

A young woman with safety glasses on her head and an older man with white hair are standing in a workshop. They are both wearing aprons and holding tomatoes. The woman is smiling, and the man has a neutral expression. The background shows wooden beams and tools.

**TOP  
JOB**

Whitepaper

**Wenn erfahrene Mitarbeitende gehen**

**Ruhestand strategisch managen –  
Wissen sichern, Zukunft gestalten**

## Inhalt

# Ruhestand strategisch managen – Wissen sichern, Zukunft gestalten

---

<b>Wenn erfahrene Mitarbeitende gehen</b>	<b>03</b>
<b>Was der demografische Wandel konkret bedeutet</b>	<b>04</b>
<b>Warum Wissenssicherung heute ein Attraktivitätsfaktor ist</b>	<b>05</b>
<b>Ruhestand bewusst gestalten – ein praktischer Blick</b>	<b>06</b>
<b>Wege zur Wissenssicherung – was sich in der Praxis bewährt hat</b>	<b>07</b>
<b>Wenn spezielles Wissen erhalten bleiben muss</b>	<b>08</b>
<b>Blick nach vorn – Was mittelständische Arbeitgeber jetzt gewinnen können</b>	<b>10</b>
<b>Neue Perspektiven für Sie</b>	<b>11</b>

# Es ist soweit

## Ein erfahrener Mitarbeitender verabschiedet sich in den Ruhestand

Es gibt diesen Moment, den viele von uns kennen: Ein langjähriger Mitarbeitender verabschiedet sich in den Ruhestand. Er räumt seinen Schreibtisch, gibt die letzten Unterlagen ab, wünscht dem Team alles Gute – und geht. Für ihn beginnt ein neuer Lebensabschnitt. Für das Unternehmen bleibt eine Lücke.



### Dieses Whitepaper

möchte genau dort ansetzen: bei der Frage, wie Unternehmen mit Ruhe, Klarheit und einem planvollen Blick den Übergang in den Ruhestand gestalten können – damit Wissen bleibt und Zukunft entsteht.

Nicht immer kündigt sich diese Lücke sofort an. Oft merkt man es erst im Alltag: Ein Ablauf stockt. Eine Rückfrage kann niemand beantworten. Ein wichtiger Kontakt fehlt. Und auf einmal wird klar, wie viel Wissen im Kopf eines einzelnen Menschen steckte – und wie viel Erfahrung man nicht einfach ersetzen kann.

Genau solche Szenen werden in den kommenden Jahren immer häufiger. Der Ruhestand ist längst kein Einzelfall mehr, sondern wird zu einer der zentralen Herausforderungen für mittelständische Unternehmen. Viele Mitarbeitende, die seit Jahrzehnten Verantwortung tragen, gehen innerhalb kurzer Zeit.

Nachwuchs ist da – aber nicht immer in der erforderlichen Zahl, Geschwindigkeit oder Erfahrungstiefe.

**Für die meisten Mittelständler ist das kein theoretisches Zukunftsthema, sondern ganz praktische Realität:**

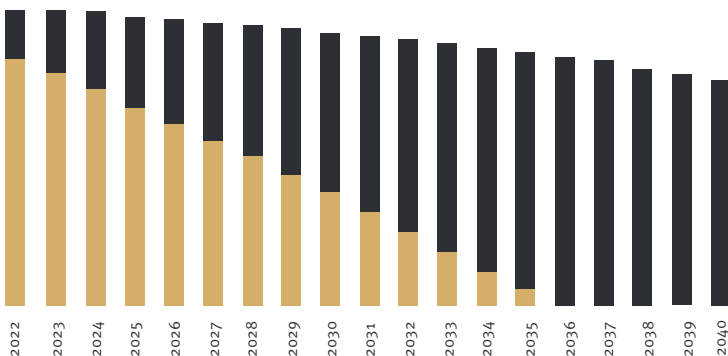
- 1 | Wie sichern wir das Wissen, das unser Unternehmen stark gemacht hat?
- 2 | Wie gestalten wir Übergänge, ohne Teams zu überfordern?
- 3 | Und wie bleiben wir für neue Mitarbeitende attraktiv, wenn die Erfahrungsbasis bröckelt?

