
Die perfekte Employee Journey und Experience

Hans-Heinz Wisotzky • Johanna Bath

Die perfekte Employee Journey und Experience

Mitarbeitende langfristig binden,
Zufriedenheit erhöhen und
Performance sichern



Springer Gabler

Hans-Heinz Wisotzky
Arnsberg, Deutschland

Johanna Bath
Reutlingen, Deutschland

ISBN 978-3-662-71419-5 ISBN 978-3-662-71420-1 (eBook)
<https://doi.org/10.1007/978-3-662-71420-1>

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 2025

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.

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.

Geleitwort von Prof. Dr. Christoph Kemper

Die rasante Geschwindigkeit des Wandels, geprägt durch Digitalisierung, Automatisierung und globale Umbrüche, verändert unsere Arbeitswelt grundlegend und erfordert eine ständige Anpassung von Unternehmen. Der substanzielle Mangel an Fach- und Führungskräften, den wir in vielen Branchen in Deutschland beobachten, wird zum Bremsklotz der notwendigen Anpassungsdynamik.

In diesem wirtschaftlichen Umfeld wird eine erfolgreiche Gestaltung der „Employee Journey und Experience“ zu einem zentralen Faktor für Organisationen. Dieses Buch widmet sich einem Thema, das weit über operative Prozesse hinausgeht – es berührt die Kernfragen, wie Unternehmen mit der entsprechenden Unternehmens- und Führungskultur Talente binden, fördern und langfristig entwickeln können.

Die Employee Journey ist meines Erachtens mehr als eine lineare Abfolge von Touchpoints. Sie ist ein dynamisches Geflecht aus Erwartungen und Erfahrungen von Mitarbeitenden, die maßgeblich durch individuelle Persönlichkeitsmerkmale sowie durch organisationale Strukturen, Anreizsysteme und die gelebte Unternehmenskultur geprägt werden.

Als Professor für Persönlichkeitspsychologie und Psychologische Diagnostik beschäftige ich mich seit vielen Jahren mit der Erforschung der Antreiber menschlichen Verhaltens und wie diese von Mitarbeitenden, Führungskräften und Unternehmensleitungen genutzt werden können, um positive, nachhaltige und für alle Seiten vorteilhafte Arbeits Erfahrungen zu schaffen. Gelingt dies, wachsen Arbeitszufriedenheit, Engagement und Bindung. Mehr zu dem Thema erfahren Sie diesem Buch.

Das Buch nimmt die dafür notwendige Perspektive ein und rückt den Menschen konsequent in den Mittelpunkt. Es bietet nicht nur theoretische Grundlagen, sondern zeigt praxisnahe Strategien auf, wie Unternehmen eine inspirierende Employee Journey gestalten können – ab der Arbeitsvertragsunterschrift bis zum nachhaltigen Offboarding. Diese Themen werden tiefgreifend analysiert und in den Kontext moderner Arbeitswelten eingebettet.

Die klare Gliederung des Buches und die Verbindung von wissenschaftlichen Erkenntnissen mit konkreten Handlungsempfehlungen machen es zu einem unverzichtbaren

Begleiter für Unternehmer, Führungskräfte, HR-Experten und alle, die das Potenzial von Menschen in Organisationen entfalten möchten.

Ich bin überzeugt, dass dieses Werk eine wichtige Lücke in der Literatur füllt. Es wird dazu beitragen, die Employee Journey als funktionalen Prozess und als Schlüssel zur Stärkung der Motivation von Mitarbeitenden und letzten Endes zu deren nachhaltiger Bindung an das Unternehmen zu verstehen.

Prof. Dr. Christoph Kemper

Geleitwort von Jörg Staff

Employee Experience: Die Zukunft der Arbeit ist menschlich

In den vergangenen Jahrzehnten haben Unternehmen ihre Strategien, Leistungen und Organisationen primär auf ihre Kunden¹ ausgerichtet. Konzepte wie User Experience (UX) und Customer Experience (CX) sind längst etabliert. Doch die Arbeitswelt befindet sich in einem tiefgreifenden Wandel, geprägt von technologischem Fortschritt, Demografie, Unsicherheiten, Krisen und gesellschaftlichen Veränderungen. Diese Megatrends erfordern einen Paradigmenwechsel: Die Arbeitswelt von morgen muss sich stärker um die Menschen organisieren – nicht umgekehrt. In diesem Kontext gewinnt ein entscheidendes Konzept an Bedeutung: die Employee Experience (EX).

