

## Wissensmanagement

### Alte Hasen auf dem Absprung

**Wenn Kollegen in Rente gehen, bleibt nicht nur eine Lücke im eingespielten Team. Ältere Mitarbeiter nehmen auch ihr Wissen, ihre Erfahrung und oft ein Stück Firmengeschichte mit in den Ruhestand.**

„Viele kennen das Unternehmen seit Jahrzehnten. Sie sind sozusagen das Betriebsgedächtnis“, sagt Christian Riese vom Lehrstuhl für Arbeitsorganisation und Arbeitsgestaltung an der Ruhr-Universität Bochum.



Sanfte Übergänge sollen Wissen bewahren

Um den Wissenstransfer von den „alten Hasen“ zu jüngeren Mitarbeitern zu erleichtern, hat Rieses Lehrstuhl ein Konzept entwickelt. Denn: „In den nächsten 15 Jahren werden die Menschen massenhaft in Rente gehen.“ Das werde vor allem kleine und mittelständische Betriebe unerwartet treffen, denen personelle und strategische Möglichkeiten fehlen, sich langfristig darauf vorzubereiten. „Viele merken erst, welche Kompetenzen fehlen, wenn der Mitarbeiter weg ist“, erläutert der Psychologe.

Um dem vorzubeugen, sollten sanfte Übergänge geschaffen werden. Riese: „Der Transfer sollte über mehrere Jahre erfolgen.“ Im ersten Schritt sieht das Bochumer Modell eine Analyse vor. Die Unternehmensleitung setzt sich mit dem Wissensträger und einem Mentor, oder wie Riese ihn nennt „Personalentwicklungskümmerer“, zusammen. Dann wird ermittelt, welches personenbezogene Wissen der Mitarbeiter besitzt. Das sind meist über Jahrzehnte gesammelte Erfahrungen und spezifische Einblicke in firmeninterne Abläufe.

#### „Mach´ mal ne Übergabe“

„Im nächsten Schritt sollte der Wissensträger zum Wissensgeber werden“, erläutert Riese. Das heißt: Statt der üblichen Aufforderung: „Mach´ mal ne Übergabe“ sollte das Unternehmen dem ausscheidenden Mitarbeiter ein didaktisches Konzept an die Hand geben. „Dazu dient unser Kompetenzpilot“, sagt der Bochumer Wissenschaftler. Dieser zeigt alle für die Firma relevanten Fähigkeiten der Mitarbeiter an und wählt aus, welche an die nächste „Generation“ weitergegeben werden müssen.

Die Älteren mit einzubeziehen und ihr Wissen abzufragen, sei der erste wichtige Ansatzpunkt, betont auch Uwe Kleinemas, Professor für Psychologie am Zentrum für Alternskulturen der Universität Bonn. Den Transfer könnten Unternehmen

auch mit sogenannten Kompetenz-Tandems erreichen. „Dabei werden Projektgruppen aus jungen und älteren Kollegen gebildet“, erklärt Kleinemas. In größeren Firmen könnten Seniorexperten ihr Wissen in Seminaren und Workshops vermitteln.

### **Der Baum des Wissens**

Das Bochumer Projekt zielt darauf ab, den Wissenstransfer ins Tagesgeschäft zu integrieren. Ein Wissensbaum diene der Transparenz, führt Riese weiter aus: „Damit wird der Lebenslauf des Wissensgebers veranschaulicht.“ Die Wurzeln zeichnen den Ausbildungsweg nach, der Stamm beinhaltet die speziellen Kompetenzen, die der Mitarbeiter im Laufe seines Berufslebens erworben hat. Zusammen mit sogenannten „Soft Skills“ (weichen Fähigkeiten) wie Mut oder Führungsstärke ergeben die Faktoren die „Früchte“ des Baumes.

"Erst dadurch erkennt der Wissensträger, was er eigentlich weiß und kann dieses Wissen weitergeben", unterstreicht Riese. Allerdings sei es auch wichtig, dass Arbeitgeber ältere Mitarbeiter gezielt weiterbilden, ergänzt Kleinemas. „Dadurch bleiben sie nicht auf der Strecke und werden von Jüngeren weiterhin mit einbezogen."

### **Erfahrung statt Speed**

Es sei ein Manko, dass die Mitarbeiterführung selten altersgemäß erfolge, kritisiert der Bonner Experte: „Man sollte Ältere aus Prozessen, die beispielsweise Schnelligkeit erfordern, herausnehmen.“ Statt dessen sollten ihre besonderen Stärken genutzt werden. „Man kann ältere Arbeitnehmer dort einsetzen, wo es auf Lebenserfahrung und Menschenkenntnis ankommt."

Die Wissensübermittlung sollte außerdem breit gestreut werden, gibt Riese zu bedenken. „Wird der Prozess auf mehrere Jahre angelegt, sollten zwei bis drei junge Kollegen einbezogen werden.“ Der geplante Transfer werde von den Wissensgebern meist positiv aufgenommen. „Sie haben das Gefühl, ihrer Firma noch etwas Gutes tun zu können. Das schafft gleichzeitig einen leichteren Übergang vom Erwerbsleben in den Ruhestand“, sagt Riese. „Es ist wie eine Verabschiedung auf dem roten Teppich.“

[Drucken](#)