SENIOREN IN UNTERNEHMEN Die Rückkehr der Ruheständler - aus Erfahrung gut von Claudia Tödtmann und Kristin Rau 12. Juni 2018

Senior Experts



Gute Verbindung: Dier Erfahrungen der Älteren zu verlieren, wenn sie Rentner werden, können sich Unternehmen nicht länger leisten.

Ältere Mitarbeiter kalt stellen oder gleich mit einer Abfindung in den Vorruhestand schicken? Kann man machen. Klüger ist es, das Wissen der Routiniers zu nutzen – nicht nur aus fachlichen Gründen.

Eigentlich war es ein Abschied für immer. Als Benno Lüke im vergangenen August seinen Ausstand feierte, freute er sich auf den nächsten Lebensabschnitt, auf viel Zeit mit seinem Enkel und im Garten. Doch wie so oft war der Traum schöner als die Wirklichkeit.

Denn tatsächlich fühlte Lüke sich schon bald unterfordert. Er langweilte sich, wollte arbeiten – und war deshalb glücklich, als sich sein früherer Arbeitgeber Thyssenkrupp bei ihm meldete. Seit Januar ist Lüke wieder zurück im Job: als Freiberufler für „Senior Experts“, die konzerneigene Personalvermittlung für Betriebsrentner.

Der Stahlkonzern versteht die honorarbasierte Weiterbeschäftigung erfahrener Experten nicht als Arbeitsbeschaffungsmaßnahme für gelangweilte Rentner, im Gegenteil: „Unsere Senior Experts wissen sehr oft mehr als McKinsey-Berater“, sagt Thyssenkrupp-Personalvorstand Oliver Burkhard: „Deshalb holen wir sie gerne zurück.“

Wie gehe ich mit meiner Belegschaft um, in Zeiten des demografischen Wandels, der Digitalisierung und Disruption? Kaum ein Thema treibt die deutschen Personalabteilungen derzeit so stark um. Im Kern läuft alles auf eine Frage hinaus: Ist es besser, die Belegschaft konsequent zu verjüngen – oder die Älteren möglichst lange an sich zu binden?

Einige Unternehmen haben darauf durchaus radikale Antworten gefunden. Der IT-Konzern IBM zum Beispiel soll in den USA in den vergangenen Monaten 20.000 Mitarbeiter im besten Ü-40-Alter dazu gebracht haben, ihren Arbeitsplatz aufzugeben – vor allem durch erzwungene Frühpensionierungen und gezielte Kündigungen.

Und die Deutsche Lufthansa gab vor wenigen Wochen bekannt, Stellen für junge Digital Natives freischaufeln zu wollen. Weil man den Alten in Deutschland aber nicht einfach so kündigen kann, bietet Personalvorstand Bettina Volkens 3200 Mitarbeitern gerne „Hilfe und Beratung bei Veränderung“ an. So kann man es natürlich auch ausdrücken.

Inzwischen mehren sich jedoch die Stimmen, die die Plausibilität dieser Vorgehensweisen anzweifeln. Zahlreiche Experten aus Wissenschaft und Praxis monieren vor allem eines: Vor lauter Jugendwahn verlören viele Arbeitgeber aus den Augen, dass Ältere ihr Wissen und ihre Erfahrungen an die Jüngeren weitergeben können – ein Wissen, das mit dem Renteneintritt ansonsten unrettbar verloren gehe. „Das können sich Unternehmen nicht länger leisten“, sagt zum Beispiel Ulrich Goldschmidt, Chef des Verbandes "Die Führungskräfte".

Davon ist auch Lynda Gratton überzeugt. Die Managementprofessorin der London Business School ist eine gefragte Expertin in Sachen demografischer Wandel. Im Rahmen der Arbeit an ihrem Buch „The 100 Year Life“ hat sie berechnet, dass Menschen, die derzeit um die 40 sind, bis Mitte 70 arbeiten werden – und jene, die heute Anfang 20 sind, sogar bis über die 80 hinaus.

