

Manuskript: NS Autorengespräch 0224  
1. Korrektur:  
2. Korrektur: korr am:  
Abb. / Grafiken ():  
Autorenfotos ():  
Freigabe: an Autor(en) am:  
Sonstiges:  
Letzte Änderung: 26.11.2024 14:27

< Rubriken-Kennung >

**Ressourcen für die Personalarbeit Bücher**

< Dachzeile >

**Autorengespräch**

< Titel >

**Talente im Netzwerk binden**

< + Foto NS >

**Corinna Spaeth** ist Geschäftsführerin der CS Consulting GmbH. Die diplomierte Psychologin unterstützt Unternehmen in deren Transformationsprozessen und bei der organisatorischen Gestaltung.

< + Foto NS B >

**Corinna Spaeth Zukunftsstrategie Arbeitswelt.** Wie Unternehmen durch eine Kultur der Netzwerkbindung wettbewerbsfähig bleiben  
**Springer Gabler 2024 / 418 S. / 59,99 € / ISBN 978-3-662-69175-5**

< Vorspann >

In einer Zeit geprägt von Entlassungen im großem Stil und in der zugleich ein Fachkräftemangel besteht, sind die Unternehmen gezwungen umzudenken, so die Beraterin Corinna Spaeth. In ihrem Buch, das von namhaften Expert:innen mit Beiträgen unterstützt wurde, beschreibt sie die Zukunftsstrategie der Bildung von Netzwerken mit ehemaligen und potenziell zukünftigen (ehemaligen) Mitarbeitenden und im Gespräch erklärt sie, warum die Strategie schon beim Onboarding beginnt und mit Fairness zu tun hat.

< Fließtext >

**Frau Spaeth, vor etwas mehr als 20 Jahren ist das Buch „Trennungs-**

**Kultur und Mitarbeiterbindung“ von Laurenz Andrzejewski erschienen, der seinerzeit als „Trennungspabst“ bezeichnet wurde. Sind Sie die neue Trennungspäbstin?**

**Corinna Spaeth** Andrzejewski hat ein herausragendes Standardwerk geschaffen und echte Pionierarbeit geleistet, was wertschätzende Trennungskultur betrifft. Wir leben heute jedoch in einer anderen Zeit, die Unternehmen vor gänzlich neue Herausforderungen stellt. Es geht um das aktive Gestalten von zwei Extremen: Zum einen gibt es in den Unternehmen Entlassungswellen und zum anderen erleben wir einen sich zuspitzenden Arbeiter- und Fachkräftemangel. Bis 2030 gehen mehr als sieben Millionen Menschen der Babyboomer-Generation in Rente. Klar voneinander abgegrenzte Retention- und Trennungskonzepte funktionieren nicht mehr. Für Unternehmen, die verstehen, dass es in Zukunft nicht mehr um starre Mitarbeiterbindung gehen kann, sondern dass Unternehmen sich stetig verändernde Netzwerke sind, in dem Menschen für einen Zeitraum zusammenkommen, bei Transformationen wieder auseinandergehen, neue Bindungen eingehen und vielleicht später wieder zurückkehren, gehören Trennungen zur Normalität.

**Wie schaffen es Unternehmen ehemalige Mitarbeitende in einem „Ecosystem“, wie es etwa bei SAP heißt, erfolgreich an sich zu binden? Was geschieht in diesem Netzwerk?**

**Spaeth** Im Kern geht es um das Aufgreifen des Bedürfnisses nach emotionaler Bindung und Einbindung. Wenn Mitarbeitende ein Unternehmen verlassen müssen, ist dies eine emotional aufwühlende und nicht selten auch stressbelastete Phase. Reagieren Arbeitgebende empathisch und vermitteln mit der Einladung in das Netzwerk die Botschaft „Du bleibst uns weiterhin wichtig!“, dann ist das Fundament für eine positiv konnotierte langfristige Bindung gelegt. Auf Basis dieses Fundamentes geht es dann um die Realisierung gemeinsamer wirtschaftlicher Interessenlagen innerhalb des Netzwerkes, etwa durch Job-Angebote, Produkt-Discounts oder exklusive Events zur Anbahnung und Vertiefung weiterer gemeinsamer Businesskontakte. Mit diesem Mehrwert wird das „Engagement-Level“ im Netzwerk dauerhaft auf hohem Niveau gehalten.

**Mit welchem Ziel? Der späteren Wiederbeschäftigung?**

**Spaeth** Corporate Alumni-Programme verfolgen, so wie Dr. Christian Mencke es beschreibt, verschiedene strategische Ziele, die je nach Zielsetzung und Situation eines Unternehmens unterschiedlich gewichtet werden. Bei „Brand Ambassadorship“ geht es darum, den Ehemaligen ein aktuelles und positives Bild des ehemaligen Arbeitgeber-Unternehmens zu vermitteln, welches die

Alumni in ihre Netzwerke tragen. Employer Branding ist dabei eine bedeutende Facette, aber nicht zwingend die Einzige. Die Unternehmensmarke etwa als Innovator, gesellschaftlicher Akteur oder Marktführer wahrzunehmen, kann ebenfalls gestaltet werden. Im Rahmen der Zielsetzung „Talent Management und Recruiting“ dient das Alumni-Netzwerk als Talent Pool für Rehiring-Initiativen. Es kann im Zuge von Job-Referral-Initiativen aber auch dazu genutzt werden, um als Arbeitgeber von den Ehemaligen innerhalb ihrer individuellen Netzwerke als „Employer of Choice“ weiterempfohlen zu werden.

