

Offboarding

Ich bin dann mal (nicht) weg

Dass Millionen Babyboomer in Ruhestand gehen, verschärft den Fachkräftemangel zusätzlich. Unternehmen prüfen, ob und wie sich „die Alten“ reaktivieren lassen. Wertschätzendes Offboarding erhöht die Chance auf erfolgreiche „Rückholaktionen“.



Rückkehr der Rentner

Im dunkelblauen Anzug mit Einstecktuch und dezenter Krawatte tritt Helmut Gottschalk am diesjährigen Pfingstsonntag vor die evangelische Gemeinde in der Remigiuskirche in Nagold bei Stuttgart. Mit einem Spruch des Propheten Zacharias eröffnet er den Gottesdienst, den er als Prädikant leitet – inklusive Predigt und Schlusssegnen. Ein schönes Ehrenamt für einen Ruheständler. Wobei „Unruheständler“ es besser trifft: Gottschalk, 71, hat sich zwar vor einigen Jahren aus dem aktiven Berufsleben als Vorstandssprecher einer großen Volksbank zurückgezogen, aber er mischt immer noch kräftig mit in der Branche. Seit März 2021 ist er Aufsichtsratsvorsitzender der Commerzbank AG. Sein Mandat läuft bis Mai 2023, eine weitere Amtszeit schließt er nicht aus.



Frank Leyhausen,
Geschäftsführer, Age Force 1
GmbH, Köln

Der Anteil der „Talente in Rente“, die weiterhin einer Erwerbstätigkeit nachgehen, steigt nach Angaben des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) kontinuierlich. Eine Ursache ist die wachsende Nachfrage von Unternehmen, die am anderen Ende der Alterspyramide nicht mehr genügend Fachkräfte finden. „Menschen im Ruhestand können mit ihren jahrelangen Erfahrungen ein wichtiges Know-how-Reservoir sein, das bei Bedarf abgerufen werden kann“, sagt Frank Leyhausen, Geschäftsführer der Age Force 1 GmbH in Köln, einer auf Ruheständler fokussierten Beratungs- und Coachinggesellschaft. „Mit einer mittleren Wochenarbeitszeit von 14,5 Stunden leisten erwerbstätige Ruheständler einen Beitrag zur Wirtschaftskraft von Unternehmen.“

Brücken bauen

Der Abschied aus dem Job ist ein einschneidendes Erlebnis. Kontakte und Routinen gehen verloren; das Leben muss neu sortiert werden; oft kommen finanzielle oder gesundheitliche Probleme hinzu. Ein strukturiertes Offboarding kann emotionale Belastungen verringern und die „Talente in Rente“ bei der Stange halten. „Das Fundament für eine wei-



Navi für den Ruhestand

Arbeitnehmer, die sich ihren Ruhestand als aktive Lebensphase – womöglich mit weiterer Berufstätigkeit – vorstellen, sollten frühzeitig mit der Planung beginnen. Die Beratungsgesellschaft Age Force 1 bietet hierzu einen kostenlosen Online-Selbsttest an, der individuelle Meinungen zu verschiedenen Aussagen erhebt. Die Teilnehmer erhalten eine persönliche Auswertung, inklusive passender Impulse für einen erfüllenden Ruhestand.

www.ageforce1.com





Erfahrene Mitarbeitende, die dem Unternehmen verbunden sind, sind von „unschätzbarem“ Wert.

Dr. Judith Elsner,
Geschäftsführerin, HECTOR School of Engineering &
Management am Karlsruher Institut für Technologie (KIT)



Talente in Rente

Nach Angaben des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) gehen 15 Prozent der 65- bis 69-jährigen, 13 Prozent der 70- bis 74-jährigen und 2 Prozent der noch älteren Rentner einer bezahlten Arbeit nach. Demnach ist Erwerbstätigkeit im Ruhestand heute deutlich weiter verbreitet als noch Mitte der 1990er Jahre. Während die meisten Rentner nichtmonetäre Gründe für ihre Erwerbsarbeit angeben – etwa Spaß an der Arbeit oder der Wunsch nach einer sinnvollen Aufgabe und sozialen Kontakten – spielen bei 43 Prozent auch finanzielle Motive eine Rolle.

Quelle: IAB-Kurzbericht 8/2022

tere Zusammenarbeit ist ein wertschätzender Umgang mit älteren Beschäftigten bis zum letzten Arbeitstag“, sagt Leyhausen. „Auf dieser Basis können klar beschriebene Angebote und Formate für die Weiterbeschäftigung im Ruhestand entwickelt werden. Arbeitgeber sollten frühzeitig – wir empfehlen drei Jahre vor Rentenbeginn – das erste Gespräch suchen.“

Die Personal- und Organisationsentwicklerin Angelika Gaßmann beschreibt in ihrem 2022 erschienenen Buch „Offboarding“, wie der proaktive, individuell begleitete Übergang gelingen kann. Dabei hat sie nicht nur die Perspektive der Beschäftigten, sondern auch die der Unternehmen im Blick. Gerade bei Chefposten sei Vorsicht geboten: „Der Wechsel an der Spitze löst oft weitere Veränderungen auf den Führungsebenen darunter aus.“ Das könne sich zu einer Krise im Unternehmen ausweiten.

