

# Rentner als „Hidden Champions“

**WIEDERENTDECKUNG.** Immer mehr Unternehmen nutzen die Vorteile ihrer Pensionäre als flexible und erfahrene Kompetenzträger. Über Netzwerke werden sie gehalten.

Von **Susanne Ransweiler**

**W**ir nannten sie früher Senioren, heute sagen wir „Generation 50+“, „Best Ager“, „Silver Worker“ oder „Generation Gold“. Diese Begriffe verdeutlichen, dass Menschen heute länger leben und im Alter im Durchschnitt nicht nur gesünder, besser ausgebildet und wohlhabender sind, sondern auch - da sie im Vergleich zu früher weniger familiären Verpflichtungen nachkommen müssen - ein aktives und erfülltes Leben führen wollen. Die Wertschätzung in den oben genannten Begriffen zeigt aber auch: Unternehmen und Wirtschaft brauchen diese aktiven Älteren, nicht nur wegen der negativen demografischen Entwicklung, sondern wegen ihrer spezifischen Kompetenzen und Erfahrungen.

Wir brauchen aber nicht nur die älteren Berufstätigen, sondern auch unsere Rentner: ihre Leistungsfähigkeit, Kompetenz, Lebenserfahrung, Loyalität, Organisationstalent, Stabilität, Verlässlichkeit. Zudem stehen wir einer wachsenden Gruppe von Senioren gegenüber, die aktiv und gesund in den Ruhestand gehen, aber nicht ruhen wollen, die den Wunsch nach Generativität hegen. Im Jahre 2009 waren 33 Prozent der 65- bis 74-Jährigen ehrenamtlich tätig, sieben Prozent mehr als zehn Jahre zuvor. Die Quote in der Gesamtbevölkerung lag nach einer Erhebung von Stephan Soutscheck ([www.senioren-ratgeber.de](http://www.senioren-ratgeber.de)) bei 36 Prozent. Laut Umfragen des Bundesinstituts für Bevölkerungsforschung (BiB) wollten 47,2 Prozent nach ihrem



**Wissen, Erfahrung und Zeit:  
Vorteile von Rentnern, auf  
die keiner verzichten sollte.**

Eintritt in den Renten- bzw. Ruhestand noch erwerbstätig sein. Dabei sind finanzielle Gründe meist nicht der Hauptmotivator. 91 Prozent der Befragten erhoffen sich, durch eine längere Erwerbstätigkeit länger fit zu bleiben, 77,5 Prozent wollen auch ihr Wissen und ihre Erfahrungen weitergeben. Weniger als die Hälfte der Befragten (42,5 Prozent) nannte auch finanzielle Gründe. Doch die Senioren suchen nachberuflich oft nicht das Ende der Arbeit, sondern wollen weniger und selbstbestimmter arbeiten. Henning von Vierregge schlägt für den neuen Lebensabschnitt den Begriff „Silver Patchwork

Life“ vor und beschreibt damit ein Leben, zusammengestellt aus individuell definierten und ausgewählten Handlungsfeldern, zu dem bezahlte und unbezahlte Arbeit, Sport, Freunde, Familie und ähnliches gehören.

## Firmeneigene Organisationen

Aus dieser Situation ergibt sich die Möglichkeit einer Win-Win-Win-Situation durch den Aufbau firmeneigener Pensionärsorganisationen, in die sich alle Rentner im eigenen Interesse aktiv einbringen können, zudem zur unternehmerischen Wertschöpfung für den

ehemaligen Arbeitgeber beitragen und möglicherweise dabei auch ein gesellschaftliches Engagement leisten. Der Bericht der Kommission „Zukunft der Arbeitswelt“ der Robert Bosch Stiftung vom März 2013 nennt drei Wege zur Sicherung des Arbeitskräfteangebots für die deutsche Volkswirtschaft im Jahr 2030: Köpfe, Zeit, Produktivität, also

beiter zu Alumnigruppen hinzu gezählt werden, ist unterschiedlich. Grundsätzlich können dazu gezählt werden:

