

Nr.
93

*Optimierung betrieblicher Trennungsprozesse –
ein integrierter wirtschaftspsychologischer Ansatz*

~
Franziska Weihmann

Arbeitspapiere der FOM

Franziska Weihmann

*Optimierung betrieblicher Trennungsprozesse – ein integrierter
wirtschaftspsychologischer Ansatz*

Arbeitspapiere der FOM, Nr. 93

Essen 2026

ISBN (Print) 978-3-89275-442-8 ISSN (Print) 1865-5610
ISBN (eBook) 978-3-89275-443-5 ISSN (eBook) 2569-5800

Dieses Werk wird herausgegeben von der FOM Hochschule für Oekonomie & Management gGmbH

Verlag:

MA Akademie Verlags- und Druck-Gesellschaft mbH, Leimkugelstraße 6, 45141 Essen
info@mav-verlag.de

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



Dieses Werk ist lizenziert unter CC BY 4.0:
Creative Commons Namensnennung 4.0 International.

Diese Lizenz erlaubt unter den Voraussetzungen der Lizenzbedingungen, u. A. der Namensnennung der Urheberin oder des Urhebers, der Angabe der CC-Lizenz (inkl. Link) und der ggf. vorgenommenen Änderungen die Bearbeitung, Vervielfältigung und Verbreitung des Materials in jedem Format oder Medium für beliebige Zwecke. Die Rechte und Pflichten in Zusammenhang mit der Lizenz ergeben sich ausschließlich aus dem Lizenzinhalt: CC BY 4.0 Deed | Namensnennung 4.0 International | Creative Commons | <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/legalcode.de>.

Die Bedingungen der Creative-Commons-Lizenz gelten nur für Originalmaterial. Die Wiederverwendung von Material aus anderen Quellen (gekennzeichnet mit Quellenangabe) wie z. B. von Schaubildern, Abbildungen, Fotos und Textauszügen erfordert ggf. weitere Nutzungsgenehmigungen durch den jeweiligen Rechteinhaber.

Franziska Weihmann

*Optimierung betrieblicher Trennungsprozesse –
ein integrierter wirtschaftspsychologischer Ansatz*

Arbeitspapiere der FOM Hochschule für Oekonomie & Management

Nr. 93, Essen 2026

ISSN 1865-5610 (Print) – ISSN 2569-5800 (E-Book)

ISBN 978-3-89275-442-8 (Print) – ISBN 978-3-89275-443-5 (eBook)

Vorwort

Betriebliche Trennungsprozesse gehören zu den anspruchsvollsten Situationen im organisationalen Handeln. Sie berühren nicht nur Fragen von Struktur, Effizienz und Personalsteuerung, sondern auch menschliche Dimensionen wie Veränderungswahrnehmung, Unsicherheit und Neubeginn. Gerade in solchen Phasen zeigt es sich, wie sehr professionelle Trennungsprozesse von Klarheit, Respekt und psychologischem Verständnis geprägt sein sollten.

Mit bemerkenswerter Sensibilität und analytischer Tiefe widmet sich die vorliegende Publikation dieser komplexen Schnittstelle betriebswirtschaftlicher und persönlicher Ansprüche.

Aufgrund des integrierten wirtschaftspsychologischen Ansatzes, den die Autorin wählt, wird deutlich, dass betriebliche Trennungen nicht isoliert als administrative oder juristische Vorgänge betrachtet werden dürfen. Vielmehr sind sie als Prozessketten zu verstehen, in denen Kommunikation, Fairnesswahrnehmung, Rollenklärung und emotionale Entlastung ineinandergreifen.

Überzeugend zeichnet die Autorin ein Bild, in welchem das Outplacement weit über eine rein operative Unterstützungsleistung hinausgeht. Vielmehr wird es als gestaltbarer Bestandteil eines verantwortungsvollen Trennungsmanagements sichtbar, das sowohl den Bedürfnissen ausscheidender Mitarbeitender als auch den strategischen Anforderungen von Organisationen gerecht werden kann.

Nachdrücklich herauszustellen ist der ganzheitliche Blick auf die mannigfachen Perspektiven aller Beteiligten. Unternehmen, Beratende und betroffene Mitarbeitende werden nicht getrennt voneinander betrachtet, sondern als Teil einer komplexen Dreieckskonstellation verstanden. Diese Perspektive ermöglicht es, Spannungsfelder produktiv zu bearbeiten.

Somit entsteht ein Werk, das nicht nur theoretisch fundiert ist, sondern gleichfalls hohe praktische Relevanz besitzt.

Zudem liegt der Wert dieser Arbeit in ihrer konsequenten Verbindung von wissenschaftlicher Reflexion und umsetzungsorientierter Gestaltung. Die entwickelten Prozessbausteine, Handlungsempfehlungen und Integrationsansätze geben Unternehmen konkrete Orientierung, wie Trennungen professioneller, würdevoller und konsistenter gestaltet werden können.

Damit leistet das Buch einen wichtigen Beitrag zu einer Trennungskultur, die Verantwortung nicht als Zusatz, sondern als Kern professionellen Handelns versteht.

Allen Leserinnen und Lesern bietet dieses Werk wertvolle Impulse für Forschung, Beratung und Praxis. Es sensibilisiert für die psychologischen Wirkungen betrieblicher Trennungen und zeigt zugleich, wie organisationsbezogene Anforderungen mit menschlicher Fairness in Einklang gebracht werden können.

Wer betriebliche Trennungsprozesse nicht nur verwalten, sondern qualifiziert gestalten möchte, findet hier eine fundierte und inspirierende Grundlage.

Möge dieses Buch dazu beitragen, den Umgang mit betrieblichen Trennungen differenzierter, reflektierter und verantwortungsbewusster zu gestalten.

Halle (Saale), August 2026

Rüdiger Grimm

Abstract

Betriebliche Trennungen sind in vielen Organisationen längst kein Ausnahmefall mehr. Restrukturierungen, technologische Transformation und Effizienzprogramme machen sie zu einer wiederkehrenden Führungs- und HR-Aufgabe. Für Betroffene ist ein unfreiwilliger Arbeitsplatzverlust häufig eine psychosozial belastende Übergangsphase. Zugleich entstehen für Unternehmen Folgewirkungen über den Austritt hinaus. Vor diesem Hintergrund untersucht die vorliegende Arbeit, wie ein wirtschaftspsychologisch fundierter Outplacement-Ansatz Trennungsprozesse so unterstützen kann, dass ausscheidende Mitarbeitende entlastet und die Arbeitgeberwahrnehmung stabilisiert wird.

Zur Beantwortung der Forschungsfrage wurde ein qualitatives Forschungsdesign gewählt. Es wurden acht leitfadengestützte Experteninterviews mit drei Stakeholdergruppen geführt, aus Unternehmenssicht, aus der Perspektive von Outplacement-Anbietenden sowie aus der Betroffenenperspektive. Die Auswertung erfolgte mittels qualitativer Inhaltsanalyse nach Mayring.

Die Ergebnisse zeigen, dass die Wirksamkeit von Outplacement weniger in einzelnen Bewerbungsinstrumenten liegt, sondern vor allem in Prozessqualität, Timing und Vertrauenssicherung.

Auf Basis dieser Befunde entwickelt die Arbeit ein phasenbasiertes Outplacement-Konzept als Bestandteil einer konsistenten Trennungsarchitektur. Es umfasst Standards für frühe Kontaktpunkte, modulare Bausteine zur Passung unterschiedlicher Ausgangslagen, eine Rollen- und Schnittstellenlogik sowie ein Evaluationsraster, das Ergebnis, Prozess und Erlebnisqualität verbindet. Outplacement wird damit als gestaltbarer Hebel beschrieben, der individuelle Übergänge strukturiert und zugleich Signale einer fairen und wertschätzenden Trennungskultur stärkt.

Inhalt

Vorwort.....	III
Abstract	V
Abbildungsverzeichnis	XI
Tabellenverzeichnis	XII
1 Einleitung.....	1
1.1 Ausgangslage, Interesse und Relevanz	2
1.2 Fragestellungen und Zielsetzungen	3
1.3 Abgrenzungen	4
1.4 Herangehensweise und Aufbau der Arbeit	5
2 Theoretischer Hintergrund.....	7
2.1 Definition und Bedeutung von Outplacement und Outplacement-Beratung.....	8
2.2 Psychologische Aspekte des Arbeitsplatzverlustes und die Auswirkungen auf Mitarbeitende	13
2.3 Theorien zur Bewältigung von Veränderungsprozessen.....	16
2.4 Bedeutung von Resilienz und Coping-Strategien	20
2.5 Organisational Justice: Wahrgenommene Fairness in Trennungsprozessen	22
3 Outplacement aus Unternehmensperspektive	27
3.1 Gründe für Outplacement und betriebliche Verantwortung	29
3.1.1 Verantwortung als Bestandteil sozial nachhaltiger Trennungskultur	30
3.1.2 Steuerung von „Survivor“-Effekten und interner Stabilität	32
3.1.3 Wissenssicherung, Kooperation und Übergabequalität	32
3.1.4 Alumni, Rückkehrende und langfristige Wertschöpfung nach dem Austritt	33
3.1.5 Verantwortung als Glaubwürdigkeitsprüfung des psychologischen Vertrags	34

3.2	Auswirkungen auf Employer Branding und Unternehmenskultur.....	35
3.2.1	Word of Mouth, digitale Plattformen und Reichweiteneffekte	36
3.2.2	Unternehmenskultur als Innenwirkung von Trennungsprozessen.....	37
3.2.3	Prozesskontaktpunkte mit Branding Relevanz	37
3.2.4	Interne Markenführung und Passung zwischen Versprechen und Realität.....	39
3.2.5	Zusammenführung: Warum Trennungen kulturprägend sind	40
3.3	Erfolgsfaktoren eines wirksamen Outplacement-Programms.....	40
3.3.1	Erstens: Passung zwischen Zielgruppe, Belastungsprofil und Programmarchitektur	41
3.3.2	Zweitens: Klare Governance, Rollen und Schnittstellen im Dreiecksverhältnis	42
3.3.3	Drittens: Beratungsqualität als Wirkfaktor, nicht nur Programminhalt.....	43
3.3.4	Viertens: Integration in das Offboarding-Gesamtsystem, insbesondere Kommunikation.....	44
3.3.5	Fünftens: Messkonzept, Kennzahlen und kontinuierliche Verbesserung.....	45
3.3.6	Verdichtung zu einem praxisnahen Wirkmodell.....	45
4	Empirische Untersuchung	47
4.1	Forschungslogik und Begründung der Interviewmethode	48
4.2	Samplingstrategie und Auswahlkriterien.....	49
4.3	Zusammensetzung der Interviewgruppen	50
4.4	Entwicklung und Aufbau des Interviewleitfadens	51
4.5	Durchführung der Interviews	51
4.6	Beschreibung der Stichprobe	52
4.7	Beschreibung des Untersuchungsablaufs	53

4.8	Aufbereitung und Auswertung der Interviews	54
4.8.1	Aufbereitung des Datenmaterials.....	54
4.8.2	Auswertungslogik: Qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring...	54
4.8.3	Entwicklung des Kategoriensystems und Kodierleitfadens	54
4.8.4	Durchführung der Kodierung und Verdichtung	55
4.8.5	Einsatz von KI-Werkzeugen in der Auswertung	55
4.8.6	Ergebnisaufbereitung und Anschluss an die Konzeptentwicklung	55
4.8.7	Gütekriterien und Qualitätssicherung.....	56
4.8.8	Reflexion der Forschendenrolle und Umgang mit Verzerrungsrisiken	56
4.9	Ergebnisse und Befunde.....	57
4.9.1	Kritische Kontaktpunkte im Trennungsprozess	57
4.9.2	Konsistenz der Kommunikation („Single Story“) als zentrale Fairnessbedingung.....	58
4.9.3	Würde und Interaktionsqualität als nicht kompensierbarer Wirkfaktor.....	60
4.9.4	Orientierung und Kontrollwahrnehmung: Roadmap und Single Point of Contact.....	60
4.9.5	Wirkmechanismen des Outplacements: Stabilisierung vor Aktivierung.....	61
4.9.6	Dreiecksverhältnis zwischen Unternehmen, Beratung und Betroffenen: Vertraulichkeit und Reporting.....	62
4.9.7	Standardisierung und Individualisierung als Gestaltungsdilemma.....	63
4.9.8	Symbolische Signale, Offboarding-Details und Arbeitgeberwirkung	64
4.10	Zwischenfazit und Ableitung von Gestaltungsanforderungen.....	65
5	Entwicklung eines wirtschaftspsychologisch fundierten Outplacement-Konzepts.....	67

5.1	Ableitung von Handlungsempfehlungen und Beratungsablauf.....	69
5.1.1	Grundannahmen und Zielsystem.....	69
5.1.2	Phasenmodell des Outplacement-Prozesses.....	69
5.1.3	Segmentierung und modulare Angebotslogik.....	74
5.1.4	Rollen, Verantwortlichkeiten und Governance im Dreiecksverhältnis	76
5.1.5	Kritische Kontaktpunkte als obligatorische Prozessstandards	77
5.1.6	Messkonzept zur Wirksamkeit und Prozessqualität.....	78
5.2	Integration psychologischer Prinzipien in ein Outplacement-Programm.....	79
5.2.1	Stabilisierung vor Aktivierung als zentrale Wirklogik.....	79
5.2.2	Fairness, Würde und Interaktionsqualität als Akzeptanzbedingung.....	80
5.2.3	Coping und Rückschlagkompetenz als Bestandteil der Umsetzung.....	80
5.2.4	Psychologischer Vertrag und Signalfunktion nach innen und außen.....	81
5.3	Gestaltung eines praxisnahen Konzepts	81
5.3.1	Konkrete Artefakte für die Umsetzung	81
5.3.2	Ausgestaltung der Artefakte als direkt nutzbare Vorlagen	82
5.3.3	Implementierungslogik im Unternehmen	86
5.3.4	Risiko und Grenzmanagement	86
5.3.5	Zusammenführung: Praxisnahes Zielbild des Konzepts	87
6	Fazit und Ausblick.....	88
6.1	Zusammenfassung der Ergebnisse.....	88
6.2	Implikationen für Unternehmen und zukünftige Forschung	91
6.2.1	Implikationen für Unternehmen.....	91
6.2.2	Implikationen für zukünftige Forschung.....	92

6.3 Ausblick.....	93
Literatur	95
Anhang.....	100
Anhangsverzeichnis.....	100

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Phasen des Trennungsprozesses und zentrale Kontaktpunkte	7
Abbildung 2:	Dreieckskonstellation und Rollen im Outplacement.....	11
Abbildung 3:	Transition Model in Anlehnung an Bridges (2009).	18
Abbildung 4:	Analyse der Reaktionen von Verbleibenden nach Personalabbau in Anlehnung an Brockner (1994); Berner (1999).	25
Abbildung 5:	Outplacement als strategische Brücke zwischen Trennungsmanagement, Fairnesswahrnehmung und Arbeitgeberwirkung.....	28
Abbildung 6:	Wertschöpfung nach dem Austritt: Alumni als Talentressource, Markenressource und Wissensressource....	34
Abbildung 7:	Governance Modell im Outplacement: Rollen, Verantwortlichkeiten und Datenflüsse im Dreiecksverhältnis Auftraggeber, Beratung und Klient.	43
Abbildung 8:	Wirkzusammenhänge im Outplacement: Von Prozessqualität über psychologische Mechanismen zu individuellen und organisationalen Outcomes.....	46
Abbildung 9:	Prozesslandkarte Outplacement als Teil der Trennungsarchitektur	68

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Typische Motive für Outplacement und erwartete Wirkung aus Unternehmensperspektive.	31
Tabelle 2:	Offboarding-Kontaktpunkte mit hoher Relevanz für Employer Branding.....	38
Tabelle 3:	Segmentierungslogik für Outplacement Angebote.	42
Tabelle 4:	Phasenmodell Outplacement mit Zielen, Wirkannahmen und Outputs	73
Tabelle 5:	Segmentierungsmatrix zur Auswahl von Outplacement Intensität	75
Tabelle 6:	Governance und Reporting Logik im Outplacement	76
Tabelle 7:	Indikatorenset zur Evaluation von Outplacement und Trennungsarchitektur.....	78

1 Einleitung

Betriebliche Trennungen treten in vielen Organisationen zunehmend als Bestandteil strategischer Anpassungen auf. Marktveränderungen, Digitalisierung sowie Effizienzprogramme führen dazu, dass Tätigkeitsprofile neu zugeschnitten und Kapazitäten in einzelnen Bereichen reduziert werden. Insbesondere Automatisierung, Robotik und Anwendungen Künstlicher Intelligenz verändern Arbeitsabläufe und verstärken den Restrukturierungsdruck. Für die betroffenen Personen kann ein unfreiwilliger Arbeitsplatzverlust eine erhebliche psychische Belastung bedeuten, die unter anderem mit Stress, Zukunftsängsten und dem Erleben von Kontrollverlust einhergeht.¹

Damit rückt die Qualität der Prozessgestaltung stärker in den Fokus, da Trennungen nicht nur die ausscheidenden Mitarbeitenden betreffen, sondern auch auf verbleibende Teams und die Außenwahrnehmung wirken. Wird der Offboarding-Prozess als unprofessionell oder respektlos erlebt, können negative Erzählungen, sinkende Zufriedenheit und reputationsbezogene Nachteile begünstigt werden. Umgekehrt kann ein fairer und wertschätzender Ablauf Vertrauen stabilisieren und die Arbeitgeberwahrnehmung stützen.² Forschung zu Entscheidungs- und Erinnerungseffekten legt zudem nahe, dass gerade die letzte Phase im Mitarbeiterlebenszyklus prägende Momente enthält, die sich langfristig auf Bindung, Motivation der Verbleibenden und potenzielle Rückkehrbereitschaft auswirken können.³

Eine zentrale Unterstützungsleistung im Kontext betrieblicher Trennungen ist Outplacement. Es wird als personalpolitisches Instrument verstanden, das nach einem unfreiwilligen Arbeitsplatzverlust die berufliche Neuorientierung strukturiert und die Suche nach einer neuen adäquaten Position unterstützt. Auftraggebend ist typischerweise das Unternehmen, wodurch eine Dreieckskonstellation zwischen Organisation, betroffener Person und Beratung entsteht.⁴ Damit verbindet Outplacement zwei Zielrichtungen: Es soll individuelle Übergänge erleichtern und aus Unternehmenssicht dazu beitragen, Trennungsprozesse zu professionalisieren, Konflikteskalationen und Rechtsstreitigkeiten zu reduzieren sowie belastende Signalwirkungen für verbleibende Mitarbeitende zu vermeiden.⁵

¹ Vgl. Paul & Moser, 2009, S. 264.

² Vgl. Silverman & Sass, 1982, S. 72–73; Baldwin, 2006, S. 5.

³ Vgl. Fredrickson & Kahneman, 1993, S. 45–47.

⁴ Vgl. Kern, 1992, S. 453–454.

⁵ Vgl. Silverman & Sass, 1982, S. 72–73.

Aus wirtschaftspsychologischer Perspektive ist insbesondere relevant, wie Trennungen subjektiv erlebt und bewertet werden. Der Verlust des Arbeitsplatzes kann mit Einbußen an Selbstvertrauen, sozialer Einbindung und beruflicher Identität verbunden sein, was einen sensiblen, konsistenten Umgang erforderlich macht.⁶ Daraus ergibt sich eine doppelte Relevanz: Unternehmen benötigen praxistaugliche, psychologisch fundierte Vorgehensweisen, die in belastenden Situationen Orientierung geben. Gleichzeitig deutet die Literatur darauf hin, dass Offboarding-Prozesse und deren Bedeutung für Arbeitgeberattraktivität und Reputation bislang nicht in allen Facetten integriert betrachtet werden.⁷

Diese Arbeit setzt an dieser Schnittstelle an und verknüpft die Perspektive betroffener Mitarbeitender mit der Unternehmensperspektive. Ausgangspunkt ist die Annahme, dass Outplacement über eine operative Transferleistung hinausgeht und als gestaltbarer Bestandteil des Trennungsmanagements verstanden werden kann, der psychische Belastung abfedert und zugleich zur Stabilisierung der Arbeitgebermarke beitragen kann.⁸

1.1 Ausgangslage, Interesse und Relevanz

Organisationale Veränderungsprozesse erhöhen in vielen Unternehmen die Wahrscheinlichkeit betrieblicher Trennungen. Restrukturierungen, technologische Transformation sowie Effizienzprogramme verändern Tätigkeitsprofile und führen punktuell zu Personalabbau. Damit wird der professionelle Umgang mit Trennungen zu einer wiederkehrenden Führungs- und HR-Aufgabe. Der arbeitsmarktbezogene Kontext bleibt dabei widersprüchlich: Während in zahlreichen Berufsfeldern Fachkräfte fehlen, entstehen in anderen Bereichen durch Automatisierung und ökonomische Anpassungen Abbauimpulse. Unternehmen müssen folglich Personalentscheidungen konsequent umsetzen und gleichzeitig erkennbar soziale Verantwortung übernehmen.

Aus wirtschaftspsychologischer Perspektive ist entscheidend, wie Trennungen subjektiv erlebt und bewertet werden. Ein unfreiwilliger Arbeitsplatzverlust kann Stress, Zukunftsängste und Kontrollverlust auslösen und zudem Selbstvertrauen, soziale Einbindung sowie berufliche Identität beeinträchtigen.⁹ Gleichzeitig ist Ar-

⁶ Vgl. Silverman & Sass, 1982, S. 74.

⁷ Vgl. Lievens & Slaughter, 2016, S. 433–436.

⁸ Vgl. Kern, 1992, S. 454; Silverman & Sass, 1982, S. 72–74.

⁹ Vgl. Paul & Moser, 2009, S. 264; Silverman & Sass, 1982, S. 74.

beitsplatzverlust nicht ausschließlich als Defizitereignis zu verstehen. Unter bestimmten Bedingungen kann er auch eine Neuorientierung ermöglichen, wenn Ressourcen verfügbar sind und Unterstützung früh einsetzt.¹⁰

Für Organisationen endet die Wirkung einer Trennung nicht mit dem formalen Austritt. Trennungserfahrungen prägen Deutungen im Umfeld, beeinflussen Bewertungen auf Online-Plattformen und wirken auf Motivation sowie Vertrauen der verbleibenden Mitarbeitenden zurück. Besonders relevant sind dabei wenige, stark wirksame Kontaktpunkte im Offboarding, etwa das Mitteilungsgespräch und die unmittelbare Phase danach. Ein als unfair oder entwürdigend erlebter Prozess kann Konfliktkosten erhöhen und reputationsbezogene Folgeschäden auslösen, während ein konsistenter und respektvoll gestalteter Prozess Vertrauen stabilisieren und negative Spillover-Effekte begrenzen kann.¹¹

Outplacement wird vor diesem Hintergrund als Ansatz diskutiert, der individuelle Übergänge strukturiert und zugleich organisationale Zielgrößen adressiert. Aus Unternehmenssicht werden unter anderem die Reduktion eskalierender Konflikte, die Absicherung des Arbeitgeberimages sowie die Stabilisierung der Bindung der Verbleibenden als Nutzenargumente beschrieben. Darüber hinaus kann Outplacement zur Professionalisierung des Trennungsablaufs beitragen, indem es Orientierung bietet und wertschätzende Kommunikation unterstützt.¹² Trotz dieser potenziellen Vorteile wird Outplacement in der Praxis vielfach selektiv eingesetzt. Häufig fehlt eine strukturierende Unterstützung, obwohl der Bedarf angesichts wiederkehrender Anpassungsprogramme steigt. Daraus ergibt sich das Erkenntnisinteresse des Werkes: Es soll nachvollziehbar werden, welche psychologischen Wirkmechanismen im Trennungsprozess besonders relevant sind und wie daraus ein praxistaugliches Outplacement-Konzept abgeleitet werden kann, dass die Perspektiven zentraler Stakeholder integriert.

1.2 Fragestellungen und Zielsetzungen

Ziel der Arbeit ist die Entwicklung eines wirtschaftspsychologisch fundierten Outplacement-Ansatzes, der betriebliche Trennungsprozesse so unterstützt, dass

¹⁰ Vgl. Wanberg, 2012, S. 370.

¹¹ Vgl. Silverman & Sass, 1982, S. 72–73; Baldwin, 2006, S. 5; Fredrickson & Kahneman, 1993, S. 45–47.

¹² Vgl. Andrzejewski, 2015.

ausscheidende Mitarbeitende entlastet werden und gleichzeitig Risiken für Unternehmenskultur sowie Arbeitgeberwahrnehmung reduziert werden. Daraus ergibt sich folgende Forschungsfrage:

Wie kann ein wirtschaftspsychologisch fundierter Outplacement-Ansatz zur Optimierung betrieblicher Trennungsprozesse beitragen, indem er ausscheidende Mitarbeitende unterstützt und gleichzeitig das Employer Branding stärkt?

Zur Präzisierung werden drei Teilfragestellungen abgeleitet, die theoriegeleitet und empirisch adressiert werden. Erstens wird untersucht, welche Belastungen und Bedürfnisse Betroffene im Trennungsprozess berichten und welche Unterstützungselemente sie als hilfreich erleben. Zweitens wird analysiert, welche Anforderungen HR-Verantwortliche und Outplacement-Beratende an einen wirksamen Prozess formulieren, insbesondere im Spannungsfeld zwischen Klienteninteresse und Auftraggeberbeziehung. Drittens wird betrachtet, wie Offboarding-Erfahrungen in die Wahrnehmung der Arbeitgebermarke einfließen, etwa über Weitererzählungen, Bewertungen oder Rückkehrbereitschaft.

Das Ergebnisziel ist ein integriertes Konzept, das konkrete Prozessbausteine, psychologische Wirkprinzipien und Umsetzungsempfehlungen bündelt. Damit soll ein Beitrag entstehen, der wissenschaftlich anschlussfähig ist und zugleich als Strukturierungsgrundlage für professionelles Trennungsmanagement genutzt werden kann.

1.3 Abgrenzungen

Die Arbeit fokussiert betriebliche Trennungsprozesse, bei denen das Unternehmen die Trennung initiiert oder strukturell verantwortet, etwa im Rahmen von Restrukturierungen. Freiwillige Kündigungen aus individuellen Karriereentscheidungen werden nicht berücksichtigt.

Inhaltlich steht Outplacement als Unterstützungsleistung im Zentrum. Outplacement wird dabei als Beratungsleistung verstanden, die nach einem unfreiwilligen Arbeitsplatzverlust die berufliche Neuorientierung unterstützt und typischerweise durch das Unternehmen finanziert wird. Nicht vertieft werden juristische Detailfragen des Kündigungsschutzes oder arbeitsrechtliche Streitstrategien, da das Werk psychologische und prozessuale Gestaltungshebel in den Vordergrund stellt.

Zur begrifflichen Abgrenzung wird Offboarding in dieser Arbeit als der gesamte organisationale Trennungsprozess verstanden (z. B. Mitteilung, Kommunikation,

administrative Schritte, IT-Offboarding, Übergabe, Exit-Formate). Outplacement ist darin ein spezifischer Unterstützungsbaustein und bezeichnet die externe/organisierte Begleitung der individuellen beruflichen Neuorientierung. Entsprechend liegt die Verantwortung für Prozessstandards und Kontaktpunkte (z. B. Mitteilungsgespräch, Roadmap / Single Point of Contact, symbolische Offboarding-Signale) bei Führung und HR, während Outplacement den Übergang auf Personenseite strukturiert und stabilisiert.

Ebenfalls nicht Gegenstand ist eine umfassende Evaluation von Vermittlungsquoten oder langfristigen Karriereverläufen. Der Schwerpunkt liegt auf wahrgenommenen Wirkungen, Erfolgsbedingungen und Prozessqualität aus Sicht zentraler Akteure. Employer Branding wird als Ergebnisdimension betrachtet, die durch Offboarding-Erfahrungen beeinflusst werden kann, insbesondere wenn negative Erfahrungen kommuniziert werden und potenzielle Bewerbende abschrecken. Methodisch wird eine qualitative Perspektive eingenommen. Quantitative Hypothesentests und statistische Generalisierungen sind nicht Ziel dieser Publikation.

1.4 Herangehensweise und Aufbau der Arbeit

Die Arbeit folgt einer theoriegeleiteten und empirisch fundierten Vorgehenslogik. Zunächst werden in Kapitel 2 die theoretischen Grundlagen aufgearbeitet, darunter Begriffsverständnisse zu Outplacement, psychologische Reaktionen auf Arbeitsplatzverlust, Bewältigungsmodelle sowie Gerechtigkeitswahrnehmungen im Trennungsprozess. Kapitel 3 ergänzt die Unternehmensperspektive und fokussiert organisationale Zielgrößen, insbesondere die Wirkung von Trennungskultur auf Arbeitgeberimage und Unternehmenskultur.

Kapitel 4 beschreibt das empirische Vorgehen. Grundlage sind acht leitfadengestützte Experteninterviews mit drei Stakeholdergruppen: HR-Verantwortliche, Outplacement-Beratende sowie Betroffene. Die Auswertung erfolgt mittels qualitativer Inhaltsanalyse nach Mayring, um das Material systematisch zu strukturieren, Kategorien zu bilden und übergreifende Muster herauszuarbeiten.

Auf Basis der theoretischen und empirischen Ergebnisse wird in Kapitel 5 ein wirtschaftspsychologisch fundiertes Outplacement-Konzept entwickelt. In das Konzept fließen Prozessphasen, Rollen und Schnittstellen, psychologische Wirkprinzipien sowie konkrete Handlungsempfehlungen ein, um eine praxistaugliche Umsetzung zu ermöglichen. Kapitel 6 fasst die zentralen Ergebnisse zusammen,

leitet Implikationen für die Praxis ab und benennt Ansatzpunkte für weitere Forschung.

2 Theoretischer Hintergrund

Trennungsprozesse lassen sich in der Wirtschaftspsychologie als Übergänge beschreiben, in denen persönliche Bewertungen, Emotionen und organisationale Rahmenbedingungen gleichzeitig wirksam werden. Für betroffene Mitarbeitende verändert sich häufig in kurzer Zeit mehr als nur die Vertragsbeziehung. Vertraute Routinen brechen weg, soziale Bezüge im Arbeitskontext werden unsicher und die bisherige Rolle verliert ihre Stabilität. Parallel steigt der Druck, handlungsfähig zu bleiben. Fragen zur finanziellen Absicherung, zur beruflichen Neuorientierung und zur psychischen Stabilisierung treten nicht nacheinander auf, sondern überlagern sich. Auch Unternehmen stehen in solchen Situationen vor mehreren Anforderungen. Restrukturierungen müssen ökonomisch begründet und operativ umgesetzt werden. Zugleich wird der Umgang mit Trennungen als Ausdruck organisationaler Werte gelesen, sowohl innerhalb der Belegschaft als auch durch externe Zielgruppen. Gerade in belastenden Phasen wird sichtbar, ob Respekt, Verlässlichkeit und Verantwortung nicht nur kommuniziert, sondern tatsächlich praktiziert werden.¹³

Abbildung 1: Phasen des Trennungsprozesses und zentrale Kontaktpunkte



Für die theoretische Fundierung wird Trennung daher nicht als einzelnes HR-Ereignis verstanden, sondern als Prozesskette, die von der Mitteilung über Kommunikation und Übergaben bis zu Unterstützungsangeboten, Abschluss und möglichem Nachkontakt reicht. Die im Folgenden zugrunde gelegte Prozesslogik wird in Abbildung 1 zusammenfassend dargestellt (siehe Abb. 1). Diese Prozesskette erzeugt Erfahrungen, die beobachtet, interpretiert und weitergetragen werden, durch Betroffene ebenso wie durch Verbleibende und externe Anspruchsgruppen. In einer Arbeitswelt, in der Informationen über Arbeitgeber zunehmend über soziale Netzwerke und Bewertungsplattformen zugänglich sind, erhalten

¹³ Vgl. Spence, 1973; Connelly et al., 2011.

solche Erfahrungen zusätzliche Reichweite und bleiben länger wirksam. Vor diesem Hintergrund ist es wenig zielführend, individuelle Bewältigung, Prozessqualität und Arbeitgeberwahrnehmung getrennt zu betrachten, weil sie sich in der Praxis wechselseitig beeinflussen.

Die Argumentation dieses Kapitels orientiert sich an drei theoretischen Bezugspunkten. Erstens wird Outplacement als Unterstützung im Kontext unfreiwilliger Trennungen definiert und entlang von Zielsetzung, Rollenlogik und Qualitätsmerkmalen eingeordnet.¹⁴ Zweitens werden psychologische Aspekte des Arbeitsplatzverlustes als Belastungsereignis beschrieben, wobei Mechanismen im Mittelpunkt stehen, die Belastung verstärken oder abfedern können.¹⁵ Drittens wird Organisational Justice als Bewertungsrahmen herangezogen, um zu erklären, weshalb Fairness und Interaktionsqualität die Akzeptanz von Trennungen sowie Folgewirkungen auf Kultur und Reputation wesentlich prägen.¹⁶ Ergänzend werden Stress und Veränderungsmodelle genutzt, um Übergänge als Prozess zu verstehen, der sich über Zeit entwickelt und nicht in einer einzelnen Entscheidung aufgeht.¹⁷

Ausgangspunkt ist die Annahme, dass die Wirkung von Trennungen nicht in erster Linie durch objektive Variablen wie Programmdauer oder Abfindungshöhe erklärt werden kann. Entscheidend ist vielmehr, wie Betroffene das Ereignis deuten, welche Ressourcen verfügbar sind und wie das organisationale Handeln erlebt wird. Für die spätere Konzeptentwicklung folgt daraus, dass Outplacement nicht als lose Sammlung von Maßnahmen beschrieben werden sollte. Plausibler ist ein Prozessverständnis, das psychologische Wirkprinzipien in ein praktikables Vorgehen übersetzt, sodass Entlastung für Betroffene und eine stabilere organisationale Wahrnehmung zugleich erreichbar werden.

2.1 Definition und Bedeutung von Outplacement und Outplacement-Beratung

Outplacement wird in der Literatur als Unterstützungsangebot beschrieben, das im Anschluss an eine unfreiwillige Trennung ansetzt. Ziel ist es, den Übergang in eine neue Beschäftigung zu erleichtern und Belastungen, die mit Personalabbau

¹⁴ Vgl. Kern, 1992, S. 453–465; Silverman & Sass, 1982, S. 70–77; Aquilanti, 1999.

¹⁵ Vgl. Paul & Moser, 2009, S. 264–282; McKee-Ryan et al., 2005; Jahoda, 1982; Hobfoll, 1989.

¹⁶ Vgl. Greenberg, 1987; Colquitt, 2001; Bies & Moag, 1986.

¹⁷ Vgl. Lazarus & Folkman, 1984; Bridges, 2009; Weick, 1995.

einhergehen, zu begrenzen.¹⁸ Im Kern handelt es sich um eine strukturierte Begleitung der beruflichen Neuorientierung. In der Praxis wird sie meist durch das Unternehmen beauftragt und finanziert, soll aber gleichzeitig konsequent an der individuellen Lage der betroffenen Person ausgerichtet sein. Diese Konstellation prägt die Beratung, weil Outplacement häufig in einer Phase beginnt, in der Betroffene nicht „einfach“ planen und umsetzen können. Anders als bei einem freiwilligen Arbeitgeberwechsel steht zunächst ein Verlustereignis im Raum, das emotional verarbeitet werden muss, während parallel bereits Entscheidungen zur Zukunft anstehen. Damit verschiebt sich der Beratungsfokus: Neben arbeitsmarktbezogenen Schritten braucht es zunächst Stabilisierung. Gemeint ist die Wiederherstellung von Orientierung, Handlungsfähigkeit und Zuversicht, damit die Stellensuche nicht nur begonnen, sondern auch über Rückschläge hinweg aufrechterhalten werden kann.¹⁹

Historisch wird Outplacement vor allem als Reaktion auf Restrukturierungen diskutiert. Solche Maßnahmen sind betriebswirtschaftlich begründet, entfalten aber nahezu immer soziale Nebenwirkungen, sowohl für Betroffene als auch für die verbleibende Organisation. Frühere Beiträge beschreiben eine doppelte Logik: Unternehmen verfolgen mit Outplacement unter anderem das Ziel, Konflikte, Rechtsstreitigkeiten und Reibungsverluste zu reduzieren. Betroffene sollen zugleich eine „Brücke“ erhalten, die den Weg in eine neue Tätigkeit realistisch unterstützt.²⁰ Kern (1992) verortet Outplacement als Instrument verantwortungsbewusster Personalpolitik an der Schnittstelle zwischen Personalentwicklung und Trennungsmanagement. Für die folgenden Ausführungen ist diese Perspektive zentral, da Outplacement damit nicht als nachträgliche Wiedergutmachung verstanden wird, sondern als gestaltbarer Bestandteil eines professionellen Trennungsprozesses, der von Beginn an mitgedacht werden sollte.²¹

Outplacement-Beratung kann als besondere Form der Übergangs- und Laufbahnberatung eingeordnet werden, die Elemente aus Karriereberatung, Coaching und in Teilen auch Krisenintervention verbindet.²² Typische Bausteine sind eine Standortbestimmung, die Klärung von Kompetenzen, Interessen und Motiven, die Entwicklung realistischer Optionen, eine nachvollziehbare Positionierung, die Optimierung von Bewerbungsunterlagen, die Vorbereitung auf Aus-

¹⁸ Vgl. Silverman & Sass, 1982, S. 70–77; Aquilanti, 1999.

¹⁹ Vgl. Aquilanti, 1999.

²⁰ Vgl. Sweet, 1971; Silverman & Sass, 1982.

²¹ Vgl. Kern, 1992, S. 453–465.

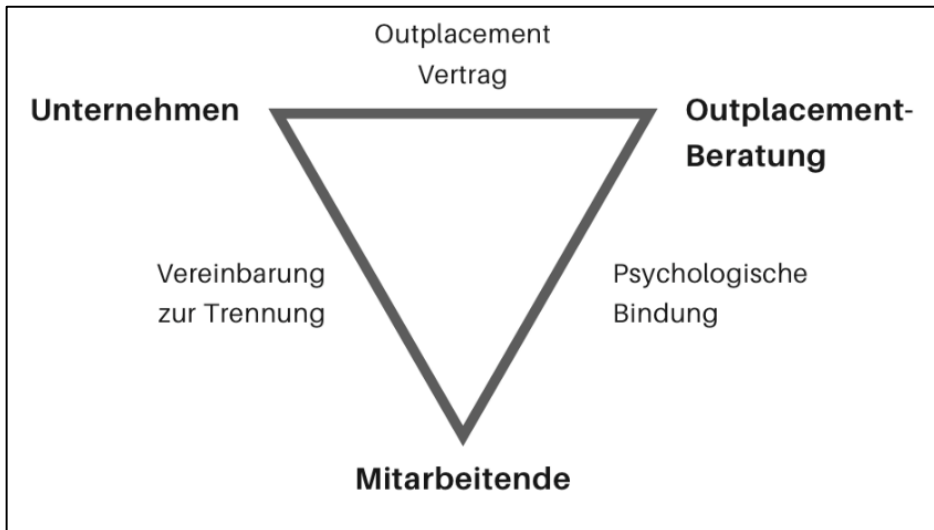
²² Vgl. Aquilanti, 1999.

wahlgespräche, der Aufbau bzw. die Aktivierung von Netzwerken sowie die Begleitung von Suchroutinen und Entscheidungsprozessen. Entscheidend ist dabei, dass diese Bestandteile nicht ausschließlich über technische Optimierung wirken. In Trennungssituationen werden Rückmeldungen im Bewerbungsprozess häufig als persönliche Bewertung erlebt. Das kann Selbstwert und Motivation spürbar beeinflussen und im ungünstigen Fall dazu führen, dass die Suchaktivität nach ersten Rückschlägen abbricht. Vor diesem Hintergrund ist es plausibel, Outplacement als Kombination aus arbeitsmarktnahen Instrumenten und ressourcenorientierter Unterstützung zu verstehen, die Selbstwirksamkeit stärkt und den Umgang mit Belastung systematisch mitführt.²³

Ein zentrales Strukturmerkmal ist die Dreieckskonstellation zwischen Auftraggeber, Beratung und betroffener Person (siehe Abb. 2). Diese Struktur ist nicht automatisch problematisch, sie verlangt aber Klarheit. Unternehmen verfolgen häufig Ziele wie Prozesssicherheit, Risikoreduktion und Reputationsschutz. Betroffene fokussieren dagegen existenzielle Fragen, Anerkennungserleben und die Qualität der Unterstützung. Produktiv wird die Konstellation vor allem dann, wenn transparent ist, wofür die Beratung steht, und welche Regeln gelten. Bleibt beispielsweise offen, welche Informationen an das Unternehmen zurückgemeldet werden oder wie Vertraulichkeit konkret verstanden wird, kann das Vertrauen früh beeinträchtigt werden. Deshalb ist es für die Beratung zentral, Rollen, Datenschutz, Vertraulichkeit und Kommunikationswege zu Beginn eindeutig zu klären. Rollenklarheit ist hier nicht nur ein formales Kriterium, sondern ein psychologischer Wirkfaktor. Sie schafft die Voraussetzung, dass Betroffene offen über Ängste, Blockaden oder konflikthafte Erfahrungen sprechen. Ohne diese Offenheit bleibt Beratung oft bei „sauberen“ Themen wie Unterlagen und Bewerbungslogik stehen und verfehlt die eigentlichen Hürden im Übergang.²⁴

²³ Vgl. Lazarus & Folkman, 1984; Hobfoll, 1989.

