

Irene López, Anja Karlshaus, Henrich Abegg

**Outplacement:
Perspektiven und
ausgewählte Betrachtungsebenen der
integrierten Beratung**



03
2018

WORKING PAPER

CBS Working Paper Series, ISSN 2195-6618

Editor: Cologne Business School

E-Mail: wps@cbs.de

Copyright:

Text, tables and figures of this paper are the intellectual property of the author(s). They may be copied, distributed or displayed on the condition that they are attributed to him / her and to this publication.

Cologne Business School
Hardefuststr. 1
50677 Cologne, Germany

T: 0800 580 80 90 (Gebührenfrei vom deutschen Festnetz)

F: +49 (221) 93 18 09 30

info@cbs.de

www.cbs.de



Outplacement: Perspektiven und ausgewählte Betrachtungsebenen der integrierten Beratung

Abstract

Das Konzept Outplacement als Instrument für das Trennungsmanagement ist in Deutschland noch vergleichsweise jung. So finden sich nur vereinzelt wissenschaftliche Erkenntnisse dazu. Auch in der Praxis sind die Zielsetzungen, inkludierte Leistungen und die Kommunikation über Outplacement in deutschen Unternehmen überwiegend unzureichend informativ und aufklärend. Das vorliegende Working Paper soll aus diesem Grund einen Beitrag dahingehend leisten, diese Erkenntnislücken weiter zu schließen und Empfehlungen für das Management zu generieren. Dazu werden eine Reihe relevanter, für sich stehende Fragestellungen bearbeitet, die in Kooperation zwischen der Outplacement-Beratung VBLP und Master- bzw. Bachelorstudenten/innen sowie Wissenschaftler/-innen an der Cologne Business School, entstanden sind. Alle Akteure/innen haben sich auf Basis des übergreifenden Forschungsthemas ‚Outplacement‘ in einer Projektgruppe zusammengeschlossen – dabei aber bewusst unterschiedliche Perspektiven und Fragestellungen betrachtet, um eine möglichst große Breite in diesem Themenfeld abzudecken. Vor dem Hintergrund des regelmäßigen gemeinsamen Austausches und der gegenseitigen Inspiration finden sich vereinzelt auch Anknüpfungspunkte zwischen den einzelnen Beiträgen.

Insgesamt kann festgehalten werden, dass Outplacement eine geeignete Maßnahme in Trennungsprozessen darstellt, die eine realistische, zielführende und emotional stabile Perspektivenfindung für Mitarbeitende und Manager/-innen darstellt, welche das Unternehmen verlassen müssen. Die Forschungsergebnisse zeigen darüber hinaus auf, dass die Kommunikation zu dem Themenfeld Outplacement deutlich verbessert werden könnte. Auch auf die Vorbehalte der Gesellschaft sollte eingegangen werden, um die mögliche negative Assoziation zu entkräften und das Informationsdefizit zu kompensieren. Nicht zuletzt findet die Wortzusammensetzung selber durch das ‚Out‘ eine negative Konnotation. Überdies zeigt einer der Einzelbeiträge auf, dass hinsichtlich der zentralen Persönlichkeitsdimensionen (Big 5), die



Dimension Extraversion unter den Personen, die Outplacement als Selbstzahler/-in nutzen, stärker ausgeprägt ist. Außerdem wird aufgezeigt, dass die Begleitung des Trennungsprozesses durch eine Outplacement Beratung, das individuelle Konzept der Selbstwirksamkeit stärkt und Stress reduziert. Ob Outplacement das Employer Branding eines Unternehmens positiv zu unterstützen vermag, kann im vorliegenden Fall nicht eindeutig beantwortet werden. Zwar fördere es den wertschätzenden Umgang mit Mitarbeitern/innen, die negative Assoziation überwiegt allerdings. Die Evaluation der angewendeten Outplacement Maßnahmen und Instrumente zeigt, dass es essentiell ist, neben diversen Basismaßnahmen, Raum für Flexibilität und der individuellen Gestaltung des Prozesses zu lassen. Bezüglich E-Placement zeichnet sich ab, dass die größten Chancen in dem Kostenfaktor, der flexiblen Zeiteinteilung, der Vermeidung von Fahrzeiten und der leichteren Organisation der Beratung zu sehen sind. Die Anonymität, der Wegfall der individuellen Beratung, die Gefahr von Missverständnissen, die Beratung in vertrauter Umgebung und die Einschränkung des verbalen und nonverbalen Ausdrucks stellen die größten Limitationen dar.



Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung	1
1.1 Relevanz des Themas	1
1.2 Forschungsprojekt	2
2. Outplacement	4
2.1 Begriffsklärung.....	4
2.2 Stand der Forschung	7
3. Projektpartner: VBLP	8
4. Forschungsdesigns und Ergebnisse	9
4.1 Vivian Gerwig: Outplacement als Wiedereingliederungsmaßnahme: Umgang mit Persönlichkeit	9
4.1.1 Zielsetzung & Forschungsfragen	9
4.1.2 Konzeptioneller Bezugsrahmen	10
4.1.3 Angewendete Methodik	12
4.1.4 Diskussion der Ergebnisse	12
4.1.5 Handlungsempfehlung	19
4.2 Sonja Ottenberg: Outplacement als Personalfreisetzungsinstrument – Erleben und Verhalten freigestellter Führungskräfte im mittleren und oberen Management	20
4.2.1 Zielsetzung & Forschungsfragen	20
4.2.2 Konzeptioneller Bezugsrahmen	21
4.2.3 Angewendete Methodik	23
4.2.4 Diskussion der Ergebnisse	24
4.2.5 Handlungsempfehlung	25



4.3 Linda Zerhusen: Der Stellenwert von Outplacement im Employer Branding – interne und externe Wirkmechanismen	26
4.3.1 Zielsetzung & Forschungsfragen	26
4.3.2 Konzeptioneller Bezugsrahmen	27
4.3.3 Angewendete Methodik	28
4.3.4 Diskussion der Ergebnisse	28
4.3.5 Handlungsempfehlung	33
4.4 Alice Mari: Voraussetzungen und Nutzen der Outplacement-Beratung.....	36
4.4.1 Zielsetzung & Forschungsfragen	36
4.4.2 Konzeptioneller Bezugsrahmen	37
4.4.3 Angewendete Methodik	38
4.4.4 Diskussion der Ergebnisse	39
4.4.5 Handlungsempfehlung	41
4.5 Farina Andrae: Evaluierung der VBLP Outplacement-Instrumente aus Sicht des entlassenen Mitarbeiters - Erstellung eines Prototypen	42
4.5.1 Zielsetzung & Forschungsfragen	42
4.5.2 Konzeptioneller Bezugsrahmen	43
4.5.3 Angewendete Methodik	44
4.5.4 Diskussion der Ergebnisse	46
4.5.5 Handlungsempfehlung	49
4.6 Lena Lützen: Auswirkungen des digitalen Wandels auf den Outplacement-Prozess: Chancen und Limitationen von E-Placement.....	51
4.6.1 Zielsetzung & Forschungsfragen	51
4.6.2 Konzeptioneller Bezugsrahmen	52



4.6.3 Angewendete Methodik	54
4.6.4 Diskussion der Ergebnisse	55
4.6.5 Handlungsempfehlung	57
5. Fazit und Ausblick	58
6. Literatur	61

Abbildungsverzeichnis:

Abbildung 1: Mittelwerte der Big 5 Persönlichkeitsdimensionen	13
Abbildung 2: Kulturmodell nach Handy / Harrison	38

Tabellenverzeichnis:

Tabelle 1: Chancen und Limitationen aus den Ergebnissen der empirischen Untersuchung....	56
--	----



1. Einleitung

Trennungsmanagement ist nach wie vor eine sensible Thematik in Deutschland, wenngleich es u.a. eine der zentralen Aufgaben ist, die es vom Management und den Führungskräften umzusetzen gilt (Lohaus, 2010, Kock, 2015). Unter Trennungsmanagement wird der gesamte Prozess des Arbeitgebers, eine beschlossene Freisetzung umzusetzen, verstanden (Kock, 2015). Der Prozess beginnt mit der Mitteilung an den Betroffenen und endet mit dem tatsächlichen Ausscheiden des Mitarbeiters. Insgesamt zeichnet sich in Deutschland der wissenschaftliche Erkenntnisstand zu dem Thema Trennungsmanagement eher unerforscht. Aus diesem Grund widmet sich das vorliegende Working Paper diesem wesentlichen Managementaspekt, um auch Erkenntnisse für ein evidenzbasiertes Trennungsmanagement auf nationaler Ebene aufstellen zu können und nicht zuletzt, um eine Forschungslücke weiter zu schließen.

1.1 Relevanz des Themas

Das aktuelle Wirtschaftsleben ist geprägt durch Globalisierung, Digitalisierung und Technologisierung sowie immer kürzer werdenden Innovationszyklen. Eine sich daraus ergebende Notwendigkeit kann die entsprechende Anpassung der Unternehmens- oder Organisationsstruktur sein. Betroffen sind dabei häufig allerdings nicht nur die Struktur, sondern auch die Personalressourcen, d.h. Personal muss freigesetzt werden. Der aus früheren Marktwirtschaftszeiten bekannte „Lebensarbeitsplatz“ findet sich in der heutigen freien Marktwirtschaft nicht mehr derart (Gallup, 2016). Unter den beschriebenen Bedingungen des Wirtschaftslebens ist es überwiegend den Unternehmen und Organisationen nicht mehr möglich, eine Arbeitsplatzsicherheit auszusprechen oder zu garantieren. Im Gegenzug dazu findet sich auch eine deutlich geschwächte Mitarbeiterbindung und Loyalität (Gallup, 2016). Durch diese neue, weniger stabile Form



des Arbeitnehmer-Arbeitgeber-Verhältnisses und durch einen marktbedingten Veränderungsdruck, werden Lösungswege gesucht und benötigt, um in dem Fall der Notwendigkeit des Personalabbaus, den daraus resultierenden Schaden auf Seiten der zu entlassenden Mitarbeiter/-innen und des Unternehmens, gering zu halten oder ganz zu kompensieren. Üblicherweise bildet in Unternehmen und Organisationen die Position, die für Personalkosten aufgewendet werden muss, einen hohen Faktor (Wien & Franzke, 2014). Dieser kann gerade auch durch unprofessionelles Trennungsmanagement und damit implizit, Arbeitsrechtsstreitigkeiten, enorm steigen. Gleichzeitig hat die Freistellung von Arbeitnehmern eine Wirkung sowohl auf die Betroffenen, als auch auf die im Unternehmen oder in der Organisation verbleibenden Arbeitnehmer/-innen. In der Praxis wurden daher diverse Instrumente zur Lösung der Trennungsproblematik entwickelt, wozu auch das Outplacement zählt. Bei Outplacement handelt es sich um eine freiwillige, von dem Unternehmen oder der Organisation finanzierte Personaldienstleistung, die vorsieht, Mitarbeiter/-innen, die von der Personalreduktion betroffen sind, durch zielführende Beratungs- und Coaching-Maßnahmen in ein neues Arbeitsverhältnis zu begleiten.

1.2 Forschungsprojekt

Vor dem Hintergrund der aufgezeigten Forschungslücken, entstand das Bestreben, weitere empirisch basierte Erkenntnisse im Bereich ‚Outplacement‘ zu generieren. Dabei war durchaus intendiert, dass der Fokus auf verschiedenen Themenfeldern liegen könnte, wie bspw. (1) zur Wahrnehmung von Outplacement aus Sicht der verschiedenen Akteure, (2) zu Wirkung und Stellenwert von Outplacement, (3) zum Nutzen einzelner Outplacement-Instrumenten und (4) zur Digitalisierung und Zukunft des Outplacements. Zur Annäherung der verschiedenen Themenfelder wurde ein Projektteam aus zwei Bachelor- sowie vier Masterstudenten/innen, deren Betreuer/-innen und Mitarbeitern/innen der Outplacement Beratung VBLP gebildet. Jedes der Teammitglieder



hat dabei eigene Forschungsfragen und Perspektiven entwickelt und somit auch ein eigenes Forschungsdesign entworfen, um entsprechend die Forschungsfragen beantworten zu können. Zahlreiche der hierfür erforderlichen Daten konnten den Projektteilnehmern/-innen über den Projektpartner VBLP zur Verfügung gestellt werden. Dadurch konnte das vorliegende Forschungsprojekt erstmalig konkret vorliegende Daten im Themenfeld Outplacement sichten und systematisch analysieren. Zudem gab es durch den regelmäßigen Austausch innerhalb der Projektgruppe gegenseitige Inspirationen, Anregungen und teilweise auch Anknüpfungspunkte. So konnte der teilweise bislang bestehenden dünnen wissenschaftlichen Basis des Themas Outplacement ein wenig entgegengewirkt werden. Anzumerken ist, dass der Umfang und die Breite des Betrachtungsgegenstandes der Beiträge der Bachelorabsolventen/innen und Masterabsolventen/innen sich aufgrund der unterschiedlichen Abschlussebene unterscheiden. So wird im Rahmen einer Masterarbeit der doppelte Umfang gefordert, weshalb die Beiträge und Ergebnisse aus den in dem vorliegenden Forschungsprojekt aufgestellten Masterarbeiten entsprechend umfangreicher ausfallen. Der erste Beitrag von Vivian Gerwig setzt das Konstrukt Persönlichkeit mit der Nutzung von Outplacement als Selbstzahler in Verbindung und eruiert, inwiefern bei Selbstzahlern einer Outplacement-Beratung gemeinsame Persönlichkeitsdimensionen sowie Motivationstypen identifiziert werden können. Der zweite Beitrag von Sonja Ottenberg betrachtet das Erleben und Verhalten freigestellter Führungskräfte im mittleren und oberen Management unter besonderer Berücksichtigung von Stress und Resilienz. Im Rahmen des dritten Beitrages von Linda Zerhusen wird der Stellenwert von Outplacement in dem Konzept Employer Branding analysiert. Hier werden differenziert die interne und externe Wirkung von Outplacement untersucht und daraus resultierend der Stellenwert für das Employer Branding herausgearbeitet. Der vierte Beitrag von Alice Marie betrachtet den Mehrwert und die notwendigen Anforderungen von Outplacement und dem damit verbundenen Prozess. Im fünften Beitrag von Farina Andrae wird eine rückläufige Evaluierung der konkreten VBLP Outplacement-Instrumente aus Sicht der entlassenen Mitarbeiter/-innen durchgeführt, die Teil der Outplacement-Maßnahme waren, um so einen Prototypen des



VBLP-Evaluierungsfragebogen zu entwickeln. Der letzte Beitrag von Lena Lützen beschäftigt sich schließlich mit den Auswirkungen des digitalen Wandels auf den Outplacement-Prozess und ermittelt Chancen und Limitationen von E-Placement. Genauer betrachtet wird, wo und in welcher Form von E-Placement ein großes Potential zu erwarten ist und wo möglicherweise doch Grenzen zu sehen sind.

2. Outplacement

Im Folgenden werden zunächst für das einheitliche Verständnis die wesentliche Terminologie sowie der Stand der Forschung dargestellt, welche für alle folgenden Beiträge gleichermaßen Gültigkeit besitzen.

2.1 Begriffsklärung

Der Begriff Outplacement entwickelte sich in den 1960er Jahren in den USA. Die erste Outplacement-Beratung wurde im Jahre 1969 von Tom Hubbard in New York gegründet, in der Beratung und Unterstützung für gekündigte Mitarbeiter/-innen angeboten wurde (Hermann, 2001). In den 1980er Jahren kam der Begriff auch in Deutschland zur Anwendung (Wellinger, 2007). Outplacement setzt sich aus den englischstammenden Wörtern „out“ für außerhalb und „Placement“, welches mit Platzierung übersetzt werden kann, zusammen. „Out“ steht für die freigesetzten Mitarbeitenden, die sich außerhalb des derzeitigen Unternehmens eine neue Stelle suchen müssen. „Placement“ beschreibt die erfolgreiche Platzierung des/der ehemaligen Mitarbeitenden in einem neuen Unternehmen (Seiwert, 1989). Der Begriff wird des Häufigeren kritisiert, da er fälschlicherweise auch als Ausplatzierung eines Mitarbeitenden aus dem Unternehmen verstanden werden kann, ohne Unterstützung für eine neue Position. Außerdem könnte das Wort mit der Sicherheit einer erfolgreichen Platzierung assoziiert werden. Tatsächlich



gibt es darauf allerdings meistens keine Garantie (Meyer & Shadle, 1994). Resultierend aus dieser Kritik präferieren einige Autoren/innen den Begriff „Newplacement“. Andrzejewski (2008) beispielsweise definiert den Begriff Outplacement alleinig mit der Zeit vor der Freisetzung des/der Mitarbeiters/in, für die beratende und unterstützende Zeit danach gebraucht er den Begriff Newplacement.

Darüber hinaus lässt sich in der Literatur keine einheitliche Definition von Outplacement finden. Jedoch gibt es einige zentrale Aspekte, die sich gleichen und regelmäßig betont werden. Die Autoren/innen sind sich darüber einig, dass es sich bei Outplacement um ein personalwirtschaftliches Instrument handelt, welches seitens des Arbeitgebers angeboten wird. Zudem umfasst es eine Beratung für freizusetzende oder bereits freigesetzte Mitarbeitende mit dem Ziel, einen neuen Arbeitsplatz entsprechend ihrer beruflichen Qualifikation zu finden (von Rundstedt, 1999). In den meisten Fällen wird Outplacement für Fach- und Führungskräfte der mittleren und oberen Managementebene angeboten (Müller, 2004).

Die Definitionen unterscheiden sich allerdings in den Punkten des zeitlichen Beginns, des zeitlichen Rahmens sowie der Finanzierung. Während einige Autoren/-innen den Beginn von Outplacement mit Abschluss des Freisetzungsgespräches assoziieren, sind andere Autoren/-innen der Auffassung, dass die Beratung schon vor der Freisetzungsaussprache anfängt, um eine reibungslose Trennung sicherzustellen (Wandersleben, 2004). Des Weiteren wird Outplacement von einigen Autoren/-innen als eine ausschließlich zeitlich befristete Dienstleistung beschrieben, die vom Arbeitgeber freiwillig angeboten wird. Während die meisten Definitionen beinhalten, dass Outplacement allein vom Arbeitgeber finanziert wird, gibt es ein paar Definitionen, in denen hinzugefügt wurde, dass es durchaus auch von Mitarbeitern/-innen eigenfinanziert werden kann (Lohaus, 2010).

In der Umsetzung von Outplacement-Prozessen ziehen sich Unternehmen überwiegend externe Berater/-innen heran, die die Outplacement-Beratung durchführen. Häufig haben Unternehmen nicht die benötigten Kapazitäten oder Qualifikationen, um diese



spezifische Beratung intern anbieten zu können (Andrzejewski, 2008). Zum einen soll ein/e Berater/-in bei der Suche nach einer neuen Stelle aktiv unterstützen. Zum anderen steht er dem/der Mitarbeiter/-in auch generell beratend zur Seite. Nicht selten ähnelt eine solche Beratung einem Einzelcoaching, wobei der/die Berater/-in dem Mitarbeitenden hilft, die Freisetzung möglichst positiv zu verarbeiten. Außerdem werden die Fähigkeiten und Stärken des Gekündigten erfasst, durch die eine Eigenmarketing-Strategie entwickelt wird. Bei potenziellen Arbeitgebern kann der/die ehemalige Mitarbeiter/-in, diese Strategie dann präsentieren, um sich von anderen Bewerbern/innen abzuheben (Schulz, 1989).

