

Evangelische Hochschule für angewandte Wissenschaften  
Evangelische Fachhochschule Nürnberg

Gesundheits- und Pflegemanagement (B.A.)

**Bachelorarbeit**

Zur Erlangung des akademischen Grades

Bachelor of Arts (B.A.)

**Das wertschätzende Offboarding –  
ein wichtiger Prozess zur Rückgewinnung von Mitarbeitenden**

Heckl Maria

Gutachterin: Prof. Dr. rer. pol. Brigitte Bürkle

Abgabe: 08. März 2023

## Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis .....	II
Abbildungsverzeichnis .....	III
Abstract .....	V
1. Einleitung.....	1
2. Wichtige Begriffe.....	3
2.1. Generation.....	3
2.2. Wertschätzung .....	7
3. Die rechtlichen Rahmenbedingungen .....	10
4. Strategischer Nutzen des Offboarding-Programms .....	13
4.1. Offboarding als Investment in die Zukunft.....	14
4.2. Offboarding als Botschaft im Employer Branding .....	18
4.3. Offboarding als Einfluss auf die Arbeitgeberbewertung .....	19
5. Sozio-emotionale Einflussfaktoren im Offboarding .....	21
5.1. Einhalten des psychologischen Vertrages .....	21
5.2. Die Gespräche zur Trennung .....	22
5.3. Fairness im Trennungsprozess .....	24
5.4. Verhalten der Führungskraft .....	25
6. Operative Elemente im Offboarding .....	28
6.1. Das technische Offboarding .....	28
6.2. Die Informationsübergabe .....	30
6.3. Das Trennungsgespräch .....	31
6.4. Der Abschied – die letzte Begegnung.....	33
7. Schritte zur Mitarbeiterrückgewinnung.....	35
8. Fazit .....	37
Quellenverzeichnis .....	VI
Anlageverzeichnis.....	XIII

## Abkürzungsverzeichnis

<b>BDSG</b>	Bundesdatenschutzgesetz
<b>BGB</b>	Bürgerliches Gesetzbuch
<b>BoD</b>	Books on Demand
<b>CoV</b>	Cost of Vacancy
<b>Doi</b>	Digital Object Identifier
<b>FK</b>	Führungskraft
<b>HR</b>	Human Resources
<b>IT</b>	Informationstechnologie
<b>KMU</b>	Kleine und mittlere Unternehmen
<b>SV</b>	Sozialversicherung
<b>TMG</b>	Telemediengesetz
<b>UWG</b>	Gesetz gegen den unlauteren Wettbewerb

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Einfluss auf die Generationen .....	3
Abbildung 2: Übersicht der Generationen.....	4
Abbildung 3: Vergleich der berufsbezogenen Generationsmerkmale.....	5
Abbildung 4: Vermittelte Wertschätzung.....	7
Abbildung 5: Die Prämisse der Wertschätzung.....	8
Abbildung 6: Filtern von notwendigen Gesetzen, um ein Kontaktformular zu erstellen.....	12
Abbildung 7: Einfluss wertschätzendes Offboarding auf Mitarbeiterrückgewinnung .....	13
Abbildung 8: Arbeitgeberlohnkosten .....	16
Abbildung 9: Kostenaufstellung des wertschätzenden Offboarding .....	17
Abbildung 10: Die Stakeholder eines Unternehmens .....	23
Abbildung 11: Einfluss von Selbstreflexion.....	26
Abbildung 12: Operative Elemente des Offboarding – auf der Brücke der Wertschätzung .....	28
Abbildung 13: Ausschnitt aus Anlage 5: Checkliste für den Offboarding-Prozess .....	29
Abbildung 14: Mögliche Übergangsszenarien beim Ausscheiden von Mitarbeitern .....	30

## Gendererklärung

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird in dieser Bachelorarbeit die Sprachform des generischen Maskulinums angewandt. Weibliche und anderweitige Geschlechteridentitäten werden dabei ausdrücklich gleichermaßen gemeint, soweit es für die Aussage erforderlich ist.

## Abstract

Der Arbeitskräftemangel ist ein aktuelles Thema und beeinflusst die wirtschaftliche Lage der Unternehmen in Deutschland. Es werden Strategien erarbeitet, die zur Bewältigung der angespannten Situation beitragen. Mit einer noch wenig beachteten Zielgruppe befasst sich diese Bachelorarbeit: die ehemaligen Mitarbeiter.

Das Hauptaugenmerk liegt dabei auf der Relevanz eines wertschätzenden Offboarding-Prozesses für Unternehmen, mit dem Ziel, ehemalige Mitarbeiter zurückzugewinnen. Beleuchtet werden dafür die Herausforderungen der heutigen Zeit, bedingt durch den demographischen Wandel und dem veränderten Generationenverhalten, auf dem Arbeitsmarkt.

Für die Umsetzung der Strategie, Mitarbeiter durch Wertschätzung im Offboarding-Prozess zurückzugewinnen, werden sozio-emotionale Einflussfaktoren beleuchtet, die auf den Abschiedsprozess des Mitarbeiters einwirken. Ebenso wird auf den strategischen Nutzen eingegangen, den die Einführung mit sich bringt. Es wird beleuchtet welche operativen Prozesse dabei ergriffen werden müssen, um mit ehemaligen Mitarbeitern in Kontakt zu bleiben.

# 1. Einleitung

Die Auswirkungen des Fachkräftemangels auf den deutschen Arbeitsmarkt sind in vielen Bereichen der Wirtschaft zu spüren. Es herrscht mehr Nachfrage an Menschen im arbeitsfähigen Alter, als derzeit auf dem Markt verfügbar sind (Forner, 2022, S. 197). Durch den anhaltenden demographischen Wandel wird sich die Situation in den nächsten Jahren weiter anspannen, da geburtenstarke Generationen in den Ruhestand gehen (Zwiener et al., 2020, S. 35). Ein Aspekt, der dabei ebenfalls bedacht werden sollte, ist die gesteigerte Wechselfreudigkeit der jüngeren Generationen. „Immer weniger junge Menschen wollen lebenslang bei einer einzigen Organisation arbeiten“ (Parment, 2013, S. 13). Die Ansicht, dass ein Mitarbeiter bis in das Pensionierungsalter in ein und demselben Unternehmen<sup>1</sup> bleibt, gilt demnach als überholt. Arbeitskräfte sehen es als sinnvoller an, mehr Erfahrungen in verschiedenen Firmen zu erlangen. (Parment, 2013, S. 13)

Die Unternehmen müssen zukünftig nach neuen Wegen suchen, um den benötigten Personalbedarf zu decken. Als Arbeitgeber gilt es mit Alleinstellungsmerkmalen hervorstechen, um auf das eigene Unternehmen verstärkte Aufmerksamkeit zu lenken. Dabei hilft das Wissen über die verschiedenen Generationen auf dem Arbeitsmarkt. Über das Verhältnis zwischen beruflichen Anforderungen und dem Privatleben, der sogenannten Work-Life-Balance herrschen in den verschiedenen Generationen unterschiedliche Ansichten. Hier können Arbeitgeber ansetzen und sich die Wechselfreudigkeit der jüngeren Generation zu Nutze machen, denn der Entschluss, das Unternehmen zu wechseln, birgt die Chance, zu einem einmaligen Arbeitgeber zurückzukehren. (Klaffke (b), 2020, S 101)

Dem entgegen steht die Trennungskultur der Unternehmen: Arbeitskräfte, welche zu einem früheren Arbeitgeber zurückkehren, könnte von Führungskräften negative Emotionen entgegengebracht werden, da die Trennung nicht selten ein schmerzhafter und zum Teil hoch emotionaler Prozess war (Doetsch, 2014, S.32).

Um diesen Prozess des negativen Trennungsmanagements zu durchbrechen und einen Weg zu ebnen, um ehemalige Mitarbeiter wieder „an Board“ begrüßen zu dürfen, muss der Weg für ein wertschätzendes Austrittsverfahren, das wertschätzende Offboarding, geebnet werden.

---

<sup>1</sup> Der Begriff Unternehmen wird in dieser Bachelorarbeit mit dem der Organisation und Firma gleichgestellt und als Synonym verwendet.

Während Rückkehrer früher als illoyal oder im anderen Unternehmen als gescheitert betrachtet wurden, zählen sie heute als Bereicherung, da sie über einen größeren Erfahrungsschatz verfügen. Arbeitgeber und Arbeitnehmer kennen sich und wissen, was sie voneinander in Bezug auf Leistung, Anforderung und Sozialverhalten erwarten können. (Rathgeber, 2017, S. 118)

Das **Ziel dieser Arbeit** liegt darin, aufzuzeigen, wie wichtig die Wertschätzung in der Trennungsphase, von der Kündigung bis zum letzten Tag eines Mitarbeiters, im Unternehmen ist. Es wird die Situation beleuchtet, in welcher der Trennungswunsch vom Mitarbeiter ausgeht und welche Schritte nötig sind, um einen wertschätzenden Trennungsprozess zu vollziehen. Die Intention hinter dieser Maßnahme liegt darin, dass ein Anstellungsverhältnis mit dem scheidenden Mitarbeiter wieder zustande kommen kann. Es sollen Faktoren herausgearbeitet werden, die im Prozess des wertschätzenden Offboarding wichtig sind und wie diese im Unternehmen integriert werden können. Demnach ergibt sich für die vorliegende Arbeit die folgende Forschungsfrage: **„Wie kann wertschätzendes Offboarding unter dem Aspekt der Mitarbeiterrückgewinnung im Unternehmen integriert werden?“**

**Abgegrenzt** wird sich von Trennungsprozessen bei Mitarbeitern, die aus dem Unternehmen ausscheiden, aufgrund von Tod, Arbeits- und Erwerbsunfähigkeit, Verrentung sowie arbeitgeberseitigen Kündigungen (vertriebs-, verhalten oder personenbedingt). (Häfner, Truschel, 2022, S. 3)

Die vorliegende Arbeit untergliedert sich in acht Kapitel. Im ersten Kapitel wird ein Blick auf die aktuelle Situation auf dem Arbeitsmarkt geworfen, die aufgrund des derzeitigen Arbeitskräftemangels vorherrscht. Es werden die Gegebenheiten beleuchtet, die sich durch den demografischen Wandel und den Veränderungen des Generationenverhalten weiter entwickeln werden. In Kapitel zwei betrachtet die Autorin die Begriffe Generation und Wertschätzung im Kontext dieser Arbeit. Darauf folgend befasst sich das dritte Kapitel mit den gesetzlichen Grundlagen der zu erörternden Themen. Im Anschluss wird der strategische Nutzen des wertschätzenden Offboarding-Programmes im vierten Kapitel untersucht. Das fünfte Kapitel geht auf die sozio-emotionalen Einflussfaktoren ein, die auf die Prozesse im Offboarding einwirken. Welche operativen Elemente für das wertschätzende Offboarding benötigt werden, wird im sechsten Kapitel näher betrachtet. Das siebte Kapitel widmet sich der Mitarbeiterrückgewinnung. Die Arbeit endet mit einem Fazit (8. Kapitel).



## 2. Wichtige Begriffe

In diesem Kapitel werden die Begriffe Generation und Wertschätzung erläutert. Die Erklärungen sind für ein tieferes Verständnis gedacht, da die weitere Arbeit auf die Komplexität dieser Begriffe aufbaut.

### 2.1. Generation

Um die Unterschiede der verschiedenen Generationen genauer zu beleuchten, soll zuerst der Terminus Generation definiert werden. Für die folgende Arbeit eignet sich dabei der historisch-gesellschaftliche Generationenbegriff. „Dieser unterscheidet kollektive historische und/oder soziale Gruppierungen, die sich durch ihr gemeinsames Leben im historischen Raum, durch gemeinsame prägende Erfahrungen und durch ähnliche Verarbeitungs- und Handlungsformen auszeichnen“ (Otto, Remdisch, 2015, S. 49). Andreas Forner (2022, S.335 f.) erläutert die Erfahrungen, welche auf die Generationen Einfluss nehmen, genauer. Dies wird nachfolgend in der Abbildung 1 dargestellt:

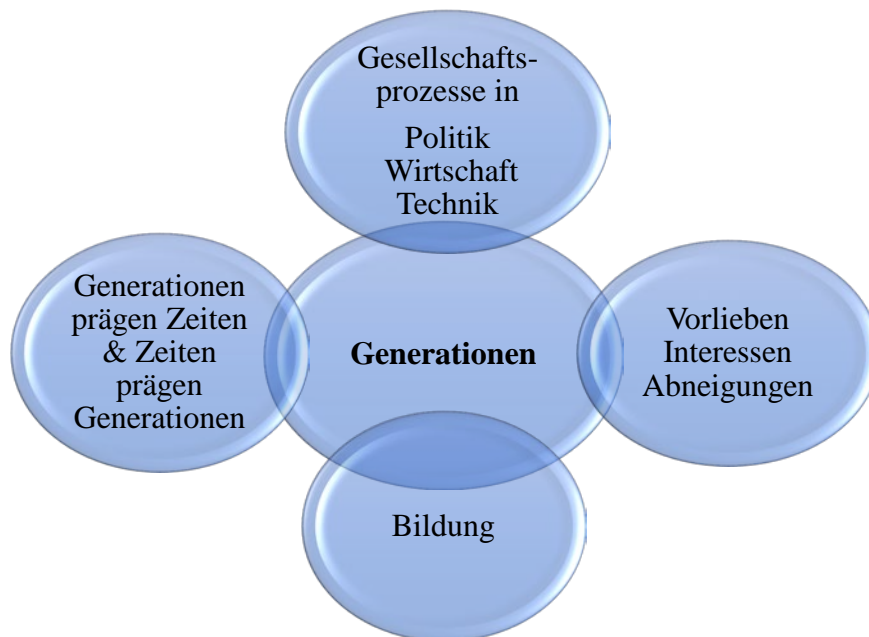


Abbildung 1: Einfluss auf die Generationen (Forner, 2022, S.335 f.)

Führungskräfte müssen den Spagat schaffen, die Werte und Bedürfnisse der verschiedenen Generationen, die im Unternehmen angestellt sind, individuell anzusprechen. Die Mitarbeiter sollen dadurch motiviert werden und im Einklang mit dem Unternehmen stehen. Dies führt zu einem positiven Einfluss auf das Wohlbefinden und die Leistungsfähigkeit. Dafür braucht es

das Wissen um die verschiedenen Generationstypen. Diese sind durch spezifische Zeitumstände in ihren Denkmustern und Werten geprägt, von denen jedoch individuelle Persönlichkeiten deutlich abweichen können. (Böckelmann, Mäder, 2018, S. 114)

Jede Generation hat eigene Vorstellungen von einem gelungenen Arbeitsumfeld und Wünsche an die jeweilige Position, das Aufgabenfeld und den Arbeitgeber. Kennt die Führungskraft die Eigenheiten der verschiedenen Generationen, so kann sie gezielt darauf reagieren, die Potentiale für die Zusammenarbeit erkennen, typische Verhaltensweisen verstehen und Wertschätzung für die Unterschiede entwickeln. Dadurch kann Konflikten entgegengewirkt und eine positive Fehlerkultur geschaffen werden. (Klaffke (a), 2022, S. 22)

Klaffke teilt die Generationen folgendermaßen ein:



Abbildung 2: Übersicht der Generationen (Klaffke (a), 2022, S. 21)

Für die Führungskräfte gilt es dabei folgende Merkmale nicht aus den Augen zu verlieren:

Die Generation der **Baby Boomer** befindet sich gerade im Übergang. Die frühen Geburtsjahre dieser sehr kinderreichen Generation haben bereits das Renteneintrittsalter erreicht, der andere Teil gehört zu den aktuell aktiven Erwerbstätigen auf dem deutschen Arbeitsmarkt. (Eberhardt, 2016, S. 39) Die Babyboomer zeichnet eine hohe Arbeitsmoral aus. Ihrem Arbeitgeber gegenüber sind sie loyal verbunden. Der Förderung von Gruppendynamik sind sie zugetan. Ein sicherer Arbeitsplatz bedeutet ihnen viel, dabei sind sie hierarchisch orientiert und streben nach eigener Führungsverantwortung. Der Aufstieg erfolgt schrittweise. Anerkennung wird durch monetäre Aufmerksamkeit ausgedrückt. Feedback ist ihnen unangenehm und wird als Kritik verstanden. (Oertel, 2022, S. 53 ff.)

Angehörige der **Generation X** beschäftigen sich intensiv mit der optimalen Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben. Beide Elternteile sind immer häufiger berufstätig. Die Beeinflussung durch Kommunikations- und Informationstechnologien wird immer intensiver (Eberhardt, 2016, S. 40 f.) Was es für Führungskräfte zu wissen gilt, ist, dass die Mitglieder dieser Generation gerne autonom arbeiten. Ihre Loyalität gilt den Fähigkeiten der Vorgesetzten und nicht einzelnen Führungspersonen. Lebensqualität und Arbeitszufriedenheit gehen Hand in Hand. Schnelles und lösungsorientiertes Vorgehen zeichnet ihren Arbeitsstil aus, dabei nutzen sie gerne informelle Wege statt formaler Hierarchien. Erfüllung finden sie in Tätigkeiten,

durch die sie sich weiterentwickeln und auszeichnen können. Dabei wird eine schnelle Beförderung anvisiert. (Oertel, 2022, S. 71 ff.)

