



ÜBERGANG IN WÜRDE®

Wenn einer geht, sind viele betroffen.
Wie Organisationen gute
Übergänge gestalten.

KAPITEL I

WAS BLEIBT?

1. WAS BLEIBT?

Nach Jahrzehnten Arbeit. Nach Verantwortung. Nach Erfahrung.

Viele Menschen verbringen 30, 40 oder mehr Jahre in ihrer beruflichen Rolle. Sie bauen Wissen auf, gestalten Beziehungen, übernehmen Verantwortung und prägen Organisationen.

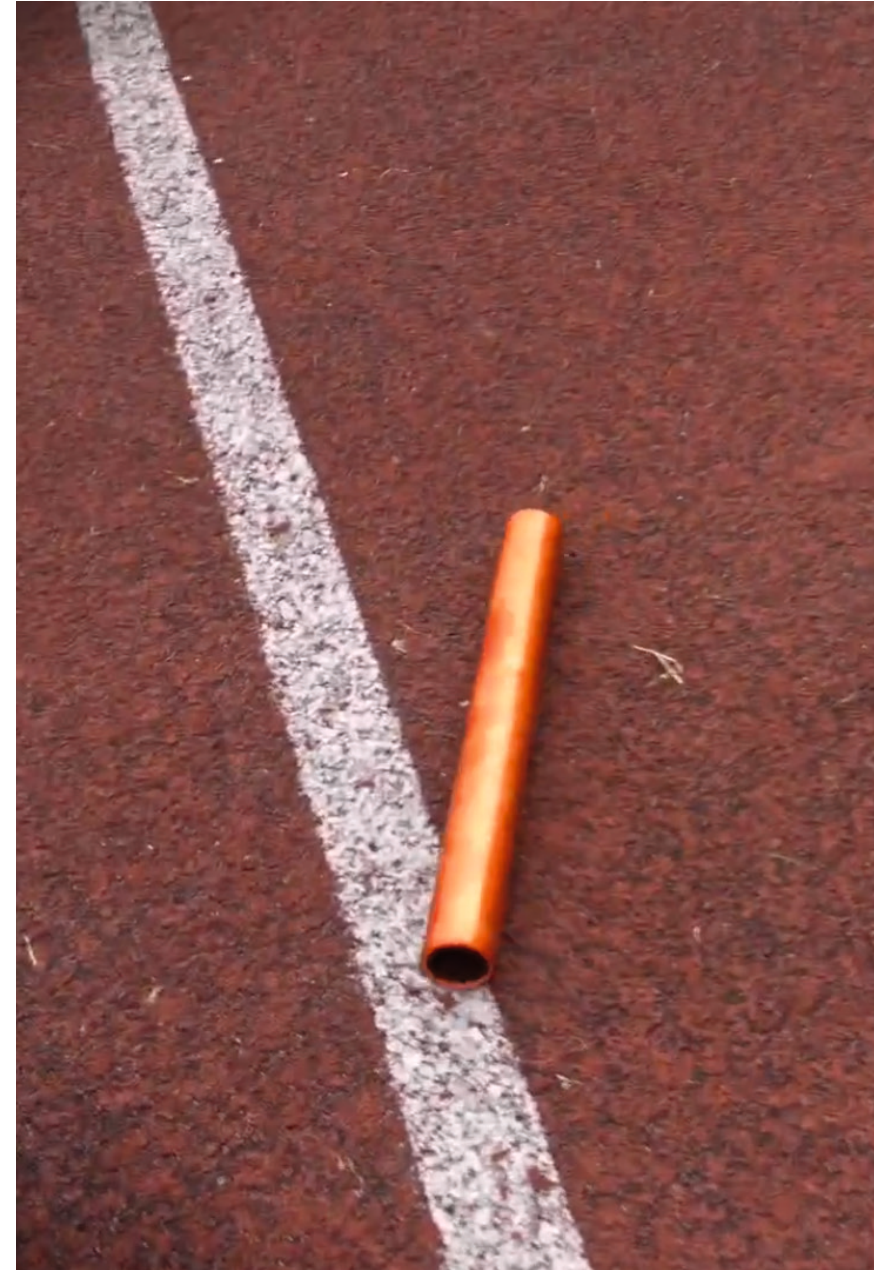
Doch wenn sie gehen, richtet sich der Blick häufig auf das, was fehlt: Fachkräfte, Nachfolge, Ressourcen.