Die traditionelle Trennung zwischen Kunden- und Mitarbeitererlebnis verschwimmt zunehmend. Customer Experience, Employee Experience und User Experience verschmelzen zu einer ganzheitlichen Human Experience. Diese Entwicklung stellt Unternehmen vor neue Herausforderungen, bietet aber auch immense Chancen.

Aktuelle Studien (u. a. Gallup) unterstreichen die wirtschaftliche Relevanz einer positiven Employee Experience. Nur 14 % der Arbeitnehmenden in Deutschland sind hoch motiviert, während fast ein Fünftel keine Bindung zu ihrem Arbeitgeber hat – der höchste Wert seit Beginn der Erhebung 2012. Dies kostet die deutsche Wirtschaft jährlich über 100 Mrd. € an Produktivitätsverlusten.

Gleichzeitig erleben wir einen faszinierenden Trend: Während Selfservices, Bots und AI-Agenten immer häufiger Interaktionen in Unternehmen übernehmen, wächst paradoxerweise das Bedürfnis nach authentischer Mensch-zu-Mensch-Kommunikation. Die Menschen sehnen sich trotz – oder gerade wegen – fortschrittlicher Technologie nach echten, tiefgreifenden Verbindungen am Arbeitsplatz.

¹ **Genderhinweis:** Aus Gründen der besseren Lesbarkeit dieses Buches wird bei Personenbezeichnungen und personenbezogenen Hauptwörtern die männliche Form bzw. das generische Maskulinum verwendet. Sämtliche Personenbezeichnungen gelten im Sinne der Gleichbehandlung grundsätzlich für alle Geschlechter. Die verkürzte Sprachform hat nur redaktionelle Gründe und beinhaltet keine Wertung.

Neuste Forschungen zeigen, dass Unternehmen, die eine starke EX-Strategie verfolgen, eine signifikant höhere Profitabilität aufweisen. Im Vergleich haben Unternehmen im obersten Quartil der Mitarbeiterzufriedenheit eine um 23 % höhere Rentabilität. Zudem sind Mitarbeitende mit positiver EX laut einer Studie der Society for Human Resource Management zu 68 % weniger geneigt, über eine Kündigung nachzudenken.

Johanna Bath und Hans-Heinz Wisotzky greifen diese Entwicklungen auf und präsentieren mit diesem Buch ein Standardwerk, das Verantwortlichen in Unternehmen die Employee Journey – vom Pre-Boarding bis zum Offboarding – aufzeigt, wie eine gelungene Employee Experience geschaffen und gesteuert werden kann. Besonders wertvoll sind die „Deep Dives“ in jedem Kapitel, die den Blickwinkel der Mitarbeitenden beleuchten und verdeutlichen, welche Erwartungen Toparbeitgeber erfüllen müssen.

Dieses Werk ist ein praxisorientierter Leitfaden für HR-Manager und Führungskräfte, die die Transformation zur menschenzentrierten Organisation aktiv gestalten wollen. Es bietet konkrete Handlungsempfehlungen, die auf neuesten Erkenntnissen und Best Practices führender Unternehmen basieren.

In einer Zeit des zunehmenden Fachkräftemangels, in der der „War for Talent“ neue Dimensionen erreicht und parallel fast die Hälfte der deutschen Arbeitnehmenden offen für neue Herausforderungen ist, ist dieses Buch ein unverzichtbares Instrument für alle, die das Vertrauen und die Loyalität ihrer Mitarbeitenden zurückgewinnen und steigern wollen. Es ist ein „Must-Read“ für die Architekten der Human Experience im Unternehmen.

Jörg Staff

Vorstand der deutschen Gesellschaft für Personalführung (DGFP), Aufsichtsrat, renommierter Autor, Speaker und Executive Advisor