# Ausgangslage

## Was der demografische Wandel konkret bedeutet

Der demografische Wandel ist kein abstraktes Schaubild, sondern spürbare Realität: Immer mehr Menschen scheiden aus dem Arbeitsleben aus, während gleichzeitig zu wenige nachrücken.


### Babyboomer gehen in Rente und hinterlassen eine Lücke auf dem Arbeitsmarkt




Mit dem Ausscheiden der Babyboomer geht dem Arbeitsmarkt knapp ein Drittel der heutigen Erwerbspersonen verloren.

**27 Mio.** Ruheständler bis 2030

**5 Mio.** Berufseinsteiger in 2030

 Babyboomer über dem gesetzlichen Renteneintrittsalter

 Babyboomer unter dem gesetzlichen Renteneintrittsalter

Für den Mittelstand ist dieser Trend besonders einschneidend. Viele Betriebe haben Mitarbeitende, die seit Jahrzehnten im Unternehmen sind, Prozesse tragen und für Stabilität sorgen. Genau diese Generation geht nun nach und nach in den Ruhestand. Meist gleichzeitig mit Kolleginnen und Kollegen, die ähnliche Berufsbiografien haben und oftmals zentrale Funktionen ausfüllen.

**Hinzu kommt:** Mittelständische Unternehmen haben oft spezialisierte Rollen, in denen Wissen nicht breit verteilt ist. Wenn eine dieser Personen geht, ist nicht einfach „ein weiterer Mitarbeitender“ weg – es verschwindet eine ganze Erfahrungswelt. Neue Fachkräfte sind schwer zu finden, und selbst wenn

jemand passt, dauert es, bis Abläufe, Kunden und Besonderheiten verstanden sind.

**Die Herausforderung lässt sich daher auf eine einfache Formel bringen:** Es gehen mehr Menschen, als nachkommen – und diejenigen, die gehen, tragen überdurchschnittlich viel Wissen.

**Für Unternehmen bedeutet das:** Der Ruhestand wird zu einer strategischen Managementaufgabe. Nicht, weil man jeden Prozess dokumentieren kann, sondern weil Erfahrung und Informalität nicht in Excel-Tabellen passen. Je besser ein Unternehmen plant, desto weniger spürt es diese Veränderungen im Alltag.

# Herausforderung

## Warum Wissenssicherung heute ein Attraktivitätsfaktor ist

---

Wenn erfahrene Mitarbeitende gehen, verschwindet nicht nur Fachwissen. Es geht oft auch etwas verloren, das man nicht auf den ersten Blick sieht: Sicherheit, Orientierung und ein Stück Kultur. Viele Unternehmen stellen erst im Alltag fest, wie wichtig dieses Erfahrungswissen für das Zusammenspiel im Team war.

### Wissenssicherung hat zwei Seiten

**Die eine ist fachlich:** Abläufe sollen funktionieren, Fehler sollen vermieden werden, Kunden sollen zuverlässig betreut werden. **Die andere ist menschlich:** Mitarbeitende möchten spüren, dass Übergänge gut vorbereitet sind und niemand ins kalte Wasser fällt. Wenn Wissen bewusst weitergegeben wird, schafft das Vertrauen – nach innen wie nach außen.

Für die Arbeitgeberattraktivität spielt genau dieser vertrauensstiftende Umgang eine größere Rolle, als man auf den ersten Blick vermutet. Ein Unternehmen, das die Erfahrung seiner Menschen ernst nimmt, sendet klare Signale an die gesamte Belegschaft:

- 1** | **Wir kümmern uns um Stabilität.** Mitarbeitende erleben, dass wichtige Aufgaben auch nach einem Ruhestand weiterlaufen.
- 2** | **Wir zeigen Wertschätzung.** Wenn erfahrene Kolleginnen und Kollegen über ihren letzten Arbeitstag hinaus eine Rolle spielen, stärkt das die Loyalität aller.
- 3** | **Wir denken vorausschauend.** Mitarbeitende spüren, dass das Unternehmen Übergänge nicht dem Zufall überlässt.