Selten wird gefragt:

- Was bleibt?
- Was bleibt von der Erfahrung eines Menschen?
- Was bleibt von seinem Wissen?
- Was bleibt von seinen Beziehungen und seinem Beitrag?

Übergang in Würde® beschäftigt sich mit einer bislang wenig beachteten Seite des demografischen Wandels: dem Übergang aus dem Erwerbsleben und der Frage, wie Erfahrung, Wissen und Würde erhalten werden können.

› Was bleibt, wenn Menschen gehen?



2. DIE GESCHICHTE BEGANN MIT EINER FRAGE

Warum beschäftigt sich jemand mit Übergängen?

Die Idee zu Übergang in Würde® entstand nicht aus einer Marktanalyse. Sie begann mit einer erfahrenen Führungskraft. Nach Jahrzehnten Verantwortung erzählte sie, wie allein sie sich mit ihrem bevorstehenden Ruhestand fühlte. Niemand fragte, was von ihrer Erfahrung bleiben sollte. Niemand sprach über den Übergang. Niemand schien vorbereitet.

Diese Begegnung wurde zum Ausgangspunkt einer jahrelangen Beschäftigung mit Abschieden, Übergängen und der Frage, wie Organisationen Verantwortung für das Ende eines Berufslebens übernehmen können.

Aus dieser Frage entstanden Fachbücher, Praxisprojekte und schließlich die Vision einer neuen Übergangskultur.

› **Diese Begegnung ließ mich nicht mehr los.**



3. DIE STILLE SEITE DES DEMOGRAFISCHEN WANDELS

Millionen Menschen verlassen das Erwerbsleben

Bis 2035 werden rund 13 Millionen Menschen altersbedingt aus dem Erwerbsleben ausscheiden. Gleichzeitig wächst die Zahl älterer Menschen so stark wie nie zuvor. Wir diskutieren intensiv über Fachkräftemangel, Renten und Pflege. Doch eine Frage bleibt erstaunlich oft unbeantwortet:

Wie erleben Menschen diesen Übergang? Und wie gelingt es Organisationen, Erfahrung, Wissen und Beziehungen nicht einfach zu verlieren?

Der Übergang aus dem Erwerbsleben ist eine der größten gesellschaftlichen Veränderungsbewegungen unserer Zeit – und gleichzeitig eine der am wenigsten gestalteten.

› **Die größte Übergangsbewegung unserer Zeit bleibt weitgehend ungesehen.**



4. WAS NICHT GESTALTET WIRD, WIRD TEUER

- › Orientierungsrahmen zur Entwicklung eines validierbaren Kennzahlenmodells

Was nicht gestaltet wird, wird teuer

Professionelles Offboarding reduziert vermeidbare Übergangsverluste.

Übergangsverlust	Wird sichtbar durch	Offboarding reduziert
 Wissensverlust	Suchzeiten, Fehler, Doppelarbeit	 kritisches Wissen sichern
 Nachfolgeverzögerung	längere Einarbeitung, Rollenunsicherheit	 Übergangsplan & Staffelstab
 Teamreibung	Überlastung, Konflikte, Zusatzaufwand	 Rollenklärung & Teamkommunikation
 Qualitätsbrüche	Verzögerungen, Beziehungsabbrüche	 Prozess- & Kontaktübergabe
 Vertrauensverlust	Rückzug, Zynismus, geringere Bindung	 würdigen Abschied & Beteiligung



Nettonutzen professionellen Offboardings = reduzierte Übergangsverluste – Investition in den Übergangsprozess

5. OFFBOARDING IST DER LACKMUSTEST FÜR WERTSCHÄTZUNG

Wenn einer geht, sind viele betroffen

Ein Abschied betrifft nie nur die gehende Person.
Er verändert Teams.
Er verändert Beziehungen.
Er verändert Organisationen.
Und er verändert die Frage, wie Erfahrung von einer Generation an die nächste weitergegeben wird.

