



Corinna Spaeth

Zukunftsstrategie Arbeitswelt

Wie Unternehmen durch eine Kultur
der Netzwerkbinding wettbewerbsfähig
bleiben

Zukunftsstrategie Arbeitswelt

Corinna Spaeth

Zukunftsstrategie Arbeitswelt

Wie Unternehmen durch eine Kultur der
Netzwerkbindung wettbewerbsfähig
bleiben

Corinna Spaeth
CS Consulting GmbH
Köln, Nordrhein-Westfalen, Deutschland

ISBN 978-3-662-69175-5 ISBN 978-3-662-69176-2 (eBook)
<https://doi.org/10.1007/978-3-662-69176-2>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <https://portal.dnb.de> abrufbar.

© Der/die Herausgeber bzw. der/die Autor(en), exklusiv lizenziert an Springer-Verlag GmbH, DE, ein Teil von Springer Nature 2024

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jede Person benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des/der jeweiligen Zeicheninhaber*in sind zu beachten.

Der Verlag, die Autor*innen und die Herausgeber*innen gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autor*innen oder die Herausgeber*innen übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Planung/Lektorat: Christine Sheppard

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer-Verlag GmbH, DE und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Heidelberger Platz 3, 14197 Berlin, Germany

Wenn Sie dieses Produkt entsorgen, geben Sie das Papier bitte zum Recycling.

***DIE WÜRDE DES MENSCHEN IST
UNANTASTBAR!***

Artikel 1 Abs. 1 Grundgesetz

Geleitwort Robindro Ullah

Liebe Leser:innen,

wir erleben derzeit einen Zeitenwandel, in dem sich der Arbeitsmarkt erstmals von der konjunkturellen Entwicklung gelöst hat. Trotz vielfältiger Krisen sind Unternehmen jeder Größe auf der Suche nach neuen Mitarbeitenden. Je nach Branche ist sie sogar intensiver denn je. Dabei befinden sie sich in einem harten Wettbewerb. Denn es gibt in vielen Berufsfeldern mehr suchende Arbeitgebende als zur Verfügung stehende Arbeitsuchende. Die Folge: Unternehmen können mehr als die Hälfte ihrer Stellen nicht besetzen – bei Kleinstbetrieben liegt diese Quote sogar bei mehr als 60 %. Der Mangel an Personal ist in aller Munde und die Mitarbeitersuche ist längst zu einem der wichtigsten Kriterien für den Erfolg von Unternehmen geworden.

Als Talent-Intelligence-Unternehmen mit Marktforschungskern liefern wir seit mehr als 20 Jahren Statistiken und Trends, die zentrale HR-Forecasts ermöglichen. In diesem Kontext kommt auch der Bindung bestehender Mitarbeiter:innen eine ganz neue Bedeutung zu. Viele HR-Expert:innen bringen dies mit der Formel ‚Retention ist das neue Recruiting‘ auf den Punkt.

Aber nicht nur die steigende Fluktuation ist ein Problem für viele Arbeitgeber:innen. Die zahlreichen attraktiven beruflichen Möglichkeiten, die sich den umworbenen Kandidat:innen bieten, führen auch dazu, dass die wenigsten Beschäftigten ihr komplettes Berufsleben bei ein und demselben Arbeitgebenden verbringen. Vielmehr suchen sie neue Chancen, neue Entwicklungsmöglichkeiten und neue Erfahrungshorizonte.

Doch wie gelingt es Unternehmen, aus ihrem eigenen Wert zu schöpfen?

Mit dem HR-Monitor, einem Statistik-Portal, welches das Verhalten und die Wünsche von Arbeitnehmenden abbildet, können umfangreiche Datenanalysen gewonnen werden (HR-Monitor, 05/2023). Diese liefern Ergebnisse, die die Wichtigkeit einer professionellen Offboarding-Strategie unterstützen.

Haben Sie gewusst, dass 40,6 % der Menschen, die ihren Arbeitgebenden verlassen haben, sich gut vorstellen können, zu diesem zurückzukehren, wenn der Trennungsprozess wertschätzend verlaufen ist? Weitere 24,9 % können sich eine solche Rückkehr immerhin

vielleicht vorstellen. Nur etwa ein Drittel schließt ein Comeback kategorisch aus. Es gibt folglich ein enormes Potenzial an ehemaligen und vielleicht zukünftigen Beschäftigten.

Dabei haben Beschäftigte genaue Vorstellungen davon, wie ein gutes Offboarding aussehen soll: Eine respektvolle Begleitung bis zum Austrittstag ist mehr als der Hälfte der Befragten wichtig. Eine wertschätzende Verabschiedung sowie eine offene und ehrliche Kommunikation nach dem erfolgten Unternehmensaustritt wünschen sich mehr als 40 %.

Wer diese und weitere Aspekte im Umgang mit Ehemaligen umsetzt, schafft beste Voraussetzungen für sogenannte ‚Boomerang-Bewerbungen‘ von Menschen, die das eigene Unternehmen bestens kennen und bei einem entsprechenden Angebot mit einer guten Portion Projekt- und Berufserfahrung zurückkehren.

Corinna Spaeth ist es mit diesem Buch auf sehr bemerkenswerte Weise gelungen, anhand innovativer Zukunftsstrategien Unternehmen zu inspirieren, wie sie ihre eigene Bindungsfähigkeit zu einer Netzwerkbindungskultur entwickeln.

Ihre Idee, gemeinsam mit Top-Expert:innen unterschiedlichster Fachdisziplinen und Unternehmen zu co-kreieren, um konkrete Lösungsmöglichkeiten und praxisnahe Handlungsempfehlungen zu entwickeln, die zu einer neuen Form von Bindungskultur führen, ist sehr gelungen. Ihr Ansatz, die verschiedenen Zukunftsstrategien zu einer Netzwerkbindungsstrategie zu verdichten, ist sehr zukunftsweisend und innovativ. So weit ist bisher noch gar nicht gedacht worden. Die vielen unterschiedlichen Perspektiven, Erfahrungsschätze und neu entwickelten Tools begleiten Unternehmen auf einer inspirierenden Erlebnisreise. So kann Netzwerkbindung tatsächlich erfolgreich gestaltet werden!

Ich wünsche Ihnen, dass Sie durch die Lektüre dieses bestens recherchierten und unterhaltsam aufbereiteten Buches zu einer Praxis der Netzwerkbindung finden, die Sie zum Talent-Magneten macht. Selten war dies wichtiger als heute.

