

Inhaltsverzeichnis

Vorwort 5

Dank 7

Einleitung: Warum wir Offboarding neu denken müssen 17

1 Was ist Offboarding am Ende des Erwerbslebens? 21

1.1 »Es ist mehr als nur der letzte Arbeitstag.« 21

1.2 Offboarder im Kontext des Ruhestands 21

1.3 Offboarding als Prozess 23

1.3.1 Die Pre-Phase – Grundstein für ein gelungenes Offboarding 23

1.3.2 Orientierung Ruhestand 23

1.3.3 Ausarbeitung, Abschied, Ausstieg 24

1.3.4 Nacherwerb, Kontakthalten 24

1.4 Offboarding als Teil der Unternehmenskultur 25

1.5 Psychologische Effekte im Offboarding 27

1.5.1 Der Rezenz-Effekt: Die Bedeutung des letzten Eindrucks 27

1.5.2 Der Erwartungseffekt: Die Macht der Antizipation 27

1.6 Der Stellenwert des Offboarding in der Praxis 28

1.6.1 Offboarding als strategisches Wissensmanagement 29

1.6.2 Einflussfaktoren auf den Offboarding-Prozess 30

2 Was bewegt gehende Mitarbeitende (Offboarder)? 32

2.1 Ambivalenz der Gefühle im Übergang in den Ruhestand 34

2.2 Welche Fragen bewegen die Offboarder? 35

2.3 Wann beginnt der Anfang vom Ende aus Sicht der Mitarbeitenden 39

2.4 Art des Endes 40

2.5 Bedürfnisse der Gehenden 42

2.5.1 Sich verabschieden 42

2.5.2 Würdigung der Lebensarbeitsleistung 42

2.5.3 Reibungsloser Übergang 43

2.5.4 Feedback geben und bekommen 44

2.5.5 Informationen erhalten 45

2.6 Offboarding-Experience des Offboarder Ruhestand 46

2.6.1 Einen »Übergangslotsen« zur Seite haben, der durch den Prozess begleitet 47

2.6.2 Eine strukturierte Offboarding-Pre-Phase erhalten 47

2.6.3 Workshops 55+ als Standard 48

2.6.4 Eine gut organisierte Übergabe erleben 49

2.6.5 Einen wertschätzenden Abschied genießen 50

2.6.6 Bestehende Beziehungen aufrechterhalten 51

2.7 Eigener Beitrag des Offboarder 52

3	Organisation und HR	55
3.1	Offboarding als Antwort auf die gesellschaftliche Debatte um längeres Arbeiten	55
3.1.1	Herausforderungen und Chancen für Unternehmen	55
3.1.2	Lösungsansätze für Unternehmen	57
3.2	Offboarding als integraler Bestandteil des Mitarbeiter-Life-Cycle	60
3.2.1	Erweiterte Perspektiven auf Übergänge im Arbeitsleben	61
3.2.2	Kombination von MLC und lebensereignisorientierter Personalentwicklung	62
3.3	Offboarding aus Unternehmenssicht	62
3.4	Branchenspezifische Anforderungen an Offboarding – ein Prozess mit vielen Gesichtern	64
3.5	Wissensmanagement im Offboarding – zwischen Weitergabe und Verlust	66
3.6	Offboarding als lernendes System	68
4	Die Führungskraft als Übergangslotse beim Offboarding in den Ruhestand	69
4.1	Die drei Kernrollen des Lotsen	70
4.1.1	Vertrauter und Begleiter für den Offboarder	70
4.1.2	Moderator und Stabilitätsgeber für das Team	72
4.1.3	Koordinator und Prozessverantwortlicher im Austausch mit HR	74
4.2	Abstimmung der Aufgaben des Übergangslotsen mit HR	75
4.2.1	Route A: Die Aufgabe des Lotsen bei Nachfolge	75
4.2.2	Route B: Die Lotsenrolle, wenn kein direkter Nachfolger vorgesehen ist	77
4.2.3	Route C: Die Lotsenrolle, wenn eine Vakanz zu bewältigen ist	79
4.3	Von der Kapitänsrolle zur Lotsenkompetenz – Führung neu gedacht im Offboarding	83
4.3.1	Emotionale Kompetenz als Schlüssel zur Lotsenrolle	83
4.3.2	Lernen durch Erfahrungsaustausch und Mentoring	84
4.3.3	Hilfreiche Tools und unterstützende Instrumente	84
4.3.4	Verankerung im System: Offboarding als Teil der Personalentwicklung	85
5	Das Team	87
5.1	Einer geht, das Team bleibt – aber anders!	87
5.1.1	Das Team und die Rolle des Offboarder	88
5.1.2	Zusammenarbeit und Gehen auf Distanz – vom Team getrennt, aber nicht vergessen	92
5.1.3	Der Kunde als Team – extern beschäftigt – intern gefühlt	93
5.2	Wie erfährt das Team vom Abschied eines Teammitgliedes?	95
5.2.1	Der Flurfunk	95
5.2.2	Die offizielle Mitteilung	96
5.3	Verlust von Wissen und Erfahrung	97
5.3.1	Methoden für den Wissenstransfer	98
5.3.2	Wissensmanagement und Übergabe von Alltagsbanalitäten	99
5.4	Emotionale Auswirkungen – für Gefühle (k)ein Platz?	100
5.5	Neue Wege, Entwicklung und Wachstum	103