Die **Generation Y** ist es gewohnt, von Kindesbeinen an, Einfluss zu nehmen und fordert am Arbeitsplatz Aufmerksamkeit, Mitsprachemöglichkeiten und häufiges Feedback ein. Verantwortungsvolles und selbständiges Arbeiten, bei dem sie sich selbst verwirklichen kann, gehört für diese Generation zur Arbeitseinstellung. (Rump, Eilers, 2020, S. 7). Wandel gehört zu ihrer täglichen Arbeitswelt. Die Generation Y ist mit der Entwicklung des Internets aufgewachsen und vernetzt sich durch die sozialen Medien. Die Mitglieder sind teamorientiert und reagieren flexibel auf Veränderungen. Ihre Loyalität gilt in erster Linie einer Aufgabe oder einem Produkt und weniger dem Arbeitgeber als solchem. Wichtig ist die persönliche Work-Life-Balance. Wenn die Arbeit Vergnügen macht, wird auch gerne rund um die Uhr gearbeitet. (Eberhardt, 2016, S. 42 f.) Generationstypisch ist die Wechselfreudigkeit, die sich in dieser Generation herausgebildet hat.

Die folgende Tabelle zeigt Eigenschaften der Generationen, in Bezug auf die Arbeitswelt

Fertigkeiten	Babyboomer	Generation X	Generation Y
<b>Problemlösung</b>	hierarchisch	selbstbestimmt	in der Gruppe
<b>Arbeitsstil</b>	eine Aufgabe nach der anderen	Multitasking nur wenn erforderlich	Multitasking als Routine
<b>Führungsverhalten</b>	streng hierarchisch	Führungsebenen-übergreifende Zusammenarbeit	partnerschaftlich, unabhängig von Hierarchie, Ort, Zeit
<b>Entscheidungsfindung</b>	eigenständig, Führungskräfte werden informiert	eigenständig, aber unter Einholen von anderen Meinungen	in der Diskussion mit dem Team (konsensorientiert)
<b>Weiterbildung</b>	wenn für die Arbeit im Tagesgeschäft erforderlich	Besuch von Seminaren zur Laufbahnförderung	beständiges, lebenslanges Lernen unabhängig vom Arbeitsumfeld
<b>Nutzung von Technik (IT, Kommunikation)</b>	notwendiges Übel, persönliche Kommunikation wird bevorzugt	Techniknutzung als Routine am Arbeitsplatz, ergänzt durch persönliche Kommunikation	Technik ist allgegenwärtig, Kommunikation wird dennoch geschätzt

Abbildung 3: Vergleich der berufsbezogenen Generationsmerkmale (Krüger (a), 2014, S. 18)

Angehörige der **Generation Z** befinden sich noch am Anfang ihrer Berufslaufbahn oder sind noch nicht in die Arbeitswelt gestartet. Smartphones und Internet gehören allgegenwärtig zum Alltag. Es entstehen digitale Vernetzungen sowie neue Informations-, Kommunikations- und auch vielfältige Selbstinszenierungsmöglichkeiten. Durch die Optionenvielfalt konnten sich Mitglieder der Generation sehr schnell als eigenständige Subjekte bzw. als Akteure ihrer Entwicklung entfalten. Unterstützt wurden sie dabei durch ihre Eltern, die das Weiterkommen ihrer Kinder sehr intensiv unterstützen. Dem Erstreben von höherer Bildung kommt eine zentrale Rolle zu. (Klaffke (a), 2022, S. 23) Eine genaue Einstellung zur Arbeitsmoral lässt sich noch nicht festlegen, jedoch zeichnet sich ab, dass Mitglieder der Generation Z auf Nachhaltigkeit und Sicherheit bedacht sind. Wohlstand sind sie gewohnt und möchten ihn in der Zukunft nicht missen. Enge und persönliche Beziehungen am Arbeitsplatz werden geschätzt. Eine These, die sich aufstellen lässt, ist, dass die Wechselfreudigkeit der Generation Z weiter zunehmen wird. Gestützt wird die Behauptung durch den zunehmenden Nachwuchsmangel auf dem Arbeitsmarkt. Die Berufschancen der Generation Z sind günstiger als je zuvor, sodass Arbeitgeber qualifizierte Berufseinsteiger stark umwerben dürften. Einen Vorteil hat das Unternehmen, welches sich auf die Eigenheiten und Verhaltensmuster der Generation Z einstellt. (Schlotter, Hubert, 2020, S.4)

Wegen der kommenden Veränderungen auf dem Arbeitsmarkt, auf die in Kapitel 1. (Einleitung) genauer eingegangen wurde, müssen Unternehmen Strategien zur Mitarbeiterbindung und -rekrutierung für die Zukunft modifizieren. Um als Arbeitgeber hervorstechen, sollte die Herausforderung, auf die unterschiedlichen Erwartungen der verschiedenen Generationen einzugehen, gemeistert werden. Dadurch kann auch der Offboarding-Prozess wertschätzend gestaltet werden. Mit dem Wissen um die verschiedenen Verhaltensweisen der Generationen können die Bedürfnisse der Mitglieder spezifisch angesprochen werden. Erfolg verspricht dabei ein gutes Generationenmanagement. Die Zielsetzung dieses Generationenmanagements liegt darin, die Arbeitsfähigkeit der älteren Generation zu erhalten, den Wissensaustausch zwischen den Generationen zu gestalten und die jungen Mitarbeitergenerationen zu integrieren. (Otto, Remdisch, 2015, S. 49) Dadurch baut das Unternehmen sein Image aus und steigert bildet so ein Alleinstellungsmerkmal, um als Arbeitgeber auf dem Arbeitsmarkt aufzufallen.

Als zweites wird die Herkunft des Wortes Wertschätzung eruiert und dessen Bedeutung für das Unternehmen visualisiert.

## 2.2. Wertschätzung

Der Begriff der Wertschätzung wird im Alltag mit unterschiedlichen Bedeutungen angewandt. Er setzt sich aus zwei Wörtern zusammen: Wert und Schatz.

Forscht man nach dem Wort „Wert“ wird klar, dass es eine Vielzahl von Wertekonzepten und -definitionen in den Einzelwissenschaften (Anthropologie, Soziologie, Psychologie und Philosophie) gibt und diese sich stark unterscheiden. Werte werden als Grundprinzipien der Handlungsorientierung und der Ausführung bestimmter Handlungen verstanden (Schäfers, 2016, S. 39). Jeder Mensch und jede Gruppe hat individuelle ethische, ideelle und materielle Werte (Massini, 2019, S. 30).

In der zweiten Worthälfte steckt das Wort „Schatz“. Ursprünglich bedeutet schätzen: einen Wert veranschlagen, bewerten, beurteilen. Menschen können (über-, unter-, oder falsch ein-) geschätzt werden. „Wertschätzen meint: dem anderen einen Wert zuteilen, ihn als wertvoll erachten.“ (Grün, 2014, S. 18)

Bialas (2022, S.85) geht so weit, dass er Wertschätzung zu den menschlichen Grundbedürfnissen zählt. Zu einer wertschätzenden Behandlung gehört neben Respekt, dass der Mensch in seiner Einzigartigkeit respektiert wird. (Bialas, 2022, S. 84) Die Soziologin Barbara Kaletta hat zusammengetragen, wie Wertschätzung einem anderen Menschen vermittelt werden kann:

Verbal	Nonverbal	Aktive Handlungen
- Zuhören	- Zustimmend nicken	- Geschenke machen
- Ausreden lassen	- Mit ruhiger Stimme sprechen	- Zeit schenken
- Interesse zeigen	- Blickkontakt aufnehmen	- Praktische Hilfeleistungen
- Mut machen und trösten	- Hand zur Begrüßung reichen	- Zivilcourage zeigen
- Unterschiedlichkeit akzeptieren	- Respektvoll Abstand halten	- Jemanden einladen
- Fürsprecher sein	- Zusammen lachen	- Auf Schamhaftigkeit Rücksicht nehmen
- Um Verzeihung bitten		- Mit dem anderen teilen
- Loben		

Abbildung 4: Vermittelte Wertschätzung (Endriss, 2021, S. 81 ff.)

Jedes Unternehmen entwickelt, definiert und bestimmt Werte und Normen im Laufe des Lebenszyklus selbst. Um die Wertschätzung im Unternehmen zu integrieren, ist die Förderung und Sicherstellung einer Basis notwendig. Prämissen dafür können sein:

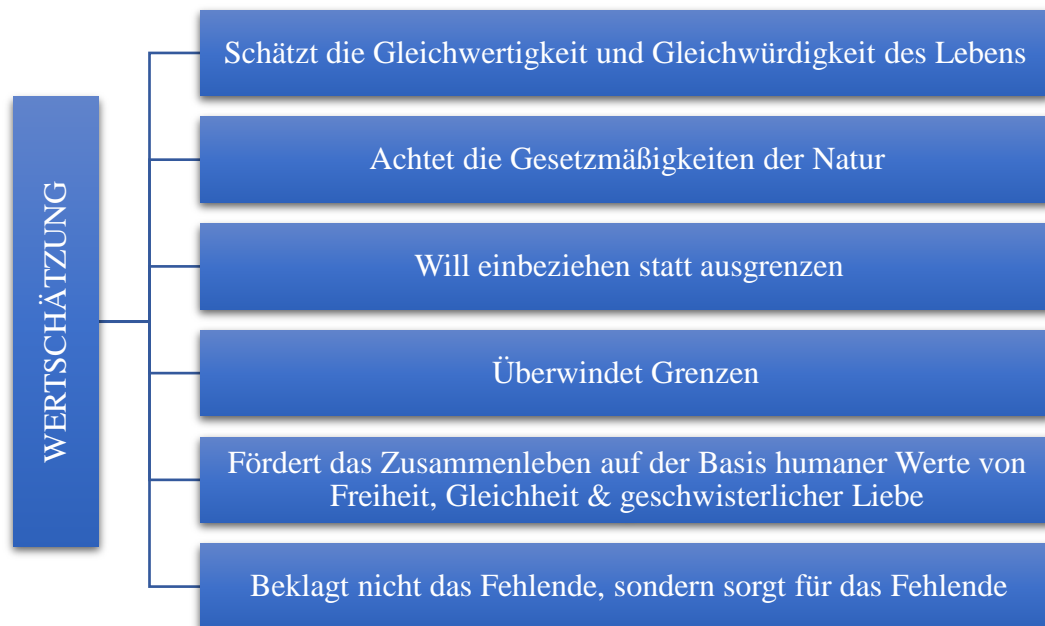


Abbildung 5: Die Prämisse der Wertschätzung (von Meibom, 2017, S. 29)

Im Unternehmen bedeutet gelebte Wertschätzung:

- Für das Management: dass Instanzen wie Finanzen, Produkte, Prozesse und Mitarbeiter ausbalanciert werden. Keine dieser Instanzen hat Vorrang, sondern wird unter Abwägung aller Einflüsse ausgewertet (von Meibom, 2017, S. 30).
- Für die Führungskräfte: dass authentische Kommunikation unterstützt wird. Schwächen können ebenso angesprochen werden wie Stärken (von Meibom, 2017, S. 30). Echtes Interesse an den Anliegen, Problemen und Sorgen ihrer Mitarbeiter wird gezeigt. Vorwürfe werden vermieden und Hilfe angeboten (Häfner et al., 2019, S.44).

Praktische Beispiele können sein (Lüthy, 2021, S. 90):

- Die Flexibilisierung der Arbeitszeiten
- Fortschrittlich angepasste Ausstattung des Arbeitsplatzes
- Möglichste Digitalisierung von Prozessen
- Die Chance auf eine gute Proportionalität von Arbeits- und Privatleben
- Kollegiale und verlässliche Vorgesetzte, die eine offene Kommunikation fördern
- Regelmäßig durchgeführte Teambuildingmaßnahmen oder Teamevents

Der Trennungsprozess von Mitarbeitenden gehört für Vorgesetzte und für die Personalabteilung zum Berufsalltag, ist aber dadurch nicht weniger belastend für die jeweiligen beteiligten Personen. Schlecht gestaltete Trennungsprozesse, die nicht auf wertschätzender Basis abgewickelt werden, können ein Grund sein, warum Unternehmen hinter ihren gewünschten betriebswirtschaftlichen Zielen zurückbleiben. (Aschenbrenner, 2013, S 96). Der wirtschaftliche Unternehmenserfolg ist maßgeblich von der Zufriedenheit der Mitarbeiter abhängig. So wird zum Beispiel die Generation Y durch eine werteorientierte Unternehmenskultur positiv beeinflusst. (Lüthy, 2021, S. 87 f.) Darum ist es wichtig, dass auch der Trennungsprozess Wertschätzung ausdrückt.

Im Unternehmen gelebte Wertschätzung wirkt bis in den Trennungsprozess hinein. Eine positiv gestaltete Trennungskultur verbindet unweigerlich und sollte im Unternehmen fest verankert werden. Trotz der unangenehmen Situation, die eine Trennung meist mit sich bringt, können beide Parteien versuchen, mit diesem Schritt einen Neuanfang zu wagen. Trennungen wird es immer geben. Jedoch werden sich durch eine positive Basis die umgebenden negativen Begleitumstände abmildern lassen. Im besten Fall wirkt die gelebte Wertschätzung so, dass in der Zukunft einem Wiedereinstieg in das Unternehmen nichts entgegensteht. Dafür muss die rechtliche Grundlage in Augenschein genommen werden.

### 3. Die rechtlichen Rahmenbedingungen

Gesetze schaffen die Rahmenbedingungen für ein geordnetes Miteinander. Das Individualarbeitsrecht beschäftigt sich mit den Rechtsbeziehungen zwischen dem Arbeitgeber und dem Arbeitnehmer gerade bei der Beendung des Arbeitsverhältnisses. (Salaw-Hamslmaier, 2015, S. 69)

Die Gründe, die einen Arbeitnehmer zu einem Stellenwechsel bewegen, sind vielfältig und individuell. Beispiele, die dazu zählen:

- finanzielle Gründe
- Über-/ Unterforderung
- Aufstiegspektiven
- Wechsel aus privaten Gründen (Heirat, Wegzug, etc.)
- anderes Tätigkeitsfeld
- bessere Work-Life-Balance

Der Grund für eine Kündigung muss dem Arbeitgeber nicht mitgeteilt werden.

Der Offboarding-Prozess beginnt unmittelbar nach dem Eingang der Kündigung. Die Zeit der Kündigungsfrist gibt den zeitlichen Rahmen vor, in dem der Mitarbeiter, nach Abzug von Urlaub, Überstunden, etc., noch im Unternehmen verweilt.

Eine ordentliche Kündigung durch den Arbeitnehmer hat gemäß § 622 BGB zu erfolgen:

- § 622 Absatz 1 BGB besagt, dass für eine Kündigung des Arbeitnehmers die gesetzliche Kündigungsfrist vier Wochen zum 15. oder zum Ende eines Kalendermonats beträgt.
- § 622 Absatz 3 BGB drückt aus, dass während der vereinbarten Probezeit das Anstellungsverhältnis maximal mit einer Frist von zwei Wochen gekündigt werden kann.
- § 622 Absatz 4 BGB gibt an, dass abweichende Vereinbarungen von den Absätzen eins bis drei durch einen Tarifvertrag vereinbart werden können.

Die Zeit der Kündigungsfrist soll nicht ungenutzt verstreichen. Dafür werden in Kapitel 6.4. Der Abschied – die letzte Begegnung, mögliche Maßnahmen aufgezeigt. Nach dem letzten Arbeitstag ist das Wichtigste, den Kontakt zu dem ausgeschiedenen Mitarbeiter zu halten. Durch solche Kontakte soll ein Weg geebnet werden für eine zukünftige Mitarbeiterrückgewinnung.



Das Recht auf Vergessenwerden ist in der Datenschutzgrundverordnung verankert. Der Inhalt besagt, dass die personenbezogenen Daten, die nicht mehr benötigt werden, da der Zweck, für den sie erhoben wurden, nicht mehr existiert, gelöscht werden müssen. Für ein Unternehmen bedeutet dies, laut Art. 17 Abs. 1 DSGVO, dass Personalakten nach einer Kündigung nicht mehr gespeichert bleiben dürfen. Es kann jedoch zu Abweichungen bei der Löschpflicht kommen. Der Anspruch auf Löschung erlischt, wenn die Aufbewahrung der Daten zur Erfüllung einer rechtlichen Verpflichtung nach verschiedenen Gesetzesbüchern, zum Beispiel Sozialgesetzbuch, Einkommensteuergesetz und dem Recht der Europäischen Union, erforderlich ist. Die Fristen für die Aufbewahrung von Personaldaten sind daher sehr unterschiedlich. (Haufe, 2023) Die Aufbewahrungsfristen finden sich in der Anlage 1.

Um weiter in Kontakt bleiben zu können, müssen die Kontaktdaten ehemaliger Mitarbeiter gespeichert werden. Mit Hilfe der gespeicherten Daten kann ein **Alumni-Netzwerk** aufgebaut werden. Das Netzwerk dient der Vernetzung von Arbeitgebern mit ihren ehemaligen Mitarbeitern. Bei Registrierung in einem solchen Netzwerk erfolgt die Verarbeitung von personenbezogenen Daten auf Grundlage der Einwilligung gem. DSGVO Art. 6 Abs. 1. In die Speicherung dieser Daten muss der scheidende Arbeitnehmer schriftlich einwilligen. Ehemalige Mitarbeiter müssen vor der Erhebung umfassend aufgeklärt worden sein § 4a BDSG. Darüber hinaus muss laut § 13 Abs. 3 TMG dem Nutzer ein Widerrufsrecht und die Möglichkeit Auskünfte über die erhobenen Daten einzuholen, laut § 13 Abs. 7 TMG i. V. m. § 34 BDSG, eingeräumt werden. (Bürge, 2016, S.80) Das Muster eines Kontaktformulars ist in dieser Arbeit als Anlage 2 ersichtlich.