Vorwort

Bereits beim Schreiben des letzten Kapitels meines ersten Buches (Wisotzky, 2023) wurde mir bewusst, dass zwar die Kandidatenreise (Candidate Journey [vgl. auch Stepstone, o. J.]) nach der Arbeitsvertragsunterschrift zunächst einmal zu Ende ist. Für die neuen Mitarbeitenden beginnt von diesem Moment an die Reise im neuen Unternehmen aber erst so richtig. So ist dieses Buch die logische Fortführung meines ersten Buches mit dem klaren Fokus auf die Reise der Mitarbeitenden bzw. den „Lebenszyklus“ von Mitarbeitenden in einem Unternehmen. Das bedeutet, dass dieses Buch darauf abzielt, die wichtigsten Phasen dieser Reise (Employee Journey) und die dabei durch die Mitarbeitenden gesammelten Erfahrungen (Employee Experience) zu beschreiben. Selbstverständlich sind auch in diesem Werk zahlreiche Beispiele aus der Unternehmenspraxis eingeflossen. Zum Beispiel dahingehend, wie die einzelnen Phasen der Employee Journey zwischen Mitarbeitenden und Unternehmen so gut gestaltet werden können, dass eine hervorragende Bindung und Entwicklung entstehen kann. Genau wie in meinem ersten Buch werde ich auch über moderne Technologien berichten, die viele der beschriebenen Phasen durch Digitalisierung und Automatisierung einfacher fürs Unternehmen und deren Verantwortliche machen.

Mit meinen gesammelten Erfahrungen als Unternehmer und als langjährige Führungskraft in unterschiedlichen Branchen in mehr als 25 Jahren konnte ich umfangreiche Kenntnisse zu den Themen Gewinnung und Bindung von Mitarbeitenden aufbauen. Hinsichtlich der in diesem Buch beschriebenen Employee Journey musste ich zu Beginn und im frühen Verlauf meines Berufslebens leider selbst in einigen Fällen erleben, welche unglaublichen Fehler Unternehmen im Rahmen der Employee Journey machen. Bis heute entdecke ich bei Unternehmen immer wieder ähnliche Muster, die eine erfolgreiche Gestaltung der Employee Journey, also des Werdeganges von Mitarbeitenden von der Arbeitsvertragsunterschrift bis hin zum Ausscheiden aus dem Unternehmen, verhindern. Deshalb habe ich vor ca. fünf Jahren auch meinen GainTalents-Podcast gestartet, der sich u. a. den Themen Talententwicklung und Employee Management widmet. In dem Podcast spreche ich wöchentlich mit erfahrenen Führungskräften aus der Unternehmenspraxis sowie mit Top-Experten aus Wissenschaft/Forschung und aus dem Bereich Coaching zu diesen Themen. So sind in den letzten fünf Jahren mehr als 420 Podcastfolgen entstanden, die kostenlos

zum Wissensaufbau auf allen bekannten Podcastplattformen zur Verfügung stehen (Gain-Talents, o. J.). Meine eigenen Erfahrungen und die vielen sehr guten Gespräche und der damit verbundene inhaltliche Austausch mit meinen Podcastgästen haben mich auch dazu bewogen, dieses Buch zu schreiben.

Da ich schon immer ein Freund von wissenschaftlicher Arbeit und Forschung war, wollte ich für dieses Buch auch neueste Erkenntnisse zum Thema Employee Management sowie Bindung von Mitarbeitenden einfließen lassen. Das Thema New Work und Hybrid/Remote Work ist heute in vielen Unternehmen zu einem festen Bestandteil des Arbeitsalltages geworden. Doch was sind die aktuellen Erkenntnisse und Trends in diesem Bereich und wie können diese Themen so in die Employee Journey eingebettet werden, dass eine hervorragende Bindung und Zufriedenheit von Mitarbeitenden entstehen kann? Um Antworten auf diese wichtigen Fragen liefern zu können, habe ich mich dazu entschieden, für die oben genannten Bereiche auf die tiefgehende Expertise einer Wissenschaftlerin zurückzugreifen. Entsprechend sind die Inhalte zu den Themen New Work und Hybrid/Remote Work von Frau Prof. Dr. Johanna Bath erarbeitet worden. Johanna hat in Wirtschaftswissenschaften promoviert und war lange Jahre in der Unternehmensberatung sowie bei einem großen Automobilkonzern tätig. Seit 2018 agiert Johanna als Professorin für Finanzwirtschaft und Strategie an der ESB Business School in Reutlingen. Parallel zu ihrer aktuellen Tätigkeit betreibt Johanna mit Talentistanow eine Unternehmensberatung, die auf die Themen Modern Work und Hybrid Work fokussiert. Zu diesen Bereichen forscht Johanna seit vielen Jahren und die daraus gesammelten zentralen Erkenntnisse sind in dieses Buch eingeflossen.