²⁴ Vgl. Wooten, 1996; Noordzij & Van Hooft, 2013.

Abbildung 2: Dreieckskonstellation und Rollen im Outplacement

In der Praxis wird Outplacement in unterschiedlichen Formaten umgesetzt. Häufig entscheiden sich Unternehmen für Individualprogramme, vor allem bei Fach- und Führungskräften, da sich damit eine engmaschige und auf die Person zugeschnittene Begleitung realisieren lässt. Bei größeren Restrukturierungen kommen dagegen eher Gruppenformate oder Career Center Modelle zum Einsatz, da sie organisatorisch besser skalieren. Für die Wirksamkeit ist jedoch nicht das Format als solches ausschlaggebend, sondern die Passung zur Ausgangslage der betroffenen Person. Entscheidend ist, ob Belastungsprofil, vorhandene Ressourcen und die konkrete Unterstützungsarchitektur zusammenpassen. Ein standardisiertes Angebot kann für arbeitsmarktnah positionierte Personen ausreichend sein, wenn bereits Orientierung vorhanden ist und Suchschritte rasch umgesetzt werden können. Bei arbeitsmarktfernen oder stark belasteten Personen zeigt sich dagegen häufig zunächst ein anderer Bedarf: Stabilisierung und klare Orientierung sind notwendig, bevor Aktivierung sinnvoll greifen kann. Diese Logik ist ressourcenorientiert begründbar, weil eine reine Aktivierungsstrategie überfordern kann, wenn zentrale Ressourcen bereits bedroht sind und die emotionale sowie kognitive Verarbeitungslage nicht berücksichtigt wird.²⁵

Damit Outplacement nicht als bloßes Maßnahmenpaket missverstanden wird, lohnt ein differenzierter Blick auf Qualitätsdimensionen. Befunde zur Zufriedenheit mit Outplacement deuten darauf hin, dass sowohl inhaltliche Komponenten

²⁵ Vgl. Hobfoll, 1989; Wanberg, 2012.

als auch Prozessmerkmale bedeutsam sind. Besonders wichtig sind die erlebte Kompetenz der Beratung, die individuelle Passung des Vorgehens, die Qualität der Arbeitsbeziehung sowie das Erleben von Kontrolle und Selbstwirksamkeit.²⁶ Anschlussfähig ist hier auch die Literatur zum Employment Counseling, die Beratung als sequenziellen Prozess beschreibt, in dem Orientierung, Zielklärung, Aktivierung und ein professionelles Rückfallmanagement systematisch verbunden werden.²⁷ Übertragen auf Outplacement zeigt sich Qualität daher nicht nur daran, ob Bewerbungsunterlagen verbessert wurden. Sie zeigt sich daran, ob Betroffene eine realistische und handhabbare Roadmap entwickeln, ob Suchverhalten über Zeit stabil bleibt und ob Rückschläge so eingeordnet werden, dass Handlungsfähigkeit nicht verloren geht.²⁸

Ein weiterer Qualitätsaspekt betrifft die Einbettung in das Offboarding-Gesamtsystem. Outplacement wirkt nicht isoliert. Wenn das Mitteilungsgespräch respektlos geführt wird oder der Prozess insgesamt als entwürdigend erlebt wird, kann ein später angebotener Beratungsbaustein schnell widersprüchlich wirken oder als reine Imagehandlung gedeutet werden. Umgekehrt kann Outplacement eine stabilisierende Funktion erfüllen, wenn es konsistent in den Trennungsprozess integriert ist und dadurch die Botschaft stützt, dass die Organisation Verantwortung übernimmt und den Übergang nicht als abrupten Abbruch, sondern als begleitetes Ende gestaltet.²⁹ Dieser Zusammenhang lässt sich auch über den psychologischen Vertrag erklären. Wenn Mitarbeitende die Kündigung als Verletzung impliziter Erwartungen erleben, entstehen Dynamiken von Betrugserleben und Vertrauensverlust. Outplacement kann diese Verletzung nicht rückgängig machen, es kann aber als Signal eines fairen Umgangs wirken und so den Eindruck einer vollständigen Entwertung der Beziehung reduzieren.³⁰

Für die Konzeption ist schließlich ein breiteres Verständnis von Wirksamkeit sinnvoll. In der Praxis werden Programme oft über Kennzahlen wie Vermittlungsquoten oder die Zeit bis zur Anschlussbeschäftigung bewertet. Diese Indikatoren sind relevant, reichen jedoch nicht aus, weil sie weder Prozessqualität noch Belastungsreduktion oder reputationsbezogene Effekte abbilden. Theoretisch plausibel und praktisch anschlussfähig ist daher eine mehrdimensionale Evaluation, die Ergebnis, Prozess und Erleben zusammenführt. Ergebnisindikatoren können

²⁶ Vgl. Wooten, 1996; Aquilanti, 1999.

²⁷ Vgl. Noordzij & Van Hooft, 2013.

²⁸ Vgl. Wanberg, 2012.

²⁹ Vgl. Silverman & Sass, 1982, S. 72–74; Kern, 1992, S. 453–465.

³⁰ Vgl. Morrison & Robinson, 1997.

beispielsweise Zeit bis zur Anschlussbeschäftigung und Passung der neuen Position umfassen. Prozessindikatoren betreffen etwa die Zeit bis zum Erstkontakt, die tatsächliche Nutzung einer Roadmap oder regelmäßige Reviews zur Suchstrategie. Erlebnisindikatoren beziehen sich unter anderem auf Fairnessurteile, Würdeerleben und Vertrauen in Vertraulichkeit. Ein solches Set verbindet die individuelle Perspektive mit der organisationalen Zielsetzung, ohne die Wirksamkeit auf eine einzige Kennzahl zu reduzieren.³¹

2.2 Psychologische Aspekte des Arbeitsplatzverlustes und die Auswirkungen auf Mitarbeitende

Der unfreiwillige Verlust des Arbeitsplatzes wird in der Forschung häufig als kritisches Lebensereignis eingeordnet, weil mehrere Belastungsquellen zeitgleich wirksam werden. Es geht nicht nur um die Frage, wie die finanzielle Situation kurzfristig abgesichert werden kann. Gleichzeitig brechen häufig psychosoziale Stabilitätsfaktoren weg, etwa eine verlässliche Tagesstruktur, Zugehörigkeit zu einem Team, Status und Anerkennung. Hinzu kommt, dass Arbeit für viele Personen eng mit dem Selbstbild und der sozialen Position verknüpft ist. Wird diese Rolle abrupt beendet, kann das die berufliche Identität spürbar erschüttern.³² Empirische Befunde stützen diese Einordnung deutlich. Meta-Analysen zeigen im Vergleich zu Erwerbstätigen erhöhte depressive Symptome, mehr Angst und ein reduziertes Wohlbefinden bei Arbeitslosigkeit.³³ Übersichtsarbeiten verweisen zudem darauf, dass auch körperliche Gesundheitsindikatoren betroffen sein können und dass Ressourcen wie soziale Unterstützung oder finanzielle Puffer eine abmildernde Wirkung entfalten.³⁴ Für die Gestaltung von Trennungsprozessen ist diese Evidenz zentral, weil sie Belastung nicht als Randphänomen, sondern als realistisches Risiko sichtbar macht. Outplacement kann damit nicht nur als Karriereinstrument, sondern als strukturierte Unterstützung in einer vulnerablen Phase begründet werden.³⁵

Theoretisch lässt sich erklären, warum Arbeitsplatzverlust so häufig in mehrere Lebensbereiche hineinwirkt. Das latente Deprivationsmodell nach Jahoda (1982) betont, dass Erwerbsarbeit nicht allein Einkommen bereitstellt, sondern auch latente Funktionen erfüllt. Dazu zählen Zeitstruktur, soziale Kontakte, kollektive

³¹ Vgl. Colquitt, 2001; Hobfoll, 1989; Connelly et al., 2011.

³² Vgl. Jahoda, 1982.

³³ Vgl. Paul & Moser, 2009, S. 264–282.

³⁴ Vgl. McKee-Ryan et al., 2005.

³⁵ Vgl. Aquilanti, 1999.

Zielorientierung, Status und Aktivität. Fallen diese Funktionen weg, kann das Wohlbefinden sinken und Identität instabil werden.³⁶ Fryer (1986) ergänzt diese Perspektive kritisch und rückt die Einschränkung persönlicher Handlungsfähigkeit in den Vordergrund. Wenn Ressourcen knapp werden, geraten Planung, Autonomie und Gestaltungsspielräume unter Druck, was Stress und Ohnmachtserleben verstärkt.³⁷ Beide Perspektiven sind für Outplacement relevant, weil sie eine doppelte Gestaltungsaufgabe nahelegen. Unterstützung muss Struktur und Orientierung ermöglichen und zugleich agency fördern, also das Erleben von Selbststeuerung und Wirksamkeit wieder aufbauen.³⁸

Ein guter anschlussfähiger Rahmen ist die Conservation of Resources Theorie. Hobfoll (1989) beschreibt Stress als Folge drohender oder tatsächlicher Ressourcenverluste sowie ausbleibender Ressourcengewinne. Ressourcen umfassen dabei nicht nur materielle Mittel, sondern auch soziale Unterstützung, Status, Selbstwert und Kompetenzerleben. Arbeitsplatzverlust ist aus dieser Perspektive eine verdichtete Ressourcenbedrohung, da mehrere Ressourcenkategorien gleichzeitig betroffen sein können.³⁹ Besonders ungünstig sind Situationen, in denen kaum Puffer vorhanden sind. Dann können Verluste leichter in Verlustspiralen übergehen. Dieses Modell macht auch plausibel, warum Reaktionen so unterschiedlich ausfallen. Manche Personen werden schnell aktiv, andere ziehen sich zurück, geraten in Grübelschleifen oder erleben Blockaden. Für Outplacement folgt daraus, dass Beratung als Ressourcensicherung und Ressourcenaufbau verstanden werden kann. Praktisch heißt das, soziale Unterstützung zu stabilisieren, Kompetenzen zu klären, Suchkompetenzen aufzubauen, Selbstwirksamkeit zu stärken und konkrete Handlungspläne zu entwickeln, die Kontrolle und Vorhersagbarkeit erhöhen.⁴⁰

Ein weiterer Schlüsselmechanismus ist die subjektive Bewertung der Situation. Das transaktionale Stressmodell betont, dass Stress nicht direkt aus dem Ereignis entsteht, sondern aus der Einschätzung, ob eine Situation als Bedrohung, Verlust oder Herausforderung erlebt wird, sowie aus der Bewertung verfügbarer Ressourcen.⁴¹ Trennungssituationen sind daher nicht automatisch gleich belastend. Ähnliche äußere Bedingungen können zu unterschiedlichen Verläufen füh-

³⁶ Vgl. Jahoda, 1982.

³⁷ Vgl. Fryer, 1986.

³⁸ Vgl. Jahoda, 1982; Fryer, 1986.

³⁹ Vgl. Hobfoll, 1989.

⁴⁰ Vgl. Hobfoll, 1989.

⁴¹ Vgl. Lazarus & Folkman, 1984.

ren, je nachdem, wie Personen ihre Chancen, Kompetenzen, Unterstützungssysteme und ihr Maß an Kontrolle einschätzen.⁴² Für Trennungsprozesse hat dies konkrete Konsequenzen: Kommunikation, Transparenz und Timing sind nicht nur organisatorische Fragen, sondern psychologische Wirkhebel. Unklare Informationen, widersprüchliche Begründungen oder mangelnde Erreichbarkeit können Bedrohungsbewertungen verstärken. Strukturierte Informationen und eine nachvollziehbare Roadmap können dagegen sekundäre Bewertungen stabilisieren, da sie Ressourcen und Handlungsmöglichkeiten sichtbar machen.⁴³

Arbeitsplatzverlust ist zudem eng mit Identitätsarbeit verbunden. Kündigungen werden in der Praxis häufig personalisiert interpretiert, auch wenn die Gründe objektiv betrieblicher Natur sind. Betroffene können die Situation als Infragestellung ihrer Kompetenz, ihres Wertes oder ihrer Zugehörigkeit erleben. Damit steigen die Wahrscheinlichkeiten für Emotionen wie Scham, Wut oder Angst. Diese Emotionen sind nicht nur Begleiterscheinungen, sondern beeinflussen Aufmerksamkeit, Informationsverarbeitung und Entscheidungsqualität. Gerade in der ersten Phase nach der Kündigung kann Schock oder Überforderung dazu führen, dass Betroffene zwar viele Aufgaben wahrnehmen, aber kaum priorisiert oder strukturiert handeln können. Das spricht für Unterstützungslogiken, die zunächst Orientierung und Stabilisierung ermöglichen und erst anschließend Aktivierung systematisch aufbauen.⁴⁴

Die Arbeitslosigkeitsforschung beschreibt die Phase der Stellensuche zudem als Selbstregulationsaufgabe. Suchprozesse sind häufig von Ablehnungen geprägt, die Motivation und Hoffnung beeinträchtigen können. Gleichzeitig erfordert erfolgreiche Neuorientierung Routinen, Zielklarheit und einen konstruktiven Umgang mit Feedback. Wanberg (2012) beschreibt Arbeitslosigkeit als Prozess, in dem die Regulation von Emotionen und Anstrengung entscheidend ist, weil Suchverhalten eine Zeitlang aufrechterhalten werden muss, obwohl Rückmeldungen unzuverlässig und teils entmutigend sind.⁴⁵ Für Outplacement folgt daraus, dass Beratung nicht bei der initialen Aktivierung stehenbleiben sollte. Wirksamkeit setzt voraus, Suchaktivität über Zeit zu stabilisieren, Rückschläge einzuordnen und belastbare Routinen aufzubauen, beispielsweise über regelmäßige Reviews, Anpassung der Suchstrategie und Normalisierung typischer Rückmeldemuster.⁴⁶

⁴² Vgl. Lazarus & Folkman, 1984.

⁴³ Vgl. Lazarus & Folkman, 1984; Weick, 1995.

⁴⁴ Vgl. Bridges, 2009; Hobfoll, 1989.

⁴⁵ Vgl. Wanberg, 2012.

⁴⁶ Vgl. Wanberg, 2012; Noordzij & Van Hooft, 2013.

Schließlich wirkt die soziale Einbettung als wichtiger moderierender Faktor. Arbeitsplatzverlust kann Beziehungen belasten, da finanzielle Sorgen, Unsicherheit und Rollenverschiebungen in Familie und Freundeskreis hineinwirken. Gleichzeitig ist soziale Unterstützung ein zentraler Schutzfaktor. Hinweise aus der Forschung deuten darauf hin, dass Jobverlust Folgewirkungen erzeugen kann, die über die betroffene Person hinausreichen und langfristige Risiken beinhalten. Eine neue Beschäftigung entlastet zwar, neutralisiert negative Effekte jedoch nicht zwingend vollständig.⁴⁷ Für Trennungsprozesse ist diese Breitenwirkung bedeutsam, weil sie zeigt, dass Folgen nicht mit dem Austrittsdatum enden. Outplacement sollte deshalb zumindest in Form eines kurzen Screenings berücksichtigen, ob erhöhte psychosoziale Belastungen vorliegen, ob Unterstützungsnetze stabil sind und ob ergänzende Hilfen erforderlich erscheinen. Ein Programm, das ausschließlich Unterlagen und Bewerbungslogik adressiert, kann eine relevante Wirkdimension verfehlen, wenn Belastungslagen so hoch sind, dass aktive Suche kaum möglich ist.⁴⁸

2.3 Theorien zur Bewältigung von Veränderungsprozessen

Restrukturierungsbedingte Trennungen lassen sich sinnvoll in zwei Ebenen beschreiben. Auf der sichtbaren Ebene verändern sie objektive Rahmenbedingungen, etwa den Arbeitsvertrag, die konkrete Tätigkeit oder die formale Zugehörigkeit zur Organisation. Gleichzeitig läuft auf einer zweiten Ebene eine innere Transition ab. Gemeint ist ein psychologischer Prozess, in dem Betroffene das Ende einordnen, Bedeutung zuschreiben und schrittweise eine neue berufliche Orientierung entwickeln. Für die wirtschaftspsychologische Betrachtung ist diese Unterscheidung zentral, weil sie erklärt, warum rein organisatorische Schritte, etwa die Mitteilung der Kündigung oder administrative Offboarding-Abläufe, nicht automatisch zu Stabilität führen. Unternehmen können die äußere Veränderung entscheiden und steuern. Die innere Transition entsteht jedoch im Erleben der Betroffenen und lässt sich nur indirekt beeinflussen, vor allem über Rahmenbedingungen, Kommunikation und Unterstützung.⁴⁹

Eine tragfähige Erklärung liefert das transaktionale Stressmodell. Lazarus und Folkman (1984) beschreiben Bewältigung als dynamischen Bewertungsprozess. In der primären Bewertung wird eingeschätzt, ob die Situation als Bedrohung,

⁴⁷ Vgl. Brand, 2015.

⁴⁸ Vgl. McKee-Ryan et al., 2005; Brand, 2015.

⁴⁹ Vgl. Bridges, 2009.

Verlust oder Herausforderung erlebt wird. In der sekundären Bewertung wird geprüft, ob genügend Ressourcen und Handlungsmöglichkeiten verfügbar sind, um damit umzugehen. Gerade im Trennungskontext sind diese Bewertungen eng an organisationale Signale gekoppelt. Wenn Gründe, Kriterien oder nächste Schritte unklar bleiben oder wenn keine erreichbare Ansprechperson vorhanden ist, steigt die Wahrscheinlichkeit, dass Betroffene das Ereignis als unkontrollierbar bewerten. Diese Bewertung verstärkt Stress und kann Rückzug, Vermeidung oder konfliktorientierte Reaktionen begünstigen. Werden dagegen Unterstützung, Zeitlinien und konkrete Handlungsmöglichkeiten nachvollziehbar gemacht, fällt die Bewertung häufig handhabbarer aus. Damit wird deutlich, weshalb Informationsmanagement, Timing und Führungskommunikation nicht als Randaspekte, sondern als psychologisch wirksame Prozesshebel zu verstehen sind.⁵⁰

Die Conservation of Resources Theorie erweitert diese Perspektive, indem sie Ressourcenverluste in den Mittelpunkt rückt. Hobfoll (1989) beschreibt Stress als Folge drohender oder tatsächlicher Verluste sowie ausbleibender Ressourcengewinne. Bei Restrukturierungen treten solche Verluste oft gebündelt auf, etwa hinsichtlich Status, sozialer Einbettung, Routinen und finanzieller Sicherheit. Hobfoll (1989) betont zudem, dass Verluste besonders stark wirken und dass sich Verlustspiralen entwickeln können, wenn Betroffene kaum Puffer besitzen. Übertragen auf Outplacement bedeutet das, dass Beratung Ressourcenverluste nicht nur thematisieren sollte, sondern praktisch bearbeitbar machen muss. Eine klare Roadmap kann den Verlust an Kontrolle reduzieren, Kompetenzprofilierung kann Selbstwert und Identität stabilisieren, Netzwerkstrategien können soziale Ressourcen reaktivieren. Gleichzeitig erklärt die Theorie, warum Standardangebote nicht bei allen Personen gleichermaßen greifen. Wer mit hohen Ressourcenverlusten startet, braucht häufig zuerst Stabilisierung, bevor eine intensive Aktivierungsphase mit Bewerbungsaktivitäten sinnvoll ist.⁵¹

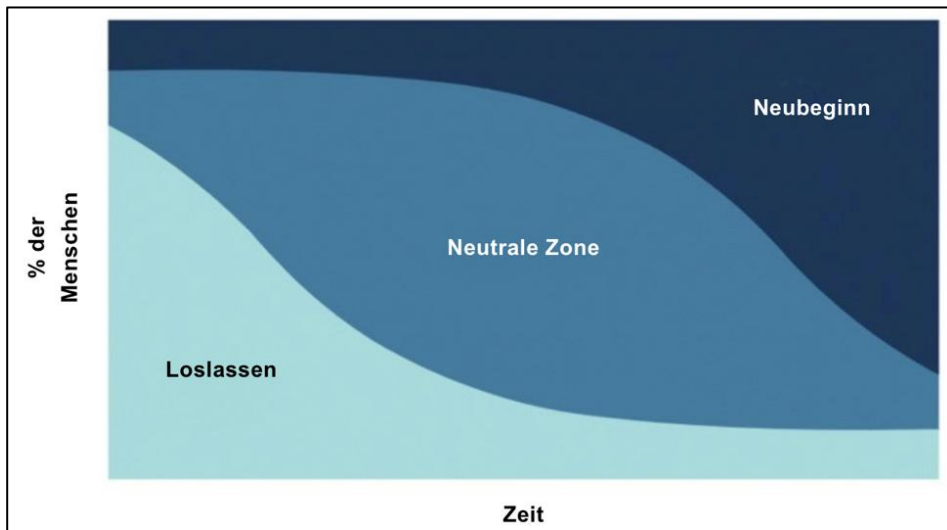
Phasenmodelle helfen, diese Prozesse zeitlich zu strukturieren. Bridges (2009) unterscheidet eine Phase des Loslassens, eine Zwischenphase mit erhöhter Unsicherheit und eine Phase des Neubeginns, in der neue Rollen und Identitäten gefestigt werden (siehe Abb. 3). Als Prozessheuristik ist das Modell für Trennungssituationen besonders nützlich, weil es verdeutlicht, dass Menschen nicht einfach von einem Status in den nächsten wechseln. Sie müssen das Ende psychologisch verarbeiten, sich in einer Übergangsphase orientieren und erst danach eine neue Rolle integrieren. Für Outplacement ist vor allem die Zwischenphase relevant, weil sie häufig ambivalent erlebt wird. Das Vertraute trägt nicht

⁵⁰ Vgl. Lazarus & Folkman, 1984.

⁵¹ Vgl. Hobfoll, 1989.

mehr, das Neue ist noch nicht verfügbar. In dieser Phase wirken strukturierende Elemente besonders stark, etwa regelmäßige Kontaktpunkte, eine nachvollziehbare Roadmap und ein verlässlicher Ansprechpartner. Unterstützung ist dann nicht nur informativ, sondern stabilisierend, da sie Unsicherheit reduziert und Handlungsfähigkeit stützt.⁵²

Abbildung 3: Transition Model



Quelle: in Anlehnung an Bridges, 2009

Veränderungsereignisse lösen in der Regel auch Sinnbildungsprozesse aus, weil Betroffene versuchen, das Geschehen einzuordnen und wieder handlungsfähig zu werden. Weick (1995) beschreibt Sensemaking als genau diesen Prozess des Interpretierens, der Orientierung schafft und Entscheidungen ermöglicht. Restrukturierungen sind dabei besonders anfällig für Mehrdeutigkeit. Gründe, Auswahlkriterien und Konsequenzen werden nicht immer vollständig transparent, teils aus Zeitdruck, teils aus rechtlichen oder strategischen Erwägungen. Für Mitarbeitende entsteht dadurch ein Deutungsraum, der schnell von Vermutungen gefüllt wird. Gerüchte, soziale Vergleiche und Misstrauen sind dann weniger „Störgeräusche“, sondern typische Reaktionen auf fehlende Klarheit. Für Trennungsprozesse bedeutet das, dass Kommunikation nicht auf die reine Informationsweitergabe reduziert werden kann. Sie beeinflusst, welche Deutung sich durchsetzt. Wird eine Trennung als willkürlich oder respektlos verstanden, steigt

⁵² Vgl. Bridges, 2009; Lazarus & Folkman, 1984.

die Wahrscheinlichkeit von Wut und Angst. Beides kann die Kooperation im Prozess verringern, etwa bei Übergaben, bei der Dokumentation von Wissen oder bei der Bereitschaft, einen geordneten Abschluss mitzugestalten. Umgekehrt kann eine konsistente, nachvollziehbare Kommunikation Deutungen stabilisieren, Unsicherheit reduzieren und prozedurale Fairness stützen.⁵³

Eine weitere theoretische Anschlussstelle bietet der psychologische Vertrag. Morrison und Robinson (1997) weisen darauf hin, dass Mitarbeitende neben dem formalen Arbeitsvertrag auch implizite Erwartungen entwickeln, etwa hinsichtlich Fairness, Gegenseitigkeit und Entwicklungsmöglichkeiten. Trennungen erhöhen das Risiko, dass solche Erwartungen als verletzt erlebt werden, da Betroffene die Kündigung als Bruch impliziter Versprechen interpretieren können. Daraus folgen nicht nur negative Emotionen, sondern häufig auch ein Vertrauensverlust, der über den Austritt hinaus wirkt, beispielsweise über Weitererzählungen im privaten Umfeld oder in digitalen Kontexten.⁵⁴ Gleichzeitig beobachten auch Verbleibende, wie die Organisation mit Betroffenen umgeht, und ziehen daraus Rückschlüsse auf die Verlässlichkeit organisationaler Zusagen. In diesem Rahmen kann Outplacement als Signal verstanden werden, dass die Organisation Verantwortung übernimmt und den Übergang nicht sich selbst überlässt. Diese Signalfunktion bleibt jedoch nur dann glaubwürdig, wenn sie mit einer fairen Prozessgestaltung zusammenpasst. Wird Outplacement als Fassade wahrgenommen, weil der vorgelagerte Trennungsprozess als unfair erlebt wurde, kann das die Diskrepanz zwischen Anspruch und Realität sogar verstärken. Signaling Perspektiven machen plausibel, warum gerade schwer zu inszenierende Handlungen wie der Umgang mit Trennungen als Indikator für Arbeitgeberqualität gelesen werden.⁵⁵

In der Gesamtschau verdeutlichen die dargestellten Perspektiven, dass Bewältigung in Trennungsprozessen als fortlaufender Prozess zu verstehen ist, nicht als einzelne Reaktion auf ein Ereignis. Outplacement kann vor diesem Hintergrund als strukturierte Übergangsintervention konzipiert werden, die Bewertungsprozesse, Ressourcenarbeit und Suchverhalten in ein handhabbares Vorgehen übersetzt. Für die spätere Konzeptentwicklung folgt daraus, dass Prozessphasen, Rollen und Interventionen nicht beliebig kombinierbar sind. Plausibler ist eine Reihenfolge, die zunächst Stabilisierung und Orientierung ermöglicht und anschließend Aktivierung sowie Suchroutinen aufbaut, ohne individuelle Unterschiede zu übergehen. Damit wird zugleich begründbar, warum Outplacement

⁵³ Vgl. Weick, 1995; Colquitt, 2001.

⁵⁴ Vgl. Morrison & Robinson, 1997.

⁵⁵ Vgl. Morrison & Robinson, 1997; Spence, 1973; Connelly et al., 2011.

als Teil einer konsistenten Trennungsarchitektur gedacht werden sollte und nicht als isolierter Baustein, der erst nach dem eigentlichen Ereignis „angesetzt“ wird.⁵⁶

2.4 Bedeutung von Resilienz und Coping-Strategien

Resilienz beschreibt die Fähigkeit, unter Belastung psychisch funktionsfähig zu bleiben oder nach einer Belastung wieder in einen stabilen Zustand zurückzufinden. In der Forschung wird Resilienz dabei häufig nicht als seltene „Sondereigenschaft“ verstanden, sondern als Ergebnis normaler Anpassungs- und Schutzprozesse. Masten (2001) fasst diese Idee mit dem Begriff der „ordinary magic“ und betont insbesondere stabile Beziehungen, Selbstregulation, Problemlösefähigkeit und unterstützende Kontexte als tragende Faktoren. Bonanno (2004) zeigt ebenfalls, dass Menschen nach belastenden Ereignissen unterschiedliche Anpassungsverläufe aufweisen und dass stabile Funktionsfähigkeit oder Erholung keineswegs ungewöhnlich sind. Für Trennungskontexte ist daraus zweierlei ableitbar. Erstens ist eine Belastungsreaktion zwar naheliegend, sie muss jedoch nicht zwangsläufig chronisch werden. Zweitens spricht dies dafür, Outplacement nicht nur als arbeitsmarktbezogene Hilfestellung zu konzipieren, sondern konsequent ressourcenorientiert, da Schutzfaktoren aktivierbar bleiben, auch wenn das Ereignis selbst nicht rückgängig zu machen ist.⁵⁷

Coping beschreibt die konkreten kognitiven und behavioralen Anstrengungen, mit belastenden Anforderungen umzugehen. Das transaktionale Stressmodell unterscheidet dabei problemorientiertes Coping, das auf die Veränderung der Situation zielt, und emotionsorientiertes Coping, das auf die Regulation emotionaler Belastung ausgerichtet ist.⁵⁸ In Trennungssituationen ist diese Unterscheidung besonders hilfreich, da beide Seiten benötigt werden. Betroffene müssen einerseits die Neuorientierung praktisch organisieren, etwa durch Bewerbungsaktivitäten und Entscheidungsarbeit. Andererseits müssen sie Emotionen wie Angst, Scham, Wut oder Ohnmacht so regulieren, dass Handlungsfähigkeit überhaupt entstehen kann. Ein typisches Risiko besteht darin, dass Personen entweder in der emotionalen Verarbeitung stecken bleiben und dadurch Aktivierung verlieren oder umgekehrt vorschnell in Aktionismus gehen, ohne das Ereignis innerlich einzuordnen. Letzteres kann zu instabilen Entscheidungen führen, wenn Ziele eher aus Druck als aus reflektierter Passung gewählt werden.⁵⁹

⁵⁶ Vgl. Bridges, 2009; Hobfoll, 1989; Wanberg, 2012.

⁵⁷ Vgl. Masten, 2001; Bonanno, 2004.

⁵⁸ Vgl. Lazarus & Folkman, 1984.

⁵⁹ Vgl. Lazarus & Folkman, 1984; Bridges, 2009.

Für Outplacement ist darüber hinaus Coping Flexibilität bedeutsam. Die Forschung legt nahe, dass nicht eine einzelne Strategie grundsätzlich „gut“ oder „schlecht“ ist, sondern dass die Passung zwischen Strategie, Situation und Zeitpunkt entscheidet. Distanzierung kann kurzfristig stabilisieren, langfristig jedoch in Vermeidung übergehen. Aktivierung kann hilfreich sein, wenn sie realistisch dosiert ist, kann aber überfordern, wenn Ressourcen bereits stark reduziert sind. Daraus folgt ein Gestaltungsprinzip für Beratung: Outplacement sollte nicht nur Techniken bereitstellen, sondern auch Reflexion ermöglichen, damit Betroffene ihre Strategien bewusst wählen und bei Bedarf anpassen können. Praktisch bedeutet dies eine Beratungslogik, die Stabilisierung und Aktivierung in ein ausgewogenes Verhältnis bringt. Sie schafft zunächst Sicherheit, baut dann Suchverhalten auf und stabilisiert dieses über Rückschläge hinweg, statt nur kurzfristige Aktivität zu erzeugen.⁶⁰

Resilienz und Coping sind zudem als psychologische Konstrukte gut operationalisierbar. Resilienz wird beispielsweise über die Connor Davidson Resilience Scale erfasst⁶¹ oder über die Brief Resilience Scale, die stärker die Erholungsfähigkeit in den Vordergrund stellt.⁶² Coping lässt sich unter anderem mit dem Brief COPE abbilden, der Bewältigungsformen wie aktives Vorgehen, Planung, soziale Unterstützung, Akzeptanz oder kognitive Neubewertung erfasst.⁶³ Auch wenn diese Arbeit keine quantitative Messung im engeren Sinne verfolgt, ist die Existenz solcher Instrumente inhaltlich relevant. Sie verdeutlicht, dass Widerstandskraft und Bewältigung nicht nur als unscharfe Eigenschaften beschrieben werden, sondern als veränderbare Zielgrößen betrachtet werden können. Für Outplacement bedeutet das, psychologische Zielgrößen wie Selbstwirksamkeit, Hoffnung, Zielklarheit und Belastungsregulation bewusst in die Beratung zu integrieren, statt sie lediglich als Nebenprodukt zu erwarten.⁶⁴

Für die Konzeptentwicklung lassen sich daraus mehrere Implikationen ableiten. Erstens sollten Interventionen ressourcenorientiert formuliert sein, damit Betroffene nicht ausschließlich Defizite erleben, sondern handlungsfähige Anteile aktivieren können. Zweitens ist eine Sequenzierung plausibel, in der Orientierung und Stabilisierung vor intensiver Bewerbungstaktik verankert werden, ohne Aktivierung unnötig zu verzögern. Drittens sollten Rückschläge ausdrücklich einge-

⁶⁰ Vgl. Wanberg, 2012; Noordzij & Van Hooft, 2013.

⁶¹ Vgl. Connor & Davidson, 2003.

⁶² Vgl. Smith et al., 2008.

⁶³ Vgl. Carver, 1997.

⁶⁴ Vgl. Hobfoll, 1989; Lazarus & Folkman, 1984.

plant werden, weil Suchprozesse selten linear verlaufen. Beratung, die Rückschlüsse als erwartbar normalisiert und gleichzeitig konkrete Reaktionsstrategien bereitstellt, erhöht die Wahrscheinlichkeit, dass Suchverhalten aufrechterhalten wird.⁶⁵ Viertens ist es sinnvoll, den Übergang als Lern- und Anpassungsprozess zu rahmen. Eine solche Rahmung kann Kränkungserleben reduzieren und eine handlungsorientierte Perspektive fördern, ohne die Belastung zu bagatellisieren.⁶⁶

2.5 Organisational Justice: Wahrgenommene Fairness in Trennungsprozessen

Gerechtigkeitswahrnehmungen sind in Trennungsprozessen zentral, da sie stark beeinflussen, wie Betroffene eine Entscheidung einordnen und welche Reaktionen daraus entstehen. Unter dem Begriff Organisational Justice wird die wahrgenommene Fairness organisationaler Entscheidungen und Interaktionen gefasst. Empirisch ist der Zusammenhang zu Vertrauen, Akzeptanz, Commitment und kooperativem Verhalten gut belegt.⁶⁷ Trennungen sind dabei besonders fairnesssensibel, weil sie nahezu immer ein negatives Ergebnis beinhalten. Wenn das Outcome negativ ist, rücken Bewertungsfragen stärker in den Vordergrund. Betroffene wollen nicht nur verstehen, was passiert ist, sondern auch, ob es gerecht war, warum es sie getroffen hat und ob sie respektvoll behandelt wurden. Moralische Bewertungen, soziale Vergleiche und Ursachenzuschreibungen werden dadurch wahrscheinlicher und wirken oft stärker als rein sachliche Informationen.⁶⁸

In der Forschung wird typischerweise zwischen distributiver, prozeduraler und interaktionaler Gerechtigkeit unterschieden. Distributive Gerechtigkeit beschreibt die Fairness der Ergebnisse, etwa die Auswahlentscheidung, Abfindungsregelungen oder die Verteilung von Unterstützungsangeboten. Prozedurale Gerechtigkeit bezieht sich auf die Fairness der Entscheidungswege. Dazu gehören unter anderem konsistente Regeln, transparente Kriterien, die Möglichkeit, Fragen zu stellen oder Einwände zu äußern, sowie die Wahrnehmung, dass Entscheidungen nicht willkürlich getroffen werden. Interaktionale Gerechtigkeit umfasst die Qualität des Umgangs und der Kommunikation im direkten Kontakt. Bies und

⁶⁵ Vgl. Wanberg, 2012.

⁶⁶ Vgl. Bridges, 2009; Bonanno, 2004.

⁶⁷ Vgl. Greenberg, 1987.

⁶⁸ Vgl. Colquitt, 2001.

Moag (1986) heben hier kommunikative Kriterien hervor, die sich in Würde, Respekt, Ehrlichkeit und Angemessenheit von Begründungen ausdrücken.⁶⁹ Colquitt (2001) differenziert interaktionale Gerechtigkeit zusätzlich in interpersonale und informationelle Komponenten. Diese Unterscheidung ist für Trennungsprozesse besonders hilfreich, weil sie verdeutlicht, dass Umgangston und Begründungsqualität getrennte, aber miteinander verbundene Wirkpfade darstellen.⁷⁰

Für Trennungsprozesse ist diese Differenzierung praktisch relevant, da materielle Kompensation allein häufig nicht ausreicht, um negative Reaktionen zu vermeiden. Selbst eine hohe Abfindung kann als unzureichend erlebt werden, wenn der Prozess intransparent wirkt oder die Kommunikation als respektlos wahrgenommen wird. Gerade bei negativen Outcomes entfalten prozedurale und interaktionale Gerechtigkeit oft eine starke Wirkung, weil sie den Deutungsrahmen bestimmen. Wenn Betroffene Kriterien nachvollziehen können, Raum für Fragen erhalten und sich im Kontakt respektvoll behandelt fühlen, steigt die Wahrscheinlichkeit von Akzeptanz, auch wenn das Ergebnis unerwünscht bleibt.⁷¹ Diese Dynamik zeigt sich auch in der Forschung zu Job Loss-Kontexten. Brockner et al. (1994) weisen auf interaktive Effekte zwischen prozeduraler Gerechtigkeit und negativer Ergebnislage hin. In besonders belastenden Situationen kann prozedurale Fairness eine Pufferfunktion übernehmen, da sie Kontrolle, Legitimität und Vorhersagbarkeit signalisiert.⁷²

Outplacement lässt sich in diese Gerechtigkeitslogik auf mehreren Ebenen einordnen. Es kann distributive Gerechtigkeit unterstützen, wenn es als angemessene Hilfe und als Ausdruck organisationaler Verantwortung erlebt wird. Es kann prozedurale Gerechtigkeit stärken, wenn Zugangsregeln nachvollziehbar sind und nicht den Eindruck ungerechtfertigter Privilegierung erzeugen. Es kann interaktionale Gerechtigkeit flankieren, wenn es in eine respektvolle Kommunikation eingebettet ist und nicht wie eine nachgelagerte Reparaturmaßnahme wirkt. Gleichzeitig ist zu berücksichtigen, dass Outplacement grundlegende Fairnessverletzungen nicht „ausgleichen“ kann. Wenn Auswahlentscheidungen als diskriminierend erlebt werden oder wenn Kommunikation als entwürdigend wahrgenommen wird, wird ein Beratungsangebot allein die negative Deutung kaum neutralisieren. Für die Konzeptentwicklung bedeutet das, Outplacement als Bestandteil eines konsistent fair gestalteten Trennungsmanagements zu verstehen, das

⁶⁹ Vgl. Bies & Moag, 1986.

⁷⁰ Vgl. Colquitt, 2001.

⁷¹ Vgl. Colquitt, 2001.

⁷² Vgl. Brockner et al., 1994.

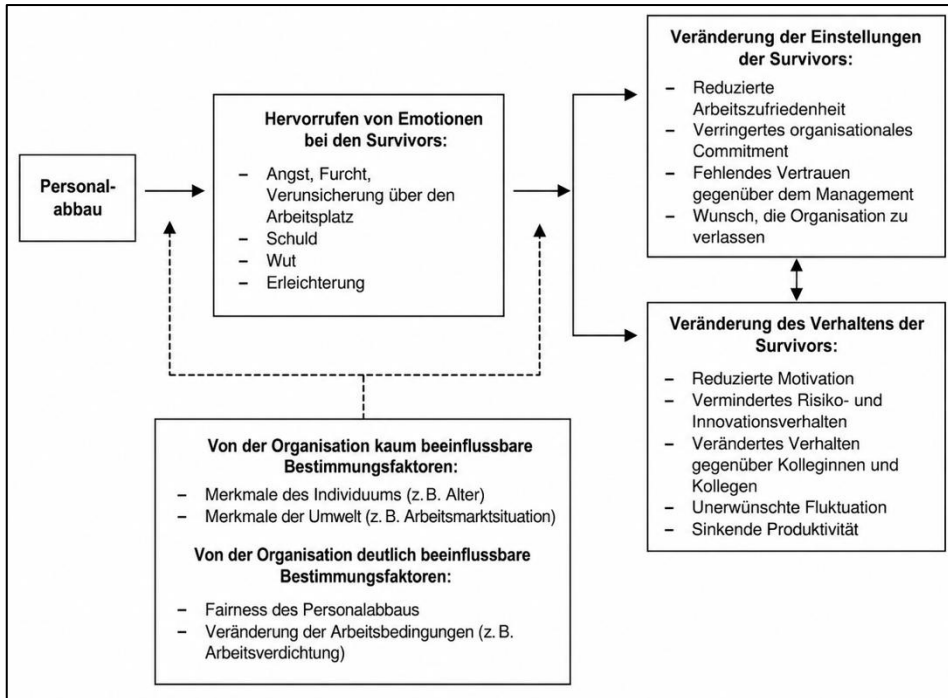
Prozessqualität, Kommunikation und Unterstützungsarchitektur zusammen-denkt.⁷³

Gerechtigkeitswahrnehmungen betreffen zudem nicht nur die unmittelbar Ausscheidenden, sondern auch die Verbleibenden. Die Forschung zu Downsizing zeigt, dass Personalabbau bei Verbleibenden Reaktionen wie Angst, Schuldgefühle, Misstrauen, Zynismus oder Leistungsabfall auslösen kann. Solche Survivor Reaktionen beeinflussen die Zusammenarbeit nach Restrukturierungen und stellen damit einen relevanten Risiko- und Kulturfaktor dar.⁷⁴ Die Verbindung zwischen Personalabbau, emotionalen Reaktionen der Verbleibenden sowie möglichen Einstellungs- und Verhaltensänderungen lässt sich anhand des Modells in Abbildung 4 verdeutlichen. In diesem Zusammenhang wird Fairness häufig als zentraler Moderator beschrieben. Beobachten Mitarbeitende, dass Entscheidungen nachvollziehbar sind und Betroffene respektvoll behandelt werden, sinkt Unsicherheit. Entsteht dagegen der Eindruck von Willkür oder Entwürdigung, steigt die Wahrscheinlichkeit psychologischer Distanz, Rückzug und Misstrauen.⁷⁵ Damit wird deutlich, dass Trennungsprozesse eine Wirkung nach innen entfalten, die über den Austritt hinaus bestehen bleibt.