Viele Mittelständler berichten, dass sich durch eine bewusste Wissensübergabe nicht nur die Produktivität verbessert, sondern auch das Miteinander. Teams fühlen sich sicherer, Nachwuchskräfte wachsen schneller hinein und Führungskräfte werden entlastet.

Für Bewerberinnen und Bewerber ist das ebenfalls sichtbar. Arbeitgeber, die zeigen, dass Wissen nicht einfach mit dem Ruhestand verschwindet, gelten als verantwortungsvoll, gut organisiert und menschlich. Das sind Eigenschaften, die in Zeiten von Fachkräftemangel einen großen Unterschied machen.



### Wissenssicherung

---

**Wissenssicherung ist längst nicht mehr nur eine Frage der Effizienz – sie ist ein Baustein gelebter Arbeitgeberattraktivität.**

## Lösung

# Ruhestand bewusst gestalten – ein praktischer Blick

In vielen Unternehmen wird der Ruhestand noch als ein klarer Endpunkt betrachtet: Jemand geht – und jemand Neues übernimmt. Doch in der Realität sieht dieser Übergang selten so sauber aus. Erfahrung lässt sich nicht einfach übergeben, und das Wissen aus Jahrzehnten passt nicht in eine Übergabemappe.

**Deshalb lohnt es sich, den Ruhestand eher als Übergangsphase zu sehen.** Eine Phase, in der Unternehmen bewusst entscheiden können, wie Wissen weitergegeben, Verantwortlichkeiten geordnet und Teams stabilisiert werden. Es geht weniger um große Programme als um Klarheit: Wer geht wann? Was nimmt diese Person an Wissen mit? Und welche Rollen bleiben unbesetzt?

**Viele mittelständische Unternehmen starten diesen Prozess, indem sie sich ein paar grundlegende Fragen stellen, zum Beispiel:**

- 1 Welche Mitarbeitenden werden in den kommenden 12 bis 36 Monaten in den Ruhestand gehen?
- 2 Welche Aufgaben, Abläufe oder Kontakte hängen direkt an diesen Personen?
- 3 Wo würde das Team ins Stolpern geraten, wenn die Person morgen nicht mehr da wäre?
- 4 Welche Übergaben lassen sich frühzeitig planen – und wo braucht es Unterstützung?

Diese Fragen schaffen Orientierung und helfen, Prioritäten zu setzen. Sie zeigen schnell, wo der Bedarf am größten ist und welche Übergänge besonders sorgfältig gestaltet werden müssen. Vor allem vermeiden sie, dass man erst dann reagiert, wenn es eigentlich schon zu spät ist.

Wichtig ist dabei, den Prozess nicht ausschließlich technisch zu betrachten. Der Umgang mit dem Ruhestand ist für viele Mitarbeitende ein sensibles Thema. Wer diese Phase sauber begleitet, sendet ein starkes Signal: **„Deine Erfahrung zählt.“ Diese Haltung wirkt nicht nur nach außen, sondern auch nach innen – und trägt viel zur Stabilität im Team bei.**

Wenn Unternehmen Ruhestand bewusst gestalten, entsteht etwas, das weit über die Übergabe von Aufgaben hinausgeht: Eine Kultur, die Erfahrung respektiert und Verantwortung ernst nimmt.