Deshalb ist Offboarding weit mehr als ein administrativer Prozess. Es zeigt, wie ernst eine Organisation Wertschätzung, Verantwortung und Zukunftsgestaltung wirklich nimmt.

› **Wenn einer geht, sind viele betroffen.**



6. DIE TÜR GEHT ZU. DAS LICHT GEHT AUS.

Das muss nicht so bleiben

Viele Menschen berichten von einem ähnlichen Gefühl:
Nicht gesehen. Nicht gefragt. Nicht gebraucht.

Dabei geht es selten um Blumensträuße oder
Abschiedsgeschenke. Es geht um etwas anderes:

Die Frage, ob die eigene Lebensleistung wahrgenommen wird. Ob jemand wissen möchte, was bleiben soll. Und ob Erfahrung einen Platz in der Zukunft der Organisation hat.

› **Die wichtigste Frage lautet oft:
Was soll bleiben?**





KAPITEL II

DIE LÖSUNG

7. VON DER FRAGE ZUR LÖSUNG

Organisationen wissen heute oft,
dass gute Übergänge wichtig sind.

Sie wissen jedoch selten,

- wie ein professioneller Übergang gestaltet wird,
- welche Bausteine dazugehören,
- wer Verantwortung übernimmt,
- und woran gute Übergänge erkennbar sind.

Genau dafür wurde **Übergang in Würde®** entwickelt. Der Ansatz verbindet erstmals die Perspektiven von Mensch, Organisation, Wissen, Würde und Zukunft in einem gemeinsamen Framework.

Aus einem oft zufälligen Abschied wird ein gestaltbarer Übergang. Für Menschen. Für Teams. Für Organisationen.

› **Gute Übergänge entstehen nicht zufällig.
Sie können gestaltet werden.**



DER RUHESTAND
IST KEIN ENDE.
ER IST EIN
ÜBERGANG.

8. ÜBERGANG IN WÜRDE®

Von administrativen Austritt zu Übergangskultur

Übergänge entstehen nicht zufällig. Sie können gestaltet werden. Aus zahlreichen Praxisprojekten, Fachbüchern und der Auseinandersetzung mit Würde, Übergangsforschung und Organisationsentwicklung entstand das Framework Übergang in Würde®.

Der Ansatz verbindet die individuelle Perspektive der Gehenden mit den Anforderungen von Organisationen und den Herausforderungen einer alternden Gesellschaft.

Im Mittelpunkt stehen nicht Abschiedsfeiern. Im Mittelpunkt steht die Gestaltung eines guten Übergangs. Für Menschen. Für Teams. Für Organisationen.

Denn gute Übergänge stärken nicht nur die gehende Person. Sie schaffen Orientierung für alle Beteiligten.

› **Der Ruhestand ist kein Ende.
Er ist ein Übergang.**



9. DIE INFRASTRUKTUR FÜR GELINGENDE ÜBERGÄNGE

Gute Übergänge entstehen nicht zufällig

In vielen Organisationen hängt die Qualität eines Abschieds vom Zufall ab, von der jeweiligen Führungskraft, von vorhandener Zeit, von persönlichem Engagement. Doch Übergänge sind zu wichtig, um dem Zufall überlassen zu werden.

Deshalb braucht es eine Infrastruktur, die Orientierung gibt und Menschen durch den Übergang begleitet. Übergang in Würde® verbindet dazu verschiedene Bausteine:

- würdezentrierte Gespräche
- Übergangslotsen
- Wissenssicherung
- Nachfolgegestaltung

- Teambegleitung
- Softboarding
- Perspektiven für die Nacherwerbsphase

So entsteht ein Übergang, der nicht trennt, sondern verbindet. Zwischen Generationen. Zwischen Menschen. Zwischen Vergangenheit und Zukunft.