⁷³ Vgl. Bies & Moag, 1986; Colquitt, 2001; Silverman & Sass, 1982, S. 72–74.

⁷⁴ Vgl. Datta et al., 2010.

⁷⁵ Vgl. Brockner et al., 1994; Berner, 1999.

Abbildung 4: Analyse der Reaktionen von Verbleibenden nach Personalabbau

Quelle: in Anlehnung an Brockner, 1994; Berner, 1999.

Aus wirtschaftspsychologischer Perspektive ist Fairness in Trennungsprozessen mehr als eine normative Leitidee. Sie wirkt wie ein Stabilitätsfaktor, weil sie Unsicherheit reduziert und Orientierung schafft. Wenn Betroffene den Ablauf als fair erleben, bleiben Vertrauen und Kooperationsbereitschaft eher erhalten. Das zeigt sich nicht abstrakt, sondern im Prozessalltag, etwa darin, ob Übergaben konstruktiv gelingen, ob Wissen weitergegeben wird und ob der Abschluss eher geordnet oder konflikthaft verläuft. Gleichzeitig hat Fairness eine Außenwirkung. Trennungserfahrungen werden weitererzählt, im persönlichen Umfeld, im beruflichen Netzwerk und zunehmend auch auf öffentlichen Online-Plattformen. Wird der Prozess als respektvoll und nachvollziehbar eingeordnet, sinkt die Wahrscheinlichkeit, dass Betroffene ihre Erfahrung über negative Beiträge nach außen tragen. Wird er als unfair erlebt, entstehen dagegen schneller kritische Erzählungen, die über Netzwerke rasch Reichweite gewinnen können. Signaltheoretisch ist diese Wirkung plausibel, weil Trennungspraktiken für externe Zielgruppen als besonders glaubwürdiger Hinweis auf die tatsächliche Arbeitgeberqualität gelten.

Sie sind schwerer zu „inszenieren“ als reine Recruiting Botschaften und werden deshalb stärker als Indikator gewichtet.⁷⁶

Vor diesem Hintergrund eignet sich Organisational Justice als theoretischer Anker, um die doppelte Zielsetzung dieser Arbeit zu begründen. Ein wirtschaftspsychologisch fundiertes Outplacement-Konzept soll einerseits die individuelle Übergangsbelastung adressieren, indem es Ressourcen schützt und Handlungsfähigkeit stärkt. Andererseits soll es als Bestandteil einer fair gestalteten Trennungsarchitektur wirken, die Vertrauen stabilisiert und die Arbeitgeberwahrnehmung stützt. Die herangezogenen Perspektiven sprechen dafür, dass beide Ziele eng zusammenhängen. Weil Betroffene und Verbleibende Trennungen als Fairnessereignisse interpretieren, wird die erlebte Prozessqualität zum Verbindungsglied zwischen individueller Unterstützung und organisationaler Wirkung.⁷⁷

⁷⁶ Vgl. Spence, 1973; Connelly et al., 2011; Schaarschmidt et al., 2021.

⁷⁷ Vgl. Colquitt, 2001; Hobfoll, 1989; Connelly et al., 2011.

3 Outplacement aus Unternehmensperspektive

Outplacement wird in der Praxis häufig als Unterstützungsleistung für ausscheidende Mitarbeitende beschrieben. Aus Unternehmenssicht hat es jedoch eine zweite Funktion. Es kann als Instrument der Personal- und Organisationspolitik wirken, weil Trennungsprozesse nicht nur individuelle Übergänge markieren, sondern auch eine Art Bewährungsprobe für die Organisation darstellen. In diesen Situationen verdichten sich wirtschaftliche Zielsetzungen, Anforderungen an Fairness, kommunikative Entscheidungen und kulturelle Wirkungen. Vor diesem Hintergrund wird verständlich, weshalb Trennungen zunehmend als Teil eines ganzheitlichen Employee Life Cycle betrachtet werden. Der Prozess endet nicht mit der Kündigungsmitteilung, sondern wirkt über Übergaben, Wissenssicherung, letzte Interaktionen und mögliche Nachkontaktphasen in Bindung und Reputation hinein. Gerade die letzte Phase ist dabei besonders relevant. Für Betroffene kann sie zum Referenzpunkt werden, von dem aus das gesamte Arbeitsverhältnis bewertet wird. Diese Bewertung bleibt selten privat, sondern findet über Erzählungen, Alumni Netzwerke und digitale Plattformen ihren Weg nach außen.⁷⁸

Aus wirtschaftspsychologischer Perspektive lässt sich daraus eine Doppelrolle mit Spannungsscharakter ableiten. Unternehmen müssen Personal anpassen, Kosten steuern und Risiken begrenzen. Gleichzeitig entscheidet die Art der Trennung darüber, ob Fairness, Respekt und Verlässlichkeit erlebt werden. Genau diese Merkmale beeinflussen Vertrauen und Identifikation. Sie wirken damit auf die Handlungsbereitschaft der verbleibenden Mitarbeitenden und auf die Attraktivität des Unternehmens für externe Talente.⁷⁹

Zentral ist dabei, dass Trennungsprozesse kommunikative Signale senden. Signaltheoretische Ansätze argumentieren, dass Personen aus sichtbaren Handlungen auf schwer beobachtbare Eigenschaften schließen, etwa auf Werte, Qualität oder Verlässlichkeit einer Organisation. In Phasen erhöhter Unsicherheit, wie bei Restrukturierungen, gewinnen solche Signale an Gewicht, weil Orientierung gesucht wird und Deutungen sich schnell verfestigen.⁸⁰ Outplacement kann in diesem Sinne als sichtbarer Ausdruck organisationaler Verantwortung wahrgenommen werden. Wie Abbildung 5 verdeutlicht, fungiert Outplacement dabei als Interventionsbrücke zwischen Restrukturierung, den Bedarfen der Betroffenen, psychologischen Mechanismen und den daraus resultierenden individuellen so-

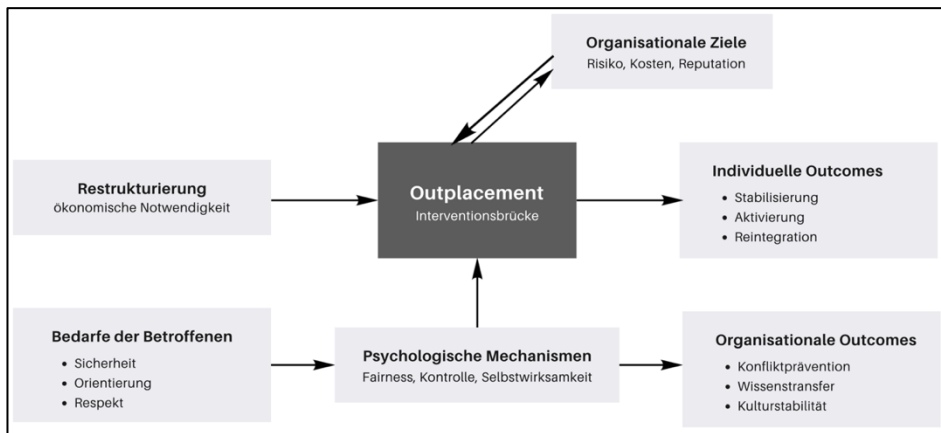
⁷⁸ Vgl. Fredrickson & Kahneman, 1993; Connelly et al., 2011.

⁷⁹ Vgl. Greenberg, 1987; Colquitt, 2001; Lievens & Slaughter, 2016.

⁸⁰ Vgl. Connelly et al., 2011.

wie organisationalen Wirkungen. Voraussetzung ist, dass es glaubwürdig eingebettet ist, konsistent kommuniziert wird und Betroffene es als reale Unterstützung erleben. Ebenso ist die gegenteilige Deutung möglich. Wenn der Gesamtprozess als unfair, intransparent oder entwürdigend erlebt wird, kann Outplacement als symbolische Fassade erscheinen und die Irritation sogar verstärken. Damit wird Outplacement zu einem potenziellen Schutzfaktor für Arbeitgebermarke und Kultur, allerdings nur dann, wenn Prozessqualität und Umsetzung stimmig sind.⁸¹

Abbildung 5: Outplacement als strategische Brücke zwischen Trennungsmanagement, Fairnesswahrnehmung und Arbeitgeberwirkung



Quelle: in Anlehnung an Signaltheorie und Organisational Justice von Spence 1973; Connelly et al. 2011; Colquitt 2001.

Insgesamt erweitert dieses Kapitel die in Kapitel 2 dargestellten psychologischen Mechanismen um eine organisationale Logik. Outplacement lässt sich damit nicht nur als individuelle Hilfestellung begründen, sondern auch als Bestandteil eines professionellen Offboarding- und Reputationsmanagements. Daraus ergeben sich drei Leitfragen, die die folgenden Unterkapitel strukturieren. Erstens, welche Gründe und Verantwortungslogiken führen Unternehmen dazu, Outplacement einzusetzen. Zweitens, wie wirken Trennungsprozesse und Outplacement auf Employer Branding und Unternehmenskultur. Drittens, welche Erfolgsfaktoren erhöhen die Wahrscheinlichkeit, dass Outplacement die doppelte Zielsetzung erreicht, nämlich Entlastung für Betroffene und Stabilisierung organisationaler Wahrnehmung.

⁸¹ Vgl. Bies & Moag, 1986; Morrison & Robinson, 1997.

3.1 Gründe für Outplacement und betriebliche Verantwortung

In der Praxis wird Outplacement besonders häufig dann relevant, wenn Unternehmen ihre Strukturen anpassen müssen, etwa im Zuge von Restrukturierungen, Standortverlagerungen, technologischen Umstellungen oder Effizienzprogrammen. In diesen Konstellationen wird Outplacement zunächst oft über eine betriebswirtschaftliche Logik begründet. Das Angebot kann dazu beitragen, Trennungskosten zu begrenzen, Abläufe zu beschleunigen und Eskalationen seltener werden zu lassen. Dahinter steht die Annahme, dass sich Konflikte weniger leicht zuspitzen, wenn Betroffene nicht ausschließlich mit dem Verlust konfrontiert sind, sondern frühzeitig eine Perspektive und einen geordneten Übergang erleben.⁸²

Die Forschung zu Outplacementmotiven macht außerdem deutlich, dass Unternehmen dabei nicht nur aus Fürsorge handeln. Häufig spielen strategische Überlegungen eine mindestens ebenso große Rolle. Outplacement wird genutzt, um Risiken zu steuern und typische Nebeneffekte von Personalabbau zu begrenzen, etwa Reputationsschäden, negative Effekte auf verbleibende Teams oder langwierige Konfliktverläufe.⁸³ In diesem Sinn ist Outplacement nicht ausschließlich „Hilfe“, sondern auch ein Instrument, das den Trennungsprozess für die Organisation handhabbarer machen soll.

Diese Nutzenlogik ist psychologisch gut anschlussfähig. Trennungen sind nicht nur eine administrative Entscheidung, sie greifen in Selbstbild, Zugehörigkeit und Kontrollgefühl ein. Ärger, Kränkung und Kontrollverlust sind deshalb keine Ausnahme, sondern erwartbare Reaktionsmuster. Wenn solche Reaktionen unberücksichtigt bleiben, steigt das Risiko, dass Betroffene in Konfliktverhalten gehen, formale Beschwerden einreichen oder destruktiv kommunizieren, intern wie extern. Für Unternehmen entstehen daraus Kosten, die selten in der ersten Kalkulation auftauchen. Dazu zählen unter anderem Produktivitätseinbußen in der Übergangsphase, gestörter Wissenstransfer, zusätzliche Abstimmungsarbeit, ein erhöhter Führungsaufwand und ein insgesamt belastetes soziales Klima. Outplacement kann hier als präventive Deeskalationsmaßnahme wirken, wenn es früh ansetzt und nicht nur auf Vermittlung im engen Sinn fokussiert, sondern zunächst Stabilisierung und Struktur ermöglicht. Genau diese Kombination wird in der Outplacement-Literatur als relevant beschrieben, da sie Handlungsfähigkeit wieder herstellt und damit die Wahrscheinlichkeit konstruktiver Prozessverläufe erhöht.⁸⁴

⁸² Vgl. Silverman & Sass, 1982.

⁸³ Vgl. Alewell & Hauff, 2013.

⁸⁴ Vgl. Aquilanti, 1999.

3.1.1 Verantwortung als Bestandteil sozial nachhaltiger Trennungskultur

Neben ökonomischen Erwägungen wird Outplacement häufig über Verantwortung begründet. Verantwortung ist dabei nicht nur moralisch zu verstehen, sondern auch als Bestandteil organisationaler Legitimation. Restrukturierungen benötigen Akzeptanz, innerhalb der Belegschaft ebenso wie gegenüber Betriebsrat, Öffentlichkeit und dem Bewerbendenmarkt. Trennungsentscheidungen werden damit zu Ereignissen, an denen sich Legitimität und Glaubwürdigkeit einer Organisation zeigen. Unternehmen müssen nachvollziehbar machen, warum Trennungen erforderlich sind, und gleichzeitig erkennbar damit umgehen, dass diese Entscheidungen soziale Folgen haben. Outplacement kann in diesem Rahmen als konkreter Ausdruck von Verantwortung wirken, da es die Übergangsphase aktiv unterstützt und Ressourcenverluste zumindest teilweise abfedert. Aus einer ressourcenorientierten Perspektive ist das plausibel, da Unterstützung nicht nur „nett“ ist, sondern Ressourcen schützt, die in Trennungssituationen typischerweise bedroht sind, etwa Selbstwirksamkeit, soziale Einbettung oder Zukunftszuversicht.⁸⁵

Für die Wirkung von Verantwortung ist jedoch entscheidend, wie konsistent sie erlebt wird. Outplacement kann seine Funktion als Verantwortungsbeitrag nur dann erfüllen, wenn es nicht selektiv oder willkürlich erscheint. Werden Angebote nur einzelnen Gruppen gemacht, ohne dass Kriterien transparent sind, entsteht schnell der Eindruck ungleicher Behandlung. Aus Sicht distributiver und prozeduraler Gerechtigkeit kann das die Akzeptanz unterminieren, bei Betroffenen ebenso wie bei Verbleibenden. In der Folge kann aus einem unterstützenden Angebot ein zusätzlicher Irritationspunkt werden.⁸⁶

Daraus ergibt sich eine klare Anforderung an Unternehmen: Outplacement sollte als Baustein in ein konsistentes Trennungssystem eingebettet werden. Das betrifft Auswahlkriterien, Kommunikation, Rollen im Prozess und die Zugänglichkeit des Angebots. Je nachvollziehbarer diese Elemente gestaltet sind, desto eher wird Outplacement als legitime Unterstützung verstanden und desto geringer ist das Risiko, dass es als Privileg oder als reine Imagehandlung gedeutet wird.⁸⁷ Die in Tabelle 1 dargestellten Motivcluster verdeutlichen, welche Unternehmensziele mit Outplacement verbunden sein können und welche psychologischen sowie organisationalen Wirkungen daraus erwartbar sind.

⁸⁵ Vgl. Hobfoll, 1989.

⁸⁶ Vgl. Colquitt, 2001.

⁸⁷ Vgl. Colquitt, 2001.

Tabelle 1: Typische Motive für Outplacement und erwartete Wirkung aus Unternehmensperspektive

Motivcluster	Typisches Unternehmensziel	Erwartete psychol. Wirkung betroffener Personen	Erwartete organisationale Wirkung
Risiko und Konfliktprävention	Deeskalation, geringere Eskalation und weniger formale Verfahren, planbarer Prozess	Perspektive, Kontrollgewinn, geringere Wut und geringere Vergeltungstendenz	weniger Eskalation, kooperativere Übergeben, stabilere Prozessdurchführung
Reputation und Employer Brand Schutz	negatives Word of Mouth begrenzen, Glaubwürdigkeit der Arbeitgeberpositionierung sichern	Deutung des Prozesses als fairer und respektvoller Umgang, geringerer Impuls zur öffentlichen Negativkommunikation	stabilere Außenwahrnehmung, geringere Reputationsschäden, höhere Bewerbungsbereitschaft
Kultur und Vertrauen	Vertrauen der verbleibenden Mitarbeitenden stabilisieren, Unsicherheit reduzieren	Signal von Wertschätzung und Verlässlichkeit, weniger Misstrauen und Zynismus	höhere Bindung, weniger Rückzug, stabilere Zusammenarbeit nach Restrukturierungen
Arbeitsmarktfähigkeit und Matching	schnellere Reintegration, bessere Passung neuer Beschäftigung	Selbstwirksamkeit, Aktivierung, strukturierte Suchstrategie	geringere soziale Folgekosten, bessere Alumni-Beziehungen, potenziell höhere Rückkehrbereitschaft
Fairness und Transparenz im Trennungsprozess	nachvollziehbare Kriterien, konsistente Anwendung, Akzeptanz sichern	prozedurale und distributive Fairness, geringere Kränkung, höhere Akzeptanz	weniger Widerstände, geringere Konflikte, stabilere Kulturwirkung im Team
Stakeholder und Sozialpartnerschaft	legitimer Restrukturierungsprozess, tragfähige Kooperation mit Interessenvertretungen	erlebte Legitimität, mehr Orientierung und Vorhersagbarkeit	geringere Widerstände und Reibungsverluste, bessere Kooperation

Quelle: in Anlehnung an Alewell & Hauff, 2013; Aquilanti, 1999; Hobfoll, 1989; Colquitt, 2001.

3.1.2 Steuerung von „Survivor“-Effekten und interner Stabilität

Ein wesentlicher Teil der Wirkung von Trennungsprozessen zeigt sich häufig dort, wo er zunächst nicht vermutet wird: bei den Verbleibenden. Die Downsizing-Forschung macht deutlich, dass Personalabbau nicht mit dem Austritt endet, sondern in den Teams weiterarbeitet. Typisch sind Verunsicherung, die Sorge vor weiteren Maßnahmen, teilweise auch Schuldgefühle gegenüber Kolleginnen und Kollegen, die gehen mussten. Nicht selten kommen Misstrauen und ein spürbarer Leistungsabfall hinzu, weil Aufmerksamkeit und Energie in das Einordnen der Situation fließen. Entscheidend ist dabei, wie der Prozess erlebt wird. Besonders Fairness und Kommunikationsqualität wirken als zentrale Einflussfaktoren, weil sie bestimmen, ob die Situation als nachvollziehbar und kontrollierbar wahrgenommen wird oder als willkürlich und bedrohlich.⁸⁸

Outplacement kann in diesem Zusammenhang eine kulturelle Signalwirkung entfalten. Wenn Mitarbeitende sehen, dass Trennungen nicht „abgewickelt“ werden, sondern Übergänge aktiv unterstützt werden, stärkt das die Wahrnehmung, dass die Organisation auch in schwierigen Situationen verlässlich bleibt. Diese Wirkung passt eng zu Organisational Justice, insbesondere zu interaktionaler und informationeller Gerechtigkeit. Outplacement trägt dann nicht allein durch das Angebot selbst, sondern auch durch die Art seiner Einbettung. Es braucht eine Kommunikation, die respektvoll, begründet und konsistent ist, damit die Unterstützung als ernst gemeint verstanden wird und nicht als nachträglicher Baustein ohne Verbindung zum restlichen Prozess.⁸⁹

3.1.3 Wissenssicherung, Kooperation und Übergabequalität

Trennungen bergen außerdem operative Risiken, die im Alltag schnell sichtbar werden. Ob Wissen dokumentiert wird, ob Übergaben sorgfältig stattfinden und ob offene Themen geordnet abgeschlossen werden, hängt stark von Motivation und emotionaler Lage der Betroffenen ab. Wird der Prozess als unfair erlebt, sinkt die Kooperationsbereitschaft häufig deutlich. Das kann offen geschehen, etwa durch Konflikte, oder leiser, etwa durch Rückzug, Verzögerungen oder minimale Übergaben. Für Unternehmen ergibt sich daraus eine heikle Aufgabe. Die Austrittsphase muss so gestaltet werden, dass ein Mindestmaß an Kooperation möglich bleibt, ohne dass sie als Druck oder Gegenleistung inszeniert wird.

⁸⁸ Vgl. Brockner, 1994.

⁸⁹ Vgl. Bies & Moag, 1986; Colquitt, 2001.

Forschung zur organisationalen Gerechtigkeit stützt die Annahme, dass Fairness, Respekt und nachvollziehbare Kommunikation die Wahrscheinlichkeit kooperativen Verhaltens erhöhen.⁹⁰ Outplacement kann dazu indirekt beitragen, weil es Unsicherheit reduziert und eine Perspektive eröffnet. Wenn Betroffene wieder mehr Kontrolle erleben, sinkt häufig der emotionale Druck, der Übergaben sonst belastet. Wichtig ist jedoch die Rahmung. Outplacement sollte nicht als Tauschgeschäft vermittelt werden, also nicht nach dem Muster „Beratung gegen Wissen“. Eine solche Verknüpfung würde den Unterstützungscharakter relativieren und kann Fairnesswahrnehmungen eher schwächen als stabilisieren.⁹¹

3.1.4 Alumni, Rückkehrende und langfristige Wertschöpfung nach dem Austritt

Karrieren verlaufen heute weniger geradlinig. Wechsel sind normaler geworden, und berufliche Beziehungen brechen nicht automatisch ab, nur weil ein Arbeitsverhältnis endet. Vor diesem Hintergrund wird in der Forschung zunehmend betont, dass ehemalige Mitarbeitende für Organisationen weiterhin relevant sein können, etwa als Multiplikatoren, Kunden, Kooperationspartnerinnen und -partner oder auch als Rückkehrende. Das Phänomen der Boomerang Beschäftigung wird dabei als potenziell wertvoll diskutiert, weil Rückkehrende häufig schneller produktiv werden und die Passung unter bestimmten Bedingungen höher sein kann. Entscheidend sind jedoch Kontext und individuelle Geschichte, insbesondere wie die Trennung erlebt wurde.⁹²

Neuere theoretische Arbeiten gehen noch einen Schritt weiter und argumentieren, dass Alumni-Beziehungen auch unabhängig von einer Rückkehr Wert erzeugen können, wenn Organisationen diese Beziehungen bewusst gestalten, etwa über Alumni Netzwerke, Informationsangebote oder regelmäßige Kontaktpflege. Eine zentrale Annahme ist, dass die Qualität der Trennung und die Art des Offboardings beeinflussen, ob sich Ehemalige weiterhin verbunden fühlen und ob sie positives oder negatives Word of Mouth verbreiten.⁹³ Abbildung 6 veranschaulicht diesen Zusammenhang als Kreislauf der Wertschöpfung nach dem Austritt. In dieser Logik kann Outplacement als Investition in die Beziehung nach dem Austritt verstanden werden. Es markiert das Ende nicht als Abbruch, son-

⁹⁰ Vgl. Greenberg, 1987; Richter et al., 2018.

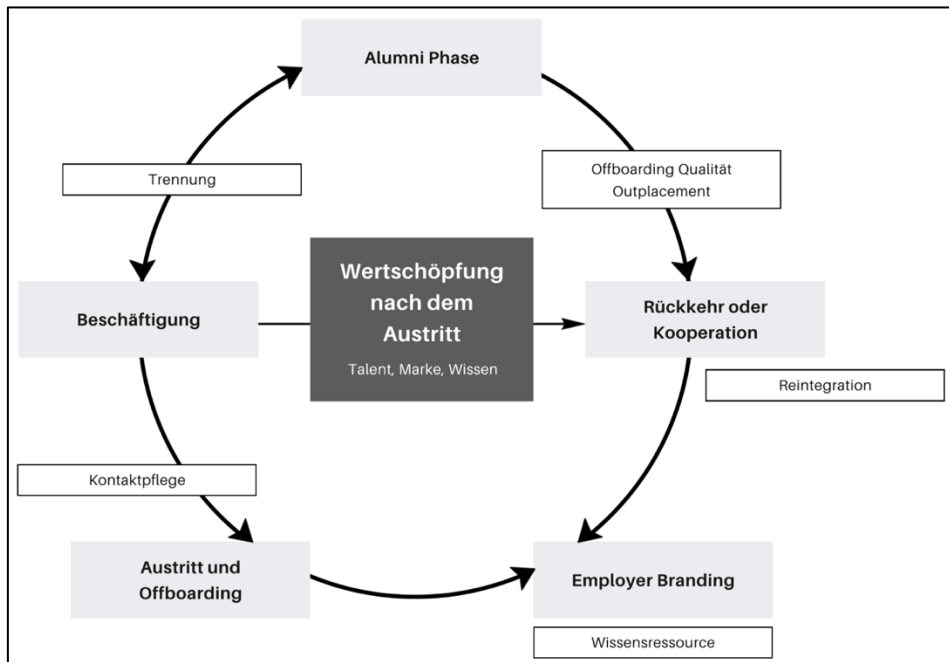
⁹¹ Vgl. Greenberg, 1987; Colquitt, 2001.

⁹² Vgl. Swider et al., 2017.

⁹³ Vgl. Makarius et al., 2025.

dern als begleitetes, respektvolles Übergangskapitel. Dadurch steigen die Chancen, dass „Beziehungsreste“ stabil bleiben und eine professionelle Verbindung auch nach dem Austritt möglich bleibt.⁹⁴

Abbildung 6: Wertschöpfung nach dem Austritt: Alumni als Talentressource, Markenressource und Wissensressource



Quelle: in Anlehnung an Makarius et al. 2025, Swider et al., 2017.

3.1.5 Verantwortung als Glaubwürdigkeitsprüfung des psychologischen Vertrags

Outplacement lässt sich auch über den psychologischen Vertrag begründen. Gemeint sind damit nicht schriftlich fixierte Vereinbarungen, sondern die subjektiven Erwartungen, die Mitarbeitende im Verlauf der Zusammenarbeit gegenüber der Organisation entwickeln. Dazu gehören beispielsweise Vorstellungen darüber, wie fair Entscheidungen getroffen werden, wie verlässlich Zusagen sind und wie mit Loyalität oder Leistung umgegangen wird. Werden solche Erwartungen enttäuscht, kann das als Vertragsbruch erlebt werden. In der Forschung werden als

⁹⁴ Vgl. Swider et al., 2017; Makarius et al., 2025.

typische Folgen Gefühle von Betrug oder Enttäuschung beschrieben, die sich in Rückzug, Zynismus oder negativer Kommunikation ausdrücken können.⁹⁵

Gerade Trennungssituationen sind für solche Dynamiken besonders anfällig. Auch wenn eine Kündigung objektiv wirtschaftlich begründet ist, wird sie von Betroffenen häufig nicht nur als betriebliche Maßnahme interpretiert, sondern als Signal über den eigenen Wert und über die Verlässlichkeit der Organisation. Implizite Zusagen, etwa dass Leistung schützt, dass Loyalität zählt oder dass man respektvoll behandelt wird, können dadurch als gebrochen wahrgenommen werden. Das erklärt, warum Trennungen emotional oft stärker wirken, als es die formale Entscheidung allein vermuten lässt.⁹⁶

In diesem Kontext kann Outplacement eine begrenzte, aber relevante Funktion übernehmen. Es macht die Kündigung nicht ungeschehen und kann den Verlust nicht „ausgleichen“. Es kann jedoch zeigen, dass die Organisation die Folgen ihres Handelns nicht vollständig externalisiert, sondern Verantwortung übernimmt und den Übergang aktiv unterstützt. Wenn Betroffene diese Unterstützung als glaubwürdig erleben, kann das dazu beitragen, dass der Abschluss des Arbeitsverhältnisses weniger als vollständige Entwertung der Beziehung gedeutet wird. Für Unternehmen ist das auch deshalb bedeutsam, weil psychologische Vertragsdynamiken nicht am Austritt enden. Sie prägen, wie Betroffene im Nachhinein über die Organisation sprechen, und sie beeinflussen zugleich, wie Verbleibende Führung und Organisation in ihrer Verlässlichkeit einschätzen.⁹⁷

3.2 Auswirkungen auf Employer Branding und Unternehmenskultur

Employer Branding beschreibt, wie eine Organisation als Arbeitgeber wahrgenommen wird und wie diese Wahrnehmung gezielt aufgebaut wird. In klassischen Definitionen wird die Arbeitgebermarke als Bündel aus funktionalen, ökonomischen und psychologischen Nutzenversprechen verstanden, das ein Unternehmen als Arbeitgeber unterscheidbar macht.⁹⁸ Gleichzeitig zeigen neuere Übersichten, dass Employer Branding nicht primär im Außenauftritt entsteht, sondern stark aus realen Erfahrungen gespeist wird. Entscheidend ist, was Beschäftigte im Arbeitsalltag erleben und wie sie diese Erfahrungen in ihrem Umfeld weitergeben.⁹⁹

⁹⁵ Vgl. Rousseau, 1989; Morrison & Robinson, 1997.

⁹⁶ Vgl. Rousseau, 1989; Morrison & Robinson, 1997.

⁹⁷ Vgl. Rousseau, 1989; Morrison & Robinson, 1997.

⁹⁸ Vgl. Backhaus & Tikoo, 2004.

⁹⁹ Vgl. Lievens & Slaught, 2016.

Trennungsprozesse werden in dieser Logik zu besonders sensiblen Markenkontaktpunkten. Gerade in einer Phase, in der Unsicherheit hoch ist und Entscheidungen als einschneidend erlebt werden, werden Werte und Haltungen praktisch sichtbar. Recruiting-Kommunikation kann aus Sicht von Bewerbenden als kontrollierte Selbstdarstellung wirken. Der Umgang in Krisensituationen wird dagegen häufig als „echter“ Indikator gelesen, da hier der Eindruck entsteht, dass sich Organisationen weniger hinter Formulierungen verstecken können. Die Signaltheorie liefert dafür eine plausible Erklärung. Wenn Bewerbende nur begrenzte Informationen haben, stützen sie ihre Einschätzung auf beobachtbare Handlungen, aus denen sie auf schwer beobachtbare Merkmale schließen, etwa auf Verlässlichkeit, Fairness oder Qualität der Führung.¹⁰⁰ Ein fair gestaltetes Offboarding inklusive Outplacement kann so als glaubwürdiges Qualitätssignal wirken. Umgekehrt kann ein als respektlos erlebter Trennungsprozess die Arbeitgeberpositionierung beschädigen, weil er die kommunizierte Botschaft im Alltag widerlegt.

3.2.1 Word of Mouth, digitale Plattformen und Reichweiteneffekte

Employer Branding ist heute stark von Word of Mouth geprägt. Informationen über Arbeitgeber entstehen nicht nur über Unternehmenskanäle, sondern über persönliche Netzwerke, soziale Medien und Bewertungsplattformen. Studien zeigen, dass Reputation auf Job Rating Sites die Bewerbungsabsicht beeinflussen kann, insbesondere wenn Suchende diese Informationen als glaubwürdig und relevant einschätzen.¹⁰¹ Für Trennungsprozesse ist das deshalb bedeutsam, weil negative Erfahrungen häufig einen hohen Mitteilungsimpuls auslösen. Der Austritt wird damit schnell zu einem Reputationsereignis, dessen Wirkung sich durch öffentliche Beiträge deutlich verstärken kann.

Vor diesem Hintergrund wird sichtbar, dass Outplacement nicht nur auf Reemployment zielt, sondern auch eine indirekte Pufferfunktion für die Wahrnehmung des Arbeitgebers haben kann. Wenn Betroffene Unterstützung als ernst gemeint erleben, berichten sie häufig differenzierter, auch dann, wenn die Trennung selbst belastend war. Wird der Prozess dagegen als unfair erlebt, entstehen eher pauschale Negativzuschreibungen, weil sich die Erfahrung als persönlicher Angriff oder als Entwertung anfühlen kann. Outplacement wirkt dabei nicht als „Gegenleistung“ für Stillschweigen, sondern über psychologische Mechanismen.

¹⁰⁰ Vgl. Spence, 1973; Connelly et al., 2011.

¹⁰¹ Vgl. Könsgen et al., 2018; Schaarschmidt et al., 2021.

Perspektive reduziert Hilflosigkeit, strukturierte Unterstützung kann Grübeln begrenzen, und erlebter Respekt verringert das Bedürfnis, die eigene Kränkung nach außen zu kompensieren. In signaltheoretischer Sprache lässt sich sagen, dass Outplacement die letzte Botschaft prägt, die Betroffene aus dem Prozess mitnehmen und weitertragen.¹⁰²

3.2.2 Unternehmenskultur als Innenwirkung von Trennungsprozessen

Trennungsprozesse wirken nicht nur nach außen, sondern prägen auch die Innenwahrnehmung. Kultur wird in Organisationen nicht allein über Leitbilder gelernt, sondern über beobachtbares Handeln in kritischen Situationen. Mitarbeitende nehmen wahr, wer gehört wird, wie Entscheidungen begründet werden, wie respektvoll der Umgang bleibt und welche Rolle Macht spielt. Restrukturierungen können deshalb kulturelle Brüche erzeugen, weil sie Unsicherheit verstärken und Zugehörigkeit infrage stellen. Die Forschung zu Downsizing betont entsprechend, dass nicht nur das Ob des Personalabbaus zählt, sondern vor allem das Wie, insbesondere Kommunikation, Fairness und Beteiligung.¹⁰³

Outplacement kann in diesem Zusammenhang als kulturelles Artefakt verstanden werden. Es macht sichtbar, ob ein Unternehmen Austritte als reinen Verwaltungsakt behandelt oder als Übergang, der auch menschlich Relevanz besitzt. Für Verbleibende ist das eine wichtige Beobachtungsfläche, weil daraus Rückschlüsse auf die eigene Zukunft abgeleitet werden. Wenn Mitarbeitende erleben, dass Kolleginnen und Kollegen respektvoll behandelt und nicht allein gelassen werden, kann das Unsicherheit reduzieren und Vertrauen stützen. Wenn der Eindruck entsteht, dass Trennungen willkürlich oder entwürdigend ablaufen, steigt das Risiko von Zynismus und psychologischer Distanz. Diese Effekte sind auch über den psychologischen Vertrag erklärbar. Wird die Organisation im Umgang mit Betroffenen als unzuverlässig wahrgenommen, sinkt bei den Verbleibenden die Erwartung, dass Zusagen künftig Bestand haben.¹⁰⁴

3.2.3 Prozesskontaktpunkte mit Branding Relevanz

Für die praktische Konzeptentwicklung ist es hilfreich, die Kontaktpunkte zu benennen, an denen Employer Branding besonders stark mitgeschrieben wird. Dazu gehören die Kündigungsmitteilung, die Begründung und Rahmung der

¹⁰² Vgl. Spence, 1973; Connelly et al., 2011.

¹⁰³ Vgl. Datta et al., 2010; Brockner, 1994.

¹⁰⁴ Vgl. Morrison & Robinson, 1997.

Gründe, der Umgangston, Transparenz zu Kriterien, die Gestaltung von Übergaben, die Unterstützung in der Orientierungsphase sowie ein professioneller Abschluss inklusive Abschied und Feedback. Die Forschung zu Dismissal Meetings zeigt, dass respektvolles Verhalten der Trennungsverantwortlichen Fairnessurteile und die Haltung gegenüber dem Arbeitgeber beeinflussen kann, selbst wenn das Ergebnis negativ bleibt.¹⁰⁵ Die für das Employer Branding besonders relevanten Kontaktpunkte sowie die damit verbundenen Risikodynamiken, Qualitätsmerkmale und potenziellen Wirkungen sind in Tabelle 2 zusammengefasst.

Tabelle 2: Offboarding-Kontaktpunkte mit hoher Relevanz für Employer Branding

Kontaktpunkt	Typische Risikodynamik	Psychologisch relevante Qualitätsmerkmale	Mögliche Wirkung auf Employer Branding
Kündigungsmitteilung	Schock, Kränkung, Kontrollverlust	Respektvolle Gesprächsführung, klare Begründung, Raum für Rückfragen	Erhöhte Wahrnehmung von Fairness und Professionalität, geringere negative Weitererzählungen
Kommunikation an Teams und Organisation	Gerüchte, Angst, Misstrauen, Spekulation	Konsistente Botschaften, Transparenz im Rahmen des Möglichen, zeitnahe Information	Vertrauensstabilisierung, Kulturstabilität
Übergabephase und Wissenstransfer	Rückzug, Widerstand, Verlust von Sinn und Zugehörigkeit	Planbarkeit, klare Rollen und Zeitlinien, Anerkennung der Leistung, Unterstützung bei Übergaben	Höhere Kooperationsbereitschaft, geringere Konflikte, Wissenstransfer
Start des Outplacement Angebots	Ambivalenz, Überforderung, Misstrauen gegenüber Unternehmensmotiven	Schnelle Orientierung, Vertraulichkeit, klare Rollenklärung, Balance aus Stabilisierung und Aktivierung	Glaubwürdiges Unterstützungssignal, geringerer Impuls zur öffentlichen Negativkommunikation

¹⁰⁵ Richter et al., 2018.

Exit Interview	Abrechnung, Rückzug, Angst vor Konsequenzen	Fairer Dialog, ernsthaftes Zuhören, Transparenz über Nutzung des Feedbacks	Reduktion von Beschwerden, höherer Grad residualer Bindung, positiver Abschluss des Arbeitsverhältnisses
Nachkontakt und Alumni Phase	Negative Posts, Kontaktabbruch, dauerhaft negative Deutung	Kontaktpflege, Alumni-Angebote, wertschätzende Abschlusskommunikation	Stabilisierung von Reputation, höhere Empfehlungsbereitschaft, potenzielle Rückkehrbereitschaft

Quelle: in Anlehnung an Richter et al. 2018; König et al. 2022; Connelly et al. 2011.

Ein spezifischer Kontaktpunkt ist das Exit-Interview. Empirische Arbeiten weisen darauf hin, dass Exit-Interviews nicht nur als Feedbackkanal genutzt werden sollten. Sie können auch dazu beitragen, Beschwerden zu reduzieren und eine residuale Bindung zu erhalten, wenn sie als fairer und ernsthafter Dialog gestaltet sind.¹⁰⁶ Für ein Outplacement-Konzept ist das unmittelbar anschlussfähig. Outplacement und Exit-Interview wirken dann nicht als getrennte Elemente, sondern als zwei Bausteine eines konsistenten Offboardings, das Unterstützung bietet und die Beziehung zugleich respektvoll abschließt.

3.2.4 Interne Markenführung und Passung zwischen Versprechen und Realität

Für die Konzeptentwicklung ist ein Punkt besonders heikel, der im Alltag leicht unterschätzt wird: die Übereinstimmung zwischen dem Arbeitgeberversprechen und dem, was Beschäftigte tatsächlich erleben. Employer Branding wirkt vor allem dann glaubwürdig, wenn die Employer Value Proposition nicht nur nach außen formuliert ist, sondern im Innenverhältnis erkennbar wird. Sobald Mitarbeitende widersprüchliche Signale wahrnehmen, kippt diese Glaubwürdigkeit. Wenn ein Unternehmen etwa Nachhaltigkeit und Mitarbeiterorientierung betont, interne Abläufe in kritischen Momenten jedoch als kalt oder rücksichtslos erlebt werden, entsteht eine Inkonsistenz, die Attraktivität und Vertrauen spürbar senken kann.¹⁰⁷

¹⁰⁶ König et al., 2022.

¹⁰⁷ Vgl. Pernkopf et al., 2021.

Gerade Trennungsprozesse sind dafür ein besonders sensibler Prüfstein. In Restrukturierungen steigt der wirtschaftliche Druck, und genau dann zeigt sich, wie belastbar Werte in der Umsetzung sind. Outplacement kann zur Passung beitragen, wenn es die Botschaft stützt, dass Menschen auch im Abschied respektiert werden. Entscheidend ist dabei weniger, dass ein Angebot existiert, sondern wie es gestaltet und kommuniziert wird. Transparente Kriterien, ein plausibler Zugang und eine klare Einbettung in den Gesamtprozess machen den Unterschied. Fehlt diese Stimmigkeit, entsteht schnell der Eindruck, Employer Branding sei vor allem Kommunikation und nicht gelebte Praxis.