In der Literatur wird zwischen zwei Formen von Outplacement unterschieden; dem Einzeloutplacement und dem Gruppenoutplacement. Ersteres wird vor Allem für die oberen Managerpositionen angeboten (Wellinger, 2007). Es wird aber auch von Selbstzahlern/innen in Anspruch genommen (BDU, 2014). Der unteren Managementebene wird eher das Gruppenoutplacement bereitgestellt. Primär findet es allerdings dann Anwendung, wenn ganze Bereiche oder Abteilungen abgebaut werden müssen. Bei dieser kostengünstigeren und weniger zeitintensiven Form werden in der Regel Gruppen von 10 Teilnehmern/innen betreut (Wellinger, 2007). Außerdem wird zwischen befristeten und unbefristeten Beratungsleistungen differenziert. Während bei befristeten Beratungsleistungen die Beratung nach Ablauf der vereinbarten Dauer endet, bestehen unbefristete Beratungsleistungen bis nach erfolgreich überstandener Probezeit fort (Nadig und Reemts Flum, 2008).

Outplacement anzubieten, bringt viele Vorteile für das Unternehmen mit sich. Eine solche Beratung beschleunigt den Personalwechsel, wodurch Kosten eingespart werden (Müller, 2004). Zudem sichert es eine reibungslose und harmonische Trennung des/der Mitarbeiters/in, sodass die Entlassung keinen negativen Einfluss auf das Unternehmensimage nimmt. Eine solche Trennung kann sich sogar positiv auf die Arbeitgeberattraktivität auswirken (Wellinger, 2007). Außerdem bewirkt dies eine Aufrechterhaltung der guten Beziehung zum/zur Mitarbeiter/-in, sodass diese/-r eher



gewillt ist, sein/ihr Wissen vor seiner/ihrer Ausscheidung an bestehende Mitarbeitende weiterzugeben. Dadurch kann ein Unternehmen einem möglichen Wissensverlust entgegenwirken (Lohaus, 2010). Denn der/die freigesetzte Mitarbeiter/-in selbst profitiert von einer professionellen Unterstützung bei der Vermittlung eines neuen Arbeitsplatzes oder eventueller Neuorientierung. Somit ist die Zeit der Unsicherheit für den/die Mitarbeiter/-in geringer und er/sie erhält schneller ein sicheres Einkommen (Wellinger, 2007). Zusätzlich hilft der Berater oder die Beraterin auch bei der Verarbeitung von möglichen psychischen Problemen, die aufgrund der Freisetzung auftreten könnten (Wandersleben, 2004) oder auch bei der Verhandlung von möglichst hohen Abfindungen (Wellinger, 2007). Zusammenfassend lässt sich sagen, dass Outplacement eine win-win-Situation für das Unternehmen und den Mitarbeitenden darstellt (Seiwert, 1989).

2.2 Stand der Forschung

Das Konzept Outplacement ist in Deutschland noch vergleichsweise jung, womit sicherlich begründet werden kann, dass der wissenschaftliche Forschungsstand in diesem Themenfeld noch eher schwach ausfällt. Durchaus vorzufinden sind Studien zum Thema Outplacement, die von Beratungsagenturen, die sich mit Outplacement beschäftigen, bzw. diese Beratungsleistung anbieten, durchgeführt wurden (z.B. mühlenhoff managementberatung, Bundesverband Deutscher Unternehmensberater, Kienbaum etc.). Exemplarisch kann hier eine in 2016 durchgeführte Studie von Kienbaum (Trennungsmanagement 4.0) aufgezeigt werden. Wesentliche Erkenntnisse der Studie sind, dass professionelles Trennungsmanagement auch ein zentrales Thema in den befragten Unternehmen ist und einen positiven Effekt auf die verbleibenden Mitarbeiter/-innen und das Employer Branding aufweist. Ein hoher Prozentsatz der in dieser Studie befragten Unternehmen gab an, weder über eine Trennungskultur noch einen standardisierten Trennungsprozess zu verfügen (Kienbaum, 2016). Ein weiteres Ergebnis ist, dass "Fairness" einer der zentralen Kriterien im Trennungsprozess darstellt (Kienbaum, 2016). Einschränkend muss bei dieser Studie allerdings angemerkt werden, dass nicht bekannt ist, zu welchem Grad die Umsetzung nach dem wissenschaftlichen



Standard erfolgt ist, weshalb die Aussagekraft der Ergebnisse möglicherweise eingeschränkt zu betrachten ist. Erste Arbeiten zu dem Thema Outplacement auf Grundlagenebene stammen von Mayrhofer (1989), Sauer (1991) oder auch Heizmann (2003), die v.a. Merkmale und Ziele von Outplacement beschreiben. Des Weiteren haben sich Wandersleben (2004), Wellinger (2007) und Lohaus (2010) mit Outplacement in ihren Publikationen auseinandergesetzt und v.a. auch praxisrelevante Erkenntnisse zur Umsetzung der integrierten Beratung aufgeführt. Eine neuere Studie zur Wirkung von Outplacement-Beratung stammt von Röseler (2015). In dieser Studie wurde v.a. untersucht, welche Faktoren einen Einfluss auf die Perspektivenfindung haben und welchen Stellenwert verschiedene Beratungsmaßnahmen aufweisen.

3. Projektpartner: VBLP

VBLP, namentlich ursprünglich aus Von Bredow Lütke & Partner entstanden, ist einer der führenden Anbieter für qualifizierte Outplacementberatung. Mit deutschlandweit 20 Standorten, ca. 100 Beratern/innen und insgesamt über 120 Mitarbeitern/innen berät VBLP seit 30 Jahren in allen Fragen des Trennungsmanagements. Das Unternehmen sieht sich dabei als ‚Full-Service-Anbieter‘ für Personalmaßnahmen. Mit seiner Tochtergesellschaft VITA Personaltransfer kann VBLP auch in Fällen von Gruppenoutplacement und Transfergesellschaften aktiv unterstützen. VBLP sieht den/die Mitarbeiter/-in als Mensch und Individuum. Ihr bzw. sein/ihr erfolgreicher Wechsel in eine neue Aufgabe steht für VBLP im Mittelpunkt. Durch eine intensive Marktbearbeitung, die Netzwerke, die detaillierten lokalen Marktkenntnisse sowie dem eigenen Research und Telefonmarketing von VBLP und auch einem hohen Maß an Empathie werden die Projekte realisiert. Dabei werden alle Möglichkeiten der modernen und digitalisierten Bewerbungskommunikation genutzt. Im Bedarfsfall wird von dem Unternehmen eine individuell abgestimmte Beratung angesetzt und die Beratung durch beratungsunterstützende Seminare und Workshops umgesetzt. Außerdem ist VBLP AZAV zertifiziert (die Zertifizierung verfolgt das Ziel, die Qualität von Dienstleistungen



und damit die Leistungsfähigkeit und Effizienz des arbeitsmarktpolitischen Fördersystems nachhaltig zu verbessern). Um dieses Ziel zu erreichen, können nur solche Träger zur Einbringung von Arbeitsmarktdienstleistungen zugelassen werden, die unter anderem ihre Leistungsfähigkeit und Zuverlässigkeit nachweisen, qualifiziertes Personal einsetzen und ein System zur Sicherung der Qualität anwenden (SGB III 2012). Abgeschlossene Vermittlungen erzielt das Unternehmen durchschnittlich in 3 – 8 Monaten, 85% der Klienten/innen haben nach 8 Monaten eine neue Aufgabe. Die Kunden des Unternehmens sind führende Unternehmen aus Industrie, Handel, Dienstleistung und öffentlichem Dienst. VBLP berät rund 1.000 Personen pro Jahr auf dem Weg in eine neue Perspektive. Alle Berater/-innen haben umfangreiche Management- und Berufserfahrung mit einem Fokus auf Industrie, Handel und/oder Dienstleistung, ein Mindestalter von 42 Jahren, mindestens 20 Jahre Berufs- und Führungserfahrung, umfangreiche Marktkenntnisse und Branchenkenntnisse, profunde Beratungserfahrung sowie eine Coaching-Ausbildung.

4. Forschungsdesigns und Ergebnisse

Im Folgenden stellen die jeweiligen Projektteilnehmer/-innen den eigenen umgesetzten Projektbaustein vor, indem die Zielsetzungen und Forschungsfragen erläutert, und die Ergebnisse dargestellt und diskutiert werden, um hieraus konkrete Handlungsempfehlungen zu generieren.

4.1 Vivian Gerwig: Outplacement als Wiedereingliederungsmaßnahme: Umgang mit Persönlichkeit

4.1.1 Zielsetzung & Forschungsfragen

Um Outplacement-Beratungsprozesse individuell und zielgerichtet auf den gekündigten Mitarbeitenden anpassen zu können, sowie seine Eigeninitiative und Motivation zu fördern, ist ein bestimmtes Maß an Kenntnis über die Person essentiell. Erkenntnisse über



gemeinsame Persönlichkeitsdimensionen und Motivationstypen bestimmter Kundensegmente von Outplacement-Beratungen können sich daher als durchaus relevant erweisen. So kann der Beratungsprozess optimiert werden, indem durch einen innovativen Ansatz, Kenntnisse der Persönlichkeitsdimensionen in den Prozess integriert werden, um gezielt auf psychologischer Ebene mit Kenntnissen der Persönlichkeitsdimensionen zu arbeiten. Um einen wissenschaftlichen Beitrag zu den zunehmend relevanter werdenden Themen Outplacement und psychologische Merkmale in Bezug auf die Wirtschaft zu leisten, wurde sich der folgenden Forschungsfrage angenommen:

- Inwieweit können bei Selbstzahlern einer Outplacement-Beratung gemeinsame Persönlichkeitsdimensionen sowie Motivationstypen gefunden werden?

Um sich dieser Forschungsfrage anzunähern, stellte sich VBLP als Ansprechpartner für interne Daten sowie als Kontaktvermittler zu Selbstzahlern/-innen von Outplacement Beratungen zur Verfügung. Selbstzahler sind in dem vorliegenden Fall Einzelpersonen, dessen Outplacement Maßnahme nicht von dem Unternehmen, sondern aus eigenen monetären Mitteln getragen wurde.

4.1.2 Konzeptioneller Bezugsrahmen

Im Rahmen der theoretischen Fundierung der vorliegenden Arbeit wird auf das Big 5 Persönlichkeitsmodell (McCrae & Costa, 1987), die Motivtheorie von McClelland (Brandstätter & Schnelle, 2007) und dem Risiko-Wahl-Modell nach Atkinson (Atkinson, 1957) zurück gegriffen. Diese drei Modelle behandeln die zu untersuchenden Persönlichkeitsfaktoren und bilden somit auch die Basis des verwendeten Fragebogens.

Das Big 5 Persönlichkeitsmodell gilt zurzeit als eines der am weitesten verbreiteten Modelle, um einige ausgewählte Hauptdimensionen der Persönlichkeit des Menschen zu beschreiben (Amelang, Bartussek, Stemmler & Hagemann, 2006, S. 276). Das Modell ist



eine Eigenschaftstheorie, welches grundsätzlich individuelle Unterschiede in der Natur des menschlichen Wesens sieht (McCrae & John, 1991, S. 199). Die individuellen Unterschiede lassen sich in die fünf Persönlichkeitsdimensionen Extraversion, Verträglichkeit, Gewissenhaftigkeit, Neurotizismus und Offenheit für neue Erfahrungen unterscheiden (McCrae & John, 1991, S. 175).

Im Rahmen der Arbeitsmotivation geht es vor allem um die Ursachen, die dafür verantwortlich sind, dass ein/eine Mitarbeiter/-in seinen/ihren Beitrag zum Erreichen der Organisationsziele leistet. Eine der bekanntesten Ansätze ist die Motivtheorie von dem Begründer der Leistungsmotivationsforschung McClelland (Brandstätter & Schnelle, 2007, S. 53). McClelland versteht unter motiviertem Handeln das Streben nach spezifischen Gefühlen. Dabei wird die individuelle Gewichtung und Präferenz dieser Gefühle als Motiv bezeichnet. Letztlich unterscheidet er zwischen den drei Grundmotiven Leistungsmotiv, Machtmotiv sowie dem Anschlussmotiv. McClelland geht davon aus, dass diese Motive bei jedem Menschen vorhanden sind, allerdings in einer unterschiedlich starken Ausprägung (Brandstätter & Schnelle, 2007, S. 53).

Das Risiko-Wahl Modell nach John W. Atkinson (Atkinson, 1957) ist eine Weiterentwicklung der Valenztheorie von Lewin, Dembo, Festinger und Sears (1944). Dabei integrierte er zu den Situationskomponenten Erfolgswahrscheinlichkeit und Erfolgsanreiz, die Personenkomponente der individuellen Motivausprägung (Heckhausen & Heckhausen, 2006, S. 130). So beschreibt das Risiko-Wahl-Modell die Wahlentscheidung bei Unsicherheiten aufgrund der Leistungsmotivation des Individuums. Ziel ist es, die individuell bevorzugte Aufgabenwahl bei unterschiedlichen Aufgabenschwierigkeiten vorherzusagen (Atkinson, 1957, S. 359). Eine Person ist folglich von der Hoffnung auf Erfolg und der Furcht vor Misserfolg bei Entscheidungen geprägt. Inwieweit die subjektive Erfolgswahrscheinlichkeit bewertet wird, hängt von der wahrgenommenen Aufgabenschwierigkeit ab (Kanfer, 1990, S. 115).



Die im Folgenden beschriebene empirische Untersuchung basiert auf diesen drei Theorien.

4.1.3 Angewendete Methodik

Um Daten über geteilte Persönlichkeitsdimensionen und Motivationstypen bei Selbstzahlern/innen von Outplacement-Beratungen zu generieren, wurden insgesamt 18 Selbstzahler/-innen einer Outplacement-Beratung von VBLP ein Fragebogen zugeschickt. Der verwendete Fragebogen ist eine Kombination aus dem Big 5 Persönlichkeitstest nach Satow (2012) und der Kurzform der Achievement Motives Scale nach Engeser (2005). Dabei erfasst der Big 5 Persönlichkeitstest nach Satow die bereits erwähnten fünf Persönlichkeitsdimensionen sowie die drei Grundmotive nach McClelland. Die Kurzform der Achievement Motives Scale nach Engeser (2005) wiederum misst das explizite Leistungsmotiv nach Atkinson (1957). So ergänzen sie sich gegenseitig und versprechen den höchsten Informationsgewinn hinsichtlich der Forschungsfrage. Anhand des ersten Teils des Fragebogens wurden die fünf Variablen der Big 5 ausgewertet. Anschließend lag der Fokus auf dem zweiten Bestandteil des Fragebogens, nämlich die Bestimmung der drei Grundmotive. Der dritte Teil des Fragebogens setzt sich aus den Komponenten „Hoffnung auf Erfolg“ und „Furcht vor Misserfolg“, also aus den Komponenten des expliziten Leistungsmotives, zusammen. Die Fragebögen von allen Testpersonen wurden im ersten Schritt einzeln ausgewertet.

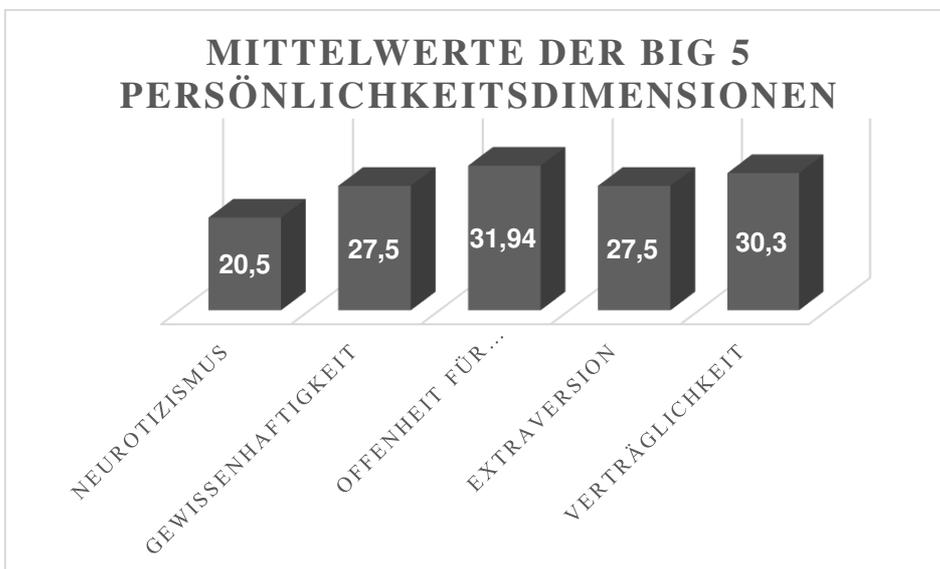
4.1.4 Diskussion der Ergebnisse

Da es sich um ein nahezu unerforschtes Themengebiet handelt und besonders die Gewinnung und Vereinheitlichung neuer Erkenntnisse im Vordergrund stand, wurde sich dazu entschieden, aus dem gewonnenen Datenmaterial der einzelnen Fragebögen arithmetische Mittelwertberechnungen pro Item vorzunehmen. Ziel war es, dadurch erste



Erkenntnisse für die Zielgruppe der Selbstzahler/-innen von Outplacement-Beratungen hinsichtlich der untersuchten Variablen zu bekommen. Wie sich die Mittelwertberechnungen und damit die gewonnenen Ergebnisse gestalten, wird folgend verkürzt dargestellt.

Abbildung 1: Mittelwerte der Big 5 Persönlichkeitsdimensionen



Quelle: eigene Darstellung

In Abbildung 1 sind die Mittelwerte der Big 5 Persönlichkeitsdimensionen aufgeführt. Bei stark ausgeprägtem Neurotizismus wie auch bei den anderen Dimensionen der Big 5 hätte eine maximale Punktzahl von 40 Punkten erreicht werden können. Insgesamt lässt sich festhalten, dass die Offenheit für neue Erfahrungen mit 31,94 Punkten die am stärksten ausgeprägte Dimension bei den Testpersonen ist, gefolgt von der Verträglichkeit mit 30,3 Punkten. Gewissenhaftigkeit und Extraversionen sind mit einem Mittelwert von 27,5 gleichermaßen stark ausgeprägt. Letztlich weist der Neurotizismus den geringsten Mittelwert von 20,5 Punkten auf.

Jedes der drei Grundmotive „Machtmotiv“, „Sicherheitsmotiv“ und „Leistungsmotiv“ konnte eine maximale Punktzahl von 24 Punkten bei starker Ausprägung aufzeigen.



Anhand der Mittelwerte lässt sich schließlich festhalten, dass das Sicherheitsmotiv mit einem Mittelwert von 15,4 bei den Testpersonen am stärksten vorhanden ist, dicht gefolgt von dem Leistungsmotiv mit einem Mittelwert von 15,2. Das Machtmotiv ist mit einem Mittelwert von 13,4 am geringsten ausgeprägt.