- alle ehemaligen (weiterhin woanders berufstätigen) Mitarbeiter
- ausgeschiedene Azubis, Praktikanten oder Diplomanden
- engagierte Pensionäre oder ältere Mitarbeiter, die ihre Rentenansprüche

den meisten die Pflege freundschaftlicher und geselliger Beziehungen der Mitglieder untereinander, die Förderung des guten Einvernehmens mit dem ehemaligen Arbeitgeber und die Interessenvertretung der Pensionäre im Vordergrund. Der „Seniorenverein Vattenfall Europe Region Hamburg e.V.“ versteht sich als Bindeglied zwischen seinen Mitgliedern und dem Vattenfall-Europe-Konzern. Bei RWE übernimmt der Bereich Personal-Services für RWE auch die komplette Betreuung von etwa 50.000 Pensionären. Weitere Beispiele sind der Verein der BP Pensionäre e.V., der Verein der Shell Pensionäre in Deutschland e.V. und die Pensionärsbetreuung des Bund Deutscher Kriminalbeamter.

Noch sind es wenig Unternehmen, die gezielt dem Wunsch der Pensionäre, sich entweder sozial zu engagieren oder mit ihrer hohen fachlichen Qualifikation und Erfahrung den ehemaligen Arbeitgeber fachlich zu unterstützen, entgegenkommen. Bei Letzterem zeigt sich übrigens: je kleiner das Unternehmen, desto größer die Bereitschaft. Doch erste Anzeichen gibt es schon; herausragende Beispiele finden Sie im Kasten auf Seite 47.

### Unterstützung von staatlicher Seite

Auch auf staatlicher Ebene kümmert man sich um zukunftsweisende Rahmenbedingungen. Die Initiative „Wirtschaftsfaktor Alter“ der Bundesregierung zielt sowohl auf die Erhöhung der Lebensqualität älterer Menschen als auch auf die Stärkung von Wirtschaftswachstum und Beschäftigung. Sie verbindet Senioren-, Wirtschafts- und Verbraucherpolitik miteinander. Ende 2011 hat das Bundeskabinett die „Forschungsagenda der Bundesregierung für den demografischen Wandel: Das Alter hat Zukunft“ beschlossen. Ein wesentliches Anliegen der „Nationalen Engagementstrategie“ ist es, bessere Bedingungen für die Ehrenamtlichen zu schaffen durch eine verbesserte Zusammenarbeit von Staat, Wirtschaft und Zivilgesellschaft bei der Engagementför-

## NUTZEN

### Win-Win-Situationen

Die Einbindung von Pensionären ist keinesfalls nur ein Entgegenkommen dem älteren Mitarbeiter gegenüber. Für das Unternehmen ergeben sich handfeste Vorteile.

- Beitrag zu Nachhaltigkeit und Diversity des Unternehmens
- Vermeidung von Kompetenzverlusten und damit Erhalt der Wettbewerbsposition
- Abdeckung von vorübergehenden Kapazitätsengpässen durch spezifisches Fachwissen, kombiniert mit fundierter Kenntnis von Struktur und Kultur
- Kurzfristige Verfügbarkeit von Experten (risikolose Kapazitätsreserve), keine Einarbeitungszeit, kein Einweisungsaufwand, keine Dauerbetreuung
- Eindämmung von Kosten
- Steigerung des allgemeinen Qualifikationsniveaus
- Bessere Motivation und größere Produktivität durch Unterstützung von jüngeren Kollegen und generationenübergreifenden Austausch (gemeinsames Lernen)
- Imageverbesserung des Unternehmens und erhöhte Attraktivität als Arbeitgeber
- Mitarbeiter erleben Wertschätzung der Senior-Experten nach ihrer Pensionierung
- Alter wird mit Erfahrung und damit positiv besetzt
- Ehrenamtliches beziehungsweise soziales Engagement der Pensionäre kommt mittels des Unternehmens Dritten und Angehörigen des Unternehmens zugute

Steigerung der Zahl der Erwerbstätigen, ihres geleisteten Arbeitsvolumens und Erhöhung ihrer Produktivität.