Vorwort

Liebe Leser:innen,

Als ich kürzlich einen Vortrag vor Personalentscheider:innen hielt, habe ich die Vielzahl an Insolvenzen, die in nur einem Monat gemeldet wurden, in einem Kurzvideo zusammengefasst. Das Erstaunen war groß, wie viele Unternehmen sich aktuell transformieren bzw. auflösen. Da ist die Angst vieler Beschäftigten, dass auch der eigene Arbeitsplatz durch Künstliche Intelligenz (KI) verloren gehen könnte, nur allzu verständlich. Gleichzeitig erscheinen Medienbeiträge, die weiterhin den Fachkräftemangel zum Thema machen und für 2030 wahre Horrorszenarien malen. So gibt es in vielen Unternehmen auch die Hoffnung, dass gerade KI das Fachkräftedilemma elegant lösen könne. Andere Stimmen machen sich Gedanken darüber, ob wir die KI-Transformation tatsächlich so schnell mitgestalten können, wenn uns für die erforderlichen Schritte die Fachkräfte fehlen.

Es sind viele Szenarien denkbar. Doch für den Umgang mit diesen ungewissen Zukünften gibt es bislang noch keine echten Lösungen.

Lust auf ein Experiment?

Gehen Sie doch einmal gedanklich durch Ihr eigenes Zuhause. Durchwandern Sie Ihre Räume.

Mal ehrlich, haben Sie dabei auch an Ihren Flur gedacht? Nein? Dann geht es Ihnen wie den meisten von uns. In Wohnungsannoncen findet dieser noch nicht Mal Erwähnung. Dabei vermittelt er den ersten Eindruck, ist die Visitenkarte jeder Wohnung. Umso erstaunlicher ist es, dass der Flur so wenig Beachtung findet. Dabei ist es doch seine Aufgabe, reibungslose Übergänge zu ermöglichen. Ohne ihn wären die übrigen Räume nicht erreichbar – oder sie würden übergangslos aneinander anschließen.

Doch was hat das mit Ihnen und Ihrem Unternehmen zu tun?

Unternehmen befinden sich schon lange in, wie ich sie nenne, ‚Flursituationen‘ – immer dann, wenn reorganisiert und restrukturiert wird. In vielen Unternehmen ist diese Situation zu einem kontinuierlichen Prozess der Transformation geworden, über den gar nicht groß gesprochen wird. Transformation wird einfach technisch ‚abgewickelt‘. Dann

wird plötzlich in einem Bereich offgeboardet, eine Abteilung, ein Standort, eine Business Unit wird geschlossen. In einem anderen Bereich wird zeitgleich ongeboardet und neue Mitarbeitende werden willkommen geheißen.

Wo bleiben in diesen wiederkehrenden Mustern die Übergänge für die betroffenen Mitarbeitenden?

Wie wir uns trennen, bestimmt, wie wir uns binden.

Unsere Arbeitswelt befindet sich in einer radikalen Transformation. KI, demografischer Wandel, neue Anforderungen der Generation Z sowie die radikale Zuspitzung globaler Krisen führen zu noch nie dagewesenen Druckdynamiken bei Arbeitnehmenden wie Arbeitgebenden. Insbesondere das Ausmaß und die Geschwindigkeit der KI-Transformation, bringen größere Risiken und Chancen mit sich als bei jeder anderen industriellen Revolution zuvor. Damit verändern sich unsere bisherigen Geschäftsmodelle massiv und damit auch Angebot und Nachfrage. Was sich drastisch erhöht, ist die Notwendigkeit von Unternehmen in Rekordzeit innovieren zu müssen. Dafür braucht es die besten Talente und Teams, v. a. in den Engpass-Zielgruppen, um diesen Mammut-Wandel stemmen zu können und insbesondere diejenigen, die mit den Herausforderungen durch KI auch umgehen können und wollen.

Somit entstehen in unserer Geschichte erstmalig auf dem Arbeitsmarkt Parallelwelten, in denen zeitgleich, schnellzyklisch on- und offgeboardet wird. Während eine Entlassungswelle die nächste jagt, suchen Unternehmen gleichzeitig nach den besten Talenten. Noch immer investieren sie hohe Summen in Recruiting und Onboarding. Dabei übersehen sie, was im Zuge der radikalen Disruptionen am Arbeitsmarkt immer relevanter wird: Offboarding als der bewusst gestaltete, wertschätzende Trennungsprozess beim Weggang von Mitarbeitenden aus dem Unternehmen. Denn nur auf diesem Weg bleiben diese auch weiterhin Markenbotschafter:innen.

Das, was Menschen in Unternehmen erleben, prägt ihre Haltung. Bedeutsame Momente, die wir in einem Unternehmen erleben, schaffen ein nachhaltiges Bindungserlebnis. Eine Verabschiedung ist ein solch emotionaler Moment.

Wer den Fokus jedoch nur auf das Onboarding richtet und keine innovative Zukunftsstrategie für die Arbeitswelt von heute und morgen hat, riskiert, auf dem transparenten Talentmarkt ins Abseits zu geraten.

„Die Transformation der Arbeitswelt setzt die Transformation von Bindung voraus“: Nur wer die besten Talente für sich gewinnt und Netzwerkbindung ermöglicht, kann die benötigte Geschwindigkeit aufnehmen.

Strategische Netzwerkbindung eröffnet Potenziale für Unternehmen und Mitarbeitende

Unternehmen, die verstehen, dass es in Zukunft nicht mehr um starre Mitarbeiterbindung gehen kann, sondern dass Unternehmen selbst ein sich stetig veränderndes Netzwerk

sind, bei dem Menschen für einen Zeitraum zusammenkommen, wieder auseinandergehen und neue Bindungen eingehen, der versteht, dass Trennungen zur Normalität gehören. Es geht um das Mindset einer Netzwerkbindungskultur, die Menschen nicht mehr voneinander trennt, sondern sie in einem Netzwerk miteinander verbindet. Ein Netzwerk, das die persönlichen Wünsche genauso wertschätzt wie die ökonomischen und daraus für beide Seiten Vorteile generiert. Im nächsten Schritt der Netzwerkbindung geht es darum, die Verbindung zwischen Mensch und KI-Ökosystem zu einem Gesamtnetzwerk zu verbinden. Doch das ist erst der zweite Schritt! In diesem Buch geht es um Reorganisations- und Restrukturierungsprozesse, die völlig neu gedacht und gestaltet werden, um mit der Netzwerkbindungsstrategie den Schritt in ein neues Zeitalter zu beginnen, das menschlich bleibt.

Was können Sie von diesem Buch erwarten?

Mit diesem Buch werden Sie darauf vorbereitet, im Hier und Jetzt den Wandel der Arbeitswelt, der aus schnellzyklischen On- und Offboardings besteht, neu zu reflektieren und ihre eigene Positionierung als Unternehmen mit ihrem über das bisherige Employer Branding hinaus entwickelte Netzwerksystem aktiv in die Hand zu nehmen.

Das Buch ist das Ergebnis einer über zweijährigen Expedition, bei der die Transformation von Bindung mit namhaften Unternehmen wie Allianz, Cancom, DATEV, Engie, Ford, SAP, Techniker Krankenkasse, und Wintershall Dea sowie mit Top-Expert:innen wie z. B. Prof. Dr. Anja Lüthy, Prof. Dr. Christian Busch und dem Zukunftsforscher Sven Gábor Jánuszky intensiv co-kreiert wurde. Daraus sind Zukunftsstrategien entstanden, die Bindungs- und Trennungskultur neu denken und gestalten.