Bezüglich der Komponenten „Hoffnung auf Erfolg“ und „Furcht vor Misserfolg“ konnte bei starker Ausprägung eine maximale Punktzahl von 20 Punkten erreicht werden. Das Ergebnis ist dort nahezu eindeutig. Bei 17 von 18 Personen ist die Hoffnung auf Erfolg stärker ausgeprägt, als die Furcht vor Misserfolg. Die Mittelwerte unterscheiden sich dahingehend, dass für die „Hoffnung auf Erfolg“ ein Mittelwert von 17 Punkten errechnet wurde. Im Vergleich dazu bei der „Furcht vor Misserfolg“ ein Mittelwert von 8,3 Punkten.

Insgesamt basiert die Grundgesamtheit der vorliegenden Untersuchung auf einer Stichprobe von 18 Testpersonen, aufgrund des geringen Stichprobenumfangs gelten die Ergebnisse als nicht repräsentativ. Folglich können die Analysen und Interpretationen der Ergebnisse nicht generalisiert betrachtet und uneingeschränkt auf alle Selbstzahler/-innen einer Outplacement-Beratung übertragen werden, sondern leisten im vorliegenden Kontext zunächst Hinweise und Tendenzen. Des Weiteren beziehen sich die ermittelten Mittelwerte ausschließlich auf die Ergebnisse der Befragung.

Im Folgenden werden vereinzelt Einblicke in die Analyse und Interpretation der Forschungsarbeit aufgeführt. 2002 führten Körner, Geyer und Brähler eine bundesweite Bevölkerungsstichprobe (N=1908) anhand des NEO FFIs durch, ein weiteres Instrument zur Erfassung der Big 5. Dabei kamen sie zu dem Ergebnis, dass die deutsche Gesamtbevölkerung unabhängig vom Geschlecht weniger neurotizistisch und extravertiert ist, dafür wesentlich verträglicher und gewissenhafter (Körner, Geyer & Brähler, 2002, S. 22). Im Vergleich zu den Testergebnissen der Selbstzahler/-innen stimmen der niedrige Neurotizismus-Wert sowie eine höhere Verträglichkeit und Gewissenhaftigkeit überein. Allerdings unterscheidet sich die Extraversion der



Testpersonen zu der deutschen Gesamtbevölkerung, indem sie höher ausgeprägt ist. Das kann darauf zurück zu führen sein, dass es sich bei Kunden/innen einer Outplacement-Beratung größtenteils um Führungskräfte handelt. Nach wissenschaftlichen Erkenntnissen stehen Führung und Extraversion dabei in einer engen Beziehung. Bei einem charismatischen Führungsstil spielt die hohe Verträglichkeit der Führungskraft eine weitere entscheidende Rolle (Furtner & Baldegger, 2013, S. 56). Bei der individuellen Arbeitsleistung gilt die Gewissenhaftigkeit als die entscheidende Persönlichkeitsdimension. Das liegt daran, dass unabhängig von der Berufsbranche gewissenhafte Persönlichkeiten gleichbleibend gute Leistung erbringen (Furtner & Baldegger, 2013, S. 56). Da bei den Selbstzahlern/innen diese Dimension, wie beschrieben, im oberen Bereich liegt, ist auch von ihnen eine konstant gute Arbeitsleistung zu erwarten. Bezogen auf den beruflichen Erfolg nehmen Neurotizismus, Verträglichkeit wie auch Gewissenhaftigkeit Einfluss. Es wurde festgestellt, dass emotional stabile, verträgliche und gewissenhafte Arbeitnehmer/-innen wesentlich seltener in Arbeitsunfälle involviert sind (Furtner & Baldegger, 2013, S. 56). Eigenschaften, die auf die Selbstzahler/-innen von Outplacement-Beratungen zutreffen. Im Jahr 2012 stellten Rammstedt, Kemper, Klein, Beierlein und Kovaleva (S. 21) Korrelationen zu den Big 5 her. Nach den Aussagen der Autoren/innen hängt Neurotizismus und Gewissenhaftigkeit eng mit der psychischen und physischen Gesundheit und Lebenszufriedenheit zusammen. Bei einem niedrigen Neurotizismus-Wert und erhöhter Gewissenhaftigkeit, wie bei den Selbstzahlern/innen, wird folglich eine gute psychische und physische Gesundheit sowie Lebenszufriedenheit angenommen. Zusätzlich ist aufgrund der erhöhten Extraversion ein stabiles soziales Netzwerk zu erwarten. Das hohe Maß an Offenheit für neue Erfahrung und Verträglichkeit lässt nach Rammstedt et al. (2012) darauf schließen, dass Selbstzahler/-innen einer Outplacement-Beratung sich für Bildung interessieren, politisch engagieren und hohes interpersonelles Vertrauen besitzen.



Aufgrund des hohen Sicherheitsmotivs bei den Testpersonen ist anzunehmen, dass sie viel Wert darauf legen, Kontakte zu schließen, Freundschaften aufzubauen und sich in Gruppen zu integrieren. Sie besitzen wenig Hemmung, unbekannte Personen anzusprechen. Zusätzlich sind sie sehr teamfähig, da sie durch ihre Einstellung anderen Menschen offen und interessiert begegnen, was von dem Gegenüber in der Regel positiv wahrgenommen wird. Allerdings besteht dabei auch eine Gefahr. Durch ein zu starkes Sympathieempfinden und intensivem Kontakt zu einer anderen Person, entwickelt sich häufig eine Angst vor Zurückweisung und Ablehnung. Das macht sich vor allem durch Distanz bemerkbar. Da aber sicherheitsmotivierte Menschen nach Zugehörigkeit streben, wird der Anschluss wieder aufgenommen (Furtner & Baldegger, 2013, S. 41).

Das Leistungsmotiv ist bei den Testpersonen den Testergebnissen zufolge ebenfalls stark ausgeprägt. Das könnte bedeuten, dass die Selbstzahler/-innen besonders auf einem Themengebiet als Spezialisten/innen fungieren können. Sie entwickeln ihre Arbeiten gerne immer weiter und sind nur in seltenen Fällen mit ihrer erbrachten Leistung zufrieden und akzeptieren diese. Sobald allerdings ein Ziel erreicht ist, wird sich schnell Gedanken über neue potenzielle Ziele gemacht (Furtner & Baldegger, 2013, S. 41). Bei Ideenfindungen erweisen sie sich als sehr innovativ und ausdauernd bei der Umsetzung. Besonders durch ihren Einsatz und persönliche Verantwortung erwarten sie in Folge häufig ein positives Feedback (Furtner & Baldegger, 2013, S. 34). Generell kann die hohe Leistungsmotivation bei den Testpersonen für Unternehmen sehr profitabel sein, da eine effiziente und zielgerichtete Arbeitsweise garantiert wird.

Das Machtmotiv ist im Durchschnitt etwas geringer bei den Testpersonen ausgeprägt. Das bedeutet, dass das Bedürfnis nach Kontrolle, Macht und Einfluss geringfügiger vorhanden ist. In der Regel werden besonders machtmotivierte Personen mit kämpferischen und kommunikativen Fähigkeiten, Humor, Aggression und Ausbeutung in Verbindung gebracht (Furtner & Baldegger, 2013, S. 34). Das bedeutet nicht, dass Selbstzahler/-innen aufgrund eines niedriger ausgeprägten Machtmotives diese Eigenschaften nicht besitzen. Sie sind bei ihnen ebenso vorhanden, allerdings sind sie



nicht das Hauptmerkmal der Person. Die Merkmale des Sicherheits- und Leistungsmotives dominieren in diesem Zusammenhang. Zusätzlich kann das geringe Machtmotiv nach Deutung der Ergebnisse im Zusammenhang mit der hohen Verträglichkeit stehen. So legen die Testpersonen vermutlich höheren Wert auf Harmonie und Zugehörigkeit, als auf Macht und Kontrolle. Des Weiteren besteht bei den Testpersonen die potenzielle Gefahr, dass sie sich bei Zurückweisung oder Ablehnung einer Gruppe hilflos fühlen und emotional betroffen sind. Normalerweise könnte dies durch ein entsprechend hohes Machtmotiv kompensiert werden. Allerdings ist dieses, wie bereits erwähnt, im Verhältnis noch geringer ausgeprägt. Das lässt vermuten, dass die Testpersonen Konflikte tendenziell eher vermeiden (Furtner & Baldegger, 2013, S. 42).

Im letzten Schritt werden die Ergebnisse bezogen auf das explizite Leistungsmotiv nach Atkinson analysiert und interpretiert. Dort ist das Ergebnis eindeutig. Bis auf eine Testperson weisen alle befragten Selbstzahler/-innen das explizite Leistungsmotiv in Form der „Hoffnung auf Erfolg“ auf. Anhand dessen kann die individuell bevorzugte Aufgabenwahl bei unterschiedlichen Aufgabenschwierigkeiten vorhergesagt werden (Atkinson, 1957, S. 359). Selbstzahler/-innen tendieren allgemein dazu, sich aus ihrer Sicht mittelschweren Aufgaben zu stellen. Wird beispielsweise mehreren Personen eine Aufgabe vorgelegt, die von allen Anwesenden gleichermaßen als mittelschwierig angenommen wird, so haben Selbstzahler/-innen einer Outplacement-Beratung aufgrund des hohen Erfolgsmotives eine höhere Leistungsmotivation in dieser Situation. Das ist darin begründet, dass aufgrund der Aufgabenschwierigkeit die Erfolgswahrscheinlichkeit und somit der Erfolgsanreiz steigt (Heckhausen & Heckhausen, 2006, S. 131). Bezogen auf die Motivation steigt diese bei erfolgsmotivierten Personen, wenn sie bei der Bewältigung von leichten Aufgaben einen Misserfolg erleben, oder andersherum, bei schwierigen Aufgaben einen Erfolg. Das Resultat wäre in beiden Fällen bei der nächsten Aufgabenwahl die Tendenz zu einer mittelschweren Aufgabe, um die Erfolgswahrscheinlichkeit zu wahren (Schneider, 2017). Daraus ist abzuleiten, dass sich die Testpersonen mittelschweren Aufgaben stellen sollten und ihnen optimaler Weise



auch mittelschwere Aufgaben zugewiesen werden sollten. Gerade während der Outplacement-Beratung kann dies ein wichtiger Aspekt für den Beratungsprozess darstellen



4.1.5 Handlungsempfehlung

Anhand der erkennbaren Tendenzen von gemeinsamen Persönlichkeitsdimensionen und Motivationstypen können Outplacement-Berater/-innen diese Erkenntnisse im Rahmen einer Outplacement-Beratung berücksichtigen. So sind während der Unterstützung der Trennungsverarbeitung beispielsweise die gewonnenen Erkenntnisse über Neurotizismus und Offenheit für neue Erfahrungen hilfreich. Ebenso könnten bei der Benennung der Motivation und Ziele des Outplacement-Kunden die Motivationstypen sowie das explizite Leistungsmotiv einbezogen werden. Die gewonnenen Erkenntnisse über alle untersuchten Variablen würden bei der Benennung des Alleinstellungsmerkmals des/der Outplacement-Kunden/in sowie bei der Erstellung einer Bewerbungsstrategie unterstützen. Inwieweit sich allerdings genauere Zusammenhänge zwischen den Testergebnissen und einer Outplacement-Beratung gestalten könnten sowie eine detaillierte Anwendung der Testergebnisse für Outplacement-Berater/-innen anhand von aufgestellten Konzepten und Empfehlungen, lag nicht im Fokus dieser Arbeit. Im Rahmen von Folgeuntersuchungen könnte ein solcher Zusammenhang sowie ausgearbeitete Konzepte und Empfehlungen aufgestellt werden. Diese sollten allerdings auf einer repräsentativen Stichprobe basieren. Des Weiteren könnte es sich als interessant erweisen, ob sich Unterschiede zwischen männlichen und weiblichen Selbstzahlern einer Outplacement-Beratung feststellen lassen. Gleiches gilt auch unter Betrachtung des Altersunterschiedes, der Nationalität, der Branchenzugehörigkeit oder der Managementebene. Bei Folgeuntersuchungen würde es sich ebenfalls empfehlen, anstatt von arithmetischen Mittelwertberechnungen auch andere statistische Verfahren, wie zum Beispiel die Varianz, anzuwenden, um die individuellen Unterschiede verstärkt aufzuzeigen. Zusätzlich könnten im Rahmen von Folgeuntersuchungen andere Persönlichkeitstheorien und -modelle herangezogen werden, um der Komplexität der Persönlichkeit gerecht zu werden.



Abschließend wird dazu angeregt, weitere wissenschaftliche Arbeiten zum Thema Outplacement in Korrelation mit Persönlichkeit zu entwickeln. Dadurch wird ein essentieller Beitrag zu der Entwicklung von Outplacement beigetragen und der Dienstleistungsbereich wird durch weitere Erkenntnisse über Persönlichkeit unterstützt.

4.2 Sonja Ottenberg: Outplacement als Personalfreisetzungsinstrument – Erleben und Verhalten freigestellter Führungskräfte im mittleren und oberen Management

4.2.1 Zielsetzung & Forschungsfragen

Die theoretische Auseinandersetzung mit Outplacement, sowie auch die empirische Untersuchung der vorliegenden Arbeit hatten zum Ziel, die Freisetzungproblematik im Kontext mit Erleben und Verhalten der betroffenen Führungskräfte zu erörtern. Dabei sollte die angestrebte Analyse eine Abbildung schaffen, um Arbeitsschritte im Outplacement-Prozess zu optimieren. Wird ein Outplacement-Prozess angestrebt, ist zu vermuten, dass sich dieser von einem klassischen Freisetzungsprozess unterscheidet. In diesem Bereich hat die vorliegende wissenschaftliche Erhebung angesetzt und wird einen retrospektiven Einblick in Handlungen und Verhalten geben. Besondere Berücksichtigung finden hier die Gefühlswelt und das Stressempfinden von freigesetzten Führungskräften in einem Outplacement-Prozess.

Dabei stand folgende Forschungsfrage im Mittelpunkt:

- Wie wird der Outplacement-Prozess von freigesetzten Führungskräften erlebt und in wie weit kommt es zu einer Verhaltensveränderung unter der Berücksichtigung der psychologischen Variable Stress?



4.2.2 Konzeptioneller Bezugsrahmen

Um einen konzeptionellen Bezugsrahmen zu schaffen, wurden das psychologische Konzept Stress herangezogen. Der Stressbegriff wird in der deutschen Literatur in der Regel dem Beanspruchungs- und Belastungskonzept untergeordnet (Nerdinger, Blickle und Schaper, 2014, S. 519). Dabei werden die Begriffe „Stressor“ und „Stressreaktion“ in dem Begriff „Stress“ impliziert. In der angefertigten Arbeit wurde die Freisetzung der Führungskraft als Stressor angesehen und die Reaktion sowie die damit einhergehenden Erlebnisse und Verhaltensveränderungen untersucht. Hierfür wurden verschiedene psychologische Theorien herangezogen. Zum einen Albrecht Banduras kognitiv-lerntheoretisches Konzept der Selbstwirksamkeitserwartung (Schmitt & Altstötter-Gleich, 2010). Unter Selbstwirksamkeitserwartung wird die subjektive Erwartung einer Person verstanden, „ein bestimmtes Verhalten in einer gegebenen Situation kompetent ausführen zu können“ (Schmitt & Altstötter-Gleich, 2010, S. 62).

Als weitere Theorie wurde das psychologische Konstrukt der Kontrollüberzeugung von Julian B. Rotter herangezogen (Salewski & Renner, 2009). Sie basiert auf der kognitiven Lerntheorie und bezieht sich auf das Ausmaß, mit dem eine Person glaubt, dass das Auftreten eines Ereignisses abhängig vom eigenen Verhalten ist. Es wird dabei zwischen internaler und externaler Kontrollüberzeugung unterschieden. Internale Kontrollüberzeugung liegt vor, wenn das Individuum davon ausgeht, dass sein eigenes Verhalten für den Situationsausgang verantwortlich ist. Bei der externalen Kontrollüberzeugung geht das Individuum davon aus, dass externe Faktoren wie Zufall, Glück oder Schicksal für den Situationsausgang verantwortlich sind (Salewski & Renner, 2009, S. 96).

Um ein Verhalten unter bestimmten Umständen vorhersagen zu können, fand die Theorie des geplanten Verhaltens von Icek Ajzen Anwendung (Moser, 2007). Diese ist eine Weiterentwicklung der Theorie des überlegten Handelns von Fishbein und Ajzen (Moser, 2007, Jonas, Stoebe & Hewstone, 2014). Sie besteht aus drei Komponenten: Die



Einstellung, also die Überzeugung der Handlungsergebniserwartung, die subjektive Norm, diese umfasst die Erwartung anderer bedeutsamer Personen über den Situationsausgang und die wahrgenommene Verhaltenskontrolle. Dabei geht es darum, ob die Person in der Lage ist, das relevante Verhalten ausführen zu können (Moser, 2007, S. 228, Jonas, Stroebe & Hewstone, 2014, S. 223).

In der vorliegenden Arbeit wurde das Transaktionale Stressmodell von Richard Stanley Lazarus in die Forschung einbezogen (Schwarzer, 2000). Stress entsteht aus einer dynamischen Wechselwirkung zwischen gegebener Situation (Stressor) und der Person, die diesem Reiz ausgesetzt wird. Sie wird deswegen auch als Transaktion bezeichnet (Schwarzer, 2000, S. 15). Dabei ist zu beachten, dass die subjektive Wahrnehmung und kognitive Bewertung der Divergenz zwischen den Anforderungen der Situation und der zur Verfügung stehenden Ressourcen sehr große Bedeutung zukommt. Nach Lazarus werden dabei drei Phasen durchlaufen, die einen Stressor bewerten: In der primären Bewertungs-Phase (primary appraisal) wird die vorliegende Situation zunächst als irrelevant, angenehm-positiv oder stressrelevant beurteilt. Bei der Irrelevanz oder einer angenehm-positiven Bewertung wird kein Stress erlebt. Kommt es hingegen zu einer stressrelevanten Bewertung entsteht Stress und es erfolgt die sekundäre Bewertung der Situation. Hier werden verschiedene Ressourcen geprüft, die zur Bewältigung der Situation zur Verfügung stehen könnten. Diese können in der Umwelt der Person und der Person selbst liegen (Nerdinger et al. 2014, S. 521). Mangelt es an Ressourcen, so entsteht Stress. Dieser kann nach Lazarus problemorientiert (instrumentell) und emotionsorientiert (kognitiv) bewältigt werden. In der letzten Phase des Modells findet eine Neubewertung der Situation statt. Dabei handelt es sich um eine sogenannte Rückkopplung zum Reiz und führt zu einem Lernprozess, sodass zukünftige ähnliche Probleme als weniger bedrohlich eingestuft werden (Kirchler, 2011, S. 293).



4.2.3 Angewendete Methodik

Es wurde eine explorative Erhebung durchgeführt, in der teilstandardisierte leitfadengestützte Interviews eingesetzt wurden. Im Vorfeld wurden offene Fragen erarbeitet, die auf dem Prinzip des theoriegeleiteten Vorgehens basieren. Hierfür wurde aus der Untersuchungsfrage, sowie theoretischen Vorüberlegungen ein Informationsbedürfnis abgeleitet, welches in Themen und Fragen des Leitfadens übersetzt wurde (Gläser & Laudel, 2010, S. 115).

