

Zukunft gestalten: Soziale Technologien in Organisationen in Zeiten des demografischen Wandels

Wissen – Innovation – Demografie

Herausgegeben von
Günther Schuh, Volker Stich,
Eva-Maria Jakobs, Martina Ziefle

Herausgeber:

Prof. Dr.-Ing. Dipl.-Wirt. Ing. Günther Schuh, Direktor des FIR e. V. an der RWTH Aachen
Prof. Dr.-Ing. Volker Stich, Geschäftsführer des FIR e. V. an der RWTH Aachen
Univ.-Prof. Dr. phil. Eva-Maria Jakobs, Lehrstuhl für Textlinguistik und Technikkommunikation
Prof. Dr. Martina Ziefle, Lehrstuhl für Communication Science

Autoren:

Sebastian Behrendt; Jens Bender, André Calero Valdez; Johann Füller; Bianca Gfrei;
Alexander Hahn; Jens Hofmann; Ingrid Isenhardt; Sabina Jeschke; Claudia Jooß;
Mareen Kerger; Giordano Koch; Ann-Kathrin Oprée; Susanne Ransweiler; Anja Richert;
Alexander Richter; Anne Kathrin Schaar; Stefan Schröder; Jan Siegers; Thomas Thiele;
Carsten Ulbricht

© 2015, FIR e. V. an der RWTH Aachen
Campus-Boulevard 55, 52074 Aachen
Telefon: +49 241 47705-0
Fax: +49 241 47705-199
E-Mail: info@fir.rwth-aachen.de
Internet: www.fir.rwth-aachen.de
Alle Rechte vorbehalten.

Bibliographische Information der Deutschen Bibliothek:

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliographie;
detaillierte bibliographische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Zukunft gestalten:

Soziale Technologien in Organisationen in Zeiten des demografischen Wandels
FIR-Edition Forschung Band 15
ISBN 978-3-943024-24-1

Korrektorat/Kleines Sprachlektorat:

Simone Suchan M.A., FIR e. V. an der RWTH Aachen

Korrektorat:

Dipl.-Gyml. Taissia Fernández de la Peña

Layout und Satz:

Julia Quack van Wersch, M.A., FIR e. V. an der RWTH Aachen

Druck und Bindung:

AWD Druck + Verlag GmbH

Inhaltsverzeichnis

1	Struktur und Inhalt des Buches	11
2	Das Projekt iNec.....	13
3	Einsatz von Sozialen Technologien in Organisationen	19
3.1	Soziale Technologien und Communitys	19
3.2	Virtuelle Communitys	22
3.3	Potenziale und Herausforderungen beim Einsatz Sozialer Technologien in Organisationen	24
3.4	Juristische Rahmenbedingungen bei dem Einsatz von Sozialen Technologien in Organisationen.....	29
3.4.1	Datenschutz	31
3.4.2	Urheberrecht	34
3.4.3	Arbeitsrecht	37
3.4.4	Zusammenfassung und Risikomanagement	39
4	Konzeptionierung, Einführung und Management von Communitys	41
4.1	Facetten des Projekts iNec	41
4.1.1	Management einer Community	41
4.1.2	Nutzerzentrierte Communitygestaltung.....	42
4.1.3	Technische Communitygestaltung	44
4.2	Rahmenbedingungen bei der Einführung einer Community	45
4.3	Analyse der potenziellen Nutzer	49
4.3.1	Akzeptanzfaktoren im Kontext von Business-Communitys	50
4.3.2	Soziale Strukturen und kommunikative Praxen in Unternehmen	58
4.4	Konzeption einer Communityplattform	67
4.4.1	Informationstechnologie	73
4.4.2	Motivations- und Anreizfaktoren.....	78
4.4.3	Usability	88
4.5	Einführung einer Communityplattform im Unternehmen	102
4.5.1	Detailplanung der Umsetzung	104
4.5.2	Umsetzung der Communityplattform-Architektur	106
4.5.3	Vorstellung der „GEA Farm Technologies“-Community	108
4.6	Einführung einer Communityplattform bei der <i>GEA Farm Technologies GmbH</i>	117
4.6.1	Operatives Community-Management im Einführungsprozess	120
4.6.2	Ausgewählte Erfahrungen und Handlungsempfehlungen	128