Auf Unternehmensebene bedeutet das, dass durch die Entwicklung von modernen Pensionärsorganisationen der langfristige Beitrag eines Mitarbeiters gegenüber dem Unternehmen, der Employee Lifetime Value (ELV), gesteigert werden kann und damit die Produktivität. Diese Pensionärsnetzwerke könnten sogar Teil, Kern oder Ausgangspunkt einer Alumni-Organisation für alle ehemaligen Mitarbeiter eines Unternehmens sein. Welche Gruppe ehemaliger Mita-

früher geltend machen

- eventuell Mitarbeiter in Elternzeit

### Erste Schritte zum Netzwerk

Basis für moderne Pensionärsnetzwerke könnte die klassische deutsche Pensionärsbetreuung der Unternehmen beziehungsweise deren Modernisierung sein. Bisher sind diese teilweise unabhängig als Verein organisiert, teilweise interne Abteilungen der jeweiligen Unternehmen. Manche sind sehr aktiv, manche beschränken sich auf die Kontrolle der korrekten Verwaltung und Zahlung der Rentenzahlungen. Generell stehen bei

derung in Deutschland. EU-weit wurde 2012 sogar das „Europäische Jahr für aktives Altern und Solidarität zwischen den Generationen 2012“ ausgerufen, mit dem Ziel, Bedingungen zu schaffen, die die Potenziale der älteren Menschen zur Geltung bringen, ein aktives und selbstbestimmtes Altern ermöglichen und das Miteinander der Generationen stärken.

### Praktische Umsetzung

Auch wenn langsam immer mehr geschieht, bleiben die Fragen der praktischen Umsetzung: Wie kann ein ganzheitlicherer Ansatz es ermöglichen, alle Pensionäre anzusprechen und in das Netzwerk zu integrieren?

Die Mitarbeiter haben die Möglichkeit, beim Eintritt in den Ruhestand (oder auch schon im Rahmen der Altersteilzeit) Mitglied des Pensionärsnetzwerks ihres Unternehmens zu werden. Das Unternehmen bindet damit ehemalige qualifizierte, engagierte Mitarbeiter an sich, die ihr Geschäft genau kennen, sich mit dem Unternehmen identifizieren und gerne die weitere Entwicklung des Unternehmens und der ehemaligen Kollegen sowohl aus einer gewissen Nä-

he verfolgen als auch gegebenenfalls unterstützen wollen. Das setzt voraus, dass das Unternehmen seine Rentner in das bestehende professionelle Stakeholder und Touchpoint Management einbezieht und, orientiert an Unternehmensstrategie und -werten, unter Einbeziehung von Unternehmenskommunikation, Vertrieb und Personal aktiv und gezielt aus einer Hand betreut.

Wichtig ist auch das Bemühen, durch kontinuierliche individuelle und zielgruppen- beziehungsweise bedarfsgerechte Ansprache die Rentner zu gewinnen, zu binden und für das nachberufliche Engagement zu aktivieren. Das Ziel ist erreicht, wenn die Organisation nach Erfüllen der Voraussetzungen und einem gelungenen Bindungsaufbau auch die eigenen Interessen realisieren kann.

### Vier Felder für den Übergang

Unternehmen können ihren Rentnern einen Rahmen von vier Aktivitätsfeldern anbieten. Damit können sich die Pensionäre individuell in verschiedenen Feldern und mit unterschiedlichen Zeitbudgets einbringen und bleiben in eine soziale Gemeinschaft eingebunden.

Das erste Feld ist die Möglichkeit der fachlichen Einbindung als Multiplikator, Task Force, Projektmitarbeiter, Berater oder Urlaubsvertretung.

Handlungsfeld zwei bietet die Teilnahme am innerbetrieblichen Wissens- und Innovationsmanagement. Dies kann beispielsweise über das Netzwerk als kollaborative Plattform geschehen, aber auch durch die aktive Mitwirkung des Pensionärs als Mentor oder Beirat.

