

# Richtiges Offboarding

Ein Beitrag von Nico Heinrich

**PERSONALMANAGEMENT** /// Jedes Unternehmen hat es schon erlebt: Ein Mitarbeitender verlässt aus persönlichen oder beruflichen Gründen den Betrieb. Wie kann man als guter Arbeitgeber diesen Prozess im Unternehmen positiv gestalten? Die Antwort: professionell und mit Herz.



## Offboarding in der Sechs-Schritte-Timeline:

1. Struktur und Referenzen
2. Offene organisatorische Gespräche
3. Offene persönliche Gespräche
4. Verabschiedung und Dokumentation
5. Nacharbeit Offboarding
6. Technisches Offboarding



Grundsätzlich sollte eine positive Nachrede das Anliegen jedes Unternehmens sein, darum ist es sinnvoll, auch beim Ausscheiden eines Mitarbeitenden einen entsprechenden Strategieprozess einzuleiten. Dieser wertschätzende Prozess sollte in der Unternehmenskultur fest verankert sein. Ein guter Abschied kann eine Netzwerkerweiterung bedeuten und eventuell neue Chancen zur Zusammenarbeit eröffnen. Ein professioneller Prozess beim Offboarding erschüttert zudem nicht das Betriebsklima. Professionalität wird grundsätzlich als Führungsstärke von den Mitarbeitenden wahrgenommen. Die damit verbundene Kommunikation schafft Vertrauen, mit dem die eigene Arbeitgebermarke gestärkt wird. Ein Offboarding-Prozess beugt zusätzlich Missverständnissen mit dem Mitarbeitenden vor. Diese können zu Rechtsstreitigkeiten führen und damit zu unnötigen Zusatzkosten. Inwieweit ein Offboarding-Prozess strategisch gelingen kann und welche Fallstricke es zu beachten gilt, zeigt diese ausführliche Checkliste.

### 1. Struktur und Referenzen

Die Kündigung wurde nicht nur ausgesprochen, sondern auch schriftlich übergeben und unterschrieben. Dabei ist zu beachten, dass das Kündigungsgespräch grundsätzlich immer wohlwollend und fair verläuft. Vorwürfe oder Beschuldigungen sind hier vollkommen fehl am Platz. Damit Arbeitgebende den Offboarding-Prozess einleiten können, werden zwei weitere (Feedback-) Gespräche vereinbart. Dabei lautet meine Empfehlung, das organisatorische und das persönliche Gespräch zu trennen.

**Tipp:** Bei Bemerkungen eines Formfehlers (z. B. falsches Austrittsdatum) in der Kündigung des Arbeitnehmenden ist das Gespräch zu suchen. Da kaum etwas unangenehmer ist, als einen unzufriedenen „Noch-Kollegen“ im Team zu haben, ist ein wohlwollender Umgang mit dem Formfehler zu empfehlen.



## 2. Offene organisatorische Gespräche

### Interne Kommunikation:

Der Abgang eines Mitarbeitenden sollte zeitnah und direkt den Kollegen kommuniziert werden, dies wirkt einer möglichen Unruhe und Gerüchten im Team entgegen. Es ist durchaus denkbar, dass der Mitarbeitende in einem kurzen Teamgespräch die Nachricht persönlich übermitteln möchte.

### Erstes Feedbackgespräch:

Ein Treffen bezüglich der Abwicklung offenen Urlaubsanspruchs, Bonuszahlungen und zu prüfender Referenzen zwischen Mitarbeitendem und Führungskraft wird durchgeführt. Im Gespräch geht es ausschließlich um organisatorische Angelegenheiten. Das eigentliche Feedbackgespräch ist das Zweite.

### Wissenstransfer:

In Zusammenarbeit mit den Kollegen und Vorgesetzten wird ein Prozess zur Übergabe des angesammelten Wissens angestoßen. In der letzten Woche sollte eine detaillierte Übergabe erfolgen, dieser Prozess und die Übergabe an sich dürfen unter keinen Umständen dem Tagesgeschäft zum Opfer fallen.