Lassen Sie sich also gerne in diesem Buch auf eine Reise mitnehmen. Auf eine Reise von Mitarbeitenden entlang des gesamten Zeitraums von Arbeitsvertragsunterschrift bis zum Ausscheiden aus dem Unternehmen. Sammeln Sie gerne Ideen, Praxistipps und Inspiration dazu, wie Sie zukünftig Methoden, Prozesse, Technologien und vielleicht auch ein paar spezielle Momente für die Employee Journey in Ihrem Unternehmen erfolgreich etablieren können. Schaffen Sie Rahmenbedingungen und Umgebungen für Ihre Mitarbeitenden, die so hervorragend und einzigartig gestaltet und realisiert sind, dass die Mitarbeitenden überhaupt nicht mehr darüber nachdenken, ob es bei einem anderen Arbeitgeber besser sein könnte.

Johanna und ich sind sehr dankbar dafür, dass Sie Interesse an diesem Buch zeigen und es bereits bis hierhin gelesen haben. Dafür, dass Sie uns einen Teil Ihrer Zeit geschenkt haben und hoffentlich noch mehr von Ihrer Zeit schenken werden. Damit wertschätzen Sie nicht nur unsere Arbeit, sondern auch die Arbeit und die vielen Stunden derjenigen Personen, die uns bei der Erstellung dieses Werkes tatkräftig unterstützt haben. Herzlichen Dank dafür!

Nun wünschen wir Ihnen viel Freude und maximale Erkenntnisgewinne beim Lesen dieses Buches. Selbstverständlich freuen wir uns auch auf Ihr Feedback, gerne in Form einer Rezension auf den gängigen Plattformen, auf denen dieses Buch käuflich erworben werden kann.

Und wenn Sie mögen, kann ich Ihnen anbieten, weiteres Wissen zum Thema Personalgewinnung und -entwicklung aufzubauen. Nutzen Sie dazu gerne meinen GainTalents-Podcast unter www.gaintalents.com/podcast oder direkt bei Apple <https://apple.co/3gsguNl> und Spotify <https://spoti.fi/3jeVsIV>.

QR-Code zum Download GainTalents-Podcast:



Über meine Webseite können Sie mich gerne kontaktieren, wenn Sie Fragen oder Anregungen haben oder weitere Informationen benötigen. Ich freue mich auf Ihre Nachrichten.

Nun wünsche ich Ihnen viel Spaß beim Lesen und sende herzliche Grüße



Frühjahr 2025

Hans-Heinz Wisotzky

Für wen dieses Buch geschrieben wurde

Dieses Buch richtet sich an Unternehmen aller Größenordnungen und an alle Personen, die heute leitende sowie personalverantwortliche Funktionen in Geschäftsführung, Personalwesen und Fachbereichen haben oder zukünftig einnehmen werden. Das Buch ist ein umfangreicher Ratgeber zur Realisierung einer modernen und innovativen sowie zukunftsgerichteten Employee Journey. Das Buch enthält viele Ratschläge und Tipps aus der Unternehmenspraxis sowie neueste Erkenntnisse aus der Wissenschaft zu den Themen Modern und Hybrid Work, damit Unternehmen die maximale Bindung, Motivation, Engagement und Zufriedenheit bei ihren Mitarbeitenden erzielen können. Was sich genau dahinter verbirgt und worauf es heute bei der Gestaltung einer hervorragenden Employee Journey ankommt, erfahren Sie in den einzelnen Kapiteln dieses Buches.

Danksagung

Mit großer Dankbarkeit möchte ich all jene würdigen, die mich auf dem Weg zur Fertigstellung dieses Buches begleitet und inspiriert haben.

Mein besonderer Dank gilt meinen beiden Mitgesellschafterinnen und Co-Geschäftsführerinnen Britta und Karen in unserer gemeinsamen Personalberatung (ESE Executive Search Excellence GmbH). Euer Vertrauen, eure wertvollen Anregungen und eure kontinuierliche Unterstützung beim Aufbau einer einzigartigen Unternehmens- und Führungskultur in unserer Personalberatung im Executive Search haben mir die Motivation sowie die vielen guten Beispiele aus der Praxis und den nötigen Raum gegeben, dieses Buch zu schreiben. Eure Expertise und unser gemeinsames Engagement zum Auf- und Ausbau einer hervorragenden Employee Experience in unserem Unternehmen prägen nicht nur dieses Werk, sondern auch unsere tägliche Zusammenarbeit.