Zahlreiche Unternehmen entscheiden sich aufgrund der Aktualität zur Nutzung der sozialen Medien, um ein Alumni-Netzwerk zu unterhalten. Einige Beispiele für Plattformen sind: XING, LinkedIn und Facebook, die als Kanäle zur direkten Ansprache, genutzt werden können. Rechtlich gilt für Unternehmen, bei Präsenz auf einer dieser Plattformen, die allgemeinen Anforderungen des Telemediengesetzes (TMG) zu beachten. Dazu zählen zum Beispiel die im Impressum anzugebenden Pflichtangaben nach § 5 TMG. (Ulbricht, 2020, S.723)

Grenzen sind der Präsenz auf Plattformen durch die gesetzlichen Rahmenbedingungen des unlauteren Wettbewerbes (UWG) vorgegeben. § 5 Abs. 1 Nr. 3 UWG verbietet das verschleierte Auftreten, das bewusste Zurückhalten der Identität eines Unternehmens. Maßnahmen wie irreführende Werbung in den sozialen Medien haben durch den § 5 UWG

und § 7 UWG, der auf die unzumutbare Belästigung eingeht, durch den Gesetzgeber Grenzen aufgezeigt bekommen. (Ulbricht, 2020, S.725 f.)

Die Nutzung von Plattformen richtet sich in der Regel nach den jeweiligen Nutzungsbedingungen, die bei der ersten Anmeldung akzeptiert wurden. Bei Maßnahmen zur Personalgewinnung in sozialen Netzwerken sollten den Verantwortlichen die Vorgaben der jeweiligen Plattform bekannt sein. Die Rechtslage für den Arbeitnehmerdatenschutz in sozialen Netzwerken gibt das Bundesdatenschutzgesetz (BDSG) vor.

Das Wissen um die Gesetze ermöglicht Unternehmern die Entwicklung von rechtssicheren Strategien, um in der vorherrschenden Lage auf dem deutschen Arbeitsmarkt für den Arbeitnehmer attraktiv und präsent zu erscheinen. Im nachfolgenden Kapitel wird auf den Nutzen einer solchen Strategie eingegangen.

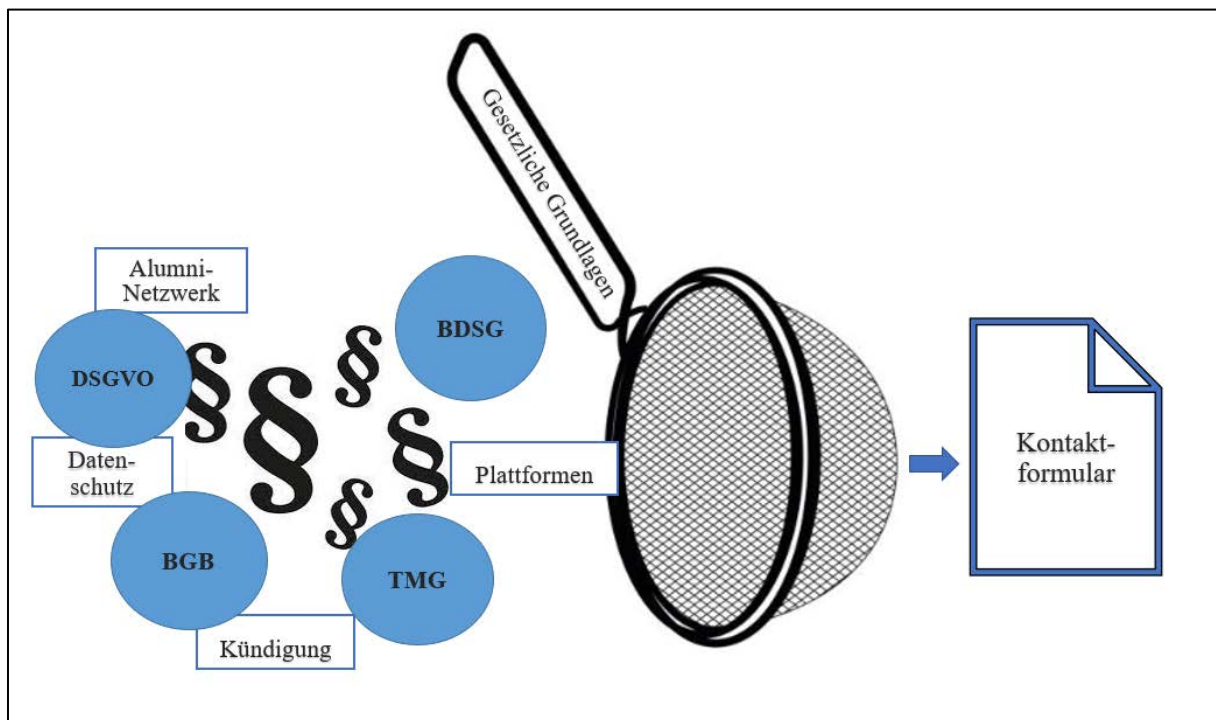


Abbildung 6: Filtern von notwendigen Gesetzen, um ein Kontaktformular zu erstellen

## 4. Strategischer Nutzen des Offboarding-Programms

Ein Zitat von Émile de Girardin aus dem Jahr 1849 lautet: „Gouverner, c’est prévoir“. Ins Deutsche übersetzt meint es so viel wie: „Regieren ist Voraussehen.“ (Giersch, 2023, S. 268). Für die Führung eines Unternehmens bedeutet dies, die Zeichen des aktuellen Marktes zu erkennen und für die Zukunft Strategien zu entwickeln. „Zukünftig den Bedarf an Mitarbeitern zu decken, wird Unternehmen nur durch eine umfassende Transformation gelingen.“ (Bopp, Isau, 2022, S. 18). Bei der Transformation nehmen Führungskräfte einen wichtigen Platz ein. Deren Veränderungsbereitschaft zu erhöhen, ist ein wichtiger Aspekt, um mit der Einführung des wertschätzenden Offboarding dem festgestellten Wandlungsbedarf, entgegenzutreten. Dazu sollen die Führungskräfte geschult werden, um ihre Wandlungsbereitschaft zu erhöhen und Wandlungsfähigkeit zu generieren. (Krüger (b), 2014, S. 57) Die Unternehmen, die sich diese Transformation zu Nutze machen, können auf dem zukünftigen Arbeitsmarkt bestehen. In den folgenden Kapiteln wird der Nutzen beleuchtet, den ein strukturiertes Offboarding-Programm mit sich bringt, in dem dessen Einfluss als Investment betrachtet wird. Weiterhin steht der Nutzen für das Employer Branding und den Arbeitgeberbewertungen im Fokus.

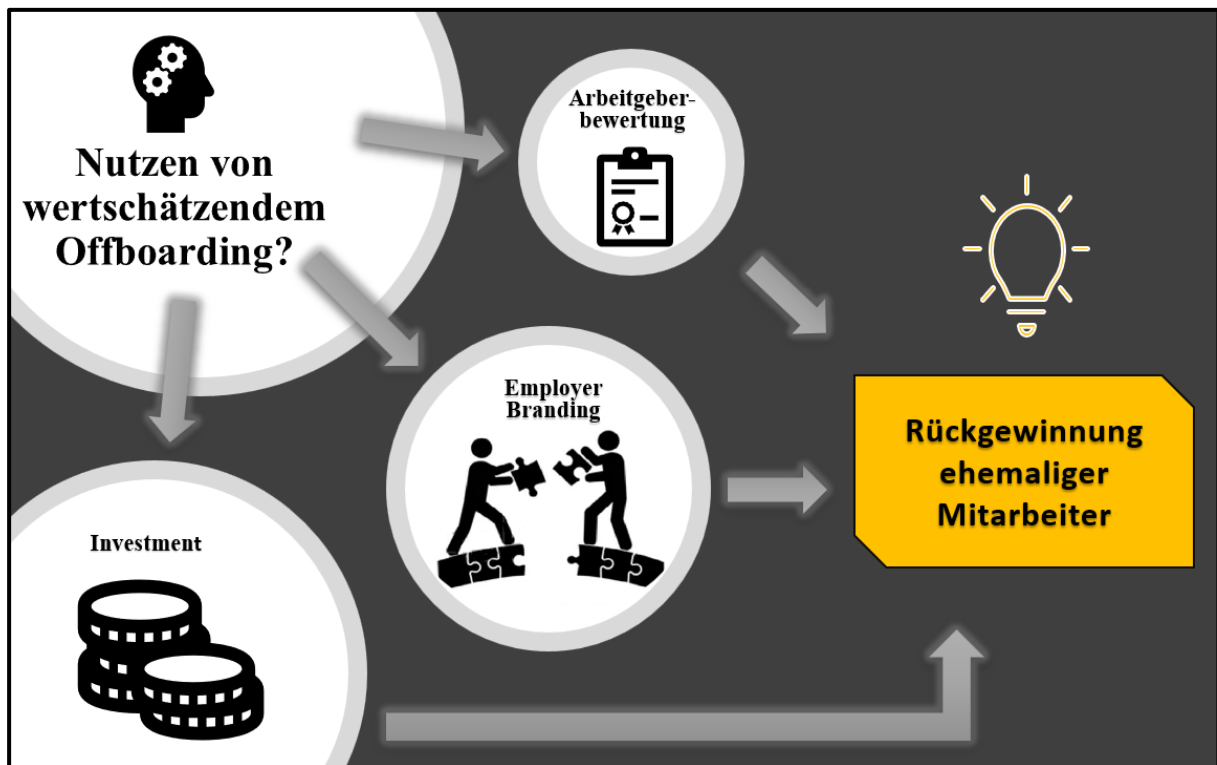


Abbildung 7: Einfluss wertschätzendes Offboarding auf Mitarbeiterrückgewinnung

## 4.1. Offboarding als Investment in die Zukunft

Auf dem heutigen Arbeitsmarkt verlangt das Trennungsmanagement vermehrte Aufmerksamkeit. Der Markt wandelt sich Stück für Stück von einem Arbeitgeber- zu einem Arbeitnehmermarkt. Dies bedeutet, dass sich die Trennungsmacht verlagert in Richtung der Arbeitnehmer. Bedingt wird die Verlagerung durch den demographischen Wandel und das veränderte Werteverständnis der einzelnen Generationen. Für die Unternehmer gilt es jetzt, sich in der Rolle des Zurückbleibenden neu zu definieren und sich als Arbeitgeber attraktiv zu machen, zum Beispiel durch einen strukturierten und wertschätzenden Offboarding-Prozess. (von Ameln, Wimmer, 2016, S. 12) Dieser dient als Grundlage, um den Weg für eine spätere Zusammenarbeit zu bereiten.

Durch die Investition in ein strukturiertes und wertschätzendes Offboarding-Programm ergeben sich weitere qualitative und quantitative Nutzeffekte, auf die im Laufe dieser Arbeit genauer Bezug genommen wird.

- Es zählt als Beleg für gegenseitige Wertschätzung, wenn die Beendigung einer Zusammenarbeit die gleiche Intensität und Qualität erfährt wie der Beginn eines Arbeitsverhältnisses. Dies wirkt sich positiv auf das Employer Branding aus (vgl. Kapitel 4.2. Offboarding als Botschaft im Employer Branding).
- Zu den Nutzeffekten, die genauer im sechsten Kapitel Operative Elemente im Offboarding dargestellt werden, gehören:
  - o Arbeitsabläufe: Diese sind im Unternehmen eingespielt und verbrauchen weniger schonungswerte Ressourcen, wie zum Beispiel Arbeitszeit der Mitarbeiter.
  - o Sicherheitsrisiken: Diese werden geschlossen und dadurch Kosten vermieden. Das geschieht durch die zeitnahe Rückgabe von Arbeitsmaterialien und der Sperre von (IT-)Zugängen (Kapitel 6.1. Das technische Offboarding).
  - o Klare Kommunikation: Diese verbessert die Zusammenarbeit der Parteien und die Motivation beim Wissenstransfer ( Kapitel 6.2. Die Informationsübergabe).
- Die emotionale Bindung der im Unternehmen verbleibenden Mitarbeiter steigt durch die erkennbare Fairness, die dem ausscheidenden Mitarbeiter entgegengebracht wird. bestenfalls so weit, dass die Fluktuationsrate gesenkt werden kann. Infolge der Steigerung der emotionalen Bindung erhöht sich die Motivation und die Leistungsbereitschaft des verbleibenden Personals. Dadurch wird die Produktivität

gesteigert und das Betriebsergebnis verbessert. (vgl. Kapitel 5.3. Fairness im Trennungsprozess) Einen Nutzen, der aus der emotionalen Bindung entsteht, belegt der Gallup-Engagement-Index (2021<sup>2</sup>). Die Umfrage 2021 ergab, dass Mitarbeitergruppen mit hoher emotionaler Bindung zu 82% beabsichtigen, noch in drei Jahren im derzeitigen Unternehmen tätig zu sein und zu 77% die Firma als hervorragenden Arbeitgeber weiterzuempfehlen. (Gallup, 2023)

- Die verringerte Einarbeitungszeit, da zurückkehrende Mitarbeiter das Unternehmen kennen, spricht ebenfalls für die Einführung des wertschätzenden Offboarding.
- Einsparungen können auch entstehen, da durch die Arbeit über das Alumni-Netzwerk weniger Stellenaufschaltungen auf Jobbörsen kostenintensiv getätigt werden müssen.
- Der Rekrutierungsprozess verkürzt sich durch die eingeführten Maßnahmen.

Bei Personalabgängen entstehen Kosten, die nicht klar von der Kosten-Leistungsrechnung erfasst werden können, wie beispielsweise der Verlust von Wissen oder der Einbußen an Kunden- oder Geschäftsbeziehungen. Bei einer Kündigung, die vom Mitarbeiter ausgeht, muss mit einem Abfall der Leistung ab dem Moment ausgegangen werden, in dem der Entschluss zur Kündigung gefasst wurde. Ab diesem Zeitpunkt bis zum letzten Arbeitstag kann ein kontinuierlicher Abfall der Leistung bemerkt werden. Wenn die Stelle nicht sofort neu besetzt werden kann, entstehen weitere Kosten, wie Überstunden, die von verbleibenden Mitarbeitern getätigt werden müssen, sowie eventuelle Produktionsausfälle oder unzufriedene Kunden. Die Gesamtheit der beschriebenen Kosten nennt man Opportunitätskosten, deren exakte Höhe nicht genau definiert werden kann. Klaiber (2018, 21f.) schätzt diese Kosten eines Mitarbeiters auf 10% seines Jahresgehalts. Bei einer Führungskraft liegt die Schätzung sogar bei 100% oder mehr.

Eine Kennzahl, die eine genauere Berechnung versucht, ist die Cost-of-Vacancy (CoV). Diese errechnet sich aus der Differenz des entgangenen Umsatzes pro unbesetzte Stelle und dem Jahresgehalt der jeweiligen Stelle. Sie stellt den wirtschaftlichen Schaden, der durch unbesetzte Stellen entsteht, dar. (Rütten, 2020, S. 176) Diese Berechnungsformel kann hergenommen werden, wenn durch die Arbeit des Angestellten, dessen Anteil zum Umsatz genau definiert werden kann. Ein Beispiel dafür ist ein angestellter Physiotherapeut. Dies wird in einem nachfolgenden Praxisbeispiel genauer erläutert.

---

<sup>2</sup> Den Inhalt der Studie durfte die Autorin, dankenswerterweise nach Anfrage, in ihrer Bachelorarbeit verwenden.

Die Investition in das wertschätzende Offboarding führt dazu, dass eine Möglichkeit geschaffen wird, eine freie Stelle im Unternehmen (schneller) wieder zu besetzen. Wenn Stellen unbesetzt bleiben, führt dies im Unternehmen zu hohen Kosten. Mit jedem Monat, den eine Vakanz früher besetzt werden kann, wird das Betriebsergebnis verbessert.

Kosten, um einen strukturierten Offboarding-Prozess im Unternehmen zu integrieren und durchzuführen, fallen vor allem im Personalbereich an. Mitarbeiter, bei denen durch neue Prozesse mehr Zeit, und dadurch mehr Lohn, einberechnet werden muss, finden sich im Bereich des Personalmanagements und bei den Führungskräften. Ihnen muss ausreichend Zeit eingeräumt werden, um sich mit den neuen Strukturen vertraut zu machen und diese in der Praxis anzuwenden.

Die anfallenden Kosten, die für die Einführung des wertschätzenden Offboarding entstehen, werden unterschieden in:

- einmalige Kosten: Einarbeitung in das Alumni-Netzwerk (HR-Mitarbeiter)
- laufende Kosten: Pflege des Alumni-Netzwerkes durch HR-Mitarbeiter und die Schulung der Führungskräfte (zeitlicher Aufwand und Seminar), um für das Thema der Wertschätzung sensibilisiert zu werden

### Praxisbeispiel

Die nachfolgende Aufstellung erläutert die Berechnung anhand einer Physiotherapiepraxis.

Lohnkosten für den Arbeitgeber werden in der nachfolgenden Tabelle für einen Mitarbeiter sowie für eine Führungskraft berechnet.

	<b>Physiotherapeut &amp; HR-Mitarbeiter</b>	<b>Führungskraft</b>
Monatlicher Bruttolohn	3.750,00€	4.500,00€
Arbeitnehmerbruttolohn/ Jahr	45.000,00€	54.000,00€
+ Leistungszulage/ Jahr	4.500,00€	5.400,00€
+ Arbeitgeberanteil Sozialversicherung (19,43)	8.744,00	10.492,20€
<b>Arbeitgeberbrutto/ Jahr</b>	<b>58.244,00€</b>	<b>69.892,20€</b>
Nettojahresarbeitsstunden	1520,00€	1520,00€
<b>Arbeitgeberkosten/ Stunde/ Mitarbeiter</b>	<b>38,00€</b>	<b>45,98€</b>

Abbildung 8: Arbeitgeberlohnkosten

Die nachfolgende Kostenaufstellung zeigt die Kalkulation der Kosten ab dem Zeitpunkt der Initialisierung. Einberechnet wird dabei, dass ein Mitarbeiter der HR-Abteilung sich in das Alumni-Netzwerk einarbeiten muss, dafür werden 20 Stunden veranschlagt. Ebenso werden 10 Stunden pro Monat berechnet, in denen der HR-Mitarbeiter das Netzwerk pflegt. Dazu kommen die Kosten für eine Führungskraft, die im wertschätzenden Offboarding jährlich geschult werden soll. Hierfür werden bezahlte acht Stunden eingeplant und zuzüglich fallen jeweils 500,00€ an Seminarkosten an.