4.6.3	Fazit und Ausblick	132
4.7	Management und Steuerung einer Communityplattform	134
4.8	Evaluation, Optimierung und Validierung	138
4.8.1	Evaluierung der sprachlich-kommunikativen Gestaltung	138
4.8.2	Nutzertests zur Evaluierung der kognitiv-ergonomischen Gestaltung	146
4.9	Zusammenfassung und Handlungsempfehlungen	160
5	Anwendungsfelder und Praxisbeispiele von Sozialen Technologien in Unternehmen	163
5.1	Vernetzte Talente	163
5.1.1	Lebenszyklus eines Mitarbeiters	164
5.1.2	Maßnahmen zur Vernetzung mit Talenten in der Praxis	166
5.1.3	Beispiele „Vernetzte Talente“ aus der Praxis	171
5.2	Wissensmanagement mit Communityplattformen	176
5.3	Soziale Technologien im Innovationsmanagement	180
5.3.1	Soziale Technologien und Innovationsmanagement	182
5.3.2	Klassifikation und Anwendungsgebiete von Innovationscommunityplattformen	191
5.3.3	Best Practices und Herausforderungen	194
5.3.4	Mitarbeitermotivation und -steuerung im Innovationsmanagement	201
5.3.5	Implikationen	203
5.4	Unterstützung interdisziplinärer Integration am Beispiel einer Exzellenzcluster-Community	205
5.4.1	Herausforderungen und Motivation	206
5.4.2	Balanced-Scorecard-basierte Evaluation als Analyseinstrument zur Bedarfsermittlung	207
5.4.3	Exemplarische Maßnahmen zur Community-Unterstützung	208
5.4.4	Zusammenfassung und Ausblick	212
5.5	Corporate-Alumni-Communitys	213
5.5.1	Communityplattformen als Hilfsmittel zur Vernetzung von Alumni	214
5.5.2	Erfolgsfaktoren bei der Einführung von Alumni-Netzwerken	217
5.5.3	Motivation zum Mitmachen/Anreizsystem.....	219
5.5.4	Beispiele aus der Praxis	221
6	Zusammenfassung und Fazit	225

7	iNec-Projektconsortium	227
7.1	<i>FIR e. V. an der RWTH Aachen</i>	227
7.2	<i>Human Computer Interaction Center</i>	228
7.3	<i>IntraWorlds GmbH</i>	229
7.4	<i>GEA Farm Technologies GmbH</i>	230
7.5	Assoziierter Partner: <i>Kundendienst-Verband Deutschland e. V. (KVD)</i> ...	231
7.6	Veröffentlichungen im Rahmen des Projekts	231
7.7	Herausgeber- und Autorenverzeichnis	235
	Literaturverzeichnis	243

Belegexemplar

genannten Diskussionsprozess voraus, birgt jedoch großes Potenzial im Hinblick auf die Weiterentwicklung einer interdisziplinären wissenschaftlichen Community.

Im Kontext interdisziplinärer Integration zielt die Anwendung der genannten Maßnahmen maßgeblich auf die Entwicklung einer nachhaltigen Kooperation der Akteure ab, um so einen Beitrag zur Entwicklung von Strukturen zu leisten, die über derzeitige Förderungen hinausgehen.