Auf diese Weise lernen Unternehmer:innen, Personalentscheider:innen und Führungskräfte anhand zahlreicher Beispiele, wie sie den Wandel aus On- und Offboardings so gestalten, dass sie im Fachkräftedschungel zu Vorreitern bzw. Talent-Magneten werden.

Dieses Buch zeigt: Lässt sich die eigene Unternehmenskultur zu einer **Netzwerkbindungskultur** entwickeln, werden Brücken zwischen On- und Offboarding gebaut, die wiederum neue Netzwerkbindungen entstehen lassen. Damit geht von Unternehmen eine **Sogwirkung** aus, die ehemalige Mitarbeitende zu loyalen Fans werden lässt. Aus Offboarding wird Onboarding, wenn ehemalige Mitarbeitende überzeugt in ihr früheres Unternehmen zurückkehren, Top-Talente in den Betrieb strömen, die Unternehmensbewertungen sich bestens lesen und wiederum einen Sog erzeugen.

Werte entstehen dort, wo Menschen im Unternehmen zu Markenbotschafter:innen werden und positiven Einfluss auf die externe Unternehmenskommunikation nehmen. Doch für positive öffentliche Statements zu ihren Arbeitgeber:innen brauchen Menschen das echte Gefühl, als Mensch gesehen und wertgeschätzt zu werden.

Trennungsschmerz kennt viele Gesichter. Top-Entscheider:innen, Unternehmer:innen und Personalverantwortliche lernen mit einem menschenzentrierten Offboarding-Prozess, der sich sicht- und spürbar von dem abhebt, was bislang Status quo ist, was sie selbst konkret tun können, um Offboarding in Chancenintelligenz zu wandeln. Sie erfahren anhand

zahlreicher Beispiele, wie sie unfreiwillige Kündigungen verhindern und Mitarbeitende im Netzwerk binden.

Dieses Buch greift multiperspektivisch innovative Aspekte auf, die Unternehmen mit ihrer eigenen Mitarbeiterbindungskultur zukunftsfähig machen.

Das vorliegende Buch ist für all diejenigen geschrieben, die:

- nach einem Kompass suchen und eine intelligente Bindungs- und Trennungskultur in ihrem Unternehmen aufbauen wollen,
- Vorreiter ihrer Branche sein möchten und sich mit ihrem ‚Retention Management‘ vom Mainstream abheben wollen und
- die das Vertrauen von Mitarbeiter:innen, Investor:innen und Kund:innen auch in Krisen ‚zurückgewinnen‘ und mit positiver externer Kommunikation ihre Reputation sichern wollen.

Köln
im Juli 2024

Corinna Spaeth

Danksagung

Wenn man so wie ich den Sprint liebt – sich aber in einem Marathon befindet, dann braucht es eine starke Gemeinschaft, die viele Sprints möglich macht, bis die Ziellinie erreicht ist ...

Mein allerherzlichster Dank gilt allen, die namentlich in diesem Buch erwähnt sind und die mit mir co-kreiert haben:

Alexander El-Meligi, Prof. Dr. Anja Lüthy, Prof. Dr. Birgit Muskat, Dr. Caroline von Kretschmann, Prof. Dr. Christian Busch, Christian Kaiser, Dr. Christian Mencke, Christoph Müller-Höcker, Dr. Christoph Niering, Doreen Ackermann, Dörte Stiller, Felix Karl, Frauke Heier, Prof. Dr. Hans-Georg Wolff, Henning Meier, Inga Pöhlens-Wagner, Johannes Seemüller, Julia Böttcher, Klaus Eck, Prof. Dr. Patrick Sensburg, Markus Schwarzenböck, Michael Wöhler, Nadine Dlouhy, Ralf Hensel, Sabine Zimmer, Sabrina Gleichmann, Sonja Grunau, Stefan Scheller, Sven Gábor Jánzsky, Dr. Thomas Neuber und Tobias Wachtel.

Mein ganz persönlicher Dank gilt meinem Team! Emma Fuchs, die mir von der ersten Stunde als wunderbare Unterstützerin bis zum Schluss eng beiseitestand. Denn es sind unzählige Recherche- und Feinarbeiten zu leisten, sehr viel Formal-Regulatorisches, das extrem viel Zeit in Anspruch nimmt, ganz zu schweigen von den ganzen Transkriptionen und dem steten Sparring. Elena Benneckenstein danke ich für die tolle grafische Visualisierung und Julian Kaiser für den wichtigen technischen Support.

Des Weiteren danke ich Prof. Dr. Anja Lüthy ganz herzlich, ohne die die Offboarding-Studie und unsere Veröffentlichung im ‚Harvard Business Manager‘ nie möglich gewesen wären. Mit #femaleHRexcellence hat sie ein Netzwerk gegründet, das mich über die Buchschreibzeit täglich inspiriert, beflügelt und gehalten hat. So viele Frauen aus diesem Netzwerk haben mich unterstützt, manche davon sogar mit mir gemeinsam co-kreiert wie Julia Böttcher und Sabine Zimmer in eigenen Buchkapiteln.

Besonders danke ich Charlotte von Riess, die so unkompliziert fachlich lektoriert und sich mit ihrer ganzen HR-Expertise so großartig eingebracht hat. Zu nennen sind noch

viele weitere wunderbare Unterstützer:innen, wie Manja Lederhoos, Fatou Micklisch-Diakité, Christian Böhmer, Virgil Schmid, Jennifer Seidel, Carolin Röken, Christina Bovi, Andrea Herker-Bäumer, Daniel Günther und viele mehr.

Mit einem großen DANKE-Schild in meiner Hand winke ich Dr. Christian Mencke und Doreen Ackermann zu, die mit mir gemeinsam ganz intensiv ins Co-Creating gegangen sind. Unsere Prozesse erstreckten sich über Monate der intensivsten Zusammenarbeit!

Andreas Funk, Christine Sheppard und Monika Mülhausen vom Verlag Springer Gabler danke ich für die großartige Betreuung und die große Geduld, ebenso meiner tollen freien Lektorin Anette Villnow. Die Zusammenarbeit hat mir viel Freude bereitet!

Zuletzt möchte ich aber vor allem all den Unternehmen und Begegnungen in meinem Leben danken, die mich letztlich dazu inspiriert haben, dieses Buch zu schreiben.

Hinweise zum Lesen dieses Buches

Sie wollen genau das lesen, was Sie aktuell interessiert und wollen gleichzeitig den Gesamtkontext verstehen?

Dann können Sie im ‚Cherry-Picking-Modus‘ diejenigen Kapitel herauspicken, die für Sie gerade relevant sind. Das Buch ist so angelegt, dass Sie in jedem Kapitel bzw. Unterkapitel entsprechende Querverweise finden, sodass Sie sich ganz leicht einen Überblick verschaffen können.