### Kundenkommunikation:

Offboarding von Mitarbeitern mit Kundenkontakt ist immer ein schwieriger Prozess. Der Mitarbeitende sollte grundsätzlich die Möglichkeit haben, sich von Kunden zu verabschieden. Ausnahmen gibt es nur bei Rechtsstreitigkeiten mit dem Mitarbeitenden oder bei einem begründeten Vertrauensverlust. Dem Kunden sollte in der Zeit des Übergangs eine besondere Aufmerksamkeit zuteilwerden. Dies wird als wertschätzende Geste wahrgenommen und festigt die Zusammenarbeit auch in Zeiten der personellen Veränderung.

**Tipp:** Im Falle einer Kündigung durch den Arbeitgebenden darf kein Druck auf den Mitarbeitenden ausgeübt werden. Wenn dieser möchte, informiert hier die Führungskraft das Team.

### Urlaubskontingent:

Die Berechnung des anteiligen Urlaubsanspruches in Bezug auf das Kündigungsdatum und die vertraglich vereinbarte Kündigungsfrist sollten zeitnah erfolgen. Das Datum des letzten Arbeitstages ist in Anbetracht des restlichen Urlaubs zu ermitteln und schriftlich zu fixieren. Somit wird für beide Parteien das Austrittsdatum frühzeitig und transparent festgelegt.

### Offboarding für den Mitarbeitenden:

Alle To-dos bis zum Austrittsdatum werden an den Mitarbeitenden anhand einer Checkliste weitergegeben und besprochen (siehe Punkt 6). Diese klare Struktur beugt unnötiger Hektik an den letzten Arbeitstagen vor.

### Arbeitszeugnis und Referenzen:

Die eventuelle Erstellung der Arbeitsbestätigung (Agentur für Arbeit) sollte dem Steuerberater übergeben werden. Ein wohlwollendes Arbeitszeugnis wird erstellt und zur Prüfung dem Mitarbeitenden übergeben. Damit noch ausreichend Zeit für eine Korrektur bleibt, sollte dies im ersten Feedbackgespräch (Punkt 2) erfolgen. Es ist zu beachten, dass spätestens am letzten Arbeitstag alle Dokumente übergeben werden oder bei vorzeitigem Ausscheiden aus dem Unternehmen eine möglichst zeitnahe Zusendung erfolgt.

### Offene Zahlungen:

Es wird eine Übersicht über noch ausstehende Zahlungen für den Mitarbeitenden erstellt und während des ersten Feedbackgesprächs kommuniziert.

## 3. Offene persönliche Gespräche

### Zweites Feedbackgespräch (bei Kündigung durch den Mitarbeitenden):

Erst wenn alle organisatorischen Hürden genommen wurden, sollte ein Austrittsgespräch je nach Unternehmensstruktur mit der Führungskraft, dem Geschäftsführenden oder dem Inhabenden durchgeführt werden. Das Gespräch sollte durchaus persönlich und mit den besten Zukunftswünschen gestaltet sein. Dabei wird ein separater Feedbackbogen übergeben, in dem ein ehrliches und direktes Feedback gewünscht wird. Dies dient der Früherkennung von blinden Flecken bezüglich Führungsstil und Unternehmenskultur.

**Teamevent (bei Kündigung durch den Mitarbeitenden):**

Ein kleines Teamevent (Mittagessen, Kaffeerunde, Afterwork-Bier) zur Verabschiedung des Mitarbeitenden kann durchaus vom Arbeitgebenden angeregt werden. Eventuell wird ein kleines Abschiedsgeschenk vorbereitet, vorzugsweise etwas Unternehmensbezogenes.

**Netzwerk pflegen:**

Es werden Möglichkeiten aufgezeigt, um in Kontakt mit Kollegen und Firma zu bleiben (XING, LinkedIn etc.). Im Falle einer Kündigung durch den Mitarbeitenden wird ein „Weg zurück“ angesprochen und die offene Tür zum Unternehmen kommuniziert.

**4. Verabschiedung und Dokumentation**

Ein letztes Mitarbeitergespräch wird auch am letzten Arbeitstag durchgeführt, um den verschlossenen Feedbackbogen in Empfang zu nehmen. Bei einer Kündigung durch den Mitarbeitenden kann durchaus darauf hingewiesen werden, eine wohlwollende Bewertung des Unternehmens (online) abzugeben. In jedem Fall wird nicht auf die volle Arbeitszeit bestanden und der Mitarbeitende nach der Mitarbeitercheckliste und der Übergabe des Firmeneigentums entlassen.