› **Gute Übergänge brauchen nicht mehr Zufall. Sie brauchen mehr Struktur.**

10. DIE WÜRDE-PERSPEKTIVE

Was Menschen – nicht nur im Übergang – brauchen

Würde klingt oft abstrakt.
Etwas, das man spürt, aber schwer beschreiben kann.
Die Workplace-Dignity-Forschung zeigt jedoch: Menschen erleben Würde entlang konkreter Erfahrungen.

Sie merken,

- ob sie respektvoll behandelt werden,
- ob ihre Kompetenz anerkannt wird,
- ob sie beteiligt bleiben,
- ob sie als Mensch gesehen werden,
- und ob Prozesse sie stärken oder entwerten.

Für Übergang in Würde® werden diese Erkenntnisse in eine Würde-Perspektive übersetzt. Sie ergänzt das Reifegradmodell Übergangskultur um eine zentrale Frage: Woran erleben Menschen im Übergang Würde – und woran verlieren sie sie?

So wird Würde nicht nur benannt.
Sie wird beschreibbar, beobachtbar und gestaltbar.

› **Wenn wir erkennen können,
woran Menschen Würde erleben,
können wir beginnen, Übergänge
würdevoller zu gestalten.**

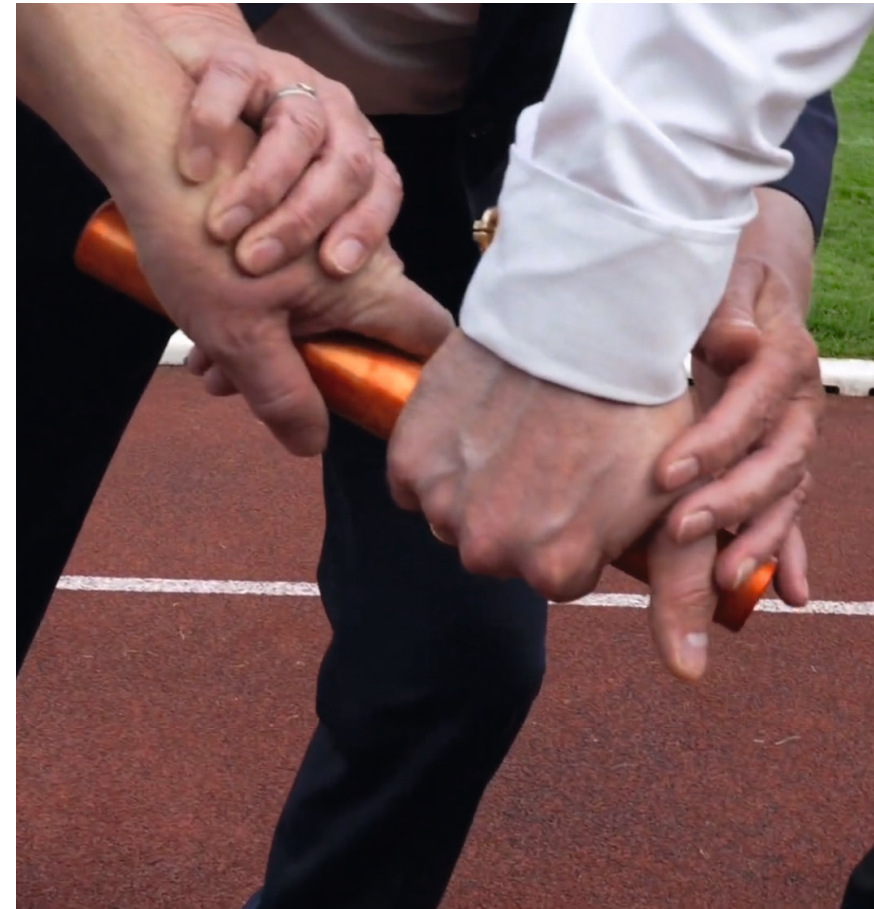
11. ERFAHRUNG IST EINE ZUKUNFTSRESSOURCE

Was verloren geht, wenn niemand fragt

Mit jedem Abschied geht mehr verloren als eine Stelle.
Es gehen Beziehungen.
Es gehen Erfahrungen.
Es gehen Netzwerke.
Es geht gewachsene Handlungskompetenz.
Und oft geht auch das Wissen darüber verloren,
warum Dinge funktionieren.