Ein herzliches Dankeschön richte ich selbstverständlich auch an meine Co-Autorin Prof. Dr. Johanna Bath. Ihre fachliche und wissenschaftliche Brillanz sowie ihre Erfahrungen aus der beruflichen Praxis zu den Themen New Work, Remote und Homeoffice haben dieses Buch nachhaltig bereichert. Die Zusammenarbeit mit Dir, liebe Johanna, hat mir sehr viel Spaß gemacht.

Ebenso möchte ich meiner Lebenspartnerin Petra danken, die mit viel Geduld mein Manuskript gelesen und mir mit klugen Anmerkungen sowie aufmunternden Worten zur Seite gestanden hat. Deine Unterstützung ist für mich von unschätzbarem Wert.

Nicht zuletzt danke ich allen meinen Podcastgästen, deren spannenden Gespräche und vielfältigen Perspektiven ebenfalls eine große Inspirationsquelle für die Inhalte dieses Buches waren. Eure Erfahrungen und Eure Bereitschaft zum Teilen von Wissen haben mir sehr viel und sehr guten Input zum Entstehen dieses Buches geliefert.

Allen Lesern dieses Buches bin ich sehr dankbar dafür, dass Sie Interesse an meinem Buch zeigen und es bereits bis hierhin gelesen haben. Dafür, dass Sie dieses Buch gekauft und mir einen Teil Ihrer Zeit geschenkt haben und hoffentlich noch mehr von Ihrer Zeit schenken werden. Damit wertschätzen Sie nicht nur meine Arbeit, sondern auch die Arbeit derjenigen Personen, die ich in dieser Danksagung bereits erwähnt habe. Herzlichen Dank dafür!

Literatur

GainTalents. (o.J.). Podcast Wisotzky. <https://www.gaintalents.com/podcast>. Zugriffen am 25.02.2025.

Stepstone. (o.J.). Candidate Journey. <https://www.stepstone.de/e-recruiting/hr-wissen/recruiting/candidate-journey/#:~:text=Der%20Begriff%20Candidate%20Journey%20beschreibt,betrachten%20und%20bestm%C3%B6glich%20zu%20optimieren.> Zugriffen am 25.02.2025.

Wisotzky, H.-H. (2023). *Die perfekte Candidate Journey & Experience – Erfolgreiches Recruiting für mittelständische Unternehmen und Start-ups*. Springer Gabler.

Inhaltsverzeichnis

- 1 Einführung** 1
 - Literatur 5
- 2 Die Grundlagen der Employee Journey** 7
 - 2.1 Definition und Bedeutung der Employee Journey 7
 - 2.2 Abgrenzung von Candidate Journey und Employee Journey 8
 - 2.3 Die Rolle der Unternehmens- und Führungskultur sowie -werte 9
 - 2.4 Auswirkungen von New-Work-/ und Remote-Work-Ansätzen 14
 - 2.4.1 New Work, Hybrid Work, Remote Work – alles dasselbe? 14
 - 2.4.2 New Work in der Employee Journey 16
 - 2.4.3 Die Employee Journey in der hybriden Arbeitswelt 17
 - Literatur 19
- 3 Die Pre-Boarding-Phase** 21
 - 3.1 Die Bedeutung des ersten Eindrucks und der frühen Bindung von neuen Mitarbeitenden 22
 - 3.2 Kommunikationsstrategien und Teamintegration vor dem ersten Arbeitstag 24
 - 3.3 Vorbereitungen für einen erfolgreichen Start 29
 - 3.4 Best-Practice-Beispiele und Checklisten für Pre-Boarding-Aktivitäten 30
 - 3.5 Die Rolle von New Work/Remote Work (Prof. Dr. Johanna Bath) 34
 - 3.6 Messung des Pre-Boarding-Erfolgs 37
 - Literatur 39
- 4 Onboarding – Der Grundstein für Mitarbeiterbindung** 41
 - 4.1 Die Gestaltung eines effektiven Onboardingprozesses (3 Phasen) 43
 - 4.1.1 Die Startphase 44
 - 4.1.2 Die Einarbeitungs- und Orientierungsphase 52
 - 4.1.3 Die Integrationsphase 57
 - 4.1.4 Vertiefende Integration neuer Mitarbeitender in Teams und Unternehmenskultur 58

