

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 Offboardee 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 (Offboardee)?	32
2.1 Ambivalenz der Gefühle im Übergang in den Ruhestand	34
2.2 Welche Fragen bewegen die Offboardee?	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 Offboardee Ruhestand	46
2.6.1 Einen »Übergangsloten« 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 Offboardee	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 Offboardee	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 Übergangsloten 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 Offboardee	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 Offboardee	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 (Onboardee)	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 Offboardee	154
9.2	Der Offboardee und der Onboardee – 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 Offboardee	162
9.7	Erbe und Erneuerung – Onboardee vs. Offboardee im Unternehmen	162
9.7.1	Nachfolge mit persönlicher Handschrift	163
9.7.2	Nachfolge als strategischer Prozess – mit und ohne Beteiligung des Offboardee	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 Tagestruktur«?	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 Offboardee 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 Rentenantrag	221
13.4.3	Überprüfen des Rentenbescheides und möglicher Widerspruch	222
13.4.4	Rentenarten	223
13.5	Der Hinzuerdienst	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 Offboardee und dem Onboardee 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 Offboardee 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