Viele Organisationen investieren große Summen in Recruiting und Onboarding. Gleichzeitig verlieren sie jedes Jahr wertvolle Erfahrung, ohne systematisch darüber nachzudenken. In einer alternden Gesellschaft wird Erfahrung zu einer strategischen Ressource. Die Frage lautet nicht: Wie ersetzen wir Menschen? Sondern: Wie gelingt es uns, ihre Erfahrung weiterzugeben?

› **Erfahrung ist keine Vergangenheit.
Sie ist Zukunftskapital.**



12. DAS REIFEGRADMODELL ÜBERGANGSKULTUR

Wie aus Haltung Entwicklung wird

Viele Organisationen möchten Übergänge besser gestalten. Doch sie wissen nicht:

Wo stehen wir?

Was machen wir bereits gut?

Wo müssen wir uns entwickeln?

Genau dafür wurde das Reifegradmodell Übergangskultur entwickelt. Es macht sichtbar, wie professionell eine Organisation Übergänge gestaltet und welche Entwicklungsfelder bestehen. Im Mittelpunkt stehen strategische Verankerung, Prozesse, Kommunikation, Wissenssicherung, Führung, Kultur und Zukunftsgestaltung. Die integrierte Würde-Perspektive zieht sich durch alle Dimensionen. Sie macht sichtbar, wie Menschen Übergänge tatsächlich erleben.

So wird aus einer Haltung ein Entwicklungsweg. Und aus guten Absichten entsteht systematische Veränderung.

› **Was sichtbar wird,
kann gestaltet werden.**

13. REIFEGRADMODELL ÜBERGANGSKULTUR – VISUALISIERUNG

REIFEGRADMODELL OFFBOARDING ÜBERGÄNGE IN WÜRDE ORGANISATIONAL GESTALTEN

WÜRDELINSE:

ZENTRALE WÜRDEKRITERIEN
IM ÜBERGANG

-  Respekt und Kommunikation
 -  Anerkennung von Kompetenz und Lebensleistung
 -  Beteiligung und Selbstwirksamkeit
 -  Gleichwertigkeit und Fairness
 -  Identität, Rolle und Zugehörigkeit
 -  Beziehung und soziale Einbettung
 -  Schutz vor Entwürdigung
 -  Zukunft und Anschlussfähigkeit
-  Die Würdelinse liegt quer über allen 6 Gestaltungsdimensionen.



DIE 5 REIFESTUFEN

- 1 REAKTIV**
Offboarding bleibt situativ; Würde hängt oft vom Zufall ab.
 - 2 ORGANISIERT**
Erste Standards, Gespräche und Übergaben sind vorhanden.
 - 3 INTEGRIERT**
Würde Kriterien sind in HR-, Führungs- und Nachfolgeprozesse eingebunden.
 - 4 KULTURWIRKSAM**
Orientierung, Anerkennung, Beteiligung und Schutz werden erlebbar.
 - 5 TRANSFORMATIV**
Übergänge prägen Kultur, Verantwortung und Zukunftsfähigkeit.
- HÖCHSTE REIFE ↑
NIEDRIGSTE REIFE ↓

ANWENDUNG DES MODELLS



Selbstbewertung



Reflexionsinstrument



Entwicklungsdialoge



Organisationsdiagnostik



Beratung & Prozessbegleitung



Weiterbildung & Qualifizierung



Standards & Zertifizierung



Forschung & Wissenstransfer



Das Modell unterstützt Organisationen dabei, Übergänge bewusst, professionell und würdeorientiert zu gestalten – für Menschen, Teams und eine zukunftsfähige Organisation.