**Firmeneigentum:**

Vom Schlüssel zum Gebäude über mögliche Hardware wie Firmen-Handy bis hin zur Tankkarte wird das Firmeneigentum übergeben. Es wurden mögliche Account-Zugänge zu Fräszentren oder zur MDR-Dokumentationssoftware an den verantwortlichen Kollegen oder an die Führungskraft übertragen. Der Wissenstransfer wird somit abgeschlossen und entsprechend transparent dokumentiert.

**Mitarbeiter-Checkliste:**

Gemeinsam mit dem Mitarbeitenden wurde die Mitarbeitercheckliste überprüft (s. Punkt 6).

*„Professionalität wird grundsätzlich als Führungsstärke von den Mitarbeitenden wahrgenommen. Die damit verbundene **Kommunikation schafft Vertrauen**, mit dem die eigene Arbeitgebermarke gestärkt wird.“*

**5. Nacharbeit Offboarding****IT-Überprüfung:**

Es wird noch einmal überprüft, ob tatsächlich alle Account-Zugänge gesperrt oder übertragen wurden.

**Feedback:**

Der Feedbackbogen wird weiterverwendet und in den kontinuierlichen Verbesserungsprozess (KVP) des Unternehmens eingebracht.

**Öffentliche Kommunikation:**

Die Website, die Firmenkontakte u. Ä. wurden aktualisiert und angepasst.

**6. Technisches Offboarding (Checkliste für Mitarbeitenden)****Wissenstransfer:**

Die Weitergabe speziellen Wissens an Kollegen ist abgeschlossen.

**Private Dateien:**

Auf firmeneigenen Geräten liegende private Dateien und Dokumente wurden entfernt.

**Firmeneigentum:**

Alle firmeneigenen Gegenstände und Arbeitsmittel (Schlüssel, Handy, Tankkarte, Instrumente etc.) wurden zurückgegeben.

**Persönliche Gegenstände:**

Der eigene Arbeitsplatz ist aufgeräumt und persönliche Gegenstände wurden entfernt.



### Neue Anschrift (bei Umzug):

Es wurde eine neue Adresse für ausstehende Gehaltsabrechnungen oder andere Dokumente mitgeteilt.

### Kündigung durch Arbeitgebenden

Diese Offboarding-Checkliste soll eine generelle Orientierung geben, die immer wieder ergänzt und geändert werden kann. Da jeder Mitarbeitende individuelle Bedürfnisse vor und nach dem Verlassen eines Unternehmens hat, kann es keinen pauschalen Offboarding-Prozess geben.

Im Zuge einer Kündigung durch den Arbeitgebenden ist diese Checkliste differenzierter zu betrachten, nicht jeder Prozesspunkt passt in die umgekehrte Situation. Von einem Teamevent oder zu aufgeblähten Feedback-Gesprächen ist bei einer Kündigung durch den Arbeitgebenden abzuraten. Eine sachliche Kommunikation steht bei einer Kündigung durch den Arbeitgebenden im Vordergrund. Eventuell kann es zu emotionalen Reaktionen des Arbeitnehmenden kommen oder zu einer Erwartungshaltung gegenüber dem Unternehmen. Hierbei ist generell aktives Zuhören gefragt und ein wertschätzender Umgang eine Selbstverständlichkeit. Ein „offenes Ohr“ oder Hilfe sollte immer angeboten werden, eventuell kann der Mitarbeitende im Kündigungsgespräch nicht alles sachlich erfassen oder ist noch nicht in der Lage, seine Wünsche zu äußern. Aus diesen Gründen sollte zu jeder Zeit Gesprächsbereitschaft signalisiert werden.

Die hier bereitgestellten Informationen ersetzen keine individuelle Beratung. Bitte beachten Sie, dass es sich hierbei auch nicht um juristische Empfehlungen handelt, sondern um persönliche Empfehlungen bezüglich einer attraktiven Unternehmenskultur, die sich personalwissenschaftlich im Laufe der Zeit überholen können.

### INFORMATION ///

#### Nico Heinrich

Lohstraße 9  
93128 Regenstauf  
Tel.: +49 176 32564230  
netzwerkerdental@gmx.de

Infos zum Autor



Der Autor hält Vorträge und Workshops zu „NEW WORK“, „CHANGE IN DENTALUNTERNEHMEN“ und „EMPLOYER BRANDING“.