6	Die »Hinterbliebenen« jenseits des Teams	107
6.1	Einführung: Wer sind die »externen Hinterbliebenen«?	107
6.2	Auswirkungen auf externe Hinterbliebene	107
6.2.1	Kunden und Klienten: Verlust eines Vertrauenspartners	107
6.2.2	Geschäftspartner und Netzwerkkontakte: Veränderung gewachsener Beziehungen	107
6.3	Besonderheiten in beziehungsorientierten Branchen	108
6.3.1	Pflege und Medizin: Der Verlust eines vertrauten Begleiters	108
6.3.2	Beratung und Finanzwesen: Vertrauen als Geschäftsgrundlage	111
7	Besondere Situationen	113
7.1	Auswirkungen besonderer Offboarding-Situationen	113
7.2	Gezielte Maßnahmen zur Stabilisierung	114
7.3	Austritt wegen Krankheit	114
7.3.1	Zwischen Arbeitsfähigkeit und Wiedereinstieg	117
7.3.2	Die Gratwanderung zwischen Integration und realistischer Perspektive	117
7.3.3	Umgang mit einem scheiternden Wiedereinstieg – wenn eine Rückkehr nicht gelingt	119
7.4	Offboarding von Langzeitkranken	120
7.5	Kündigung kurz vor dem Ruhestand	121
7.5.1	Abwägung der Entscheidung	122
7.5.2	Kommunikationsstrategien für Führungskräfte	124
7.6	Wechsel der Führungskraft kurz vor dem Ruhestand	125
7.7	Tod oder Suizid eines Mitarbeiters	126
8	Abschluss und Abschied	129
8.1	Zwei unterschiedliche Prozesse	129
8.2	Warum Unternehmen das Abschiednehmen ernst nehmen sollten	129
8.3	Was Unternehmen aus der Arbeit mit Sterbenden lernen können	130
8.4	Abschiednehmen – ein Prozess des Loslassens	132
8.5	Abschiednehmen aus Sicht der Organisation	137
8.6	Würdezentrierte Gespräche im professionellen Offboarding-Prozess	139
8.7	Versöhnlicher Abschied – ein zentraler Wunsch vieler Offboarder	140
8.8	Abschied nehmen – warum wir so unterschiedlich loslassen	142
8.8.1	Die vier Abschiedstypen	142
8.8.2	Abwehrmechanismen beim Abschiednehmen	144
8.9	Verweigerte oder unfreiwillige Abschiede – wenn Abschiednehmen nicht möglich ist	145
8.9.1	Wenn Mitarbeitende Abschied verweigern	145
8.9.2	Wenn Abschiede durch Krankheit oder andere Umstände verhindert werden	146
8.10	Praxisbeispiele für gelungene und herausfordernde Abschiede	147