Manche Co-Creating-Partner:innen wie Sven Gábor Jànszky, Prof. Dr. Anja Lüthy, Prof. Dr. Hans-Georg Wolff, Markus Schwarzenböck und Dr. Christian Mencke tauchen im Buch mehrfach auf, obwohl sie ihre eigenen Kapitel haben. Es ist für Sie liebe Leserinnen und Leser also ein kontinuierlicher, interdisziplinärer Dialog, der uns über die gesamte Buchschreibzeit intensiv miteinander verbunden hat und den Sie live nachvollziehen können.

Das Abschlusskapitel zur Netzwerkbindungskultur bietet Ihnen eine Zusammenfassung, von der aus Sie theoretisch auch starten können, um sich gesamthaft einen Überblick zu verschaffen.

Wann die Ich-Form und wann die Wir-Form?

Wer mich persönlich kennt, der weiß, dass ich viel lieber im WIR spreche als im ICH, weil für mich ein WIR verbindender ist. Für mich war es eine große Umstellung, explizit in der ICH-Form zu schreiben, damit für die Leser:innen klar ist, wer welchen Text aus den geführten Interviews beigesteuert hat. Deshalb finden Sie in den Kapiteln auch immer die Zuordnung und namentliche Textkennung. Überall dort, wo kein Name davorsteht, sind es ausschließlich meine Texte, in allen anderen Fällen unsere Co-Creation.

Hinweis zum Gendern

In den vielen Diversity-Workshops, die ich mit Führungskräften durchführen durfte, war Gendern immer wieder ein Reizthema. Wozu soll es gut sein? Verhunzt es nicht unsere Sprache? Es gibt ausreichend Forschung dazu, wie Sprache unser Denken beeinflusst und uns damit in unseren Möglichkeiten, die eigenen Potenziale zu entfalten, unterstützen kann.¹

Wer zum ersten Mal selbst gendert, für den mag es sich ein wenig so anfühlen, als würde eine neue Sprache erlernt werden. Zwei Jahre konsequentes Gendern in diesem Buch haben meinen Blick auf mich selbst und auf andere verändert. Für mich fühlt es sich ganzheitlicher, stimmiger und harmonischer an.

Dennoch habe ich mich final dagegen entschieden, Doppel-Wörter zu gendern, da dies zulasten der Lesbarkeit und der Verständlichkeit gegangen wäre und sich manche Begriffe, die aus drei Wörtern bestehen, nicht stringent gendern ließen. Wo es möglich war, haben meine Interviewpartner:innen und ich uns bemüht, genderneutrale Formulierungen zu finden. Sollte uns das nicht vollumfänglich gelungen sein, bitten wir all diejenigen um Entschuldigung, die sich dadurch gestört fühlen.

¹ (vgl. hierzu Vervecken D, Hannover B (2015) Yes I can!. In: Soc Psychol.

Über die Interviewpartner:innen

Interviewpartner:in	Position und Kurzbeschreibung	Kapitel im Buch
<p data-bbox="165 657 332 675">Doreen Ackermann</p> 	<p data-bbox="376 657 942 940">Doreen Ackermann ist seit 2008 bei verschiedenen internationalen Versicherern für die biometrische Absicherung von Mitarbeitenden tätig. Seit ihrer Qualifikation zur Betrieblichen Gesundheitsmanagerin (BBGM) im Jahr 2017 befasst sie sich zudem als Speakerin und Ambassadorin mit der Mitarbeitergesundheit im DACH-Raum. Sie hält seit 2022 einen Mastertitel im Human Resources Management und legt den Fokus in ihrer aktuellen Position als Marketing- & Versicherungsexpertin besonders auf die Positionierung von Vorsorgethemen. Ihre inhaltlichen Schwerpunkte liegen u. a. in der Forschung zu Wellbeing Benefits und deren personalstrategischer Wirkung auf die Bindung zum Unternehmen.</p>	<p data-bbox="960 657 990 675">8.3</p>
<p data-bbox="165 966 287 984">Julia Böttcher</p> 	<p data-bbox="376 966 942 1079">Julia Böttcher ist Expertin für Personalmarketing und Employer Branding bei der Techniker Krankenkasse (TK). Seit mehr als 10 Jahren verantwortet sie das HR-Marketing der TK und ist dort allem für die strategische Weiterentwicklung des HR-Marketings in der Online-Kommunikation zuständig.</p>	<p data-bbox="960 966 990 984">3.5</p>

(Fortsetzung)

(Fortsetzung)

Interviewpartner:in	Position und Kurzbeschreibung	Kapitel im Buch
<p>Prof. Dr. Christian Busch</p> 	<p>Prof. Dr. Christian Busch zählt zu den einflussreichsten Management-Denkern («Thinkers50») und lehrt an der Marshall School of Business und an der Universität von Southern California (USC). Busch forscht seit Jahren zu Serendipität. In seinem gleichnamigen Buch „the serendipity mindset“ (Busch, 2020), oder im Deutschen „Erfolgsfaktor Zufall“ (Busch, 2023) führt uns Busch anhand zahlreicher Innovationsbeispiele vor Augen, bei welchen Erfindungen glückliche Zufälle eine bedeutende Rolle gespielt haben.</p>	2.7.2
<p>Nadine Dlouhy</p> 	<p>Nadine Dlouhy ist Keynote Speakerin und mehrfach ausgezeichnete Top-Expertin für strategische Markenentwicklung und Positionierung. Als CEO der BrandLite GmbH unterstützt sie seit über 20 Jahren Unternehmen in über 35 Ländern dabei, Marken digital sichtbar und erlebbar zu machen. Zudem ist sie als Dozentin an der Hochschule Fresenius University of Applied Sciences tätig. Ihre Schwerpunkte liegen hier unter anderem im Bereich ‚Digitale Innovation‘ und ‚Strategisches Management‘.</p>	3.3
<p>Klaus Eck</p> 	<p>Klaus Eck ist freier Kommunikationsberater und einer der führenden Corporate-Influencer-Experten in Deutschland. Der Gründer einiger Agenturen ist Social-Media-Pionier, Keynote Speaker und Content-Marketing-Prof. Zu seinen Hauptaufgaben gehört die strategische Begleitung von Corporate-Influencer-Programmen. Seit Februar 2020 moderiert er regelmäßig das Corporate Influencer Breakfast und hat mehr als 55 Talks mit Gästen initiiert, in denen diese über ihre Erfahrungen mit Personal Branding, Corporate Influencern und CEO-Kommunikation berichten. Seit mehr als zehn Jahren ist er Jurymitglied beim BdKom Award.</p>	3.4
<p>Alexander El-Meligi</p> 	<p>Alexander El-Meligi ist Co-Founder und Managing Partner von Demodern, der deutschlandweit meistausgezeichneten Agentur für kreative Technologien und eine der führenden Innovationsagenturen Europas. El-Meligi studierte an der SAE Creative Media und arbeitete zunächst als Designer und Entwickler in verschiedenen Agenturen für Kunden wie Porsche, Mercedes, O2 und Hugo Boss. 2008 gründete er gemeinsam mit Kristian Kerkhoff das Unternehmen Demodern, für das an den Standorten Hamburg und Köln rund 70 Digitalexpert:innen arbeiten für Kunden wie Nike, IKEA, SAP, SNIPES, PwC Deutschland oder BMW. El-Meligi ist Mitglied im Digital Board des FC St. Pauli und im Beirat der NextReality e.V. Hamburg, wo er ehrenamtlich berät und unterstützt. Außerdem ist er im ADC Diversity Board aktiv.</p>	9.6