### **In Ihrem Buch kommen weitere Ziele zur Sprache...**

**Spaeth** Entlang der gesamten Wertschöpfungskette, speziell aber im Hinblick auf Co-Innovation, Fund-Raising, Co-Marketing oder Co-Selling kann das Zusammenwirken des Unternehmens mit Ehemaligen auch einen Wettbewerbsvorteil verschaffen und entsprechend systematisch angestrebt werden. Es geht hier also um „Business Development“ und bei der Zielsetzung „Network Intelligence“ tauscht sich das Unternehmen mit Ehemaligen zu verschiedensten Aspekten strategischer oder taktischer Natur aus. Das Unternehmen kann so eine wichtige Außenperspektive hinzugewinnen und mögliche blinde Flecken überwinden.

### **Warum sollten Ehemalige sich bezüglich dieser Ziele ins Zeug legen? Was haben sie davon, wenn doch im Zuge des Fachkräftemangels ein anderer Arbeitgeber nur einen Click weit entfernt ist?**

**Spaeth** Es sind, wie Sie richtig sagen, Ehemalige, die, wenn sie sich emotional gebunden fühlen, weiterhin Freude daran haben, auf andere ehemalige Kolleg:innen zu treffen und Neues vom alten Arbeitgeber zu erfahren. Laut Königsteiner Studie (2022) kehren nur 5 Prozent real zurück, obwohl sich 43 Prozent eine Rückkehr potenziell vorstellen könnten. Warum sie nicht zurückkehren, hat auch damit zu tun, dass sie zu wenig Wertschätzung und Interesse erfahren haben. Das Gegenteil zu erleben, stärkt die Ehemaligen ungemein und bietet ihnen gleichzeitig neue Optionen, die durchaus attraktiv sind.

### **Im Zuge beständiger Transformationen werden Offboardings zum New Normal, schreiben Sie. Wie können und sollten sich Unternehmen, ihre HR-Abteilungen und Führungskräfte darauf einstellen?**

**Spaeth** In den Unternehmen wird schnellzyklisch parallel on- und offgeboardet. Dieser Widerspruch muss realisiert, gemanagt und als Normalität kulturell verankert werden. In der in dem Buch erwähnten

Offboarding-Studie von Professorin Anja Lüthy haben uns 190 Unternehmen gespiegelt, dass sie den Stellenwert einer Offboarding-Strategie als Kulturentwicklungsinstrument noch nicht verstanden haben. Noch immer fließen stattdessen viel Zeit, Budget und Anstrengung in aufwendige Recruiting-Prozesse. Hier ist schnelles Umdenken und die Standardisierung innovativer Bindungs- und Trennungsprozesse in Kombination notwendig.

**Wie kann, Sie sprechen von „Netzwerkbindungsstrategie“ und „Netzwerkbindungskultur“, sich von Mitarbeitenden zu trennen, mit ihnen verbunden zu bleiben und sie später erfolgreich wieder einzustellen beziehungsweise zu reboarden gelingen?**

**Spaeth** Um eine Netzwerkbindungsstrategie zu entwickeln, die zum kulturellen Reifegrad eines Unternehmens passt, macht eine Aneinanderreihung von Einzelmaßnahmen keinen Sinn. Die Strategie muss von der People Experience im eigenen Unternehmen her gedacht und konkret entwickelt werden. Dabei ist die Betrachtung des gesamten Employee Life Cycle mit allen prägenden Momenten und Phasen von Menschen sehr wichtig, um alle Bindungspotenziale zu nutzen. Wo es noch nicht mal eine gelebte Feedback-Kultur gibt, müssen zuerst die Basics verankert werden, bevor weitere Maßnahmen zur Bindung implementiert werden. Es geht letztlich um die People Experience als ganzheitliche Bindungsstrategie.

**Zur Netzwerkbindungsstrategie gehört auch, sich kompetent trennen zu können. Was verstehen Sie unter Berücksichtigung rechtlicher Regelungen, etwa zu Sozialplan und Interessenausgleich, unter einem fairen Trennungsprozess und warum ist ein solcher wichtig?**

**Spaeth** Ihre Frage kann ich nur kontextbezogen beantworten. Im Rahmen größerer Umstrukturierungen ist es Pflicht, Interessenausgleich und Sozialplan zu verhandeln, wenn es einen Betriebsrat gibt. Diese Pflicht gilt insbesondere in Fällen von Massenentlassungen. Ziel ist dabei, die wirtschaftlichen Nachteile für die Beschäftigten nach Möglichkeit zu verhindern oder durch Leistungen auszugleichen. Neben der Art und Weise, wie die Trennungsprozesse gestaltet werden, sichert dieser Prozess zumindest Fairness, was die formelle Verfahrensweise angeht und die auch für ein gutes Gefühl bei den verbleibenden Mitarbeitenden sorgt.