Eine weitere Möglichkeit bietet die Einbindung in das gesellschaftlich-soziale Engagement des Unternehmens. Im Dezember 2011 waren in Deutschland 2,50 Millionen Menschen pflegebedürftig im Sinne des Pflegeversicherungsgesetzes (SGB XI). 70 Prozent davon wurden zu Hause versorgt. Nicht einfacher gestaltet sich die Betreuung von Kleinkindern für berufstätige Eltern. Zwar hat sich das Recht auf einen Betreuungsplatz verbessert, für das Ziel eines flächendeckenden Betreuungsangebots für unter Dreijährige müssten jedoch momentan noch rund 220.000 Plätze für Kleinkinder geschaffen werden. Vor diesem Hintergrund könnten Senioren sich über das Unternehmen am „Erfolgsfaktor Familie“ als Teil einer familienbewussten Arbeitswelt engagieren. Dies kann geschehen durch die Einbeziehung der Pensionäre in die Mitarbeiterkinderbetreuung als „Leihoma oder -opa“, die Unterstützung der Mitarbeiter bei der Vereinbarkeit von Beruf und Pflege oder auch die Teilnahmemöglichkeit am Corporate Volunteering ihres Unternehmens.

Viertes Aktivitätsfeld ist schließlich der Einsatz der Alumni zur Stärkung des Unternehmensimage und der Unternehmenskultur, beispielsweise als Markenbotschafter nach außen oder zur Steigerung der Unternehmensidentität nach innen.

### Online-Plattform schafft Bindung

Das Management eines modernen Pensionärsnetzwerks nutzt eine soziale Plattform mit Community-Charakter als zeitgemäße Form der Koordinati-

## ÜBERBLICK

### Startbedingungen und Ziele

Ein Alumni-Netzwerk

- braucht ein klares Ziel und Unterstützung der Unternehmensleitung (Commitment!).
- braucht ein professionelles, an der Unternehmensstrategie orientiertes Management.
- braucht eine klare Schnittstellendefinition und Zuordnung von Verantwortung.
- muss mit allen relevanten Abteilungen vernetzt sein und unterstützt werden.
- muss die Bedürfnisse der Alumni befriedigen.
- muss Online- und Offline-Aktivitäten miteinander verzahnen.
- kann auf der vorhandenen Infrastruktur von bisherigen Einzelinitiativen aufbauen.
- ist ein ganzheitlicher Beitrag zum Erfolg und eine Investition in die Zukunft des Unternehmens.
- ist eine Win-Win-Lösung für Unternehmen und Ehemalige.
- ist die Chance für die Abteilung, die es trägt, zur Wertschöpfung beizutragen und sich als Profitcenter zu positionieren.

## PRAXIS

## Gute Bindung zahlt sich aus

Gerade größere Unternehmen haben sich in den letzten Jahren um die Bindung oder Reintegration ihrer bereits verabschiedeten oder ausscheidenden Mitarbeiter über Pensionärsnetzwerke bemüht. Wir zeigen die gelungensten Beispiele.

on und Kommunikation. Insbesondere wenn das Pensionärsnetzwerk Teil einer Alumni-Organisation für alle Ehemaligen des Unternehmens ist und damit eine andere Größenordnung erreicht, kann eine solche Plattform die ganze Bandbreite dessen, was Web-2.0-Technik zu bieten hat, beinhalten.

Die Plattform ermöglicht das Veranstaltungsmanagement und die Administration, das Content und das Community Management. Jeder Teilnehmer kann ein eigenes Profil erstellen und Gruppen oder „Communities“ zu beliebigen Fachgebieten einrichten, Informationen veröffentlichen, diskutieren, taggen und liken. Die integrierte Recherche von Daten, Dokumenten und Personen zu einzelnen Themen kann stattfinden. Das ermöglicht Wissens- und Innovationsmanagement und erleichtert das Finden von vorhandenen Kompetenzen, Wissen sowie Arbeitsergebnissen, was wiederum die Konzeption von Projekten und die Zusammenstellung von Teams – auch mit den Pensionären und anderen Ehemaligen – unterstützt. Im Rahmen von Collaborative Consumption können gemeinsam und vernetzt Produkte entwickelt und/oder genutzt werden.