(Fortsetzung)

(Fortsetzung)

Interviewpartner:in	Position und Kurzbeschreibung	Kapitel im Buch
Sven Gábor Jánoszy 	<p>Sven Gábor Jánoszy ist Chairman des größten Zukunftsinstituts Europas, des „2b AHEAD ThinkTank“. Auf seine Einladung treffen sich seit 2002 die CEOs und Innovationschefs der Wirtschaft und entwerfen Zukunfts-Szenarien und Strategieempfehlungen für die kommenden zehn Jahre.</p>	1.3, 5.7, 9.4.2
Sabrina Gleichmann 	<p>Sabrina Gleichmann leitet seit 2021 das Talent Acquisition Team von ENGIE Deutschland, das entscheidend zur Erreichung der Unternehmenswachstumsziele beiträgt. Sie ist verantwortlich für die Entwicklung einer zukunftsorientierten Strategie zur Gewinnung hochqualifizierter Fach- und Führungskräfte, indem sie auf authentisches Employer Branding und zielgerichtete Auswahlprozesse setzt, um Kandidat:innen für die ENGIE-Gruppe zu gewinnen.</p>	9.4.2
Sonja Grunau 	<p>Sonja Grunau ist seit vielen Jahren bei der Ford Aus- und Weiterbildung als Geschäftsführerin tätig und hat davor unterschiedliche Management-Positionen im Personalwesen und in der Fertigung der Ford Werke GmbH innegehabt. Die Themen Personalentwicklung, -führung und alles rund um das Thema Bildung gehen für sie über das Berufliche hinaus. Hier arbeitet sie seit Jahren mit unterschiedlichen Menschen engagiert und passioniert an den Themen Wertschätzung, Begeisterung und Miteinander. Nebenbei ist sie Mitglied im Redaktionsteam der Zeitschrift „weiterbilden“ beim Deutschen Institut für Erwachsenenbildung (DIE), moderiert darüber hinaus sehr gerne Groß-Gruppenformate und ist als ehrenamtliche Richterin beim Arbeitsgericht tätig.</p>	5.6
Frauke Heier 	<p>Frauke Heier ist Fachanwältin für Insolvenz- und Sanierungsrecht und Partnerin von NIERING STOCK TÖMP Rechtsanwälte. Seit 2004 hat Frauke Heier ihren Fokus auf das Insolvenz- und Sanierungsrecht gerichtet und ist seit 2006 als Insolvenzverwalterin und Sachwalterin tätig. Bestellungen erfolgen von den Insolvenzgerichten Arnsberg, Bochum, Dortmund, Essen, Hagen und Wuppertal. Ferner ist Frauke Heier gemeinsam mit ihren Partner:innen und einem Team von mehr als 60 Mitarbeiter:innen an elf Standorten in Nordrhein-Westfalen im Bereich der Restrukturierung und Sanierung sowie in der insolvenzrechtlichen Beratung von Unternehmen tätig. Darüber hinaus übernimmt sie Referententätigkeiten zu insolvenzrechtlichen Themen.</p>	7.1

(Fortsetzung)

(Fortsetzung)

Interviewpartner:in	Position und Kurzbeschreibung	Kapitel im Buch
<p>Ralf Hensel</p> 	<p>Ralf Hensel ist als Senior Vice President der BU Süd und war bis Juli 2024 Geschäftsführer der CANCOM GmbH für die erfolgreiche Entwicklung und Transformation des Geschäfts verantwortlich und hat mit seinen Stationen als Manger Digital Advisor bei Microsoft, Geschäftsführer der DATAGROUP Köln und weiteren Stationen in Systemhäusern über 30 Jahre Erfahrung in der IT und deren Transformation und hat seit Januar 2025 eine Vorstandsposition bei Eurodata.</p>	6.2
<p>Christian Kaiser</p> 	<p>Christian Kaiser ist Leiter Diversity & Transformation bei DATEV eG und hilft, diverse und inclusive Plattformen organisationalen Lernens zu gestalten.</p>	4.4
<p>Felix Karl</p> 	<p>Felix Karl ist Student der TUM, der sich mit Organisationen und der Anwendung sozialer Netzwerkanalyse beschäftigt und bereits diverse Netzwerkanalyse-Projekte bei Industrie- und Beratungsunternehmen durchgeführt hat.</p>	9.2
<p>Dr. Caroline von Kretschmann</p> 	<p>Dr. Caroline von Kretschmann wurde im Jahr 2022 zur Hotelière des Jahres gekürt. Als geschäftsführende Gesellschafterin des Europäischen Hofes in Heidelberg führt sie das 5-Sterne-Superior-Hotel in vierter Familiengeneration. Nach einer Lehre bei der Deutschen Bank Frankfurt studierte sie Betriebswirtschaft an der Hochschule St. Gallen, wo sie auch promovierte. Vor dem Eintritt ins Familienunternehmen 2010 war sie 15 Jahre als Strategie- und Organisationsberaterin tätig. Zudem gründete sie 2010 mit Melanie Frowein die Komplementärberatung DUE CONSULTANTS. Neben zahlreichen Ehrenämtern ist sie Vizepräsidentin des Verbandes „Die Familienunternehmer“.</p>	7.3

(Fortsetzung)

(Fortsetzung)

