Zürich: Verlag der Fachvereine an den schweizerischen Hochschulen und Techniken.
- Lazarsfeld, P.F. (1932). An unemployed village. *Character and Personality*, 1, 147-151.

## Fortsetzung Literatur

## Fortsetzung Literatur

- Lehr, U. (1991). *Psychologie des Alterns* (7. Aufl.). Heidelberg: Quelle & Meyer.
- Lingenfelder, M. & Walz, H. (1989). Struktur und Bewertung von Gruppenoutplacement. *Personal*, 41, 258-262.
- Lowry, J.H. (1985). Predictors of successful aging in retirement. In E. Palmore & E.W. Busse (Eds.), *Normal aging* (pp. 394-405). Durham: Duke University.
- Margolis, L.H. & Farran, D.C. (1981). Unemployment: The health consequences in children. *North Carolina Medical Journal*, 42, 849-850.
- Margulies, F. & Kiefer, T. (1996). Der Einfluß der Freizeittätigkeiten auf die Bewertung der Pensionierung. In R. Buchmüller, S. Dobler, T. Kiefer, F. Margulies, P. Mayring, M. Melching & H.D. Schneider (Hrsg.), *Vor dem Ruhestand: Eine psychologische Untersuchung zum Erleben der Zeit vor der Pensionierung* (S. 127-143). Bern: Huber.
- Mayrhofer, W. (1987). Der gegenwärtige Stand der Outplacement-Diskussion. *Zeitschrift für Personalforschung*, 1, 147-180.
- Mayrhofer, W. (1989). Outplacement – Stand der Diskussion. *Die Betriebswirtschaft (DBW)*, 49, 55-68.
- Mayring, P. (1990). Pensionierung. In P. Mayring & W. Saup (Hrsg.), *Entwicklungsprozesse im Alter* (S. 37-56). Stuttgart: Kohlhammer.
- Mayring, P. & Buchmüller, R. (1996). Die Fragestellung der Studie. In R. Buchmüller, S. Dobler, T. Kiefer, F. Margulies, P. Mayring, M. Melching & H.D. Schneider (Hrsg.), *Vor dem Ruhestand: Eine psychologische Untersuchung zum Erleben der Zeit vor der Pensionierung* (S. 1-17). Bern: Huber.
- Melching, M. (1996). Finanzielle Aspekte beim Übergang in den Ruhestand. In R. Buchmüller, S. Dobler, T. Kiefer, F. Margulies, P. Mayring, M. Melching & H.D. Schneider (Hrsg.), *Vor dem Ruhestand: Eine psychologische Untersuchung zum Erleben der Zeit vor der Pensionierung* (S. 179-209). Bern: Huber.
- Robb, M. (1934). The psychology of the unemployed from a medical point of view with an examination of some typical clinical cases. In H.L. Beales & R.S. Lambert (Eds.), *Memoirs of the Unemployed* (pp. 271-287). London: Gollancz.
- Rosenstiel, L.v. (1994). Psychische Probleme des Berufsaustritts. In H. Reimann & H. Reimann (Hrsg.), *Das Alter. Einführung in die Gerontologie* (S. 230-254). Stuttgart: Enke.
- Schiersmann, C. (1995). Bedingungen der Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Familienarbeit im europäischen Vergleich – unter besonderer Berücksichtigung von Elternurlaubsregelungen. *Zeitschrift für Frauenforschung*, 13, 94-114.
- Schulz, D. (1989). Was: Konsequenzen und Erkenntnisse für die Praxis. In D. Schulz, W. Fritz, D. Schuppert, L.J. Seiwert & I. Walsh (Hrsg.), *Outplacement: Personalfreisetzung und Karrierestrategie* (S. 127-155). Wiesbaden: Gabler.
- Seiwert, L.J. (1989). Outplacement als Instrument des Personalmanagements. In D. Schulz, W. Fritz, D. Schuppert, L.J. Seiwert & I. Walsh (Hrsg.), *Outplacement: Personalfreisetzung und Karrierestrategie* (S. 11-18). Wiesbaden: Gabler.
- Smith, M. (1993). Outplacement: Die menschliche Seite des Personalabbaus. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 37, 201-204.
- Stauder, K.H. (1955). Über den Pensionierungsbankrott. *Psyche*, 9, 481-497.
- Wacker, A. (1983). *Arbeitslosigkeit. Soziale und psychische Folgen*. Frankfurt/M.: Europäische Verlagsgesellschaft.
- Warr, P. (1984). Work and unemployment. In P.J.D. Drenth, H. Thierry, P.J. Willems & C.J. de Wolff (Eds.), *Handbook of work and organizational psychology* (pp. 413-443). London: Wiley.
- Warr, P. (1987). *Work, unemployment, and mental health*. New York: Oxford University Press.
- Watzka, K. (1989). *Betriebliche Reintegration von Arbeitslosen. Probleme und Maßnahmen zur Problemreduzierung*. Münster: Lit-Verlag.
- Wonnemann, C. (1992). Entwicklung und Bedeutung von Outplacement in Deutschland. *Personal*, 44, 256-259.