So kann eine Organisation aufgebaut und unterstützt werden, in der sich die Pensionäre oder – im besten Falle – sogar alle Ehemaligen aller Standorte als Gemeinschaft verstehen, persönlich (offline) auf regionaler Ebene treffen und virtuell (online) austauschen. Der Zusammenhalt zwischen den Ehemaligen und die Identifikation mit dem Unternehmen werden besonders stark durch echte soziale Kontakte auf Veranstaltungen gepflegt, doch darüber hinaus muss eine ständige virtuelle Vernetzung aller Beteiligten stattfinden. So steht das „wir“ konsequent im Mittelpunkt. ■



**SUSANNE RANSWEILER**, ist Inhaberin „we me“ corporate social networks und berät zu Alumni-Organisationen.

### Henkel-Pensionäre e.V.

Zu den aktivsten Pensionärsbetreuungen in Deutschland zählt die Gemeinschaft der Henkel-Pensionäre e.V. (GdHP). Das Projekt „GdHP 2.0 – Zukunft gestalten“, das seit 2011 läuft, möchte unter anderem die Partizipation in der GdHP innovativ fördern, die Potenziale in der Erwerbsarbeit bei älteren Beschäftigten stärken, Familienarbeit unterstützen, Gemeinwesenarbeit und Stärkung von Persönlichkeitsentfaltung fördern.

### Allianz: startsocial e.V.

Die Allianz fördert „startsocial e.V.“ und seit Ende 2011 aktiviert sie ihre Pensionäre, ihre Lebenserfahrung, Kompetenz und Fachwissen dort in die soziale Projektarbeit einzubringen.

### Otto Group Senior Expert Consultancy GmbH

Ende Juli 2012 titelte die FAZ: „Otto holt seine Rentner zurück“: Über die Otto Group Senior Expert Consultancy GmbH (OGSEC) sollen die ehemaligen Mitarbeiter projektbezogen eingesetzt werden, um Lücken im Arbeitsprozess zu schließen.

### Siemens AG

In den verschiedenen Geschäftsbereichen der Siemens AG ist es durchaus üblich, dass pensionierte Spezialisten sowie Leiter der früheren Projekte als Fachkräfte für spezielle Aufgaben noch einmal über befristete Verträge zurückgeholt werden.

### Bosch Management Support GmbH

Bosch gründete 1999 die Bosch Management Support GmbH (BMS) mit dem Ziel, zeitlich befristete Beratungsleistungen durch Bosch-Pensionäre weltweit im Konzern anzubieten.

### Deutsche Bank: Ambassadors-Projekt

Zur Belebung der Geschäfte mit vermögenden Privatkunden beschäftigt die Deutsche Bank ihre ehemaligen Direktoren zwischen 60 und 80 Jahren. Deren breites Netzwerk und die auch nach dem Ausscheiden intensiven Bindungen zu wichtigen Kunden nutzt die Bank sowohl für die aktiven Berater wie für die Kunden.

### Reaktivierung bei der Deutschen Bahn

2011 waren einige S-Bahnen in Berlin ausgefallen, der Fahrzeugbestand war dezimiert. Also wurden Züge einer bereits ausrangierten Baureihe reaktiviert, die die jungen Kollegen nicht warten konnten. Die Deutsche Bahn holte dazu einen Pensionär zurück ins Werk.

### Förderprogramm für Spitzenwissenschaftler in Niedersachsen

In Niedersachsen bietet das Land mit einem speziellen Förderprogramm Spitzenwissenschaftlern die Möglichkeit, über das 65. Lebensjahr hinaus an Universitäten zu forschen.

### Bundesfreiwilligendienst für Senioren

Der Bundesfreiwilligendienst (BFD) in Deutschland wurde auch für Senioren geöffnet.

### Rentnertruppe Weiland Bau

Die Weiland Bau GmbH beschäftigt eine rund 10-köpfige Rentnertruppe zwischen 65 und 75 Jahren, die über Minijobs und Gleitzone Regelung noch auf dem Bau Hand anlegen.

### Tandems bei der Messer Group

Die Messer Group GmbH arbeitet mit ihren Rentnern im Einzelfall im Rahmen von Beraterverträgen. Bei der Übernahme von Führungspositionen werden immer wieder Tandems zusammengestellt, in denen der Ältere den Jüngeren als Mentor unterstützt.