3.2.5 Zusammenführung: Warum Trennungen kulturprägend sind

Trennungen prägen Kultur, weil sie Normen sichtbar machen, die im normalen Arbeitsalltag oft unter der Oberfläche bleiben. In solchen Situationen wird deutlich, wie Entscheidungen begründet werden, wie mit Betroffenen gesprochen wird und wie viel Respekt im Prozess tatsächlich vorhanden ist. Gleichzeitig prägen Trennungen auch die Arbeitgebermarke, weil diese Erfahrungen selten im Unternehmen bleiben. Sie werden erzählt, weitergegeben und zunehmend auch auf digitalen Kanälen geteilt. Dadurch entstehen Reichweiten, die sich nicht mehr steuern lassen, sobald die Erfahrung gemacht wurde.

Outplacement kann in diesem Rahmen ein wirksamer Hebel sein, weil es zwei Ebenen gleichzeitig berührt. Es kann Betroffene entlasten und zugleich reputationsrelevante Bewertungen beeinflussen. Die Wirkung hängt aber stark davon ab, ob Outplacement Teil eines stimmigen Gesamtprozesses ist. Es kann ein positives Signal senden, es kann jedoch eine schlechte Trennungskultur nicht kompensieren. Wird die Kernentscheidung oder der Umgang als unfair erlebt, wird nachgelagerte Unterstützung eher als taktisch interpretiert und weniger als echte Wertschätzung. Genau diese Deutung ist in der Logik der Organisational Justice plausibel, weil Fairnessurteile aus dem Gesamtbild entstehen und nicht aus einzelnen Bausteinen.¹⁰⁸

3.3 Erfolgsfaktoren eines wirksamen Outplacement-Programms

Ein Outplacement-Programm ist aus Unternehmenssicht dann wirksam, wenn es nicht nur „irgendetwas anbietet“, sondern in zwei Richtungen zuverlässig trägt.

¹⁰⁸ Vgl. Colquitt, 2001.

Auf der individuellen Ebene geht es darum, dass Betroffene nach der Trennungsentscheidung wieder Orientierung gewinnen, handlungsfähig bleiben und eine realistische Anschlussoption entwickeln. Auf organisationaler Ebene geht es um Prozessstabilität, weniger Eskalationen und eine Trennungspraxis, die nach innen und außen nicht als Bruch mit den eigenen Werten erlebt wird. Die Literatur zeigt allerdings, dass Outplacement-Programme in der Praxis sehr unterschiedlich ausgestaltet sind. Die Spannbreite reicht von kurzen Standardpaketen bis zu intensiver Einzelbegleitung mit hoher Kontaktdichte. Vor diesem Hintergrund ist es wenig überzeugend, Wirksamkeit allein über Vermittlungsquoten zu definieren. Plausibler ist ein mehrdimensionaler Blick, der Prozessqualität, psychologische Zwischenziele und organisationale Outcomes zusammenführt, etwa Akzeptanz, Konfliktprävention und Arbeitgeberwirkung.¹⁰⁹ Daraus lassen sich fünf Erfolgsdimensionen ableiten.

3.3.1 Erstens: Passung zwischen Zielgruppe, Belastungsprofil und Programmarchitektur

Outplacement wirkt nicht nach dem Gießkannenprinzip. Programme werden vor allem dann stark, wenn sie die Unterschiedlichkeit der Ausgangslagen nicht übergehen. Betroffene bringen sehr verschiedene Voraussetzungen mit, zum Beispiel in Bezug auf Arbeitsmarktfähigkeit, Netzwerkressourcen, finanzielle Puffer, Klarheit der beruflichen Identität, Suchkompetenz und psychische Stabilität. Wer sich innerlich bereits sortieren kann, profitiert häufig schnell von kompakten, arbeitsmarktnahen Bausteinen. Wer dagegen stark verunsichert ist oder bereits deutliche Ressourcenverluste erlebt, braucht häufig zuerst Stabilisierung, bevor Aktivierung in Form intensiver Bewerbungsarbeit überhaupt greift. Die Stress- und Ressourcenforschung stützt diese Logik. Wenn Ressourcen gering sind, können weitere Verluste leichter in eine Abwärtsspirale führen, wodurch Handlungsfähigkeit eher abnimmt als zunimmt.¹¹⁰ Für die Programmgestaltung bedeutet das: Eine Segmentierung ist nicht nur „sozial“, sondern auch wirtschaftlich sinnvoll. Sie hilft dabei, intensive Formate gezielt dort einzusetzen, wo sie den größten Mehrwert erzeugen.¹¹¹ Tabelle 3 fasst diese Segmentierungslogik zusammen und ordnet unterschiedlichen Ausgangslagen passende Formate sowie relevante Erfolgskennzahlen zu.

¹⁰⁹ Vgl. Aquilanti & Leroux, 1999.

¹¹⁰ Vgl. Hobfoll, 1989.

¹¹¹ Vgl. Hobfoll, 1989; Wanberg, 2012.

Tabelle 3: Segmentierungslogik für Outplacement Angebote

Segment	Typische Merkmale	Empfohlene Formate	Kritische Erfolgskennzahlen
Hohe Arbeitsmarktfähigkeit, niedrige Belastung	Gutes Netzwerk, klare Zielbilder	Kompakte Beratung, Fokus Positionierung	Time to Offer, Bewerbungsqualität
Mittlere Arbeitsmarktfähigkeit, mittlere Belastung	Unsicherheit, diffuse Ziele	Coaching plus Suchstruktur	Suchaktivität, Selbstwirksamkeit
Niedrige Arbeitsmarktfähigkeit, hohe Belastung	Kontrollverlust, geringe Ressourcen	Intensives Coaching, Stabilisierung, ggf. Weitervermittlung	Stabilisierung, Compliance, nachhaltige Aktivierung

Quelle: in Anlehnung an Hobfoll 1989; Wanberg 2012.

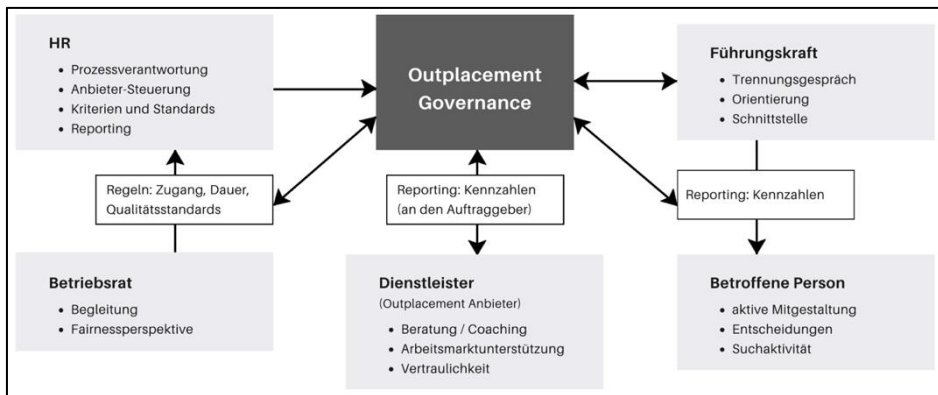
3.3.2 Zweitens: Klare Governance, Rollen und Schnittstellen im Dreiecksverhältnis

Outplacement findet typischerweise in einer Dreieckskonstellation statt. Das Unternehmen beauftragt und finanziert, eine Beratungseinheit setzt um, die betroffene Person steht im Zentrum. Diese Struktur ist grundsätzlich handhabbar, sie bringt aber potenzielle Spannungen mit sich. Unternehmen wünschen häufig Tempo und Planungssicherheit. Betroffene benötigen in vielen Fällen zunächst Zeit, um das Ereignis einzuordnen und wieder einen klaren Kopf zu bekommen. Genau hier entscheidet sich, ob das Angebot Vertrauen erzeugt oder Misstrauen verstärkt. Deshalb ist eine saubere Klärung zu Beginn ein wesentlicher Erfolgsfaktor. Rollen, Datenschutz, Kommunikationswege und Erfolgskriterien müssen nachvollziehbar und eindeutig sein. Diese Klarheit hat eine psychologische Wirkung. Wenn Betroffene befürchten, dass Inhalte aus der Beratung an den Arbeitgeber zurückfließen, sinkt Offenheit. Ohne Offenheit bleibt Beratung häufig bei „unproblematischen“ Themen und erreicht die Punkte nicht, die Suchverhalten tatsächlich blockieren.

Praktisch heißt das, dass Unternehmen eine Governance benötigen, die sowohl Transparenz als auch Vertraulichkeit abbildet. Ein mögliches Governance-Mo-

dell, das die Rollen von HR, Führungskraft, Betriebsrat, Dienstleister und betroffener Person sowie die relevanten Reporting- und Kommunikationsbeziehungen strukturiert, wird in Abbildung 7 dargestellt. Sinnvoll ist häufig ein Reporting, das sich auf aggregierte Kennzahlen beschränkt, während individuelle Inhalte vertraulich bleiben. Ebenso wichtig sind klare Zuständigkeiten in HR und Führung, damit Betroffene nicht zwischen Stellen pendeln müssen. Gerade in einer ohnehin belasteten Phase kann ein unklarer Ansprechpartnerkreis zusätzlichen Stress erzeugen.

Abbildung 7: Governance Modell im Outplacement: Rollen, Verantwortlichkeiten und Datenflüsse im Dreiecksverhältnis Auftraggeber, Beratung und Klient



3.3.3 Drittens: Beratungsqualität als Wirkfaktor, nicht nur Programminhalt

Viele Programme sind in ihrer Außendarstellung stark inhaltsorientiert. Lebenslauf, Anschreiben, Interviewtraining, Netzwerk, Bewerbungsstrategie. Das sind wichtige Bausteine, aber sie erklären den Unterschied zwischen „formal vorhanden“ und „tatsächlich wirksam“ nur teilweise. Forschung zur Outplacement Zufriedenheit zeigt, dass Prozess und Beziehung eine wesentliche Rolle spielen. Die erlebte Kompetenz der Beratung, die Passung zum individuellen Bedarf, die Qualität der Arbeitsbeziehung sowie das Erleben von Kontrolle und Selbstwirksamkeit tragen wesentlich dazu bei, ob Betroffene das Programm als hilfreich erleben und Suchverhalten stabil aufbauen können.¹¹² Das ist besonders relevant, da Stellensuche selten linear verläuft. Rückschläge sind eher Regel als

¹¹² Vgl. Wooten, 1996.

Ausnahme. Ein Programm, das nur auf Unterlagenoptimierung setzt, kann in solchen Phasen schnell an Wirkung verlieren.

Hier bietet die Literatur zu Employment Counseling einen hilfreichen Bezugsrahmen, weil sie Beratung als sequenziellen Prozess beschreibt. Orientierung, Zielklärung, Aktivierung und Rückfallmanagement sind dabei keine beliebig austauschbaren Module, sondern logisch aufeinander bezogene Schritte.¹¹³ Für Unternehmen folgt daraus ein konkreter Qualitätsanspruch an Dienstleistende. Nicht jede Karriereberatung deckt automatisch die Anforderungen von Outplacement ab. Outplacement erfordert Krisensensibilität, zugleich aber arbeitsmarktnahe Expertise. Erfolgsfaktoren sind deshalb Qualifikation der Coaches, regelmäßige Supervision, nachvollziehbare Prozessschritte und die Fähigkeit, emotionale Stabilisierung und aktive Suche sinnvoll zu verbinden.¹¹⁴

3.3.4 Viertens: Integration in das Offboarding-Gesamtsystem, insbesondere Kommunikation

Outplacement kann seine Wirkung nur dann entfalten, wenn es nicht isoliert neben dem Trennungsprozess steht. Entscheidend ist die Einbettung in eine stimmige Trennungsarchitektur. Besonders wichtig ist die Schnittstelle zur Kündigungsmitteilung, da hier häufig die erste Deutung entsteht, die später nur schwer zu korrigieren ist. Die Forschung zu Dismissal Meetings zeigt, dass respektvolle Handlungen und die Art der Übermittlung Fairnessurteile deutlich beeinflussen können, selbst wenn das Ergebnis negativ bleibt.¹¹⁵ Daraus ergibt sich ein sehr praktischer Erfolgsfaktor: Führungskräfte brauchen Vorbereitung auf Trennungsgespräche, und Outplacement muss als Bestandteil eines nachvollziehbaren Unterstützungsangebots erklärt werden. Wird es erst später „nachgeschoben“, steigt das Risiko, dass es als Reparatur oder als taktischer Baustein verstanden wird.

Zusätzlich ist die Verzahnung mit Exit Interviews und Abschlussformaten sinnvoll. Exit Interviews können Beschwerden reduzieren und residuale Bindung fördern, wenn sie als fairer, ernsthafter Dialog erlebt werden.¹¹⁶ Für die Umsetzung bedeutet das: Outplacement sollte zeitnah starten, damit Betroffene nicht in eine Phase von Leerlauf und Grübelschleifen geraten. Exit Interviews sollten so gerahmt werden, dass sie nicht wie Kontrolle wirken, sondern wie Würdigung und

¹¹³ Vgl. Noordzij & Van Hooft, 2013.

¹¹⁴ Vgl. Wooten, 1996; Noordzij & Van Hooft, 2013.

¹¹⁵ Vgl. Richter et al., 2018.

¹¹⁶ Vgl. König et al., 2022.

Lernchance. In dieser Kombination entsteht eher ein konsistenter Abschluss, der sowohl Unterstützung als auch respektvolle Beziehungsgestaltung sichtbar macht.¹¹⁷

3.3.5 Fünftens: Messkonzept, Kennzahlen und kontinuierliche Verbesserung

Viele Unternehmen bewerten Outplacement noch immer über wenige Kennzahlen, meist Vermittlungsquote oder Programmdauer. Diese Werte sind nicht nutzlos, sie sind aber stark von externen Faktoren abhängig, etwa Arbeitsmarktlage, Branche, Region und Profilstruktur. Ein wirksames Messsystem sollte deshalb breiter ansetzen und Prozess, psychologische Zwischenziele und Ergebnisse miteinander kombinieren. Auf Programmebene sind Kennzahlen wie Zeit bis Erstkontakt, Nutzung von Beratungselementen oder Kontinuität der Suchaktivität sinnvoll. Auf individueller Ebene können wahrgenommene Fairness, Selbstwirksamkeit, Zielklarheit und Zufriedenheit mit der Unterstützung erfasst werden. Auf organisationaler Ebene können Konfliktrate, Eskalationen, Krankheitsausfälle in der Übergabephase oder Belastungsindikatoren bei Führung berücksichtigt werden. Zusätzlich können externe Reputationsindikatoren relevant sein, etwa die Tonalität von Bewertungen auf Online-Plattformen, da die Forschung zeigt, dass Plattformreputation Bewerbungsentscheidungen beeinflussen kann.¹¹⁸

3.3.6 Verdichtung zu einem praxisnahen Wirkmodell

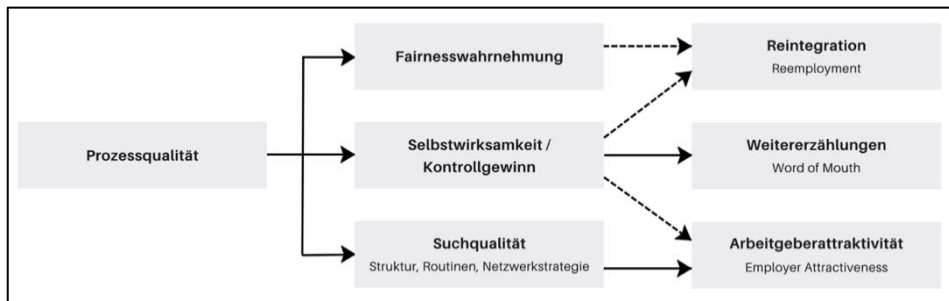
Aus den genannten Dimensionen lässt sich ein praxisnahes Wirkmodell ableiten. Abbildung 8 visualisiert diesen Zusammenhang, indem Prozessqualität als Ausgangspunkt dargestellt wird, aus dem Fairnesswahrnehmung, Selbstwirksamkeit beziehungsweise Kontrollgewinn und Suchqualität hervorgehen. Diese psychologischen und handlungsbezogenen Zwischenwirkungen beeinflussen wiederum Reintegration, Weitererzählungen und Arbeitgeberattraktivität. Outplacement ist besonders dann erfolgreich, wenn es fair und transparent in den Trennungsprozess eingebettet ist, wenn es Ressourcen stabilisiert und Selbstwirksamkeit stärkt, wenn es Suchkompetenz in strukturierte Aktivität übersetzt und wenn dadurch die Wahrscheinlichkeit steigt, dass Betroffene den gesamten Prozess als respektvoll deuten. Diese Deutung bleibt nicht bei den Betroffenen. Sie wirkt nach innen, weil Verbleibende beobachten, wie mit Kolleginnen und Kollegen

¹¹⁷ Vgl. Richter et al., 2018; König et al., 2022.

¹¹⁸ Vgl. Schaarschmidt et al., 2021.

umgegangen wird, und daraus Rückschlüsse auf Verlässlichkeit von Führung und Organisation ziehen. Gleichzeitig wirkt sie nach außen über Erzählungen und digitale Spuren. In dieser Logik greifen Organisational Justice, Stress und Ressourcenansätze sowie Signaling Perspektiven ineinander. Prozessgestaltung prägt Deutungen, Deutungen beeinflussen Verhalten, und Verhalten wirkt auf Kultur und Reputation.¹¹⁹

Abbildung 8: Wirkzusammenhänge im Outplacement: Von Prozessqualität über psychologische Mechanismen zu individuellen und organisationalen Outcomes



Quelle: in Anlehnung an Colquitt 2001; Hobfoll 1989; Connelly et al. 2011.

¹¹⁹ Vgl. Colquitt, 2001; Hobfoll, 1989; Connelly et al., 2011.

4 Empirische Untersuchung

Zur Beantwortung der Forschungsfrage, wie ein wirtschaftspsychologisch fundierter Outplacement-Ansatz betriebliche Trennungsprozesse so unterstützen kann, dass ausscheidende Mitarbeitende entlastet werden und zugleich das Employer Branding stabilisiert wird, wurde ein qualitatives Forschungsdesign gewählt. Die Wirkung auf das Employer Branding wird in dieser Arbeit nicht über quantitative Kennzahlen (z. B. Ratings, Bewerberzahlen oder Reichweiten) gemessen, sondern als qualitative Wirkannahme rekonstruiert: Aus den Interviews wird abgeleitet, wie Stakeholder Offboarding-Erfahrungen deuten, weitererzählen und welche reputationsbezogenen Folgen sie daraus plausibilisieren.

Im Kern basiert die Untersuchung auf leitfadengestützten Experteninterviews. Dieses Format ist geeignet, weil es einerseits Vergleichbarkeit zwischen den Gesprächen herstellt, andererseits aber genügend Offenheit lässt, um relevante Erfahrungen und Deutungen im Gesprächsverlauf zu vertiefen. Auf diese Weise können unterschiedliche Sichtweisen auf den Trennungsprozess sichtbar gemacht werden, etwa welche Faktoren als hilfreich, belastend oder konfliktverschärfend erlebt werden. Die daraus gewonnenen Erkenntnisse werden anschließend so aufbereitet, dass sie in Kapitel 5 gezielt für die Konzeptentwicklung genutzt werden können.

Die Entscheidung für ein qualitatives Vorgehen ist vor allem damit begründet, dass Trennungsprozesse und Outplacement Programme stark vom jeweiligen Kontext abhängen. Viele Wirkmechanismen zeigen sich nicht primär in formalen Programmbestandteilen, sondern in der Art, wie die Situation erlebt und bewertet wird. Dazu gehören beispielsweise Beziehungserfahrungen im Kontakt mit Führung und HR, das Erleben von Respekt und Fairness sowie kommunikative Signale, die Orientierung geben oder Unsicherheit verstärken. Solche Aspekte sind mit standardisierten Messinstrumenten nur eingeschränkt zugänglich, weil sie häufig nicht isoliert auftreten, sondern im Zusammenspiel von Prozessverlauf, Kommunikation und individueller Ressourcenlage entstehen. Interviews ermöglichen es, diese Zusammenhänge zu erfassen, Unterschiede zwischen Fällen herauszuarbeiten und typische Muster zu verdichten. Zugleich passt das Vorgehen zu den Teilfragestellungen dieser Arbeit, weil es Bedürfnisse und Belastungen betroffener Personen ebenso adressiert wie Anforderungen und Perspektiven von HR-Verantwortlichen und Outplacement-Beratenden. Darüber hinaus lässt sich über Interviews nachvollziehen, wie die Wirkung von Trennungen und Unterstützungsangeboten auf Arbeitgeberwahrnehmung und Weitererzählungen eingeschätzt wird.

Die Auswertung erfolgt orientiert an der qualitativen Inhaltsanalyse. Ziel ist es, das Material schrittweise zu strukturieren und dabei theoriegeleitete Kategorien mit inhaltlichen Ergänzungen aus dem Interviewmaterial zu verbinden. Dadurch können übergreifende Muster identifiziert werden, ohne die Nähe zu den konkreten Aussagen der Befragten zu verlieren. Auf dieser Basis werden schließlich praxistaugliche Implikationen abgeleitet, die die Brücke zwischen empirischen Ergebnissen und dem in Kapitel 5 entwickelten Outplacement-Konzept bilden.

4.1 Forschungslogik und Begründung der Interviewmethode

Um die Forschungsfrage zu beantworten, wurde ein qualitatives Vorgehen gewählt. Im Mittelpunkt stehen halbstrukturierte Interviews, weil sich Trennungsprozesse und Outplacement in der Praxis vor allem über Erleben, Deutungen und Interaktionen erklären lassen. Genau diese Aspekte sind in standardisierten Erhebungen oft nur schwer zugänglich. Interviews bieten dagegen die Möglichkeit, Zusammenhänge im Prozessverlauf sichtbar zu machen, also nicht nur „was“ passiert, sondern auch „wie“ und „warum“ es für Beteiligte bedeutsam wird.

Die empirische Untersuchung basiert überwiegend auf Experteninterviews mit Personen aus HR beziehungsweise Führung sowie mit Outplacement-Beratern. Ergänzend wurden zwei Interviews mit Betroffenen geführt. Diese Ergänzung ist bewusst gewählt, weil Outplacement im Trennungsprozess nicht nur als Organisationsmaßnahme funktioniert, sondern als Erfahrung, die Betroffene in einer belastenden Übergangsphase machen. Durch die zusätzliche Betroffenenperspektive lassen sich organisationsseitige Wirkannahmen und erlebnisnahe Bewertungen besser miteinander abgleichen. Damit entsteht eine Triangulation auf Akteurebene, die für die spätere Konzeptentwicklung wichtig ist, da ein tragfähiger Ansatz beide Seiten berücksichtigen muss.

Halbstrukturierte Interviews sind für dieses Ziel passend, weil sie eine verlässliche Grundlinie schaffen, ohne die Gespräche in eine starre Reihenfolge zu zwingen. Der Leitfaden stellt sicher, dass zentrale Themen in allen Interviews angesprochen werden. Gleichzeitig bleibt Raum, um Widersprüche, Besonderheiten des jeweiligen Kontexts und unerwartete Aspekte zu vertiefen. Die Leitfragen sind deshalb offen formuliert. Nachfragen dienen vor allem dazu, Aussagen an konkrete Situationen zu binden, Beispiele zu erhalten und implizite Annahmen sichtbar zu machen.

Ein weiterer Grund für die Wahl der Experteninterviews liegt in der Struktur des Untersuchungsgegenstands. Outplacement findet typischerweise in einer Dreieckskonstellation statt, zwischen Organisation als Auftraggeberin, Beratungsseite und betroffener Person. In diesem Dreieck entstehen unterschiedliche Erfolgsvorstellungen, teils auch Spannungen, etwa beim Tempo, bei Erwartungen an Vertraulichkeit oder bei der Frage, was als „gutes Ergebnis“ gilt. Für die Konzeptentwicklung ist es entscheidend, diese Perspektiven nicht nebeneinander stehen zu lassen, sondern in eine praxistaugliche Logik zu überführen, die organisationsseitige Anforderungen integriert und psychologische Schutzbedarfe nicht ausblendet.

4.2 Samplingstrategie und Auswahlkriterien

Die Stichprobe wurde nicht zufällig gezogen, sondern bewusst und theoriegeleitet zusammengestellt. Ziel war nicht Repräsentativität im statistischen Sinn, sondern inhaltliche Abdeckung. Es sollten diejenigen Rollen im Trennungsprozess vertreten sein, die Outplacement prägen, bewerten oder unmittelbar erleben. Zusätzlich wurde darauf geachtet, unterschiedliche Erfahrungsräume einzubeziehen, damit nicht nur ein „Best Case“ oder ein einzelner Kontext die Aussagen dominiert.

Ausgewählt wurden Interviewpartnerinnen und Interviewpartner nach dem Prinzip der inhaltlichen Relevanz. Voraussetzung war, dass die Personen nachweislich mit Trennungsprozessen und Outplacement Programmen zu tun hatten, sodass die Aussagen nicht hypothetisch bleiben, sondern auf konkreten Fällen beruhen.

Als Einschlusskriterien wurden genutzt: Erstens eine Rolle mit direkter Schnittstelle zu Trennungen oder Outplacement, beispielsweise HR, Führung oder Beratung. Zweitens Erfahrungen mit konkreten Fällen in den letzten zwei Jahren, um Erinnerungsverzerrungen zu begrenzen und aktuelle Rahmenbedingungen einzufangen. Drittens die Bereitschaft, nicht nur allgemeine Einschätzungen zu geben, sondern Prozesse, kritische Situationen und Erfolgsbedingungen reflektiert zu beschreiben. Für Betroffene wurde zusätzlich darauf geachtet, dass ein gewisser zeitlicher Abstand zur Trennung besteht, sodass erste Verarbeitung möglich ist, die Ereignisse aber noch so präsent sind, dass Prozessdetails belastbar berichtet werden können.

4.3 Zusammensetzung der Interviewgruppen

Insgesamt wurden acht Interviews geführt. Sie verteilen sich auf drei Perspektiven.

1.) Unternehmensperspektive, drei Interviews:

Diese Gruppe umfasst HR-Verantwortliche und Führungskräfte, die Trennungen vorbereiten, kommunizieren oder im Prozess begleiten. Es wurden sowohl Rollen mit strategischer Verantwortung als auch solche mit operativer Umsetzung einbezogen. Dadurch lassen sich Spannungsfelder zwischen Prozesslogik, rechtlichen Rahmenbedingungen und erlebter Wertschätzung eher sichtbar machen. Die Unternehmensperspektive ist besonders wichtig, wenn es um Prozessarchitektur, Governance, Kommunikationsqualität und Signalwirkung nach innen und außen geht.

2.) Outplacementperspektive, drei Interviews:

Diese Gruppe umfasst erfahrene Outplacement-Beratende sowie programmverantwortliche Personen. Sie liefern Einblicke in typische Bedarfslagen, Wirkprinzipien, Qualitätsmerkmale der Beratung und die Steuerung des Dreiecksverhältnisses zwischen Auftraggebern, Beratung und Klientel. Diese Perspektive ist zentral, um zu verstehen, welche Bausteine in welcher Phase tragen und welche Rahmenbedingungen Beratung eher wirksam oder eher wirkungsarm machen.

3.) Betroffenenperspektive, zwei Interviews:

Diese Gruppe umfasst Personen, die von einer betriebsbedingten Trennung betroffen waren und Outplacement erhalten haben oder im Trennungsprozess Unterstützung angeboten bekamen. Ziel war, Belastungslagen, Bedürfnisse, Fairnesswahrnehmungen und den subjektiven Nutzen konkreter Unterstützungsformen herauszuarbeiten. Diese Perspektive ist besonders wichtig, weil sie die theoretisch beschriebenen Mechanismen an realen Erfahrungen erdet.

Die Rekrutierung erfolgte über persönliche Kontakte, berufliche Netzwerke und gezielte Ansprache. Um Verzerrungen zu reduzieren, wurde darauf geachtet, nicht ausschließlich aus einem Unternehmen oder einem Dienstleistungsumfeld zu rekrutieren. Zudem wurde, soweit möglich, Variation nach Branchen, Hierarchieebenen und Trennungskonstellationen angestrebt.

4.4 Entwicklung und Aufbau des Interviewleitfadens

Der Interviewleitfaden wurde aus den theoretischen Vorarbeiten in Kapitel 2 und 3 sowie aus den Teilfragestellungen abgeleitet. Ziel war eine Struktur, die Vergleichbarkeit ermöglicht, aber zugleich genügend Offenheit bietet, um individuelle Prozesslogiken zu erfassen. Der Leitfaden ist in thematische Blöcke gegliedert:

- Rolle und Kontext: Aufgabenbereich, Erfahrung mit Trennungsprozessen und Outplacement, typische Rahmenbedingungen
- Gestaltung der Trennung: Prozessablauf, Kommunikation, Übergaben, Schnittstellen, kritische Momente
- Wahrgenommene Fairness und Wertschätzung: Transparenz, Konsistenz, Umgangston, Informationsqualität
- Psychologische Wirkannahmen: Belastung, Kontrollwahrnehmung, Selbstwirksamkeit, Coping, Ressourcen
- Outplacement Komponenten und Qualität: Timing, Beratungsbeziehung, Passung, Segmentierung
- Wirkung auf Arbeitgeberwahrnehmung: interne und externe Signale, Weitererzählungen, Bewertungen, Rückkehrbereitschaft
- Erfolgskriterien und Messbarkeit: relevante Indikatoren, Einschätzung von Wirksamkeit
- Verbesserungsvorschläge: Hebel für Prozessdesign und Programmgestaltung

Die Fragen wurden bewusst so formuliert, dass sie zu konkreten Beschreibungen einladen. Nachfragen zielten vor allem darauf, Aussagen anhand von Beispielen zu verankern, Unterschiede sichtbar zu machen und implizite Deutungen zu präzisieren. Für die Vergleichbarkeit wurde eine Kernstruktur in allen Interviews beibehalten. Ergänzende Fragen wurden je nach Gruppe genutzt, um unterschiedliche Verantwortungslogiken abzubilden.

4.5 Durchführung der Interviews

Die Interviews wurden als Einzelinterviews geführt und fanden je nach Verfügbarkeit online in einem geschützten Setting oder in Präsenz statt. Als Richtwert wurden pro Interview 30 bis 45 Minuten angesetzt. Die tatsächliche Dauer variierte leicht, da bei einigen Rollen mehr Kontext erforderlich war und bei anderen stärker auf konkrete Fallbeispiele eingegangen wurde. Ziel war ausreichend Tiefe, ohne die Teilnehmenden unnötig zu beanspruchen.

Vor Beginn erhielten alle Teilnehmenden eine schriftliche Studieninformation mit Ziel, Ablauf, Datenschutz, Freiwilligkeit und Widerrufsmöglichkeiten. Zusätzlich wurde eine Einwilligung eingeholt, inklusive Zustimmung zur Audioaufzeichnung. Die Studieninformation befindet sich in Anhang A, die Einwilligungserklärung in Anhang B, der Interviewleitfaden in Anhang C.

Während der Gespräche wurde darauf geachtet, Struktur zu geben und zugleich Raum für narrative Passagen zu lassen. In Betroffeneninterviews wurde besonders sensibel vorgegangen, da Trennungen als belastende Lebensereignisse erlebt werden können. Nach jedem Interview wurden kurze Feldnotizen erstellt. Diese enthalten Kontextinformationen, zentrale Eindrücke und erste Hinweise für die spätere Kategorienarbeit. Sie ergänzen die Transkripte und unterstützen die Nachvollziehbarkeit des Analysewegs.

4.6 Beschreibung der Stichprobe

Die Stichprobe umfasst acht Interviewpartnerinnen und Interviewpartner aus drei Stakeholdergruppen, Unternehmensperspektive, Outplacementperspektive und Betroffenenperspektive. Diese Zusammensetzung ist eng an den Erkenntniszweck gekoppelt, da Outplacement nur dann angemessen verstanden werden kann, wenn Trennungsarchitektur, Beratungslogik und individuelles Erleben zusammen betrachtet werden.

Zur Beschreibung der Stichprobe werden zentrale Strukturmerkmale anonymisiert dokumentiert, darunter Stakeholderzuordnung, Rolle, Branche sowie einschlägige Erfahrung mit Trennungsprozessen beziehungsweise Outplacement. Eine anonymisierte Übersicht ist in Anhang E enthalten. Potenziell identifizierende Details werden aus Anonymisierungsgründen nicht tabellarisch ausgewiesen.

Alle Interviews wurden pseudonymisiert. Zur Kennzeichnung werden Codes genutzt, die die jeweilige Stakeholdergruppe abbilden: HR steht für HR-Verantwortliche, OP für Outplacement-Beratende beziehungsweise Outplacement-Anbietende und B für betroffene Personen. Entsprechend werden die Interviews als HR1 bis HR3, OP1 bis OP3 und B1 bis B2 gekennzeichnet. Die Zuordnungsliste wird getrennt von den Transkripten aufbewahrt und nicht veröffentlicht. Zitate werden im Ergebnisteil ausschließlich mit dem Code ausgewiesen. Damit bleiben Perspektiven nachvollziehbar, ohne Identifizierbarkeit zu erzeugen.

4.7 Beschreibung des Untersuchungsablaufs

Der Untersuchungsablauf wurde als klarer Prozess organisiert, damit Vorgehen und Entscheidungen nachvollziehbar bleiben. Er umfasst Rekrutierung, Vorbereitung, Durchführung, Nachbereitung und Datenaufbereitung.

Schritt 1: Rekrutierung und Terminierung

Potenzielle Teilnehmende wurden anhand der Einschlusskriterien angesprochen. In der Anfrage wurden Thema, Zielsetzung, Dauer und Vertraulichkeit transparent erläutert. Nach der Zusage wurde ein Termin vereinbart und das Informationsblatt vorab versendet.

Schritt 2: Vorbereitung

Vor jedem Interview wurde der Leitfaden an die Rolle angepasst, ohne die Kernstruktur zu verändern. Organisatorische Punkte wurden geklärt, insbesondere die Aufzeichnung im Online-Setting oder ein geeigneter Raum in Präsenz. Bei Betroffeneninterviews wurde zusätzlich berücksichtigt, dass Pausen jederzeit möglich sind und ein Abbruch ohne Begründung erfolgen kann.

Schritt 3: Einwilligung und Durchführung

Zu Beginn wurden Ziel und Ablauf kurz mündlich erläutert. Freiwilligkeit, Anonymisierung und Widerruf wurden nochmals betont, anschließend wurde die Einwilligung zur Teilnahme und Aufzeichnung eingeholt. Der Einstieg erfolgte über eine offene Kontextfrage. Danach wurden die Themenblöcke bearbeitet, in einer Reihenfolge, die von Prozessbeschreibung zu Bewertung und Wirkannahmen führt. Nachfragen dienten der Konkretisierung und der Klärung von Widersprüchen.

Schritt 4: Nachbereitung

Unmittelbar nach jedem Interview wurden Feldnotizen erstellt. Sie enthalten Kernaussagen, Spannungsfelder und erste Hinweise für die spätere Kodierung.

Schritt 5: Datenmanagement

Audioaufnahmen und Transkripte wurden auf einem geschützten Speicherort abgelegt, nur für die Verfasserin zugänglich. Dateien wurden mit Codes statt Klarnamen versehen. Personenbezogene Zuordnungsdaten werden nach Abschluss der Arbeit gelöscht, sofern keine Aufbewahrungspflichten bestehen.

4.8 Aufbereitung und Auswertung der Interviews

4.8.1 Aufbereitung des Datenmaterials

Die Auswertung basiert auf Audioaufnahmen der acht Interviews. Die Dateien wurden einheitlich gespeichert, pseudonymisiert benannt und strukturiert abgelegt. Personenbezogene Angaben, Unternehmensnamen und eindeutig zuzuordnende Ereignisse wurden bereits bei der Aufbereitung generalisiert oder entfernt. Die Zuordnung von Pseudonymen zu Realpersonen wird getrennt aufbewahrt und nicht veröffentlicht.

Die Transkription erfolgte in einem inhaltsorientierten Stil. Ziel war eine zuverlässige Grundlage für Kategorienbildung und Interpretation, ohne eine feingranulare gesprächsanalytische Auswertung anzustreben. Transkriptionsregeln wurden vorab festgelegt und in einem Transkriptionsleitfaden dokumentiert (Anhang D). Feldnotizen ergänzen das Material um Kontextinformationen, ersetzen aber nicht die systematische Analyse. Das detaillierte Auswertungsprotokoll ist in Anhang H dargestellt.

4.8.2 Auswertungslogik: Qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring

Die Auswertung erfolgt in Anlehnung an die qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring. Dieses Verfahren passt zur Zielsetzung, da es Textmaterial regelgeleitet strukturiert und zugleich Raum lässt, theoriegeleitete Kategorien mit materialnahen Ergänzungen zu verbinden. Die Analyse kombiniert deduktive Kategorien, die aus dem theoretischen Rahmen abgeleitet wurden, mit induktiven Ergänzungen aus wiederkehrenden Mustern im Material. Als Ausgangspunkt dient das in Kapitel 2 und 3 entwickelte Wirkverständnis, das Fairnesswahrnehmung, Belastungs- und Bewältigungsdynamiken sowie Arbeitgeberwirkung über Signale integriert.

4.8.3 Entwicklung des Kategoriensystems und Kodierleitfadens

Zunächst wurde ein deduktives Kategoriensystem erstellt, das zentrale Dimensionen der Forschungsfrage abbildet, darunter Prozessqualität, Fairnesswahrnehmung, psychische Belastung und Ressourcen, Wirkmechanismen der Outplacement Beratung sowie Arbeitgeberwirkung. Für jede Kategorie wurden Definitionen und Abgrenzungen festgelegt.

Im nächsten Schritt wurde das System in einer Pilotkodierung geprüft und geschärft. Kategorien wurden präzisiert, zusammengeführt oder differenziert, wenn dies für die Trennschärfe erforderlich war. Induktive Subkategorien wurden ergänzt, sobald wiederkehrende Aspekte sichtbar wurden, die in den Startkategorien nicht ausreichend abbildbar waren. Ein Kodierleitfaden mit Regeln und Ankerbeispielen wurde erstellt. Auszüge sind in Anhang F dokumentiert.

4.8.4 Durchführung der Kodierung und Verdichtung

Die Kodierung erfolgte systematisch über alle Interviews hinweg. Kodierentscheidungen wurden in Memos festgehalten, um Interpretationsschritte transparent zu machen. Nach Abschluss der Kodierung wurden die Inhalte pro Kategorie verdichtet. Dabei wurden typische Muster herausgearbeitet und kontrastierende Sichtweisen zwischen den Perspektivgruppen sichtbar gemacht. Ergänzend wurden Fallprofile erstellt, die pro Interview Kernaussagen entlang der Hauptkategorien bündeln.

4.8.5 Einsatz von KI-Werkzeugen in der Auswertung

Ein KI-Sprachmodell wurde ergänzend eingesetzt, um einzelne Textsegmente in ihrer Kernaussage zu verdichten und alternative Formulierungen für Kategorien und Subkategorien als Reflexionshilfe zu generieren. Die KI-Nutzung ersetzte keine eigenständigen Interpretations- und Kodierentscheidungen. Finale Segmentierung, Zuordnung zu Kategorien und Ergebnisableitung erfolgten ausschließlich durch die Verfasserin auf Basis des Kodierleitfadens und der Kodierregeln. Verwendet wurden ausschließlich pseudonymisierte Auszüge ohne identifizierende Angaben.

4.8.6 Ergebnisaufbereitung und Anschluss an die Konzeptentwicklung

Die Ergebnisdarstellung ist so angelegt, dass sie direkt in Kapitel 5 überführt werden kann. Befunde werden nicht nur beschrieben, sondern als Gestaltungshebel interpretiert. Pro zentraler Kategorie wird herausgearbeitet, welche Bedingungen Wirksamkeit begünstigen oder begrenzen und welche Anforderungen sich für Rollen, Kommunikation und Prozessarchitektur ableiten lassen.

4.8.7 Gütekriterien und Qualitätssicherung

Die Qualitätssicherung erfolgt über Transparenz, Regelgeleitetheit und Nachvollziehbarkeit. Dazu gehören dokumentierte Kategorienentwicklung, konsistente Transkriptionsregeln, ein Kodierleitfaden, ein Audit Trail über Memos und Versionen sowie eine reflektierte Darstellung der Grenzen von Stichprobe und Interpretation. Ein Audit Trail ist in Anhang G zusammengefasst.

4.8.8 Reflexion der Forschendenrolle und Umgang mit Verzerrungsrisiken

Qualitative Forschung ist immer auch von Entscheidungen der Forschenden geprägt, von der Stichprobenauswahl über Gesprächsführung bis zur Interpretation. Deshalb wurde in dieser Arbeit bewusst darauf geachtet, potenzielle Verzerrungen früh zu benennen und Gegenmaßnahmen umzusetzen.

Ein Risiko liegt im Feldzugang. Rekrutierung über Netzwerke kann dazu führen, dass eher reflektierte und auskunftsbereite Personen teilnehmen und extreme Negativerfahrungen seltener vertreten sind. Um dem entgegenzuwirken, wurde auf Perspektivenvariation geachtet und im Interview gezielt nach Bruchstellen und Grenzen gefragt, nicht nur nach gelingenden Elementen.

