

Rentenwelle: Wie lässt sich das Wissen im Team sichern?

Mitarbeiter scheiden aus dem Berufsleben aus oder wechseln das Unternehmen. Ohne Vorbereitung kann das enorme Wissenslücken reißen. Mit einigen Tipps lässt sich das verhindern.

Markus T. arbeitete seit 36 Jahren als Anlagenführer im Unternehmen. Er erkannte seine Anlage und ihre Macken schon am Geräusch: War sie lauter als gewöhnlich, wusste er, dass eine Störung bevorstand und konnte diese durch ein paar Handgriffe verhindern. Als Herr T. in Rente ging, kam es verstärkt zum Ausfall dieser Anlage. Erst nachträglich wurde deutlich, welches Wissen dem Unternehmen mit dem Ausscheiden von Herrn T. verloren gegangen ist – zu spät.

Die Erkenntnis daraus: Unternehmen müssen das Wissen von Mitarbeitenden sichern: Auch wenn Mitarbeitende ausscheiden, müssen wichtige Projekte weitergeführt und Arbeitsabläufe nahtlos fortgesetzt werden können. In Ostdeutschland gehen in den nächsten zehn Jahren viele Mitarbeitende in Rente, die nach der Wende eingestellt wurden. Auch wechseln die Mitarbeitenden häufiger die Stelle, um Erfahrung bei vielen Unternehmen zu sammeln, und in jedem Betrieb können längere Abwesenheiten durch Krankheit, Elternzeiten und Sabbaticals entstehen. Doch ist der Arbeitsmarkt leer gefegt: Vakante Stellen können oft nicht sofort wieder besetzt werden.

Doch wie kann ein Unternehmen gewährleisten, dass das Wissen von einem zum anderen Mitarbeitenden so weitergegeben wird, dass es zu keinen Problemen kommt?

Fokus auf die Übergabedokumentation

Das Wissen von einer Person zur anderen zu vermitteln, überlassen viele Firmen den Mitarbeitenden. Die Übergabe des Arbeitsplatzes erfolgt – wenn überhaupt – oft auf den letzten Drücker und ohne Struktur. Wie wäre es, wenn die Führungskraft die Übergabe mit den Mitarbeitenden strukturiert anhand einer Checkliste mit dem wichtigen Wissen? Oder die ausscheidenden Mitarbeitenden führen über einen längeren Zeitraum ein digitales Wissenstagebuch und erklären ihrem Nachfolger virtuell jeden Schritt ihres Alltags. Eine solche Übergabedokumentation macht eine Nachbesetzungslücke verkraftbarer.

Kontaktnetzwerke machen es neuen Mitarbeiterten leichter

Dem Neuankommeling macht man es auch einfacher, wenn das Unternehmen ein Kontaktnetzwerk durch Personalinformationssysteme oder Skill-Datenbanken hat, in denen Spezialkenntnisse der Kollegen transparent werden. So weiß der Wissenssuchende, an wen er sich wenden kann.

Der Erfahrene gibt seine Tipps und Tricks weiter und kann von den jungen Kollegen den Umgang mit Technologie lernen.

Sicherung des Wissens im Team hilft allen

Wissen alle im Team Bescheid, geht das Wissen beim Ausscheiden einzelner nicht verloren. Doch nicht immer weiß jeder im Team von der Arbeit der anderen. Zwar sind Schulungen des Teams, themenbezogene Klausurtagungen und regelmäßige protokollierte Teambesprechungen in vielen Unternehmen schon Alltag. Durch die zunehmende Digitalisierung kann Wissen projektbezogen über Clouds ausgetauscht werden, so dass jedes Teammitglied die Arbeit des anderen nachvollziehen kann. Hierdurch könnten mehrere Teammitglieder einen Aufgabenkreis gemeinsam bearbeiten – z. B. im Tandem oder Scrum. Das Wissen haben dann alle Beteiligten.

Doch moderne Unternehmen berichten im Team nicht nur über besonders gelungene Vorhaben (Best practices), son-

dern auch über gescheiterte oder schwierige Vorhaben oder Fehler (Lesson learned). So lernt das Team nicht nur aus den Erfahrungen der anderen, sondern auch, dass auch Fehler und Schwierigkeiten normal sind und wie diese von anderen überwunden wurden.

Generationenübergreifende Zusammenarbeit

Bilden Unternehmen ganz systematisch altersgemischte Teams, so scheiden nicht alle zur gleichen Zeit aus. Gleichzeitig lernen die Generationen voneinander, miteinander und übereinander. Der Erfahrene gibt seine Tipps und Tricks weiter und kann von den jungen Kollegen den Umgang mit Technologie lernen. Eine Win-win-Situation für beide Seiten. Ist eine Altersdurchmischung der Teams schwierig, bieten sich Mentoren- oder Patenprogramme an.

Teamübergreifender Erfahrungsaustausch

Werden Plattformen für einen kollaborativen Austausch offline und online angeboten, wie z. B. in einem Unternehmens-Blog oder in Diskussionsforen, können Kollegen aus verschiedenen Abteilungen gemeinsam Problemlösungen besprechen oder nachlesen.

Statt Unternehmenshandbücher oder Anweisungen hilft eine suchfunktiongesteuerte unternehmenseigene Auskunftsplattform: als Erfassung meist gestellter Fragen (FAQ) oder als unternehmenseigenes WIKI-System, das sogar von den Mitarbeitern selbst erstellt und fortwährend gepflegt werden könnte.

Tipps zur Einführung eines Wissenstransfers im Unternehmen:

Wählen Sie einen begrenzten bzw. überschaubaren Modell- oder Pilotbereich aus, in dem Sie sich ein Wissensmanagement-Projekt überhaupt vorstellen können. Richten Sie aus dem Bereich eine Arbeitsgruppe ein – mit Know-how-Trägerinnen und Trägern, aber auch Wissensnehmenden (neue oder jüngere Arbeitskräfte), Mitgliedern des Betriebsrats und Personen aus der IT- und/oder Personalabteilung. Diese Gruppe überlegt, welches Wissen und welche Wissensbereiche eine wichtige Rolle spielen,

- wer derzeit über welches Wissen verfügt,
- wie dieses Wissen gesichert, erworben bzw. weitergegeben wird,
- welches Wissen erfolgskritisch ist, aber fehlt – und zwar aktuell und zukünftig.

So erschließen sich der Handlungsbedarf und die Ziele eines Wissensmanagements. Hiernach wird bewertet

- welche Tools für welchen Wissenstransfer und für das Unternehmen / den Bereich passen und
- ob und welche für die Durchführung dieser Tools erforderlichen Ressourcen (vor allem Zeit!) vorhanden sind.

Die ganz konkrete Umsetzung und die Erfolgskontrolle werden in einem Transferplan verankert. Der Transferplan wird in einer Betriebsvereinbarung verschriftlicht und nach dem Ablauf einer Geltungszeit evaluiert bzw. entfristet. Sie dient als Muster für weitere Bereiche oder eine Gesamtbetriebsvereinbarung für das gesamte Unternehmen.



Zusammengestellt von Dr. Andrea Benkendorff. Sie arbeitet bei der Battke Grünberg Rechtsanwältin PartGmbH in Dresden.



Alt und Jung im Team gemeinsam – das ist im Arbeitsleben fast immer eine gute Kombi. Der Nachwuchs fühlt sich schneller integriert, die älteren Kollegen erleben Wertschätzung ihrer Erfahrung. Unternehmen sind gut beraten, die Möglichkeiten des Wissenstransfers zu nutzen.

Fotos: Adobestock, PR