5.5 Corporate-Alumni-Communitys

Susanne Ransweiler

In unserer heutigen Wissensgesellschaft und bei zunehmendem globalem Wettbewerb und gleichzeitiger Verknappung von qualifizierten Arbeitskräften gewinnt der Leistungsfaktor Arbeit beziehungsweise die Kompetenz der Belegschaft verstärkte Bedeutung. Schließlich ist noch die Entwicklung in Richtung einer „*open talent economy*“ zu berücksichtigen, in der die Belegschaft nicht mehr nur aus festen Mitarbeitern, sondern in zunehmendem Maße aus Zeitarbeitern, Freelancern, Contractors und Open-Source-Talenten besteht, die sich weniger an den Arbeitgeber gebunden fühlen. Vor diesem Hintergrund wird es für Unternehmen künftig unabdingbar sein, sich als attraktiver Arbeitgeber zu positionieren, die besten Mitarbeiter für sich zu gewinnen und diese auch nach Beendigung des Arbeitsvertrags an sich zu binden, um sich deren Kompetenz langfristig zu sichern. (ganz im Sinne von Sepp Herbergers Weisheit „Nach dem Spiel ist vor dem Spiel“.) Die Sicherung der Kompetenzen geschieht dann beispielsweise über ein Alumni-Netzwerk. Denn was passiert, wenn die Mitarbeiter das Unternehmen verlassen? Wissen, Kontakte, Erfahrungen, die in ihrer Komplexität nicht in Computern zu speichern sind, stehen dem Unternehmen nicht mehr zur Verfügung. Alle Investitionen in diese Mitarbeiter bzw. der aufgebaute Employee-Lifetime-Value gehen verloren und es müssen wieder Investitionen in neue Mitarbeiter getätigt werden. Ehemalige Mitarbeiter, „Alumni“ und „Alumnae“ genannt, sind eine ganz besondere Art von Stakeholdern eines Unternehmens. Außer den Mitarbeitern kennt keiner das Unternehmen so gut wie sie und keinen Stakeholder kennt das Unternehmen so gut wie seine Ehemaligen. Sie sind auch die heterogenste Stakeholdergruppe, mit den unterschiedlichsten Erwartungen gegenüber dem Unternehmen, denn sie sind zudem Aktionäre, Wettbewerber, Lieferanten, Jobsuchende, Multiplikatoren und Imageträger, mit denen das Unternehmen üblicherweise über Investor-Relations, Public-Relations, Marketing, Werbung, Vertrieb, Einkauf, Personal in Kontakt und Austausch ist. Über

eine Alumni-Organisation hat ein Unternehmen jederzeit und immer die Möglichkeit, mit seinen Ehemaligen in ihren unterschiedlichen Rollen gezielt zu kommunizieren und sich auszutauschen.

Wer kommt dann als Alumnus/Alumna in Betracht? Dies sind natürlich vor allem die Fach- und Führungskräfte, die, abgesehen von Ausnahmen, ihre Karriere bei Kunden, Lieferanten oder Wettbewerbern fortsetzen. Sie stehen mitten im Leben und ihrer Karriere und bieten die größte Chance für gemeinsame geschäftliche Transaktionen. Dann sind die Pensionäre zu nennen, die sich gerne noch einbringen wollen, aber nicht mehr in der klassischen Unternehmenshierarchie und Arbeitsweise. Eine weitere Gruppe sind die ehemaligen Azubis und Praktikanten eines Unternehmens. Mühsam hatte man sie gewonnen und dann geht der Kontakt verloren und andere Arbeitgeber drängen sich „in die Beziehung“, bevor die Zeit reif ist, die jungen Leute fest einzustellen. Dann gibt es noch die Mitarbeiter in Elternzeit, die im Zeitverlauf möglicherweise die Bindung zum Arbeitgeber verlieren und nicht zurückkommen oder ihr Know-how nicht aktualisieren und weiterentwickeln.

5.5.1 Communityplattformen als Hilfsmittel zur Vernetzung von Alumni

Das Alumni-Management als zentrale Steuerungseinheit und Schnittstelle zwischen Unternehmen und Alumni-Netzwerk sorgt für eine effiziente Vernetzung der Alumni untereinander und mit dem Unternehmen und macht das Wissen und die Kontakte der Ehemaligen für das Unternehmen bzw. seine Ziele weiterhin nutzbar. Es setzt aktiv Impulse und entwickelt das Alumni-Netzwerk zu einem nutzerzentrierten Special-Interest-Network (SIN), das sich durch spezifische Angebote von allgemeinen Netzwerken abhebt. Das kann z. B. die Profilierung als Expertennetzwerk sein, in dem die Alumni Wissenstransfer, weltweite Unterstützung durch das Netzwerk und das Unternehmen erfahren und damit ihre fachliche Kompetenz erweitern und ihre Employability sichern können. Damit entsteht für alle Beteiligten eine Win-win-Situation.