Ein weiteres Risiko betrifft sozial erwünschte Antworten. HR und Beratungsrollen können dazu tendieren, Prozesse in einem günstigen Licht darzustellen, während Betroffene negative Bewertungen mitunter relativieren. Deshalb wurden Fragen konsequent auf konkrete Situationen und beobachtbare Effekte gerichtet. Nachfragen zielten darauf ab, Aussagen über Beispiele zu verankern. Zusätzlich wurde Vertraulichkeit betont und klargestellt, dass nicht einzelne Organisationen bewertet werden, sondern übergreifende Wirklogiken.

Auch Erinnerungsverzerrungen sind möglich, weil Trennungen emotional aufgeladen sind und retrospektiv gedeutet werden. Gleichzeitig sind gerade diese Deutungen für die Forschungsfrage relevant. Berichte wurden daher nicht als Tatsachenprotokolle verstanden, sondern als Deutungsmaterial. Wo möglich, wurden zeitliche Marker genutzt, um Aussagen stärker im Prozess zu verorten.

Im Kodierprozess bestehen interpretative Spielräume, etwa bei ambivalenten Textstellen. Um hier Transparenz zu sichern, wurden Memos geführt, strittige Fälle erneut geprüft und alternative Deutungen bewusst mitgedacht. Zudem

wurde das deduktive Kategoriensystem offengehalten, indem induktive Ergänzungen zugelassen wurden, sobald das Material wiederkehrende Aspekte zeigte, die theoretisch nicht ausreichend abgedeckt waren.

Insgesamt wurde damit ein Vorgehen gewählt, das nicht Objektivität im Sinne vollständiger Neutralität behauptet, sondern Nachvollziehbarkeit über dokumentierte Entscheidungen herstellt. Die Kombination aus Perspektiventriangulation, strukturierter Interviewführung, dokumentierter Kategorienentwicklung und reflexiver Gegenprüfung erhöht die Vertrauenswürdigkeit der Ergebnisse im Rahmen einer Abschlussarbeit.

4.9 Ergebnisse und Befunde

Im folgenden Abschnitt werden die zentralen Ergebnisse der qualitativen Inhaltsanalyse dargestellt. Die Gliederung orientiert sich am Kategoriensystem und fasst wiederkehrende Muster zu thematischen Feldern zusammen. Dabei werden die Perspektiven der Unternehmensseite, der Outplacement Seite und der Betroffenen bewusst miteinander verschränkt, weil sich viele Wirkannahmen erst im Vergleich zeigen. Übereinstimmungen, Spannungsfelder und abweichende Deutungen werden so nachvollziehbar. Zitate sind durchgängig mit den Codes HR1 bis HR3, OP1 bis OP3 sowie B1 bis B2 gekennzeichnet. Die nachgestellte Zahl verweist auf die jeweilige Zeilennummer im anonymisierten Interview-Transkript.

4.9.1 Kritische Kontaktpunkte im Trennungsprozess

Über alle Gruppen hinweg fällt auf, dass die Bewertung eines Trennungsprozesses selten an Formalitäten hängt. Entscheidend sind vielmehr wenige Kontaktpunkte, die als besonders prägend beschrieben werden. Im Mittelpunkt stehen erstens das Mitteilungsgespräch und zweitens die unmittelbare Phase danach. Genau hier formt sich häufig, wie Betroffene die Haltung der Organisation einordnen und wie stark emotionale Verarbeitung und Akzeptanz überhaupt möglich werden (vgl. HR1; HR3; B1; B2). Dies wird in den Interviews sowohl aus Unternehmens- als auch aus Betroffenenperspektive deutlich:

„Der entscheidendste Moment ist die erste Minute im Gespräch. Kommt die Botschaft klar an oder wird herumgedruckt.“ (HR3, 17)

„Der Moment der Mitteilung ist der größte Einschnitt. ... Danach ein bis drei Tage, in denen man emotional neben sich steht.“ (B1, 27 und 28)

Mehrere Aussagen machen deutlich, dass bereits die Eröffnungssequenz als Deutungsanker wirkt. Klarheit, respektvolle Direktheit und ein würdiges Setting werden als Bedingungen beschrieben, die spätere Akzeptanz und Kooperationsbereitschaft eher ermöglichen (vgl. HR2; OP2). Umgekehrt wird geschildert, dass Unklarheit, Standardfloskeln oder das Gefühl, „abgefertigt“ zu werden, schnell eskalierend wirken können. In solchen Momenten verdichtet sich der Eindruck von Willkür oder Entmenslichung, was die Trennung nicht nur belastender macht, sondern auch die Bereitschaft zur Kooperation reduziert (vgl. HR2; HR3; B1; OP1). Exemplarisch beschreibt eine interviewte HR-Verantwortliche:

„Keine widersprüchlichen Geschichten und Klarheit. Nicht um den heißen Brei herumreden.“ (HR3, 26)

„Verletzend kann auch entwürdigende Kommunikation wirken. Zum Beispiel Zeitdruck, Standardfloskeln, schlechte Vorbereitung, ungünstiges Setting ohne Raum für Reaktionen.“ (HR2, 35)

Neben dem Gespräch selbst wird die Zeit unmittelbar danach als zweite sensible Zone beschrieben. In dieser Phase wirken Orientierung, erreichbare Ansprechpersonen und klare nächste Schritte entlastend. Fehlt dies, entsteht häufig ein Informationsvakuum. Widersprüchliche Aussagen verstärken Unsicherheit, Grübeln und negative Narrative, sowohl bei Betroffenen als auch im Umfeld (vgl. HR1; HR2; B1; B2; OP3). Die Bedeutung einer klaren Orientierung wird in den Interviews mehrfach hervorgehoben:

„Das Wichtigste ist Orientierung. (...) Wer ist Ansprechpartner. (...) Ein (...) Single Point of Contact, der (...) widersprüchliche Aussagen reduziert.“ (HR2, 46 und 47)

„Prägend war, ob es einen klaren Fahrplan gibt. (...) Es gibt (...) widersprüchliche Infos. Genau da entscheidet sich, ob man Vertrauen behält (...)“ (B1, 24 und 25)

4.9.2 Konsistenz der Kommunikation („Single Story“) als zentrale Fairnessbedingung

Ein sehr deutliches Muster betrifft die Frage, wie Fairness hergestellt wird. Viele Interviewpersonen knüpfen Fairness weniger an einzelne Maßnahmen als an Konsistenz. Gemeint ist damit die Übereinstimmung von Begründung, Prozessschritten, Dokumentenlage und dem Verhalten der handelnden Personen. Konsistenz wird als Signal verstanden, dass der Prozess steuerbar, nachvollziehbar

und nicht willkürlich ist (vgl. HR2; OP2; B1). Eine interviewte Outplacement-Beraterin beschreibt dies wie folgt:

„Wichtig ist, dass Botschaft des Unternehmens und Verhalten der Führungskräfte zusammenpassen. Kohärenz ist zentral.“ (OP2, 34)

„Ich achte sehr darauf, dass wir eine Single Source of Truth haben. Also eine Prozessdokumentation, die mit dem übereinstimmt, was im Gespräch tatsächlich gesagt worden ist.“ (HR2, 19)

Mehrere Aussagen zeigen, dass schon kleine Widersprüche das Gegenteil auslösen können. Wenn Aussagen zwischen HR und Führung auseinanderlaufen oder wenn Mündliches nicht zur schriftlichen Information passt, wird dies schnell als Intransparenz interpretiert. Daraus entstehen Rückfragen, Eskalationen und in einzelnen Fällen der Schritt zu externen Instanzen, etwa zur rechtlichen Klärung. Das erhöht die Belastung Betroffener und verschärft zugleich die Risiken auf Unternehmensseite (vgl. HR3; B2; OP1; OP2; HR2). Auch aus Sicht der Unternehmenspraxis zeigt sich dieser Anspruch deutlich:

„Das größte Fairnessproblem ist Intransparenz und damit der Verdacht von Willkür. Unklare Kriterien, wechselnde Aussagen oder gefühlt unterschiedliche Behandlung einzelner Betroffener.“ (HR2, 34)

„Wenn es sich fair anfühlt, haben wir weniger anwaltliche Schreiben.“ (OP2, 33)

Als Gegenprinzip wird eine abgestimmte Kernbotschaft beschrieben, die intern vorbereitet ist und nach außen in vergleichbarer Form trägt (vgl. HR2; HR1). Auffällig ist, dass „Single Story“ nicht als rhetorische Glättung verstanden wird, sondern als Ergebnis von Rollenklärung, Freigabeprozessen und Prozesssteuerung. Für die praktische Umsetzung werden insbesondere folgende Maßnahmen genannt:

„Erstens Rollen und Kommunikationsklarheit radikal erhöhen. Einheitliches Wording, FAQs, klare Aussagen zu Vertraulichkeit, keine leeren Versprechen. Führungskräfte briefen, Tonlage, Ablauf, Do's und Dont's.“ (OP2, 90)

„... ein wichtiger Punkt ist ein konkreter Ansprechpartner im Unternehmen, ein Single Point of Contact, der Chaos in Kommunikation und widersprüchliche Aussagen reduziert.“ (HR2, 47)

4.9.3 Würde und Interaktionsqualität als nicht kompensierbarer Wirkfaktor

Ein zentrales Ergebnis betrifft die Frage, wodurch Wertschätzung im Trennungsprozess tatsächlich entsteht. Im Material wird Wertschätzung nur selten über formale Benefits verankert. Deutlich stärker ist die erlebte Interaktionsqualität. Mehrere Aussagen zeigen, wie schnell sich Betroffene reduziert und austauschbar fühlen, wenn Gesprächsführung, Setting oder Zeitdruck den Eindruck vermitteln, man sei „nur eine Nummer“ (HR2; B1). Diese Erfahrung wird als besonders kritisch beschrieben, weil sie sich in der Akutphase kaum relativieren lässt und langfristig in Erzählungen nachwirkt (vgl. OP3; B2). Die Interviewaussagen verdeutlichen diesen Zusammenhang besonders eindrücklich:

„Ich habe erlebt, dass Menschen weniger auf die Entscheidung reagieren als auf das Gefühl, wie eine Nummer behandelt worden zu sein. Das ist dann oft irreversibel und lässt sich später kaum noch verbessern.“ (HR2, 25)

Auch Betroffene beschreiben diesen Moment ähnlich:

„Der Moment der Mitteilung selbst. Der entscheidet fast alles, ob ich mich als Mensch gesehen fühle oder nur als Kostenstelle.“ (B2, 22)

Wertschätzung wird an konkreten Mikroelementen festgemacht, etwa respektvolle Sprache, ausreichend Gesprächszeit, nachvollziehbare Begründung, Raum für Rückfragen und sichtbare Bemühung, den Übergang würdevoll zu gestalten (vgl. HR1; OP2). Umgekehrt werden nichtwertschätzende Signale beschrieben, etwa Abbruchkommunikation, Floskeln, Nichtzuhören oder symbolische Demütigung, beispielsweise abruptes Offboarding ohne Erklärung (vgl. HR2; HR3; B1; B2). Wertschätzung wird dabei an konkreten Verhaltensweisen festgemacht:

„Respektvoller Umgang ist wichtig. Zeit nehmen, nicht zwischen Tür und Angel, keine sinnlosen Floskeln, menschlich greifbar sein.“ (B1, 50)

„Verletzend kann auch entwürdigende Kommunikation wirken. Zum Beispiel Zeitdruck, Standardfloskeln, schlechte Vorbereitung, ungünstiges Setting ohne Raum für Reaktionen.“ (HR2, 35)

4.9.4 Orientierung und Kontrollwahrnehmung: Roadmap und Single Point of Contact

Die Interviewdaten stützen die Annahme, dass die Akutphase nach der Mitteilung häufig durch eingeschränkte Informationsverarbeitung geprägt ist. Es wird wiederholt beschrieben, dass Details zwar gehört werden, aber kaum verarbeitet

werden können, weil emotional und kognitiv zunächst Stabilisierung nötig ist (vgl. OP1; HR1; HR2). Entlastung entsteht dann weniger über zusätzliche Information, sondern über ein Gefühl von „nächsten Schritten“ und damit über wiedergewonnene Handlungsfähigkeit (vgl. B2; OP2). Mehrere Interviewpersonen beschreiben diesen Zusammenhang übereinstimmend:

„Viele Betroffene sind in den ersten Tagen geistig eingeschränkt verfügbar. Sie hören die Worte, können Details aber nicht verarbeiten.“ (HR2, 41)

„Ein Schritt nach dem anderen. Kleine Portionen. Ein Plan: Was ist heute wichtig, diese Woche, nächste Woche.“ (B2, 51)

Als besonders wirksam werden zwei Strukturhilfen benannt. Erstens eine schriftliche Roadmap, die nächste Schritte, Zeitachsen, Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartner sowie relevante Unterlagen bündelt. Zweitens ein klar benannter Single Point of Contact, der erreichbar ist und Zuständigkeiten koordiniert (vgl. HR2; HR3). Fehlen diese Elemente, berichten Betroffene und Beratende häufiger von Informationslücken, wiederholten Rückfragen und einem Gefühl von Ausgeliefertsein, was die Belastung erhöht, und die Gesamtbewertung verschlechtert (vgl. B1; OP3). Besonders deutlich wird dies in den folgenden Aussagen:

„Das Wichtigste ist Orientierung. Wie sieht die Timeline aus. Was sind die nächsten Schritte. Wer ist Ansprechpartner. Was passiert zu welchem Zeitpunkt.“ (HR2, 46)

„Orientierung ist schwierig, wenn gesagt wird, wir melden uns, aber niemand meldet sich. Oder drei, vier Ansprechpartner, keiner fühlt sich zuständig.“ (B1, 39)

4.9.5 Wirkmechanismen des Outplacements: Stabilisierung vor Aktivierung

Aus der Outplacement-Perspektive wird Wirksamkeit selten über einzelne Tools beschrieben. Stattdessen wird eine sequenzielle Logik betont. Ein wiederkehrendes Prinzip lautet, dass Stabilisierung und emotionale Verarbeitung Voraussetzungen für tragfähige Aktivierung sind (vgl. OP1; OP2; HR1). Wird Outplacement sehr früh ausschließlich als Bewerbungsprogramm gerahmt, berichten Interviewpersonen von Überforderung, Widerstand oder Rückzug, insbesondere wenn die Trennung als unfair oder abrupt erlebt wurde (vgl. B1; B2; OP3). Die sequenzielle Logik des Outplacements wird von den Beratenden wie folgt beschrieben:

„Das System stabilisieren, bevor man in Aktionismus verfällt.“ (OP1, 53)

Aus Sicht einer betroffenen Person zeigt sich dies folgendermaßen:

„Standardpaket, wirkt es wie Abfertigung. Schablone drauf und du musst funktionieren.“ (B2, 88)

Als hilfreiche Bausteine in der Stabilisierung werden unter anderem Validierung, Strukturierung, Reframing, Ressourcenaktivierung und das Wiederherstellen von Selbstwirksamkeit genannt (vgl. OP1; OP2; HR2). Erst darauf aufbauend werden Profilkklärung, Zielbild, Marktstrategie und Umsetzung als anschlussfähig beschrieben. Betroffene schildern Entlastung vor allem dann, wenn nicht sofort Leistung erwartet wird, sondern zunächst Halt und Orientierung entstehen (vgl. B2).

„Ressourcen aktivieren.“ (OP1, 55)

„Erst Vertrauensaufbau, bevor man im Erstgespräch direkt mit Lebenslauf weitermacht.“ (B2, 55)

Gleichzeitig wird betont, dass Outplacement kein Reparaturinstrument für einen schlecht geführten Trennungsprozess ist. Wenn die Trennung entwürdigend erlebt wurde, sinkt die Nutzungsbereitschaft oder Outplacement wird zynisch gerahmt, etwa als „Freikaufen“ (HR2; OP1). Gleichzeitig weisen die Interviewpersonen auf die Grenzen des Outplacements hin:

„Wenn Outplacement als Feigenblatt benutzt wird (...) wird es als unfair wahrgenommen.“ (OP1, 42)

„Das ist doch bloß ein Programm fürs Unternehmen, damit man sagen kann, man hat was gemacht.“ (B2, 39)

4.9.6 Dreiecksverhältnis zwischen Unternehmen, Beratung und Betroffenen: Vertraulichkeit und Reporting

Ein zentrales Spannungsfeld betrifft die Dreiecksbeziehung im Outplacement. Unternehmen finanzieren die Leistung, während Beratung auf eine Vertrauensbeziehung mit Betroffenen angewiesen ist (vgl. OP1; OP2; HR2). Die Daten zeigen, dass die Klärung von Vertraulichkeit und Reportinggrenzen eine Kernbedingung ist, damit Betroffene das Angebot nutzen und Beratung wirksam arbeiten kann. Die Rollenverteilung im Dreiecksverhältnis wird wie folgt beschrieben:

„Das Unternehmen trägt Kosten, stellt Rahmen, sorgt für fairen Prozess und saubere Kommunikation. Es erhält Programminfos und Rahmenbedingungen, aber keine detaillierten Inhalte der Coachings.“ (OP2, 64 und 65)

Ergänzend wird die Bedeutung klarer Regelungen hervorgehoben:

„Das muss schriftlich und praktisch abgesichert werden. Welche Informationen gehen ans Unternehmen. Was bleibt strikt vertraulich.“ (HR2, 66)

Mehrere Aussagen zeigen, wie sensibel Betroffene darauf reagieren, wer welche Informationen erhält. Schon die Vermutung, Inhalte könnten zurückgespielt werden, führt dazu, dass Themen nicht offen angesprochen werden und Beratung oberflächlicher bleibt (vgl. B1; OP3). Umgekehrt stabilisieren klare Regeln Vertrauen, wenn beispielsweise anonymisiertes Meta-Reporting genutzt wird, statt personenbezogener Inhalte. Gleichzeitig können so Steuerungsbedürfnisse der Organisation berücksichtigt werden (vgl. HR2; OP3). Im Zusammenhang mit Reporting zeigen sich folgende Spannungsfelder:

„Konflikte entstehen auch beim Reporting. Unternehmen wollen Details, Betroffene fühlen sich überwacht.“ (OP3, 66)

„Zweitens Governance und Datenschutz operativ absichern. Vertraulichkeit im Dreieck sauber regeln, minimales anonymisiertes Reporting definieren, klare Dokumentationspunkte abstecken.“ (HR2, 94)

4.9.7 Standardisierung und Individualisierung als Gestaltungsdilemma

Ein wiederkehrendes Dilemma betrifft das Verhältnis von Standardisierung und Individualisierung. Standardisierung wird als notwendig beschrieben, um Fairness, Prozesssicherheit und Skalierbarkeit zu gewährleisten, gerade in größeren Restrukturierungen (vgl. HR2; HR3). Gleichzeitig zeigen die Aussagen, dass zu viel Standardisierung Entpersonalisierung verstärken kann. Dann wird das Angebot als unpassend oder als „Schema F“ erlebt, was Akzeptanz und Nutzung mindert (vgl. B2; OP2). Die Herausforderung wird von den Interviewten wie folgt beschrieben:

„Ich Sorge dafür, dass standardisierte Module konsistent laufen und gleichzeitig genug Individualisierung möglich ist, ohne dass das Programm ausfranst.“ (OP2, 04)

Aus Sicht der Betroffenen wird diese Problematik ebenfalls deutlich:

„Bei mir waren die Rahmenbedingungen kein idealer Standardfall für Outplacement. Eher eine Ausgangslage mit mehr Druck, weniger Ressourcen und einer sehr schlechten Passung.“ (B2, 03)

Als Lösung wird im Material eine modulare Logik sichtbar. Standards an Schnittstellen, etwa bei Kommunikation und Offboarding-Standards, werden mit individueller Passung in Beratungstiefe, Tempo, Schwerpunkt und Format kombiniert (vgl. HR2; OP3). Als Lösungsansatz nennen die Interviewpersonen insbesondere:

„Und klare Prozessstandards sind wichtig. Definierte Schnittstellen, ohne Vertraulichkeit zu verletzen.“ (HR2, 57)

„Wichtig ist, früh zu segmentieren, weil nicht jede Person das Gleiche braucht. Manche sind arbeitsmarktnah ... andere brauchen zuerst Stabilisierung und Struktur.“ (OP3, 05)

4.9.8 Symbolische Signale, Offboarding-Details und Arbeitgeberwirkung

Neben expliziten Aussagen prägen symbolische Handlungen die Deutung des Prozesses. Genannt werden unter anderem der Umgang mit IT-Zugängen, die Rückgabe von Zutritts- oder Mitarbeiterausweisen, Übergabeprozesse und die Art, wie Abschied und Teamkommunikation gestaltet werden (vgl. HR3; B1). Solche Details werden als Belege organisationaler Haltung interpretiert. Sie können Fairnesswahrnehmungen stützen oder unterminieren (vgl. OP2; B1). Welche Bedeutung solche Details haben, wird in den Interviews anschaulich beschrieben:

„Entmenschlichung durch Prozesse bleibt im Kopf. Zugänge sind auf einmal weg, Laptop abgeben, ohne dass es vorher noch ein Gespräch gab.“ (B1, 42)

„Ja, Überrumpelung ist ein wichtiges Thema. (...) Oder sogar sofort Laptop oder Badge abgeben. Das überrumpelt viele.“ (OP2, 38)

In Bezug auf Employer Branding wird deutlich, dass der Trennungsprozess nach innen und nach außen wirkt. Verbleibende Mitarbeitende beobachten, wie mit Betroffenen umgegangen wird, und leiten daraus Rückschlüsse auf psychologische Sicherheit und Fürsorge ab (vgl. HR1; OP2). Nach außen prägen Weitererzählungen und Bewertungsnarrative die Arbeitgeberwahrnehmung. Ein gut gestalteter Prozess kann reputationsstabilisierend wirken, während Unwürdigkeit und Inkonsistenz negative Geschichten verstärken (vgl. B1; HR2; HR3). Auch die Auswirkungen auf das Employer Branding werden deutlich:

„Wenn Teammitglieder sehen, dass jemand würdevoll begleitet wird, sinkt Angst und Leistungsbereitschaft bleibt hoch. Wenn Sie sehen, dass jemand abgeschoben wird, steigt Misstrauen und Angst.“ (HR3, 77 und 78)

„Extern kommt das Unternehmen ins Rampenlicht. Negative Einträge auf Plattformen können Schäden verursachen.“ (OP2, 77)

4.10 Zwischenfazit und Ableitung von Gestaltungsanforderungen

Die Ergebnisse zeigen sehr klar, dass Outplacement seine Wirkung nicht „von allein“ entfaltet, nur weil ein Programm angeboten wird. Entlastung für Betroffene und eine stabilisierende Wirkung auf das Employer Branding entstehen vor allem dann, wenn Outplacement Teil eines stimmigen Gesamtprozesses ist. Entscheidend ist weniger der einzelne Programmbestandteil, sondern wie der Trennungsprozess an den sensiblen Stellen gestaltet wird, ob psychologische Grundbedürfnisse in der Akutphase aufgefangen werden und ob das Dreiecksverhältnis zwischen Unternehmen, Beratung und Betroffenen sauber geführt wird. Aus den Befunden ergeben sich Gestaltungsanforderungen, die in Kapitel 5 in ein integriertes Konzept überführt werden.

Erstens sollte der Fokus bewusst auf die kritischen Kontaktpunkte gelegt werden. Das Mitteilungsgespräch und die ersten Tage danach sind die Phase, in der sich die Wahrnehmung oft „festsetzt“. Hier entscheidet sich, wie stark die Belastung erlebt wird, ob Fairness zugeschrieben wird und welche Geschichten später weitererzählt werden.

Zweitens wird Konsistenz als eine Art Fairnessmotor sichtbar. Eine abgestimmte Kernbotschaft im Sinne einer „Single Story“ und klare Rollen sowie Freigabeprozesse helfen, Widersprüche zu vermeiden. Genau diese Widersprüche sind es, die schnell den Verdacht von Willkür auslösen und Eskalationen wahrscheinlicher machen.

Drittens braucht es in der unmittelbaren Nachphase vor allem Orientierung. Eine schriftliche Roadmap, die die nächsten Schritte, Zeitachsen, Zuständigkeiten und relevante Unterlagen zusammenführt, entlastet, weil sie Komplexität reduziert. Ebenso wichtig ist ein klar benannter Single Point of Contact, der erreichbar ist und Kommunikation bündelt. Dadurch entstehen weniger Informationslücken und Betroffene müssen nicht zwischen mehreren Stellen pendeln.

Viertens zeigt sich eine klare Sequenzlogik im Outplacement. Stabilisierung kommt vor Aktivierung. Erst wenn Ressourcen gestützt und Selbstwirksamkeit wieder aufgebaut sind, wird Bewerbungs- und Marktaktivierung wirklich anschlussfähig. Programme, die zu früh in reine Bewerbungslogik springen, riskieren Überforderung, Widerstand oder Rückzug.

Fünftens sollte Vertraulichkeit im Dreiecksverhältnis nicht nur formal, sondern praktisch eindeutig geregelt sein. Transparente Regeln zu Datenschutz, Kommunikationswegen und Reportinggrenzen stärken Vertrauen und erhöhen die Nutzungsbereitschaft. Gleichzeitig bleibt Steuerung für das Unternehmen möglich, wenn Reporting auf aggregierter Ebene definiert wird.

Sechstens spricht das Material gegen eine starre „One size fits all“-Lösung. Sinnvoll ist ein modularer Aufbau. Standards sollten die Schnittstellen absichern, etwa Kommunikation, Prozessschritte und Zugänge. Die Unterstützung selbst sollte dagegen segmentiert und passungsorientiert gestaltet werden, damit Intensität, Tempo und Schwerpunkt zur jeweiligen Ausgangslage passen.

Siebtens werden symbolische Offboarding-Signale als überraschend wirkmächtig sichtbar. Praktiken rund um IT-Zugänge, Übergaben und Abschied werden als „Beweise“ dafür gelesen, ob der Prozess respektvoll oder entwürdigend ist. Sie beeinflussen Würdeerleben und Weitererzählungen oft stärker, als es Unternehmen erwarten.

Auf dieser Grundlage entwickelt Kapitel 5 ein phasenbasiertes Outplacement-Konzept, das Prozessarchitektur, Rollenlogik und konkrete Bausteine so zusammenführt, dass Betroffene in einer belastenden Übergangsphase spürbar entlastet werden und zugleich die Arbeitgeberwahrnehmung im Innen und Außen stabil bleibt.

5 Entwicklung eines wirtschaftspsychologisch fundierten Outplacement-Konzepts

Kapitel 5 nimmt die Theorie aus Kapitel 2 und 3 und verbindet sie mit dem, was in den Interviews tatsächlich als wirksam oder problematisch beschrieben wurde. Daraus entsteht ein Outplacement-Konzept, das nicht bei einzelnen Beratungselementen stehen bleibt, sondern den gesamten Trennungsprozess mitdenkt. Outplacement wird damit nicht als „Zusatzleistung“ verstanden, die nach der Kündigung irgendwo angehängt wird, sondern als Teil einer Trennungsarchitektur, die vom ersten Gespräch bis zum Abschluss stimmig sein muss. Genau diese Stimmigkeit ist entscheidend, da Mitarbeitende ihre Erfahrung nicht in einzelnen Bausteinen bewerten, sondern als Gesamteindruck.

Die Befunde legen nahe, dass Wirksamkeit selten an Tools hängt, sondern an der Reihenfolge und an der Passung im Prozess. Viele Aussagen deuten darauf hin, dass Menschen nach der Mitteilung zunächst Orientierung und Stabilität brauchen, bevor sie in eine aktive Suchphase kommen. Wenn diese Basis fehlt, wirkt ein schneller Sprung in Bewerbungstaktik oft wie Druck oder wie ein „Jetzt funktioniere bitte“, statt wie Unterstützung. Das Konzept setzt deshalb bewusst auf eine sequenzielle Logik, in der Stabilisierung und Orientierung den Boden bereiten, damit Aktivierung später nicht nur startet, sondern auch durchgehalten werden kann.

Gleichzeitig zeigen die Interviews auch eine klare Grenze: Outplacement kann den Eindruck eines schlechten Trennungsprozesses nicht einfach reparieren. Wenn die Mitteilung entwürdigend erlebt wird oder die Kommunikation widersprüchlich ist, sinken Vertrauen und Nutzungsbereitschaft. In solchen Fällen wird Outplacement eher als Alibi gelesen und verliert an Wirkung. Deshalb wird das Konzept in diesem Kapitel so angelegt, dass Outplacement nur dann seine Stärke entfalten kann, wenn die Organisation grundlegende Standards im Prozess absichert, vor allem Würde, Transparenz und Konsistenz.

Für die Ausgestaltung werden zwei Zielrichtungen zusammengeführt. Auf individueller Ebene soll Outplacement Belastung abfedern, Selbstwirksamkeit stabilisieren und die nächsten Schritte so strukturieren, dass Betroffene wieder ein Gefühl von Handlungsfähigkeit entwickeln. Auf organisationaler Ebene soll es deeskalierend wirken, Fairnesswahrnehmungen stützen und negative Weitererzählungen weniger wahrscheinlich machen. Damit greift das Konzept die doppelte Wirkung auf, die im Material sichtbar wurde: Trennungen betreffen nicht nur die ausscheidenden Personen, sondern werden auch von Verbleibenden beobachtet und über externe Kanäle weitererzählt.

Als Leitplanken dienen die sieben Gestaltungsanforderungen aus dem Zwischenfazit. Der Fokus liegt auf den kritischen Kontaktpunkten, auf Konsistenz als Fairnessmechanismus, auf Orientierung durch Roadmap und Single Point of Contact, auf der Sequenzlogik Stabilisierung vor Aktivierung, auf einer klaren Governance im Dreiecksverhältnis, auf einer modularen Angebotslogik statt One size fits all und auf der bewussten Gestaltung symbolischer Offboarding-Signale. Innerhalb dieser Leitplanken werden dann die konkreten Prozessphasen, Rollen und Bausteine entwickelt, sodass Outplacement nicht nur gut gemeint ist, sondern im Alltag tragfähig umgesetzt werden kann.

Abbildung 9: Prozesslandkarte Outplacement als Teil der Trennungsarchitektur

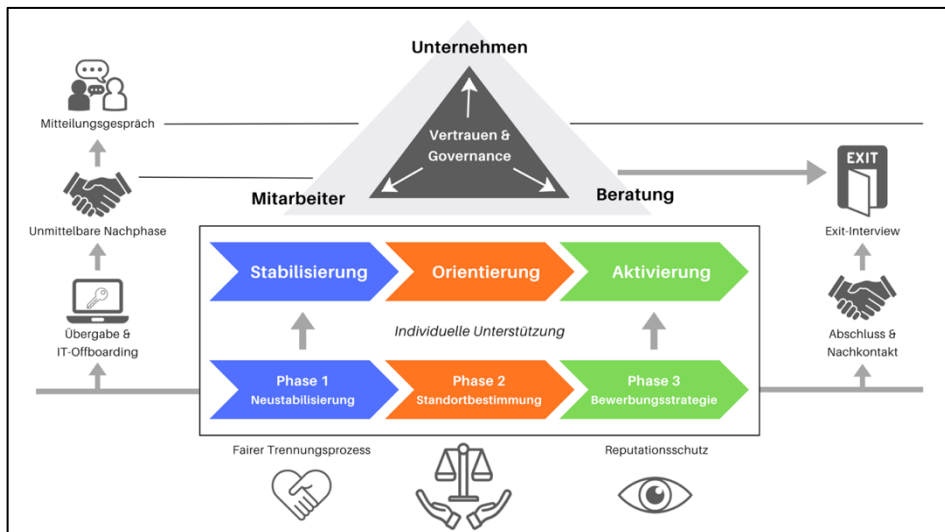


Abbildung 9 macht deutlich, dass Outplacement in diesem Konzept nicht als separates Beratungsangebot neben dem Offboarding läuft, sondern bewusst in den Trennungsprozess eingebettet ist. Konkret ist die Beratung an fünf Stellen eng mit dem organisationalen Offboarding verzahnt: beim Mitteilungsgespräch, in der unmittelbaren Nachphase, bei Übergabe und IT-Offboarding, im Exit Interview sowie beim Abschluss mit einer möglichen Nachkontaktphase. Im Zentrum steht die Beratungssequenz, die in klar aufeinander bezogene Phasen gegliedert ist. Damit diese Sequenz im Dreiecksverhältnis zwischen Unternehmen, Beratung und betroffener Person verlässlich funktioniert, wird sie durch Governance-Regeln abgesichert, insbesondere in Bezug auf Rollen, Vertraulichkeit und Reporting.

5.1 Ableitung von Handlungsempfehlungen und Beratungsablauf

5.1.1 Grundannahmen und Zielsystem

Der Beratungsablauf basiert auf der Annahme, dass ein unfreiwilliger Arbeitsplatzverlust eine Übergangssituation ist, die viele Betroffene zunächst emotional stark bindet. In dieser Phase sinkt häufig die Fähigkeit, Informationen in Ruhe aufzunehmen und sinnvoll zu sortieren. Gleichzeitig entsteht von außen und innen der Druck, schnell „funktionieren“ zu müssen. Genau daraus ergibt sich ein sehr konkreter Bedarf: Betroffene benötigen Orientierung, ein Mindestmaß an Kontrolle und eine stabile Beziehungsebene, die Sicherheit gibt. In den Interviews wird dieses Muster mehrfach beschrieben, etwa in Form der Aussage, dass in den ersten Tagen vieles nicht verarbeitet werden kann und dass kleine, klare Schritte entlasten. Das Konzept übersetzt diese Annahme in ein Vorgehen, das früh ansetzt. Es sieht einen zeitnahen Erstkontakt vor, arbeitet mit einer schriftlichen Roadmap und setzt zu Beginn auf kurze, verlässliche Strukturimpulse. Arbeitsmarktbezogene Aktivierung tritt erst dann stärker in den Vordergrund, wenn die Grundlage dafür vorhanden ist.

Wirksamkeit wird im Konzept nicht eindimensional über eine schnelle Vermittlung verstanden. Stattdessen wird ein Zielsystem genutzt, das Ergebnis, Prozess und Erleben zusammendenkt. Ergebnisziele betreffen beispielsweise ein tragfähiges Zielbild und eine realistische berufliche Anschlussfähigkeit. Prozessziele beziehen sich auf saubere Schnittstellen, klare Rollen und eine Governance, die das Dreiecksverhältnis stabil hält. Erlebnisziele knüpfen an das an, was in den Befunden immer wieder als ausschlaggebend erscheint, nämlich Würde, Fairness und das Gefühl, tatsächlich unterstützt zu werden. Gerade diese Dreiteilung passt zu der im Material sichtbaren Differenz zwischen Outplacement als bloßem Toolset und Outplacement als Übergangslogik, die Orientierung schafft und Handlungsfähigkeit wieder aufbaut.

5.1.2 Phasenmodell des Outplacement-Prozesses

Das Konzept unterscheidet sechs Phasen. Diese Phasen sind als Orientierungsrahmen gedacht und nicht als starres Stufenmodell. In der Praxis werden sie je nach Belastungslage, Marktnähe und Kontext angepasst. Entscheidend ist, dass jede Phase eine klare psychologische Funktion hat und am Ende konkrete Ergebnisse stehen, die den Übergang strukturieren.

Phase 1: Organisationsseitige Vorbereitung und saubere Übergabe

Diese Phase beginnt noch vor der Beratung, wirkt aber stark auf alles, was danach kommt. Sie umfasst die Vorbereitung des Mitteilungsgesprächs, die Abstimmung einer konsistenten Begründungslogik und die organisatorische Übergabe in das Outplacement. Die Befunde zeigen, wie schnell Widersprüche den Eindruck von Willkür erzeugen können und wie stark Konsistenz als Fairnesssignal gelesen wird. Gleichzeitig wird deutlich, dass definierte Schnittstellen wichtig sind, ohne die Vertraulichkeit der Beratung zu gefährden.

Handlungsempfehlungen in Phase 1 sind:

- Klärung der Rollen von HR, Führung und Outplacement-Beratung inklusive Zuständigkeiten für Kommunikation, Dokumente und Prozesssteuerung.
- Definition der Reporting-Logik. Das Unternehmen erhält Programmsteuerungsinformationen und Rahmenbedingungen, jedoch keine inhaltlichen Details aus Coachings.
- Festlegung transparenter Kriterien für Angebotsumfänge, um ungünstige Vergleiche und Gerechtigkeitskonflikte zu reduzieren.
- Benennung eines Single Point of Contact, der kurzfristig erreichbar ist und Informationslücken reduziert.

Phase 2: Akutphase, Stabilisierung und Orientierung

Die Akutphase umfasst typischerweise die ersten Tage bis wenige Wochen nach der Mitteilung. Die Befunde sprechen dafür, in dieser Zeit nicht vorschnell mit Bewerbungstaktik zu beginnen. Ein zu früher Fokus auf Aktivität kann überfordern, während Vertrauensaufbau und Stabilisierung den Boden bereiten. Outplacement setzt deshalb in Phase 2 bewusst zuerst auf Beziehung, Entlastung und Orientierung.

Zentrale Bausteine:

- Erstkontakt zeitnah nach der Mitteilung mit Fokus auf Belastung, Sicherheitsgefühl und Entlastung.
- Klärung der nächsten Schritte über eine schriftliche Roadmap mit Zeitlinie, Terminen und Zuständigkeiten.
- Psychoedukation und Normalisierung typischer Stress- und Übergangsreaktionen, um Selbstabwertung zu reduzieren.
- Ressourcenaktivierung, insbesondere Selbstwirksamkeit über erreichbare Mikroziele.

- Transparente Klärung der Vertraulichkeit im Dreiecksverhältnis, da Unklarheit die Beratung oberflächlich machen kann.

Outputs der Phase 2 sind eine individuelle Roadmap, eine erste Stabilitäts- und Ressourcendiagnose sowie ein vereinbartes Beratungsformat inklusive Kontaktfrequenz.

Phase 3: Standortbestimmung und Profilbildung

In Phase 3 wird die berufliche Identität stabilisiert und in ein marktfähiges Profil übersetzt. Nach einer Trennung ist das Selbstbild häufig irritiert. Genau deshalb erfüllt diese Phase eine Brückenfunktion: Sie schafft Ordnung, gibt dem eigenen Können wieder Kontur und macht Aktivierung später weniger zu einem „Funktionieren müssen“, sondern zu einem nachvollziehbaren nächsten Schritt.

Bausteine:

- Kompetenz- und Ressourcenbilanz auf Basis biografischer Erfolgsbeispiele.
- Werte und Motivklärung zur Entwicklung eines passungsorientierten Zielbilds.
- Klärung eines Trennungsnarrativs, das sachlich und souverän wirkt und nicht in Abwertung kippt.
- Abgleich mit Arbeitsmarktparametern, um unrealistische Erwartungen früh zu korrigieren, ohne Selbstwirksamkeit zu unterminieren.

Outputs sind ein Kompetenzprofil, eine erste Zielrollenhypothese und ein konsistentes Narrativ zur beruflichen Neuorientierung.

Phase 4: Zielbild, Strategie und Positionierung

Phase 4 übersetzt das Profil in eine konkrete Suchlogik. Der Fokus liegt darauf, Struktur herzustellen und damit die Kontrollwahrnehmung zu erhöhen. Das Material zeigt, dass ungelenkte Aktivität häufig zusätzlichen Druck erzeugt, während ein klarer Plan eher entlastet. Deshalb arbeitet das Konzept hier bewusst mit Priorisierung, Wiederholbarkeit und Routine.

Bausteine:

- Festlegung von Zielrollen, Suchkorridor und Prioritäten.
- Positionierung über Kernbotschaften, die sich konsistent in Unterlagen, digitalen Profilen und Gesprächen wiederfinden.
- Entwicklung einer Netzwerkstrategie als Routine, nicht als Einzelaktion.

- Suchplan mit Wochenrhythmus, der realistisch ist und zugleich Verbindlichkeit erzeugt.

Outputs sind Suchstrategie, Positionierungsstatement und ein strukturierter Suchplan.

Phase 5: Umsetzung im Arbeitsmarkt und Rückschlagmanagement

Phase 5 umfasst Bewerbung, Netzwerkgespräche, Interviewprozesse und Verhandlungen. Psychologisch ist hier vor allem der Umgang mit Rückschlägen entscheidend, weil Absagen in Trennungssituationen häufig als erneute Bewertung der eigenen Person erlebt werden. Deshalb ist Rückschlagmanagement im Konzept kein optionaler Zusatz, sondern ein fester Bestandteil, der das Suchverhalten stabil hält.

Bausteine:

- Unterlagen und Profilloptimierung gemäß Positionierung.
- Interviewtraining inklusive Umgang mit kritischen Fragen zur Trennung.
- Regelmäßige kurze Check-ins zur Stabilisierung von Routine und Motivation.
- Rückschlagkompetenz durch Reframing, Emotionsregulation, Umgang mit Grübeln sowie Strukturwahrung.
- Entscheidungsunterstützung bei Angeboten, um nicht nur schnelle, sondern passende Anschlüsse zu fördern.

Outputs sind qualitativ geprüfte Bewerbungsunterlagen, Interviewroutine, stabiler Suchrhythmus und eine Entscheidungsgrundlage.