# Umsetzung

## Wege zur Wissenssicherung – was sich in der Praxis bewährt hat

---

Wissenssicherung gelingt am besten, wenn sie alltagstauglich ist. Viele Unternehmen starten mit einfachen Schritten, die wenig Aufwand verursachen, aber sofort Wirkung zeigen. Andere benötigen gezielte Unterstützung, wenn mehrere Schlüsselpersonen gleichzeitig ausscheiden oder Aufgaben sehr spezialisiert sind. Die folgenden Ansätze haben sich im Mittelstand besonders bewährt.

### Interne Lösungen, die schnell wirken

Viele Unternehmen nutzen Maßnahmen, die sich ohne großen organisatorischen Aufwand integrieren lassen:



#### Frühzeitige Doppelbesetzung

Einige Wochen oder Monate arbeiten Alt- und Nachfolgerrolle gemeinsam – Wissen geht dabei ganz natürlich über.



#### Alltagstaugliche Dokumentation

Natürlich nicht als 50-seitiges Handbuch – sondern als klare, knappe Sammlung der wichtigsten Abläufe, Entscheidungswege und Besonderheiten.



#### Mentoring durch erfahrene Mitarbeitende

Erfahrene Kolleginnen und Kollegen begleiten gezielt jüngere Teams oder neue Mitarbeitende. Das schafft Vertrauen und steigert die Handlungssicherheit im Alltag.



#### Geplante Übergangsphasen

Wenn klar ist, wer wann geht, können Aufgaben priorisiert und früh auf mehrere Schultern verteilt werden. Das nimmt Druck aus den Teams. Meist reichen schon 20 Minuten pro Woche.



#### Regelmäßige kurze Wissensgespräche

Nicht als formaler Termin, sondern als bewusst eingesetzte Routine: „Was musst du wissen, wenn ich nicht da bin?“

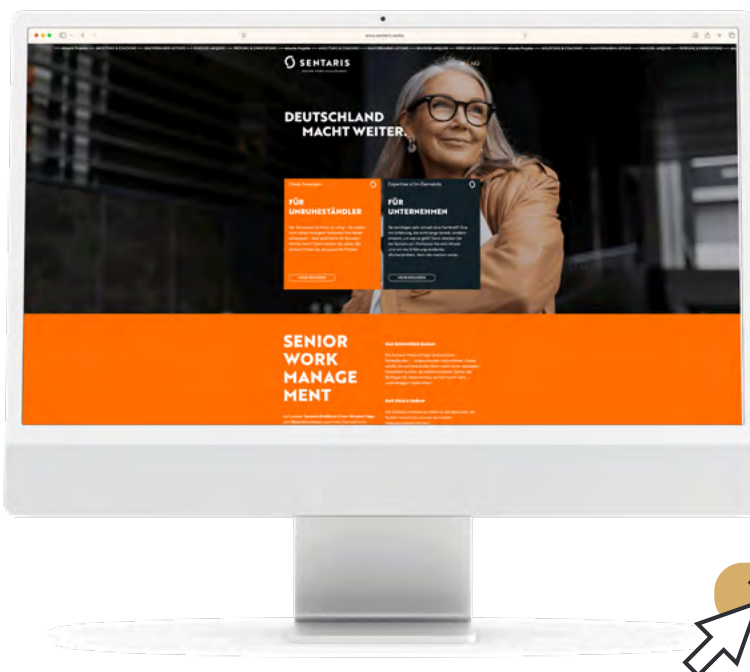
# Externe Unterstützung

## Wenn spezielles Wissen erhalten bleiben muss

Es gibt Situationen, in denen interne Übergaben allein nicht ausreichen: Wenn mehrere erfahrene Mitarbeitende gleichzeitig ausscheiden, wenn sehr spezialisiertes Wissen im Spiel ist oder wenn ein Bereich schnell wieder stabil laufen muss. Gerade im Mittelstand kommt das häufiger vor, als man denkt.

In solchen Fällen kann es sinnvoll sein, den Zugang zu erfahrenen Ruheständlern zu erweitern. Genau hier setzt unser Kooperationspartner Sentaris an. Die Plattform bringt Unternehmen mit Fach- und

Führungskräften zusammen, die nach ihrem offiziellen Ruhestand weiterhin ihr Wissen einbringen möchten – projektbezogen, flexibel und mit klarer Aufgabenstellung.