KAPITEL III

SKALIERUNG & ZUKUNFT

14. WAS MACHT ÜBERGANG IN WÜRDE® EINZIGARTIG?

**Mehr als Wissensmanagement. Mehr als Beratung.
Mehr als Ruhestandsvorbereitung.**

Viele Ansätze beschäftigen sich mit einzelnen Aspekten des Übergangs:

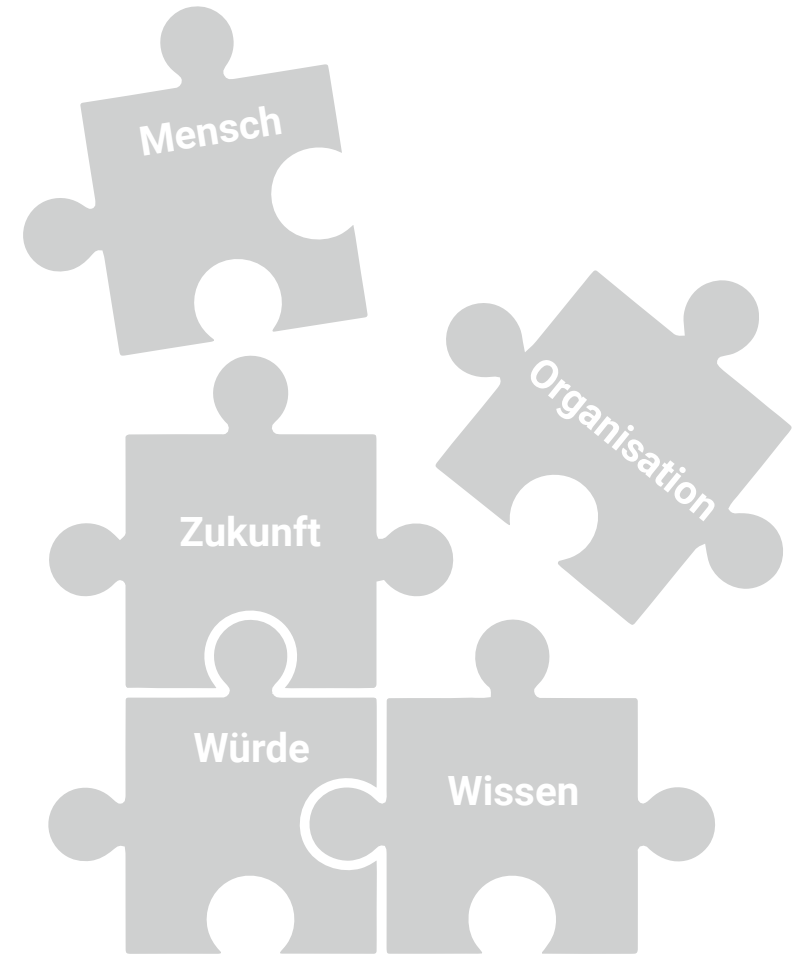
- Wissensmanagement sichert Wissen.
- Senior-Expert-Programme ermöglichen Weiterarbeit.
- Ruhestandsseminare bereiten Einzelpersonen vor.
- Organisationsberatung begleitet Veränderung.

Übergang in Würde® verbindet diese Perspektiven erstmals in einem gemeinsamen Entwicklungsansatz.

Im Mittelpunkt stehen nicht einzelne Maßnahmen. Im Mittelpunkt steht die Frage: Wie gelingt es Organisationen, Erfahrung, Würde und Zukunft systematisch miteinander zu verbinden? Dafür wurden das

Framework Übergang in Würde® und das Reifegradmodell Übergangskultur entwickelt. Der Ansatz verbindet Mensch, Organisation, Wissen, Kultur und gesellschaftliche Verantwortung in einem gemeinsamen System.

› **Nicht einzelne Maßnahmen verändern Kultur. Ein System tut es.**



**ANDERE BEARBEITEN
EINZELTEILE.
WIR VERBINDEN SIE.**

15. VON EINZELNEN ABSCHIEDEN ZU EINER KULTUR DES ÜBERGANGS

Was heute Ausnahme ist, kann morgen Standard werden

Noch werden Übergänge in vielen Organisationen individuell gestaltet. Sie hängen von einzelnen Führungskräften, engagierten Personalverantwortlichen oder besonderen Situationen ab.

Doch der demografische Wandel macht deutlich: Wir brauchen mehr als gute Einzelbeispiele. Wir brauchen eine Kultur des Übergangs. Das Reifegradmodell schafft dafür die Grundlage.

