

Ein würdevoller Abschied

Offboarding in den Ruhestand

Mit der Babyboomer-Generation verlässt in den kommenden Jahren eine der erfahrensten Mitarbeitendengruppen die Organisationen. Diese Übergänge sind weit mehr als formale Abschiede. Sie sind Übergangsräume, in denen Rollen, Verantwortung und Beziehungslinien neu verhandelt werden. Caritas Deutschland hat ein Konzept für ein Offboarding in den Ruhestand entwickelt.

Offboarding ist ein Indikator dafür, wie eine Organisation mit Wissen, Kultur und Menschen umgeht. Dennoch wird es in vielen Unternehmen weiterhin als administrativer Abschluss betrachtet. Doch in der demografischen Zeitenwende entscheidet diese Phase darüber, wie Wissen gesichert, Nachfolge gestaltet und Teamkultur erlebt werden. Sie wirkt auf das Selbstverständnis der Organisation ebenso wie auf ihre Zukunftsfähigkeit. Genau darin liegt seine strategische Bedeutung: Offboarding prägt das Bild, das Menschen von ihrer Organisation behalten – und das Bild, das die Organisation von sich selbst zeichnet.

Offboarding als kultureller Prozess

Menschen verlassen nicht nur Aufgaben. Sie verlassen Sinnkontakte, Rollensysteme, Beziehungslinien und Teile ihrer beruflichen Identität. In dieser Phase verdichten sich Stärken wie Schwächen einer Organisation: die Klarheit ihrer Strukturen, die Qualität ihrer Kommunikation, ihre Fähigkeit zur Würdigung, ihr Umgang mit Verantwortung. Professionelles Offboarding ist deshalb ein Zusammenspiel von Struktur und Kultur. Es umfasst verlässliche Abläufe, gesicherte Inhalte, dialogische Übergaben und eine Haltung, die anerkennt, was Menschen eingebracht haben. Ein Offboarding ohne Kultur ist ein Vorgang. Ein Offboarding mit Kultur ist eine Haltung.

Status quo: Ein organisationaler Blind Spot

In vielen Organisationen bleibt Offboarding unterentwickelt. Exitgespräche werden retrospektiv geführt, Übergaben „irgendwie“ geregelt, Nachfolger*innen zu spät einbezogen, und Wissenssicherung wird auf Dokumentation reduziert. Diese blinden Flecken sind riskant. Ohne Struktur und Beziehungsgestaltung entstehen Übergabebreüche, Wissensverluste, Unsicherheiten im Team und ein kulturelles Rauschen, das Vertrauen beschädigen kann. Offboarding ist das Nadelöhr, durch das Identität, Wissen und Kultur wandern. Wenn das Nadelöhr zu eng ist, reißt etwas.

Der Übergang in den Ruhestand ist nicht nur ein Sachverhalt, sondern ein identitärer Moment. Besonders die Babyboomer-Generation erlebt ihn verletzlich: Hohe Identifikation, Verantwortungsethos, Beziehungstiefe und das generative Motiv, „etwas zu hinterlassen“, prägen ihr berufliches Selbstverständnis. Kränkung entsteht, wenn das, was Menschen über viele Jahre getragen hat, unsichtbar wird. Sie ist kein individueller Makel, sondern ein Beziehungsphänomen im System.

Typische Auslöser sind:

- \\ Nachfolger*innen zeigen kein Interesse an Schlüsselthemen.
- \\ Langjährige Kunden- und Klientenbeziehungen brechen abrupt ab.

- \\ Übergaben werden zeitlich stark verkürzt.
- \\ Kommunikation klingt nach Abwicklung statt nach Übergang.
- \\ Würdigung wirkt formelhaft oder bleibt aus.

Ein Beispiel: Eine Bereichsleiterin einer Pflegeeinrichtung übergibt zwei komplexe Klientenbeziehungen. Die Nachfolge lehnt diese mit den Worten ab: „Zu belastend, das mache ich nicht.“ Für die Leiterin fühlt es sich an, als würde ihre Jahrzehntelange Beziehungsarbeit entwertet. Sie zieht sich zurück, obwohl sie noch Wochen im Haus ist. Das Team spürt die Spannung – und die Kultur den Verlust.

Exitgespräche verschärfen solche Dynamiken oft: Sie sind technisch, vergangenheitsorientiert und kontrollhaft. Sie fragen nach Gründen, nicht nach Übergängen. Würdezentrierte Gespräche hingegen schaffen Orientierung, Resonanz und Klarheit. Sie gestalten Beziehung statt Abwicklung und ermöglichen faire Schlussbilder.

Professionelles Offboarding ist kein Maßnahmenpaket, sondern ein systemischer Prozess, der Struktur, Wissen, Beziehung und Kultur verbindet. Ein Modell in fünf Dimensionen:

- \\ **Prozessarchitektur:** Klare Verantwortlichkeiten und definierte Übergabepfade geben Orientierung. Immer mehr Organisationen modellieren Offboarding-Prozesse in BPMN (Business Process



Model and Notation), um sie steuerbar und kommunizierbar zu machen.