**"Unser Ansatz: Erfahrung bleibt, auch wenn Mitarbeitende offiziell in den Ruhestand gehen."**

**Oliver Schubotz**  
Geschäftsführer Sentaris

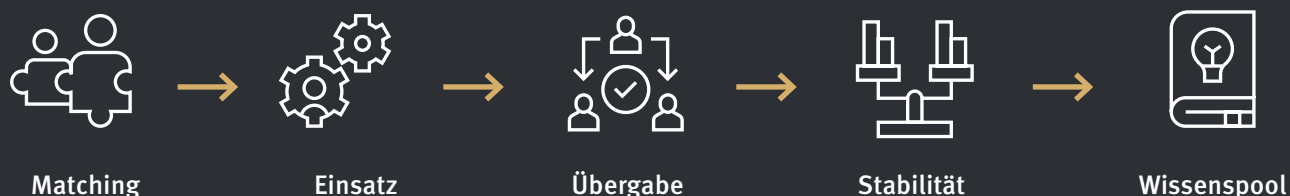
Flyer für Weiterempfehlung

### Unser Tipp

Wertschätzung endet nicht mit dem Ruhestand. Empfehlen Sie die kostenfreie Sentaris Plattform Ihren Ruheständlern und ermöglichen Sie Ihnen aktiv zu bleiben und weiterhin etwas zu bewegen.

## Was Sentaris ermöglicht:

### So bleibt Wissen und Erfahrung erhalten



1

#### **Schneller Zugriff auf erfahrene Ruheständler**

Unternehmen können auf einen kuratierten Pool zugreifen – Meister\*innen über IT-Expert\*innen bis zu kaufmännischen Spezialist\*innen. Das erleichtert Übergänge, ohne lange Rekrutierungsphasen.

2

#### **Gezieltes Matching – passgenau für den Bedarf**

Anhand der gewünschten Aufgaben, der benötigten Erfahrung und der zeitlichen Verfügbarkeit wird ein passender Ruheständler vorgeschlagen. Dadurch reduziert sich die Einarbeitungszeit erheblich.

3

#### **Übernahme klar definierter Rollen**

Ruheständler können als Mentor, Coach, Projektbegleiter oder operative Unterstützung eingesetzt werden.

#### **Typische Felder sind zum Beispiel:**

- Produktion & Technik
- IT- und ERP-Übergänge
- Qualitätsmanagement, Logistik oder Einkauf
- Projekt- und Bauleitung
- kaufmännische Übergaben
- Personalmanagement

4

#### **Stabilität im Alltag**

Ruheständler kennen typische Unternehmenslogiken. Sie bringen Ruhe mit, fangen Engpässe auf und sichern Abläufe, bis interne Nachfolger bereitstehen.

#### **Corporate-Pool für eigene Ruheständler**

Unternehmen können gemeinsam mit Sentaris einen eigenen Pool ehemaliger Mitarbeitender aufbauen, verwalten und bei Bedarf gezielt anfragen. So bleiben vertraute Personen auch nach ihrem Ausscheiden erreichbar.

5

#### **Wissenssicherung in strukturierter Form**

Auf Wunsch unterstützt Sentaris Unternehmen dabei, Erfahrungswissen zu dokumentieren – z. B. durch Interviews, strukturierte Übergaben oder die Erfassung entscheidender Abläufe.

6



### Der Mehrwert

**Unternehmen gewinnen Zeit und Sicherheit. Teams bleiben arbeitsfähig, Nachwuchskräfte wachsen schneller hinein und das Erfahrungswissen bleibt dort, wo es gebraucht wird – im Unternehmen.**

# Entwicklung

## Blick nach vorn – Was mittelständische Arbeitgeber jetzt gewinnen können

---

Der demografische Wandel lässt sich nicht aufhalten, aber Unternehmen können entscheiden, wie sie ihm begegnen. Viele mittelständische Betriebe stehen gerade an einem Wendepunkt: Erfahrene Mitarbeitende gehen, neue Kolleginnen und Kollegen kommen nach – aber nicht immer in der Zahl oder Tiefe, die benötigt wird.