Es macht sichtbar, wie Organisationen Übergänge gestalten, welche Entwicklungsfelder bestehen und welche nächsten Schritte sinnvoll sind.

So wird aus einzelnen Maßnahmen ein lernendes System. Und aus einzelnen Abschieden eine neue Übergangskultur. Was heute in einzelnen Organisationen entsteht, kann morgen zum Standard guter Organisationsentwicklung werden.

› **Was heute Ausnahme ist, kann morgen Standard werden.**



16. DIE NÄCHSTE ENTWICKLUNGSSTUFE

Bestehende Praxis skalierbar machen

Übergang in Würde® ist nicht am Anfang. Der Ansatz ist aus langjähriger Praxis, Fachbüchern, Qualifizierungen und konkreten Organisationsprojekten entstanden.

Jetzt wird daraus ein skalierbares Angebot für Organisationen, um den Übergang in den Ruhestand systematisch zu gestalten.

- für Organisationen mit alternder Belegschaft
- zur Sicherung von Erfahrung, Wissen und Würde
- mit Analyse, Prozessbausteinen und Qualifizierung

Die nächste Entwicklungsphase besteht darin, diese vorhandene Substanz so aufzubereiten, dass mehr Organisationen damit arbeiten können.

› **Nicht die Idee beginnt jetzt.
Jetzt beginnt ihre Skalierung.**

ENTWICKLUNGSPFAD:

Praxis



Framework



Reifegradmodell



Skalierung

Menschen › Organisationen › Gesellschaft

17. DIE ARCHITEKTUR VON ÜBERGANG IN WÜRDE®

- › Übergang in Würde® ist kein einzelnes Instrument. Es ist eine Architektur zur Entwicklung professioneller Übergangskultur.

Wie Organisationen eine professionelle Übergangskultur entwickeln

Übergang in Würde® verbindet erstmals wissenschaftliche Erkenntnisse, praktische Erfahrungen und Organisationsentwicklung zu einem integrierten Ansatz für professionelle Übergänge.

Die Architektur macht sichtbar, wie die einzelnen Bausteine zusammenwirken:

- **Reifegradmodell** – Wo stehen wir?
- **Referenzprozess** – Wie gestalten wir Übergänge?
- **Übergangslotsen** – Wer übernimmt Verantwortung?
- **Übergangskultur entwickeln** – Wie wird gute Praxis zum Standard?

Sie bildet den Rahmen für die Einführung einer professionellen Übergangskultur in Organisationen.



Übergang in Würde® ist kein einzelnes Instrument.

ES IST EINE ARCHITEKTUR ZUR ENTWICKLUNG PROFESSIONELLER ÜBERGANGSKULTUR.



18. WAS IN DER PRAXIS WIRKT

Aus Übergängen werden stabile Prozesse

Übergang in Würde® wurde in realen Organisationsprozessen entwickelt und erprobt.

Die Praxis zeigt:

- Übergänge werden früher angesprochen.
- Führungskräfte gewinnen Handlungssicherheit.
- Rollen und Verantwortlichkeiten werden klarer.
- Erfahrungswissen wird bewusster gesichert.
- Nachfolgeprozesse verlaufen stabiler.
- Gehende Mitarbeitende erleben mehr Orientierung und Wertschätzung.

› **Gute Übergänge entstehen nicht durch Zufall. Sie entstehen durch klare Rollen, frühe Gespräche und professionelle Begleitung.**

19. WAS HR DARAUS LERNT

Gute Übergänge schaffen messbaren Mehrwert

Die wichtigste Erkenntnis aus der Praxis: Offboarding ist kein Einzelereignis am letzten Arbeitstag. Es ist ein organisationsweiter Übergangsprozess, der HR, Führung, Teams, Wissenstransfer und Kultur gleichermaßen betrifft.