Interviewpartner:in	Position und Kurzbeschreibung	Kapitel im Buch
<p data-bbox="165 278 350 302">Prof. Dr. Anja Lüthy</p> 	<p data-bbox="372 278 950 469">Prof. Dr. Anja Lüthy ist Dipl.-Psychologin und Dipl.-Kauffrau (FH). Als BWL–Professorin unterrichtet sie an der Technischen Hochschule Brandenburg; ist nebenberuflich Speakerin, Trainerin und Coach. Ihre Schwerpunkte sind: Employer Branding, Online-Recruiting, Personalmarketing, New Work, Leadership und der Einsatz künstlicher Intelligenz im Human Ressource Management. Sie ist Gründerin des Frauen-Netzwerkes #FemaleHRexcellence www.femaleHRexcellence.de</p>	1.1, 1.2, 5.3.2, 10.3.4
<p data-bbox="165 584 297 607">Henning Meier</p> 	<p data-bbox="372 584 950 775">Henning Meier ist Fachanwalt für Arbeitsrecht mit über zehn Jahren Erfahrung in einer auf Arbeitsrecht spezialisierten Kanzlei. Ein Schwerpunkt seiner Arbeit ist die Beratung und Vertretung von Betriebsräten und Unternehmen in Fragen der Mitbestimmung. Zuletzt hat er sich besonders auf New Work, die Digitalisierung der Arbeit und eine moderne Mitbestimmung fokussiert. Daneben gibt er regelmäßig Schulungen und hält Vorträge in allen Fragen des Arbeitsrechts.</p>	5.8, 9.5
<p data-bbox="165 889 350 913">Dr. Christian Mencke</p> 	<p data-bbox="372 889 950 1030">Dr. Christian Mencke ist Senior Director, SAP Alumni Relations. Er verantwortet bei SAP das weltweite Alumni-Netzwerk mit mehr als 26.000 Mitgliedern in 90 Ländern. Dabei geht es ihm um echten Gemeinschaftssinn und um den Business-Purpose eines unternehmensbezogenen Wirkgeflechts interner und externer Beziehungen.</p>	5.3.1, 5.5, 9.3
<p data-bbox="165 1195 362 1219">Prof. Dr. Birgit Muskat</p> 	<p data-bbox="372 1195 950 1541">Birgit Muskat, Dr. phil./habil., ist Professorin für Management an der Australian National University in Canberra, Australien. Ihre Forschungsgebiete umfassen Entrepreneurship und Innovation sowie Tourismusmanagement. Sie leitet zahlreiche Forschungsprojekte, u. a. zu Leadership & Resilienz und Green Innovation Management. Derzeit befasst sie sich auch mit dem Thema ‚Widerstandsfähigkeit und Ressourcenmobilisierung in ungünstigen Kontexten‘ und untersucht dabei Prozesse der Resilienz im Südpazifik und weiteren Schwellenländern. Birgit Muskat unterrichtet Entrepreneurship, Innovation, Wissensmanagement und Leadership für internationale Bachelor, Master und MBA-Studierenden; sie hat über 70 Journalartikel, Buch- und Konferenzbeiträge veröffentlicht und präsentiert ihre Forschung aufführenden internationalen wissenschaftlichen Konferenzen.</p>	7.2

(Fortsetzung)

(Fortsetzung)

Interviewpartner:in	Position und Kurzbeschreibung	Kapitel im Buch
<p>Christoph Müller-Höcker</p> 	<p>Christoph Müller-Höcker ist Group Mindfulness Lead der Allianz Gruppe, Achtsamkeitstrainer und zertifizierter interner Search Inside Yourself © Facilitator und Mitarbeiter der Allianz Services. Nach einer berufsbegleitenden Ausbildung zum Public-Relations-Berater hat Christoph Müller-Höcker Soziologie, mit Betriebswirtschaft und Psychologie studiert. In seinem bald 20-jährigen Berufsleben widmete er sich schwerpunktmäßig dem Thema Transformation, Veränderung und Wachstum von Mensch und Organisation, arbeitete langjährig als Unternehmensberater bei Accenture und war zuletzt global für das Thema Organisationsentwicklung und Veränderungsmanagement als Head of Organizational Change bei dem internen Technology Partner Allianz Technology verantwortlich.</p>	4.2
<p>Dr. Thomas Neuber</p> 	<p>Dr. Thomas Neuber, osb Köln, ist Ingenieur und hat 20 Jahre lang als Führungskraft in der Energiewirtschaft operative Erfahrungen mit Organisationsveränderung vor allem im Zusammenhang mit Fusionen, Kooperationen und Ausgliederungen gesammelt. Seit 2014 gehört er zur osb international und begleitet Führungskräfte und Projektteams in Veränderungs- und Transformationsprozessen.</p>	4.1
<p>Dr. Christoph Niering</p> 	<p>Dr. Christoph Niering ist Fachanwalt für Insolvenz- und Sanierungsrecht und Partner von NIERING STOCK TÖMP Rechtsanwälte, eine der großen deutschen Insolvenzverwalterkanzleien. Seit mehr als 25 Jahren ist er überwiegend als Insolvenzverwalter, Sachverwalter und Generalbevollmächtigter tätig und hat seitdem über 2.000 Insolvenz- und Eigenverwaltungsverfahren betreut. Er wird von verschiedenen Insolvenzgerichten als Insolvenzverwalter und Sachwalter bestellt. Aus dieser Erfahrung heraus berät er seit Jahren erfolgreich vor allem große mittelständische Unternehmen bei der Sanierung und Restrukturierung. Neben seiner vielfältigen Autoren- und Vortragstätigkeit ist er auch als Sachverständiger des Deutschen Bundestags für insolvenzrechtliche Fragestellungen tätig. Seit 2011 ist er zudem Vorsitzender des Verbandes der Insolvenzverwalter und Sachwalter Deutschland und Lehrbeauftragter an der Technischen Hochschule Köln.</p>	7.1

(Fortsetzung)

(Fortsetzung)

Interviewpartner:in	Position und Kurzbeschreibung	Kapitel im Buch
<p>Inga Poehlsen-Wagner</p> 	<p>Inga Poehlsen-Wagner, osb Hamburg, ist Psychologin und begleitet als systemische Organisationsberaterin seit über 25 Jahren Organisationen in ihren Veränderungsvorhaben. Sie hat in vielen Projekten Führungsteams und Mitwirkende unterstützt, aus den Strategien auch nachhaltige Veränderungen zu bewirken, und dabei das Leistungsfeld des Change-Managements in der osb international mit weiterentwickelt.</p>	4.1
<p>Stefan Scheller</p> 	<p>Stefan Scheller ist Top-HR-Influencer (Personalmagazin, 2022), Keynote Speaker, mehrfacher Fachbuch-Autor, Gründer, Employer-Branding-Experte bei DATEV eG.</p>	4.4
<p>Markus Schwarzenböck</p> 	<p>Markus Schwarzenböck ist Global Head of HR TÜV Süd. Er ist Diplom Kaufmann (FH) und seit über 20 Jahren in verschiedenen HR-Funktionen tätig, davon mehr als 10 Jahre in leitenden Funktionen mit weltweiter Verantwortung. Besondere Herausforderungen wie carve outs, Restrukturierungen und Transformationsprojekte standen oft im Fokus seiner Arbeit. Nebenberuflich war er mehrere Jahre als Lehrbeauftragter für Personalführung an der FH München tätig, hat verschiedene international tätige Unternehmen in unterschiedlichen HR-Herausforderungen beraten und zahlreiche Vorträge auf internationalen Konferenzen gehalten.</p>	9.1, 10.3.2
<p>Johannes Seemüller</p> 	<p>Johannes Seemüller arbeitet seit 25 Jahren als verantwortlicher Redakteur und Autor in der Sportredaktion des SWR (Südwestrundfunk). Der ehemalige TV-Moderator blickt in seinen Interviews und Reportagen oft hinter die Fassade des Leistungssports. Dabei liegt ihm besonders das Thema „Mentale Gesundheit“ am Herzen. Zudem schreibt er als freier Autor für Zeitungen, Magazine und Online-Portale. 2021 veröffentlichte Seemüller das Buch „Am Limit – Wie Sportstars Krisen meistern“ (Springer Verlag, Heidelberg).</p>	9.1