Microgrids statt Motoren

Der Schlüssel zu einem guten Offboarding ist das Angebot von Weiterqualifizierung – egal ob Mitarbeiter in Ruhestand gehen und vielleicht noch einige Zeit im Unternehmen verbleiben sollen, oder ob Jüngere infolge von

Restrukturierungsmaßnahmen ihren angestammten Arbeitsplatz verlieren. Der Motorenhersteller Rolls-Royce Power Systems hat 2019 in Kooperation mit der HECTOR School of Engineering & Management am Karlsruher Institut für Technologie (KIT) die Transferqualifizierung von Maschinenbauingenieuren begonnen. Bislang haben rund 100 Mitarbeiter das Angebot genutzt und so ihre Chancen auf dem Arbeitsmarkt – ob intern oder extern – verbessert. Beispielweise entwickeln Ingenieure, die vorher klassische Motoren gebaut haben, jetzt lokale Energienetze, sogenannte Microgrids. Oder Komponentenentwickler für Dieselmotoren arbeiten nun an hybriden Antrieben für Schienenfahrzeuge.

„Weiterqualifizierung ist eigentlich immer das Mittel der Wahl“, sagt Dr. Judith Elsner, Geschäftsführerin der HECTOR School. „Denn die Kosten, neue Mitarbeiter zu finden, geeignete auszuwählen, ‚onzuboarden‘ und für das Unternehmen zu begeistern, übersteigen in der Regel deutlich die Kosten, erfahrene und committete Mitarbeiter weiterzuqualifizieren.“ Die HECTOR School hat einen Dreiphasen-Ansatz entwickelt: Auf die Basisqualifizierung folgen eine Vertiefung mit weiterer Spezialisierung und möglicherweise noch ein Master-Studium. Ziel ist es, interdisziplinäres



Bewährte Instrumente einer wertschätzenden Trennungskultur sind Outplacementberatung im Trennungspaket oder eine Transfergesellschaft.

Christian Heppe,
Partner, von Rundstedt, Düsseldorf



Denken zu stärken und die Wissensvermittlung eng mit der praktischen Anwendung zu verknüpfen. Bei der Umsetzung im Unternehmen spielen die HR-Abteilungen eine entscheidende Rolle – sie sollen „weiße Felder auf der Wissenslandkarte“ identifizieren und passende Lehreinheiten bereitstellen.

Imageverlust vermeiden

Der Aufwand für ein reibungsloses Offboarding lohnt sich in mehrerlei Hinsicht. Vermittelt das Unternehmen dem scheidenden Mitarbeiter, dass seine Person nach wie vor geschätzt werde, ist dieser eher zu einer sauberen Übergabe und Dokumentation bereit. Idealerweise werden Übergabeprotokolle digital hinterlegt, was die Einarbeitung eines Nachfolgers erleichtert. Gutes Offboarding vermeidet außerdem Rechtsstreitigkeiten und einen Imageverlust am Bewerbermarkt. Ehemalige Mitarbeiter sind immer auch Botschafter ihres Unternehmens – und wie diese Botschaft ausfällt, wirkt sich auf die Arbeitgeberattraktivität aus.

„Eine sehr rentable Investition ins Employer Branding stellt eine Trennungskultur dar, die jeden ausscheidenden Beschäftigten individuell bei seinem beruflichen Neustart unter-

stützt“, betont Christian Heppe, Partner der Beratungsgesellschaft von Rundstedt, Düsseldorf. „Bewährte Instrumente sind hier Outplacementberatung im Trennungspaket oder eine Transfergesellschaft. Je schneller und sicherer die ehemaligen Beschäftigten in neue gute Arbeit kommen, werden sie auch bereit sein, mit dem früheren Arbeitgeber im Kontakt zu bleiben.“ cst



Harmonischer Abschied

Unternehmen und Mitarbeiter können gleichermaßen zu einem gelungenen Offboarding beitragen. Eine Checkliste:

- Genauen Austrittstermin berechnen und mitteilen
- Administrative Abläufe einleiten (Sozialversicherung, Personalverwaltung etc.)
- Wissenstransfer sicherstellen (Übergabe im Team etc.)
- Nachfolge regeln (interne oder externe Stellenbesetzung)
- Verabschiedung planen
- Austrittsgespräch führen
- Arbeitszeugnis erstellen und übergeben
- Weiterhin Kontakt pflegen (Firmenzeitschrift, Pensionärstreffen etc.)