### Der Blick nach vorn zeigt deshalb ein klares Muster

- 1** | **Wer frühzeitig plant, gewinnt Spielraum.** Übergänge lassen sich ruhiger gestalten, Teams werden entlastet und Wissen bleibt dort, wo es hingehört. Vor allem sinkt der Druck, kurzfristig reagieren zu müssen. Unternehmen, die sich bewusst mit dem Thema auseinandersetzen, berichten häufig, dass sich Unsicherheiten verringern und Entscheidungen leichter fallen.
- 2** | **Gleichzeitig stärkt ein guter Umgang mit dem Ruhestand die Arbeitgeberattraktivität.** Mitarbeitende erleben, dass Erfahrung geschätzt wird und niemand „einfach so geht“. Jüngere Kolleginnen und Kollegen sehen, dass ihre Entwicklung ernst genommen wird. Und nach außen entsteht ein Bild von Stabilität und Verlässlichkeit – Eigenschaften, die in Zeiten des Fachkräftemangels einen großen Unterschied machen.
- 3** | **Auch der Einsatz von Ruheständlern – ob intern organisiert oder über externe Unterstützung – wird künftig eine wichtigere Rolle spielen.** Sie bringen Erfahrung, kennen typische Situationen und helfen, Übergänge sauber zu gestalten. Unternehmen, die solche Lösungen nutzen, bleiben handlungsfähig, selbst wenn Schlüsselpositionen frei werden.

---

**"Wer Wissen früh sichert, schafft sich ein stabiles Fundament. Wer Wertschätzung zeigt, stärkt seine Kultur. Und wer Übergänge bewusst gestaltet, bleibt attraktiv – für heutige und zukünftige Mitarbeitende."**

# Ausblick

## Neue Perspektiven für Sie

---

Der Übergang in den Ruhestand ist kein rein administrativer Vorgang. Er entscheidet mit darüber, wie stabil ein Unternehmen bleibt, wie sicher sich Teams fühlen und wie attraktiv ein Arbeitgeber wahrgenommen wird. Wer diesen Übergang bewusst gestaltet, macht nicht nur Wissen sichtbar, sondern auch Haltung: Wir kümmern uns. Wir denken voraus. Wir halten zusammen.

Für viele Unternehmen bedeutet das: Der richtige Zeitpunkt ist jetzt. Nicht erst, wenn mehrere Mitarbeitende gleichzeitig gehen, sondern früh genug, um Übergaben ruhig, planbar und menschlich zu gestalten.

Als Zentrum für Arbeitgeberattraktivität begleiten wir seit vielen Jahren Mittelständler genau an dieser Stelle: beim Verstehen, beim Strukturieren und beim Entwickeln passender Lösungen. Wenn Sie sich mit dem Thema „Ruhestand strategisch managen“ beschäftigen oder erste Überlegungen anstellen, wie Sie Wissen in Ihrem Unternehmen sichern können, sprechen Sie uns gerne an.

**Lassen Sie uns unverbindlich darüber sprechen,**

**wie Sie den Ruhestand Ihrer Mitarbeitenden so gestalten können, dass Wissen bleibt und Ihr Unternehmen gestärkt in die Zukunft geht.**



Hier kommen Sie in direkten Kontakt mit uns

**TOP  
JOB**



**zeag GmbH - Zentrum für Arbeitgeberattraktivität**

Turmstraße 12

78467 Konstanz

[info\(at\)zeag-gmbh.de](mailto:info(at)zeag-gmbh.de)

[www.zeag-gmbh.de](http://www.zeag-gmbh.de)