Der Zusammenhalt zwischen den Ehemaligen und die Identifikation mit dem Unternehmen werden besonders stark durch echte soziale Kontakte auf verschiedenen Arten von Veranstaltungen gepflegt, doch darüber hinaus muss eine ständige virtuelle Vernetzung aller Beteiligten stattfinden. Dies geschieht, indem das Alumni-Management – meist in der Personal- oder Marketingabteilung angesiedelt – die Alumni-Organisation üblicherweise über eine offene und/oder geschlossene Soziale internetbasierte Plattform steuert. Diese Plattform fungiert dabei als „Turbolader“ für das Alumni-Netzwerk, der die Schnelligkeit, Qualität, Quantität und Relevanz der Kontakte und Informationen erhöht. Die Plattform

ermöglicht das Veranstaltungs- und Datenmanagement, 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. Indem sich das Alumni-Netzwerk über eine elektronische Plattform organisiert, ist diese auch als Collaboration-Plattform für das Schreiben von Blogs, Wikis, kollaborativ erstellten Dossiers o. ä. nutzbar. Auch die Einbindung als „People-Cloud“ in Form der skalierbaren Vergabe kleinteiliger manueller Aufgaben an die Alumni ist denkbar und bringt sowohl Unternehmen als auch den Ehemaligen Wissens- und Kompetenzgewinn. Natürlich könnten die Alumni auch im Rahmen von Crowd-Sourcing gemeinsam und vernetzt einen Beitrag z. B. zur Produktentwicklung leisten und neue Ausstattungsteile eines Autos, einer Prothese, eines MP3-Players etc. entwerfen. Die virtuelle Plattform ist darüber hinaus nutzbar für ein modernes betriebliches Vorschlagswesen des Unternehmens oder als Marktplatz für Fragen zu aktuellen Problemstellungen untereinander. Eine solche Plattform kann die ganze Bandbreite dessen, was Web-2.0-Technik zu bieten hat, beinhalten. So kann eine Organisation aufgebaut werden, die mehr als Community ist, nämlich ein „Raum“, in dem sich die Ehemaligen aller Standorte als Gemeinschaft verstehen, persönlich (offline) auf regionaler Ebene treffen und virtuell (online), sogar global austauschen. Das Community-Management ist damit Teil der gesamten Beziehungspflege, die das