Phase 6: Abschluss, Übergang und Nachkontakt

In der Abschlussphase wird der Übergang aktiv gestaltet. Es geht um einen würdigen Abschluss im bisherigen Unternehmen und gleichzeitig um eine stabile Integration in die neue Rolle. Zusätzlich wird der Blick auf die Nachkontaktphase gerichtet, weil Deutungen und Erzählungen häufig nicht am Austrittsdatum enden. Gerade nach dem Austritt können Bewertungen und Narrative entstehen, die reputationsrelevant sind. Ein bewusst gestalteter Abschluss kann hier präventiv wirken, ohne den Prozess künstlich zu beschönigen.

Bausteine:

- Reflexion des Übergangs, Sicherung von Lernerfahrungen.
- Unterstützung beim Start im neuen Unternehmen, sofern vereinbart.

- Vorbereitung von Exit Interview und Abschied, damit diese nicht als Abrechnung oder Entwertung erlebt werden.
- Optionaler Alumni-Kontakt als Beziehungssignal und als präventiver Reputationshebel.

Tabelle 4: Phasenmodell Outplacement mit Zielen, Wirkannahmen und Outputs

Phase	Primäres Ziel	Psychologische Wirkannahme	Typische Bausteine	Konkrete Outputs
1 Vorbereitung	Prozesskonsistenz und saubere Übergabe	Konsistenz reduziert Willkürverdacht, klare Schnittstellen erhöhen Vertrauen	Rollenklärung, Kernbotschaft, Governance, Segmentierungskriterien	Governance-Dokument, Kommunikations-Kit, SPOC benannt
2 Akutphase	Stabilisierung und Orientierung	Reduzierte Verarbeitungsfähigkeit, Bedarf an Kontrolle	Erstkontakt, Roadmap, Ressourcenaktivierung, Vertraulichkeit klären	Roadmap, Stabilitätscheck, Beratungsvereinbarung
3 Profil	Identitätsbrücke und Profilklarheit	Profil ordnet Selbstbild und schützt Selbstwirksamkeit	Kompetenzbilanz, Wertklärung, Narrativarbeit	Kompetenzprofil, Zielrollenhypothese
4 Strategie	Strukturierte Aktivierung	Kontrollgewinn reduziert Stress, Routine stabilisiert	Positionierung, Suchkorridor, Netzwerkstrategie	Suchplan, Positionierungsstatement
5 Umsetzung	Erfolgreiches Marktverhalten	Rückschläge gefährden Motivation, Coping ist zentral	CV, Interviews, Check-ins, Rückfallmanagement	Interviewroutine, Entscheidungsgrundlage
6 Abschluss	Stabiler Übergang und Abschluss	Würdiger Abschluss beeinflusst Narrative	Exit-Vorbereitung, Nachbegleitung, Alumni Option	Abschlussreflexion, Follow up-Termin

Tabelle 4 bringt die Prinzipien auf den Punkt, die in den Interviews immer wieder als „tragend“ beschrieben wurden. Gemeint sind vor allem drei Dinge: Erstens,

dass Menschen nach der Trennung oft erst wieder stabil werden müssen, bevor Aktivierung wirklich greifen kann. Zweitens, dass eine Roadmap und ein klarer SPOC vielen Betroffenen überhaupt erst das Gefühl geben, wieder einen nächsten Schritt sehen zu können. Und drittens, dass im Dreiecksverhältnis Vertrauen nur dann entsteht, wenn Rollen, Vertraulichkeit und Reporting nicht schwammig bleiben, sondern eindeutig geregelt sind.

5.1.3 Segmentierung und modulare Angebotslogik

Ein Punkt, der sich durch das Material zieht, ist dieses Spannungsfeld zwischen „wir brauchen Standards“ und „bitte nicht wie ein Standardfall behandelt werden“. Aus HR-Sicht sind Standards wichtig, weil sie Fairness, Vergleichbarkeit und Skalierbarkeit sichern, gerade wenn viele Trennungen parallel laufen. Aus Betroffenen-sicht können Standardpakete aber schnell wie Abfertigung wirken, vor allem dann, wenn die eigene Situation nicht in ein Schema passt oder wenn man emotional noch gar nicht so weit ist, sofort in den Bewerbungsmodus zu schalten.

Die Interviews legen deshalb keine starre Lösung nahe, sondern eine modulare Logik. Die Idee ist: Standards dort, wo sie wirklich nötig sind, nämlich an den Schnittstellen. Also bei Rollen, Zuständigkeiten, Timing, Kommunikation und den „Basics“, die für alle verlässlich funktionieren müssen. Und gleichzeitig genügend Flexibilität innerhalb der Beratung, damit Intensität, Tempo und Schwerpunkt zur jeweiligen Ausgangslage passen.

Für die Segmentierung werden zwei Dimensionen genutzt. Erstens die Arbeitsmarktnähe. Dahinter steckt im Grunde die Frage, wie gut ein Profil im Zielmarkt andockt, wie hoch die Nachfrage im angestrebten Bereich ist und wie klar die Passung zwischen Erfahrung und Zielrollen wirkt. Zweitens die psychosoziale Stabilität. Hier geht es um die Belastungslage und darum, wie viel Ressourcen gerade verfügbar sind, etwa Stabilität im Alltag, Unterstützung im Umfeld oder die Fähigkeit, sich überhaupt schon wieder zu strukturieren.

In der Praxis entsteht daraus eine Art Matrix, die als Orientierung dient. Tabelle 5 zeigt diese Segmentierungsmatrix und verbindet unterschiedliche Grade von Arbeitsmarktnähe und psychosozialer Stabilität mit passenden Intensitätsstufen des Outplacements. Sie hilft zu entscheiden, wie tief einzelne Module gehen, wie eng die Begleitung getaktet wird und ob zunächst stärker Stabilisierung und Orientierung im Vordergrund stehen müssen, bevor man konsequent in Aktivierung

und Suchroutine geht. So bleibt der Prozess auf der einen Seite fair und nachvollziehbar, und auf der anderen Seite so individuell, dass er nicht als „Schablone“ erlebt wird.

Tabelle 5: Segmentierungsmatrix zur Auswahl von Outplacement Intensität

	Hohe Arbeitsmarktnähe	Mittlere Arbeitsmarktnähe	Niedrige Arbeitsmarktnähe
Hohe Stabilität	Fokus auf Strategie und Umsetzung, geringe Stabilisierung, eher kurze Taktung	Profil plus Strategie, moderate Begleitung, gezielte Qualifikationsimpulse	Profilaufbau plus Übergangsplanung, stärkere Strukturierung
Mittlere Stabilität	Stabilisierung kurz, dann Umsetzung, engere Check-ins	Stabilisierung plus Profil, anschließend Strategie, mittlere Taktung	Stabilisierung plus Profil, intensivere Begleitung, ggf. externe Zusatzangebote
Niedrige Stabilität	Stabilisierung deutlich priorisieren, Aktivierung erfolgt schrittweise	Stabilisierung als Kern, Aktivierung erst nach Ressourcenaufbau	Stabilisierung, Krisenmanagement Schnittstelle, realistische Übergangsszenarien

Die Matrix macht die beiden Prinzipien, die im Material immer wieder auftauchen, praktisch nutzbar: möglichst früh segmentieren und zuerst stabilisieren, bevor Aktivierung wirklich eingefordert wird. Sie ist damit weniger ein „Diagnoseinstrument“ als eine Orientierungshilfe, mit der sich entscheiden lässt, wie eng die Begleitung sein sollte, welche Module zuerst Sinn ergeben und wann der richtige Zeitpunkt für intensivere Marktaktivität ist.

Wichtig ist dabei, Segmentierung nicht als Schublade zu verwenden. Es geht nicht darum, Menschen fest einzusortieren, sondern darum, ein Angebot passend zu machen. Deshalb ist es sinnvoll, die Einordnung nach zwei bis vier Wochen noch einmal zu prüfen. Gerade Belastungslagen sind beweglich. Nach der Akutphase kann es spürbar leichter werden, manchmal zeigt sich Belastung aber auch erst zeitverzögert. Eine kurze Nachsteuerung verhindert, dass eine erste Einschätzung zu lange „mitläuft“, obwohl sie sich längst verändert hat.

5.1.4 Rollen, Verantwortlichkeiten und Governance im Dreiecksverhältnis

In der Praxis entscheidet sich Outplacement oft an einer Stelle, die man leicht unterschätzt: an der Dreiecksbeziehung zwischen Unternehmen, Beratung und betroffener Person. Das Unternehmen bezahlt, die Beratung soll vertrauensvoll arbeiten, und die betroffene Person fragt sich anfangs ganz automatisch, ob wirklich alles vertraulich ist. Die Interviews zeigen hier sehr deutlich: Wenn diese Fragen nicht sauber geklärt sind, bleibt Beratung schnell oberflächlich. Dann werden kritische Themen eher umschifft, weil Unsicherheit mitschwingt. Wenn Rollen, Vertraulichkeit und Reportinggrenzen dagegen klar sind, entsteht eher Vertrauen und damit überhaupt erst die Voraussetzung, dass Beratung in die Tiefe gehen kann.

Eine praxistaugliche Governance umfasst daher:

- Schriftlich dokumentierte Vertraulichkeitsregeln, die im Erstkontakt erklärt und praktisch gelebt werden.
- Reporting auf Programmebene, nicht auf Personenebene, außer wenn Betroffene explizit zustimmen.
- Klar definierte Eskalationswege, wenn akute Krisen oder ethische Konflikte auftreten.
- Transparente Beschreibung, welche Daten erhoben werden, wozu sie dienen und wie lange sie gespeichert werden.

Tabelle 6 fasst die daraus abgeleitete Governance und Reporting Logik zusammen und verdeutlicht, welche Informationen an die jeweiligen Beteiligten weitergegeben werden können, in welchem Aggregationsgrad dies erfolgt und welchem Zweck die jeweilige Rückmeldung dient.

Tabelle 6: Governance und Reporting-Logik im Outplacement

Informationsart	Empfänger	Inhalt	Aggregationsgrad	Frequenz	Zweck
Prozessstatus	HR-Auftraggeber	Anzahl gestarteter Prozesse, Teilnahmequote	hoch	monatlich	Programmsteuerung
Qualitätsfeedback	HR-Auftraggeber	anonymisierte Kurzuratings,	hoch	quartalsweise	Qualitätssicherung

		Themencluster			
Individueller Fortschritt	Betroffene Person	Roadmap-Fortschritt, nächste Schritte	individuell	laufend	Orientierung und Selbstwirksamkeit
Coaching-inhalte	nur betroffene Person	persönliche Themen, Verarbeitung, Entscheidungen	vertraulich	laufend	Beratungswirksamkeit
Risikoindikatoren	HR-Auftraggeber	ausschließlich anonymisierte Muster, keine Einzelfälle	hoch	bei Bedarf	Prävention, Prozessverbesserung

Diese Logik greift die zentrale Forderung aus dem Material auf, dass Schnittstellen klar geregelt sein müssen und Vertraulichkeit nicht „nebenbei“ entsteht, sondern aktiv geschützt werden muss. Genau das schafft die Grundlage dafür, dass Outplacement als Unterstützung ernst genommen wird und nicht durch Unsicherheit im Dreiecksverhältnis an Wirkung verliert.

5.1.5 Kritische Kontaktpunkte als obligatorische Prozessstandards

Die empirischen Ergebnisse zeigen sehr deutlich, dass einige Kontaktpunkte im Trennungsprozess eine überproportionale Wirkung entfalten. Sie werden von Betroffenen als „Moments that matter“ erlebt und sind dadurch reputationsprägend. Besonders hervorgehoben werden das Mitteilungsgespräch und die ersten Tage danach. Gleichzeitig werden auch IT-Offboarding, Übergabe und Abschiedspraktiken als stark wirksame Signale beschrieben. Abrupte Sperren oder überrumpelnde Übergaben werden dabei nicht als neutrale Administration gelesen, sondern als Entmenschlichung. Solche Details bleiben häufig länger im Gedächtnis als formale Leistungen oder gut gemeinte Programmelemente.

Aus diesen Befunden lassen sich fünf Prozessstandards ableiten, die unabhängig davon gelten sollten, welches Outplacement Modul im Einzelfall eingesetzt wird:

- Mitteilungsgespräch als würdiges Setting mit Zeit, klarer Begründung und Raum für Reaktion.
- Proaktive Orientierung innerhalb von 72 Stunden, inklusive Roadmap und Kontaktperson.
- Keine abrupten symbolischen Demütigungen durch Prozesshandeln, etwa unangekündigte Zugangssperren.
- Exit-Interview als fairer Dialog mit Transparenz zur Nutzung des Feedbacks.
- Abschlusskommunikation und Abschied nach Präferenz der betroffenen Person, um Würde und Anerkennung sichtbar zu machen.

5.1.6 Messkonzept zur Wirksamkeit und Prozessqualität

Damit Outplacement nicht nur als Kostenposition betrachtet wird, sondern als gestaltbarer Wirkhebel, braucht es ein Messkonzept, das mehr abbildet als reine Vermittlungszahlen. Die Reduktion auf Vermittlungsquote greift zu kurz, weil sie weder Prozessqualität noch Belastungsreduktion noch reputationsbezogene Effekte sichtbar macht. Sinnvoll ist deshalb eine mehrdimensionale Evaluation, die drei Perspektiven zusammenführt: Ergebnisindikatoren, Prozessindikatoren und Erlebnisindikatoren.

Tabelle 7 konkretisiert dieses Messkonzept anhand ausgewählter Indikatoren und zeigt, zu welchen Zeitpunkten diese erhoben werden können und welchen Nutzen sie für die Bewertung der Wirksamkeit und Prozessqualität des Outplacements haben.

Tabelle 7: Indikatoren-Set zur Evaluation von Outplacement und Trennungsarchitektur

Dimension	Beispielindikatoren	Erhebungszeitpunkt	Nutzen
Ergebnis	Zeit bis Anschluss, Passungseinschätzung, Stabilität nach Start	Abschluss und Nachkontakt	Wirksamkeit im Kernziel

Prozess	Zeit bis Erstkontakt, Nutzung Roadmap, Segmentierungsreview	Phase 2 bis 5	Prozesssteuerung
Erlebnis	Fairnesswahrnehmung, Würdeerleben, Vertrauen in Vertraulichkeit	Phase 2, 5, 6	Qualität und Akzeptanz
Arbeitgeberwirkung	qualitative Narrative, Hinweise auf externe Posts, Beobachtung durch Verbleibende	laufend und Nachkontakt	Reputationsrisiko und Kultur

Diese Struktur ist anschlussfähig an die im Ergebnisteil beschriebene Arbeitgeberwirkung über interne Beobachtung und externe Weitererzählung.

5.2 Integration psychologischer Prinzipien in ein Outplacement-Programm

5.2.1 Stabilisierung vor Aktivierung als zentrale Wirklogik

In den Interviews taucht ein Gedanke immer wieder auf: Bevor Menschen nach einer Kündigung wieder handlungsfähig werden, brauchen sie zunächst Stabilität. Viele Betroffene sind in den ersten Tagen innerlich noch im Ereignis gefangen. Genau deshalb wird Outplacement als wenig hilfreich erlebt, wenn es sehr früh platziert wird und wie ein reines Bewerbungsprogramm wirkt. In solchen Fällen berichten Interviewpersonen von Überforderung, innerem Widerstand oder Rückzug. Es fehlt nicht an „Wollen“, sondern an Bodenhaftung.

Das Konzept setzt deshalb auf eine feste Reihenfolge. Zuerst werden Orientierung und Selbstwirksamkeit aufgebaut, erst danach folgt die Aktivierung. Psychologisch lässt sich das gut erklären: Wenn das Gefühl der Kontrolle zurückkehrt, Ressourcen wieder erreichbar werden und die Situation nicht mehr nur als Bedrohung wahrgenommen wird, entsteht Raum für zielgerichtetes Handeln. Aus diesem Grund werden Roadmap, SPOC und kurze, verlässliche Kontaktpunkte nicht als Verwaltungselemente behandelt, sondern als wirksame Interventionen. Sie machen den nächsten Schritt sichtbar, reduzieren Unsicherheit und nehmen Druck aus der Situation. Parallel dazu schafft die Beratung einen Rahmen, in dem das Ereignis eingeordnet werden kann, damit Aktivität nicht aus Aktionismus entsteht, sondern aus einer wiedergewonnenen inneren Stabilität.

5.2.2 Fairness, Würde und Interaktionsqualität als Akzeptanzbedingung

Die Daten zeigen ebenfalls, dass Betroffene Trennungen nicht primär über Zahlen oder Leistungen bewerten, sondern über den Umgang. Ob jemand als Mensch wahrgenommen wird, ob Zeit gegeben wird und ob Gespräche respektvoll geführt werden, prägt die Erinnerung häufig stärker als formale Pakete. Interaktionsqualität wird damit zu einem Kernfaktor. Wenn sie fehlt, hilft Outplacement später nur begrenzt, weil die Deutung bereits negativ verankert ist.

Das Konzept reagiert darauf mit klaren Standards für das Mitteilungsgespräch und mit einer Kommunikation des Outplacement Angebots, die nicht nach Tauschlogik klingt. Das Angebot soll nicht wie eine nachgeschobene Beruhigung wirken, sondern als ernst gemeinte Unterstützung. Gleichzeitig wird die Beratungsbeziehung bewusst auf Vertrauen aufgebaut, und Vertraulichkeit wird von Beginn an klar adressiert, nicht nur formal, sondern nachvollziehbar im Ablauf.

Hinzu kommt ein weiterer Punkt, der im Material sehr deutlich wird: Konsistenz. Wenn Aussagen, Unterlagen und Verhalten nicht zusammenpassen, wird das schnell als Fairnessbruch gelesen. Deshalb braucht es in der Umsetzung eine abgestimmte Kernbotschaft, also eine „Single Story“, und klare Freigabewege. Ziel ist nicht, Gespräche zu standardisieren, sondern Widersprüche zu vermeiden, die Vertrauen unnötig zerstören.

5.2.3 Coping und Rückschlagkompetenz als Bestandteil der Umsetzung

Outplacement wird häufig mit Lebenslauf, Anschreiben und Interviewtraining verbunden. Das Material zeigt jedoch, dass der kritische Unterschied oft an einer anderen Stelle liegt: bei der Begleitung von Rückschlägen. Absagen können in dieser Situation besonders stark treffen, weil sie schnell als erneute Abwertung erlebt werden. Wenn darauf niemand vorbereitet ist, steigt die Wahrscheinlichkeit, dass die Motivation abbricht oder das Suchverhalten unregelmäßig wird.

Deshalb verankert das Konzept Rückschlagmanagement als festen Bestandteil der Umsetzungsphase. Dazu gehören Reframing, Umgang mit Grübeln, Emotionsregulation und vor allem die Stabilisierung von Routinen. Kurze Check-ins dienen hier nicht der Kontrolle, sondern der Aufrechterhaltung von Handlungsfähigkeit. Ziel ist, dass Betroffene Rückschläge einordnen können, ohne in Selbstzweifel oder Rückzug zu kippen, und gleichzeitig eine realistische Suchstruktur behalten.

5.2.4 Psychologischer Vertrag und Signalfunktion nach innen und außen

Trennungen verändern Organisationen nicht nur operativ, sondern kulturell. Sie zeigen in kurzer Zeit, welche Werte tatsächlich gelten. Gleichzeitig prägen sie die Arbeitgeberwahrnehmung, weil Erfahrungen beobachtet und weitererzählt werden, intern wie extern. Outplacement wird in diesem Zusammenhang zu einem sichtbaren Zeichen. Es macht erkennbar, ob ein Unternehmen den Austritt als bloßen Verwaltungsakt behandelt oder als Übergang, der menschlich relevant ist.

Für Verbleibende ist diese Beobachtung nicht nebensächlich. Viele ziehen daraus Rückschlüsse auf die eigene Sicherheit und darauf, wie verlässlich organisationale Versprechen sind. Genau deshalb wirkt Outplacement reputationsstabilisierend nur dann, wenn es glaubwürdig zur gelebten Wertebasis passt. Wird es als Feigenblatt verstanden, verstärkt es Zynismus und Misstrauen. Das Konzept begegnet diesem Risiko, indem Outplacement konsequent an Prozessstandards geknüpft wird, die Würde und Konsistenz absichern, und indem Governance transparent gestaltet wird, statt sie im Hintergrund zu verstecken.

5.3 Gestaltung eines praxisnahen Konzepts

5.3.1 Konkrete Artefakte für die Umsetzung

Damit das Konzept im Unternehmensalltag tatsächlich umgesetzt werden kann, werden zentrale Artefakte definiert. Der Gedanke dahinter ist pragmatisch: Standards sollen dort greifen, wo sie Orientierung, Fairness und Verlässlichkeit sichern. Der Beratungsraum selbst bleibt flexibel, weil individuelle Verarbeitung sonst zu schnell in ein Schema gepresst würde.

Erstens: Governance-Dokument Outplacement

Dieses Dokument legt fest, wer welche Rolle hat, wie Vertraulichkeit geregelt ist, wie Reporting funktioniert, welche Eskalationswege es gibt und wie Daten gehandhabt werden.

Zweitens: Roadmap Template für Betroffene

Ein kompaktes Orientierungsdokument mit nächsten Schritten, Terminen, Zuständigkeiten und optionalen Modulen, ergänzt um eine kurze Erklärung der Prozesslogik. Roadmap und SPOC werden im Material wiederholt als entlastend beschrieben.

Drittens: Kommunikations-Kit für Führung und HR

Ein Set aus Kernbotschaft, häufigen Fragen, Formulierungsbeispielen und Hinweisen zur Vermeidung widersprüchlicher Aussagen. Zusätzlich enthält es Mindeststandards für das Mitteilungsgespräch.

Viertens: Modulbaukasten Outplacement

Ein übersichtlicher Baukasten, der die Module Stabilisierung, Profil, Strategie, Umsetzung, Rückschlagmanagement und Übergang beschreibt, jeweils mit Ziel, Methoden und erwarteten Outputs. Das entspricht der im Material sichtbaren Lösung „modular statt Standardpaket“.

Fünftens: Checkliste Offboarding-Touchpoints

Eine kurze Checkliste, die symbolische Signale im Offboarding adressiert, etwa IT-Offboarding, Badge, Laptop, Teamkommunikation, Übergabe und Abschied. Diese Details werden im Material als besonders erinnerungsstark und reputationsrelevant beschrieben.

5.3.2 Ausgestaltung der Artefakte als direkt nutzbare Vorlagen

Damit diese Artefakte nicht auf Empfehlungsebene bleiben, werden sie als Vorlagen konkretisiert. Die Formulierungen sind so gewählt, dass sie als Grundlage für interne Standards dienen können. Gleichzeitig wird darauf geachtet, die Beratung nicht zu „verschulen“. Ziel ist eine verlässliche Mindestqualität an Orientierung und Konsistenz, bei ausreichend Raum für die individuelle Situation und das Tempo.

Erstens: Governance-Dokument Outplacement: empfohlene Struktur

Das Governance-Dokument ist ein kurzes Steuerungsdokument, das intern verbindlich ist und die Zusammenarbeit zwischen Organisation, Dienstleister und betroffener Person absichert. Es sollte folgende Inhalte enthalten:

Zweck und Geltungsbereich: Für welche Trennungssituationen gilt Outplacement, ab welcher Personengruppe, mit welchen Mindestleistungen.

Rollen und Verantwortlichkeiten: Wer initiiert, wer entscheidet, wer kommuniziert, wer begleitet, wer ist SPOC. Ergänzend ist festzulegen, wer im Unternehmen die Schnittstelle zum Dienstleister verantwortet und wer für Fragen Betroffener erreichbar ist.

Vertraulichkeit und Reporting: Klare Regel, welche Inhalte vertraulich bleiben und welche Informationen auf Metaebene berichtet werden dürfen. Meta-Reporting umfasst typischerweise Prozessdaten und aggregierte Muster, nicht Beratungsinhalte oder persönliche Themen.

Eskalationslogik: Vorgehen bei Konflikten, Terminabbrüchen, Verdacht auf Interessenkonflikte oder Beschwerden. Hier sollte eine neutrale Kontaktstelle definiert sein, die nicht identisch mit der disziplinarischen Linie ist.

Datenmanagement: Welche Daten werden erhoben, wer hat Zugriff, wie erfolgt Pseudonymisierung, wann werden Daten gelöscht.

Qualitätssicherung: Mindestqualifikationen der Coaches, Supervisionslogik, Erwartung an Dokumentation auf Programmebene, Umgang mit Feedback.

Schnittstelle zu weiterer Unterstützung: Vorgehen, wenn im Prozess deutlich wird, dass zusätzliche Unterstützung erforderlich ist. Hier wird nicht diagnostiziert, sondern es werden Eskalationswege benannt.

Zweitens: Roadmap Template für Betroffene: Einseitiges Orientierungsdokument

Die Roadmap dient als unmittelbare Stabilisierungshilfe. Sie sollte in einfacher Sprache formuliert sein und in der Regel maximal eine Seite umfassen. Empfohlene Bestandteile:

Kurzer Einstieg: „Was passiert als Nächstes“ mit einem klaren Hinweis, dass in den ersten Tagen nicht alles verarbeitet werden kann und dass Orientierung schrittweise erfolgt.

Ansprechpersonen: Name und Kontakt SPOC im Unternehmen, Name und Kontakt Coach, Erreichbarkeitsfenster.

Zeitachse: Eine grobe Abfolge, nicht zu detailliert. Beispiel:

Tag 0 bis 2: Erstkontakt, Klärung Fragen, nächste Termine.

Woche 1: Stabilisierung, Orientierung, Klärung formaler Themen.

Woche 2 bis 4: Standortbestimmung, Profil, Zielbild.

Ab Woche 4: Strategie, Umsetzung, Routinen.

Abschluss: Übergang, Nachkontakt.

Module: Kurze Liste mit optionalen Bausteinen, damit Wahlmöglichkeiten sichtbar sind, ohne Druck aufzubauen.

Vertraulichkeit in zwei Sätzen: Was bleibt zwischen Coach und Klientel, was wird anonymisiert berichtet.

Mini-Check: „Wenn es heute zu viel ist“ mit Hinweis auf Pausen, Terminverschiebung und die Möglichkeit, Unterstützung nach Bedarf anzupassen.

Drittens: Kommunikations-Kit für Führung und HR: Kernbotschaft und Sprachregelung

Ziel des Kommunikations-Kits ist Konsistenz. Es reduziert Widersprüche und gibt Führungskräften Sicherheit, ohne dass Gespräche wie abgelesen wirken. Bestandteile:

Kernbotschaft in drei Sätzen: Was ist der Grund, was bedeutet es für die Person, welche Unterstützung wird angeboten.

Do's: klar, respektvoll, direkt. Raum für Reaktion. Nach dem Gespräch schriftliche Orientierung anbieten. Keine Leistungsanforderungen in der Akutphase.

Don'ts: keine Rechtfertigungsschleifen. Keine Floskeln, die die Person entwerthen. Keine implizite Schuldzuweisung. Keine Vermischung mit Druck, etwa Übergabe als Gegenleistung.

FAQ-Bausteine: „Warum ich“, „Warum jetzt“, „Was passiert mit meinen Aufgaben“, „Wie läuft Outplacement ab“, „Wer erfährt was“, „Was ist, wenn ich emotional reagiere“.

Formulierungshinweise für heikle Stellen:

Begründung: kurze, nachvollziehbare, nicht personalisierende Logik. Abgrenzung: „Ich kann nachvollziehen, dass das belastend ist. Ich kann nicht alles sofort beantworten, aber ich sichere zu, dass wir die nächsten Schritte heute klar festhalten.“

Übergang zur Unterstützung: „Das Angebot ist dafür da, Sie in der Neuorientierung zu entlasten. Sie entscheiden, wie Sie es nutzen.“

Teamkommunikation: Standard, wann und wie das Team informiert wird, um Gerüchte zu reduzieren. Wichtig ist, die Präferenz der betroffenen Person zu berücksichtigen, soweit möglich.

Viertens: Modulbaukasten Outplacement: Kurzbeschreibung pro Phase

Der Modulbaukasten übersetzt das Phasenmodell in eine handhabbare Programmstruktur. Jede Phase wird über Ziel, typische Inhalte, Output und Anpassungshebel beschrieben:

Phase Akut: Ziel sind Stabilisierung und Orientierung. Zu den Inhalten gehören Erstgespräch, Ressourcencheck, Roadmap. Output sind Terminplan, erste Handlungsfähigkeit. Die Anpassung erfolgt über Taktung und Länge.

Phase Profil: Ziel sind Klarheit und Identitätsbrücke. Die Inhalte bestehen aus Kompetenzbilanz, Werten, Narrativen. Der Output beinhaltet Profil und Zielhypothesen. Eine Anpassung erfolgt über Tiefe und Tempo.

Phase Strategie: Ziel ist die strukturierte Aktivierung. Inhalte sind Suchkorridor, Positionierung und Netzwerkplan. Der Output besteht aus Suchplan und Kernbotschaft. Eine Anpassung erfolgt über Marktkomplexität.

Phase Umsetzung: Ziel ist eine aktive Suche mit Rückschlagkompetenz. Die Inhalte bestehen aus Unterlagen, Interviews, Routinen und Rückschlagmanagement. Output sind stabile Routine und Entscheidungsgrundlage. Eine Anpassung kann über die Begleitintensität erfolgen.

Phase Abschluss: Ziel sind Übergang und Nachkontakt. Zu den Inhalten gehören Exit-Vorbereitung, Abschlussreflexion, optionales Follow-Up. Der Output besteht aus einem Abschlussplan und dem Transfer in die neue Rolle.

Fünftens: Checkliste Offboarding-Touchpoints: Mindeststandards für Würde und Konsistenz

Die Touchpoint-Checkliste dient als Qualitätsbarriere gegen unbeabsichtigte Demütigungen. Sie ist keine Prozessbremse, sondern ein kurzer Standard, der vor Umsetzung abgeprüft wird:

Mitteilung: Setting, Zeitfenster, Rollenklärung, schriftliche Roadmap vorbereitet, SPOC benannt.

Erste 72 Stunden: Erstkontakt erfolgt, Fragenkanal offen, keine widersprüchlichen Aussagen, interne Kommunikation abgestimmt.

IT und Zugänge: Klare Regel, was wann deaktiviert wird, um Sicherheitsanforderungen zu erfüllen, ohne Überrumpelung. Betroffene werden vorab informiert, sofern möglich.

Übergabe: Übergabeplan abgestimmt, realistische Erwartungen, keine implizite Gegenleistung für Unterstützung.

Abschied: Präferenzabfrage, wie Abschied gestaltet wird. Keine Standardlösung gegen den Willen der Person.

Exit-Interview: Ziel und Nutzung transparent, freiwillige Teilnahme, respektvoller Rahmen.

Nachkontakt: Optionaler kurzer Check-in nach Austritt, um offene Fragen zu klären und Narrative zu stabilisieren.

Diese Konkretisierung erhöht die Wahrscheinlichkeit, dass das Konzept in Organisationen tatsächlich umgesetzt wird, da es die Übersetzung vom Prinzip in Handlungsroutinen leistet und gleichzeitig psychologische Risiken in der Akutphase reduziert.

5.3.3 Implementierungslogik im Unternehmen

Die Einführung erfolgt in vier Schritten, um Lernen zu ermöglichen und Akzeptanz aufzubauen:

Erstens Prozessaufnahme. Bestehende Trennungsabläufe werden entlang der kritischen Kontaktpunkte geprüft und typische Bruchstellen identifiziert.

Zweitens Pilotierung. Das Konzept wird in einem begrenzten Bereich getestet, um Governance, Roadmap und Schnittstellen zu prüfen.

Drittens Qualifizierung. Führungskräfte werden gezielt auf Mitteilungsgespräche und die Nachphase vorbereitet.

Viertens Rollout mit kontinuierlicher Verbesserung. Erkenntnisse aus Exit-Interviews und anonymisierten Programmdaten fließen in Standards und Vorlagen ein.

5.3.4 Risiko und Grenzmanagement

Ein praxistaugliches Konzept muss auch klar benennen, wo Risiken liegen und wo Grenzen sind. Zwei Risiken stehen im Material besonders im Vordergrund.

Erstens das Alibi-Risiko. Outplacement wird als kosmetische Maßnahme gelesen, wenn die Trennungskultur dem Unterstützungsangebot widerspricht. Das Konzept begegnet dem durch verpflichtende Prozessstandards und durch die bewusste Gestaltung der „Moments that matter“.

Zweitens das Vertrauensrisiko im Dreiecksverhältnis. Wenn unklar bleibt, welche Inhalte an das Unternehmen zurückgehen, bleibt Beratung oft an der Oberfläche. Deshalb sind schriftliche Regeln und Meta-Reporting notwendig.

Zusätzlich braucht es eine definierte Schnittstelle zu externer Unterstützung, wenn im Prozess deutlich wird, dass eine klinisch relevante Symptomatik vorliegt.

Outplacement kann stabilisieren, ersetzt jedoch keine psychotherapeutische Behandlung. Eine verantwortliche Abgrenzung ist daher Teil der Professionalität.

5.3.5 Zusammenführung: Praxisnahes Zielbild des Konzepts

In der Gesamtschau ergibt sich ein Outplacement-Konzept, das nicht bei Bewerbungsinstrumenten startet, sondern bei der psychologischen Logik des Übergangs. Stabilisierung, Profil und Strategie werden in eine Prozessarchitektur eingebettet, die durch Roadmap, SPOC, klare Rollen und transparente Governance getragen wird. Gleichzeitig werden symbolische Offboarding-Signale ernst genommen und in Mindeststandards übersetzt, weil sie für Würdeerleben und Reputation eine größere Rolle spielen, als viele Prozesse vermuten lassen. Die Stärke des Konzepts liegt damit in der Verbindung von Beratungslogik und Prozessqualität, also darin, dass Unterstützung und Prozessgestaltung nicht getrennt gedacht, sondern gemeinsam umgesetzt werden.

6 Fazit und Ausblick

In diesem Schlusskapitel werden die zentralen Erkenntnisse der Arbeit zusammengeführt, die Forschungsfrage beantwortet und daraus Konsequenzen für die Praxis sowie für zukünftige Forschung abgeleitet. Ausgangspunkt sind die theoretischen Perspektiven zu Arbeitsplatzverlust, Bewältigung und organisationaler Fairness. Ergänzend stützt sich das Fazit auf die empirischen Ergebnisse der qualitativen Untersuchung. Die Interviews wurden mithilfe einer qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring ausgewertet. Die Kategorienbildung erfolgte schrittweise und wurde über einen Kodierleitfaden sowie einen Audit Trail nachvollziehbar abgesichert.

Im Zentrum stand die Frage, wie ein wirtschaftspsychologisch fundierter Outplacement-Ansatz betriebliche Trennungsprozesse so unterstützen kann, dass ausscheidende Mitarbeitende entlastet werden und zugleich das Employer Branding stabil bleibt. Die Ergebnisse legen nahe, Outplacement nicht vorrangig als Sammlung einzelner Tools zu verstehen. Entscheidend ist vielmehr eine stimmige Prozesslogik, die psychologische Mechanismen wie Orientierung, Stabilisierung und Selbstwirksamkeit mit organisationalen Anforderungen an Fairness, Konsistenz und eine sorgfältige Gestaltung kritischer Kontaktpunkte verbindet.

6.1 Zusammenfassung der Ergebnisse

Die Interviews zeigen, dass Trennungsprozesse in der Wahrnehmung der Beteiligten selten an Formalitäten entschieden werden. Prägend sind vor allem wenige Kontaktpunkte, die eine besonders starke Wirkung entfalten. Über alle Perspektiven hinweg werden das Mitteilungsgespräch und die ersten Tage danach als Schlüsselphase beschrieben. In dieser Zeit setzt nicht nur die emotionale Verarbeitung ein, sondern es entsteht auch ein frühes Urteil darüber, wie die Organisation handelt und wofür sie steht. Besonders die Gesprächseröffnung wird als Deutungsanker erlebt. Wenn die Botschaft klar, respektvoll und in einem würdigen Rahmen vermittelt wird, erhöht das die Wahrscheinlichkeit späterer Akzeptanz und Kooperation. Umgekehrt werden unklare Aussagen, Standardfloskeln oder ein Gefühl des „Abgefertigt Werdens“ schnell als Signal von Willkür oder Entmenslichung gelesen, was Eskalationen begünstigen kann.

Ein zweiter Schwerpunkt betrifft Konsistenz. Die Befragten beschreiben, dass schon kleine Widersprüche zwischen mündlicher Begründung, schriftlicher Dokumentation und gelebtem Verhalten Vertrauen untergraben. Diese Brüche wer-

den nicht als bloße Kommunikationsfehler interpretiert, sondern als Hinweis darauf, dass der Prozess nicht sauber geführt ist. Aus den Ergebnissen lässt sich deshalb die Notwendigkeit einer abgestimmten Kernbotschaft ableiten, im Sinne einer „Single Story“. Gemeint ist eine konsistente Linie, die Rollen und Freigaben zwischen HR und Führung klärt und verhindert, dass unterschiedliche Versionen parallel zirkulieren. Konsistenz wirkt dabei auch nach innen, weil sie Gerüchte und Spekulationen reduziert und damit Unsicherheit in der Belegschaft begrenzt.

Ein drittes Ergebnis bezieht sich auf Orientierung und Kontrollwahrnehmung. Die unmittelbare Nachphase wird von vielen als Zeitraum beschrieben, in dem Betroffene nur eingeschränkt „aufnahmefähig“ sind. Gerade dann verstärkt Unklarheit Stress, Grübeln und Rückzug. Als besonders entlastend werden eine schriftliche Roadmap, eine grobe Zeitlinie und ein benannter Single Point of Contact herausgearbeitet. Diese Elemente sind nicht nur organisatorisch hilfreich. Sie erfüllen eine psychologische Funktion, weil sie das Gefühl von Kontrollverlust reduzieren und den Übergang in machbare Schritte strukturieren.

Viertens wird eine klare Wirklogik von Outplacement sichtbar. Die Befunde zeigen, dass Outplacement dann an Grenzen stößt, wenn es direkt nach der Trennung als reines Aktivierungsprogramm verstanden wird. Wenn unmittelbar Leistungsanforderungen dominieren – etwa schnelle Bewerbungsaktivität – berichten die Interviewten häufiger von Überforderung, Abwehr oder Rückzug. Wirksamkeit wird dagegen dort beschrieben, wo Outplacement als Übergangsintervention angelegt ist. In diesem Verständnis stehen zu Beginn Stabilisierung, Validierung und der Aufbau von Selbstwirksamkeit. Erst darauf folgen Profilbildung, Strategie und Arbeitsmarktumsetzung. Dieses Muster lässt sich als Leitprinzip „Stabilisierung vor Aktivierung“ verdichten.

Fünftens zeigen die Daten deutlich, dass Outplacement keine schlechte Trennungskultur kompensieren kann. Wird der vorgelagerte Prozess als entwürdigend erlebt, sinken Vertrauen und Nutzungsbereitschaft spürbar. Outplacement kann dann zynisch gerahmt werden, etwa als Feigenblatt oder als Alibi. Der praktische Schluss ist klar: Outplacement braucht als Voraussetzung eine Mindestqualität des Gesamtprozesses, vor allem in Bezug auf Würde, Fairness und respektvolle Interaktion.

Sechstens wird die Dreiecksbeziehung zwischen finanzierendem Unternehmen, Beratungsinstanz und betroffener Person als zentraler Erfolgsfaktor sichtbar. Unklarheit darüber, welche Informationen weitergegeben werden, führt dazu, dass Betroffene sich zurückhalten und Beratung an Tiefe verliert. Transparenz wirkt hier stabilisierend. Als praktikabler Weg zeichnet sich eine Governance-Logik ab,

in der Reporting auf Programmebene möglich ist, ohne Beratungsinhalte offenzulegen. Vertraulichkeit wird damit nicht als Formalie behandelt, sondern als Voraussetzung psychologischer Sicherheit.

Siebtens zeigt sich ein Spannungsfeld zwischen Standardisierung und Individualisierung. Unternehmen brauchen Standards, um Gleichbehandlung, Skalierbarkeit und Prozesssicherheit zu gewährleisten. Gleichzeitig können starre Standardpakete bei Betroffenen den Eindruck erzeugen, dass ihre Lage nicht gesehen wird. Die Ergebnisse sprechen deshalb für eine modulare Angebotslogik. Standards sichern Schnittstellen und Mindestqualität. Die Beratung wird in Tiefe, Tempo und Schwerpunkt passungsorientiert variiert. Segmentierung dient dabei als Anpassungsinstrument und sollte nach einer kurzen Startphase überprüft werden, weil Belastungslagen nicht stabil sind, sondern sich häufig verändern.

Achtens unterstreichen die Interviews die Bedeutung symbolischer Offboarding-Signale. Details wie IT-Zugänge, Badge Rückgabe, Laptop Abgabe, Teamkommunikation, Übergabepraktiken oder die Gestaltung des Abschieds wirken als Belege organisationaler Haltung. Diese Mikrosignale prägen Würdeerleben, weil sie als Zeichen von Respekt oder Entmenschlichung interpretiert werden. Damit wird nachvollziehbar, warum Employer Branding nicht nur über formale Programme beeinflusst wird, sondern auch über Prozessdetails, die im Alltag leicht übersehen werden.