Die Unternehmensberatung VBLP hat im Vorfeld sechs Klienten-Kontakte zur Verfügung gestellt, die einen Outplacement-Prozess durchlaufen haben. Darüber hinaus wurde ein weiterer Kontakt, der ebenfalls einen vollständigen Outplacement-Prozess durchlaufen hat einbezogen. Alle Teilnehmer sind im mittleren und oberen Management positioniert, männlich und zwischen 40 und 55 Jahre alt.

Um der vorliegenden Arbeit einen breiteren Rahmen zu geben, wurde daneben ein Interview mit einem internen Berater eines Konzerns geführt. Dieser ist seit vielen Jahren in der Outplacement-Beratung aktiv und hat zahlreiche Kandidaten in diesem Prozess begleitet.

Im Rahmen der Erhebung wurde ein Pretest zur Evaluation des Gesprächsleitfadens durchgeführt.

Zunächst wurden die Teilnehmer über Zielsetzung, Ablauf und Rahmenbedingungen der explorativen Erhebung informiert. Anschließend wurde das Einverständnis über die Erstellung einer Audioaufnahme eingeholt, welche zur anschließenden anonymisierten Transkription der Interviews diente.

Zur Aufbereitung der erhobenen Daten wurde eine kategoriengeleitete Analyse durchgeführt. Dabei standen die verschiedenen Kategorien in Beziehung zueinander, bildeten jedoch differenzierte Dimensionen ab. Diese haben sich aus den herangezogenen



psychologischen Theorien abgeleitet. Die Kategorien stellten sich dabei wie folgt dar: Die erste Kategorie beinhaltete „einleitende und allgemeine Fragen“. Hier war die Frage nach der Erinnerung mit dem ersten Outplacement-Kontakt angesiedelt, sowie die Frage ob die Interviewten zuvor schon einmal arbeitssuchend waren. Kategorie zwei wurde „Gefühle und Entwicklung“ benannt. Hier wurden Beschreibungen zum Gefühlsempfinden zusammengefasst und ob es eine Entwicklung oder Veränderung des Gefühl-Erlebens gab. In der dritten Kategorie wurden Aspekte der „Verhaltensänderung und Handlungen“ zusammengefasst. Darunter fiel zum einen, ob die Befragten eine Veränderung ihres Verhaltens wahrgenommen haben und zum anderen auch Fragen zur Selbstwirksamkeit und Kontrollüberzeugung. Die vierte und letzte Kategorie war als „Stressempfinden und Wirkung“ betitelt. Hier wurde konkret abgefragt, ob die Situation als Stress empfunden wurde und was die Befragten in dieser Situation gestärkt hat.

4.2.4 Diskussion der Ergebnisse

Die Befragten gaben alle an, sich im Outplacement wohl und gut gefühlt zu haben. Dies zeigt, dass sie den Gesamtprozess als durchweg positiv erlebt haben. Wird Banduras Theorie zur Selbstwirksamkeit herangezogen, ist der Schwierigkeitsgrad einer solchen Situation als hoch anzusehen, so dass anzunehmen ist, dass bei den meisten Betroffenen Stress entsteht (Schmitt & Altstötter-Gleich, 2010). Die Belastung durch Stress ist jedoch recht dynamisch, sodass die genaue Identifikation und Beschreibung durch die Betroffenen oft schwerfällt. Wie diesem begegnet und empfunden wird, ist interindividuell unterschiedlich. Die Überzeugung, in dieser Situation richtig zu handeln, wird von der Wahrnehmung der eigenen Fähigkeiten und Kompetenzen beeinflusst (Schmitt & Altstötter-Gleich, 2010). Die Komponente „Erfahrung“ ist laut Bandura eine Quelle der Selbstwirksamkeit. Alle Befragten hatten mit der Situation der beruflichen Neuorientierung noch keine Erfahrung, konnten also nicht auf diese zurückgreifen. Jedoch gaben die Befragten an, dass sie in der Lage waren, sich auf ihren Fähigkeiten



verlassen zu können. Dies ist nicht nur einer Entwicklung im Outplacement-Prozess zuzuschreiben, sondern sicherlich auch der Lebensphase, in der sich die Befragten befanden. Alle Befragten standen in der Mitte ihres Lebens, durften sich schon diversen Herausforderungen stellen und waren aufgrund dessen bereit, eine vollständige Veränderung zu vollziehen.

Es lässt sich weiter subsumieren, dass auf dieser Ebene auch ein Lernprozess stattgefunden hat. Durch die Auseinandersetzung mit der eigenen Person haben die Klienten ein Bewusstsein für ihre eigene Persönlichkeit entwickelt. Die eigene Persönlichkeit beeinflusst wiederum das Erleben und Verhalten erheblich.

Die Befragten gaben an, dass das Stressempfinden nicht hoch war, was möglicherweise in dem Angebot, einen Aufhebungsvertrag erhalten zu haben, begründet liegt. Es handelt sich dabei um eine geplante Belastung.

4.2.5 Handlungsempfehlung

Es lässt sich eine zentrale Handlungsempfehlung aus dieser Arbeit generieren. Es hat sich gezeigt, dass Outplacement ein hoch effizientes Personalmanagement-Instrument darstellt, bei dem sich alle befragten Klienten sehr wohl gefühlt haben. Der Grund für die Trennung von der Seite des Unternehmens sollte transparent kommuniziert werden. Dies hat Auswirkungen auf den Verlauf der Entwicklung des freigesetzten Mitarbeiters, sowie auf das Erleben im ganzen Outplacement-Prozess. Im Sinne der eingangs gestellten Frage, welche Wirkung Outplacement auf das Verhalten und das Erleben der betroffenen Arbeitnehmer hat, lässt sich zusammenfassend festhalten, dass es sich hierbei um ein konstruktives Instrument eines Neuorientierungsverfahrens handelt, dass v.a. auch Wertschätzung von Autonomie fördert. Die Klienten durften selbst entscheiden, ob sie den Schritt gehen und wie sie ihre Zukunft gestalten. In dem Prozess selbst haben Klienten zu einem Verhalten zurückgefunden oder auch eine Richtung eingeschlagen, die



sie vorher nicht für möglich gehalten haben. Es wurde angegeben, dass es im Nachhinein die beste Entscheidung war diesen Schritt zu gehen.

4.3 Linda Zerhusen: Der Stellenwert von Outplacement im Employer Branding – interne und externe Wirkmechanismen

4.3.1 Zielsetzung & Forschungsfragen

Besonders in Zeiten, die von Dynamik und Schnelligkeit geprägt sind, in denen Unternehmen mit Umstrukturierungen und Massenfreisetzung zu kämpfen haben, hat die soziale Verantwortung der Unternehmen seinen Mitarbeitern/innen gegenüber einen sehr hohen Stellenwert eingenommen (Kock, 2015, S. 1). Um den Ansprüchen der Gesellschaft nach sozial nachhaltigem Handeln gerecht zu werden, haben sich Beratungsagenturen der Thematik des Outplacements angenommen. Aufgrund einer weiteren Problematik der heutigen Zeit, dem Fach- und Führungskräftemangel, ist es notwendig, dass Unternehmen ihre Arbeitgebermarke, auch bekannt unter der Terminologie ‚Employer Branding‘, positiv darstellen. An dieser Stelle zeigt sich die Relevanz des Themas dieser wissenschaftlichen Arbeit: Der Wertewandel hin zu Nachhaltigkeit und sozialer Verantwortung, kombiniert mit einer positiven Vermarktung des Unternehmens als attraktiver Arbeitgeber, stellt die neue Herausforderung vieler Unternehmen dar. Daher ist zu analysieren, wie das Konzept Outplacement als interne und externe Employer Branding Maßnahme wirkt.

Ziel der vorliegenden wissenschaftlichen Arbeit ist es, darzustellen, welche Wirkmechanismen das Konzept Outplacement als Employer Branding Maßnahme hat. Es werden Optimierungsansätze und Implikationen für die Praxis herausgearbeitet.

Die forschungsleitende Fragestellung dieser Arbeit lautet:



- Wie wirkt Outplacement als interne und externe Employer Branding Maßnahme und welche Handlungsempfehlungen können aufgezeigt werden?

Im Rahmen dieser Studie sollen daher geeignete Maßnahmen identifiziert werden, die als Sensibilisierung für Outplacement als interne und externe Employer Branding Maßnahme dienen können.

4.3.2 Konzeptioneller Bezugsrahmen

In der Fachliteratur (Wandersleben, 2004, Wellinger, 2007, Lohaus, 2010, Rundstedt, 1999, Rösler, 2015) wird zusammenfassend angeführt, dass Outplacement bei den verbleibenden Mitarbeitern/innen zu höherer Produktivität, Zufriedenheit und Commitment führt. Dies ist jedoch nicht ausführlich in wissenschaftlichen Studien belegt. Die Außenwirkung von Outplacement wird ebenso als positiv dargestellt, da das Konzept dem Unternehmen zu einem guten Image verhilft und die Arbeitgebermarke aufgrund der sozialen Verantwortung stärkt (Wandersleben, 2004, Rösler, 2015). Aufgrund dieser Erkenntnisse wird Outplacement im Zusammenhang mit Employer Branding ausführlich analysiert. In dieser Studie wird auf die Motivationstheorien von Vroom (1964) und Porter und Lawler (1968) eingegangen, um in diesem Zusammenhang herauszufinden, wie Motivation generiert und wie Arbeitsleistung und –zufriedenheit beeinflusst wird. Laut den Vroomschen Ausführungen und seiner VIE-Theorie werden Mitarbeiter/-innen dadurch motiviert, dass etwas einen bestimmten Wert für sie hat und sie diesen Wert als positiv für sich bewerten. In dem Motivationsmodell von Porter und Lawler (1968) ist die Motivation abhängig von der Belohnung. Hier wird Outplacement als Belohnung gesehen und soll daher zu einer höheren Motivation führen.



4.3.3 Angewendete Methodik

Nachdem im Vorfeld dieser Studie eine inhaltlich-theoretische Basis für die Klärung der Forschungsfrage geschaffen wurde, wird im anschließenden Teil der Arbeit die empirische Untersuchung durchgeführt. Es wurden mithilfe des internetbasierten Programms umfrageonline.com standardisierte Fragebögen erstellt, die anschließend ebenfalls über das genannte Programm ausgewertet wurden. Die Befragung wurde durchgeführt, um die möglichen positiven und negativen Wirkmechanismen aus Sicht der Mitarbeiter/-innen aus einem Unternehmen, das bereits Outplacement durchgeführt hat (n=20), sowie aus der Sicht von Arbeitnehmern/innen, Studierenden und Absolventen/innen (n=50) weiter zu explorieren. Außerdem wurden halbstandardisierte Experteninterviews durchgeführt, die durch eine qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring (2010) ausgewertet wurden. Auch in den Experteninterviews wurde die interne (n=3) und externe Wirkung (n=3) von Outplacement erfragt. In der vorliegenden Arbeit wurden Experteninterviews durchgeführt, um zusätzlich explorativ Erkenntnisse zu erhalten.

4.3.4 Diskussion der Ergebnisse

Das Konzept Outplacement hat seinen Ursprung in den USA und wurde erst seit Mitte der 80er Jahre punktuell von deutschen Beratungsagenturen in deren Produktportfolio aufgenommen. Seitdem wird es auch zunehmend in deutschen Großunternehmen implementiert (Wandersleben, 2004, S. 12). Dabei sind die Bekanntheit und das Verständnis jedoch noch sehr gering. Diese Erkenntnis spiegelt sich in den Ergebnissen dieser Studie wider. Die Ergebnisse der Fragebogenauswertung und der Interviews zeigen, dass es Mängel in der Außendarstellung und -Kommunikation von Outplacement gibt und Bekanntheit und Verständnis des Konzeptes eher gering sind. Outplacement wird in Unternehmen nicht transparent kommuniziert und ist daher nur bei denjenigen Mitarbeitenden bekannt, die entweder selbst davon betroffen sind oder sich ausführlich



mit dem Konzept beschäftigen. Außerdem wird Outplacement nicht nach außen kommuniziert, sodass die Unternehmensumwelt (Bewerber, Lieferanten, Kunden etc.) nicht über das Outplacement-Angebot eines Unternehmens informiert ist. Diese Aspekte könnten die Begründung sein, warum Outplacement in der Befragung zur externen Wirkung kaum bekannt und das Verständnis gering oder fehlerhaft ist.

Die ersten Assoziationen der Befragten mit dem Begriff Outplacement waren sowohl positiv als auch negativ. Als positiv wird die soziale Verantwortung seitens der Unternehmen gegenüber seinen Mitarbeitern/innen genannt. Dabei wird die Unterstützung und Hilfestellung der Unternehmen als soziale und freundliche Leistung gesehen. Als negativ wird der Begriff Outplacement interpretiert, da der Wortstamm „out“ im Deutschen eine negative Wirkung erzeugt und die Themen Trennungen und Freisetzungen als sehr heikle Themen angesehen werden. Als möglicher Grund kann hierfür das mangelnde Verständnis angeführt werden. Das bedeutet, dass die Kommunikation einen Einfluss auf die Bekanntheit, das Verständnis und die ersten Assoziationen von Outplacement sowohl intern im Unternehmen als auch extern in der Unternehmensumwelt hat.

Wenn ein Unternehmen Outplacement im Rahmen des Trennungsmanagements einführt, dann erfolgt das aufgrund mannigfaltiger Gründe und Zielabsichten. Die Autoren Mayrhofer (1989, S. 27) und Sauer (1991, S. 48-49) definieren die Ziele der Unternehmen auf unterschiedlichen Ebenen. Auf der Unternehmensebene nennen sie die Kostenersparnis als oberste Zielsetzung. Auch in den geführten Interviews wird größtenteils auf die Kostenersparnis eingegangen. Als direkte Gründe nennen die Experten/innen die Reduktion der Kosten hinsichtlich Prozessbeschleunigung, Vermeiden von Schadensersatzforderungen und Erleichtern von Vertragsaufhebungen. In der Literatur werden von den genannten Autoren/innen auch die sozialen Gründe erläutert, die dazu führen, dass ein Unternehmen Outplacement anbietet. Mit Outplacement werden ein interner und externer Imageverlust, sinkende Produktivität, geringere Motivation, weniger Zufriedenheit der verbleibenden Mitarbeiter/-innen und



eine steigende Fluktuation vermieden. Diese Gründe werden von den Befragten in der Studie nur bedingt benannt. Outplacement wird angeboten, um den Trennungsprozess zu optimieren, sich bei dem/der Mitarbeiter/-in für die Loyalität zu bedanken und um eine negative Stimmung bei den verbleibenden Mitarbeitern/innen zu vermeiden. Es zeigt sich dabei ein tendenzieller Unterschied zwischen Familienunternehmen und Konzernen. Bei Familienunternehmen stehen neben der Kostenreduktion, auch die sozialen Gründe im Vordergrund, während Konzerne Outplacement vordergründig aufgrund der Kostenreduktion durchführen. Das bedeutet, dass die in der Literatur vorzufindenden Annahmen, Outplacement werde aufgrund umfassender Gründe angeboten, bestärkt werden können. Outplacement wird sowohl aufgrund der Kostenreduktion, als auch aus sozialen Motiven durchgeführt. Dabei ist es unternehmensabhängig, aus welchen Gründen Outplacement durchgeführt wird und welche Ziele damit verbunden werden. Sicherlich sind die Unternehmensgröße und die Unternehmenskultur wichtige Einflussparameter.

Interessant ist daher auch, wie Outplacement sich auf die verbleibenden Mitarbeiter/-innen auswirkt und welche Wirkungen das Konzept bei der Unternehmensumwelt, z.B. bei Bewerbern/innen, hat. Die Theorie besagt, dass Outplacement insofern einen Einfluss auf die verbleibenden Mitarbeiter/-innen hat, als dass dadurch ein Gefühl der Arbeitsplatzsicherheit vermittelt wird (Wandersleben, 2004, Lohaus, 2010). Die Ergebnisse dieser Studie zeigen hinsichtlich des Empfindens über die Sicherheit des Arbeitsplatzes ein eher schwächeres Bild. Denn das Ergebnis der Experteninterviews zur internen Wirkung von Outplacement verdeutlicht, dass das Empfinden über die Sicherheit am Arbeitsplatz weniger von dem Outplacement-Angebot des Unternehmens abhängig ist. Trennungen gehören in großen Konzernen zum Arbeitsleben dazu und sind daher keine Seltenheit. Somit ist das Risiko eines Arbeitsplatzverlustes allgegenwärtig. Outplacement würde nur zu einem kleinen Teil dazu beitragen, dass die Mitarbeiter/-innen sich sicherer fühlen. Bei den Experteninterviews zur externen Wirkung von Outplacement zeigt sich ein ähnliches Bild. Auch hier wird der Einfluss von



Outplacement als eher gering angesehen. Das bedeutet, dass Outplacement nur einen sehr kleinen Einfluss auf das Empfinden der Sicherheit des Arbeitsplatzes hat. Zwar fühlen sich die Mitarbeiter/-innen zum Teil sicherer, aber Outplacement hat bei den befragten Personen keinen bis nur sehr geringen Einfluss auf die Arbeitsleistung und Motivation. Bei den Ergebnissen des Fragebogens zur internen Wirkung von Outplacement ist deutlich erkennbar, dass Outplacement keinen Einfluss auf die Motivation und Arbeitsleistung hat. Ein ähnliches Bild zeigt sich auch bei den Ergebnissen des Fragebogens zur externen Wirkung von Outplacement. Bezugnehmend auf die vorgestellten wissenschaftlichen Ansätze bedeutet das, dass Outplacement keinen ausreichenden Wert hat, um die Motivation zu unterstützen. In dem Motivationsmodell von Porter und Lawler (1968) ist die Motivation abhängig von der Belohnung. Hier wird Outplacement als Belohnung gesehen und soll daher zu einer höheren Motivation führen. Aber da, wie bereits beschrieben, diese Studie zu dem Ergebnis kommt, dass Outplacement nicht zu einer höheren Motivation führt, wird Outplacement in dem Motivationsmodell nicht als Belohnung angesehen. An dieser Stelle ist kritisch anzumerken, dass die Motivation und Leistung nicht beobachtet wurde, sondern lediglich erfragt wurde. Daher ist diese Erkenntnis reflektiert zu betrachten.

Hinsichtlich des Aspektes, ein transparentes Trennungsmanagement umzusetzen, zeigen sich allerdings große Übereinstimmungen zwischen Theorie und Praxis. Weiss (2005, S. 1) betont, dass die Trennungskultur für die verbleibenden Mitarbeiter/-innen besonders wichtig ist. Wenn das Trennungsmanagement nicht professionell durchgeführt wird, kann dies zu Demotivation, sinkender Produktivität, negativem internen Image und zu steigender Fluktuation führen (Sauer, 1991, S. 42). Diese Studie bestätigt diese Erkenntnis. Deshalb ist es zunächst wichtig, ein funktionierendes Trennungsmanagement zu implementieren, da dadurch die Motivation und Produktivität positiv beeinflusst werden. Dazu gehört auch die transparente Kommunikation. Wie bereits angeführt, ist die Kommunikation ein wichtiger Erfolgsfaktor.