<b>Kostenaufstellung</b>			
<b>Zeitperiode t (Jahre)</b>	<b>Kostenarten</b>	<b>Kostenwerte</b>	<b>Aggregierte Kosten</b>
0	- Lohnaufwand Seminar FK (8 h * 45,98€) - Seminar - Einarbeitung und Aufstellung des Alumni-Netzwerkes durch HR (20 h * 38,00€)	367,84€ 500,00€ 760,00€	1.627,84€
1	- Pflege des Netzwerkes HR (120 h * 38,00€) - Lohnaufwand für FK (8 h * 45,98€) - Seminar	4.560,00€ 367,84€ 500,00€	5.427,84 €
2	- Pflege des Netzwerkes HR (120 h * 38,00€) - Lohnaufwand für FK (8 h * 45,98€) - Seminar	4.560,00€ 367,84€ 500,00€	5.427,84 €
3	- Pflege des Netzwerkes HR (120 h * 38,00€) - Lohnaufwand für FK (8 h * 45,98€) - Seminar	4.560,00€ 367,84€ 500,00€	5.427,84 €
...			

Abbildung 9: Kostenaufstellung des wertschätzenden Offboarding

Der Physiotherapeut generiert mit einer Vollzeitstelle jährlich 125.000,00€ an Umsatz. Der Arbeitgeber zahlt 58.244,00€ an Arbeitgeber-Bruttolohn in dieser Zeit.

Cost of Vacancy:  $125.000,00\text{€} - 58.244,00\text{€} = 66.756,00\text{€}$

Auf den Monat aufgliedert, liegen die Kosten der nicht besetzten Stelle bei ca. 5.563,00€

Stellt man die Kosten der Vakanz den jährlichen Kosten des Netzwerkes gegenüber ist ersichtlich, dass die Physiotherapiepraxis, wenn aufgrund der Einführung des wertschätzenden Offboarding, eine vakante Stelle einen Monat früher besetzt werden kann, sich die Kosten für ein Jahr bereits bezahlt gemacht haben.

(CoV im Monat: 5.563,00€- Kosten des Netzwerkes im Jahr: 5.427,84€= 135,16€)

Investieren Unternehmen in das wertschätzende Offboarding, können dadurch auf lange Sicht Kosten für die Rekrutierung verringert werden. Die anfallenden Kosten der Investition werden dadurch amortisiert. (Hansen, Hauff, 2019, S.44) Neben dem Erfolg für das Unternehmen eröffnet das wertschätzende Offboarding einen Weg zu einem verbesserten Employer Branding.

## **4.2. Offboarding als Botschaft im Employer Branding**

Einen positiven Einfluss für das Unternehmen bildet der Ausbau der Arbeitgebermarke, das Employer Branding. „Employer Branding ist das aktive oder passive Gestalten der Marke oder des Images eines Arbeitgebers (Wirtschaftsunternehmen, Behörde, Organisation o. Ä.) sowohl nach innen als nach außen“ (Radermacher, 2013, S. 1).

Mit dem Blick in die Zukunft wird klar, dass es in der jetzigen Entwicklung immer weniger qualifizierte Mitarbeiter geben wird. Die Unternehmen stehen um die Ressource Arbeitskräfte in einem internationalen Wettbewerb. (Stotz, Wedel-Klein, 2013, S. 46) Darum ist es wichtig, als Arbeitgebermarke ein Alleinstellungsmerkmal – einen Differenzierungsfaktor – zu etablieren.

Ein Differenzierungsfaktor zu anderen Organisationen wäre dabei, die eigene Individualität, zum Beispiel in puncto Mitarbeiterwertschätzung im Offboarding-Prozess, zu steigern. Um dieses Potential in der Unternehmensmarke zu festigen, ist eine Investition, zum Beispiel in Schulungen der Führungskräfte, durchaus sinnvoll. Bei Umsetzung dieser Wertschätzung führt dies zu einer Emotionalisierung der Arbeitgebermarke. „Eine emotional geladene Marke führt bei aktuellen Mitarbeitern zum Aufrechterhalten der Markentreue. Dies steigert die Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen und ihre Loyalität“ (Stotz, Wedel-Klein, 2013, S. 29). So kann es über die Emotionalisierung der Arbeitgebermarke gelingen, sich vom homogenen Angebot abzuheben und positiv auf potenzielle (Re-)Bewerber Eindruck machen.

Wenn Führungskräfte die Markenwerte vorleben und weitervermitteln, können weitere Mitarbeiter ihnen gleichziehen und zu Botschaftern der Arbeitgebermarke werden. Vor allem geschieht dies, wenn sie die Wertschätzung an sich selbst erfahren haben. (Immerschitt, Stumpf, 2019, S.133)

Positives sowie negatives Ausscheiden eines Mitarbeiters hat Einfluss auf das Employer Branding. Informationen über Führungsverhalten und Stimmungen im Unternehmen werden



nach außen getragen. Der ehemalige Angestellte kann an seinem neuen Arbeitsplatz über die vergangene Zeit berichten. Negative Assoziationen führen dabei zu Imageschäden, da nicht selten zu Lieferanten, Kunden oder ins regionale Umfeld gewechselt und sich ausgetauscht wird. Dabei gilt es allerdings zu beachten, dass ein positives Offboarding keine Defizite im Personalmanagement während der Zeit der Anstellung aufwiegen kann. Unzufriedene Bewerber können öffentlich, über Arbeitgeberbewertungsplattformen, ihre Meinung im Internet äußern.

### **4.3. Offboarding als Einfluss auf die Arbeitgeberbewertung**

Zufriedene Mitarbeiter leisten einen wesentlichen Beitrag, um einen Wettbewerbsvorteil für das Unternehmen, für welches sie beschäftigt sind, zu generieren. Dieser Effekt wird zum Teil dadurch hervorgerufen, dass die Zufriedenheit über den Arbeitgeber im Freundes- und Bekanntenkreis oder auch über soziale Netzwerke ausgetauscht wird. Dadurch leisten sie einen unbezahlbaren Beitrag zum Wert des Unternehmens. Arbeitgeber erkennen mittlerweile, wie wichtig es ist, Mitarbeiter als begeisterte Botschafter des Unternehmens zu gewinnen und nutzen dies ganz bewusst für Arbeitgeberbewertungen, z.B. auf kununu.

Dieses und andere Bewertungsportale wie Glassdoor, Indeed, Jobvoting oder MeinChef nutzen heutige Bewerber, um sich über die Stimmung, in dem von ihnen ausgewählten Unternehmen, zu erkundigen. Informationen, die bei der Generation X, mehr aber noch bei der Generation Y insbesondere ins Gewicht fallen, sind nicht mehr nur die Höhe des Gehaltes, sondern Faktoren wie Entwicklungsmöglichkeiten, Work-Life-Balance und andere persönliche Kriterien. (Würzburger, 2016, S. 11)

Die Mitglieder der Generationen X und Y sehen es durch die ständige Vernetzung und Erreichbarkeit als normal an, über das Internet Informationen einzuholen und selbst Informationen preiszugeben. Dadurch ist es eine Selbstverständlichkeit, dass auch über potenzielle neue Arbeitgeber Informationen eingeholt oder Bewertungen für ehemalige Arbeitgeber auf diesen Plattformen abgegeben werden. (Schnitzler, 2020, S. 5).

Diese Plattformen dienen potenziellen Bewerbern aller Generationen als Orientierungs- und Entscheidungshilfen, welche Auskunft über die Qualität und Attraktivität des Arbeitgebers geben. (Reuter, Junge (a), 2017, S. 278)

Auf der Plattform kununu können Mitarbeitende, Azubis und Bewerber anonym ihre persönlichen Erfahrungen mit Interessenten teilen. Die Bewertung erfolgt über ein

Punktesystem von 1 bis 5 in verschiedenen Kategorien, wie Vorgesetztenverhalten, Arbeitsatmosphäre, Karriere/Weiterbildung oder Work-Life-Balance. (Hild-Berg, 2019, S. 410). Unternehmen nutzen diese Plattform, um Informationen über den Arbeitsalltag, die Unternehmenskultur und offene Jobangebote zu veröffentlichen. Jobsuchenden wird die Informationssuche vereinfacht, da alle Angaben von Interesse auf einer Seite mitgeteilt werden. (Bürge, 2016, S. 60)

Bewertungsplattformen gelten „dabei in der Regel als glaubwürdig, da die Bewertungen von ehemaligen oder aktuellen Mitarbeitern einer Organisation abgegeben werden und von dem betreffenden Unternehmen nicht unmittelbar beeinflusst werden können“ (Kochen et al., 2021, S. 34). Die Bewertung auf den Portalen fällt meist schlechter aus, da negative Erlebnisse bzw. Enttäuschungen viel häufiger und intensiver öffentlich verarbeitet werden als positive Erlebnisse (Buchheim, Weiner, 2014, S. 75).

Eine bestehende Gefahr ist, dass das Arbeitgeberimage des Unternehmens durch negative Bewertungen großen Schaden nimmt. Negative Bewertungen, denen nicht Paroli geboten wird, stellen für manche potenziellen Bewerber ein Ausschlusskriterium dar. Mit angebrachtem, sachlichem Feedback, durch das Unternehmen, können jedoch oftmals noch unentschlossene potenzielle Bewerber überzeugt werden, da die auf den Plattformen veröffentlichten Antworten, Wertschätzung gegenüber dem Dialog und der freien Meinungsäußerung symbolisieren.

Das schnellere Erkennen von Schwächen und dessen Entgegenwirken ist ein Vorteil, der für das betroffene Unternehmen durch Kritiken entsteht. Dadurch können Schwachstellen ab- und Stärken aus- beziehungsweise aufgebaut werden. (Reuter, Junge (b), 2020, 476)

Das wertschätzende Offboarding hat auf die Arbeitgeberbewertungen einen positiven Einfluss, da negative Bewertungen seltener zustande kommen und die Parteien sich „im Guten“ trennen.

Durch die in diesem Kapitel aufgeführten Nutzen wird deutlich, wie wichtig wertschätzendes Offboarding für das Unternehmen ist. Mit Hilfe von strategischer Planung stellt sich das Unternehmen proaktiv den Herausforderungen des Arbeitsmarktes. Um den gewünschten Erfolg zu erzielen, müssen die Prozesse unter Berücksichtigung sozio-emotionaler Einflussfaktoren betrachtet werden.

## **5. Sozio-emotionale Einflussfaktoren im Offboarding**

Durch die gestiegene Wechselfreudigkeit der jüngeren Generationen bildet sich der Prozess des Verabschiedens zusehends als Normalität heraus. Ein „Trennungsprozess ist nicht nur ein technisches und rechtliches Manöver, sondern auch ein sozio-emotionales Geschehen, das auf viele Beteiligte in der Organisation ausstrahlt und das Wertesystem der Organisation bestimmt.“ (Treier, 2019, S. 387) Sozio-emotionale Prozesse sind die Hauptakteure, die dazu beitragen, ob das Offboarding als wertschätzend wahrgenommen wird und sich dadurch positiv auf die Zukunft auswirkt. Aus führungspsychologischer Sicht werden hierzu der psychologische Vertrag, die Gespräche zur Trennung, die Fairness im Trennungsprozess und das Verhalten der Führungskraft beleuchtet.

### **5.1. Einhalten des psychologischen Vertrages**

Die zwischen dem Arbeitgeber und Arbeitnehmer getroffenen Vereinbarungen zu Leistungen und Gegenleistungen im Beschäftigungsverhältnis, wie zum Beispiel Arbeitszeit, Ausstattung des Arbeitsplatzes, Vergütung, sind meist in einem Arbeitsvertrag festgehalten. (Wagner, 2019, S. 58) „Ein Arbeitsverhältnis ist [...] nicht nur auf den ökonomischen Tausch von Arbeitsleistung (Hauptpflicht Arbeitnehmer, § 611 BGB) und Vergütung (Hauptpflicht Arbeitgeber, § 612 BGB) reduzierbar, auch wenn darin der Kern des Arbeitsvertrags liegt“ (Wagner, 2019 S. 58 f.). Beide Parteien bringen zum Arbeitsverhältnis zusätzliche Erwartungshaltungen mit.

Diese Erwartungshaltungen werden nicht schriftlich festgehalten. Deshalb gelten Arbeitsverträge als teilweise unvollständig, da nicht alle Details zu Verhaltensweisen, Leistungen und wechselseitigen Ansprüchen des Beschäftigungsverhältnisses im Voraus klar aufgeschlüsselt werden können. Daraus ergibt sich, dass das Arbeitsverhältnis nicht nur ein wirtschaftliches, sondern auch ein soziales Bündnis darstellt. Dieses ist „im Unterschied zum ökonomischen Austausch eine unspezifische, diffuse und persönlich wahrgenommene Verpflichtung [...], die ein wechselseitiges Loyalitäts- und Treueverhältnis begründet.“ (Minssen, Wehling, 2011, S. 314)

Die Leistungen, die nicht in einem Arbeitsvertrag festgehalten sind, werden „psychologischer Vertrag“ genannt. Der psychologische Vertrag ist nicht einklagbar. Fragen, die sich ein Mitarbeiter zu dessen Inhalt stellen kann, sind nach Raeder und Grote (2012, S. 3):

- Welche Sicherheit gibt mir der Arbeitgeber im Hinblick auf die Beschäftigung?
- Wie hoch ist der Grad der Hingabe und der Leistungsbereitschaft, der erwartet wird?
- Welche eigenen Kompetenzen kann ich weiterentwickeln und in welchem Ausmaß?
- Wie gerecht ist die Entlohnung in dieser Firma?
- Welcher Einsatz über die festgelegte Arbeitszeit hinaus wird erwartet?

Der Arbeitgeber wiederum kann einen gewissen Grad an Loyalität, Teamgeist, Vertrauenswürdigkeit und Sozialverhalten am Arbeitsplatz erwarten. (Wieland, 1996, S. 3 f)

Eine Gefahr ergibt sich aus der unterschiedlichen Gewichtung der verschiedenen Werte und Interaktionen. Aktionen, die dem psychologischen Vertrag zuwiderlaufen, werden als Bruch wahrgenommen und können negative Konsequenzen nach sich ziehen: vom Vertrauensverlust bis hin zur Auflösung des Arbeitsverhältnisses.

Eine Kündigung ist immer ein Bruch des psychologischen Vertrages. Um nach einem Bruch die Basis für eine Mitarbeiterrückgewinnung zu schaffen, muss das gegenseitige Vertrauen von neuem gestärkt werden. Operative Maßnahmen des Offboarding, wie sie in Kapitel 6 Operative Elemente im Offboarding beschrieben werden, unterstützen dabei, dass ein gewisser Grad an Zugehörigkeitsgefühl, über die Zeit der Anstellung hinaus, erhalten bleibt. Dadurch kann die Verletzung des psychologischen Vertrages abgemildert werden. Grundlage dafür ist aber, dass sich beide Parteien wohlwollend gegenüberstehen. Zu beachten gilt, dass vertrauensbildende Prozesse zeitintensiv sind, doch der Wert, der für die Zusammenarbeit entsteht, unbezahlbar ist. Ebenso unbezahlbar sind die Gespräche, die im Trennungsprozess zwischen verschiedenen Parteien abgehalten müssen.

## **5.2. Die Gespräche zur Trennung**

Offene Kommunikation ist ein grundlegender Bestandteil einer vertrauensvollen Zusammenarbeit. Denn nur durch Vertrauen kann ein ausscheidender Mitarbeiter dazu veranlasst werden, über einen Wiedereinstieg im Unternehmen nachzudenken. Bei einer Trennung gilt es deshalb, Zeit in Gespräche zu investieren und dadurch den scheidenden Mitarbeiter Wertschätzung zu signalisieren. Nicht nur mit dem ausscheidenden Mitarbeiter müssen Gespräche geführt werden, sondern auch mit den internen und externen Stakeholdern. (Stock-Homburg, Groß, 2019, S. 364)

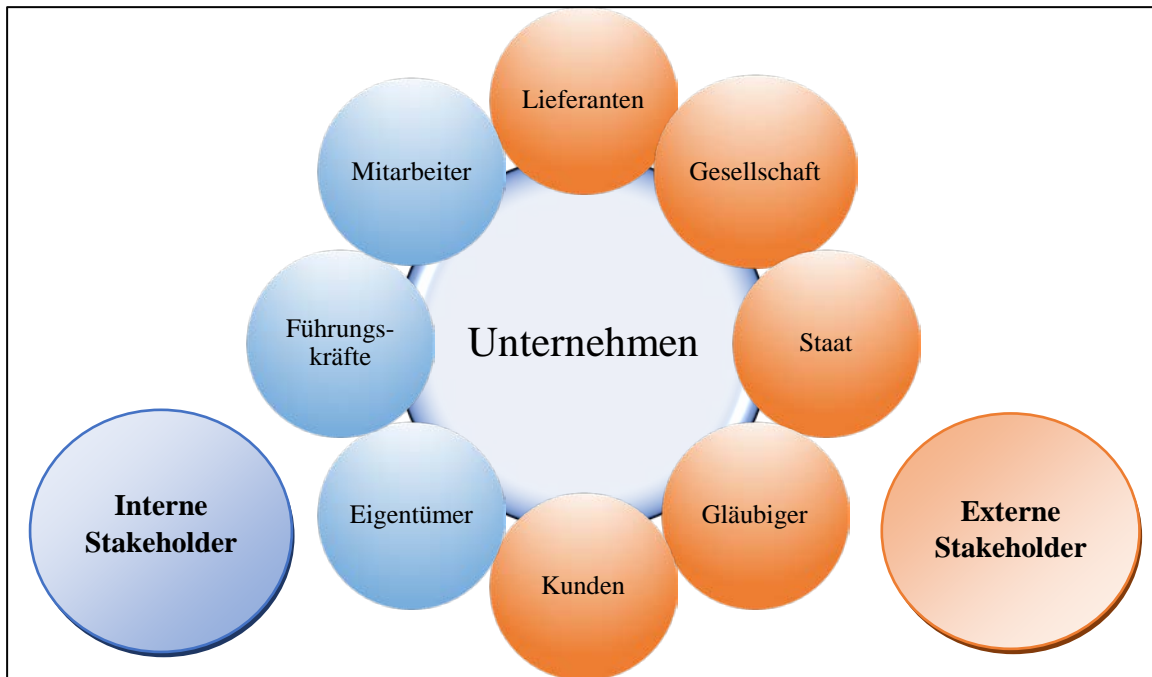


Abbildung 10: Die Stakeholder eines Unternehmens (Siegel, 2020, S, 22 ff.)