Aufbauend auf diesen Ergebnissen wird ein klarer Zusammenhang zwischen Trennungsprozessen und Arbeitgeberwahrnehmung plausibel. Trennungen sind glaubwürdige Markenkontaktpunkte, weil Verhalten in Krisensituationen als besonders aussagekräftig gilt. Wird die Trennung als Verletzung impliziter Erwartungen erlebt, verstärken sich Enttäuschung, Rückzug und negative Kommunikation. Outplacement kann die Kündigung nicht „neutralisieren“, aber als verantwortungsbezogenes Signal wirken, wenn es den Übergang nachvollziehbar, respektvoll und unterstützend gestaltet.

Damit lässt sich die Forschungsfrage wie folgt beantworten: Ein wirtschaftspsychologisch fundierter Outplacement-Ansatz optimiert betriebliche Trennungsprozesse dann, wenn Outplacement als integrierter Bestandteil der Offboarding-Architektur gestaltet wird und drei Ebenen konsequent verbindet. Erstens eine Sequenzlogik, die Stabilisierung, Orientierung und Selbstwirksamkeit vor Aktivierung setzt. Zweitens verbindliche Prozessstandards, die kritische Kontaktpunkte, Konsistenz und symbolische Signale aktiv gestalten. Drittens eine Governance- und Messlogik, die Vertrauen im Dreiecksverhältnis schützt und gleichzeitig organisationsseitige Steuerungsbedarfe fair und nicht intrusiv abbildet.

6.2 Implikationen für Unternehmen und zukünftige Forschung

6.2.1 Implikationen für Unternehmen

Aus den Ergebnissen lassen sich prioritäre Handlungsfelder ableiten, die Unternehmen bei der Professionalisierung von Trennungsprozessen und Outplacement berücksichtigen sollten.

Erstens sollten Trennungen als gestaltbarer Prozess verstanden werden. Das Mitteilungsgespräch und die ersten Tage danach sind nicht nur formale Schritte, sondern psychologisch hoch wirksame Kontaktpunkte. Daraus folgt ein konkreter Qualifizierungsbedarf: Führungskräfte benötigen Vorbereitung, klare Leitlinien und ein Setting, das Zeit, Klarheit und respektvolle Direktheit ermöglicht.

Zweitens ist Konsistenz eine Schlüsselanforderung. Widersprüche erzeugen Misstrauen und erhöhen Eskalationsrisiken. Unternehmen sollten deshalb eine abgestimmte Kernbotschaft definieren und Rollen sowie Freigaben so regeln, dass Kommunikation nicht auseinanderläuft. Eine abgestimmte interne und externe Kommunikation ist dabei besonders wichtig, weil Unsicherheit in Restrukturierungen schnell durch Gerüchte verstärkt wird.

Drittens sollte Orientierung in den ersten 72 Stunden aktiv hergestellt werden. Ein SPOC und eine Roadmap sind vergleichsweise ressourcenschonend, entfalten aber hohe Wirkung, da sie die Kontrollwahrnehmung stabilisieren und Informationslücken vermeiden.

Viertens sollte Outplacement sequenziell umgesetzt werden. Die Befunde sprechen klar dafür, Stabilisierung vor Aktivierung zu verankern. Frühe Beratung sollte Beziehung, Ressourcenaktivierung und Orientierung fokussieren. Erst danach wird arbeitsmarktorientierte Aktivierung anschlussfähig. Das hat auch Konsequenzen für Steuerung und Kennzahlen, da Vermittlungsgeschwindigkeit allein die Wirksamkeit nur unzureichend abbildet.

Fünftens ist Governance im Dreiecksverhältnis kein Nebenthema. Vertraulichkeit und Reportinggrenzen müssen verständlich kommuniziert und praktisch gelebt werden. Meta-Reporting auf Programmebene ermöglicht Steuerung, ohne individuelle Inhalte offenzulegen, und wirkt damit zugleich als Fairnesshebel.

Sechstens sprechen die Ergebnisse für modulare Angebote statt starre Standardpakete. Mindeststandards sichern Schnittstellen und Prozessqualität. Beratungstiefe und Taktung sollten segmentiert und passungsorientiert gestaltet werden, etwa entlang von Arbeitsmarktnähe und psychosozialer Stabilität, mit einer Überprüfung nach einer kurzen Startphase.

Siebtens sollten symbolische Offboarding-Signale bewusst gestaltet werden. Sicherheitsanforderungen bleiben wichtig, aber abrupte, überrumpelnde Maßnahmen können als Entmenschlichung interpretiert werden und langfristig Narrative prägen. Checklisten, Vorankündigung, planbare Übergaben und eine wertschätzende Teamkommunikation können hier Schutz bieten.

Achtens sollten Abschluss und Nachkontakt in die Trennungsarchitektur integriert werden. Exit-Interview, Abschied und optionaler Nachkontakt sind nicht nur formale Endpunkte, sondern Beziehungsschritte, die Weitererzählungen beeinflussen können. Outplacement kann diese Phase unterstützen, indem es den Übergang würdig rahmt und Perspektiven schafft.

In der Verdichtung lassen sich daraus drei Prinzipien formulieren: kontaktpunkt-basierte Prozessgestaltung, psychologisch fundierte Sequenzlogik und transparente Governance.

6.2.2 Implikationen für zukünftige Forschung

Die Arbeit liefert qualitative Einsichten mit hoher Praxisnähe, zugleich sind Grenzen des Designs zu berücksichtigen. Anschlussforschung könnte insbesondere folgende fünf Bereiche vertiefen:

Erstens wäre die Übertragbarkeit in unterschiedlichen Kontexten zu prüfen, etwa nach Branche, Unternehmensgröße oder Trennungsanlass. Auch internationale Vergleiche wären relevant, da rechtliche Rahmen und kulturelle Normen Fairness und Würde beeinflussen können.

Zweitens sind längsschnittliche Designs sinnvoll, da viele Effekte zeitversetzt auftreten, etwa Word of Mouth, Plattformbewertungen oder Alumni-Dynamiken. Längsschnittstudien könnten untersuchen, wie sich Fairnesswahrnehmung und Narrative entwickeln und welche Outplacement Bausteine langfristig stabilisieren.

Drittens könnten einzelne Komponenten gezielter geprüft werden, etwa Roadmap, SPOC, Vertraulichkeitsklärung oder die Sequenzlogik „Stabilisierung vor Aktivierung“. Quasiexperimentelle Designs in Organisationen, die Standards schrittweise einführen, wären hier anschlussfähig.

Viertens sollte die Perspektive der Verbleibenden stärker einbezogen werden. Trennungen wirken als Signalereignisse und beeinflussen psychologische Sicherheit, Bindung und Fluktuationsabsicht. Dieser Innenwirkung kommt für organisationalen Erfolg nach Restrukturierungen hohe Bedeutung zu.

Fünftens gewinnt der digitale Kontext weiter an Gewicht. Forschung könnte analysieren, welche Offboarding-Kontaktpunkte in digitalen Narrativen besonders häufig auftauchen und welche Prozessmerkmale mit positiven oder negativen Erzählungen zusammenhängen. Relevant ist dabei auch, wie Nachkommunikation reputationsstabilisierend gestaltet werden kann, ohne instrumentell oder druckausübend zu wirken.

6.3 Ausblick

Mit Blick auf aktuelle Entwicklungen ist davon auszugehen, dass professionelle Trennungsprozesse in vielen Organisationen weiter an Bedeutung gewinnen werden. Restrukturierungen, Automatisierung und volatile Märkte machen Trennungen zunehmend zu einer wiederkehrenden Führungsaufgabe. Dadurch verschiebt sich die Perspektive. Trennung wird weniger als Ausnahme, sondern stärker als Bestandteil organisationaler Anpassungsfähigkeit verstanden. Gerade weil Trennungen emotional und symbolisch aufgeladen sind, steigt der Anspruch an Fairness, Transparenz und Prozessqualität.

Parallel verändern sich die Bedingungen der Arbeitgeberwahrnehmung. Employer Branding entsteht immer weniger über Versprechen und immer stärker über erlebte Realität. Offboarding-Erfahrungen gelten dabei als besonders glaubwürdig, weil sie schwer zu inszenieren sind. Für Unternehmen wird es deshalb riskanter, Trennungen ausschließlich als juristisches Thema zu behandeln. Stattdessen wächst der Bedarf an integrierten Prozessarchitekturen, die Orientierung, Würde und Konsistenz systematisch absichern.

Für Outplacement ist eine stärkere Differenzierung wahrscheinlich. Traditionell war Outplacement häufig auf Führungskräfte und Spezialisten konzentriert. Zukünftig könnte der Bedarf breiter werden, insbesondere dort, wo Tätigkeiten durch Technologie verschoben werden. Gleichzeitig nehmen Kostendruck und Skalierungsanforderungen zu. Eine modulare, segmentierte Programmlogik bietet hier Anschlussfähigkeit, sofern sie Mindeststandards für alle sichert und dennoch eine individuelle Passung ermöglicht. Die Ergebnisse dieser Arbeit zeigen deutlich, dass Standardpakete dann problematisch werden, wenn sie als Abfertigung gelesen werden. Zukunftsfähig ist Outplacement deshalb dort, wo Standardisierung an Schnittstellen mit Flexibilität im Beratungsraum verbunden wird.

Ein weiterer Entwicklungspfad liegt im Offboarding-Experience-Management. Offboarding wird zunehmend als letzte Phase des Employee Life Cycle verstanden, in der sich Beziehung und Arbeitgeberbild verdichten. Diese Perspektive

passt zu dem herausgearbeiteten Kontaktpunktprinzip. Der Gestaltungsauftrag reicht damit über das Trennungsgespräch hinaus und umfasst Kommunikation, Übergaben, IT-Prozesse, Exit-Interviews und Nachkontakt.

Zunehmend relevant wird zudem die Zeit nach dem Austritt. Alumni-Beziehungen können eine Wertperspektive eröffnen, etwa als Marken, Talent oder Wissensressource. Dieses Potenzial ist jedoch sensibel und hängt stark davon ab, wie das Ende erlebt und erinnert wird. Outplacement kann hier eine Brücke bilden, indem es den Übergang nicht als abrupten Bruch, sondern als begleitetes Ende mit Zukunftsorientierung gestaltet. In einer Arbeitswelt mit weniger linearen Karrieren und wachsender Bedeutung von Rückkehrmodellen kann eine professionelle Trennungskultur dadurch auch langfristige strategische Vorteile unterstützen.

Insgesamt zeigt sich, dass die Optimierung betrieblicher Trennungsprozesse nicht nur eine Frage von Compliance oder Kosten ist, sondern auch eine Frage organisationaler Reife. Ein wirtschaftspsychologisch fundiertes Outplacement-Konzept kann dazu beitragen, weil es psychologische Übergangslogik, Fairnessprinzipien und reputationsbezogene Signalfunktionen in ein umsetzbares Prozessdesign überführt. Unter Bedingungen wachsender Transparenz, digitaler Reichweite und kontinuierlicher Transformation wird diese Integration weiter an Bedeutung gewinnen.

Literatur

- Alewell, D. & Hauff, S. (2013). Employers' motives behind outplacement activities. *Personnel Review*, 42(4), 466–487.
- Andrzejewski, L. (2015). Trennungs-Kultur und Mitarbeiterbindung. Kündigungen fair und nachhaltig gestalten. München: Luchterhand.
- Aquilanti, T. M. (1999): An Integrated Model of Outplacement Counseling. *Journal of Employment Counseling*, 36(4), 177–191.
- Backhaus, K. & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(5), 501–517.
- Baldwin, S. (2006). Organisational Justice. Brighton: Institute for Employment Studies.
- Berner, S. (1999). Reaktionen der Verbleibenden auf einen Personalabbau (Dissertation). Universität St. Gallen (HSG).
- Bies, R. J. & Moag, J. F. (1986): Interactional justice: Communication criteria of fairness. In: Lewicki, R. J.; Sheppard, B. H.; Bazerman, M. H. (Hrsg.): *Research on Negotiation in Organizations* (Vol. 1). Greenwich, CT: JAI Press, S. 43–55.
- Bonanno, George A. (2004): Loss, trauma, and human resilience: Have we underestimated the human capacity to thrive after extremely aversive events? *American Psychologist*, 59(1), 20–28.
- Brand, J. E. (2015): The Far-Reaching Impact of Job Loss and Unemployment. *Annual Review of Sociology*, 41, 359–375. Abgerufen am 20.07.2025 von <https://www.annualreviews.org/content/journals/10.1146/annurev-soc-071913-043237>.
- Bridges, William, (2009): *Managing Transitions: Making the Most of Change*. 3. Aufl. London: Nicholas Brealey Publishing.
- Brockner, J., Konovsky, M., Cooper-Schneider, R., Folger, R., Martin, C. & Bies, R. (1994). Interactive effects of procedural justice and outcome negativity on victims and survivors of job loss. *Academy of Management Journal*, 37(2), 397–409.
- Carver, C. S. (1997). You want to measure coping but your protocol's too long: Consider the Brief COPE. *International Journal of Behavioral Medicine*, 4(1), 92–100.

- Colquitt, J. A. (2001): On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386–400. Abgerufen am 15.08.2025 von <https://psycnet.apa.org/doiLanding?doi=10.1037%2F0021-9010.86.3.386>.
- Connelly, B. L., Certo, S. T., Ireland, R. D. & Reutzel, C. R. (2011). Signaling theory: A review and assessment. *Journal of Management*, 37(1), 39–67. Abgerufen am 14.09.2025 von <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0149206310388419>.
- Connor, K. M. & Davidson, J. R. T. (2003): Development of a new resilience scale: The Connor-Davidson Resilience Scale (CD-RISC). *Depression and Anxiety*, 18(2), 76–82. Abgerufen am 15.08.2025 von <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/da.10113>.
- Datta, D. K., Guthrie, J. P., Basuil, D. & Pandey, A. (2010). Causes and effects of employee downsizing: A review and synthesis. *Journal of Management*, 36(1), 281–348. Abgerufen am 30.09.2025 von <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0149206309346735>.
- Fredrickson, B. L. & Kahneman, D. (1993). Duration neglect in retrospective evaluations of affective episodes. *Journal of Personality and Social Psychology*, 65(1), 45–55.
- Fryer, D. (1986): Employment deprivation and personal agency during unemployment: a critical discussion of Jahoda's explanation of the psychological effects of unemployment, in: *Social Behaviour* 1 (3), S. 3–23.
- Greenberg, J. (1987): A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management Review*, 12(1), 9–22. Abgerufen am 15.08.2025 von <https://www.jstor.org/stable/257990?origin=crossref>.
- Hobfoll, S. E. (1989): Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513–524. Abgerufen am 20.07.2025 von <https://psycnet.apa.org/doiLanding?doi=10.1037%2F0003-066X.44.3.513>.
- Jahoda, M. (1982). *Employment and unemployment: A social-psychological analysis*. Cambridge, England: Cambridge University Press.
- Kern, U. (1992). Outplacement, ein neues Instrument einer verantwortungsbewussten Personalentwicklung. In H. C. Riekhof (Hrsg.), *Strategien der Personalentwicklung* (S. 453–465). Wiesbaden: Gabler.

- König, C. J., Richter, M. & Isak, I. (2022). Exit interviews as a tool to reduce parting employees' complaints about their former employer and to ensure residual commitment. *Management Research Review*, 45(3), 381–397. Abgerufen am 30.09.2025 von <https://publikationen.sulb.uni-saarland.de/handle/20.500.11880/33932?locale=en>
- Könsen, R., Schaarschmidt, M., Ivens, S. & Munzel, A. (2018). Finding meaning in contradiction on employee review sites: A mixed methods approach. *Journal of Interactive Marketing*, 43, 165–177. Abgerufen am 14.09.2025 von <https://journals.sagepub.com/doi/10.1016/j.intmar.2018.05.001>.
- Lazarus, R. S. & Folkman, S. (1984): *Stress, Appraisal, and Coping*. New York: Springer.
- Lievens, F. & Slaughter, J. E. (2016). Employer image and employer branding: What we know and what we need to know. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3, 407–440. Abgerufen am 14.09.2025 von https://www.researchgate.net/publication/289556181_Employer_Image_and_Employer_Branding_What_We_Know_and_What_We_Need_to_Know.
- Makarius, E. E., Dachner, A. M. & Brymer, R. A. (2025). You say goodbye, and I say hello: The alumni–organization relationship and post-separation value. *Academy of Management Review*, 50(2), 251–271. Abgerufen am 14.09.2025 von <https://journals.aom.org/doi/full/10.5465/amr.2022.0242>.
- Masten, A. S. (2001): *Ordinary magic: Resilience processes in development*. *American Psychologist*, 56(3), 227–238.
- McKee-Ryan, F. M., Song, Z., Wanberg, C. R. & Kinicki, A. J. (2005): Psychological and physical well-being during unemployment: A meta-analytic study. *Journal of Applied Psychology*, 90(1), 53–76. Abgerufen am 20.07.2025 von <https://psycnet.apa.org/doiLanding?doi=10.1037%2F0021-9010.90.1.53>.
- Morrison, E. W. & Robinson, S. L. (1997). When employees feel betrayed: A model of how psychological contract violation develops. *Academy of Management Review*, 22(1), 226–256.
- Noordzij, G. & Van Hooft, E. A. J. (2013). Getting unemployed job seekers back to work: The development of a process model of employment counseling behavior. *The Career Development Quarterly*, 61(3), 256–275. Abgerufen am 03.10.2025 von <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/j.2161-0045.2013.00054.x>.

- Paul, K. I. & Moser, K. (2009). Unemployment impairs mental health: Meta-analyses. *Journal of Vocational Behavior*, 74, 264–282. Abgerufen am 20.07.2025 von <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0001879109000037?via%3Dihub>.
- Pernkopf, K., Latzke, M. & Mayrhofer, W. (2021). Effects of mixed signals on employer attractiveness: A mixed-method study based on signalling and convention theory. *Human Resource Management Journal*, 31(2), 392–413. Abgerufen am 30.09.2025 von <https://online-library.wiley.com/doi/10.1111/1748-8583.12313>.
- Richter, M., König, C. J., Geiger, M., Schieren, S., Lothschütz, J. & Zobel, Y. (2018). “Just a Little Respect”: Effects of a Layoff Agent’s Actions on Employees’ Reactions to a Dismissal Notification Meeting. *Journal of Business Ethics*, 153(3), 741–761.
- Rousseau, D. M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2(2), 121–139, DOI: 10.1007/BF01384942.
- Schaarschmidt, M., Walsh, G. & Ivens, S. (2021). Digital war for talent: How profile reputations on company rating platforms drive job seekers’ application intentions. *Journal of Vocational Behavior*, 131, 103644. Abgerufen am 14.09.2025 von <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0001879121001160?via%3Dihub>.
- Silverman, E. B. & Sass, S. D. (1982). Applying the outplacement concept. *Training and Development Journal*, 36(2), 70–77.
- Smith, B. W., Dalen, J., Wiggins, K., Tooley, E., Christopher, P. & Bernard, J. (2008): The Brief Resilience Scale: Assessing the ability to bounce back. *International Journal of Behavioral Medicine*, 15(3), 194–200.
- Spence, M. (1973). Job market signaling. *The Quarterly Journal of Economics*, 87(3), 355–374.
- Sweet, Donald H. (1971): Something new in Personnel: “Out-Placement”. *Personnel Journal*, July, 559–564.
- Swider, B. W., Liu, J. T., Harris, T. B. & Gardner, R. G. (2017). Employees on the rebound: Extending the careers literature to include boomerang employment. *Journal of Applied Psychology*, 102(6), 890–909.
- Wanberg, C. R. (2012). The Individual Experience of Unemployment. *Annual Review of Psychology*, 63, 369–396.

Weick, Karl E. (1995): Sensemaking in Organizations. Thousand Oaks, CA: SAGE.

Wooten, K. C. (1996). Predictors of client satisfaction in executive outplacement: Implications for service delivery. *Journal of Employment Counseling*, 33(3), 106–116. Abgerufen am 03.10.2025 von <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/j.2161-1920.1996.tb00442.x>.

Anhang

Anhangsverzeichnis

- Anhang A: Studieninformation für Interviewteilnehmende (Vorlage)
- Anhang B: Einwilligungserklärung (Vorlage)
- Anhang C: Interviewleitfaden
- Anhang D: Transkriptionsleitfaden (inhaltsorientiert)
- Anhang E: Stichprobenübersicht
- Anhang F: Kategoriensystem und Kodierleitfaden (Auszug)
- Anhang G: Audit Trail – Dokumentation des Analyseprozesses
- Anhang H: Übersicht und Beschreibung Empirische Untersuchung

Anhang A: Studieninformation für Interviewteilnehmende (Vorlage)

Titel der Arbeit: Optimierung betrieblicher Trennungsprozesse: Ein wirtschaftspsychologisch fundierter Ansatz für Outplacement zur Unterstützung ausscheidender Mitarbeitender und Stärkung des Employer Brandings

1. Ziel der Studie

Ziel der Untersuchung ist es, Erfahrungen und Einschätzungen zur Gestaltung betrieblicher Trennungsprozesse und zum Einsatz von Outplacement zu erfassen. Im Mittelpunkt steht, welche Prozessmerkmale als unterstützend erlebt werden, welche psychologischen Wirkmechanismen relevant sind und welche Auswirkungen auf Arbeitgeberwahrnehmung und Unternehmenskultur vermutet werden.

2. Warum wurden Sie eingeladen

Sie werden eingeladen, weil Sie über fachliche Erfahrung in Trennungsprozessen, Outplacement Beratung oder als betroffene Person über eigene Erfahrungen im Kontext einer beruflichen Trennung verfügen.

3. Ablauf des Interviews

Das Interview findet als Einzelinterview statt und dauert etwa 30 bis 45 Minuten. Es wird leitfadengestützt geführt. Es werden Fragen zu Prozessgestaltung, Fairness und Wertschätzung, Belastungen und Ressourcen, Unterstützungsmaßnahmen sowie zur wahrgenommenen Wirkung auf Employer Branding gestellt. Es gibt keine richtigen oder falschen Antworten.

4. Freiwilligkeit und Abbruch

Die Teilnahme ist freiwillig. Sie können das Interview jederzeit ohne Angabe von Gründen abbrechen. Bereits gemachte Aussagen können bis 14 Tage später zurückgezogen werden, sofern die Zuordnung noch möglich ist.

5. Audioaufzeichnung

Das Interview wird nur dann audioaufgezeichnet, wenn Sie ausdrücklich zustimmen. Die Aufzeichnung dient ausschließlich der Transkription und Auswertung. Alternativ kann das Interview ohne Aufzeichnung durchgeführt werden, dann erfolgt eine ausführliche Mitschrift.

6. Datenschutz und Vertraulichkeit

Ihre Angaben werden vertraulich behandelt und pseudonymisiert ausgewertet. Namen von Personen, Unternehmen, Orten sowie identifizierende Details werden im Transkript entfernt oder generalisiert. In der Master-Thesis werden Zitate ausschließlich mit einem Code ausgewiesen (z. B. HR1, OP2, B1).

7. Aufbewahrung und Löschung

Audio und Transkripte werden passwortgeschützt gespeichert und nur für Zwecke dieser Master-Thesis verwendet. Nach Abschluss der Arbeit werden personenbezogene Zuordnungsdaten getrennt gelöscht bzw. vernichtet, soweit keine Aufbewahrungspflichten bestehen.

8. Risiken und Nutzen

Es bestehen keine erwartbaren Risiken über ein übliches Gespräch hinaus. Bei Betroffenen kann das Thema emotional belasten. Pausen und Abbruch sind jederzeit möglich. Ein direkter persönlicher Nutzen ist nicht zugesichert. Die Ergebnisse können jedoch Hinweise für fairere und wirksamere Trennungsprozesse liefern.

9. Fragen

Bei Fragen zur Studie können Sie sich jederzeit an mich wenden.

Anhang B: Einwilligungserklärung (Vorlage)**Einwilligung zur Teilnahme an einem Experteninterview****Studie:** Master-Thesis zu Outplacement und Trennungsprozessen**Interview Code:****Datum:**

Bitte kreuzen Sie an und unterschreiben Sie.

1. Ich habe die Studieninformation gelesen und verstanden.
☐ Ja
2. Ich nehme freiwillig am Interview teil und weiß, dass ich jederzeit ohne Nachteile abbrechen kann.
☐ Ja
3. Ich bin damit einverstanden, dass meine Angaben pseudonymisiert verarbeitet und in der Master-Thesis in anonymisierter Form verwendet werden, einschließlich sinngemäßer Wiedergaben und kurzer Zitate mit Interview Code.
☐ Ja
4. Audioaufzeichnung:
☐ Ich stimme einer Audioaufzeichnung zu.
☐ Ich stimme keiner Audioaufzeichnung zu.
5. Ich weiß, dass ich meine Einwilligung 14 Tage nach dem Interview widerrufen kann, solange eine Zuordnung möglich ist.
☐ Ja

Unterschrift: _____**Ort:** _____ **Datum:** _____

Anhang C: Interviewleitfaden

Titel: Interviewleitfaden – Experteninterviews zu Trennungsprozessen & Outplacement (wirtschaftspsychologische Perspektive)

Studie / Kontext: Masterarbeit (qualitative Erhebung, leitfadengestützt)

Forschungsfrage:

Wie kann ein wirtschaftspsychologisch fundierter Outplacement-Ansatz betriebliche Trennungsprozesse so unterstützen, dass ausscheidende Mitarbeitende entlastet werden und zugleich das Employer Branding stabilisiert wird?

Hinweise zum Setting (für Interviewerin):

- Format: halbstrukturiertes Einzelinterview (ca. 30–45 Minuten)
- Audioaufzeichnung: nur nach Einwilligung
- Gesprächsführung: offene Fragen, Nachfragen auf Beispiele, konkrete Situationen, „Wie genau?“, „Was war daran wichtig?“
- Sensibilität: bei Betroffenen mögliche emotionale Belastung, Pausen/Abbruch jederzeit möglich

0. Einstieg, Information, Einwilligung (Script)

Vielen Dank, dass Sie sich Zeit nehmen. Ich führe dieses Interview im Rahmen meiner Masterarbeit durch.

Ziel ist es, Erfahrungen und Einschätzungen zu Trennungsprozessen und Outplacement zu verstehen. Es gibt keine richtigen oder falschen Antworten – mich interessiert Ihre Perspektive und Ihre Erfahrungen.

Das Interview dauert ca. **30–45 Minuten**. Mit Ihrer Zustimmung würde ich das Gespräch **audioaufzeichnen**, damit ich es später korrekt transkribieren kann. Die Daten werden **anonymisiert** verarbeitet; in der Arbeit werden Zitate nur mit einem **Code** (z. B. HR1 / OP2 / B1) gekennzeichnet.

Die Teilnahme ist **freiwillig**, Sie können jederzeit Fragen überspringen oder das Interview beenden.

Frage: Sind Sie mit der Teilnahme und der Audioaufzeichnung einverstanden?

Kernleitfaden (für alle Stakeholder – identische Grundstruktur)

1) Rolle & Kontext

1. Welche Rolle haben Sie im Kontext von Trennungsprozessen und/oder Outplacement?
2. Mit welchen Arten von Trennungssituationen hatten Sie in den letzten zwei Jahren zu tun (z. B. Restrukturierung, Einzeltrennung, Standort-schließung)?

2) Gestaltung der Trennung & Prozessablauf (kritische Kontaktpunkte)

1. Wie läuft ein Trennungsprozess bei Ihnen (oder in Ihrem Erleben) typischerweise ab – von der Entscheidung bis zum Austritt?
2. Welche **Momente** sind aus Ihrer Sicht besonders sensibel/entscheidend (z. B. Mitteilungsgespräch, erste Tage danach, Teamkommunikation, Offboarding-Schritte)?

3) Wahrgenommene Fairness & Wertschätzung

1. Woran erkennen Sie, ob eine Trennung von Betroffenen als fair erlebt wird?
2. Welche Faktoren führen besonders schnell zu Unfairness-Eindruck (z. B. Intransparenz, Widersprüche, Tonfall, Standardfloskeln, Zeitdruck)?
3. Was bedeutet „Wertschätzung“ im Trennungsprozess konkret – woran zeigt sie sich?

4) Psychologische Wirkannahmen (Belastung, Kontrolle, Coping, Ressourcen)

1. Welche typischen Belastungen beobachten Sie bei Betroffenen oder haben Sie selbst erlebt?
2. Welche Bedürfnisse stehen in dieser Phase besonders im Vordergrund (Orientierung, Kontrolle, Würde, Selbstwirksamkeit)?
3. Was hilft Betroffenen in den ersten Tagen und Wochen am meisten, wieder handlungsfähig zu werden?

5) Outplacement-Komponenten & Qualität (Wirklogik, Timing, Passung)

1. Welche Bestandteile umfasst Outplacement aus Ihrer Sicht typischerweise (z. B. Stabilisierung, Profilklärung, CV/LinkedIn, Interviewtraining, Netzwerk, Marktstrategie)?
2. Wann wirkt Outplacement besonders gut – und wann weniger?
3. Wo sehen Sie Grenzen von Outplacement?

6) Dreiecksverhältnis: Unternehmen – Beratung – Betroffene (Vertraulichkeit & Reporting)

1. Wie würden Sie die Rollenlogik im Dreieck beschreiben (wer erwartet was, wer braucht was)?
2. Welche Konflikte entstehen typischerweise in dieser Dreiecksbeziehung?

7) Wirkung auf Arbeitgeberwahrnehmung & Employer Branding (intern/extern)

1. Welche Wirkung hat ein Trennungsprozess auf **Verbleibende** (psychologische Sicherheit, Vertrauen, Bindung, Zynismus)?
2. Welche Wirkung sehen Sie nach außen (Weitererzählungen, Bewertungsplattformen, Reputation)?

3. Welche Rolle spielt Outplacement dabei, wenn es gut oder schlecht gemacht ist?

8) Erfolgskriterien & Verbesserungshebel

1. Woran würden Sie Erfolg im Trennungsprozess und/oder Outplacement festmachen?
2. Was wären die drei wichtigsten Verbesserungen, die Sie Unternehmen empfehlen würden?

Abschluss:

Vielen Dank für Ihre Zeit und die Offenheit. Möchten Sie Aussagen noch revidieren oder ändern?

Anhang D: Transkriptionsleitfaden (inhaltsorientiert)**Ziel und Transkriptionsprinzip**

Die Transkription erfolgt inhaltsorientiert. Ziel ist eine zuverlässige inhaltliche Grundlage für Kategorienbildung und Interpretation (qualitative Inhaltsanalyse), ohne eine gesprächsanalytische Feinauswertung vorzunehmen. Der Fokus liegt auf Aussagen, Bedeutungen, Begründungen, Beispielen und Wirkannahmen.

Transkriptionseinheit und Detailgrad

- Transkribiert wird vollständig inhaltlich, d. h. alle relevanten Aussagen, Begründungen, Beispiele und Bewertungen.
- Füllwörter (z. B. „äh“, „hm“) werden entfernt, sofern sie keine Bedeutung tragen.
- Wiederholungen werden nur übernommen, wenn sie zur Betonung/Emotionalität beitragen oder inhaltlich relevant sind.
- Satzbau wird bei Bedarf leicht geglättet, solange die Bedeutung erhalten bleibt (keine Sinnveränderung).

Sprecherkennzeichnung und Format

- Sprecherkürzel: I: (Interviewer*in), HR1/HR2/HR3, OP1/OP2/OP3, B1/B2
- Neue Sprecherbeiträge beginnen in neuer Zeile.
- Längere Beiträge werden in Absätze gegliedert (thematische Sinnabschnitte).

Umgang mit Pausen, Emotionen, nonverbalen Hinweisen

- Kurze Pausen werden nicht markiert.
- Längere Pausen, hörbare Emotionen oder Lachen werden nur dann markiert, wenn sie inhaltlich interpretativ relevant sind, z. B.:
 - (Pause), (lacht), (hörbar bewegt)

- Betonungen werden nicht systematisch markiert; nur bei klarer Bedeutung: (betont)

Überlappungen

- Wenn beide gleichzeitig sprechen und es relevant ist: (überlappend)
- Wenn nicht relevant: nur die verständliche Hauptaussage.

Zitate und Lesbarkeit

- Zitate im Ergebnisteil werden wortgetreu aus dem Transkript übernommen (keine nachträgliche Glättung in Zitaten).
- Auslassungen werden mit [...] gekennzeichnet.

Anonymisierung und Datenschutz (Pseudonymisierung)

- Personen-, Unternehmens- und Ortsnamen werden anonymisiert:
 - Unternehmen → (Unternehmen) / (Konzern) / (KMU)
 - Personen → (Vorgesetzte*r) / (HR-Ansprechperson) / (Kolleg*innen)
 - Produkte/Projekte → (Projekt) / (Produkt)
- Eindeutig identifizierbare Details (z. B. seltene Funktionsbezeichnungen, spezifische Ereignisse) werden generalisiert.
- Die Zuordnungsliste (Code ↔ Identität) wird getrennt und nicht im Anhang veröffentlicht.

Qualitätssicherung

- Nach der Transkription erfolgt ein Plausibilitätscheck (Stichprobenhören, Abgleich kritischer Stellen).
- Einheitliche Anwendung der Regeln über alle Interviews hinweg.

Anhang E: Stichprobenübersicht

Code	Stakeholder	Rolle	Branche	Erfahrung
HR1	Unternehmensperspektive	HR Business Partner (operativ)	Dienstleistung / B2B	6 Jahre (Trennungsprozesse & Outplacement-Begleitung)
HR2	Unternehmensperspektive	Leitung HR (strategisch)	Industrie / Produktion	12 Jahre (Restrukturierung, Sozialplan, Outplacement-Steuerung)
HR3	Unternehmensperspektive	Führungskraft (Bereichsleitung)	IT / Tech	8 Jahre (Trennungsgespräche, Reorg-bedingte Kündigungen, OP-Angebote)
OP1	Outplacementperspektive	Senior Outplacement-Berater*in	Beratungsdienstleistung	10 Jahre (ca. 150 Klient*innen, 1:1 Coaching, Jobsearch)
OP2	Outplacementperspektive	Programmverantwortliche*r / Account Lead	Beratungsdienstleistung	7 Jahre (Programmdesign, HR-Schnittstelle, Reporting/Qualität)
OP3	Outplacementperspektive	Karriereberater*in (Bewerbung/Profil)	Beratungsdienstleistung	5 Jahre (Fach-/Spezialist*innen, Bewerbungsstrategie, Interviews)
B1	Betroffenenperspektive	Ehem. Projektleitung (Fachlaufbahn)	Pharma / Life Sciences	Betroffen vor 9 Monaten (Outplacement 3 Monate genutzt)
B2	Betroffenenperspektive	Ehem. Teamlead (mittleres Management)	Handel / Konsumgüter	Betroffen vor 14 Monaten (Outplacement 6 Monate angeboten/teilweise genutzt)

Anhang F: Kategoriensystem und Kodierleitfaden (Auszug)

Kategorie (Haupt)	Subaspekte (Beispiele)	Definition	Kodierregel (Einschluss / Ausschluss)	Indikatoren (typische Textsignale)	Ankerbeispiel (paraphrasiert)
Kritische Kontaktpunkte	Mitteilungsgespräch; erste Tage danach; Nachkommunikation	Aussagen zu Momenten, die Wahrnehmung/ Deutung des Trennungsprozesses besonders prägen	Einschluss: Bewertungen/ Erfahrungen zu „entscheidenden Momenten“, Gesprächseröffnung, direkte Nachphase. Ausschluss: allgemeine Trennungsgründe ohne Prozessbezug.	„erste Minute“, „das Gespräch“, „die Tage danach“, „entscheidend“, „prägt alles“	„Im Gespräch ist die erste Minute ausschlaggebend; danach sind die ersten Tage emotional besonders kritisch.“
Eröffnungssequenz & Setting	Klarheit; Direktheit; Gesprächsrahmen; Würde/Atmosphäre	Aussagen zur Art des Einstiegs, zur Kommunikation der Botschaft und zum Setting	Einschluss: konkrete Beschreibung von Einstieg, Ton, Vorbereitung, Raum/Online, Zeit. Ausschluss: spätere Vertrags- / Abwicklungsdetails ohne Bezug zur Gesprächsführung.	„nicht herumreden“, „würdig“, „Setting“, „Zeitdruck“, „Standardfloskeln“	„Wenn der Einstieg herumdruckst, fühlt es sich wie Abfertigung an; ein würdiges Setting stabilisiert.“

Nachphase & Orientierung	Ansprechpersonen; nächste Schritte; Informationslage	Aussagen zu Orientierung/Informationsfluss direkt nach der Mitteilung	Einschluss: Roadmap, Ansprechpartner, konkrete Next Steps, Informationsvakuum. Ausschluss: spätere Bewerbungsthemen ohne Bezug zur Nachphase.	„Fahrplan“, „Timeline“, „wer ist zuständig“, „niemand meldet sich“	„Ohne klaren Plan und Zuständigkeit entsteht Grübeln; mit Roadmap bleibt Handlungsfähigkeit.“
Konsistenz der Kommunikation („Single Story“)	Kernbotschaft; Widersprüche; Rollenklärung; Freigaben	Fairness wird über Konsistenz zwischen Begründung, Verhalten, Dokumenten und Aussagen hergestellt	Einschluss: Widersprüche HR/Führung, mündlich vs. schriftlich, abgestimmte Botschaft. Ausschluss: reine Bewertung „fair/unfair“ ohne Begründung.	„widersprüchlich“, „Willkür“, „Kohärenz“, „Single Source of Truth“, „FAQ“	„Wenn Aussagen nicht zusammenpassen, entsteht Willkürverdacht; abgestimmtes Wording reduziert Eskalationen.“
Würde & Interaktionsqualität	Respekt; Zeit; Zuhören; Mikroelemente; Demütigung	Wertschätzung entsteht primär über erlebte Interaktionsqualität, nicht über Benefits	Einschluss: respektvolle Sprache, Zeit, Rückfragen, Umgangston, Demütigungssignale. Ausschluss: reine Benefitdiskussion ohne Interaktionserleben.	„wie eine Nummer“, „menschlich“, „nicht zwischen Tür und Angel“, „entwürdigend“	„Nicht die Abfindung war prägend, sondern ob man als Mensch gesehen wurde und Raum für Reaktion hatte.“

Orientierung & Kontrollwahrnehmung	Roadmap; SPOC; Informationsverarbeitungs-fähigkeit	Trennung als Akutphase mit reduziertem Verarbeitungsvermögen; Bedarf nach Kontrolle/Orientierung	Einschluss: „kann nichts aufnehmen“, Schrittfolge, Plan, SPOC. Ausschluss: langfristige Karriereplanung ohne Akutphasenbezug.	„kleine Schritte“, „Plan“, „Kontrolle“, „Ansprechpartner“, „SPOC“	„In den ersten Tagen helfen kleine Schritte und ein klarer Ansprechpartner, sonst entsteht Ausgeliefertsein.“
Outplacement-Wirklogik	Stabilisierung; Aktivierung; Selbstwirksamkeit; Sequenz	Outplacement wirkt als sequenzieller Prozess: Stabilisierung/ Verarbeitung vor Aktivierung/ Bewerbung	Einschluss: Aussagen zu „erst stabilisieren“, Validierung, Selbstwirksamkeit, Timing. Ausschluss: reines Tool-Feedback (CV) ohne Wirklogik.	„Stabilisieren“, „Aktivierung“, „Aktionismus“, „Selbstwirksamkeit“, „Reframing“	„Wenn Outplacement sofort Bewerbung fordert, kippt es in Überforderung; Stabilisierung macht Aktivierung erst möglich.“
Grenzen von Outplacement	„Feigenblatt“, „Freikaufen“, fehlende Prozessqualität	Outplacement kann schlechte Trennung nicht reparieren; entwürdigender Prozess unterminiert Wirkung	Einschluss: Zynische Rahmung, geringe Inanspruchnahme wegen Prozess. Ausschluss: Kritik am Coach ohne Bezug zum Trennungsprozess.	„Feigenblatt“, „Freikaufen“, „zynisch“, „bringt nichts, wenn...“	„Wenn die Trennung entwürdigend war, wird Outplacement als Alibi interpretiert und kaum genutzt.“

Dreiecks- verhält- nis & Ver- traulich- keit	Reporting- grenzen; Da- tenschutz; Governance; Vertrauen	Spannung zwischen fi- nanzieren- dem Unter- nehmen und vertraulicher Beratung; Klärung von Regeln als Wirksam- keitsbedin- gung	Einschluss: Aussagen zu Reporting, Vertrauen, Datenschutz, Meta-Report- ing. Aus- schluss: all- gemeine Un- ternehmens- kommunika- tion ohne Be- ratungsbe- zug.	„wer er- fährt was“, „vertrau- lich“, „Re- porting“, „anonymi- siert“, „Gover- nance“	„Wenn un- klar ist, was an HR zu- rückgeht, bleibt Be- ratung oberfläch- lich; ano- nymisier- tes Report- ing stabi- lisiert.“
Standar- disierung vs. Indivi- dualisie- rung	Skalierbar- keit; Fair- ness; modu- lare Logik; Segmentie- rung	Dilemma zwischen fai- ren Stan- dards und in- dividueller Passung; Lö- sung über modulare/ segmentierte Angebote	Einschluss: „Schema F“, Standardmo- dule, Seg- mentierung nach Bedarf. Ausschluss: allgemeine Personalpoli- tik ohne Be- zug zu Ge- staltung.	„Standard- paket“, „passt nicht“, „modular“, „segmen- tieren“	„Stan- dards si- chern Fairness, aber Bera- tung muss Tempo/ Schwer- punkt an- passen; modulare Logik löst das.“
Symboli- sche Off- boarding- Signale	IT-Zugänge; Badge/Lap- top; Ab- schied; Teamkom- munikation	De- tails/Hand- lungen wer- den als Be- weise orga- nisationaler Haltung in- terpretiert und prägen Narrative	Einschluss: IT-Sperre, Übergabe, Abschied, symbolische Demütigung. Ausschluss: technische Prozesse ohne Bedeu- tungs-zu- schreibung.	„Zugänge weg“, „Laptop abgeben“, „überrum- pelt“, „Be- weis“, „Signal“	„Abrupte Zugriffs- sperre ohne Ge- spräch wird als Ent- menschi- chung ge- lesen und bleibt im Kopf.“

Employer Branding Wirkung	Innenwirkung; Außenwirkung; Weitererzählung; Bewertungen	Trennung wirkt reputationsrelevant: Beobachtung durch Verbleibende & Narrative nach außen	Einschluss: psychologische Sicherheit, Beobachtung, Bewertungsplattformen/Stories, Rückkehrbereitschaft/Ausschluss: reine Marketingdiskussion ohne Offboarding-Bezug.	„Weitererzählung“, „Bewertungen“, „psychologische Sicherheit“, „Signal nach innen“	„Wie man trennt, wird intern beobachtet und extern weitererzählt; würdige Prozesse stabilisieren Reputation.“
----------------------------------	--	---	---	--	---

Anhang G: Audit Trail – Dokumentation des Analyseprozesses**Zweck und Umfang**

Dieses Audit Trail dokumentiert die zentralen methodischen Entscheidungen und Arbeitsschritte der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring. Ziel ist es, Transparenz und Nachvollziehbarkeit der Auswertung zu erhöhen, ohne eine vollständige Prozessdokumentation (z. B. alle Memos, alle Versionen in voller Länge, vollständige Transkripte) im Anhang abzubilden. Stattdessen werden die wesentlichen Stationen, Änderungen am Kategoriensystem sowie beispielhafte Kodierentscheidungen zusammengefasst.