9	Der Nachfolger (Onboarder)	151
9.1	Die drei Pfade der Nachfolge	151
9.1.1	Fragestellungen der Organisation, der Führungskraft und des Teams	153
9.1.2	Nachfolge mit Identifikation und Anspruch – was die Organisation und die Führungskraft erwarten	153
9.1.3	Nachfolge mit Teamgeist – was das Team erwartet	154
9.1.4	Die ideale Rolle des Nachfolgers aus der Sicht des Offboarder	154
9.2	Der Offboarder und der Onboarder – zwischen Bewahren und Verändern	155
9.3	Übergabe ohne Überschneidung – ein Neuanfang mit klarer Zäsur	156
9.4	Übergabe mit Überschneidung – Wissenstransfer in Echtzeit	158
9.5	Überschneidungen, die keine sind!	161
9.6	Nachfolge ohne Beteiligung des Offboarder	162
9.7	Erbe und Erneuerung – Onboarder vs. Offboarder im Unternehmen	162
9.7.1	Nachfolge mit persönlicher Handschrift	163
9.7.2	Nachfolge als strategischer Prozess – mit und ohne Beteiligung des Offboarder	164
10	Prozesse und Standardisierung	167
10.1	Einführung	167
10.2	Der Offboarding-Prozess im Überblick	168
10.2.1	Warum Offboarding mehr als nur ein administrativer Vorgang ist	168
10.2.2	Die Prozessgliederung	169
10.3	Prozessmodellierung als Grundlage	170
10.3.1	Komplexität handhabbar machen	170
10.3.2	Modellierung entlang der Phasen	171
10.3.3	Der Modellprozess	172
10.4	Verortung von Rollen, Standards und Nahtstellen	178
10.4.1	Rollen im Offboarding-Prozess	178
10.4.2	Standardisierte Prozesse und Dokumentation	180
10.4.3	Nahtstellen im Offboarding-Prozess	182
10.5	Ausblick	184
11	Implementierung des Offboarding-Prozesses in der Organisation	185
11.1	Vom Konzept zur Umsetzung	185
11.2	Wo stehen wir? – Die Selbstbewertung als Startpunkt	186
11.3	Erfolgsfaktoren für eine nachhaltige Implementierung	187
11.4	Verantwortung und Steuerung der Implementierung	187
11.4.1	Pre-Phase: Grundsteinlegung durch HR und Geschäftsleitung	188
11.4.2	Orientierungsphase: Führungskräfte als Dialogpartner	189
11.4.3	Ausarbeitung, Abschied, Ausstieg: HR und Führung Hand in Hand	189
11.4.4	Nacherwerbsphase und Kontakthalten: Unternehmen als Netzwerker	190
11.5	Ein praxisnaher und entlastender Implementierungsweg	190

11.6	Von der Entwicklung zur Steuerung	191
11.7	Erkenntnisse für die Implementierung	191
11.8	Alt vertraut, jung verkannt? – Generationen als Herausforderung	192
11.9	Würdezentrierte Gespräche als Game-Changer im Offboarding	194
12	Zwischen Weiterarbeiten und Loslassen – Perspektiven nach dem Abschied	197
12.1	Neue Türen tun sich auf!	197
12.2	Softboarding – der sanfte Übergang	198
12.3	Von der Kunst des richtigen Abstandes	199
12.4	Wenn der Abschied nicht gelingt	201
12.5	Hinein ins Ehrenamt	202
12.5.1	Was bedeutet eine »sinnvolle Tagesstruktur«?	202
12.5.2	Fähigkeiten und Erfahrungen – als wertvolle Ressourcen im Ehrenamt	203
12.6	Die Nacherwerbstätigkeit – ein neuer Fachbegriff für die Erwerbsarbeit nach dem Ruhestand	204
12.6.1	Was ist Nacherwerbstätigkeit?	205
12.6.2	Warum nicht einfach »erwerbstätig im Ruhestand«?	205
12.6.3	Warum entscheiden sich Menschen für eine Nacherwerbstätigkeit?	206
12.7	Eine neue Sichtweise auf einen Ruhestand, der vielleicht keiner ist!	208
12.7.1	Zwischen Freiheit, Zwang und Unklarheit	209
12.7.2	Ruhestand und Schluss machen ohne Ende – ein Klärungsversuch	213
12.7.3	Regeln und Empfehlungen für ein gutes Offboarding mit offenem Ende	214
13	Was darf, was muss, was kann? – Wissenswertes rund um die Rente!	217
13.1	Ist es Pflicht, dass ich in Rente gehe?	218
13.2	Vor der Rente kündigen?	219
13.3	Hat der Offboarder einen Anspruch auf ein Arbeitszeugnis?	219
13.4	Der Weg zur Rente – Antrag, Bescheid und Rentenarten	221
13.4.1	Die Kontenklärung	221
13.4.2	Der Rentenanspruch	221
13.4.3	Überprüfen des Rentenbescheides und möglicher Widerspruch	222
13.4.4	Rentenarten	223
13.5	Der Hinzuverdienst	223
13.5.1	Minijob oder Midijob	224
13.5.2	Beratertätigkeit – Freiberufler, Interimsberater, externer Berater	224
13.5.3	Die Ehrenamts- und Übungsleiterpauschale	224
13.6	Die soziale Sicherung	225
13.6.1	Möglichkeiten der Krankenversicherung im Ruhestand	226
13.6.2	Die Pflegeversicherung	226
13.6.3	Die Grundsicherung im Alter	226
13.6.4	Wohngeld als finanzielle Hilfe im Alter	227
13.6.5	Der Antrag auf Schwerbehinderung – Nachteilsausgleich	227