Professionell gestaltete Übergänge schaffen Mehrwert durch:

- frühzeitige Wissenssicherung
- höhere Prozesssicherheit
- bessere Nachfolgeplanung
- stärkere Mitarbeiterbindung
- mehr Orientierung und Gesundheit im Übergang

Mögliche Messgrößen

- Qualität der Wissensübergabe
- Dauer der Einarbeitung
- Stabilität der Nachfolge
- Zufriedenheit mit dem Übergang
- Reifegrad der Übergangskultur

› **Der Abschied zeigt, wie ernst eine Organisation Verantwortung nimmt.**

20. WAS BEREITS ENTSTANDEN IST

Aus Praxis wurde eine HR-Methodik

Übergang in Würde® ist nicht am Anfang. Der Ansatz ist aus langjähriger Praxis, Fachbüchern, Qualifizierungen und konkreten Organisationsprojekten entstanden.

Heute umfasst er bereits:

- würdezentrierte Gesprächsformate
- Übergangslotsen
- Reifegradmodell Übergangskultur
- Referenzprozess
- Prozessbausteine für Wissenssicherung, Nachfolge und Abschied
- Qualifizierungs- und Implementierungsformate

Damit liegt eine integrierte HR-Methodik vor, mit der Organisationen den Übergang in den Ruhestand systematisch gestalten können.

› **Nicht die Idee beginnt jetzt.
Die Praxis ist da – jetzt wird
sie breiter nutzbar.**

21. VALIDIERT DURCH PRAXIS, FACHWELT UND ÖFFENTLICHKEIT

Ein Thema gewinnt Resonanz

Übergang in Würde® entstand nicht am Schreibtisch. Der Ansatz wurde in Praxisprojekten erprobt, durch Fachöffentlichkeit aufgegriffen und durch Medien sichtbar gemacht.

Die Resonanz zeigt, dass der Übergang aus dem Erwerbsleben zunehmend als eigenständige Zukunftsaufgabe wahrgenommen wird.

Praxis

- Beratungs- und Entwicklungsprojekte in Organisationen
- Rückmeldungen von Führungskräften, HR-Verantwortlichen und Betroffenen
- Anwendung und Weiterentwicklung in realen Übergangsprozessen

Fachwelt

- Zwei Fachbücher zum Offboarding in den Ruhestand
- Fachartikel und Beiträge
- Vorträge und Qualifizierungen
- Austausch mit HR-, Organisationsentwicklungs- und Wissenschaftsnetzwerken

Öffentlichkeit

- Deutschlandfunk
- NDR
- BR / Bayern 2
- Podcasts und Fachinterviews
- Beiträge in Fach- und Onlinemedien

Die Resonanz aus Praxis, Fachwelt und Öffentlichkeit bestätigt: Der demografische Wandel braucht nicht nur neue Strategien für den Eintritt ins Arbeitsleben. Er braucht auch neue Antworten für den Abschied.



22. DIE ZUKUNFT GESTALTEN

Übergänge werden zur Schlüsselkompetenz alternder Gesellschaften

Wir stehen am Beginn einer Zeit, in der Millionen Menschen ihre berufliche Rolle verlassen werden. Die Frage ist nicht, ob diese Übergänge stattfinden. Die Frage ist, wie wir sie gestalten.

Verstehen wir ältere Menschen vor allem als Fachkräfteverlust? Oder erkennen wir ihre Erfahrung als Ressource für die Zukunft?

Übergang in Würde® steht für die Überzeugung, dass Erfahrung nicht verloren gehen muss. Dass Übergänge gestaltet werden können. Und dass Würde, Teilhabe und Generationenverantwortung zu den zentralen Zukunftsaufgaben einer alternden Gesellschaft gehören.

Die Zukunft entscheidet sich nicht nur daran, wie Menschen beginnen. Sondern auch daran, wie sie gehen.

› **Die Erfahrung älterer Menschen ist keine Vergangenheit.**

Sie ist eine Zukunftsressource.



ERFAHRUNG WEITERGEBEN.
ZUKUNFT GESTALTEN.



Angelika Gaßmann | Personalentwicklung | Am Seeacker 9 | 74821 Mosbach | Tel. 01607893531



Website



LinkedIn

ÜBERGANG
IN WÜRDE

www.pe-gassmann.de