Der Ausgangspunkt von Fairness beginnt jedoch schon beim Onboarding, wo explizite und implizite Erwartungen zwischen den verschiedenen Akteur:innen sauber geklärt werden müssen. Und auch beim Ansprechen von mangelnder Leistung oder gar Fehlverhalten geht es um Fairness. Es

braucht Onboarding-Programme, die sozial-emotionale wie kulturelle Aspekte beinhalten. Zahlreiche Studien belegen, dass fehlendes Onboarding selbst bei internen Beförderungen bei knapp der Hälfte zu Schlechtleistungen führt, die wiederum eigenmotivierte oder verhaltensbedingte Kündigungen nach sich ziehen können. Führungskräften kommt eine Schlüsselrolle zu, indem sie lernen müssen, beim ersten Fehlverhalten zu reagieren, ihre Erwartungen klar auszusprechen und sicherzustellen, dass die betreffende Person genau weiß, an was sie konkret arbeiten muss. Das ist Fairness und nicht, übereinander zu reden oder hinten herum.

### **Slechtleistungen, Fehlverhalten... Sind das Kandidat:innen für das Alumni-Netzwerk?**

**Spaeth** Das lässt sich aus meiner Sicht nicht pauschal beantworten. Hier braucht jedes Unternehmen seine eigene Policy wie mit welchen Kündigungsgründen umgegangen wird. Ziel sollte es für alle Arbeitgebenden sein, für eine möglichst positive eigene Reputation zu sorgen. Manchmal klären sich auch die Hintergründe, wenn Schlechtleistungen aufgrund von Fehlbesetzungen oder mangelndem Onboarding zustande kamen. Auch das sind wiederum Chancen für einen Neuanfang.

### **Bei VW fallen womöglich 30 000 Stellen weg, bei ZF werden es 14 000 sein, um nur zwei Beispiele zu nennen. Die Automobilindustrie ist eine schrumpfende. Welchen Sinn sollte hier eine Netzwerkbindungsstrategie der Unternehmen machen?**

**Spaeth** Die Netzwerkbindungsstrategie macht für jedes Unternehmen Sinn, das betrieblich fortgeführt wird. VW und ZF werden weiter existieren und irgendwann auch wieder Personal aufbauen. Sie brauchen jederzeit High Performer, die in der Lage sind, die Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit nach vorne zu treiben - unabhängig davon, in welcher wirtschaftlichen Situation sich das Unternehmen gerade befindet. Insbesondere für solche Unternehmen ist es wichtig, Bindungen zwischen Mitarbeitenden flexibel, tragfähig und agil gestalten zu können.

Langzeitarbeitsverträge und starre arbeitsrechtliche Regularien sind im Übrigen ein Risiko in Krisen, vor allem wenn es zu wenig Projektmitarbeitende und Teilzeitkräfte gibt. Insbesondere bei Neueinstellungen sollte gesamtstrategisch in den Blick genommen werden, wie viel personelle Flexibilität Unternehmen in Krisen brauchen und was sie umgekehrt bereit sind an Sicherheiten beziehungsweise zusätzlichen „Sicherheitsboni“ etwa für Projektmitarbeitende zu zahlen, die ohne Langzeitverträge ganz anders im Risiko stehen als andere Beschäftigte.

**Kaum thematisiert werden in Ihrem Buch unternehmensübergreifende Netzwerke wie etwa die „Allianz der Chancen“ oder regionale Kooperationen von Unternehmen, von denen die einen - wie etwa Automobilzulieferer - Personal freisetzen und die anderen dringend Personal benötigen. Ist das nicht auch ein vielversprechender Ansatz?**

**Spaeth** Definitiv. Ford hat Jobmessen auf dem eigenen Werksgelände für die internen Mitarbeitenden durchgeführt und Videocalls mit großen Arbeitgebern hergestellt sowie Info-Sessions für Quereinsteiger:innen. Wintershall Dea ist jüngst sogar so weit gegangen, bereits freigestellte Mitarbeitende über einen Newsletter über freie Stellenangebote aus der Region zu informieren. Auch sie haben, wie sie es nennen, einen Markt der Möglichkeiten mit ihren Mitarbeitenden durchgeführt. Doch die Bildung von Allianzen funktioniert nur mit einer guten Unternehmensreputation. Deshalb ist es so wichtig, dass die Netzwerkbindung kulturell verankert ist und nicht transaktional instrumentalisiert wird.

**Was heißt „transaktional instrumentalisiert“?**

**Spaeth** Fungiert der Netzwerbindungsansatz nur als Mittel zum Zweck, um kurzfristig die eigene Reputation zu stärken, können auch keine Allianzen zwischen den Unternehmen entstehen, in denen die Mitarbeitenden hin- und her wechseln können.

**Frau Spaeth, vielen Dank für das Gespräch. ●**

Das Gespräch führte Rainer Spies