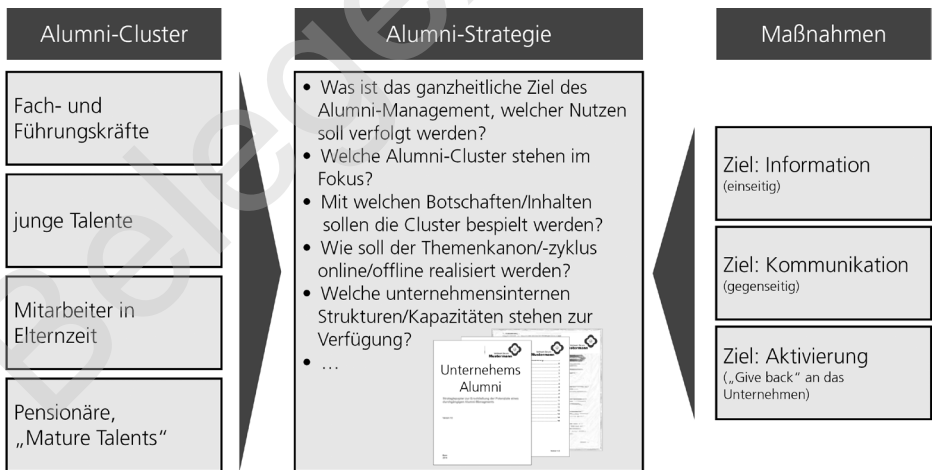


Bild 85: Alumni-Strategieentwicklung

Alumni-Management erbringt, um einen Beitrag zum Unternehmenserfolg zu leisten. Ein Unternehmen muss früh eine Entscheidung darüber treffen, was es mit seinem Netzwerk für das Unternehmen und die Alumni erreichen will, über welche Plattformen und Technologien welche Zielgruppen angesprochen werden sollen und welche Content-Strategie entwickelt werden soll. Von grundlegender Bedeutung ist auch ein hoher Anspruch an den Datenschutz und den vertrauensvollen Umgang (z. B. Diskretion, Reziprozität, Toleranz, Fairness) aller Beteiligten miteinander.

Ein Unternehmen sollte möglichst alle Ehemaligen an sich binden, ohne eine vorschnelle Auswahl unter ihnen zu treffen, dabei aber durchaus Alumni-Cluster bilden und auch einzelne Ehemalige unterschiedlich betreuen. Dabei wird das Management durch die Plattform unterstützt, die es ermöglicht, einzelne Alumni und Alumni-Cluster unterschiedlich zu definieren und damit in der Community zu beobachten und zu betreuen. Das Unternehmen kann dadurch über einen längeren Zeitraum hinweg mit den Alumni zusammenarbeiten, sie begleiten und schließlich die Potenziale für beide Seiten gezielt heben. Das Alumni-Management erfüllt vor allem die in Bild 86 beschriebenen drei Funktionen.

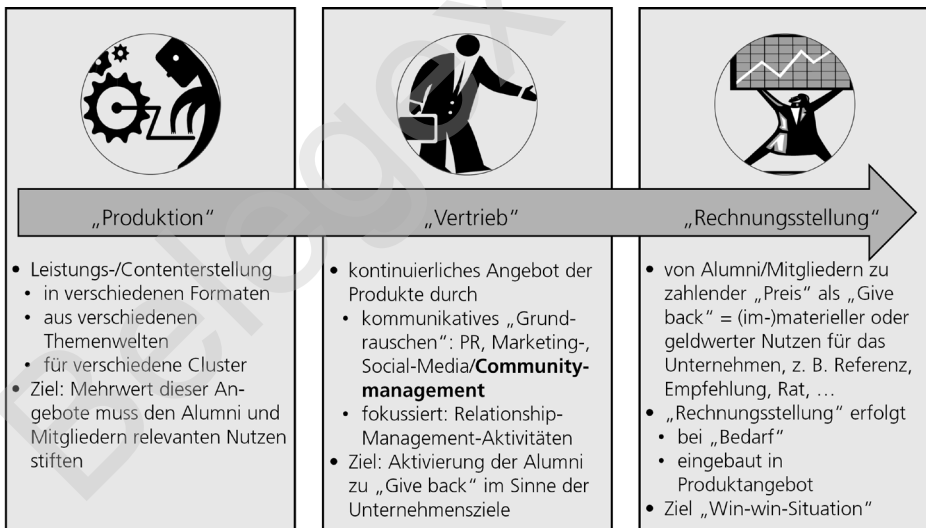


Bild 86: Kernaufgaben des Netzwerkmanagements

Um im Wettbewerb der Netzwerke um Mitglieder attraktiv zu sein, müssen das Netzwerk und seine Community einen echten Mehrwert stiften und bedarfsgerechte und lebensphasenorientierten Angebote an die Ehemaligen entwickeln.