Weiterhin ist es für die vorliegende Studie interessant zu erfassen, inwieweit Outplacement als Employer Branding Maßnahme wirkt. Auf die forschungsleitende Fragestellung dieser Arbeit kann keine eindeutige Antwort gegeben werden, da die Ergebnisse kein eindeutiges Bild zeigen. Auf der einen Seite wird gesagt, dass die Außendarstellung von Outplacement in der Gesellschaft eher negativ ist und Outplacement damit einen negativen Einfluss auf das Arbeitgeberimage hat. Allein die Wortwahl „out“ trägt dazu bei. An dieser Stelle kann auch die mangelnde Kommunikation als mögliche Ursache genannt werden, da viele Arbeitnehmer/-innen und Arbeitgeber nicht wissen, welche Leistung hinter dem Begriff Outplacement steckt, obwohl Outplacement positive Leistungen beinhaltet. Auf der anderen Seite wird Outplacement als eine positive Einflussgröße auf das Arbeitgeberimage gesehen, da ein Unternehmen somit seine soziale Verantwortung betont und seine Mitarbeiter/-innen im Zuge von Personalabbauprozessen nicht fallen lässt. Weitere Ergebnisse dieser Studie zeigen, dass ein Unternehmen in einem Vorstellungsgespräch nicht mit seinem Outplacement-Angebot werben sollte. Die Wirkung von Outplacement in einem Vorstellungsgespräch ist zwar nicht vollkommen negativ, trotzdem löst es bei den Bewerber/-innen Unsicherheit, Skepsis und Unwohlsein aus. Bewerber/-innen streben eher nach einem langfristigen Arbeitsverhältnis und Outplacement suggeriert offensichtlich, dass das Unternehmen entweder nur an einer kurzfristigen Anstellung interessiert ist oder dass es eine große Fluktuation in dem Unternehmen gibt.

Die abschließenden Ergebnisse der vorliegenden wissenschaftlichen Arbeit zeigen die Zukunftsaussichten von Outplacement auf. Da die Ergebnisse divergent sind, ist eine zukünftige Entwicklung des Konzeptes schwer abzuschätzen. Auf der einen Seite werden die Zukunftsaussichten als positiv bewertet, da Unternehmen zunehmend umstrukturieren, Standorte in das Ausland verlagern und gezwungen sind, Kosten zu reduzieren. Außerdem ist die Wirtschaft von Schnellebigkeit und Dynamik geprägt. Diese Aspekte führen zu kürzeren und dynamischeren Arbeitsverhältnissen. An dieser Stelle ist das Konzept Outplacement hilfreich, da ein Unternehmen seinen Mitarbeitenden



bei der Suche nach neuen beruflichen Herausforderungen unterstützt. Auf der anderen Seite wird die Entwicklung von Outplacement kritisch gesehen, da die jüngere Generation, die Generation Y, an ständige Veränderungen gewöhnt ist und daher möglicherweise die Notwendigkeit nicht sieht. Außerdem ist die Wirkung von Outplacement in der Gesellschaft für die Zukunft ausschlaggebend. Wird Outplacement weiterhin als kritisch angesehen und sollte ein eher negatives Beispiel von Outplacement in der Öffentlichkeit kommuniziert werden, so wird das Konzept langfristig und dauerhaft von einem negativen Image geprägt sein und in Zukunft eher an Bedeutung verlieren. Das bedeutet, dass die Kommunikation und Wirkung von Outplacement positiv beeinflusst werden muss und dass Outplacement-Prozesse an die kommenden Trends in der Gesellschaft angepasst werden sollten, sodass das Konzept in Zeiten der Digitalisierung und Internationalisierung wettbewerbsfähig ist.

4.3.5 Handlungsempfehlung

Der zentrale Erfolgsfaktor, der die Wirkung von Outplacement als interne und externe Employer Branding Maßnahme beeinflusst, ist die Kommunikation. Daher sollte als erster Schritt in der Praxis eine transparente Kommunikation gefördert werden. Die Kommunikation über Trennungen im Unternehmen ist besonders wichtig, um die Zufriedenheit, Loyalität, Motivation, Leistung sowie das Commitment der Mitarbeiter/-innen zu bewahren und zu fördern. Durch fehlende Kommunikation entsteht eine Informationslücke und das führt zu einem Unsicherheitsgefühl, Demotivation und einer steigenden Fluktuation. Das sind Aspekte, die ein Unternehmen zwingend verhindern möchte. Außerdem sollte ein Unternehmen, das Outplacement im Rahmen des Trennungsmanagements anbietet, diese Leistung transparent kommunizieren. Häufig wissen nur die betreffenden Personen über diese Leistung und anderen Mitarbeitern/innen ist sie nur unzureichend bekannt. Dadurch gibt es ein eingeschränktes Verständnis und zahlreiche Mitarbeiter/-innen kennen nicht den vollständigen Rahmen der Leistung. Wird



die Kommunikation transparent gestaltet, sodass die Mitarbeiter/-innen aller Hierarchieebenen über das Konzept Outplacement in seiner Ganzheitlichkeit informiert werden, so kann es als ein positiver Service des Unternehmens verstanden und als ein Vorteil für Arbeitnehmer wahrgenommen werden. Außerdem wäre es sinnvoll, das Outplacement-Angebot in den Leitbildern des Unternehmens zu verankern. Leitbilder sind intern in erster Linie eine Definition von Verhaltensnormen, auf deren Einhaltung die Mitarbeiter/-innen bestehen können. Ein Beispiel für ein internes Leitbild ist nachhaltiges verantwortungsvolles Handeln. Die Ergebnisse dieser Studie zeigen, dass durch die Implementierung von Outplacement-Maßnahmen die Glaubwürdigkeit des Managements hinsichtlich der Bewahrung der Unternehmenskultur steigt. Wenn Outplacement also in den Leitbildern verankert ist und das Management nach ihnen handelt, wird eine positive Wirkung erzielt. Als Folge einer gelungenen Implementierung von Leitsätzen benennt Kanning (2017, S. 179) die Motivationssteigerung und die Steigerung der sozialen Identität der Organisationsmitglieder. Dieses wiederum ist eine nachhaltige Möglichkeit, die Zufriedenheit, Motivation und Arbeitsleistung der Mitarbeiter/-innen zu steigern. In den Ergebnissen der Befragung wird deutlich, dass allein das Vorhandensein von Outplacement weder zu einer höheren Motivation noch zu einer höheren Arbeitsleistung führt. Daher sollte das intendierte Ziel von Outplacement, sozial verantwortlich zu handeln, ganzheitlich von dem Management durchgeführt werden. In diesem Rahmen würde Outplacement zu einer höheren Motivation und Arbeitsleistung führen und hätte damit eine positive Wirkung als Employer Branding Maßnahme.

Neben der internen Kommunikation sollte auch die externe Kommunikation transparent und positiv gestaltet werden. Dadurch wird die Unternehmensumwelt von dem Outplacement-Angebot informiert. Um die Wirkung in der Gesellschaft positiv zu beeinflussen, könnte ein Outplacement-Prozess öffentlich, z.B. von der Unternehmenskommunikation, begleitet werden. Durch eine positive Außendarstellung ist zu erwarten, dass Outplacement seinen Stellenwert in der Gesellschaft verbessert.



Als weitere Handlungsempfehlung kann eine Begriffsveränderung genannt werden. In den Ergebnissen dieser Studie wird gesagt, dass Outplacement ein negativ assoziierter Anglizismus ist. In der Literatur wird neben Outplacement auch Newplacement genannt, was eine positivere Wirkung erzielt. Allerdings ist an dieser Stelle kritisch zu bemerken, dass auch das Wort new für Neues und damit für eine Veränderung steht. Dies könnte auch zu Unsicherheit und Unverständnis führen. Außerdem könnte für den deutschsprachigen Raum ein deutscher Begriff verwendet werden, der der Unsicherheit der Übersetzung entgegenwirkt. Ein Beispiel wäre „Weiterplatzierung“ oder je nachdem wie die Leistung hinter dem Konzept definiert wird, „Kompetenzausweitung“, „Talentförderung“ oder „Talentplatzierung“. Dieser Aspekt könnte in der weiterführenden Forschung näher beleuchtet werden.

Der Generationswechsel und die zunehmende Schnelllebigkeit und Dynamik ist ein möglicher Risikofaktor für die Entwicklung von Outplacement. Um die Outplacement-Beratung für die Generation Y nicht überflüssig zu machen, ist es notwendig, dass das Beratungsportfolio und die Prozesse an die Bedürfnisse der neuen Generation angepasst werden. Diese Anpassung könnte durch die zunehmende Digitalisierung im Rahmen von E-Placement geschehen. Die Beratung findet bei E-Placement über internet- und telefonbasierte Anwendungen, wie z.B. Skype, Webinare und interaktive Plattformen, statt. Damit könnte die Beratung für diese Generation ansprechender und bedürfnisorientierter gestaltet werden, sodass ein weiterer Anreiz an der Beratung entsteht und sie als gerechtfertigt angesehen wird.

Die Forschungsergebnisse dieser Studie zeigen, dass auch auf die Vorbehalte der Gesellschaft eingegangen werden sollte, damit negative Effekte vermieden und die negativen Assoziationen entkräftet werden. In der Literatur findet sich eine überwiegend positive Darstellung von Outplacement, in dieser Studie wurden allerdings auch einige negative Wirkmechanismen erkennbar, die in der Zukunft vermieden werden sollten.



4.4 Alice Mari: Voraussetzungen und Nutzen der Outplacement-Beratung

4.4.1 Zielsetzung & Forschungsfragen

Erkenntnisse zum Thema Outplacement sind überwiegend deskriptiv oder enthalten eine rein beschreibende Listung des potentiellen Mehrwerts, den eine Outplacement-Beratung mit sich bringt (Alewell & Pull, 2009, S. 156). Die Erforschung von Erfolgskriterien und die Frage, welche Voraussetzungen gegeben sein müssen, um eine erfolgreiche Outplacement-Beratung zu garantieren, wurden hierbei vernachlässigt (Rößler, 2015, S. 6). Um den Mehrwert einer Outplacement-Beratung zu gewährleisten, müssen bestimmte Voraussetzungen bei den Interessenvertretern/innen gegeben sein, wie beispielsweise die Einstellung des/der Klienten/in, die Kompetenzen des/der Beraters/in und die internen Voraussetzungen in dem Unternehmen (Hartmann & Hamm, 2000, S. 15).

Vor allem die Perspektive des Arbeitgebers und dessen Einfluss auf den Prozess wurden noch nicht tiefergehend analysiert. Ziel dieser Arbeit ist, diese Forschungslücke zu füllen und sich auf die Findung von empirisch ermittelten Erkenntnissen sowie die Grundlagen für den Mehrwert einer Outplacement-Beratung und dessen Erfolgsvoraussetzungen zu fokussieren. Spezifisch sollen die Voraussetzungen des Arbeitgebers während des Outplacement-Prozesses untersucht werden.

Die folgenden Forschungsfragen sollen hierbei beantwortet werden:

- Was ist der Mehrwert von Outplacement für das entlassende Unternehmen?
- Was sollte ein Outplacement Beratungsunternehmen - was sollte ein Outplacement Berater mitbringen?
- Was sind die Voraussetzungen in einem Unternehmen, um den Mehrwert von Outplacement zu gewährleisten?



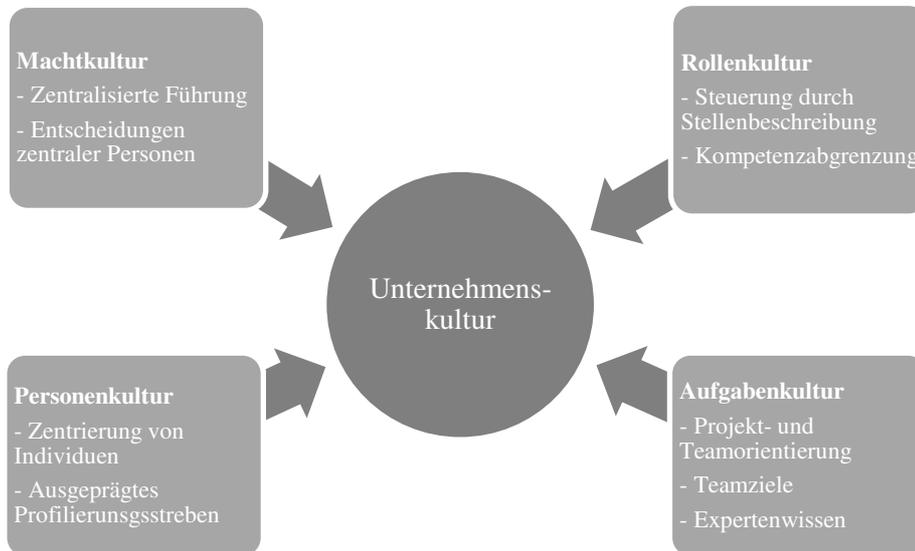
4.4.2 Konzeptioneller Bezugsrahmen

In der heutigen Wirtschaft ist eine lebenslange Anstellung eher selten und Restrukturierungen sowie Personalabbau sind ein unerlässlicher Aspekt des Geschäfts geworden (Challenger, 2005, S. 87). Durch diese Entwicklung ist das Trennungsmanagement relevanter geworden und viele Unternehmen haben diesbezüglich Probleme (Wandersleben, 2004, S. 22). Mitarbeiter/-innen zu entlassen, hat negative Auswirkungen auf das Unternehmen. Es beeinflusst die Emotionen sowie das Verhalten der verbliebenen Mitarbeiter/-innen im Sinne von Verlust der Loyalität und Zufriedenheit, Wut gegenüber dem Management und Angst vor dem Verlust der eigenen Arbeitsstelle. Diese Faktoren können auch zu einem Produktivitätsverlust in der Firma und einer erhöhten Fluktuationsrate führen (Ahlers, 2002, S. 199-200). Weitergehend kann auch die Arbeitgeberattraktivität unter dem Personalabbau leiden (Ahlers, 2002, S. 199-200). Daher ist das Ziel eines erfolgreichen Trennungsmanagements, diese negativen Auswirkungen zu vermeiden, indem die ehemaligen Mitarbeiter/-innen in dieser Umorientierungsphase unterstützt werden. Zum Beispiel indem eine Karriere-Beratung angeboten wird, die ihnen hilft, einen neuen entsprechenden Job zu finden (Sattelberger, 1999, S.30). Zunehmend mehr Unternehmen suchen hierfür externe Hilfe über eine Outplacement-Beratung (Rinkenburger, 2005, S. 5).

Um zunächst die Identifizierung der Unternehmenskultur der jeweiligen Unternehmen zu vereinheitlichen, wurde das Kulturmodell von Handy (Kerth, Asum & Stich, 2011, S. 43ff) zu Grunde gelegt. Hier finden sich vier Typologien der Unternehmenskultur. Personaldirektoren/innen wurden während der Befragung (vgl. angewendete Methodik) aufgefordert, die Typologie zu wählen, die am besten zu ihrem Unternehmen passt. Die Typologien umfassen Aspekte wie Hierarchie, die Mittel zur Erreichung von Zielen und Management Prozesse (Furnham & Gunter, 1993, S. 83-84; Wien & Franzke, 2014, S. 37-38; Beier, 2010, S. 14).



Abbildung 2: Kulturmodell nach Handy / Harrison



Quelle: Kerth, Asum & Stich, 2011, S. 43

Auch wenn das gewählte Modell vereinfachend verschiedene Unternehmenskulturen typologisiert und sich Unternehmen vielfach nicht nur auf einen Typus festlegen lassen, so findet sich in den meisten Unternehmen doch die Tendenz hin zu einer Typologie (Kerth, Asum & Stich, 2011, S. 43ff).

4.4.3 Angewendete Methodik

Diese Arbeit basiert auf einer qualitativen Recherche, unterstützt durch teilstrukturierte Experteninterviews. Durch die kleinere Anzahl an Personen konnten offene und explorative Fragen gestellt werden, welche einen tieferen Einblick in die jeweiligen Perspektiven und Erfahrungen der Interviewten erlaubten. Dadurch gelang es nicht nur, Sachdaten, sondern auch emotionale Daten zu generieren (Bryman, 2016, S. 383).

Um dies zu erreichen, wurden zwei individuelle Gruppen interviewt: VBLP Berater/-innen und Personaldirektoren/-innen von Firmen, die bereits mit VBLP zusammengearbeitet hatten. Insgesamt wurden fünfzehn Interviews durchgeführt, sechs



mit VBLP Beratern/innen und neun mit Personaldirektoren/innen. Die Interviews wurden per Telefon durchgeführt.

Die Auswertung der Interviews basiert auf einer thematischen Analyse. Somit wurden in den Transkripten Kategorien oder Codes identifiziert und in eine Excel-Tabelle eingetragen, um die Antworten auszuwerten und zu vergleichen (Bryman, 2016, S. 584; Vaismoradi, Turunen & Bondas, 2013, S. 400).

4.4.4 Diskussion der Ergebnisse

Bei der Befragung der VBLP Berater/-innen zum Thema Mehrwert von Outplacement für den Arbeitgeber sowie für die Klienten konnten diese direkt einige Faktoren für beide Interessenvertreter nennen. Hinsichtlich der Voraussetzungen und Kompetenzen, welche Outplacement Berater/-innen besitzen sollten, antworteten beide Interviewgruppen, dass soziale Kompetenzen, wie Empathie und Sensibilität, essentiell für den Erfolg des Prozesses seien. Dies ist auf die Intimität des Prozesses zurückzuführen, weshalb der/die Berater/-in und der/die Klient/-in harmonisieren müssen. Natürlich sind auch professionelle Kompetenzen erforderlich, wie beispielsweise Arbeitserfahrung, Kenntnisse im Bereich Bewerbungsverfahren und Arbeitsmarkt.

Die Kernanforderung seitens des Arbeitgebers ist ein transparentes Trennungsmanagement mit dem Schwerpunkt auf die Kommunikation, d.h. wie und vom wem die Mitteilung der/dem Betroffenen überbracht wird. Für die Klienten ist die wesentliche Voraussetzung eine offene Einstellung dem Prozess gegenüber.

Bezüglich der Verbesserungsmöglichkeiten des Outplacement-Prozesses empfehlen die Berater/-innen dessen positivere Vermarktung. Es fehle an Bekanntheit, viele Arbeitnehmer/-innen wüssten nicht, was eine Outplacement-Beratung sei. Es gebe eine negative Assoziation mit dem Begriff Outplacement und darüber hinaus unterschätzen



viele Klienten den Mehrwert einer Outplacement-Beratung. Am Ende einer Beratung seien sie oft positiv überrascht, wie hilfreich der Prozess für sie war.

Die zentrale Erkenntnis aus den Interviews mit den Personaldirektoren/innen ist, dass der Hauptgrund dafür, Outplacement anzubieten, die soziale Unternehmensverantwortung sei. Sie möchten ihren ehemaligen Mitarbeitern/innen helfen und eine Perspektive nach der Trennung anbieten.