Das **Gespräch** mit dem **ausscheidenden Mitarbeiter**, auch Trennungsgespräch oder Feedbackgespräch genannt, ist bei jeglichem Austritt aus der Firma ein wichtiger Berührungspunkt im Trennungsprozess. Gerade diesen verhältnismäßig selten geführten Gesprächen sollte, um dem Mitarbeiter einen positiven Austritt zu ermöglichen, erhöhtes Augenmerk geschenkt werden. Für das Feedbackgespräch soll, nicht nur im Sinne der Wertschätzung, genügend Zeit eingeplant werden. Mit dem Durchführen mehrerer Feedbackgespräche ist eine höhere Gewährleistung gegeben, dass alle Informationen ausgetauscht werden können und anfallende Kritikpunkte zur Sprache kommen.

Um den Betroffenen in dem Gespräch die nötige Privatsphäre zu bieten, sollen die Räume, in denen Trennungsgespräche geführt werden, geschützt vor fremden Blicken und nicht hellhörig sein. Der Schutz weitet sich auch auf alle Personen aus, die womöglich als unfreiwillige Zuseher und Zuhörer in eine unangenehme Situation gebracht werden können. (Heun-Lechner, 2021, S. 18).

Das **Gespräch** mit dem **verbleibenden Team** darf nicht aus den Augen verloren werden. Durch die Trennung von einem vertrauten Menschen und dem eventuellen Verlust von gewohnten Strukturen wird bei den verbleibenden Kollegen der psychologische Vertrag beschädigt. Die daraus resultierende Verunsicherung führt zu einer reaktiven Veränderung im Arbeitsverhalten, zum Beispiel sinkt das Commitment, die Verbundenheit zum Unternehmen. Verunsicherte Angestellte können keine Höchstleistungen erbringen, die gerade jetzt

vonnöten wären, da Veränderungen erhöhten Energiebedarf erfordern. (Heun-Lechner, 2020, S. 25)

Ein Schritt, einer eventuellen Demotivation der zurückbleibenden Angestellten entgegenzuwirken, ist die Stärkung und Schulung des Bewusstseins der Führungskräfte für diese Gruppe. Gespräche mit dem verbleibenden Team und dem ausscheidenden Mitarbeiter drücken Wertschätzung aus, da auf die Sorgen, Ängste oder auch Kritikpunkte eingegangen wird.

Die Anzahl der **Gespräche, welche mit Stakeholdern** stattzufinden haben, müssen in jedem Unternehmen für die jeweilige gekündigte Stelle individuell eruiert werden. Da die Stelle und der gekündigte Mitarbeiter in unterschiedlicher Gewichtung mit diversen Stakeholdern vernetzt ist.

Kein oder auch nur ein mangelhafter Informationsaustausch kann Reaktionen hervorrufen, die in der Nachbearbeitung nur erschwert kontrollierbar sind. Der Zeitpunkt spielt dabei eine wichtige Rolle, wann und in welchem Ausmaß Stakeholder informiert werden sollen.

Die Zeit, die in die Trennungs- und Feedbackgespräche investiert wird, zeichnet Führungskräfte als faire Vorgesetzte aus. Fairness ist ein weiterer wichtiger Aspekt im wertschätzenden Trennungsprozess, wie im nächsten Kapitel genauer dargelegt wird.

### **5.3. Fairness im Trennungsprozess**

Durch Fairness haben Führungskräfte im Unternehmen Einfluss auf die Motivation, die Leistungsbereitschaft und das Arbeitsklima. Sie stärkt gerade in Zeiten des Fachkräftemangels die Mitarbeiterbindung und die Attraktivität eines Unternehmens. In einer Zeit, in der Hierarchien immer weiter an Wert verlieren, die üblichen Strukturen und Regelungen aufgebrochen werden und die „Arbeit auf Distanz“ zur Realität geworden ist, benötigt es eine Orientierungsgröße, an der sich das Unternehmen messen lassen kann. Fairness bietet als Verhaltensmaxime und Organisationsprinzip ein starkes Orientierungspotenzial und steht dabei als Alleinstellungsmerkmal im Employer Branding. (Wiek, 2018, S. 50 ff)

Eine eindeutige Definition von Fairness gibt es in der Forschung nicht, doch scheint Fairness eine Unterkategorie von Gerechtigkeit zu sein. Während Gerechtigkeit die sozialen Handlungen in den Mittelpunkt stellt, wird Fairness meist in Bezug zu sozialen Beziehungen gesehen. Soziale Beziehungen werden durch die Konsequenzen von fairen und von unfairen

Verhalten beeinflusst, dies basiert auf der Reziprozität, dem Prinzip der Wechselwirkung, gerade in sozialen Gefügen. (Rump, Brandt, 2022, S. 132)

Menschen lassen sich durch faires oder unfaires Verhalten ihnen oder auch anderen gegenüber motivieren, beruhigen, überzeugen oder auch demotivieren, verärgern und zum „Gegenangriff“ anstacheln. (Wiek, 2018, S. 67f.) Führungskräfte sollten immer vor Augen haben, dass ihr Verhalten als Repräsentant des Unternehmens nicht nur von der kündigenden Person beobachtet wird, sondern auch von der übrigen Belegschaft und weiteren Stakeholdern. Verbleibende Mitarbeiter werden durch faires Verhalten, welches die Führungskraft dem scheidenden Mitarbeiter entgegenbringt, überzeugt, für eine gute Organisation zu arbeiten und als Mensch von der Führungskraft wahrgenommen zu werden. Dies spiegelt sich in Loyalität und Treue wider, was einen positiven Einfluss auf das Employer Branding, siehe Kapitel 4.2 Offboarding als Botschaft im Employer Branding, hat.

Trennungen und Kündigungen sind ein legitimer Bestandteil professioneller Personalarbeit. Um negative Auswirkungen innerbetrieblich auf soziale Beziehungen zu vermeiden, braucht es eine konstruktive und faire „Trennungskultur“, die den wertschätzenden und fairen Umgang als durchgängiges Prinzip aufweist. Ein Teil des Fundamentes für eine solche Trennungskultur bildet das Verhalten der Führungskraft.

## **5.4. Verhalten der Führungskraft**

Obwohl Trennungen einen festen Bestandteil im Arbeitsalltag einer Führungskraft bilden, stellen sie doch immer wieder eine Ausnahmesituation dar. Streben Angestellte die Auflösung des Arbeitsverhältnisses an, erleben Führungskräfte dies vielfach als persönliche Enttäuschung oder Niederlage. Auf Managementebene werden Gefühle und Unsicherheiten in diesem Zusammenhang kaum thematisiert. Immer noch sind für Führungskräfte aller Stufen Ängste, Unsicherheiten oder schlechtes Gewissen ein Tabuthema. (Nordmann, Beutter, 2019, S. 592)

Um als Führungskraft gefestigt in das Trennungsgespräch zu gehen, ist eine einheitliche vom Unternehmen vorgegebene Struktur, sinnvoll. Ein Beispiel Formular findet sich in Anlage 3: Inhalte des Mitarbeiteraustrittsgespräch.

Ein Arbeitnehmer muss keine Beweggründe für die eingereichte Kündigung angeben, jedoch nur, wenn die Veranlassung und Hintergründe für eine Kündigung dem Unternehmen bekannt sind, kann es herausfinden, was sich gegebenenfalls verändern soll und muss. Dabei benötigt

die Führungskraft großes Fingerspitzengefühl und ein hohes Maß an **Selbstreflexion**, um mit teilweise harscher Kritik des Scheidenden umgehen zu können. Da gerade bei Trennungen hoch emotionale Themen behandelt werden, hilft Selbstreflexion der Führungskraft dabei, die eigene Gefühlswelt zu sortieren und damit adäquat umgehen zu können.

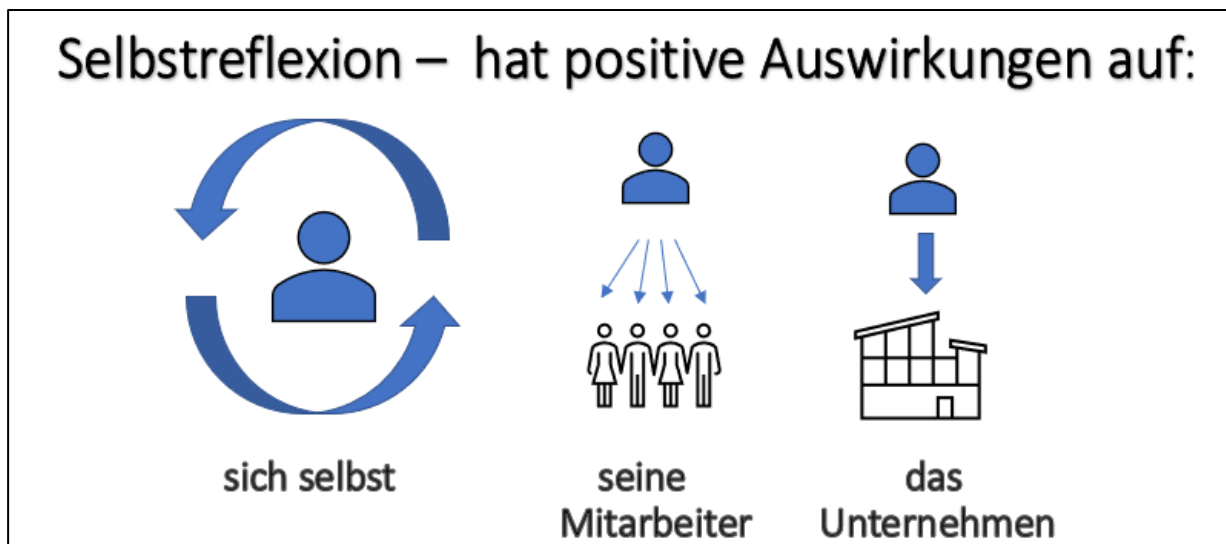


Abbildung 11: Einfluss von Selbstreflexion (Groth, 2023)

Die Reflexion dient in zweiter Konsequenz dazu, Mitarbeiter besser führen zu können, da durch das Verständnis, für die eigenen Gefühle und Belange, die Bedürfnisse von Kollegen und Unterstellten besser wahrgenommen werden können. Erst dadurch wird im System von Führung und Gefolgschaft die Führungskraft von Seiten der Mitarbeiter akzeptiert, was sich positiv auf das Unternehmen auswirkt. (Trentzsch, 2020, S. 170 ff.) Für den gelungenen wertschätzenden Austrittsprozess ist ein reflektiertes Verhalten wichtig. Den zurückbleibenden Mitarbeitern wird dadurch Halt und Stabilität gegeben. Dem ausscheidenden Mitarbeiter wird Fairness und Wertschätzung durch einen kompetent geführten Offboarding-Prozess entgegengebracht.

Ein weiterer Aspekt über den Führungskräfte Einfluss nehmen können, ist das Führungsverhalten. Leben die Führungskräfte Unternehmenswerte aktiv vor, erhöht dies die Motivation der Mitarbeiter und führt zu einer vertrauensvollen und erfolgreichen Arbeitsatmosphäre. Grund dafür ist die Vorbildfunktion. Können sich Mitarbeiter mit dieser Person identifizieren, fördert dies die Leistungsbereitschaft.

Durch die Veränderungen auf dem Arbeitsmarkt, bedingt durch den demografischen Wandel und dem veränderten Generationenverhalten, wandelt sich auch die Verantwortung der Führungskräfte. Diesen obliegt es Mitarbeitern, den verbleibenden und den ausscheidenden,



Ziele, Werte und Einstellungen vorzuleben. Zu beachten ist dabei, dass ein solches Führungsverhalten sehr hohe moralische und ethische Standards erfordert. Investieren Führungskräfte Vertrauen, Zuverlässigkeit und Respekt in die Mitarbeiter, wird dies von den Angestellten in ihrem täglichen Handeln reflektiert. (Nerdinger, 2019, S. 103)

Dieser Führungsstil wird **werteorientierte Führung** genannt und setzt auf intrinsische Motivation. „Intrinsische Motivation bezeichnet das Bestreben, etwas, um seiner selbst willen zu tun (weil die Aufgabe einer Person Freude bereitet, ihre Interessen befriedigt oder für sie eine Herausforderung darstellt).“ (Pastoors et al., 2019, S. 116)

Der Führungsstil ist, für den wertschätzenden Offboarding-Prozess wichtig. Gezeigt werden kann dieser durch die Führungskraft, in dem sie:

- echtes Interesse und Aufmerksamkeit signalisiert: Welche Ziele verfolgt der scheidende Mitarbeiter? Was sind Wünsche für dessen Zukunft? Wie stellt er sich seinen Abschied vor?
- von Herzen Lob und Dank ausspricht.
- die Freiheit des scheidenden Mitarbeiters respektiert, zum Beispiel indem ein scheidender Mitarbeiter in seinem Bestreben verstanden und unterstützt wird. So wird der Boden für eine Rückkehr ins Unternehmen bereitet.

In diesem Kapitel wurde verdeutlicht, dass die sozio-emotionalen Einflussfaktoren als Säulen der Wertschätzung im Unternehmen gesehen werden können. Diese sind wichtig, um für die operativen Elemente des Offboarding eine stabile Grundlage zu bieten.

## 6. Operative Elemente im Offboarding

Die einzelnen Elemente und Prozesse der Trennung müssen von der Geschäftsführung in „guten Zeiten“ geklärt werden. Der Aufbau und die Entwicklung dieser Prozesse ist die Grundlage eines professionellen Trennungsmanagements. Diese bilden die Basis, um Kündigungen in schwierigen Umständen als fairen Prozess zu gestalten. (Andrzejewski, Refisch 2015, S. 29). Dazu müssen die einzelnen Arbeitsprozesse, wie das technische Offboarding, der Informationsaustausch, die Gespräche und ein Ablauf für den Abschied, genau festgehalten, gut dokumentiert sein und ordentlich abgewickelt werden.

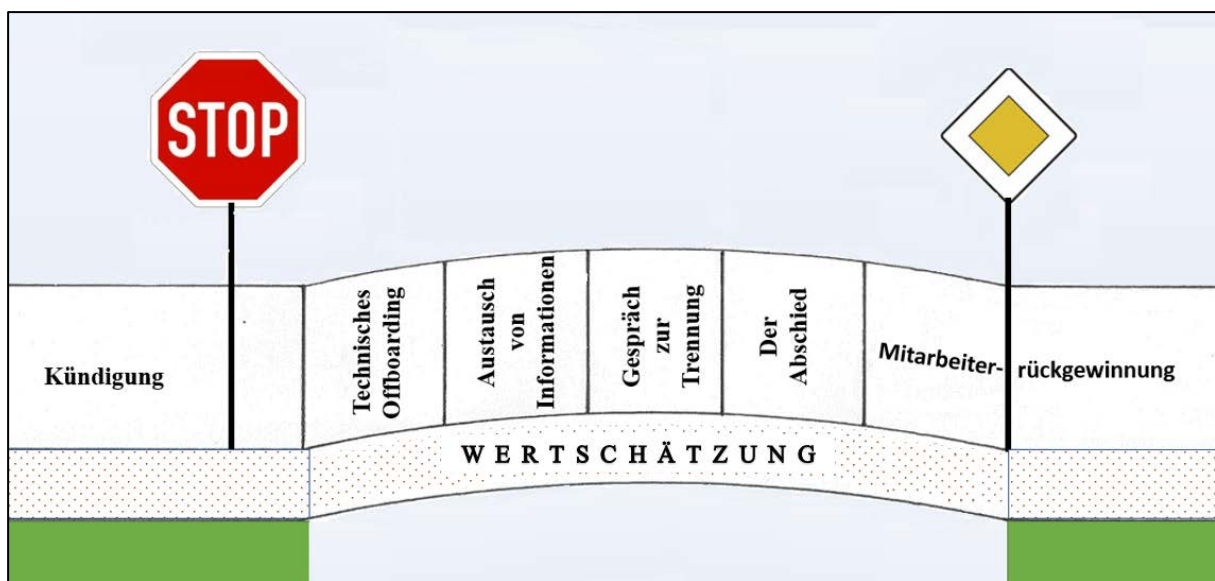


Abbildung 12: Operative Elemente des Offboarding – auf der Brücke der Wertschätzung

### 6.1. Das technische Offboarding

Für eine gelungene Austrittsphase benötigt der Prozess des Offboarding professionelle Vorbereitung. In Mittel- und Großunternehmen ist meist die Personalabteilung für diesen Vorgang verantwortlich. In Kleinbetrieben ohne HR-Abteilung ist das Offboarding oftmals der Geschäftsleitung als Arbeitsprozess unterstellt.