Wie in jeder auf Gewinnerzielung ausgerichteten Organisation erfolgt eine Investition, um einen Return on Investment zu erzielen. Das bedeutet, dass anfangs bzw. jährlich aus dem Unternehmensziel Unterziele für das Alumni-Management abgeleitet werden und die Zielerreichung durch Definition von Erfolgskriterien messbar gemacht wird. Die Beziehungspflege zu den Alumni sowohl über die Community als auch im persönlichen Kontakt darf sich nicht auf Employer-Branding-Maßnahmen beschränken, sondern muss Alumni v. a. über gezieltes Informations-, Kommunikations- und Aktivierungsmanagement zur initiativen Teilnahme am Netzwerk und im weiteren Schritt auch zu den gewünschten „Give-backs“ an das Unternehmen motivieren. Dann entsteht aus den Angeboten an die Alumni auch eine Win-win-Situation für beide Seiten. Dies geschieht, indem die Unternehmen z. B. Wissen, Erfahrung und Kontakte nicht nur anbieten, sondern umgekehrt auch entweder explizit und systematisch bei den Alumni einholen oder implizit schon in ihre Angebote einbauen, sodass z. B. der Erhalt von oder die Teilhabe an bestimmten Leistungen an Bedingungen oder Gegenleistungen geknüpft sind.

5.5.2 Erfolgsfaktoren bei der Einführung von Alumni-Netzwerken

Erfolg ist, wenn die Organisation nach Erfüllen der nötigen Voraussetzungen und erfolgtem Bindungsaufbau die eigenen Interessen realisieren kann.

Nach der Theorie der Sozialen Identität sind Individuen, je stärker sie sich als Mitglieder einer sozialen Kategorie definieren, umso mehr bereit, sich für diese Kategorie einzusetzen und besonders zu engagieren. Es entsteht „Citizenship-Behaviour“ der Mitglieder. Ein Netzwerk ist somit erfolgreich, wenn es durch die Befriedigung wichtiger Bedürfnisse der Mitglieder eine enge Bindung aufbaut, d. h. das Leistungsangebot an diesen Bedürfnissen ausrichtet. Wichtige Bedürfnisse des Menschen sind:

- Bedürfnis nach Verbundenheit (psychologisches Grundbedürfnis).
- Bedürfnis nach Fortschritt im eigenen Arbeitsprozess (und nach hoher Reputation).
- Bedürfnis nach Stärkung gegenüber Widerständen (Resilienz).
- Bedürfnis nach positiver sozialer Identität.

Autonomie	Kompetenz	Soziale Eingebundenheit
<ul style="list-style-type: none"> • Damit ist das Gefühl gemeint, einen großen Teil seiner Aktivitäten selbst wählen zu können und diese als wichtig anzusehen. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dieser Begriff umschreibt das Gefühl, die Aktivitäten gut und effektiv auszuführen. 	<ul style="list-style-type: none"> • Hier geht es um das Gefühl, anderen Menschen, wie Familienmitgliedern, Partnern oder Freunden, nahe zu sein, d. h. zusammenzugehören.

Bild 87: Psychologische Grundbedürfnisse
(eigene Darstellung i. A. a. DECI u. RYAN 1985)

Auch die Sozialpsychologen FRENCH u. RAVEN entwarfen in ihrer Studie von 1959 ein Schema von fünf Kategorien, welche die verschiedenen Machtbasen bzw. Ressourcen einordnen, eine davon ist die Soziale Identifikation. Die Macht oder der Einfluss leitet sich aus der Fähigkeit des Machtausübenden ab, bei den Bezugspersonen ein Gefühl der Verbundenheit hervorzurufen.

Praktisch bedeutet das für ein Alumni-Netzwerk und seine Community:

Sie

- brauchen die Unterstützung der obersten Leitungsebene (Commitment!).
- brauchen ein Ziel und daraus abgeleitete messbare Erfolgskriterien
- brauchen ein professionelles, an der Strategie des Trägers orientiertes Management.
- brauchen eine klare Schnittstellendefinition.
- müssen die Bedürfnisse der Alumni befriedigen (Content – Content – Content).
- müssen mit allen relevanten Abteilungen vernetzt sein.
- müssen in der gesamten Trägerorganisation von allen Mitarbeitern gelebt werden, also Teil der Unternehmenskultur sein.
- können auf der vorhandenen Infrastruktur aufbauen.
- sind ein ganzheitlicher Beitrag zur Wertschöpfung bzw. Investition in die Zukunft des Trägers.
- sind eine Win-win-Lösung für Träger und Ehemalige.