Bezüglich des Mehrwerts scheint es eine Unstimmigkeit zwischen dem, was die Berater/innen als Mehrwert sehen und dem, was die Personaldirektoren/innen beobachten können, zu geben. Für Personaldirektoren/-innen ist der direkte Mehrwert die Erleichterung des Trennungsprozesses und dass die Mitarbeiter/-innen eher bereit sind, den Aufhebungsvertrag zu unterschreiben, wenn ihnen Outplacement angeboten wird. Auf direkte Nachfrage nach weiteren Mehrwerten, wie beispielsweise der Stabilisierung des Unternehmensimages und der Arbeitsmoral der verbleibenden Mitarbeiter/-innen, gaben einige der Direktoren/innen an, dass dies auch Vorteile wären, aber nur in indirekter Weise und ohne Priorität.

Bezüglich der Regelung des Trennungsmanagements gaben etwa die Hälfte der Direktoren/innen an, einen geregelten Ablauf im Trennungsmanagement zu haben, konnten den Ablauf allerdings nicht beschreiben. Eine weitere Erkenntnis ist, dass von den neun Unternehmen, die befragt wurden, sieben von ihren Vorgesetzten verlangen, das Trennungsgespräch zu führen, aber nur fünf Unternehmen den Personen in Führungspositionen auch das nötige Training dafür zur Verfügung stellen. Dies stimmt mit der Aussage der Berater/-innen überein, dass das Trennungsmanagement verbessert werden sollte.

Bezüglich der Voraussetzungen, die ein Arbeitgeber erfüllen sollte, damit der Outplacement-Prozess erfolgreich ist, stimmen die HR-Manager/-innen mit den Beratern/innen überein, dass eine positivere Vermarktung von Outplacement nötig ist. Das Angebot von Outplacement sollte außerdem authentisch sein. Firmen, die ihre



Mitarbeiter/-innen während des Arbeitsverhältnisses nicht wertschätzen, ihnen aber während des Trennungsprozesses das beste Interesse vermitteln, fördern das Misstrauen ihrer Mitarbeiter/-innen und die Akzeptanz des Angebotes könnte darunter leiden.

Deshalb ist ein klar strukturierter Trennungsprozess genauso wichtig, wie die Unternehmens- bzw. Trennungskultur der Firma. Beide Aspekte haben Auswirkungen darauf, ob der Mitarbeitende das Angebot von Outplacement überhaupt annehmen wird.

4.4.5 Handlungsempfehlung

Mehrere Voraussetzungen müssen erfüllt werden, um den Mehrwert der Outplacement-Beratung zu gewährleisten. Zum einen spielen die Arbeitgeber bei der Gewährleistung des Mehrwertes eine essentielle Rolle, vor allem eine transparente, direkte und offene Kommunikation, die die Vorteile einer Outplacement-Beratung den Betroffenen und verweilenden Arbeitnehmern darlegt, ist von hoher Bedeutung, um möglichen negativen Effekten entgegen zu wirken. Entsprechend der Aussagen der HR Manager/-innen könnte so die Terminierung der Umsetzung einer Outplacement-Beratung erleichtert und optimiert werden, da seitens der Betroffenen eine höhere Motivation geschaffen wird, notwendige Verträge zu unterzeichnen. Zum anderen ist eine Unternehmenskultur mit flachen Hierarchien, hoher Authentizität und Wertschätzung gegenüber den Mitarbeitern/innen sehr förderlich, um die Akzeptanz, das Angebot einer Outplacement-Beratung zu nutzen, zu erhöhen. Aus Sicht der Berater/-innen könnten gezielte Kommunikationstrainings für Führungskräfte oder das Management zielführend die Umsetzung einer Outplacement-Beratung unterstützen, denn es zeichnet sich grundsätzlich ab, dass die Arbeitnehmer die Vorteile unzureichend kennen und somit der Nutzen von Outplacement nicht bewusst ist oder verstanden wird. Nicht zuletzt ist die erfolgreiche Umsetzung einer Outplacement-Beratung von der Qualifikation der Berater/-innen selber abhängig. Hier spielen nicht nur die fachlich, methodischen



Kompetenzen eine große Rolle, sondern auch die sozialen Fertigkeiten, um eine vertrauensvolle Basis der Interaktion zu schaffen.

4.5 Farina Andrae: Evaluierung der VBLP Outplacement-Instrumente aus Sicht des entlassenen Mitarbeiters - Erstellung eines Prototypen

4.5.1 Zielsetzung & Forschungsfragen

Das konkrete Ziel der vorliegenden Arbeit ist, sich dem Aspekt Evaluierung von Maßnahmen im Outplacement Prozess zu widmen, da für das Forschungsfeld Outplacement bislang kein umfangreiches Evaluierungsmodell existiert. Nach aktuellem Forschungsstand, der sich aus älterer und jüngerer Literatur ergibt (Wandersleben, 2004), besteht allerdings ein sehr starker Bedarf nach einer aussagekräftigen Evaluierungsmethodik. Bei der Evaluation von Maßnahmen geht es um die systematische Analyse ihrer Wirkungen. Voraussetzung hier ist die saubere Definition von Zielen und den Indikatoren der Zielerreichung. Gerade die deutsche Outplacement-Branche ist im Vergleich zu anderen europäischen Staaten immer noch schwach ausgeprägt, was möglicherweise mit mangelnden Erkenntnissen des Potenzials von Outplacement-Beratung zusammenhängen könnte. Die Autorin der vorliegenden Arbeit stützt sich für die Evaluierung der Outplacement Maßnahmen des kooperierenden Unternehmens, VBLP, auf ein bereits etabliertes Evaluierungsmodell in der Personalwirtschaft. Das ausgewählte Modell ist das Vier-Stufen-Modell von Kirkpatrick (2006), das sich seit vielen Jahren als geeignetes Modell im Bereich Trainingsevaluierung bewiesen hat. Da die Outplacement-Beratung von VBLP aus einzelnen Outplacement-Instrumenten besteht, die teilweise flexibel gewählt zu einem individuellen Gesamtpaket gestaltet werden können, ist dies bei der Entwicklung des Evaluierungs-Prototypen zu berücksichtigen. Es werden zum einen die Zufriedenheit und der Nutzen der jeweils einzelnen Instrumente aus Sicht der Klienten evaluiert – als auch die Bewertung des Gesamtpaketes.



Somit ergeben sich folgende Forschungsfragen:

- Wie werden die einzelnen Bestandteile der Outplacement-Beratung aus Klientensicht evaluiert? Welche Bestandteile haben eine besondere Relevanz? Wie bedeutsam ist die Individualisierung des Outplacement-Angebots?
- Ist eine umfangreiche Evaluierung der Outplacement-Beratungsleistung durch den Klienten möglich?

Weiterführend wird als Resultat dieser Forschungsarbeit aufgezeigt, ob durch die angewandte Methodik, eine spezifizierte Evaluierung über die VBLP-Outplacement-Beratung und einzelner Bestandteil zu erhalten ist. Ebenfalls soll aus der hier durchgeführten Datenerhebung ein Prototyp ‚VBLP Evaluierungsfragebogen‘ entstehen.

4.5.2 Konzeptioneller Bezugsrahmen

Aus der bestehenden Literatur wird deutlich, dass das Themenfeld Outplacement sehr komplex ist und der Bereich ‚Evaluierung‘ im Outplacement Kontext bislang kaum behandelt wurde. Allgemein ist nachweisbar, dass die aktuellen Evaluierungsmethoden, auch die aus der jüngeren Literatur, kaum Aussagen über die Inhalte der Outplacement-Beratungen geben. Es werden lediglich Kennzahlen abgefragt und somit keine wirkliche Erfolgskontrolle dargestellt (Mayrhofer, 1989, S. 55; Wandersleben, 2004, S. 33; Martin, 2008, S. 425).

Vereinzelt bestehen umfangreiche Evaluierungsansätze, die jedoch in ihrer Komplexität noch nicht angewandt wurden. Benötigt werden Messungen, die Aussagen über die Wirkung und den Nutzen der Beratung und ihrer einzelnen Bestandteile feststellen (Mayrhofer, 1989, S. 55; Wandersleben, 2004, S. 33). Ebenfalls müssen Faktoren, die den Beratungsprozess beeinflussen, berücksichtigt werden, wie beispielsweise die Branchensituation oder die private Situation (Hermann, 2001, S. 58).



Das Vier-Stufen-Modell von Kirkpatrick wurde 1959 entwickelt, um die Effektivität von Management-Trainings zu evaluieren (Steensma & Groeneveld, 2010, S. 319). Wie der Name des Modells bereits ankündigt, umfasst es ein Evaluierungsgrundgerüst bestehend aus vier Stufen.

Die Durchführung des Modells wird von Stufe zu Stufe komplexer und zeitaufwendiger. Die vier Stufen sind Reaktion, Lernen, Verhalten und Ergebnisse (Kirkpatrick, 2006, S. 21). Durch das Modell wird definiert, in wieweit Teilnehmer/-innen eines Trainings zufrieden mit dem Trainingsprogramm waren, ob sie etwas gelernt haben, ob sie in der Lage waren, das Gelernte in dem Berufsalltag anzuwenden und ob es einen Einfluss auf das ihnen zugehörige Unternehmen hat (Falletta, 1998, S. 259).

4.5.3 Angewendete Methodik

Für die empirische Erhebung werden ausschließlich ehemalige VBLP-Klienten/innen befragt, die eine Outplacement-Beratung bei der VBLP in Anspruch genommen haben. Alle Klientinnen und Klienten kamen aus einem Angestelltenverhältnis und wollten durch die Beratung wieder in einem Angestelltenverhältnis beschäftigt sein. Ein Kriterium, das alle befragten Klienten/innen erfüllen, ist, dass sie bereits mit der VBLP-Beratung abgeschlossen haben. Sonst wäre die Anwendung des Kirkpatrick-Modells nicht möglich. Die Befragten waren zwischen 34 und 63 Jahren alt und kamen aus unterschiedlichen Branchen und Berufsfeldern. Insgesamt 14 Klienten/innen haben bei der Untersuchung teilgenommen. Der Pretest wurde mit VBLP Beratern/innen durchgeführt.

Allgemein ist zu erwähnen, dass bei der vorliegenden Arbeit deduktiv gearbeitet wird. In dieser Arbeit ist die VBLP-Outplacement-Beratung der zu analysierende Einzelfall, der in den allgemeinen Forschungsstand der Outplacement-Beratung eingeordnet wird. Es wird ein qualitatives Forschungsdesign angewandt, in dem mithilfe der Methodik eines



teilstandardisierten Leitfaden-Interviews vorgegangen wird. Ein weiteres Merkmal des Forschungsdesigns ist, dass die Forscherin selbst auf reflektierte Art und Weise mit seiner Wahrnehmung und seinem Handeln, wie beispielsweise aktivem Zuhören, ein relevanter Teil der Forschung ist. Es bietet die erwünschte Spezifität, ein möglichst weites Antwortspektrum und den persönlichen Bezug (Flick, von Kardoff & Steinke, 2012, S. 354; Lamnek, 2010, S. 338). Um das Ziel des Forschungsprojektes zu erreichen, wird das Leitfaden-Interview anhand des vorgestellten Vier-Stufen-Modells von Kirkpatrick bezogen auf die VBLP-Outplacement-Beratung durchgeführt. Durch die einzelnen Stufen soll besonders die Spezifizierung durch die Bezugnahme und eigene Interpretation der durchlaufenen VBLP-Outplacement-Beratung zum Ausdruck kommen. Ebenfalls sollen durch das systematische, explorative Vorgehen, Ergebnisse generiert werden, die über die reine Beschreibung hinausgehen und affektive, kognitive und wertbezogene Bedeutungen der einzelnen Bestandteile und der gesamten VBLP-Beratung nennen (Lamnek, 2010, S. 338).

Die Erstellung des Interviewleitfadens erfolgt auf Basis der VBLP-Beratungsinhalte und ihrer Zusammensetzung. Dazu werden die, entsprechend der Einschätzung von VBLP, relevantesten Bestandteile aus der Sicht des/der Klienten/in untersucht. Neben offenen und geschlossenen Fragetypen werden in diesem Forschungsprojekt zirkuläre Fragen angewendet, bei der sich der Befragte in die Perspektive einer anderen Person hineinversetzt und aus der Sicht der anderen Person eine Antwort über sich gibt. Die weitere Analyseverfahren war die qualitative Inhaltsanalyse (Bogner, Littig & Menz, 2014, S. 71 f). Die qualitative Inhaltsanalyse ist ein auf einem Codierleitfaden basierendes Verfahren, welches ein systematisches Prüfen von Daten realisieren kann (Mayring & Fenzl, 2014, S. 545). Aus den Codes lassen sich Kategorien ableiten, die sich direkt aus den gesammelten Daten ergeben. Die Kategorien werden dann anhand des Vier-Stufen-Modells von Kirkpatrick (2006) bewertet. Dadurch werden die Reaktion, der Lerntransfer und die Verhaltensveränderung überprüft, anhand dessen die Annahmen falsifiziert oder verifiziert werden.



4.5.4 Diskussion der Ergebnisse

Generell lässt sich festhalten, dass die untersuchten Beratungsbestandteile positiv evaluiert wurden und eine umfangreiche Evaluierung der Outplacement-Beratungsleistung durch den/die Klienten/in sinnvoll und möglich ist. Um einen maximalen Nutzen zu erlangen, muss das Gleichgewicht zwischen einem feststehenden Grundgerüst z.B. Maßnahmen, wie „Mein persönlicher Hintergrund“ (Familie, Freizeitaktivitäten, Herkunft, prägende Ereignisse, soziales Engagement, etc.), „Stoffsammlung“ (Reflektion des bisherigen beruflichen Werdegangs, Erfolge, Extreme etc.), SAL's (S = Ausgangssituation aus Sicht des Unternehmens, A = eingeleitete Aktivitäten in dieser Situation, L = Lösung für die Situation seitens des Unternehmens) oder „Trennungsarbeit“ (negative und positive Gefühle, Reflektion des Arbeitsgebers, Gründe der Trennung etc.) und individuell angepassten Maßnahmen gehalten werden.

Im Folgenden werden die einzelnen Ergebnisse dargestellt und diskutiert.

Die Bestätigung der positiven Wirkung der Grundmaßnahme „Trennungsbearbeitung“, verifiziert, dass dieser Bestandteil einer der relevantesten Arbeitsschritte der gesamten VBLP-Beratung ist. Bei diesem Arbeitsschritt sollte jedoch auch berücksichtigt werden, dass der Nutzen sehr unterschiedlich gesehen wird, da es auch Klienten/innen gibt, die emotional geringer reagieren oder sich selber stabilisieren können. Demnach sollte die Intensität dieses Arbeitsschrittes jeweils angepasst werden. Jedoch ist auch zu berücksichtigen, dass es sich hier um ein sehr persönliches Thema handelt, zu dem vielleicht nicht jeder/jede Klient/-in eine offene und ehrliche Antwort gegeben hat.

Es wurde festgestellt, dass der Bestandteil „Mein persönlicher Hintergrund“ keine positiven Auswirkungen auf die Klienten-Beurteilung hat. Demnach kann dieser Arbeitsschritt in besonderen Fällen essentiell sein, ist jedoch individuell einzusetzen und sollte nicht als Grundmaßnahme gesehen werden, da nicht unbedingt für jeden ein Nutzen daraus entsteht.



Die positive Klienten-Evaluierung des „Vergleichs der Selbst- und Fremdwahrnehmung“ ist damit zu begründen, dass der/die Klient/-in eine reale Einschätzung zu seiner/ihrer Person aus einer anderen Perspektive gegeben wird. Ebenso wird das Selbstbild, welches für weitere Schritte der Outplacement-Beratung relevant ist, gut definiert. Ein Zusammenhang ist mit der Grundmaßnahme „Stoffsammlungen“ festzustellen. Die Konkretisierung des Selbstbildes wird oftmals als Vorstufe für die Erarbeitung und Formulierung von den eigenen Stärken und Erfahrungen genutzt. Durch das Herausarbeiten bestimmter Eigenschaften konnten vermehrt positive Auswirkungen auf den Berufsalltag abgeleitet werden, was einen noch größeren Mehrwert dieses Bestandteils darstellt.

Die „Persönlichkeitstests“ haben positive Auswirkungen auf die Evaluierung und geben eine konkrete Aussage über das Selbstbild. Die Klienten, die diese nicht durchlaufen haben, geben an, dass sie ihnen gefehlt habe. Daher sollte in Betracht gezogen werden, diesen Arbeitsschritt vermehrt einzusetzen, um eine Sicherheit der Selbsteinschätzung und der Zielsetzung zu gewährleisten. Befragte können ihr eigenes Verhalten besser steuern und einschätzen. Durch diese Erkenntnisse wird ein noch größerer Nutzen dieses Bestandteiles deutlich.

Die positive Auswirkung der Grundmaßnahme „Stoffsammlung“ wird besonders durch die dadurch ausgelöste Verhaltensveränderung verdeutlicht. Die Erarbeitung wird allerdings als sehr mühselig angesehen, da der/die Klient/-in seinen/ihren kompletten Werdegang reflektieren muss. Die Auswirkung und der Nutzen dieses Arbeitsschrittes sind jedoch groß. Die einzelnen Faktoren können für die verschiedensten Bewerbungsschritte genutzt werden und bestärken das Selbstwertgefühl, da Erfolge und Stärken des/der Klienten/in nachgewiesen werden. Darüber hinaus wird dem/der Klienten/in hiermit eine Methode vermittelt, die er/sie auf andere Situationen anwenden kann. Dieser Arbeitsschritt sollte also weiterhin fester Bestandteil bleiben, jedoch vom Arbeitsaufwand individuell angepasst werden. Ferner besteht bei diesem Arbeitsschritt eine Abhängigkeit zu dem dritten Meilenstein, der Konkretisierung des Selbstbildes.



Folglich ist die SAL-Maßnahme nur zielführend, wenn das Selbstbild vorab konkretisiert wurde. Im Nachgang ist die SAL-Maßnahme Grundlage für die Erstellung der Bewerbungsunterlagen und das Einüben von Bewerbungsgesprächen. Daraus lässt sich schließen, dass für einen maximalen Nutzen und eine möglichst große Auswirkung dieses Bestandteils die zielführende Sukzession von hoher Wichtigkeit ist.

Durch die positive Evaluierung ist ebenfalls festzustellen, dass der „Lebenslauf“ ein höchst relevanter Bestandteil der Beratung ist. Hierbei bekommt der/die Klient/-in konkret ein schriftliches Dokument, welches er für seine Selbstvermarktung nutzen kann. Hier sollte der Zusammenhang zu allen schriftlichen Bewerbungsdokumenten beachtet und möglicherweise zu einem Arbeitsschritt zusammengefasst werden. Auffällig ist an dieser Stelle, dass die Erstellung des Lebenslaufes auf dem Bestandteil SALs/Stoffsammlung aufbaut. Daraus lässt sich ableiten, dass bei dem Aufbau der Beratung der Zusammenhang dieser beiden Bestandteile berücksichtigt werden sollte. Ein weiterer Zusammenhang besteht mit den mündlichen Bewerbungskomponenten. Dies ist dadurch zu begründen, dass die schriftlichen Unterlagen als Vorbereitung und Sicherheit dienen können.