(Fortsetzung)

(Fortsetzung)

Interviewpartner:in	Position und Kurzbeschreibung	Kapitel im Buch
<p>Prof. Dr. Patrick Sensburg</p> 	<p>Prof. Dr. Patrick Sensburg war drei Legislaturperioden Bundestagsabgeordneter, hat den NSA-Untersuchungsausschuss geleitet und war Mitglied im Parlamentarischen Kontrollgremium für die Nachrichtendienste. Ebenso war er Vorsitzender des Ausschusses für Wahlprüfung, Immunität und Geschäftsordnung und im Ältestenrat des Bundestages. Seit 2022 ist er Mitglied der G 10-Kommission des Deutschen Bundestages, welche die Beschränkungsanordnungen für die Nachrichtendienste des Bundes erteilt. Zugleich beschäftigt er sich seit Jahren als Professor für öffentliches Recht und Europarecht an der Hochschule für Polizei und öffentliche Verwaltung NRW und der Universität Wien intensiv mit Cybersicherheit.</p>	6.1
<p>Dörte Stiller</p> 	<p>Dörte Stiller ist tätig als Vice President HR Development bei Wintershall Dea. Ihre Erfahrungen bauen auf langjährigen globale Führungserfahrungen im Bereich Human Resources sowie im Change-Management auf. Die Themen kultureller Wandel und Formen der Zusammenarbeit bilden bis heute ihre Basis und prägen ihren Fokus.</p>	4.3
<p>Tobias Wachtel</p> 	<p>Tobias Wachtel ist als Regionalleiter West Facility Solutions bei ENGIE Deutschland für die Realisierung regionaler Facility-Solutions-Konzepte und die Umsetzung von Multisite-Lösungen im Facility Management verantwortlich.</p>	9.4.2
<p>Prof. Dr. Hans-Georg Wolff</p> 	<p>Hans-Georg Wolff ist Professor für Organisations- und Wirtschaftspsychologie an der Universität zu Köln. Seine Forschungs- und Arbeitsschwerpunkte liegen in der Organisationspsychologie, speziell in Networking, Berufsverläufen, Investitionsentscheidungen und Forschungsmethoden.</p>	7.5.2.2, 9.2, 9.4.2

(Fortsetzung)

(Fortsetzung)

Interviewpartner:in	Position und Kurzbeschreibung	Kapitel im Buch
<p>Michael Wöhler</p> 	<p>Michael Wöhler ist Chief Human Resources Officer bei ENGIE Deutschland. Er ist Diplom-Ökonom und verfügt über langjährige Management- und Führungserfahrung im Bereich Human Resources in einer Reihe internationaler Unternehmen, unter anderem im Pharmabereich sowie im Maschinen- und Anlagenbau. Bei der ENGIE leitet er die HR- sowie Health & Safety-Aktivitäten der deutschen Landesgesellschaften. Seit 2020 leitet er den Personalbereich der ENGIE-Gruppe in Deutschland. Schwerpunkt seiner Aufgabe ist die Transformation des Unternehmens aus der Perspektive People & Culture.</p>	9.4.2
<p>Sabine Zimmer</p> 	<p>Sabine Zimmer, Dipl. Jur. Univ., ist Senior Managerin bei Deloitte Deutschland, wo sie seit Juni 2024 als Team Lead Hospitality im Bereich Corporate Functions – Real Estate Operations arbeitet. Zuvor leitete sie die Gruppe Kommunikation und Services bei der GIZ in Bonn. Ihre Karriere begann sie als Führungskraft bei Lufthansa, wo sie in verschiedenen Führungspositionen tätig war und Digitalisierungsprojekte im Flugbetrieb aktiv begleitete. Sie ist eine Vorreiterin im Bereich Digital Leadership und engagiert sich als Speakerin zu Themen wie Leadership und New Work. Sie unterrichtet an verschiedenen Hochschulen zu Themen wie „Future Skills & Innovation“ und „Dienstleistungsmanagement“ mit Schwerpunkt auf hybrides Arbeiten, New Leadership und Transformation.</p>	7.4

Inhaltsverzeichnis

1	Warum Offboarding neu gedacht werden muss	1
1.1	Warum weitermachen wie bisher nicht nur zu teuer, sondern fahrlässig ist	2
1.2	Welchen Stellenwert Offboarding bisher in Unternehmen hat	8
1.3	Der Blick in die Kristallkugel	15
	Literatur	21
2	Der Mensch im Zentrum	23
2.1	Offboarding „incognito“	24
2.2	Broken-Hearts	31
2.3	Abteilungs-Phantomschmerz, Hinterbliebenenblues und Spiegelneurone	33
2.4	Offboarding als kritisches Lebensereignis	35
2.5	Die emotionale Verarbeitung von Offboardings	38
2.5.1	Ansatzpunkte für Unternehmen	39
2.5.2	Ansatzpunkte für Betroffene	42
2.6	Die Macht der Resilienz	44
2.7	Wie Chancenintelligenz neue Perspektiven eröffnet	47
2.7.1	Pechvogel oder Glückspilz?	47
2.7.2	Serendipität als Strategie	49
	Literatur	56
3	Unternehmenskommunikation schafft Unternehmenswert	61
3.1	Unternehmenskultur ist (mehr) als die Summe ihrer Geschichten	61
3.2	Fatale Kommunikationsfehler und ihre Folgen	73
3.3	Wie CEOs den Markenwert von Unternehmen prägen	76
3.4	Wie Corporate Influencer die Unternehmenskommunikation verändern	82
3.5	Gen Z und die Macht generationsintelligenter Kommunikation	90