Um den Offboarding-Prozess strukturiert im Unternehmen durchzuführen, sollte der zeitliche Ablauf und die einzelnen Schritte schriftlich festgehalten sein. Hilfestellung bieten dabei manuelle oder digitale Checklisten, ein Beispiel ist als Anlage 5 in der Arbeit enthalten, um ein Nachvollziehen des Vorganges zu erleichtern. Wichtig ist, dass die Person, die für die jeweilige Aufgabe im Offboarding verantwortlich ist über die zu erledigenden Tätigkeiten genau Bescheid weiß. Sie wird im Leitfaden als verantwortliche Person eingetragen, ebenso

wie die genauen Zeitangaben, bis zu denen die jeweiligen Aufgaben zu erledigen sind. Nach dem Abschluss sollen die einzelnen Aufgaben mit dem Kürzel des Verantwortlichen unterzeichnet werden. Zur Verdeutlichung dafür ist ein Auszug aus der Checkliste (Anlage 5) hier eingefügt:

Aufgabe	Bis	Verantwortliche	
		Person	Erledigt
Ein letztes Feedbackgespräch wurde abgehalten			
Möglichkeiten wurden geklärt, um nach dem Ausscheiden in Kontakt zu bleiben			
Der scheidende Mitarbeiter wurde gebeten, eine Bewertung auf relevanten Plattformen (z.B. kununu) abzugeben			
Die Übergabe des gesammelten Wissens wurde abgeschlossen und vollständig dokumentiert			

Abbildung 13: Ausschnitt aus Anlage 5: Checkliste für den Offboarding-Prozess

Die Prozesse, die beim Onboarding initiiert worden sind, müssen nun im Offboarding-Vorgang rückgängig gemacht werden. Dazu zählen: die Rückgabe von Firmeneigentum, zum Beispiel Firmenauto, Handy, Notebook, Schlüssel, Kreditkarten, Werkzeuge und weitere Utensilien, die dem Arbeitnehmer für die Ausübung seiner Tätigkeit zur Verfügung gestellt worden sind. Auch muss die Sperrung von Zugängen, Nutzerkonten und Zutrittsrechten in Auftrag gegeben bzw. das Löschen der Daten vom Firmencomputer veranlasst werden. Erfahrungswerte zeigen, dass eine schriftliche Bestätigung von beiden Seiten darüber sinnvoll ist. Ebenso muss die Zeugniserstellung angeregt und durchgeführt werden. (Brüssel, Stella, 2019, S. 158)

Nicht nur um einen reibungslosen Ablauf zu gewährleisten, ist es wichtig, dass das technische Vorgehen bei Austritt eines Mitarbeiters genauen Strukturen unterliegt, sondern auch im Sinne der Wertschätzung. Bei Abgabe der Kündigung oder beim ersten Feedbackgespräch soll dabei die zeitliche Abfolge der Maßnahmen festgelegt werden. Durch Transparenz

können Ungenauigkeiten von Seiten des Arbeitgebers vermieden und Unsicherheiten des Arbeitnehmers im Trennungsprozess vorgebeugt werden. Scheidende Mitarbeiter, die in den Offboarding-Prozess mit einbezogen werden, fühlen sich wertgeschätzt. Dieses Prozedere erleichtert das weitere Vorgehen im Trennungsprozess, zum Beispiel bei der Informationsübergabe.

## 6.2. Die Informationsübergabe

Um das Wissen von Mitarbeitern, welche das Unternehmen aus unterschiedlichsten Gründen verlassen, zu sichern, muss im Offboarding-Prozess für diesen Vorgang ausreichend Zeit eingeplant werden. Für das Unternehmen ist es von großer Wichtigkeit, dass ein gründlicher Wissenstransfer zustande kommt, dadurch kann dem Wissensverlust im Unternehmen entgegengewirkt werden.

Vor der Durchführung des Wissenstransfers ist die Form der Dokumentation zu bedenken. Es bestehen drei mögliche Übergabesituationen:

	Situation A	Situation B	Situation C
Ausgangslage	Die Stelle wird vor dem Ausscheiden neu besetzt.	Die Stelle wird nicht neu besetzt. Aufgaben werden durch Kollegen übernommen	Die Stelle wird nach dem Ausscheiden neu besetzt.
Übergabe	Wissenstransfer kann schriftlich und mündlich vor dem Ausscheiden erfolgen.	Wissenstransfer kann schriftlich und mündlich auf mehrere Kollegen erfolgen.	Wissenstransfer muss schriftlich erfolgen.

Abbildung 14: Mögliche Übergangsszenarien beim Ausscheiden von Mitarbeitern

Bei den Situationen A und B ist ein Wissensaustausch zwischen dem scheidenden Mitarbeiter und seinem Nachfolger, bzw. den Kollegen, die seine Tätigkeiten übernehmen persönlich möglich. Es können Rückfragen gestellt und mögliche Unklarheiten aus dem Weg geräumt werden. Dies ist in der Situation C nicht möglich, da nur eine schriftliche Übergabe erfolgen kann. (Ackermann et al., 2020, S. 35 f.) Um den Wissensverlust entgegenzuwirken, soll dem ausscheidenden Mitarbeiter von den verbleibenden Kollegen und der Führungskraft Unterstützung entgegengebracht werden, indem, zeitliche Freiräume für die Dokumentation

von Arbeitsabläufen geschaffen und die verbleibenden Kollegen bei Fragen zur Unterstützung angehalten werden.

Die genaue Übergabe von benötigten Kenntnissen, Tätigkeiten, Zugängen, Verantwortlichkeiten und weiteren wichtigen Informationen (z. B. Eigenheiten von Kunden und Lieferanten, etc.) soll für das Unternehmen unbedingt dokumentiert, gesichert und übergeben werden. (Brüssel, Stella, 2019, S. 157) Eine Übersicht mit Anhaltspunkten, welche Informationen übergeben werden müssen, findet sich im Anlage 4: Beispielliste zur Dokumentation der Übergabe.

Über allem steht das wertschätzende Gebaren der Führungskraft, welches in dieser Situation ausschlaggebend ist. Es hat großen Einfluss auf die Zusammenarbeit mit dem ausscheidenden Mitarbeiter. Wirkliche Wertschätzung gegenüber dem Wissensträger bedeutet das Zeigen oder die Kommunikation von echter Dankbarkeit. Das Trennungsgespräch bietet eine weitere Möglichkeit für deren Umsetzung.

### **6.3. Das Trennungsgespräch**

Das Austritts- oder Feedbackgespräch ist ein wichtiges Element im operativen Offboarding, wie das Unternehmen dem ausscheidenden Mitarbeiter Wertschätzung entgegenbringen kann.

Oftmals ist bei einem **Trennungsgespräch** der direkte Vorgesetzte Gesprächspartner. Jedoch sollte es bei Befangenheit, wenn möglich von einer Vertrauensperson des ausscheidenden Mitarbeiters durchgeführt werden. Das Delegieren des Gespräches an Dritte, zum Beispiel an einen HR-Mitarbeiter, entspricht nicht einem wertschätzenden Ansatz. Im Gespräch soll die Führungskraft ehrliches Verständnis für die Situation des kündigenden Mitarbeiters aufbringen mit der Intention, dass der Mitarbeiter sich mit seinen Anliegen ernstgenommen fühlt. Dies bildet eine Vertrauensbasis und unterstützt im weiteren Prozedere. (Heun-Lechner, 2020, S.37)

Die ehrliche und sogar kritische Meinungsäußerung gilt es zu unterstützen. Der Inhalt des Gespräches darf nicht für negativen Einfluss, zum Beispiel auf das Austrittszeugnis, genutzt werden. Richtig angewendet liefert ehrliches und kritisches Feedback dem Unternehmen nützliche Informationen für eventuelle Verbesserungen. Auch bietet es Gelegenheit, die Motivation hinter der Kündigung des scheidenden Mitarbeiters zu erfragen. Ziel ist es, eventuelle Schwachstellen und Missstände im Unternehmen aufzudecken, um Gegenmaßnahmen einzuleiten und so den bleibenden Mitarbeitern ein tragfähiges Umfeld zu

bieten. Ein Beispiel dafür bietet die Anlage 3 (Inhalte des Mitarbeiteraustrittsgespräch). Die Gespräche können sich bei Bedarf über mehrere Termine erstrecken. Wichtig ist, dass diese so geplant werden, dass kein Zeitdruck während des Gespräches und innerhalb der Restarbeitszeit entsteht. (Wurth, 2017, S. 23f.)

Im Sinne der Wertschätzung soll in diesem Feedbackgespräch auch vereinbart werden, was den Kollegen und den weiteren Stakeholdern vermittelt wird. Durch Übereinstimmung in den Aussagen können von weiteren Beteiligten etwaige negativen Emotionen abgeschwächt werden. Dritten gegenüber wird Zusammenhalt trotz schwieriger Umstände demonstriert.

Um ein qualitativ hochwertiges Gespräch zu führen, sollten im Vorfeld zwischen den Parteien Aspekte definiert werden (siehe Anlage 3 Inhalte des Mitarbeiteraustrittsgespräch), die es zu klären gilt. Während diese Punkte im Arbeitsalltag selten angesprochen werden, besteht nach Beendigung des Arbeitsverhältnisses oft eine reale Chance den Ursachen auf den Grund zu gehen. (Barsch, Trachsel, 2018, S.129)

Häfner et al. (2019, S. 66) haben weitere Empfehlungen verfasst, wie Wertschätzung im Gespräch eingebracht werden kann:

- Es sollen offene Fragen gestellt werden.
- Die Parteien sollen sich ausreden lassen.
- Wertschätzung beruht auf Gegenseitigkeit. Es soll von beiden Seiten angesprochen werden, wie die Zusammenarbeit wertschätzend beendet werden kann.
- Die Beteiligten sollen sich zwischen den Gesprächen reflektieren, um ausgewogen in das nächste Feedbackgespräch gehen zu können. So kann eine vertrauensvolle Atmosphäre geschaffen werden.

Ebenfalls fallen **Gespräche mit dem zurückbleibenden Team** an. „Um Gerüchten und Demotivation vorzubeugen, ist es wichtig, eine Trennungskultur mit einer offenen Kommunikation zu etablieren.“ (Barsch, Trachsel, 2018, S. 185).

Die wesentlichen Nachrichten, die es zu übertragen gibt, sind:

- Trennungsgespräche haben stattgefunden.
- Eine Person wird zu einem bestimmten Zeitpunkt das Unternehmen verlassen.
- Weshalb wurde getrennt?

Vor allem sollen intensive Gespräche mit einzelnen Mitarbeitern und dem gesamten Team über ihre Betroffenheit, Ziele und Entwicklungsaussichten geführt werden. Dabei müssen

auch die ursprünglichen Aufgabenverteilungen und die organisatorischen Bestandteile für die Zeit nach dem Austritt neu sortiert werden. Ebenso sind vertrauensbildende Maßnahmen zur Erneuerung des psychologischen Vertrages in Angriff zu nehmen, um Folgeaustritten entgegenzuwirken.

Weitere **Gespräche**, die im **Umfeld** des gekündigten Mitarbeiters stattfinden müssen, sind in jeder Firma und für jede Position individuell zu eruieren. Auch hier muss überlegt werden, welche Informationen, zu welchem Zeitpunkt, an wen übergeben werden. In Abbildung 1B ist ersichtlich, wie groß das Umfeld ist, welches bei einer Kündigung betroffen sein könnte.

In fairen und wertschätzenden Trennungsprozessen ist es erforderlich, Inhalte so weit wie möglich zwischen dem ausscheidenden Mitarbeiter und dem Unternehmen abzustimmen, um den von der Kündigung Betroffenen einheitliche Informationen zukommen zu lassen. Das Ergebnis kann zu einer vorteilhaften Situation für beide Seiten führen und die Vertrauensbasis stärken. (Heun-Lechner, 2021, S. 69 f.)

Ein letztes operatives Element, mit welchem Einfluss auf das wertschätzende Offboarding genommen werden kann, ist die letzte Begegnung zwischen den Kündigungsparteien.

#### **6.4. Der Abschied – die letzte Begegnung**

Professionelles Verhalten und sichtbarer Respekt zeugen von besonderer Wertschätzung des scheidenden Mitarbeiters im Abschied vom Unternehmen. Mitarbeitern, die keine besondere Aufmerksamkeit wünschen, kann mit kleinen Gesten der Dankbarkeit das Wohlwollen für die Zukunft nähergebracht werden. Ein Abschiedsgeschenk und eine Karte am Arbeitsplatz erfordern keine Ansprache und doch zeigen sie das Engagement, positiv gestimmt auseinander gehen zu wollen. Dieser Weg ist auch zu wählen, falls die Trennung mit negativen Emotionen einhergeht. Denn „kein Abschied“ ist zwar kurzfristig verständlich, jedoch ist es ein falsches Signal und für alle Beteiligten und teilweise auch für die Stakeholder unbefriedigend. „Wer so geht, hat keinen guten Abschluss finden können und dürfte noch lange mit der Trennung hadern. Wer zurück bleibt, fühlt sich zurückgelassen, vielleicht sogar verlassen.“ (Wurth, 2017, S. 13)

Um dem entgegenzuwirken, gibt es verschiedene Abschiedsmöglichkeiten, dem Ausscheidenden die angemessene Aufmerksamkeit zukommen zu lassen. Jedes Unternehmen muss für sich Ort, Zeit und Ablauf individuell definieren.

### Möglichkeiten sind:

- Ein Toast am Arbeitsplatz, mit oder ohne Anstoßen auf die gemeinsame Zeit
- Gemeinsames Frühstück, Mittagessen, Pausenessen
- Gemeinsames Teamevent
- Geschenk/ Erinnerung an die gemeinsame Zeit
- Durchführung kleiner Rituale

Eine Besonderheit stellt dabei die virtuelle Abschiedsfeier dar. Diese muss in der heutigen Zeit Beachtung finden, da es selbstverständlich geworden ist, dass teilweise Prozesse in Unternehmen durch Homeoffice-Arbeitsplätze ausgeführt werden.

Der mögliche Ablauf einer solchen Feier könnte sich wie folgt gestalten:

- Eine Person moderiert das Event
- Reden sollen vorbereitet werden: Welche Teilnehmer sollen über welche Inhalte sprechen? In welcher Reihenfolge soll vorgetragen werden und wie viel Zeit darf jeder für sich veranschlagen?
- Der zeitliche Rahmen der Feier wird vorgeben
- Eine Karte, ein Geschenk oder Blumen sind per Post oder Kurier vorher zuzusenden

Der offizielle Part endet in der Regel mit Dankes- und Abschiedsworten des Ausscheidenden. Wichtig ist, dass die virtuelle Abschiedsfeier ein offizielles Ende hat und sich diejenigen verabschieden können, die einen Folgetermin haben. Auch dies sollte vom Moderator gesteuert werden.

Die Verabschiedung soll darauf ausgerichtet sein, vom scheidenden Mitarbeiter positiv, fair und wertschätzend empfunden zu werden. So kann der letzte Eindruck zu einer Brücke für die Mitarbeiterrückgewinnung werden.



## 7. Schritte zur Mitarbeiterrückgewinnung

Nach dem Abschlussevent und dem letzten Arbeitstag ist es nicht selten, dass zwischen vielen Unternehmen und dem ausgetretenen Mitarbeiter ein Stopp der Kommunikation eintritt. Durch die Anwendung der Strategie eines wertschätzenden Offboarding-Prozesses und des Gebrauchs des Wissens über den Wechsel der Wertevorstellungen in den Generationen, die in dieser Bachelorarbeit beschrieben wurden, soll aus einem Abschied die Möglichkeit eines Wiedereinstieges werden.

Dabei gewinnt das „Ehemaligenbeziehungsmanagement“ oder **Alumni-Netzwerk** genannt (Schwägerl, 2016, S. 1), in der Wirtschaftswelt immer mehr an Interesse. Durch diese Netzwerke können ehemalige Mitarbeiter als Boomerang-Mitarbeiter oder Re-Bewerber zurückgewonnen werden. Für Arbeitgeber ist es kein Gesichtsverlust mehr, ehemalige Arbeitnehmer wieder im eigenen Unternehmen zu begrüßen. „Die Ansprache ehemaliger Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist ein Politikum, doch bietet das Alumninetzwerk dafür einen akzeptierten Rahmen.“ (Schwägerl, 2016, S.2 f.). Teil dieses Alumni-Netzwerkes sind neben ausgeschiedenen Mitarbeitern auch ehemalige Auszubildende, die nach der Lehrzeit in anderen Organisationen Neues erleben und dazulernen wollten. Sie bilden eine wichtige Personengruppe, die in das Netzwerk aufgenommen werden kann. Es besteht die Möglichkeit, dass einige dieser Gruppe in ihren Ausbildungsbetrieb zurückkehren möchten, da auch sie Wertschätzung und Fairness erfahren haben.