Der individuelle Aufbau der Beratung ist von äußerst hoher Relevanz. Es wird deutlich, dass Klienten/innen unterschiedlichste Bestandteile als Treiber für die erfolgreiche Beratung sehen und jeder/jede Klient/-in differenzierte Bedürfnisse hat. Jedoch wird auch ersichtlich, dass die Bestandteile, die in direktem Zusammenhang mit der Stellensuche stehen, von der Mehrheit als die signifikantesten Arbeitsschritte der Beratung gesehen werden. Diese Tatsache wurde bereits von der VBLP-Beratung und der allgemeinen Literatur erkannt. Zu den bedeutendsten Bestandteilen zählen die Erarbeitung und Ausarbeitung der eigenen Erfahrungen, somit der Bestandteil der SALs und die Erstellung der Bewerbungsunterlagen. Diese Aussage wird auch durch die Einzelabfrage der beiden Bestandteile unterstrichen. Vor allem der Lebenslauf, aber auch die SALs haben einen enormen Nutzen für die Klienten/innen und eine positive Auswirkung auf die Klienten-Evaluierung. Auffällig ist ebenfalls, dass viele der hier befragten



Klienten/innen die Erstellung der schriftlichen Bewerbungsunterlagen, den Lebenslauf und das Anschreiben als einen zusammenhängenden Arbeitsschritt sehen. Somit sollte die VBLP die bislang nicht zusammenstehenden Arbeitsschritte zusammenstehend definieren, um eine klare und transparente Darstellung der Umsetzung der Beratung vorliegen zu haben.

Viele Klienten/innen haben durch die Beratung ein stärkeres Selbstbild und eine passende Anstellung gefunden. Vereinzelt negativ aufgefallen ist, dass die Beratung sehr auf Führungs- und Fachkräfte ausgerichtet ist. Klienten/innen, die nicht in diese Bereiche fallen, fühlten sich in der VBLP-Beratung weniger angesprochen. Somit ist zu empfehlen, entweder dem in der Literatur erwähnten Wandel, Outplacement auf alle Berufsschichten anzuwenden, zu folgen, oder sich weiterhin auf Führungs- und Fachkräfte zu fokussieren.

Abschließend lässt sich festhalten, dass die Outplacement-Beratung drei Säulen haben sollte: Die Suche nach einer neuen Tätigkeit, die Stärkung des Selbstwertgefühls und die Regulierung der emotionalen Situation. Ebenfalls sollte während der Beratung jederzeit eine Rückkopplung zu vorherigen Arbeitsschritten möglich sein. Jedoch werden der Nutzen und die Notwendigkeit einer umfangreichen Evaluierung für eine Outplacement-Beratung ganz klar aufgezeigt. Darüber hinaus können die Ergebnisse als Kontrolle genutzt und Chancen entdeckt werden, um eine dauerhafte Optimierung der Beratung anzustreben. Ein weiterer Nutzen ist, dass durch die Ergebnisse ein transparentes und nachweisbares Vorgehen aufgezeigt werden kann.

4.5.5 Handlungsempfehlung

Folgende Handlungsempfehlungen lassen sich für die VBLP-Outplacement-Beratung ableiten. Neben den von VBLP aufgestellten Grundmaßnahmen, wie beispielsweise Stoffsammlung/SALs, sollte darüber hinaus auch die Flexibilität für individualisierte



Aspekte in der Beratung beibehalten werden, um den größtmöglichen Nutzen für jeden/jede Klienten/in zu gewährleisten.

Ebenfalls sollte der Zusammenhang zwischen der Konkretisierung der Selbstwahrnehmung, der Erarbeitung der SALs und der Bewerbungsunterlagen im Beratungsaufbau berücksichtigt werden.

Neben dem Grundgerüst sollte dem/der Klienten/in jedoch bewusst sein, dass eine Vielzahl von Instrumenten zur Verfügung steht, die individuell in den Beratungsablauf mit einbezogen werden können.

Verbesserungspotential besteht in dem Bereich Nutzen des Beraternetzwerkes. Um auf die negative Evaluierung dieses Bestandteiles zu reagieren, könnten verschiedene Maßnahmen ergriffen werden. Es könnte zum Beispiel eine generelle Überarbeitung der Vermarktung und Betonung des Outplacement-Konzeptes gegeben werden. Hier müsste vermittelt werden, dass es eine „Hilfe zur Selbsthilfe“ ist und der/die Berater/-in die Funktion eines unterstützenden Strategen einnimmt, um keine falschen Erwartungen bei dem/der Klienten/in aufkommen zu lassen. Diese Information könnte ebenfalls vermehrt im Erstgespräch erwähnt werden, indem dem/der Klienten/in verdeutlicht wird, dass er/sie selbst die Verantwortung für die berufliche Neuorientierung trägt und den Nutzen seines/ihrer eigenen Netzwerkes erkennt und dieses aufbauen muss.

Nur durch eine kontinuierliche Evaluierung können Maßnahmen und der aus ihnen resultierende Nutzen der VBLP-Beratung, transparent dargestellt werden.

Wie das vorliegende Forschungsprojekt zeigt, ist die Erfassung der Evaluierung sehr zeitintensiv. Somit sollte hier der aufzubringende Aufwand für eine Evaluierung mit dem Nutzen oder einer konkreten Zielsetzung in Relation gesetzt werden. Außerdem sollte der Evaluierungsbogen für den/die jeweilige/n Klienten/in in Abhängigkeit von den durchlaufenen Bestandteilen angepasst werden. Um eine hohe Rücklaufquote zu erhalten, könnten möglicherweise Anreizsysteme für Befragte geboten werden.



Bei einer kontinuierlichen Evaluierung sollte darüber hinaus auf die folgenden Aspekte geachtet werden:

Generell sollte eine möglichst große Stichprobe erreicht werden, aus der die maximalen Erkenntnisse und Interkorrelationseffekte abgeleitet werden können. Das Verhalten des/der Beraters/in sollte ebenfalls berücksichtigt werden. Außerdem sollte abgefragt werden, welche Beratungsform durchlaufen worden ist, wie beispielsweise eine zeitlich befristete oder eine unbefristete Beratungsform. Anhand dieser Information können weitere hilfreiche Schlüsse gezogen werden und bestimmte negative Bewertungen begründet sowie angegangen werden. Für eine Umsetzung eines dauerhaften Evaluierungsmodells sollte der Evaluierungsfragebogen elektronisch, am besten in Form einer Website, zugänglich gemacht werden.

4.6 Lena Lützen: Auswirkungen des digitalen Wandels auf den Outplacement-Prozess: Chancen und Limitationen von E-Placement

4.6.1 Zielsetzung & Forschungsfragen

In einer Zeit der Digitalisierung bieten Outplacement-Berater/-innen ihre Dienstleistung neben Face-to-Face Gesprächen auch über virtuelle (elektronische) Medien an, da sich die Anforderungen der Fach- und Führungskräfte an einen Outplacement-Prozess ändern. In solchen Fällen wird von einer E-Placement-Beratung gesprochen. Dabei wird im vorliegenden Kapitel unter E-Placement eine Beratungsdienstleistung für Menschen verstanden, die sich beruflich verändern müssen. Die Beratungsdienstleistung umfasst alle Aktivitäten, die sich mit der Beschaffung eines neuen adäquaten Arbeitsplatzes für den/die gekündigte/n Mitarbeiter/-in befassen. Die Beratung findet über Telefon- und internetbasierte Anwendungen statt, sodass das physische Face-to-Face Gespräch entfällt. Ziel dieser Masterthesis ist, die Auswirkungen des digitalen Wandels auf den



Outplacement-Prozess bei VBLP zu analysieren. Hierbei liegt der Fokus auf der E-Placement-Beratung.

Das Outplacement-Unternehmen VBLP nutzt aktuell vor allem die individuelle Face-to-Face Beratung. Bisher werden nur vereinzelt E-Placement-Produkte im Outplacement-Prozess eingebunden. Umgesetzt wird das Hochladen von Arbeitsblättern auf die Plattform „Dein VBLP“ und die Kommunikation zwischen Berater/-in und Klient/-in über E-Mail, Telefon und Skype- oder Facetime-Gespräche, je nach Situation. Hauptzielgruppe sind die Fach- und Führungskräfte, die ein erneutes Angestelltenverhältnis anstreben und weniger jene, die in die Selbständigkeit treten möchten.

Hieraus lassen sich die konkreten Fragestellungen ableiten:

- Welche Chancen und Limitationen bringt E-Placement mit sich?
- Wo kann das Outplacement-Unternehmen VBLP E-Placement-Produkte in seinem Prozess einsetzen?

4.6.2 Konzeptioneller Bezugsrahmen

Zum Thema E-Placement lässt sich aufgrund der Aktualität des Themas kaum Literatur finden. Neben kurzen Erklärungen des Begriffes E-Placement und seinen Chancen auf den Internetseiten der Outplacement-Unternehmen hat Christian M. Böhnke im Jahr 2012 ein Buch zum Thema „ePlacement - Outplacement 3.0 als effizientes und sozialverträgliches HR-Instrument in Zeiten volatiler Märkte“ veröffentlicht.

E-Placement bietet dem/der betroffenen Mitarbeiter/-in und dem Unternehmen viele Chancen. E-Placement-Beratungen sind durch den Einsatz von IT-Kommunikationstechnik deutlich kostengünstiger als klassische Outplacement-Beratungen (Böhnke, 2012, S. 37). Die Betroffenen können eine E-Placement-Beratung



an einem beliebigen Ort erhalten, da diese nicht an einen bestimmten Ort gebunden ist. In diesem Zusammenhang lassen sich Fahrzeiten für den/die Mitarbeiter/-in vermeiden (Profi-Ranking, 2014-2016). Mitarbeiter/-innen, die Hemmungen haben sich gegenüber einem Fremden zu öffnen, fällt der erste Schritt der Beratung an einem bevorzugten Ort leichter, da sie zu Beginn anonym bleiben können (Böhnke, 2012, S. 82). Ebenso kann sich der/die Mitarbeiter/-in die Zeit für die Beratung frei einteilen. (Böhnke, 2012, S. 55). Diese Aspekte der E-Placement-Beratung erhöhen die Flexibilität und führen zu einer leichteren Organisation der Beratungsleistung.

Neben den Chancen von E-Placement gibt es auch diverse Limitationen: Der Wegfall der Face-to-Face Kommunikation kann durch fehlende Körpersprache zu Missverständnissen führen. Elektronische Medien bieten keine Möglichkeit eines direkten Austausches zwischen dem/der Berater/-in und dem/der Mitarbeiter/-in. Zusätzlich wird durch den Wegfall der Face-to-Face Kommunikation der verbale und nonverbale Ausdruck eingeschränkt (Böhnke, 2012, S. 77). Die Ortsungebundenheit bietet neben der Wahl des favorisierten Ortes auch die Gefahr des Konzentrationsverlustes und der Unverbindlichkeit (Böhnke, 2012, S. 56). Der/die Berater/-in kann bei der klassischen Outplacement-Beratung den/die Mitarbeiter/-in persönlich motivieren und individuell auf die Wünsche und Bedürfnisse eingehen. Wenn der/die Mitarbeiter/-in auf sich alleine gestellt ist, fällt dieser Motivationsanschub und die Individualisierung der Beratung weg. Die E-Placement-Beratung wird für den/die Mitarbeiter/-in weniger greifbar und wirkt eher unpersönlich (AMDA Consulting GmbH, 2015).

Im Rahmen der vorliegenden Untersuchung wird auf das Modell der kommunikativen Reichhaltigkeit zurückgegriffen (Daft und Lengel, 1984, zitiert nach Duckek, 2010, S. 54). Dieses Modell beschäftigt sich mit der Reichhaltigkeit der verschiedenen Kommunikationskanäle. Mit dem reichhaltigsten Kommunikationskanal - dem Face-to-Face Gespräch - können und sollen komplexe Kommunikationsaufgaben geklärt werden. Das Maß der Reichhaltigkeit wird gemäß des Modells v.a. über die in die Kommunikation



involvierte Anzahl an Sinneskanälen und die Reaktionsmöglichkeit und -zeit bemessen. Die E-Placement-Beratung erfolgt über moderne Medien. Diese lassen sich nach diesem Modell in verschiedene Informationsreichhaltigkeiten abstufen (Daft und Lengel, 1984, zitiert nach Duckek, 2010, S. 54). Ein Face-to-Face Gespräch ist das reichhaltigste Kommunikationsmedium und wird v.a. komplexen Anforderungen der Kommunikation gerecht, E-Mails und formale Schreiben, die ebenso bei der E-Placement-Beratung zum Einsatz kommen, können demnach als weniger reichhaltig eingestuft werden (Bergin, o. J., S. 3), so gilt es zu betrachten, zu welchem Stellenwert sie als Instrument in einem als eher komplex eingestuften Outplacement-Prozess geeignet sind.

4.6.3 Angewendete Methodik

Im qualitativen Teil der Arbeit erfolgen zwei empirische Untersuchungen, wobei die Daten durch ein Instrument der qualitativen Sozialforschung - dem Interview – erhoben werden. Als Grundlage der Interviews dient ein halbstandardisierter Interviewleitfaden, dessen Fragen, je nach Situation und Gesprächsverlauf, angepasst werden. Die Reihenfolge der Fragen bleibt bei allen Interviews unverändert. Die Interviews der ersten empirischen Untersuchung werden mit drei verschiedenen Outplacement-Beratungsunternehmen in Form der Einzelbefragung und als Telefon-Interviews durchgeführt. In der zweiten empirischen Untersuchung werden Interviews mit fünf Outplacement-Beratern/innen von VBLP und fünf Fach- und Führungskräften durchgeführt, die zu dem Zeitpunkt den Outplacement-Prozess durchlaufen. Diese finden in Form der Einzelbefragung in den Räumlichkeiten der VBLP in München statt (Döring und Bortz, 2016, S. 372-374). Das Geschlecht der Beteiligten spielt hierbei keine Rolle.



4.6.4 Diskussion der Ergebnisse

Die persönlichen Erkenntnisse und Erfahrungen mit modernen Medien sind in einer Zeit der Digitalisierung unverzichtbar - immer mehr Prozesse werden digitalisiert. Dieser Trend ist auch in der Outplacement-Beratung zu spüren. Um die E-Placement-Produkte effizient anwenden zu können, müssen sowohl bei dem Outplacement-Berater, als auch bei der Fach- und Führungskraft Erfahrungen mit den modernen Medien vorhanden sein. Alle fünf Berater/-innen nutzen in ihrem Arbeitsalltag bei der Verständigung mit den Klienten/innen regelmäßig das Telefon und die E-Mail als Kommunikationsmedien. Skype und Webinare werden eher selten genutzt. Das bedeutet, dass die Beteiligten von der Umwelt gezwungen werden, sich mit diesen Medien auseinanderzusetzen, um dadurch den Anschluss an den Unternehmensprozessen nicht zu verlieren.

Ein klares und einheitliches Verständnis von E-Placement ist bei den Gesprächspartnern nicht vorhanden. Ein Outplacement-Unternehmen, zwei Outplacement-Berater/-innen und eine Fach- und Führungskraft verstehen unter E-Placement das Nutzen von Jobbörsen und sozialen Netzwerken wie XING oder LinkedIn. Jeweils ein Outplacement-Unternehmen und ein/e Outplacement-Berater/-in gehen über diese Definition hinaus und definieren E-Placement als eine Outplacement-Beratungsdienstleistung, die teilweise oder sogar vollständig über moderne Medien stattfindet. Vier der Klienten/innen haben keine Assoziationen, die sie mit dem Begriff in Verbindung bringen. Es lässt sich ableiten, dass dieses innovative Thema noch nicht bis zu den Klienten vorgedrungen ist.

Die Outplacement-Berater/-innen und die Fach- und Führungskräfte ordnen die theoretisch vorgegebenen Chancen und Limitationen ähnlich ein. Die größten Chancen von E-Placement sind in dem Kostenfaktor, der flexiblen Zeiteinteilung, der Vermeidung von Fahrzeiten und der leichteren Organisation der Beratung zu finden. Als geringere Chance hingegen wird die Beratung in vertrauter Umgebung eingestuft. Die Anonymität, der Wegfall der individuellen Beratung, die Gefahr von Missverständnissen, die Beratung in vertrauter Umgebung und die Einschränkung des verbalen und nonverbalen



Ausdruckes stellen die größten Limitationen dar. Weniger bedeutende Limitationen sind der Wegfall des direkten Austausches, die Gefahr des Konzentrationsverlustes und der Unverbindlichkeit. Die Tabelle zeigt, dass in der Praxis noch zusätzliche Aspekte aufkommen, die in der Literatur nicht dargelegt sind.

Tabelle 1: Chancen und Limitationen aus den Ergebnissen der empirischen Untersuchung

Chancen	Limitationen
„Nutzung von Big Data“	„Datenschutz“
„Beratung unabhängig von der räumlichen Nähe“	„Aufbringen von Empathie“
„Günstigere Beratungsleistung“	„Unpersönlich, keine individuelle Beratung“
„Höhere Effektivität der Zusammenarbeit“	„Auffangen von psychisch angeschlagenen Klienten“
„Höhere Konzentration auf die Beratungsleistungen“	„Kein Aufkommen von Themen neben der eigentlichen Beratung“
„Reduzierung von Konferenzräumen“	„Nicht zielorientiert“
„Senkung der Bewirtungskosten“	„Mensch als soziales Wesen“
	„Beziehungsqualität zwischen Berater/-in und Klient/-in“
	„Emotionale Komponente“
	„Leistungsfähiges Internet“

Quelle: eigene Darstellung



Der Aspekt des Kostenfaktors wird in der Praxis durch das Reduzieren von Konferenzräumen und das Senken der Bewirtungskosten ergänzt. Die Beteiligten sehen eine Chance in der höheren Konzentration auf die Themen der Beratungsleistung und folglich auf eine höhere Effektivität dieser. Hervorzuheben ist die größte Limitation, die sowohl Konkurrenten, Berater/-innen und Fach- und Führungskräfte in der Praxis sehen: der emotionale Umgang mit den Klienten/innen. Hierzu zählen das Aufbringen von Empathie, das Auffangen von psychisch angeschlagenen Klienten/innen und die Beziehungsqualität zwischen Berater/-in und Klient/-in. Viele Klienten/innen, die ihren Arbeitsplatz verlassen müssen, brauchen den/die Berater/-in, der/die die Blockaden löst und so durch die ersten Meilensteine begleitet. Begleitet können sich diese Klienten/innen besser auf den Prozess und folglich auf die Suche nach einem neuen Arbeitsplatz fokussieren.

4.6.5 Handlungsempfehlung

Für das Unternehmen VBLP gibt es viele Möglichkeiten, E-Placement-Produkte in den aktuellen Outplacement-Prozess zu integrieren. Zu Beginn sollte sich das Unternehmen VBLP bei der Einführung der E-Placement-Produkte auf das Produktangebot Eins (Ausgangssituation und Rahmenbedingungen) und Drei (Persönlichkeitsprofil, Motivation und Ziele) konzentrieren. Hier ist für viele Beteiligte die Nutzung eines E-Placement-Produktes gut vorstellbar. Der/die Berater/-in kann so bereits zu Beginn des Outplacement-Prozesses die Erfahrungen des/der Klienten/in im Umgang mit modernen Medien feststellen.