- 13.7 Befristungen, Gleichbehandlung und Datenschutz im Übergang zur Rente 228
 - 13.7.1 Befristete und unbefristete Verlängerungen von Arbeitsverhältnissen
in der Nacherwerbstätigkeit 228
 - 13.7.2 Gleichbehandlung gegen Altersdiskriminierung 229
 - 13.7.3 Der Datenschutz – wie lange dürfen nach Austritt aus der Organisation Daten
aufbewahrt werden? 230
- 13.8 Beratungsmöglichkeiten nutzen – gut informiert entscheiden! 230
- 14 Parallelen zwischen Offboarding Ruhestand und allgemeinem Offboarding 233
 - 14.1 Freiwilliges und unfreiwilliges Offboarding 235
 - 14.1.1 Kündigung mit Ansage durch den Mitarbeiter 235
 - 14.1.2 Plötzliche Kündigung mit sofortiger Abwesenheit des Mitarbeiters 236
 - 14.1.3 Wenn es zwischen dem Offboarder und dem Onboarder nicht passt 237
 - 14.1.4 Jobwechsel 238
 - 14.1.5 Kündigung wegen veränderter Lebensumstände 240
 - 14.1.6 Kündigung wegen Unzufriedenheit 241
 - 14.2 Kündigung durch den Arbeitgeber 241
 - 14.2.1 Fristlose Kündigung aus wichtigem Grund 242
 - 14.2.2 Betriebsbedingte Kündigung 242
 - 14.2.3 Personenbedingte Kündigung 243
 - 14.2.4 Verhaltensbedingte Kündigung 243
 - 14.3 Geplante vorübergehende Offboarding-Situationen 244
 - 14.3.1 Befristeter Vertrag endet 244
 - 14.3.2 Warum ist ein Abschied auch bei kurzer Betriebszugehörigkeit wichtig? 244
 - 14.3.3 Interne Versetzung und/oder innerbetriebliche Veränderungen 245
 - 14.4 Notfalltipps: Wenn gar nichts mehr geht und keine Übergabe möglich ist 246
- Ausblick: Offboarding in einer sich wandelnden Arbeitswelt 249
- Anhang 251
- Übersicht über die Anlagen 253
- Zu Kapitel 2 255
 - 1 Gesprächsleitfaden Mitarbeiter-Jahresgespräch 55+ 255
 - 2 Leitfaden für das Übergabegespräch 257
- Zu Kapitel 6 258
 - 1 Schriftliche Einladung zum Wechsel der Betreuung in der Finanzbranche 258
 - 2 Pressetext zur Verabschiedung von Thomas T. 259

Zu Kapitel 7	260
1 Checkliste für ein sensibles Gespräch mit langzeitkranken Mitarbeitenden	260
2 Gesprächsleitfaden Langzeitkranke – Gesprächshilfe mit konkreten Formulierungen	262
3 Dialogszene: Kündigung kurz vor dem Ruhestand	263
 Zu Kapitel 8	 264
1 Schulungskonzept für Führungskräfte: »Abschied als Teil der Unternehmenskultur – Lernen aus der Hospizarbeit«	264
2 Reflexionsbogen zur Staffelholzübergabe für Offboarder und Nachfolger	267
3 Abschiedsgeschenke – Wertschätzung im Rahmen der Compliance-Regeln	270
4 Checkliste: Wertschätzende Abschiedsgesten	271
5 Arbeitshilfe und Reflexionsbogen: Würdezentrierte Gespräche im Offboarding	273
 Zu Kapitel 10	 275
1 Ausarbeitungs-/Übergabeplan – Muster	275
2 Formular Ausarbeitungs-/Übergabeplan	279
3 Checkliste Offboarding	280
 Zu Kapitel 11	 285
1 Selbstbewertungsinstrument Reifegrad Offboarding	285
2 Arbeitsvorlage: Projektplan Offboarding-Prozess	286
 Zu Kapitel 13	 287
1 Vorlage letztes Arbeitszeugnis	287
2 Einwilligungserklärung zur Aufnahme in das Alumni-Netzwerk	288
 Zu Kapitel 14	 289
1 Formular – Feedback Allgemeines Offboarding	289
2 Formular – Feedback zur Wissensweitergabe (Nachfolger)	291
3 Notfall-Checkliste bei unerwartetem, plötzlichem Ausstieg	292
 Glossar	 293
Literaturverzeichnis	303
Stichwortverzeichnis	307
Das Autorenteam	311
Ihr Online-Material zum Buch	313