Das Wissen, welches erforderlich ist, um den Aufbau eines solchen Netzwerkes zu ermöglichen, muss von den zuständigen Personen, zum Beispiel Mitarbeitern der Personalabteilung, erarbeitet werden. Auch tägliche Arbeitsprozesse, um das Netzwerk auf dem neuesten Stand zu halten, wie die Aktualisierung des Mitgliederstammes, regelmäßiger Mail-Versand (Geburtstag, Weihnachten, Ostern) oder das Zusenden von Flyern mit wichtigen Nachrichten aus dem Unternehmen ist zeitaufwendig und verursacht dem Unternehmen Lohnkosten. Diese können als Investition in die Zukunft gesehen werden, denn mit ausgeschiedenen Mitarbeitern in Kontakt zu bleiben, ist der erste Schritt, um ein erneutes Arbeitsverhältnis anstreben zu können. Ein weiterer Vorteil, der durch dieses Netzwerk ermöglicht wird, ist, dass ehemaligen Mitarbeitern, welche die Voraussetzungen erfüllen, freie Stellen direkt angeboten werden können. (Schwägerl, 2016, 11 f.) Die Ansprache kann schriftlich mit einer persönlichen Nachricht via Mail oder per Telefonat überbracht werden.

Dies zeugt von ehrlichem Interesse daran, den ehemaligen Mitarbeiter wieder in den eigenen Reihen begrüßen zu können.

Über **soziale Netzwerke** ist es ebenfalls möglich, mit den ehemaligen Arbeitnehmern in Kontakt zu bleiben. Über sogenannte Karriereplattformen verbinden sich Unternehmen mit Angestellten, weiteren Stakeholdern und ehemaligen Mitarbeitern. Diese Plattform dient zum Aufbau eines Netzwerkes, um Informationen und Wissenswertes zu teilen, deren Inhalt auf dem . Schwerpunkt von Karriere und Beruf liegt. Beispiele für solche Plattformen sind „LinkedIn“ oder „Xing“. Laut Hesse (2020, S. 815) wird sich die Zukunft des Personalmarketing in den nächsten zehn Jahren auf die Plattformen der sozialen Netzwerke verlagern.

Ziel des hier vorgestellten Auftrittes auf den Kanälen der sozialen Medien ist dabei, Personal(rück-)gewinnung in den Kreisen der ehemaligen Mitarbeiter zu betreiben. Die Plattformen werden mit der Intention genutzt, die Attraktivität des Unternehmens über das Netzwerk zu verbreiten und den Wunsch von Wiedervereinigung hervorzurufen. Mit Bildern von Events, Neuerungen und positiven Zukunftsaussichten weckt man Neugierde und das Bedürfnis, wieder ein aktiver Teil dieses Unternehmens zu werden.

Ein weiterer Schritt, um sich im Kampf um ehemalige Mitarbeiter zu etablieren sind **Alumni-Events**. Dazu zählen Jubiläen, Firmenveranstaltungen und gezielte Alumni-Treffen. Unternehmen können auf ihrem Gelände, oder in einer gemieteten Örtlichkeit, wie Restaurant oder Eventsaal, eine Zusammenkunft mit ausgewählten ehemaligen Mitarbeitern organisieren. Eine besondere Art von Event können auch Schulungen sein. Wenn im Unternehmen interne Schulungen stattfinden oder ein Dozent engagiert wird, können ehemalige Mitglieder dazu eingeladen werden.

Die Entscheidung, in welcher Größe solche Treffen stattfinden, obliegt jedem Unternehmen selbst. Bringen Unternehmen aktuelle und ehemalige Mitarbeiter in einem Treffen zusammen, so bleibt ein Gefühl der Verbundenheit.

## 8. Fazit

Das Ziel dieser Bachelorarbeit war darzustellen, wie Mitarbeiterrückgewinnung unter dem Aspekt der Wertschätzung im Unternehmen integriert werden kann. Die Frage wird durch die gesamtheitliche Betrachtung dieser Arbeit beantwortet. Es bedarf neuer Strategien zur Personalbeschaffung auf dem deutschen Arbeitsmarkt, da durch den aktuell vorherrschenden Arbeitskräftemangel, ein Kampf um Fach- und Führungskräfte herrscht. Durch die gestiegene Wechselfreudigkeit, der jüngeren Generationen, rückt eine noch wenig beachtete Zielgruppe in den Fokus, die der ehemaligen Mitarbeiter. Es bietet sich vermehrt die Chance, aus diesem Pool, Mitarbeiter zu rekrutieren. Hilfreich ist dabei, sich als Arbeitgeber ein Alleinstellungsmerkmal zu erarbeiten, welches dabei unterstützt, dass ehemalige Mitarbeiter zu einem Arbeitgeber zurückkehren möchten: die Wertschätzung.

Durch diese Arbeit wurde aufgezeigt, dass die Herausforderung, um Mitarbeiter zukünftig zum „Zurückkommen“ zu bewegen, bei den Führungskräften liegt. Sie sollen Mitarbeiter individuell und wertschätzend ansprechen. Dies erfordert Fingerspitzengefühl und bedarf guter Führungskompetenz. Es wird gezeigt: Investieren Unternehmen in ein wertschätzendes und strukturiertes Offboarding, macht sich dies sowohl in der Außenwirkung des Unternehmens aber auch intern, finanziell und im Betriebsklima, positiv bemerkbar.

Ist das Verhalten der Führungskraft von Fairness, Transparenz und offener Kommunikation geprägt, schafft dies gegenseitigen Respekt und bildet die Basis der Wertschätzung. Daraufhin müssen die Führungskräfte sensibilisiert und geschult werden. Die operativen Elemente, die im Offboarding-Prozess benötigt werden, bauen darauf auf. Gelingt es dem Unternehmen die Wertschätzung in die notwendigen Prozesse zu integrieren, kann dadurch der Boden geebnet werden, den Mitarbeiter wieder im Unternehmen begrüßen zu dürfen. Dafür muss mit ehemaligen Arbeitnehmern Kontakt gehalten werden. Eine geeignete Maßnahme ist das Alumni-Netzwerk.

Die Situation auf dem Arbeitsmarkt wird sich in den nächsten Jahren weiter zuspitzen, deshalb müssen von Unternehmen Maßnahmen gefunden werden, um sich auf dem Arbeitsmarkt als attraktiver Arbeitgeber zu etablieren. Mit dieser Arbeit wurde gezeigt wie wertschätzendes Verhalten dabei als Grundlage für den Erfolg bei der Mitarbeiterrückgewinnung ins Unternehmen integriert werden kann.

## Quellenverzeichnis

- **Ackermann, B., Krancher, O., North, K., Schildknecht, K., Schorta, S.:** Erfolgreicher Wissenstransfer in agilen Organisationen – Hintergrund, Methodik, Praxisbeispiele, Springer Gabler, Wiesbaden, 2020
- **Andrzejewski, L., Refisch, H.:** Trennungs-Kultur und Mitarbeiterbindung – Kündigungen, Aufhebungen, Versetzungen fair und effizient gestalten, Luchterhand, Köln, 2015
- **Aschenbrenner, H.:** Mitarbeiter gewinnen und entwickeln, in Lippmann E., Steiger, T. (Hrsg.): Handbuch Angewandte Psychologie für Führungskräfte – Führungskompetenz und Führungswissen, Springer, Berlin Heidelberg, 2013, S. 51 - 106
- **Barsch, P., Trachsel, G.:** Chefsache Fachkräftesicherung, Springer Gabler, Wiesbaden, 2018, [E-Book]
- **Bergmann, R., Bungert, M.:** Strategische Unternehmensführung Perspektiven, Konzepte, Strategien, Springer Gabler, Berlin, 2022
- **Bialas, P.:** Wertschätzung stärkt uns und unser Gegenüber – Eine Haltung, die unseren Alltag prägt, Schmerzmedizin, 2022, Jg. 38, Nr. 6, S. 84 - 85, <https://doi.org/10.1007/s00940-022-4056-2>, zuletzt aufgerufen am 07.02.2023
- **Böckelmann, C., Mäder, K.:** Fokus Personalentwicklung – Konzepte und ihre Anwendung im Bildungsbereich, Springer, Berlin, 2018
- **Bopp, J., Isau R.:** Mitarbeiter gewinnen leicht gemacht – Eine kompakte Einführung in die aktive Mitarbeitergewinnung für das digitale Zeitalter, BoD – Books on Demand, Norderstedt, 2022
- **Brüssel, M., Stella, S.:** Praxishandbuch Personalmanagement für Handwerksunternehmen – Der Weg zum attraktiven Arbeitgeber, Springer Gabler, Berlin, 2019
- **Buchheim, C., Weiner, M.:** HR-Basics für Start-ups – Recruiting und Retention im Digitalen Zeitalter, Springer Gabler, Wiesbaden, 2014
- **Bürge, C.:** Personalmarketing im Internet – Eine rechtliche und betriebswirtschaftliche Betrachtung, Springer Gabler, Wiesbaden, 2016,
- **Doetsch, P.:** Mitarbeiterführung – Fair, Erfolgreich – Mehr Motivation und Lebensqualität für sich und andere, Springer Gabler, Wiesbaden 2014

- **Eberhardt, D.:** Generationen zusammen führen – Mit Generation X, Y, Z und Babyboomern die Arbeitswelt gestalten, Haufe, Freiburg, 2016
- **Endriss, L.:** Aufblühen oder Verwelken – Chancen und Risiken der kreativen Selbstverwirklichung, Springer, Wiesbaden, 2021 [E-Book]
- **Forner, A.:** Bildungsmanagement für die Wirtschaft – Qualifizierung und Fachkräfteentwicklung an der Schwelle zu neuen Arbeitswelten, Springer Gabler, Wiesbaden, 2022
- **Gallup, Inc.:** Engagement Index Deutschland 2021, Deutschland, [www.gallup.com/de/321938/engagement-index-deutschland-2020.aspx](http://www.gallup.com/de/321938/engagement-index-deutschland-2020.aspx), zuletzt aufgerufen 16.01.2022
- **Giersch, H.:** Allgemeine Wirtschaftspolitik – Grundlagen, Springer Gabler, Wiesbaden, 2023
- **Groth, A.:** Reflektieren der eigenen Person, Leadership Journal, <https://www.leadershipjournal.de/reflektieren-der-eigenen-person>, zuletzt aufgerufen am 02.03.2023
- **Grün, A.:** Wertschätzung, Die inspirierende Kraft der gegenseitigen Achtung, Vier-Türme-Verlag, Münsterschwarzach, 2014
- **Häfner, A., Pinneker, L., Hartmann-Pinneker, J.:** Gesunde Führung – Gesundheit, Motivation und Leistung fördern, Springer, Berlin, 2019
- **Häfner, A., Truschel C.:** Fluktuationsmanagement. Ungewollte Kündigungen vermeiden, Hogrefe Verlag, Göttingen, 2022
- **Hansen, N., K., Hauff, S.:** Talentmanagement – Trends, Herausforderungen und strategische Optionen, in Busold M. (Hrsg.): War for Talents – Erfolgsfaktoren im Kampf um die Besten, Springer Gabler, 2019, S 35 - 46
- **Haufe – Lexware GmbH & Co. KG:** Datenschutz und Speicherung der Daten ehemaliger Mitarbeiter – 22.11.2018, [https://www.haufe.de/recht/arbeits-sozialrecht/datenschutz-und-speicherung-der-daten-ehemaliger-mitarbeiter\\_218\\_478506.html](https://www.haufe.de/recht/arbeits-sozialrecht/datenschutz-und-speicherung-der-daten-ehemaliger-mitarbeiter_218_478506.html), zuletzt aufgerufen am 24.02.2023
- **Hesse, G.:** Gestern war heute noch morgen – Social Media Recruiting 2030 in Dannhäuser R. (Hrsg.): Praxishandbuch Social Media Recruiting, Experten Know-How, Praxistipps Rechtshinweise, Springer Gabler, Wiesbaden, 2020 (4. Auflage), S.800 - 818

- **Heun-Lechner, O.:** Kündigung – Faires und wertschätzendes Trennen, Springer Gabler, Wiesbaden, 2020
- **Heun-Lechner, O.:** Quick Guide Trennungsmanagement – Wie Sie Trennungsgespräche fair und wertschätzend führen können, Springer Gabler, Wiesbaden, 2021
- **Hild-Berg, A.:** Das strategische Personalmanagement bei der Diakonie Michaelshoven und der Umgang mit Arbeitgeberbewertungsportalen, in Becher B., Hastedt I. (Hrsg.): Innovative Unternehmen der Sozial- und Gesundheitswirtschaft – Herausforderungen und Gestaltungserfordernisse, Springer Fachmedien, Wiesbaden, 2019, S. 405 - 413
- **Höf-Bausenwein, H.:** Crashkurs Personalarbeit – Vom Arbeitsvertrag bis zum Zeugnis, Haufe Group, Freiburg, 2022
- **Immerschitt, W., Stumpf, M.:** Employer Branding für KMU – Der Mittelstand als attraktiver Arbeitgeber, Springer Gabler, Wiesbaden, 2019, [E-Book]
- **Klaffke, M. (a):** Erfolgsfaktor Generationen-Management – Roadmap für das Personalmanagement, in Klaffke, M. (Hrsg.): Generationen-Management. Konzepte, Instrumente, Good-Practice-Ansätze, Springer Gabler, Berlin, 2022, S. 3 - 45
- **Klaffke, M. (b):** Millenials und Generation Z – Charakteristika der nachrückenden Beschäftigten Generationen, in Klaffke, M. (Hrsg.): Generationen-Management. Konzepte, Instrumente, Good-Practice-Ansätze, Springer Gabler, Berlin, 2022, S. 81 - 134
- **Klaiber, S.,** Organisationales Commitment – Der Einfluss lernförderlicher Aspekte bei der Arbeit auf die Mitarbeiterbindung, Springer, Wiesbaden, 2018
- **Kochen, C., Kitze, C., Bolduan, G.:** Bewerberkommunikation für Hochschulabsolventen der Generation Y, Erfolgreiches Recruiting im War for Talents – Status quo, Erwartungen und Perspektiven, Springer Gabler, Wiesbaden, 2021
- **Krüger, W. (a):** Das 3W-Modell: Bezugsrahmen für das Wandlungsmanagement, in Krüger, W., Bach, N. (Hrsg.): Excellence in Change – Wege zur strategischen Erneuerung, Springer Gabler, Wiesbaden, 2014, S.1 - 32
- **Krüger, W. (b):** Strategische Erneuerung – Probleme und Prozesse, in Krüger, W., Bach, N. (Hrsg.): Excellence in Change – Wege zur strategischen Erneuerung, Springer Gabler, Wiesbaden, 2014, S. 33 - 61

- **Lüthy, A.:** Vom Leitbild zur werteorientierten Unternehmensführung, in Lange, J. (Hrsg.): Werteorientierte Führung in Theorie und Praxis – Konzepte – Studienergebnisse – Praxiseinblicke, Springer Gabler, Berlin, 2021, S. 87 - 102
- **Massini, G.:** Klarheit und Wertschätzung in der Führung – Ein Leitfaden für Vorgesetzte und Führungskräfte in Unternehmen und Organisationen, Springer Gabler, Wiesbaden, 2019
- **Minssen, H., Wehling, P.:** Psychologischer Vertrag und Anerkennung – Das Beispiel Expatriates, German Journal of Human Resource Management, Zeitschrift für Personalforschung, 2011, Jg. 25, Nr. 4, S 313 - 334.  
<https://doi.org/10.1177/239700221102500406>, zuletzt aufgerufen am 07.02.2023
- **Nerdinger, F., W., Blickle, G., Schaper, N.:** Arbeits- und Organisationspsychologie, Springer, Berlin, 2019
- **Nordmann, D., Beutter, C.:** Trennungsprozesse gestalten, in Lippmann E., Pfister A., Jörg U. (Hrsg.): Handbuch Angewandte Psychologie für Führungskräfte – Führungskompetenz und Führungswissen, Springer, Berlin, 2019, S. 587 - 606
- **Oertel, J.:** Baby Boomer und Generation X – Charakteristika der etablierten Beschäftigten-Generationen, in Klaffke, M. (Hrsg.): Generationen-Management. Konzepte, Instrumente, Good-Practice-Ansätze Springer Gabler, Berlin, 2022, S. 46 - 79
- **Otto, C., Remdisch, S.:** Arbeitgeberattraktivität aus der Perspektive unterschiedlicher Mitarbeitergenerationen, in Hartmann, M. (Hrsg.): Titel: Rekrutierung in einer zukunftsorientierten Arbeitswelt – HR-Aufgaben optimal vernetzen, Springer Gabler, Wiesbaden, 2015, S. 47 - 69
- **Parment, A.:** Die Generation Y, Mitarbeiter der Zukunft motivieren, integrieren, führen, Springer Gabler, Wiesbaden, 2013
- **Pastors, S., Becker, J. H., Ebert, H., Auge, M.:** Praxishandbuch werteorientierte Führung – Kompetenzen erfolgreicher Führungskräfte im 21. Jahrhundert, Springer, Berlin, 2019, [E-Book]
- **Radermacher, S.:** Die Herausforderungen des Employer Brandings, in Künzel H. (Hrsg.): Erfolgsfaktor Employer Branding – Mitarbeiter binden und die Gen Y gewinnen, Springer Gabler, Berlin, Heidelberg, 2013, S. 1 - 16