Wichtig sind ein kontinuierliches, nachfrage- und lebenszyklusorientiertes Aktivierungsmanagement, ein konsequentes Datenmanagement und Monitoring sowie aktives und zielorientiertes „Einfordern“ der „Give-backs“ der Alumni. Das Netzwerkmanagement muss wissen, was der einzelne Alumnus/die Alumna will, wie er/sie das Leistungsangebot verwendet, warum er/sie das Leistungsangebot des Unternehmens verwendet (Welches Problem versucht der Alumnus/die Alumna mit dem Leistungsangebot zu lösen?), mit wem der Alumnus/die Alumna zusammenarbeitet und dass der Rahmen für eine optimale Alumni-Orientierung im Unternehmen gegeben ist.

5.5.3 Motivation zum Mitmachen/Anreizsystem

Bindungsaufbau kann sowohl durch eine Verbundenheitsstrategie emotional (siehe Bild 88, S. 220) und eine Gebundenheitsstrategie faktisch, also situativ, rechtlich (z. B. Rahmen- oder Lizenzvertrag), ökonomisch (Rabattsystem, Gewinnspiel) oder technisch-funktional (Systembindung durch Statusprogramme, Kundenkarten, o. ä.) erfolgen (HOMBURG ET AL. 1998). Die enge emotionale Bindung ehemaliger Mitarbeiter an ihr Unternehmen ist tiefer und daher zu präferieren, aber ergänzbar durch die Maßnahmen einer faktischen Bindung.

Grundsätzlich gibt es vier Themenfelder, die ein Alumni-Netzwerk für die Ehemaligen interessant machen:

- Kontaktnetz: Door-Opener, Zugang zu (hochkarätigen) Multiplikatoren und ihren Netzwerken.
- Karriere- und Geschäftspotenzial: Möglichst auch internationaler Austausch und Empfehlungen über Job-Angebote zwischen den Alumni und gegebenenfalls Rückkehr zum ehemaligen Arbeitgeber.
- Kompetenzerhalt und -weiterentwicklung: Wissenstransfer und -austausch im Netzwerk und mit dem Unternehmen und damit die Möglichkeit, sich fachlich weiterzuentwickeln.
- Gelegenheit, sich als Teil des Netzwerks in der Gemeinschaft/Community über das Corporate-Volunteering und das gesellschaftspolitische Engagement des Unternehmens sinnstiftend und persönlich befriedigend in die Gesellschaft einzubringen.



Informationsmanagement (einseitig)

- Mailings, z. B. CSR-Infos, HR-Inhalte, Unternehmensnews
- PR/Pressebeiträge, Social Media, z. B. Corporate News
- Marketinginhalte
- ...



Kommunikationsmanagement (gegenseitig)

- Events
- Gamification
- Karriereberatungsangebote
- ...



Aktivierungsmanagement („Give back“)

- Alumni-Beirat
- Referral Hiring/Crowdbased Hiring
- Marktforschung/Umfragen
- ...

Bild 88: Spektrum potenzieller Alumni-Maßnahmen

Inhaltlich existieren verschiedene thematische Angebote, die von einer Community an die Alumni gerichtet sind:

- Persönliche & virtuelle Netzwerkbildung (aktiv/passiv)
 - *Worldwide Alumni Day/Homecoming Day*
 - App des Alumni-Netzwerks
- Karriereunterstützung & Kompetenzerweiterung
 - Karriere- und Employability-Beratung
 - Online-Gründerbörse
- Versorgung & Vergünstigungen
 - Sterbekasse
 - Personalrabatte
- Work-Life-Balance
 - Familienservice, Erziehungs- und Familienberatung
 - Relocationberatung

-
- Gesundheitsmanagement
 - Zugang zum Betriebssportangebot
 - Impfkationen
 - Kultur & Kunst
 - Freier Eintritt in Museen
 - Alumni-Chor online und offline
 - Soziale Identität & Reputation
 - Teilnahme am Corporate-Giving
 - „Helferkreis“, ehrenamtliche Betreuung von Rentnern