\\ **Wissenssicherung:** Implizites Wissen, also Erfahrungswissen, Beziehungslinien, Risikoindikatoren, ist der eigentliche Schatz. Es lässt sich nicht in Dateien sichern. Narrative Wissensgespräche, Erfahrungslandkarten und Übergabedialekte sind wirksamer als jedes Tool.

\\ **Nachfolge und Rollenklärung:** Nachfolge gelingt, wenn sie früh eingebunden wird. Führung übernimmt zunehmend die Rolle eines Übergangslotsen: moderierend, strukturierend, orientierend.

\\ **Beziehungsgestaltung:** Übergänge sind Beziehungsgeschehen. Teams, Kund*innen und externe Partner brauchen Klarheit, Anschlusskommunikation und sichtbare Übergänge.

\\ **Emotionale und kulturelle Qualität:** Hier entscheidet sich das Schlussbild. Würdezentrierte Gespräche ersetzen technische Exitgespräche und reduzieren Kränkung, indem sie Dialog statt Bewertung ermöglichen.

Best Practice: Caritas Deutschland

Caritas Deutschland, ein Zusammenschluss von rund 6200 Trägern der katholischen Wohlfahrt mit insgesamt etwa 740 000 Mitarbeitenden, zeigt exemplarisch, wie Offboarding sich entwickeln kann, wenn Organisation, HR und Führung gemeinsam lernen:

\\ **Sensibilisierung der Führungskräfte:** Ein Workshop („Wenn Führung nervt“) mach-

te erstmals sichtbar, wie groß die Unsicherheit im Übergang in den Ruhestand ist.

\\ **Entwicklung dialogorientierter Formate:** Mit „LosLassen – die Führungsaufgabe, Ausstieg, Übergabe und Neuorientierung zu gestalten“ entstand ein Format, das gehende Führungskräfte, HR und Leitung systematisch in den Dialog brachte.

\\ **Fachliche Verankerung:** Erste Publikationen sowie das Buch „Offboarding; Fach- und Führungskräfte verlassen die Organisation“ gaben diesem Ansatz erste Kontur.

\\ **Begleitung realer Offboarding- und Nachfolgeprozesse:** In der Begleitung wurde sichtbar, dass Übergänge keine administrativen Ereignisse, sondern dynamische Prozessräume sind.

\\ **Entwicklung von Werkzeugen:** Tools, Prozessarchitekturen und Gesprächsformate entstanden über mehrere Jahre, getragen von Praxis und Reflexion.

\\ **Qualifizierung von HR:** Mit Formaten wie „Praxiswissen Offboarding“ wurden HR-Verantwortliche gezielt in Übergangskompetenz, Prozessdesign und dialogorientierten Methoden gestärkt.

\\ **Integration ins Grundlagenwerk:** Diese Erfahrungen flossen in das Buch „Praxiswissen Offboarding“ (Schäffer-Poeschel, 2025) ein.

Fazit

Der Caritas-Case zeigt: Übergänge brauchen Struktur und Beziehung. Identität ist zentral, nicht nur Funktion. Wissenssicherung

gelingt relational und narrativ. Führung braucht die Rolle des Übergangslotsen. HR braucht Prozess-, Gesprächs- und Resonanzkompetenz. Kultur entscheidet über Schlussbilder. Offboarding- und Nachfolgeprozesse sollten bewusst begleitet werden. Offboarding zeigt, wie ernst eine Organisation ihre Menschen nimmt. Kaum ein anderes Feld legt Kultur so offen.

Wirksam sind vier Prinzipien: Transparenz (Orientierung reduziert Unsicherheit), Struktur (klare Prozesse verhindern Brüche), Relation (Übergänge sind Beziehungsgeschehen), Würde (Haltung statt ritualisierte Gesten). Handlungsempfehlungen sind: Offboarding-Prozess verbindlich definieren und sichtbar machen (z.B. BPMN); narrative Wissensgespräche als Standard etablieren; Nachfolge frühzeitig einbeziehen und Übergangslotsen stärken; HR in Übergangskompetenz und resonanzorientierter Gesprächsführung qualifizieren; kulturelle Rituale entwickeln, die Schlussbilder stärken.

Organisationen, die Übergänge ernst nehmen, beweisen Integrität – gegenüber ihren Menschen und sich selbst. Sie gestalten Verantwortung, Wissen und Kultur bewusst weiter. Offboarding ist kein Abschiedsthema. Es ist ein Reifegrad. Und ein Versprechen an die, die gehen – und an die, die bleiben.

Angelika Gaßmann
Organisationsentwicklerin
und Prozessbegleiterin, Mosbach
info@pe-gassmann.de