4.2	Rolle von Paten, Mentoren und Coaches	64
4.2.1	Buddy	64
4.2.2	Coach	65
4.2.3	Mentor	65
4.3	Best-Practice-Beispiele und Checklisten für Onboardingaktivitäten	66
4.4	Die Rolle von New Work/Remote Work (Prof. Dr. Johanna Bath)	71
4.5	Messung des Onboardingerfolgs	75
	Literatur	80
5	Die Phase der Mitarbeiterbindung	81
5.1	Strategien zur Mitarbeiterbindung	83
5.1.1	Etablierung einer einzigartigen und nicht kopierbaren Unternehmenskultur	90
5.1.2	Etablierung einer transparenten und wettbewerbsfähigen Lohn- und Gehaltsstruktur	97
5.2	Differenzierte Betrachtung von Wohlbefinden, Mitarbeitermotivation und -engagement	101
5.2.1	Wohlbefinden	101
5.2.2	Mitarbeitermotivation	102
5.2.3	Mitarbeiterengagement	107
5.2.4	Mitarbeiterzufriedenheit	109
5.2.5	Arbeitsatmosphäre	111
5.3	Die Rolle von New Work/Remote Work	113
5.4	Die Messung des Bindungserfolgs	116
	Literatur	119
6	Die Entwicklungsphase	121
6.1	Fortlaufende Bildung und Karriereplanung	122
6.2	Motivation zur Aus- und Weiterbildung	125
6.2.1	Motivation durch Aktivierung	126
6.2.2	Aktivierung durch Selbstbestimmung	126
6.2.3	Motivationsfördernde Gestaltung der Aus- und Weiterbildung ...	127
6.3	Moderne Methoden für die Aus- und Weiterbildung	128
6.3.1	E-Learning	130
6.3.2	Micro Learning	130
6.3.3	Blended Learning	131
6.3.4	Adaptives Lernen	132
6.3.5	Agiles Lernen	132
6.3.6	Social Learning	133
6.3.7	Gamification	133
6.3.8	Virtual Instructor-Led Training (VILT)	133

6.3.9	Flipped Classroom	134
6.3.10	Künstliche Intelligenz (KI)	134
6.4	Performancemanagement und Feedbackkultur	137
6.4.1	Performancemanagement	137
6.4.2	Feedbackkultur	138
6.4.3	Warum sind diese Konzepte für Unternehmen unverzichtbar?	139
6.5	Fach- vs. Führungskarriere	139
6.5.1	Fachkarriere: Die Vertiefung von Expertise	140
6.5.2	Führungskarriere: Verantwortung für Menschen, Prozesse und Strategie	142
6.5.3	Die Wahl zwischen Fach- und Führungskarriere	144
6.6	Die Bedeutung von internem Networking und Mentoring	144
6.6.1	Internes Networking: Aufbau von Beziehungen und Wissensaustausch	145
6.6.2	Mentoring: Individuelle Unterstützung und Entwicklung	147
6.6.3	Synergien zwischen internem Networking und Mentoring	148
6.7	Die Rolle von New Work / Remote Work (Prof. Dr. Johanna Bath)	149
6.8	Messung des Erfolgs in der Entwicklungsphase	154
	Literatur	157
7	Die Austritts- bzw. Offboardingphase	161
7.1	Offboardingprozess	161
7.1.1	Die zentralen Elemente eines guten Offboardingprozesses	161
7.1.2	Emotionale Aspekte im Offboarding	165
7.1.3	Trennungskompetenz im Unternehmen aufbauen	165
7.2	Trennungsgespräche richtig führen	166
7.2.1	Vorbereitung des Trennungsgesprächs	167
7.2.2	Durchführung des Trennungsgesprächs	168
7.2.3	Feedback während des Trennungsgesprächs	171
7.2.4	Nachbereitung des Trennungsgesprächs	171
7.3	Alumninetzwerke und deren Zweck	173
7.3.1	Bedeutung von Alumninetzwerken für das Offboarding	174
7.3.2	Vorgehen zum Aufbau eines Alumninetzwerkes	175
7.3.3	Das Alumninetzwerk aktivieren und lebendig gestalten	176
7.4	Best-Practice-Beispiele und Checklisten für das Offboarding	177
7.5	Die Rolle von New Work/Remote Work	178
7.6	Messung des Offboardingerfolgs	181
7.6.1	Wichtige Kennzahlen und KPIs für das Offboarding:	181
7.6.2	Erweiterte Analyse und Reporting	182
	Literatur	183

8 Zukunftsperspektiven	185
8.1 Trends und zukünftige Herausforderungen für die Employee Experience	185
8.2 Ein Ausblick auf moderne New-Work-/Remoteansätze	187
Literatur	189
9 Fazit	191
Literatur	193