Kein Netzwerk und seine Community funktionieren ohne Vorbereitung; zudem entwickeln sie sich über die Zeit. Im ersten Schritt der Planung steht die Bereitschaft, zuzuhören und daraus zu lernen und durch Präsenz den Anspruch zu untermauern, dass das Unternehmen und sein Alumni-Management den Kontakt und Austausch mit den Ehemaligen ernstnehmen. Der Dialog vertieft die Beziehungen und Spielregeln sorgen für technische und inhaltliche Funktionsfähigkeit des Netzwerks. Durch Vergabe von Rollen und Verantwortung an die Alumni werden sie echter Interessenträger des Netzwerks und bringen sich aktiv und initiativ für das Netzwerk und dessen Ziele ein.

5.5.4 Beispiele aus der Praxis

Das Thema Corporate-Alumni ist im Vergleich zu Hochschul-Alumni-Netzwerken noch jung und weder in seinen virtuellen noch realen Erscheinungsformen genauso weit entwickelt. Aber es gibt verschiedene Ansätze, die sich aus den unterschiedlichen Zielsetzungen ableiten, die die Unternehmen mit ihren Netzwerken verfolgen.

Unternehmensberatungen zielen v. a. auf die Geschäftspotenziale, die sie über ihre Alumni heben wollen; sie betreuen insbesondere das Segment der Fach- und Führungskräfte als Ehemalige und leisten sogar teilweise Karriereberatung beim Schritt in Richtung eines neuen Arbeitgebers. Neben den deutschen Ablegern US-amerikanischer Unternehmensberatungen gibt es seit 2011 ein Alumni-Netzwerk von ROLAND BERGER. Bei vielen deutschen Arbeitgebern gibt es traditionell eine Pensionärsbetreuung, wenige gehen darüber hinaus, wie die *Bosch Management Support GmbH (BMS)*, die 1999 gegründet wurde, um Beratung durch *Bosch-Pensionäre* anzubieten. Aber all das sind eindimensionale Ansätze, die nicht die Gesamtheit des Potenzials, das in einer Alumni-Organisation und seiner Community steckt, realisieren.

-
- *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 Belegung 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.
 - **Rentnertruppe *Weiland Bau***
Die *Weiland Bau GmbH* beschäftigt eine rund 10-köpfige Rentnergruppe im Alter 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.

Andere Arbeitgeber konzentrieren sich häufig auf die weitere Begleitung von jungen Talenten, z. B. ehemaligen Azubis und Praktikanten, um mit diesen als zukünftigen Leistungsträgern in Kontakt zu bleiben. Erste innovative Unternehmen wie *Bosch*, *BMW*, die *Fraunhofer-Gesellschaft*, *KPMG* oder auch die Unternehmensberatung *Accenture* bauen Talentnetzwerke oder Talentpools auf. Einzelne Unternehmen, wie z. B. *Bertelsmann*, sprechen grundsätzlich alle Ehemaligen an und zielen darauf ab, diese in ihre allgemeinen Social-Media- und Community-Management-Aktivitäten in den offenen Sozialen Plattformen einzubeziehen. Hier fehlen jedoch die spezifische Zielsetzung und das Monitoring der Erfolge der Alumni-Aktivitäten.

Die meisten Alumni-Netzwerke von Unternehmen stehen technologisch auf zwei Beinen. Plattformen wie *Xing* oder *LinkedIn* werden zwar durchaus für die Netzwerkarbeit genutzt, dienen aber eher als Gelegenheit zum Erstkontakt und anschließender Überleitung zur firmeneigenen Plattform. Meist sind es ein bis zwei Mitarbeiter des Unternehmens – oft aus dem Bereich Marketing/Kommunikation –, die die Aufgabe der Moderation oder des Community-Managements übernehmen, wobei sich das häufig auf das Angebot, als Ansprechpartner zur Verfügung zu stehen, und auf die Kommunikation von Unternehmensnachrichten, Alumni-Events und ein paar Studien beschränkt. Teilweise steht auch nur eine Intranet-Plattform zur Verfügung, die das Abrufen von Informationen, aber keinen Austausch und echtes Erleben von Community ermöglicht.