- **Raeder, S., Grote, G.:** Der psychologische Vertrag, in Schuler H., Hossiep R., Kleinmann M., Sarges W. (Hrsg.): Praxis der Personalpsychologie, Hogrefe, Göttingen, 2012, S. 1 - 13, [E-Book]
- **Rathgeber, S.:** Millenials in der Arbeitswelt – neue Generation, neue Spielregeln, in Buckmann J. (Hrsg.): Einstellungssache – Personalgewinnung mit Frechmut und Können – Frische Ideen für Personalmarketing und Employer Branding, Springer Gabler, Wiesbaden, 2017, S.113 - 126
- **Reuter, N. Junge, C. (a):** Arbeitgeberbewertungsportale – die neue Macht der Bewerber, in Dannhäuser R. (Hrsg.): Praxishandbuch Social Media Recruiting – Experten Know-How, Praxistipps, Rechtshinweise, Springer Gabler, Wiesbaden, 2017, S. 277 - 323
- **Reuter, N. Junge, C. (b):** Mehr Erfolg im Recruiting durch Arbeitgeberbewertungsportale in Dannhäuser R. (Hrsg.): Praxishandbuch Social Media Recruiting – Experten Know-How, Praxistipps, Rechtshinweise, Springer Gabler, Wiesbaden, 2020, S.413 - 486
- **Rump, J., Brandt, M.:** Fairness in der Arbeitswelt, in Rump J., Sattelberger, T., Eilers, S. (Hrsg.): Employability Management 5.0 – Impulse für die Transformation von Wirtschaft, Bildung und Gesellschaft, Schäfer-Poeschel Verlag, Stuttgart 2022, S. 131 - 138, [E-Book]
- **Rump, J., Eilers, S.:** Strategie für die Zukunft – Vom Trendscanning zur strategischen Personalplanung, in Rump, J., Eilers, S. (Hrsg.): Strategische Personalplanung – Aktuelle Trends und Entwicklungen, Springer Gabler, Berlin, 2020, S. 3 - 91
- **Rütten, M.:** Nur etwas für Konzerne oder klappt Recruiting Analytics auch im Mittelstand, in Verhoeven, T. (Hrsg.): Digitalisierung im Recruiting – Wie sich Recruiting durch künstliche Intelligenz, Algorithmen und Bots verändert, Springer Gabler, Wiesbaden, 2020, S. 161 - 182
- **Salaw-Hamslmaier, S.:** Personal und Individualarbeitsrecht – Rechte und Pflichten aus dem Arbeitsverhältnis, in Orth, J., Schuller, S. (Hrsg.): Interdisziplinäre Aspekte des Personalmanagements – Unterschiedliche Perspektiven im Fokus, Logos Verlag Berlin, Berlin, 2015, S. 67 - 90



- **Schäfers, B.:** Soziales Handeln und seine Grundlagen – Normen, Werte, Sinn, in Korte, H., Schäfers, B. (Hrsg.): Einführung in Hauptbegriffe der Soziologie, Springer VS, Wiesbaden, 2016, S. 23 - 48
- **Schnitzler, S.:** Online-Kommunikation im Recruiting für KMU – Reifegrade von Employer Branding & Candidate Experience, Springer Gabler, Wiesbaden, 2020
- **Schwägerl, C.:** Alumni-Netzwerke von Unternehmen – Theoretische und praktische Perspektiven, Springer Gabler, Wiesbaden, 2016
- **Siegel, T.:** Gesamtheitliche Unternehmensführung für Gründer – Mit der „3 x 4 = Alles“-Methode zum Erfolg, Springer, Wiesbaden, 2020
- **Stock-Homburg, R., Groß, M.:** Personalmanagement – Theorien – Konzepte – Instrumente, Springer Gabler, Wiesbaden, 2019
- **Stotz, W., Wedel-Klein, A.:** Employer Branding – Mit Strategie zum bevorzugten Arbeitgeber, 2013, <https://doi.org/10.1524/9783486754377>, zuletzt aufgerufen am 07.02.2023
- **Treier, M.:** Wirtschaftspsychologische Grundlagen für Personalmanagement – Fach- und Lehrbuch zur modernen Personalarbeit, Springer, Berlin, 2019
- **Trentzsch, S., E.:** Selbstmanagement für Führungskräfte, in Rosenberger B. (Hrsg.): Modernes Personalmanagement – Strategisch, operativ, systemisch, Springer Gabler, Wiesbaden, 2020, S. 168 - 177
- **Ulbricht, C.:** Gestern war heute noch morgen: Social Media Recruiting 2030 in Dannhäuser R. (Hrsg.): Praxishandbuch Social Media Recruiting – Experten Know-How , Praxistipps, Rechtshinweise, Springer Gabler, Wiesbaden, 2020, S. 721 - 745
- **von Ameln, F., Wimmer, R.:** Neue Arbeitswelt, Führung und organisationaler Wandel, Gruppe. Interaktion. Organisation, Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO), 2016, Jg. 47, Nr. 1, S. 11-21, DOI 10.1007/s11612-016-0303-0, zuletzt aufgerufen am 07.02.2023
- **Von Meibom, B.:** Führungspersönlichkeit entwickeln durch Wertschätzung und Psychosynthese in von Au, C. (Hrsg.): Entwicklung von Führungspersönlichkeiten und Führungskulturen – Holistische und nachhaltige Entwicklungsprogramme, Springer, Wiesbaden, 2017, S. 24 - 40
- **Wagner, C.:** Managementethik und Arbeitsplätze: Eine metaphysische und moralökonomische Analyse, Springer Gabler, 2019

- **Wiek, U.:** Fairness als Führungskompetenz – Strategie und Leitfaden für Führungskräfte und Unternehmen der Zukunft, Springer Gabler, Berlin, 2018
- **Wieland, J.:** Ökonomische Organisation, Allokation und Status – Die Einheit der Gesellschaftswissenschaften, Mohr-Siebeck, Tübingen, 1996
- **Wurth, K.:** Trennungsmanagement in Unternehmen – Trennungsprozesse in Führung und Personalwesen fair und transparent gestalten, Springer, Wiesbaden, 2017
- **Würzburger, T.:** Key Skills für die Generation Y – Die wichtigsten Tipps für eine erfüllte Karriere, Springer Gabler, Wiesbaden, 2016
- **Zwiener, R., Blank, F., Logeay, C., Turk, E. & Woss, J.:** Demografischer Wandel und Renten – Beschäftigungspotenziale erfolgreich nutzen, Wirtschaftsdienst, 2020, Jg. 100, Nr. 1, S. 35 - 41, <https://doi.org/10.1007/s10273-020-2558-x>, zuletzt aufgerufen am 07.02.2023

## Anlageverzeichnis

Anlage 1: Aufbewahrungsfristen personenbezogenen Daten.....	XIV
Anlage 2: Kontaktformular für das Alumni-Netzwerk.....	XV
Anlage 3: Inhalte des Mitarbeiteraustrittsgespräch.....	XVI
Anlage 4: Beispielliste zur Dokumentation der Übergabe.....	XVII
Anlage 5: Checkliste für den Offboarding-Prozess .....	XVIII

## Anlage 1: Aufbewahrungsfristen personenbezogenen Daten

<b>Dokumentenart</b>	<b>Aufbewahrungspflicht in Jahren</b>
Abrechnungsunterlagen (Gehaltslisten, -bücher, -journale, -kontokarten, -abrechnungen, -pfändungsunterlagen – für Lohnbuchhaltung)	10
Aktenvermerke	6
Angestelltenversicherung (Belege)	10
Aufbewahrungsfristen für betriebliche EDV-Dokumentationen	10
Beitragsrechnungen der Sozialversicherungsträger	10
Belege, soweit Buchungsunterlagen	10
Betriebsprüfungsberichte	6
Dienstpläne und Arbeitsanweisungen	2
Essensmarken-Abrechnungen	6
Gehaltslisten, -bücher, -journale, -kontokarten, -abrechnungen, -pfändungsunterlagen	10
Geschäftsbriefe	6
Kalkulationsunterlagen	6
Kassenberichte, Kassenbücher und -blätter	10
Ursprungszeugnisse	6
Kassenzettel, -belege	6
Lohnabrechnungen, -belege, -bücher	10
Lohnlisten für Zwischen-, End- und Sonderzahlungen	10
Altersversorgungsunterlagen, z.B. Pensionskasse	10
Prämienunterlagen (z.B. Versicherungsprämien) – soweit Buchungsunterlagen	10
Quittungen und Zahlungsanweisungen	10
Rechtsstreitfälle mit allen Unterlagen, Klageakten – nach Verfahrensabschluss	6
Reisekostenabrechnungen	10
Sozialversicherungsnachweise	6
Überstundenlisten	6

Aufbewahrungsfristen: Personaldokumente, Stand 2022 (Höf-Bausenwein, 2022, S. 122 f)

Anlage 2: Kontaktformular für das Alumni-Netzwerk

**Kontaktformular für das Alumni-Netzwerk**

Ich möchte mit dem Unternehmen MUSTERGÜLTIG in Verbindung bleiben und Mitglied im Alumni-Netzwerk dieses Unternehmens werden.

Bitte vollständig ausfüllen:

Herr	Frau	Titel _____
Vorname*	_____	
Nachname *	_____	
Geburtsdatum*	_____	
Straße, Hausnr.	_____	
Postleitz., Ort*	_____	
E-Mail*	_____	
Abteilung*	_____	
Position	_____	
Austrittsdatum	_____	

\*diese Angaben sind Pflichtangaben

Ich bin damit einverstanden, dass meine personenbezogenen Daten in der zentralen Alumni-Datenbank des Unternehmen MUSTERGÜLTIG gespeichert werden. Grundsätzlich erfolgt die Speicherung und Nutzung der Daten, um die Verbindung zu ehemaligen Mitarbeitenden zu fördern. Darunter fallen E-Mails mit Informationen bezüglich des Unternehmens. Die geltenden Bestimmungen der Datenschutzgesetze werden eingehalten, insbesondere erfolgt keine Weitergabe an Dritte. Die Kontaktmöglichkeiten werden nicht für gewerbliche Zwecke genutzt. Die Einwilligung kann jederzeit widerrufen werden. Senden Sie dazu eine E-Mail an [MUSSTERGÜLTIG@E-MAIL.COM](mailto:MUSSTERGÜLTIG@E-MAIL.COM)

Ort, Datum, Unterschrift \_\_\_\_\_

### Anlage 3: Inhalte des Mitarbeiteraustrittsgespräch

#### **Austrittsgespräch bei Mitarbeiterkündigung**

Mitarbeiter\*in: \_\_\_\_\_ Datum: \_\_\_\_\_

Eintritt: \_\_\_\_\_ Austritt: \_\_\_\_\_

Abteilung/Funktion: \_\_\_\_\_

Führungskraft \_\_\_\_\_

1. Wenn du an deine Zeit bei uns zurückdenkst, was war positiv, was war negativ für dich?
2. Ab welchem Zeitpunkt hast du überlegt, das Unternehmen zu verlassen? Was war dafür ausschlaggebend? Wie hätten wir deinen Austritt verhindern können?
3. Wie beurteilst du ...  
das Führungsverhalten bzw. dein Verhältnis zum direkten Vorgesetzten?  
das Betriebsklima in der Abteilung / im gesamten Unternehmen?
4. Wie zufrieden warst du ...  
mit deiner persönlichen Aus- bzw. Weiterbildung?  
mit deinen Rahmenbedingungen wie Gehalt, Arbeitszeit, Sozialleistungen?
5. Würdest du uns als Arbeitgeber empfehlen? Wenn ja, warum – wenn nein, warum nicht?
6. Wenn du uns in einem Satz charakterisieren müsstest, wie würde dieser lauten?
7. Bei Wechsel in ein anderes Unternehmen: Was hat dich an deiner neuen, zukünftigen Position besonders gereizt?
8. Was wünschst du dir, wie der weitere Kontakt ablaufen soll?

## Anlage 4: Beispielliste zur Dokumentation der Übergabe

### Liste zur Übergabe

#### Passwörter und Zugänge

- Mit welchen Programmen wird gearbeitet
- Welche Zugangsdaten werden benötigt

#### Kontakt

- Interne und externe Kontakte
- Von wem werden Aufträge entgegengenommen
- Welche Mitarbeiter sind unterstellt
- Wer ist bei mir im Team

#### Termine

- Regelmäßige Meetings
- Daten und Veranstaltungen
- Zentraler Kalender
- Meilensteine in Projekten
- Deadlines
- Prioritäten
- Aktuell anstehende Termine

#### Laufende Projekte/ Prozesse/ Kampagnen

- Welche Projekte und Kampagnen laufen aktuell
- Was ist der aktuelle Stand des Projektes
- Welche Arbeiten stehen an
- Welche Mitarbeiter und welche externen Ansprechpartner sind involviert

#### Tägliche Arbeiten/ Routinearbeiten

- Was ist täglich/ regelmäßig zu erledigen
- Mit welchen Tools und Systemen wird gearbeitet
- Wo befinden sich Handbücher und Manuals

#### Berechtigung

- Wer ist für welche Unterschrift berechtigt

#### Sonstiges

- Welche sonstigen Informationen benötigt der Nachfolger
- Welche informellen Verhaltensnormen, Gepflogenheiten oder Besonderheiten gibt es zu wissen

## Anlage 5: Checkliste für den Offboarding-Prozess

Die nachfolgende Checkliste dient als Orientierungshilfe, bei einer vierwöchigen Kündigungsfrist. Sie kann individuell ergänzt und erweitert werden.

### Eine Woche nach der Kündigung

Aufgabe	Verantwortliche		
	Bis	Person	Erledigt
Kündigungsbestätigung wurde an den austretenden Mitarbeiter übergeben			
Gemeinsam mit dem scheidenden Mitarbeiter und dem Vorgesetzten wurde besprochen welche Informationen an Stakeholder übergeben werden			
Direkte Kollegen und Kolleginnen wurden über den Abgang informiert			
Der noch bestehende Urlaubsanspruch wurde unter Berücksichtigung des Kündigungsdatums und der Kündigungsfrist ermittelt			
Anhand des Urlaubsanspruchs wurde das Datum des letzten Arbeitstages ermittelt und in relevanten Systemen hinterlegt			
Der scheidende Mitarbeiter wurde über Offboarding-Aufgaben informiert			
Gemeinsam mit dem Vorgesetzten wurden Termine für Feedbackgespräche vereinbart			



Ein Prozess wurde eingeleitet, um alle benötigten Dokumente wie Arbeitszeugnis, Referenzen oder Zertifikate fristgerecht zu erstellen			
Gemeinsam mit dem Vorgesetzten wurde geklärt, ob die Stelle nachbesetzt werden soll. Ein entsprechender Prozess eingeleitet			

## 2 Wochen vor dem letzten Arbeitstag

Aufgabe	Bis	Verantwortliche	
		Person	Erledigt
Gemeinsam mit dem scheidenden Mitarbeiter und dem Vorgesetzten wurde besprochen, wie der offene Urlaubsanspruch abgewickelt werden soll			
Gemeinsam mit dem scheidenden Mitarbeiter wurde ein Prozess zur Übergabe von Wissen definiert und eingeleitet			
Alle relevanten Stakeholder wurden über das Ausscheiden informiert			
Mit den relevanten Kollegen wurde ein Austrittsevent geplant			
Feedbackgespräch wird abgehalten			
Gegebenenfalls: Planung von erneuten Feedbackgesprächen			

## Letzte Arbeitswoche

Aufgabe	Verantwortliche		
	Bis	Person	Erledigt
Ein letztes Feedbackgespräch wurde abgehalten			
Möglichkeiten wurden geklärt, um nach dem Ausscheiden in Kontakt zu bleiben. Die Einwilligung dafür wurde eingeholt			
Der scheidende Mitarbeiter wurde gebeten, eine Bewertung auf relevanten Plattformen (z.B. kununu) abzugeben			
Die Übergabe des gesammelten Wissens wurde abgeschlossen und vollständig dokumentiert			

## Letzter Arbeitstag

Aufgabe	Verantwortliche		
	Bis	Person	Erledigt
Gemeinsam mit den betroffenen Mitarbeitern wurden alle Aufgaben besprochen und als geklärt abgehakt			
Alle Dokumente wurden unterschrieben und gestempelt an den scheidenden Mitarbeiter übergeben			
Die ausgehändigten Arbeitsmaterialien wurden vollständig an die jeweilige Stelle zurückgegeben			

Die IT-Abteilung hat sämtliche elektronischen Geräte zurück erhalten			
Die IT-Abteilung hat sämtliche Zugänge zur Software und Online-Diensten gesperrt			

### Nach letztem Arbeitstag

Aufgabe	Bis	Verantwortliche	
		Person	Erledigt
Das Feedback des Scheidenden wurde bearbeitet oder weitergeleitet			
Der ausgetretene Mitarbeiter wurde in das Alumni-Netzwerk eingepflegt			
Aktualisierung: Relevante Stellen (z.B. Organigramm) wurden aktualisiert			

## **Erklärung**

1. Ich versichere, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig verfasst habe, nicht anderweitig für Prüfungszwecke vorgelegt habe und sie an keiner anderen Stelle veröffentlicht wurde.
2. Ich versichere, keine weiteren Hilfsmittel außer den angeführten verwendet zu haben.
3. Soweit ich Inhalte aus Werken anderer AutorInnen dem Wortlaut oder dem Sinn nach entnommen habe, sind diese unter Angabe der Quelle kenntlich gemacht. Dies bezieht sich auch auf Tabellen und Abbildungen.
4. Die gesetzlichen Vorschriften zum Datenschutz und zum Schutz der Urheberrechte wurden beachtet, dies gilt auch für Bilder, Grafiken, Kopien oder Ähnliches.
5. Im Falle empirischer Erhebungen: Für die Veröffentlichung von Daten, Fakten und Zahlen aus Einrichtungen oder über Personen, auch in Interviews, die nicht öffentlich zugänglich sind, liegt mir eine Einverständniserklärung vor. Die Rechteinhaber/innen haben der Verwertung der Daten im Rahmen der BA-Arbeit schriftlich zugestimmt.
6. Ich bin damit einverstanden, dass meine Abschlussarbeit in die Bibliothek der Evangelischen Hochschule aufgenommen wird.
7. Ich bin damit einverstanden, dass meine Abschlussarbeit in digitaler Form öffentlich zugänglich gemacht wird.

Nürnberg, den \_\_\_\_\_

---

Unterschrift der Verfasserin/des Verfassers