Grundsätzlich nicht vorstellbar, ist die Nutzung von E-Placement-Produkten im zweiten Produktangebot (Trennungsverarbeitung). Die Trennung belastet den Großteil aller Klienten/innen, da diese nicht freiwillig das Unternehmen verlassen. Hier bedarf es einer emotionalen und psychologischen Unterstützung, die eine E-Lösung nicht in der Intensität eines/einer Beraters/in liefern kann. Der zwölfte Meilenstein, die Präsentation der Fach- und Führungskraft im Markt, d. h. das Üben von Interviews, soll ebenfalls in



einem persönlichen Gespräch zwischen Berater/-in und Klient/-in erfolgen. Das Ausmaß der E-Placement-Produkte sollte je nach Klient/-in individuell angepasst werden. Ein Beteiligter bemerkt, dass immer dann, wenn sich ein/e Klient/in unsicher fühlt, ein persönlicher Kontakt zu dem/der Berater/-in notwendig ist, um nicht auf den falschen Weg zu geraten.

Die Komplexität der Beratungsinhalte ist generell schwer einzuschätzen. Nach dem derzeitigen Kenntnisstand wird das Vermitteln von Beratungsinhalten als weniger komplex eingestuft. Grund hierfür ist das Internet, wodurch der/die Klient/-in einen leichteren Zugang zu den benötigten Informationen erhält. Hier können nach dem Modell der kommunikativen Reichhaltigkeit durchaus E-Placement-Produkte eingesetzt werden. Die Unterstützung der Klienten durch den/die Berater/-in als Coach wird hingegen als komplex gesehen, da jede/-r Klient/-in individuell ist und eine auf ihn persönlich zugeschnittene Unterstützung braucht. Der/die Berater/-in muss in einem Anfangsgespräch mit dem/der Klienten/in herausfinden, wo seine/ihre Stärken und Schwächen bzw. seine/ihre Kompetenzen liegen, um die Kommunikationsmedien effizient zu nutzen.

5. Fazit und Ausblick

Obwohl Outplacement seit Ende der 60er Jahre bekannt ist, kann zusammenfassend festgehalten werden, dass die Zielsetzung, inkludierte Leistungen und eine transparente Kommunikation über Outplacement in deutschen Unternehmen überwiegend noch defizitär ausgerichtet ist. Aus den in diesem Forschungsprojekt generierten Ergebnissen, Erkenntnissen und Handlungsempfehlungen ergeben sich diverse Forderungen für weiterführende Forschung in diesem Gebiet. Auch werden Forderungen für konkrete praxisrelevante Maßnahmen, die auf Unternehmensseite beachtet werden sollten, vorgestellt. Die vorliegenden Ergebnisse zeigen auf, das Outplacement als



implementierte Maßnahme in notwendigen Trennungsprozessen die Perspektive für mögliche Konsequenzen der Trennung auf den unterschiedlichen Ebenen erweitert und aufgreift. Outplacement trägt zu einem vertieften Verständnis des Trennungsmanagements bei und unterstützt eine realistische, zielführende und emotional stabile Perspektivenfindung. Durch eine systematische, ganzheitliche Betrachtung der mitarbeiterbezogenen und unternehmensbezogenen Folgewirkungen von Freisetzungen, können entsprechende Beratungsleistungen umgesetzt werden, die zu einer einvernehmlichen und sozial verantwortlichen Trennung führen. Die vorliegenden Ergebnisse zeigen überdies auch auf, dass es neben dem Angebot der generellen Leistungen notwendig ist, die Flexibilität einzuräumen, individualisierte Beratungselemente aufzusetzen. Diese sind sowohl dadurch begründet, dass es individuell unterschiedliche situative Spezifika gibt, aber auch unterschiedliche Ausrichtung der Persönlichkeit. Die in dem vorliegenden Forschungsprojekt auf verschiedenen Ebenen befragten betroffenen Arbeitnehmer/-innen äußerten und dokumentierten deutlich die positive Auswirkung von Outplacement als Trennungsmanagementmaßnahme. Es wurde lediglich im Hinblick auf die einzelnen Beratungsleistungen vereinzelt eine unterschiedliche Bedeutungszuschreibung geäußert. Die Forschungsergebnisse zeigen allerdings auch auf, dass auf die Vorbehalte der Gesellschaft eingegangen werden sollte, um die negativen Assoziationen zu entkräften und das Informationsdefizit zu verbessern. Nicht zuletzt die Wortzusammensetzung selber findet durch das „Out“ eine negative Konnotation und könnte durch eine alternative Bezeichnung, wie „Newplacement“ oder nur „Placement“ möglicherweise optimiert und so in der Wahrnehmung enttabuisiert werden. Weiterführende Forschung zu dieser Fragestellung wird als notwendig erachtet. Ebenso sollte aus psychologischer Sicht in weiterführender Forschung im Hinblick auf die Akzeptanzsteigerung von Outplacement der lerntheoretische Aspekt integriert und weitere Anpassungsmöglichkeiten in Betracht gezogen werden, damit generationsübergreifend diese Dienstleistung zielgruppengerecht bleibt. Eine erste Annäherung in diese Thematik wurde in dem vorliegenden Forschungsprojekt durch die Analyse des Stellenwerts von E-Placement gegeben, welche



es allerdings, hinsichtlich der Schnellebigkeit und zunehmende Digitalisierung, zu vertiefen gilt.



6. Literatur

Ahlers, H., (2002). Personalfreistellung. In R. Bröckermann & W. Pepels (eds.) *Personalmarketing: Aquisition - Bindung - Freistellung* (S. 191-204). Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.

Alewell, D. & Pull, K., (2009). Determinanten der Outplacement-Gewährung: Ergebnisse einer theoriegeleiteten empirischen Analyse. *Zeitschrift für Arbeitsmarktforschung*. 42(2), S. 155-169.

AMDA Consulting GmbH, (2015). *e-Placement*. Zugriff am 05.01.2017 unter <http://www.outplacement-beraterverzeichnis.de/e-placement>

Amelang, M., Bartussek, D., Stemmler, G. & Hagemann, D., (2006). *Differentielle Psychologie und Persönlichkeitsforschung*. (6. Auflage) Stuttgart: Kohlhammer.

Andrzejewski, L., (2008). *Trennungs-Kultur und Mitarbeiterbindung. Kündigungen fair und nachhaltig gestalten*. Köln: Wolters Kluwer Deutschland GmbH.

Atkinson, J.W., (1957). Motivational determinants of risk-taking behavior. *Psychological review*. Band 64 (6), S. 359-372.

Beier, M., (2010). *Der unterstützende Einfluss der Unternehmenskultur auf die Wettbewerbsstrategien*. Hochschule Mitweida.

Bergin, R., (o. J.). *Media Richness Theory*. o. O: Center for homeland defense and security, department of national security affairs, naval postgraduate school.

Bogner, A., Littig, B. & Menz, W., (2014). *Interviews mit Experten – Eine praxisorientierte Einführung*. Wiesbaden: Springer VS.



Böhnke, C., (2012). *ePlacement. Outplacement 3.0 als effizientes und sozialverträgliches HR-Instrument in Zeiten volatiler Märkte*. Troisdorf: Personal, Recht, Management.

Brandstätter, V. & Schnelle, J., (2007). Motivationstheorien. In Schuler, H. & Sonntag, K. (Hrsg.). *Handbuch der Arbeits- und Organisationspsychologie*. Göttingen: Hogrefe.

Bryman, A., (2016). *Social Research Methods* (5th edition). Oxford: University Press.

Bundesverband Deutscher Unternehmensberater BDU e.V., (2014). *Outplacementberatung in Deutschland 2012/2013*. BDU e.V., Bonn. Zugriff am 29.04.2017 unter <http://www.bdu.de/media/31998/studie-outplacementberatung-in-deutschland-2012-2013.pdf>

Challenger, J. A., (2005). Return on investment of high-quality outplacement programs. *Economic Perspectives*, 29 (2). S. 86-94.

Doering, N. & Bortz, J., (2016). *Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften*. 5. Auflage, Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag.

Dresing, T. & Pehl, T., (2015). *Praxisbuch Interview, Transkription & Analyse. Anleitung und Regelsysteme für qualitativ Forschende* (6. Auflage). Marburg: Dresing.

Duckek, K., (2010). *Ökonomische Relevanz von Kommunikationsqualität in elektronischen Verhandlungen*. Wiesbaden: Gabler Verlag.

Engeser, S., (2005). *Messung des expliziten Leistungsmotivs. Kurzform der Achievement Motives Scale*. Zugriff am 11.02.2017 unter https://www.uni-trier.de/fileadmin/fb1/prof/PSY/PGA/bilder/Engeser_2005_Kurzform_der_AMS.pdf



Falletta, S. V., (1998). *Evaluating Training Programs: The Four Levels*, by Donald L. Kirkpatrick, Berrett-Koehler Publishers, CA, 1996, 229pp. *American Journal of Evaluation*. 19 (2), 259-261.

Flick, U., von Kardoff, E. & Steinke, I., (2012). *Qualitative Forschung. Ein Handbuch* (9. Auflage). Reinbek bei Hamburg: Rowohlt's Taschenbuch Verlag.

Furnham, A. & Gunter, B., (1993). *Corporate Assessment: Auditing a Company's Personality*. New York: Routledge.

Furtner, M. & Baldegger, U., (2013). *Self-Leadership und Führung*. Theorien, Modelle und praktische Umsetzung. (2. Auflage) Wiesbaden: Springer Gabler.

GALLUP, (2016). *Engagement Index Deutschland*. Zugriff am 13.07.2017 unter <http://www.gallup.de/183104/engagement-index-deutschland.aspx>

Gläser, J. & Laudel, G., (2010). *Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse* (4.Auflage). Wiesbaden: Springer.

Hartmann, F. & Hamm, I., (2000). *Outplacement: Beratung zur beruflichen Neuorientierung*. Zugriff am 25.03.2017 unter https://www.econstor.eu/bitstream/10419/116470/1/hbs_arbp_007.pdf

Heckhausen, J. & Heckhausen, H., (2006). *Motivation und Handeln*. (3. Auflage) Heidelberg: Springer Verlag.

Heizmann, S., (2003). *Outplacement. Praxis der integrierten Beratung*. Bern: Huber Verlag.



Hermann, A., (2001). *Outplacement. Eine Untersuchung der individualvertraglichen Gestaltung und kollektivarbeitsrechtlichen Aspekte eines neuen Instruments des Personalabbaus*. In: Weiss, M. und Simitis, S. (Hrsg.), *Studien zum Arbeitsrecht und zur Arbeitsrechtsvergleichung*. Frankfurt am Main: Peter Lang GmbH.

Jonas, K., Stroebe, W. & Hewstone, M., (2014). *Sozialpsychologie* (6.Auflage). Heidelberg: Springer.

Kanfer, R., (1990). Motivation theory and Industrial and Organizational Psychology. Zugriff am 21.04.2017 unter https://www.researchgate.net/profile/Ruth_Kanfer/publication/232564768_Motivation_Theory_and_Industrial_and_Organizational_Psychology/links/0c960535896a2b32e3000000.pdf

Kanning, U. P., (2017). *Personalmarketing, Employer Branding und Mitarbeiterbindung. Forschungsbefunde und Praxistipps aus der Personalpsychologie*. Berlin, Heidelberg: Springer Verlag.

Kellner, H. J., (2006). Value of Investment. Neue Evaluierungsmethoden für Personalentwicklung und Bildungscontrolling. Offenbach: Gabler.

Kerth, K., Asum, H. & Stich, V., (2011). *Die besten Strategien in der Praxis: Welche Werkzeuge brauche ich wann? Wie wende ich sie an? Wo liegen die Grenzen?* (5th edition). München: Hanser.

Kienbaum, (2016). *Kienbaum Studie Trennungsmanagement 4.0*. Zugriff am 07.07.2017 unter



https://www.google.de/search?q=kienbaum+2016+trennungsmanagement+4.0&ie=utf-8&oe=utf-8&client=firefox-b&gfe_rd=cr&ei=89tfWezJMKS8wedybkg

Kirchler, E., (2011). *Arbeits – und Organisationspsychologie* (3. Auflage). Wien: Facultas.

Kirkpatrick, D. L. & Kirkpatrick, J. D., (2006). *Evaluating Training Programs. The Four Levels* (3. Auflage). San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.

Kock, C., (2015). *Outplacement: Social Sabbatical & Co. – Trennung ohne Folgen*. In *Arbeit und Arbeitsrecht*. Heft 04. S. 232-234. DOI: https://www.wiso-net.de/document/AUA__88865BE9864A77380490BC3FC749EABF

Körner, A., Geyer, M. & Brähler, E., (2002). Das NEO-Fünf-Faktoren Inventar (NEO-FFI). Validierung anhand einer deutschen Bevölkerungsstichprobe. *Diagnostica*. Band 48 (1), S. 19-27.

Kuckartz, U., (2010). *Einführung in die computergestützte Analyse qualitativer Daten* (3. Auflage). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Lamnek, S., (2010). *Qualitative Sozialforschung* (5. Auflage). Basel: Beltz Verlag.

Lohaus, D., (2010). *Outplacement. Praxis der Personalpsychologie*. Göttingen: Hogrefe. Verlag GmbH & Co. KG.

Martin, H. J. & Lekan, D. F., (2008). Individual differences in outplacement success. *Career Development International*. 13 (5), S. 425-439.



Mayrhofer, W., (1989). *Trennung von der Organisation. Vom Outplacement zur Trennungsberatung*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.

Mayring, P. & Fenzl, T., (2014). *Qualitative Inhaltsanalyse*. In Baur, N. & Blasius, J. (Hrsg.) (2014). *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung*. (S. 543-556). Wiesbaden: Springer.

McCrae, R. R. & Costa, P. T., (1987). Validation of the five-factor model of personality across instruments and observers. *Journal of Personality and Social Psychology*. Band 52, S. 81-90

McCrae, R. R. & John, O. P., (1991). *An Introduction to the Five-Factor Model and its Applications*. Zugriff am 27.04.2017 unter <http://www.workplacebullying.org/multi/pdf/5factor-theory.pdf>

Meyer, J. & Shadle, C., (1994). *The Changing Outplacement Process: New Methods and Opportunities for Transition Management*. Westport Connecticut, London: Quorum Books.

Moser, K., (2007). *Wirtschaftspsychologie*. Heidelberg: Springer.

Müller, A., (2004). *Vom Outplacement zum Newplacement. Der Trennungsprozess als Chance*. In HRM-Dossier (Hrsg.). Nr. 24, Zürich: SPEKTRAMedia.

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

Nerdinger F. W., Blickle G. & Schaper N., (2014). *Arbeits- und Organisationspsychologie* (3. Auflage). Berlin: Springer.



Porter, L. W. & Lawler, E. E., (1968). *Managerial Attitudes and Performance*. Homewood: Richard D. Irwin.

Profi-Ranking, (2014-2016). *Das ePlacement – ein digitales Beratungsprinzip*. Zugriff am 05.01.2017 unter <https://www.outplacement-center.com/eplacement.html>

Rammstedt, B., Kemper, C.J., Klein, M.C., Beierlein, C. & Kovaleva, A., (2012). *Eine kurze Skala zur Messung der fünf Dimensionen der Persönlichkeit: Big-Five-Inventory-10 (BFI-10)*. Zugriff am 03.05.2017 unter http://www.ssoar.info/ssoar/bitstream/handle/document/31213/ssoar-2012-rammstedt_et_al-eine_kurze_skala_zur_messung.pdf?sequence=1

Rinkenburger, M., (2005). *Trennungskultur in deutschen Unternehmen*. München: GBI-Genios.

Rösler, D., (2015). *Wirkung von Outplacement-Beratung. Eine Analyse der Erfolgsfaktoren für die Perspektivengewinnung*. Kassel: Kassel university press GmbH.

Rundstedt, E., (1999). *Outplacement-Beratung*. In Sattelberger, T. (Hrsg.), *Handbuch der Personalberatung. Realität und Mythos einer Profession* (S. 343-355). München: Beck.

Salewski, C. & Renner, B., (2009). *Differentielle und Persönlichkeitspsychologie*. München: Ernst Reinhardt.

Satow, L., (2012). *Big-Five-Persönlichkeitstest (B5T): Test- und Skalendokumentation*. Zugriff am 20.02.2017 unter https://www.zpid.de/pub/tests/PT_9006357_B5T_Forschungsbericht.pdf



Sattelberger, T., (1999). Karrieren im Wandel. In T. Sattelberger (ed.) *Handbuch der Personalberatung: Realität und Mythos einer Profession* (pp. 20-36). München: Beck.

Sauer, M., (1991). *Outplacement-Beratung: Konzeption und organisatorische Gestaltung*. Wiesbaden: Gabler Verlag.

Schmitt, M. & Altstötter-Gleich, C., (2010). *Differentielle Psychologie und Persönlichkeitspsychologie kompakt: Mit Online-Materialien*. Basel: Beltz.

Schneider, M., (2017). Risikowahl-Modell. In M. A. Wirtz (Hrsg.). *Dorsch – Lexikon der Psychologie*. Zugriff am 29.4.2017 unter <https://portal.hogrefe.com/dorsch/risikowahl-modell/>

Schulz, D., Fritz, W., Schuppert, D., Seiwert, L. & Walsh, I., (1989). *Outplacement. Personalfreisetzung und Karrierestrategie*. Wiesbaden: Gabler.

Schwarzer, R., (2000). *Streß, Angst und Handlungsregulation* (4.Auflage). Stuttgart: Kohlhammer.

Seiwert, L. J., (1989). Outplacement als Instrument des Personalmanagements. In F. Schulz, W. Fritz, D. Schuppert, L. Seiwert & I. Walsh (Hrsg.). *Outplacement. Personalfreisetzung und Karrierestrategie*. Wiesbaden: Gabler.

Steensma, H. & Groeneveld, K., (2010). Evaluating a training using the “four levels model”. *Journal of Workplace Learning*, 22 (5), S. 319-331.

Vaismoradi, M., Turunen, H. & Bondas, T., (2013). Content analysis: Implications for conducting qualitative descriptive study. *Nursing & Health Sciences*, 15(3), S.398-405.



von Rundstedt, E., (1999). *Outplacement-Beratung*. In: Sattelberger, T. (Hrsg)., Handbuch der Personalberatung. Realität und Mythos einer Profession (S. 343-354). München: C.H. Beck'sche Verlagsbuchhandlung.

Wandersleben, N., (2004). *Outplacement-Beratung. Anforderungen, Vorteile, Grenzen*. Düsseldorf: VDM Verlag Dr. Müller.

Weiss, V., (2005). *Zufriedenheit und Wohlbefinden verbleibender Mitarbeiterinnen nach Personalabbau*. In *Wirtschaftspsychologie*. Heft 01. S. 81-92. DOI: https://www.wiso-net.de/document/WPSY__20051006.

Wellinger, S., (2007). *Outplacement. Ein modernes Instrument der Personalwirtschaft*. Saarbrücken: VDM Verlag Dr. Müller.

Wien, A. & Franzke, N., (2014). *Unternehmenskultur: Zielorientierte Unternehmensethik als entscheidender Erfolgsfaktor*. Wiesbaden: Springer.