Datenbasis und Aufbereitung

- **Datengrundlage:** 8 leitfadengestützte Experteninterviews (HR1–HR3; OP1–OP3; B1–B2).
- **Aufzeichnung & Transkription:** Audioaufzeichnung mit schriftlicher Einwilligung; inhaltsorientierter Transkriptionsstil (siehe Anhang D).
- **Pseudonymisierung:** Personen- und Unternehmensbezüge wurden entfernt oder generalisiert; Zitate werden im Ergebnisteil ausschließlich mit Codes ausgewiesen.
- **Datenmanagement:** Transkripte und Analysedokumente werden ausschließlich unter Pseudonymen gespeichert; Zuordnungsliste getrennt vom Auswertungsmaterial.

Chronologie und Arbeitsschritte (Überblick)

Die Analyse erfolgte in einem sequenziellen Vorgehen, das Kategorienentwicklung, Pilotkodierung, finalisierte Kodierung und Verdichtung umfasst. Der Prozess wurde durch kurze Memos dokumentiert, um Kodierentscheidungen, Unschärfen und Anpassungen nachvollziehbar zu machen.

Schritt	Ziel	Output/Artefakt	Dokumentationsform
1. Deduktiver Start (Theorieabgleich)	Ableitung erster Hauptkategorien aus Kap. 2/3	Start-Kategoriensystem V0	Kategoriensystem (V0) + Kurzmemo „Ableitungslogik“
2. Leitfaden-/Material-Check	Prüfen, ob Kategorien mit Interviewleitfaden kompatibel sind	Anpassung von Definitionen/Abgrenzung	Arbeitsnotizen (Kurzmemo)
3. Pilotkodierung (Teilstichprobe)	Test auf Trennschärfe und Vollständigkeit	Kategoriensystem V1	Pilotkodier-Memo + Änderungsliste (V0→V1)
4. Revision Kategorien & Regeln	Präzisierung von Definitionen, Abgrenzungen, Ankerbeispielen	Kategoriensystem/Kodierleitfaden V2	Kodierleitfaden (V2)
5. Vollkodierung (alle Interviews)	Systematische Kodierung des gesamten Materials	Kodierte Textstellen je Kategorie	Kodiermemos (entscheidungsrelevante Stellen)
6. Kategorienbezogene Verdichtung	Zentrale Aussagen pro Kategorie bündeln	Verdichtungsmatrix / Ergebnisbausteine	Verdichtungsmemo (pro Hauptkategorie)
7. Vergleich Stakeholdergruppen	Konvergenzen/ Spannungsfelder sichtbar machen	Gruppenvergleich + Kontrastierungen	Vergleichsmemo (HR vs. OP vs. B)
8. Ergebnisaufbereitung	Überführung in Kapitel 4.5 und Ableitungen für Kap. 5	Ergebnisstruktur + Zwischenfazit	Redaktionsnotizen (Überleitung Kap. 5)

Versionierung des Kategoriensystems

Zur Sicherung von Regelgeleitetheit wurde das Kategoriensystem iterativ überarbeitet. Die folgenden Versionen wurden verwendet:

- **V0 (Start):** deduktives System aus Theorie und Forschungsfrage (z. B. Prozessqualität/Kontaktpunkte, Fairness/Konsistenz, Belastung/Ressourcen, Outplacement-Wirklogik, Arbeitgeberwirkung).
- **V1 (nach Pilotkodierung):** Präzisierungen, wenn Kategorien zu breit waren oder sich Überschneidungen zeigten (z. B. Abgrenzung „Fairness/Konsistenz“ vs. „Würde/Interaktionsqualität“).

- **V2 (final):** Ergänzung induktiver Subkategorien aus wiederkehrenden Mustern (z. B. „Single Point of Contact“, „Roadmap/Timeline“, „symbolische Offboarding-Signale“, „Stabilisierung vor Aktivierung“, „Vertraulichkeit/Reporting“), plus definierte Kodierregeln und Ankerbeispiele.

Entscheidungen und Anpassungen (Beispiele)

Im Verlauf der Auswertung wurden typische Kodierentscheidungen dokumentiert, insbesondere an Stellen mit Mehrdeutigkeit oder Überschneidungen:

1. Kontaktpunkt vs. Würde:

Aussagen über „Mitteilungsgespräch“ wurden primär als *kritischer Kontaktpunkt* kodiert; Aussagen über „Ton/Setting/Respekt/Entwürdigung“ zusätzlich oder alternativ unter *Würde/Interaktionsqualität*, abhängig vom Schwerpunkt der Passage.

2. Konsistenz („Single Story“) vs. Orientierung:

Widersprüche in Aussagen/Unterlagen/Begründungen wurden unter *Konsistenz/Fairness* kodiert. Inhalte zu „Fahrplan, nächste Schritte, Zuständigkeit“ wurden unter *Orientierung/Kontrollwahrnehmung* kodiert.

3. Outplacement-Wirklogik:

Passagen zu „erst stabilisieren, dann aktivieren“ wurden als *sequenzielle Wirklogik* kodiert; konkrete Tools (CV, LinkedIn, Interviewtraining) nur dann als eigene Subkategorie, wenn die Passage die Tool-Wirkung explizit bewertet.

4. Dreiecksverhältnis & Reporting:

Aussagen zu Vertrauen/Vertraulichkeit wurden unter *Dreiecksverhältnis* kodiert; Aussagen zu organisationalem Steuerungsbedarf (Reporting, KPIs, Programmsteuerung) als Subaspekt innerhalb dieser Kategorie.

Memo-Protokoll (Kurzform)

Memos wurden eingesetzt, um Interpretationsentscheidungen, Unsicherheiten und Anpassungsbedarfe festzuhalten. Dokumentiert wurden insbesondere:

- **Kodiermemos:** bei Mehrfachzuordnung, Grenzfällen, widersprüchlichen Aussagen.
- **Kategorie-Memos:** wenn sich ein Muster über mehrere Interviews hinweg wiederholt (z. B. „erste Minute entscheidet“, „Informationsvakuum nach der Mitteilung“, „Outplacement wirkt nicht als Reparatur“).
- **Vergleichsmemos:** bei Stakeholderdifferenzen (z. B. HR-Prozesslogik vs. Betroffenen-Erleben vs. Beratungslogik).

Qualitätssicherung

Die Qualitätssicherung orientiert sich an Transparenz, Regelgeleitetheit und Nachvollziehbarkeit:

- **Regelgeleitetheit:** Definitionen, Abgrenzungsregeln und Textindikatoren im Kodierleitfaden (vgl. Anhang F).
- **Nachvollziehbarkeit:** dokumentierte Iterationen (V0–V2) und begründete Anpassungen nach Pilotkodierung.
- **Kontextsensibilität:** Triangulation auf Akteursebene (HR, OP, Betroffene) und explizite Sichtbarmachung von Spannungsfeldern.
- **Datenschutz:** Pseudonymisierung und Trennung von Zuordnungsliste und Analyseunterlagen.

Anhang H: Übersicht und Beschreibung Empirische Untersuchung**Forschungsfrage**

Wie kann ein wirtschaftspsychologisch fundierter Outplacement Ansatz zur Optimierung betrieblicher Trennungsprozesse beitragen, indem er ausscheidende Mitarbeitende unterstützt und gleichzeitig das Employer Branding stärkt?

Methodisches Vorgehen

Zur Beantwortung der Forschungsfrage wird eine qualitative, leitfadengestützte Interviewstudie durchgeführt. Die Auswertung erfolgt mittels qualitativer Inhaltsanalyse in Anlehnung an Mayring. Ziel ist es, zentrale Muster, Erfolgsfaktoren, kritische Kontaktpunkte sowie Gestaltungsprinzipien von Outplacement im Trennungsprozess herauszuarbeiten. Die Analyse orientiert sich an einer strukturierenden Vorgehensweise, kombiniert aus deduktiver Kategorienbildung auf Basis der Theorie und induktiver Ergänzung aus dem Material.

Material und Datenbasis

Datengrundlage sind acht leitfadengestützte Interviews mit drei Stakeholdergruppen.

- HR Perspektive: HR1, HR2, HR3
- Outplacement Perspektive: OP1, OP2, OP3
- Betroffenenperspektive: B1, B2

Die Interviews wurden aufgezeichnet und in einem inhaltsorientierten Transkriptionsmodus erstellt, nah am Wortlaut. Die Transkripte liegen als finalisierte Word Dateien im Ordner 07_Transkripte_02_pseudonymisiert_final vor. Interviewmetadaten sind jeweils am Anfang des Transkripts dokumentiert.

Auswertungseinheiten

Auswertungseinheit: Gesamtheit aller acht Interviews als Datensatz zur Beantwortung der Forschungsfrage.

Kontexteinheit: Das vollständige jeweilige Interview. Aussagen werden im Kontext des gesamten Gesprächs interpretiert, um Sinnverschiebungen durch Auslassung zu vermeiden.

Analyseeinheit: Sinnabschnitt. Ein Sinnabschnitt umfasst so viele Sätze wie erforderlich, um eine in sich geschlossene Aussage zu einem Thema abzubilden. In der Regel umfasst dies ein bis drei Sätze. Enthält ein Absatz mehrere Themen, wird er in mehrere Sinnabschnitte getrennt.

Kodier- und Zählereinheit: Kodiert wird auf Ebene des Sinnabschnitts. Häufigkeiten werden nicht im statistischen Sinn interpretiert, sondern als Hinweis auf wiederkehrende Themen und Relevanzschwerpunkte im Material genutzt.

Segmentierungsregeln

Für eine nachvollziehbare und konsistente Segmentierung gilt Folgendes:

1. Ein neuer Sinnabschnitt wird gesetzt, wenn ein thematischer Wechsel erkennbar ist.
2. Ein neuer Sinnabschnitt wird gesetzt, wenn innerhalb einer Antwort von Beschreibung zu Bewertung oder von Ablauf zu Emotion gewechselt wird.
3. Rückfragen der Interviewerin markieren in der Regel einen neuen Sinnabschnitt.
4. Konkrete Beispiele, Erlebnisschilderungen oder Fallbezüge werden als eigener Sinnabschnitt erfasst, sofern sie eine eigenständige Aussage enthalten.
5. Unklare oder fragmentarische Passagen werden im Kontext des vorangehenden Abschnitts interpretiert, sofern dies die Bedeutung nicht verfälscht.
6. Jeder Sinnabschnitt erhält eine fortlaufende Abschnittsnummer pro Interview, damit Zitate eindeutig referenzierbar sind.

Kategorienbildung

Ausgangspunkt der Kategorien

Die Kategorien werden deduktiv aus Theorie, Forschungsfrage und Leitfadenblöcken abgeleitet. Dazu zählen insbesondere:

- Prozesslogik und kritische Kontaktpunkte im Trennungsprozess
- Fairness und Wertschätzung in Trennungen
- Belastungen, Bedürfnisse und psychologische Dynamiken nach Trennung
- Inhalte, Qualität und Passung von Outplacement
- Rollenklärung, Vertraulichkeit und Dreiecksverhältnis

- Wirkungen auf Employer Branding, interne Wahrnehmung und Verbleibende
- Erfolgskriterien und Verbesserungshebel

Induktive Ergänzungen

Zusätzliche Unterkategorien werden induktiv ergänzt, wenn Aussagen nicht trennscharf in bestehende Kategorien passen oder wiederholt neue Aspekte auftreten. Jede induktive Ergänzung wird dokumentiert, begründet und im Codebook versioniert.

Kodierlogik

- Jeder Sinnabschnitt wird mindestens einer Kategorie zugeordnet.
- Mehrfachkodierungen sind möglich, wenn der Sinnabschnitt mehrere relevante Aspekte enthält.
- Wenn Mehrfachkodierungen auftreten, wird im Memo kurz begründet, warum dies inhaltlich erforderlich war.

Dokumentationslogik

Zur Sicherstellung der Nachvollziehbarkeit wird eine Audit Trail Logik geführt.

1. **Kodiermatrix:** tabellarische Dokumentation je Sinnabschnitt mit Originalaussage, Paraphrase, Kategorie, Subkategorie, Memo.
2. **Codebook:** Definitionen, Abgrenzungen, Kodierregeln und Ankerbeispiele je Kategorie.
3. **Memos:** Reflexionen pro Interview, Auffälligkeiten, Interpretationsnotizen, offene Fragen und Hinweise zur Kategorienweiterentwicklung.
4. **Versionierung:** Anpassungen am Codebook werden mit Datum, Begründung und kurzer Änderungsnotiz dokumentiert.

Gütekriterien

Zur Sicherung der wissenschaftlichen Qualität werden folgende Kriterien berücksichtigt:

Transparenz und Nachvollziehbarkeit

Alle Schritte von Segmentierung über Kodierung bis zur Ergebnisverdichtung werden in Kodiermatrix, Codebook und Memos dokumentiert.

Regelgeleitetheit

Die Segmentierungsregeln und Kodierregeln werden vor Beginn der vollständigen Auswertung festgelegt und während des Prozesses nur begründet angepasst.

Intersubjektive Verständlichkeit

Definitionen und Abgrenzungen der Kategorien werden so formuliert, dass eine dritte Person den Kodierentscheid nachvollziehen kann. Ankerbeispiele unterstützen die Verständlichkeit.

Reflexivität

Mögliche Vorannahmen, Erwartungseffekte und Interpretationsspielräume werden in den Memos festgehalten. Kritische Stellen werden besonders begründet kodiert.

Plausibilitätsprüfung

Die Ergebnisse werden hinsichtlich interner Konsistenz geprüft. Widersprüche im Material werden nicht geglättet, sondern als Befund interpretiert.

Folgende Bände sind bisher in dieser Reihe erschienen:

Band 1 (2005)

Hermeier, Burghard / Frère, Eric / Heuermann, Marina
Ergebnisse und Effekte des Modellprojektes „Fit machen fürs Rating...“
ISSN 1865-5610

Band 2 (2006)

Hermeier, Burghard / Platzköster, Charlotte
Ergebnisse der ersten bundesweiten FOM-Marktstudie „Industrie-
Dienstleistungen“
ISSN 1865-5610

Band 3 (2006)

Kern, Uwe / Pankow, Michael
Die Stärkung des traditionellen 3-stufigen Vertriebswegs im Sanitärmarkt
durch den Einsatz neuer Medien
ISSN 1865-5610

Band 4 (2006)

Kürble, Peter
Die unternehmensinterne Wertschöpfungskette bei Dienstleistungen am
Beispiel der TV-Programmveranstalter
ISSN 1865-5610

Band 5 (2007)

Klumpp, Matthias
Begriff und Konzept Berufswertigkeit
ISSN 1865-5610

Band 6 (2007)

Klumpp, Matthias / Jasper, Anke
Efficient Consumer Response (ECR) in der Logistikpraxis des Handels
ISSN 1865-5610

Band 7 (2007)

Klumpp, Matthias / Koppers, Laura
Kooperationsanforderungen im Supply Chain Management (SCM)
ISSN 1865-5610

Band 8 (2008)

Klumpp, Matthias
Das deutsche System der Berufsbildung im europäischen und internationalen
Qualifikationsrahmen
ISSN 1865-5610

Band 9 (2008)

Göke, Michael

Homo oeconomicus im Hörsaal – Die Rationalität studentischer
Nebengespräche in Lehrveranstaltungen

ISSN 1865-5610

Band 10 (2008)

Klumpp, Matthias / Rybnikova, Irma

Internationaler Vergleich und Forschungsthemen zu Studienformen in
Deutschland

ISSN 1865-5610

Band 11 (2008)

Kratzsch, Uwe

Eine ökonomische Analyse einer Ausweitung des Arbeitnehmer-
Entsendegesetzes

ISSN 1865-5610

Band 12 (2009)

Friedrich, Klaus

Organisationsentwicklung – Lernprozesse im Unternehmen durch
Mitarbeiterbefragungen

ISSN 1865-5610

Band 13 (2009)

Chaudhuri, Arun

Die Outsourcing/Offshoring Option aus der Perspektive der Neuen
Institutionenökonomie

ISSN 1865-5610

Band 14 (2009)

Seng, Anja / Fleddermann, Nicole / Klumpp, Matthias

Der Bologna-Prozess

Hintergründe – Zielsetzung – Anforderungen

ISSN 1865-5610

Band 15 (2009)

Jäschke, Thomas

Qualitätssteigerung bei gleichzeitigen Einsparungen –

Widerspruch oder Zukunft in der hausärztlichen Versorgung?

ISSN 1865-5610

Band 16 (2010)

Schütte, Michael

Beiträge zur Gesundheitsökonomie

ISSN 1865-5610

Band 17 (2010)

Bode, Olaf H. / Brimmen, Frank / Redeker, Ute

Die Einführung eines Mindestlohns in Deutschland – Eine Makroökonomische Analyse

Introduction of a Minimum Wage in Germany – A Macroeconomic Analysis

ISSN 1865-5610

Band 18 (2011)

Nietsch, Cornelia / Weiffenbach, Hermann

Wirtschaftsethik – Einflussfaktoren ethischen Verhaltens in Unternehmen

ISSN 1865-5610

Band 19 (2011)

Frère, Eric / Schyra Andreas

Ausgewählte steuerliche Einflussfaktoren der Unternehmensbewertung

ISSN 1865-5610

Band 20 (2011)

Schulenburg, Nils / Jesgarzewski, Tim

Das Direktionsrecht des Arbeitgebers – Einsatzmöglichkeiten und Grenzen

ISSN 1865-56

Band 21 (2011)

Fichtner-Rosada, Sabine

Interaktive Hochschuldidaktik als Erfolgsfaktor im Studium für Berufstätige – Herausforderung und kompetenzorientierte Umsetzung

ISSN 1865-5610

Band 22 (2011)

Kern, Uwe / Negri, Michael / Whyte, Ligia

Needs of the Internet Industry

ISSN 1865-5610

Band 23 (2011)

Schütte, Michael

Management in ambulanten Sektor des Gesundheitswesens

ISSN 1865-5610

Band 24 (2011)

Holtfort, Thomas

Intuition, Risikowahrnehmung und Investmententscheidungen –

Behaviorale Einflussfaktoren auf das Risikoverhalten privater Anleger

ISSN 1865-5610

Band 25 (2012)

Heinemann, Stefan / Hüsken, Thomas / Seemann, Volker
Die Mindestliquiditätsquote – Konkrete Auswirkungen auf den
Wertpapier-Eigenbestand der Sparkassen
ISSN 1865-5610

Band 26 (2012)

Hose, Christian / Lübke, Karsten / Nolte, Thomas / Obermeier, Thomas
Rating und Risikomanagement – Chancen und Risiken der Architektur des
Ratingprozesses für die Validität der Ratingergebnisse
ISSN 1865-5610

Band 27 (2012)

Serfas, Sebastian
Illustrating the distortive impact of cognitive biases on knowledge generation,
focusing on unconscious availability-induced distortions and SMEs
ISSN 1865-5610

Band 28 (2012)

Wollenweber, Leif-Erik
Customer Relationship Management im Mittelstand
ISSN 1865-5610

Band 29 (2012)

Nentwig, Holger / Obermeier, Thomas / Scholl, Guido
Ökonomische Fitness
ISSN 1865-5610

Band 30 (2012)

Büser, Tobias / Stein, Holger / von Königsmarck, Imke
Führungspraxis und Motivation – Empirische 360-Grad-Analyse auf
Grundlage des MoKoCha-Führungsmodells und des Team Management
Systems (TMS)
ISSN 1865-5610

Band 31 (2012)

Schulenburg, Nils / Knauer, Stefan
Altersgerechte Personalentwicklung – Bewertung von Instrumenten
vor dem Hintergrund des demografischen Wandels
ISSN 1865-5610

Band 32 (2013)

Kinne, Peter
Balanced Governance – Komplexitätsbewältigung durch ausgewogenes
Managen im Spannungsfeld erfolgskritischer Polaritäten
ISSN 1865-5610

Band 33 (2013)

Holtfort, Thomas

Beiträge zur Verhaltensökonomie: Einfluss von Priming-Effekten auf rationale vs. intuitive Entscheidungen bei komplexen Sachverhalten
ISSN 1865-5610

Band 34 (2013)

Mahood, Ed / Kameas, Achilles / Negri, Micheal

Labelisation and Certification of e-Jobs – Theoretical considerations and practical approaches to foster employability in a dynamic industry
ISSN 1865-5610

Band 35 (2013)

Gondek, Christian / Heinemann, Stefan

An insight into Drivers of Customer Satisfaction – An empirical Study of a global automotive brand
ISSN 1865-5610

Band 36 (2013)

Rödder, Sascha / Schütte, Michael

Medizinische Versorgungszentren –
Chancen und Risiken der Implementierung im ambulanten Sektor des Gesundheitswesens
ISSN 1865-5610

Band 37 (2013)

Abele, Thomas / Ecke, Astrid

Erfolgsfaktoren von Innovationen in reifen Märkten
ISSN 1865-5610

Band 38 (2013)

Vatanparast, Mir Farid

Betriebswissenschaftliche Elemente im Social Entrepreneurship
ISSN 1865-5610

Band 39 (2013)

Seidel, Marcel

Die Anwendung heuristischer Regeln – Eine Übersicht am Beispiel von Fusionen
ISSN 1865-5610

Band 40 (2013)

Coburger, Dieter

Vertragsabschlüsse auf Internetplattformen. Rechtliche Risiken und Gestaltungsmöglichkeiten am Beispiel der Internetplattform eBay
ISSN 1865-5610

Band 41 (2013)

Kraus, Hans

Big Data – Einsatzfelder und Herausforderungen

ISSN 1865-5610

Band 42 (2013)

Schmitz, Elmar

Textsammlung zum deutsch-chinesischen Wissenschaftsdialog

ISSN 1865-5610

Band 43 (2014)

Bruns, Kerstin

Führungskraft und Frau – manchmal ein Teufelskreis

ISSN 1865-5610

Band 44 (2014)

Deeken, Michael

Merkmale zukunftsfähiger Unternehmen – Erkenntnisse am Beispiel der Vermögensverwaltungsbranche

ISSN 1865-5610

Band 45 (2014)

Holzkämper, Hilko

Reformoptionen der Pflegeversicherung – Eine ordnungstheoretische Analyse

ISSN 1865-5610

Band 46 (2014)

Kiefer, Markus

Neue Potenziale für die Krisenkommunikation von Unternehmen –

Social Media und die Kommunikation von großen Infrastrukturprojekten

ISSN 1865-5610

Band 47 (2014)

Hose, Christian / Lübke, Carsten / Nolte, Thomas / Obermeier, Thomas

Nachhaltigkeit als betriebswirtschaftlicher Wettbewerbsfaktor –

Eine Propensity Score Analyse Deutscher Aktiengesellschaften

ISSN 1865-5610

Band 48 (2014)

Chiwitt, Ulrich

Ratingagenturen – Fluch oder Segen? Eine kritische Bestandsaufnahme

ISSN 1865-5610

Band 49 (2014)

Kipp, Volker

Aktuelle Entwicklungen in der Finanzierung mittelständischer Unternehmen

ISSN 1865-5610

Band 50 (2014)

Nastansky, Andreas

Systemisches Risiko und systemrelevante Finanzinstitute

ISSN 1865-5610

Band 51 (2014)

Schat, Hans-Dieter

Direkte Beteiligung von Beschäftigten – Historische Entwicklung und aktuelle Umsetzung

ISSN 1865-5610

Band 52 (2014)

Fabian Sosa

Anwaltskanzleien und Exportversicherungen – Konfliktlösungen für internationale Handelsgeschäfte

ISSN 1865-5610

Band 53 (2014)

Hose, Christian / Lübke, Karsten / Nolte, Thomas / Obermeier, Thomas

Einführung von Elektromobilität in Deutschland – Eine Bestandsaufnahme von Barrieren und Lösungsansätzen

ISSN 1865-5610

Band 54 (2015)

Klukas, Jörg

Trend Empfehlungsmarketing in der Personalbeschaffung – Einordnung und empirische Analyse

ISSN 1865-5610

Band 55 (2015)

Wohlmann, Monika

Finanzmarktintegration in Mitteleuropa: Eine empirische Analyse der integrativen Wirkung des Euro

ISSN 1865-5610

Band 56 (2015)

Rudolph, Elke

Crossmedia-Kommunikation, Komponenten, Planung, Implementierung und Prozesskontrolle – illustriert mit Beispielen aus der Entertainmentbranche

ISSN 1865-5610

Band 57 (2015)

Cervelló-Royo, Roberto / Guijarro Martínez, Francisco / Pfahler, Thomas / Preuss, Marion

Residential trade and industry – European market analysis, future trends and influencing factors

ISSN 1865-5610

Band 58 (2016)

Hose, Christian / Obermeier, Thomas / Potthast, Robin
Demografischer Wandel: Implikationen für die Finanz- und Immobilienwirtschaft
ISSN 1865-5610

Band 59 (2016)

Fritsche, Charmaine
Cross-Sectional Tests of the Capital Asset Pricing Model –
in Stock Markets of the U.K. and the U.S.
ISSN 1865-5610

Band 60 (2016)

Löhr, Andreas / Ibragimov, Mansur
Determinants of Capital Structure in Times of Financial Crisis –
An Empirical Study with Focus on TecDAX Companies
ISSN 1865-5610

Band 61 (2016)

Dreesen, Heinz / Heuser, Elena / Holtfort, Thomas
Neuorganisation der Bankenaufsicht – Auswirkungen und kritische Würdigung
des einheitlichen europäischen Aufsichtsmechanismus für Kreditinstitute in
Deutschland
ISSN 1865-5610

Band 62 (2016)

Kinne, Peter
Querschnitts-Disziplinen und ihr Synergiepotenzial zum Abbau
dysfunktionaler Eigenkomplexität
ISSN 1865-5610

Band 63 (2016)

Schaff, Arnd / Gottschald, Jan
Prozessoptimierung im Produktentstehungs- und Intellectual Property
Management Prozess unter besonderer Berücksichtigung von
Schutzrechtsaspekten
ISSN 1865-5610

Band 64 (2016)

Richardt, Susanne
Chances and Challenges for Media-Based Instruction in Higher Education
ISSN 1865-5610

Band 65 (2016)

Godbersen, Hendrik
Die Führung von Apotheken mit Relationship Marketing –
Theorie, Empirie und Anwendung
ISSN 1865-5610

Band 66 (2016)

Ahrendt, Bernd

Komplexe Entscheidungssituationen für Führungskräfte im Kontext von Führungskonzepten und Selbstcoaching als Selbstreflexionsprozess für die Praxis

ISSN 1865-5610

Band 67 (2017)

Herlyn, Estelle

[Zur Bedeutung von Nachhaltigkeit für die ökonomische Ausbildung](#)

ISSN 1865-5610

Band 68 (2017)

Dotzauer, Andreas

[Coaching in Theorie und Praxis – Eine Bestandsaufnahme aus interdisziplinärer Perspektive](#)

ISSN 1865-5610

Band 69 (2018)

Kotas, Carsten

[Real Estate Crowdfunding in Deutschland – Eine empirische Untersuchung vom 01.01.2012 - 31.12.2017](#)

ISSN 1865-5610 (Print) – ISSN 2569-5800 (eBook)

Band 70 (2018)

Brademann, Isabell / Piorr, Rüdiger

[Das affektive Commitment der Generation Z – Eine empirische Analyse des Bindungsbedürfnisses an Unternehmen und dessen Einflussfaktoren](#)

ISSN 1865-5610 (Print) – ISSN 2569-5800 (eBook)

Band 71 (2018)

Bauerle, Christoph T.

[Haftung in der Anlageberatung – Die Empfehlung zum unterlassenen Wertpapierkauf aus rechtlicher Sicht](#)

ISSN 1865-5610 (Print) – ISSN 2569-5800 (eBook)

Band 72 (2019)

Schwegler, Ulrike

[Den Wandel gestalten: zukunftsorientiert führen – Empirische Erkenntnisse und praktische Handlungsoptionen](#)

ISSN 1865-5610 (Print) – ISSN 2569-5800 (eBook)

Band 73 (2019)

Heupel, Thomas / Hohoff, Christoph / Landherr, Gerrit

[Internationalisierung der FOM Forschung – Berichte aus dem Europäischen Forschungsraum](#)

ISSN 1865-5610 (Print) – ISSN 2569-5800 (eBook)

ISBN 978-3-89275-059-2 (Print) – 978-3-89275-094-9 (eBook)

Band 74 (2019)

Mann, Gerald

[60 Jahre „Wohlstand für alle“ – Ludwig Erhard und die Soziale Marktwirtschaft](#)

ISSN 1865-5610 (Print) – ISSN 2569-5800 (eBook)

ISBN 978-3-89275-095-2 (Print) – ISBN 978-3-89275-096-3 (eBook)

Band 75 (2019)

Schindler, Uwe

[Customer Integration: Wettbewerbsvorteil durch intangible Faktoren Erkenntnisse einer Studie aus dem Bereich der industriellen Fördertechnik](#)

ISSN 1865-5610 (Print) – ISSN 2569-5800 (eBook)

ISBN 978-3-89275-113-7 (Print) – 978-3-89275-114-4 (eBook)

Band 76 (2020)

Behrens, Yvonne / Elsenheimer, Laura / Kantermann, Thomas / Wiesener, Marc

[Integration von berufsbegleitend Studierenden in die Forschung: Evaluation des digitalen Master-Forschungsforums 2020](#)

der FOM Hochschule

ISSN 1865-5610 (Print) – ISSN 2569-5800 (eBook)

ISBN 978-3-89275-160-1 (Print) – ISBN 978-3-89275-161-8 (eBook)

Band 77 (2020)

Rumford, Max

[Robotik im Anlagevermögen: Algorithmenbasiertes Handeln in der Versicherungsbranche](#)

ISSN 1865-5610 (Print) – ISSN 2569-5800 (eBook)

ISBN 978-3-89275-164-9 (Print) – ISBN 978-3-89275-165-6 (eBook)

Band 78 (2021)

Hohoff, Christoph / Krumme, Anja

[MINT-LINK – Projektbericht zum Ausbau der Vernetzung des zdi-Zentrums MINT-Netzwerk Essen mit der regionalen Wirtschaft](#)

ISSN 1865-5610 (Print) – ISSN 2569-5800 (eBook)

ISBN 978-3-89275-186-1 (Print) – ISBN 978-3-89275-187-8 (eBook)

Band 79 (2021)

Röser, Alexander Maximilian

[Charakterisierung von schwacher und starker Künstlicher Intelligenz](#)

ISSN 1865-5610 (Print) – ISSN 2569-5800 (eBook)

ISBN 978-3-89275-188-1 (Print) – ISBN 978-3-89275-189-2 (eBook)

Band 80 (2021)

Godbersen, Hendrik

[Let Social Capital \(Finally\) Be \(Economic\) Capital –](#)

[Conceptualising, Formalising and Operationalising Social Capital](#)

ISSN 1865-5610 (Print) – ISSN 2569-5800 (eBook)

ISBN 978-3-89275-190-8 (Print) – ISBN 978-3-89275-191-5 (eBook)

Band 81 (2021)

Hose, Christian / Mock, Marcel / Obermeier, Thomas

[Nachhaltige Berichterstattung gemäß des deutschen](#)

[Nachhaltigkeitskodex und der Gemeinwohlmatrix](#)

ISSN 1865-5610 (Print) – ISSN 2569-5800 (eBook)

ISBN 978-3-89275-222-6 (Print) – ISBN 978-3-89275-223-3 (eBook)

Band 82 (2022)

Lefrank, Valentina / Gräf, Michael

[Eine quantitative Studie zum Einfluss von Achtsamkeit auf Stress,](#)

[Burnout und Depression](#)

ISSN 1865-5610 (Print) – ISSN 2569-5800 (eBook)

ISBN 978-3-89275-234-9 (Print) – ISBN 978-3-89275-235-6 (eBook)

Band 83 (2022)

Pohland, Nadine / Gräf, Michael

[Effekte der OKR-Methode in Bezug auf Motivation, Autonomie,](#)

[Kompetenzentwicklung und Transparenz bei der Verfolgung](#)

[abteilungsspezifischer Jahresziele](#)

ISSN 1865-5610 (Print) – ISSN 2569-5800 (eBook)

ISBN 978-3-89275-270-7 (Print) – ISBN 978-3-89275-271-4 (eBook)

Band 84 (2022)

Probst, Christiane

[Coping im Kontext von Zeitmanagement und dem Konzept der Achtsamkeit –](#)

[Eine qualitative Studie zu Stress am Arbeitsplatz](#)

ISSN 1865-5610 (Print) – ISSN 2569-5800 (eBook)

ISBN 978-3-89275-274-5 (Print) – ISBN 978-3-89275-275-2 (eBook)

Band 85 (2023)

Feierabend, Lisa

[Moderne Führungsstile und deren Übereinstimmung mit den Anforderungen der Generation Z unter Berücksichtigung von New-Work-Aspekten](#)

ISSN 1865-5610 (Print) – ISSN 2569-5800 (eBook)

ISBN 978-3-89275-310-0 (Print) – ISBN 978-3-89275-311-7 (eBook)

Band 86 (2023)

Kistler, Daniel

[Wissenstransfer innerhalb hybrider Teams: eine Potenzialanalyse](#)

ISSN 1865-5610 (Print) – ISSN 2569-5800 (eBook)

ISBN 978-3-89275-310-0 (Print) – ISBN 978-3-89275-311-7 (eBook)

Band 87 (2023)

Lubik, Nathalie / Gräf, Michael

[Die Kraft der Dankbarkeit! Eine experimentelle Längsschnittstudie zum Einfluss von Dankbarkeitstagebüchern auf Achtsamkeit, Coping und Stress](#)

ISSN 1865-5610 (Print) – ISSN 2569-5800 (eBook)

ISBN 978-3-89275-338-4 (Print) – ISBN 978-3-89275-339-1 (eBook)

Band 88 (2023)

Holtfort, Thomas

[Quantenökonomie – Einfluss der Quantenphysik auf ökonomische Entscheidungsprozesse](#)

ISSN 1865-5610 (Print) – ISSN 2569-5800 (eBook)

ISBN 978-3-89275-354-4 (Print) – ISBN 978-3-89275-355-1 (eBook)

Band 89 (2023)

Röser, Alexander Maximilian

[Anwendung von Neuronalen Netzen zur Evaluierung des Aktienindex auf Basis von Aktienverläufen und Zinsniveau](#)

ISSN 1865-5610 (Print) – ISSN 2569-5800 (E-Book)

ISBN 978-3-89275-362-9 (Print) – ISBN 978-3-89275-363-6 (E-Book)

Band 90 (2024)

Frömmert, Paula

[Eine kritische Auseinandersetzung über die Vereinbarkeit des Durchführungsbeschlusses \(EU\) 2022/382 zur Massenzustrom-Richtlinie mit den Gleichheitsrechten der EU-Grundrechtecharta](#)

ISSN 1865-5610 (Print) – ISSN 2569-5800 (E-Book)

ISBN 978-3-89275-370-4 (Print) – ISBN 978-3-89275-371-1 (E-Book)

Band 91 (2025)

Robatian, Mohammad Reza

[Auswirkungen der Einführung von SAP S/4HANA auf das Geschäftsmodell von mittelständischen Unternehmen](#)

ISSN 1865-5610 (Print) – ISSN 2569-5800 (E-Book)

ISBN 978-3-89275-400-8 (Print) – ISBN 978-3-89275-401-5 (E-Book)

Band 92 (2026)

Holtfort, Thomas / Wiegmann, Tim

[Das Quanten-Narrativ in Unternehmen – eine qualitative Analyse zur Wahrnehmung, Interpretation und strategischen Relevanz des Quantenbegriffs](#)

ISSN 1865-5610 (Print) – ISSN 2569-5800 (E-Book)

ISBN 978-3-89275-436-7 (Print) – ISBN 978-3-89275-437-4 (E-Book)

Forschungsstark und praxisnah

FOM. Die Hochschule. Für Berufstätige.

FOM Hochschulzentrum
Düsseldorf

Rund 45.000 Studierende, mehr als 20 Forschungseinrichtungen und 500 Veröffentlichungen im Jahr – damit zählt die FOM zu den größten und forschungsstärksten Hochschulen Europas. Initiiert durch die Stiftung für internationale Bildung und Wissenschaft folgt sie einem klaren Bildungsauftrag: Berufstätige und Abiturienten durch qualitativ hochwertige und bezahlbare Studiengänge akademisch zu qualifizieren. Als gemeinnützige Hochschule ist die FOM nicht gewinnorientiert, sondern reinvestiert sämtliche Gewinne – unter anderem in die Lehre und Forschung.

Die FOM ist staatlich anerkannt und bietet mehr als 60 praxisorientierte Bachelor- und Master-Studiengänge an. Studiert wird im Campus-Studium+ mit Vorlesungen im Hörsaal und virtuellen Anteilen oder komplett ortsunabhängig im Digitalen Live-Studium.

Lehrende und Studierende forschen an der FOM in einem großen Forschungsbereich aus hochschuleigenen Instituten und KompetenzCentren. Dort werden anwendungsorientierte Lösungen für betriebliche und gesellschaftliche Problemstellungen generiert. Aktuelle Forschungsergebnisse fließen unmittelbar in die Lehre ein und kommen so den Unternehmen und der Wirtschaft insgesamt zugute.

Zudem fördert die FOM grenzüberschreitende Projekte und Partnerschaften im europäischen und internationalen Forschungsraum. Durch Publikationen, über Fachtagungen, wissenschaftliche Konferenzen und Vortragsaktivitäten wird der Transfer der Forschungs- und Entwicklungsergebnisse in Wissenschaft und Wirtschaft sichergestellt.

Alle Institute und KompetenzCentren unter
fom.de/forschung





FOM Hochschule

FOM – Deutschlands Hochschule für Berufstätige.

Mit rund 45.000 Studierenden ist die FOM eine der größten Hochschulen Europas und führt seit 1993 Studiengänge für Berufstätige durch, die einen staatlich und international anerkannten Hochschulabschluss (Bachelor/Master) erlangen wollen.

Die FOM ist der anwendungsorientierten Forschung verpflichtet und verfolgt das Ziel, adaptionfähige Lösungen für betriebliche bzw. wirtschaftsnahe oder gesellschaftliche Problemstellungen zu generieren. Dabei spielt die Verzahnung von Forschung und Lehre eine große Rolle: Kongruent zu den Masterprogrammen sind Institute und KompetenzCentren gegründet worden. Sie geben der Hochschule ein fachliches Profil und eröffnen sowohl Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern als auch engagierten Studierenden die Gelegenheit, sich aktiv in den Forschungsdiskurs einzubringen.

Weitere Informationen finden Sie unter **fom.de**



Der Wissenschaftsblog der FOM Hochschule bietet Einblicke in die vielfältigen Themen, zu denen an der FOM geforscht wird: **fom-blog.de**