3.5.1	Why, Sinn & Zukunft	101
3.5.2	Mindset, Werte & Teamkultur	102
3.5.3	Netzwerkpflege & Vertrauen	103
3.5.4	Image & Resonanz	103
3.5.5	Experience Journey & Learnings	104
3.5.6	Wertschätzung & Resilienz	104
	Literatur	109
4	Die Transformation von Bindungskultur	113
4.1	Binden und Trennen – wie beides in Transformationen zusammen-,geht‘	114
4.1.1	Unterscheidung unterschiedlicher Transformationstypen	115
4.1.2	Die Change Story entwickeln	117
4.1.3	Hinweise für ein konstruktives Trennungsmanagement	118
4.1.4	Schlüsselrolle Leadership	120
4.2	Praxisbeispiel Allianz Gruppe Über Beziehungen und Graswurzeln	121
4.3	Praxisbeispiel Wintershall Dea Equal Pay – eine Bindungsstrategie	129
4.4	Praxisbeispiel DATEV Steuer- und Rechtsanwaltskanzleien im Umbruch	135
	Literatur	142
5	#PeopleExperience im Netzwerk	145
5.1	Mit richtigem Onboarding fängt alles an	146
5.2	Employee Life Cycle – der Kreis schließt sich	148
5.3	Das Exit-Gespräch als Instrument zur Netzwerkbindung	151
5.3.1	Warum die #PeopleExperience auch während und nach dem Exit zählt	152
5.3.2	Lebensphasengerechtes Offboarding	154
5.3.3	Der inclusive Exit-Prozess	156
5.3.4	Das Gespräch nach der Exit-Verkündigung mit der Führungskraft	156
5.3.5	Ablauf eines People Experienced Exit Process	159
5.3.6	Exit-Programme als Instrument zur Kulturentwicklung	162
5.3.7	Der Exit Experience Process	162
5.4	EXIT-Netzwerkbindungsbogen	164
5.5	Beautiful Exit	170
5.6	Praxisbeispiel Ford-Werke GmbH	174
5.7	Wissensmanagement – Chancen und Risiken im Offboarding	181
5.8	Über Paragrafen und die Kunst der #PeopleExperience	185
5.8.1	Das Zwischenzeugnis	185

5.8.2	Krankheit	186
5.8.3	Umgang mit ‚Low Performern‘	191
5.8.4	Warum gutes Feedback bereits beim Onboarding beginnt	194
5.8.5	Das Führen von Trennungsgesprächen	196
	Literatur	200
6	Cybersicherheit im On- und Offboarding	203
6.1	Das oft vernachlässigte Thema in Unternehmen	204
6.2	Tatort Unternehmen – Cybersicherheit im Offboarding	207
	Literatur	213
7	Führung in und durch Krisen	215
7.1	Was sich aus Sanierungen und Insolvenzen lernen lässt	216
7.2	Leadership im Kontext von organisationaler Resilienz	222
7.3	Praxisbeispiel Europäischer Hof	225
7.4	Warum es in Krisen ein Lagerfeuer braucht	229
7.5	Leadership-Impulse für verschiedene Zielgruppen in Reorganisationen	236
7.5.1	Leadership von betroffenen Führungskräften in der Restrukturierung	238
7.5.2	Führungskompetenz für das verbleibende Team	241
7.5.3	Leadership in selbstorganisierten Teams im Kontext Offboarding	250
7.5.4	Selbstfürsorge und Selbstmanagement für Führungskräfte, die Exits begleiten	252
	Literatur	263
8	Retention reloaded – Netzwerkbindung für Führungskräfte	267
8.1	Vom Mindset, Heartset und Skillset einer neuen Bindungs- und Trennungskultur	267
8.2	Das Lösung-von-gestern-Paradox	270
8.3	Wellbeing – mehr als nur eine Zukunftsstrategie	271
8.4	Wie Talent Management Unternehmen bewegt	293
8.5	Netzwerkbindungskompetenz für HR und Führungskräfte	299
	Literatur	304
9	Die Zukunft – sich neu erfinden in Raum und Zeit	309
9.1	Wie aus Offboarding Transitioning wird	310
9.2	Soziale Netzwerkanalysen in der Employee Journey	326
9.3	Vom Employee Offboarding in eine Lifelong Relationship	333
9.4	Mit Boomerang Hiring gegen den Fachkräftemangel	345
9.4.1	Begriffsklärung und Einordnung von Boomerang Hiring	346

9.4.2	Praxisbeispiel ENGIE	348
9.4.3	Forschungsbefunde zu Boomerang Hiring	354
9.5	Wie mit dem Rückkehrrecht aus Offboarding Onboarding wird	358
9.6	On- und Offboarding im Metaverse	360
	Literatur	370
10	Der Weg zur Netzwerkbindungskultur	375
10.1	Entlassungen als Standardreaktion auf eine unsichere Zukunft?	376
10.2	Lust auf Verbindung, Netzwerken und Zukunft gestalten?	379
10.2.1	<i>Mehrwert</i> als Strategie	379
10.2.2	Was uns die Zukunft kostet	382
10.3	Der Netzwerkbindungsansatz im Überblick	384
10.3.1	Vom Glück des Beginnens	384
10.3.2	Die Aufsichtsratsperspektive auf den Netzwerkbindungsansatz	388
10.3.3	Wie geht leicht, was komplex ist?	392
10.3.4	Einführung in die dreistufige Netzwerkbindungsstrategie	393
10.3.5	Aber was macht eigentlich ein gutes Vorgehen in der Strategieentwicklung aus?	407
10.3.6	Analyse-Tool zur Netzwerkbindungsstrategie	411
10.4	Die vernetzte Unternehmenswelt – Ausblick und Entwicklungsperspektiven	414
	Literatur	416

Über die Autorin



Corinna Spaeth ist Diplom-Psychologin, mehrfach zertifizierte Coachin und Geschäftsführerin der CS Consulting GmbH mit dem Schwerpunkt systemische Organisationsberatung. Als Strategin für Transformation, Innovation & People Experience ist sie als Gastdozentin und Coachin an verschiedenen Hochschulen wie der Universität St. Gallen, der Universität zu Köln und der Technischen Hochschule Brandenburg tätig. Die Co-Autorin verschiedener Amazon-Bestseller wird regelmäßig von renommierten Medien interviewt. Neben ihren Beiträgen in verschiedenen HR-Foren, beim Dachverband für Positive Psychologie und ihrem Verbandsengagement für mittelständische Unternehmen ist sie zudem Mitglied des Netzwerks #femaleHRexcellence, wo sie sich unter anderem dafür engagiert, Frauen in Spitzenpositionen zu bringen. Als Gründerin und Geschäftsführerin der CS Consulting GmbH unterstützt Corinna Spaeth seit über 20 Jahren Global Player und Hidden Champions in der DACH-Region dabei, Menschen miteinander zu verbinden. Als ehemalige Führungskraft eines internationalen Konzerns kennt sie die Stellschrauben, um Mitarbeitende für den Wandel zu inspirieren und umsatzstarke Unternehmen in ihrer Transformation zu begleiten. Die Schwerpunkte der CS Consulting GmbH liegen in den Bereichen Change & Transformation. Insbesondere das Empowerment auf dem Weg zu einer resilienten, zukunftsfiten Unternehmenskultur bildet das Fundament, damit Unternehmen in Reorganisationen und Restrukturierungen zum

Talent-Magneten am Fachkräftemarkt werden. Die Begleitung von On- und Offboarding-Prozessen sowie die Integration verschiedener Unternehmen im Bereich Mergers & Acquisitions gehören genauso zu ihrem Tätigkeitsfeld wie Kulturentwicklungsthemen in den Bereichen gesunde Führungskultur & Resilienz, generationenintelligente Teamkultur, Diversity, Equity, Inclusion. Belonging (DEIB) sowie strategische Führungskräfteentwicklung und Teamentwicklung.