Und das nicht nur aus finanziellen Gründen. Der technologische Wandel macht es möglich, die natürlichen Alterserscheinungen zu kompensieren. Viele ältere Arbeitnehmer würden sich darauf schon vorbereiten, beobachtet Gratton bei ihren Untersuchungen immer wieder – durch ständige Weiterbildung, Neugier auf andere Themen und gedankliche Flexibilität. Auf Seiten der Arbeitgeber sieht sie da noch Nachholbedarf: „Die wenigsten haben verstanden, welche Möglichkeiten und Herausforderungen sich für ihre Belegschaft ergeben.“

In einer Studie warnt die Personalberatung Korn Ferry, dass Deutschland im Jahr 2030 rund 4,9 Millionen Fachkräfte fehlen werden – und dass sich diese Lücke nicht allein mit Hochschulabsolventen werde füllen lassen. Auch das Beratungsunternehmen Deloitte kommt in einer Umfrage unter mehr als 11.000 Geschäftsführern und Personalleitern in mehr als 140 Ländern zu dem Ergebnis, dass Ältere im Unternehmensalltag wertvoll sein können. Dennoch bleibe deren Potenzial oft ungenutzt. Die Empfehlung: Arbeitgeber müssten Positionen und Arbeitsplätze stärker an die Bedürfnisse älterer Generationen anpassen. Und das umso mehr, als die Wirklichkeit dem Unternehmensalltag zu enteilen droht: Das Institut der deutschen Wirtschaft (IW) hat berechnet, dass sieben von zehn 55- bis 64-Jährigen noch einer beruflichen Tätigkeit nachgehen – vor zehn Jahren war es statistisch gerade mal die Hälfte.

Immerhin, es gibt sie, die Beispiele von Arbeitgebern, die ältere Experten halten oder zurück ins Unternehmen holen. Benno Lüke ist bei Thyssenkrupp schon wieder in drei verschiedenen Projekten involviert. Er hilft bei der Fertigstellung einer Anlage in Saudi-Arabien, wohin er sich in den nächsten Wochen dann auch mal aufmachen muss. Er stellt eine Versuchsanlage in Duisburg fertig. Und er unterstützt Kollegen bei der Entwicklung von Stromspeichern.

Auch für kleine Betriebe relevant

Die Idee zu Senior Experts hatte im Frühjahr 2016 Oliver Burkhard, der clevere Personalvorstand. Er wollte es nicht länger hinnehmen, dass Thyssenkrupp mit dem Verlust der Älteren auch „viele spezifische Erfahrungen“ verlor. Und dass der demografische Wandel das Unternehmen böse erwischt. Bis zu 1000 Thyssen-Mitarbeiter, die Senior Experts nun systematisch erfasst, gehen jedes Jahr in Rente - auf Abruf, hofft Burkhard. Denn wann immer eine Fachabteilung Unterstützung braucht, geht die neue Tochterfirma nun auf Rentner-Suche. Es ist eine klassische Win-win-Situation, weil niemand verpflichtet ist und alle daher nur gewinnen können: Das Unternehmen spart sich die Einarbeitung – und die Senioren freuen sich über Beschäftigung.

Benno Lüke erhielt seine alte E-Mail-Adresse, seine alten Telefonnummern - und einen neuen Laptop. Bloß ein Büro hat er nicht mehr, Telefonkonferenzen führt er von zu Hause aus, in Hagen. Sein Honorar orientiert sich an seinem früheren Gehalt, das ist prima, war aber nicht der Hauptgrund für den Rückzug vom Rückzug: „Mich reizt, dass ich mich weiterhin mit technischen Innovationen befassen kann.“

Das kann auch Christian Navel gut nachvollziehen. Der 64-Jährige hat knapp drei Jahrzehnte für Daimler gearbeitet, zuletzt im Lieferanten- und Qualitätsmanagement mit insgesamt 130 Mitarbeitern. Mit 55 Jahren stieg er aus und machte sich als Berater selbstständig. Nun kehrt er regelmäßig für zeitlich begrenzte Projekte zu seinem alten Arbeitgeber zurück. Dass seine Kollegen rein rechnerisch seine Kinder sein könnten – geschenkt. Denn für die Gestaltung einer Feedback-App brauchte der Autobauer zwischen all den Digital Natives einen Mitarbeiter mit exakt seinen Qualitäten: erfahren, verhandlungssicher, unaufgeregt. Das lohnt sich für beide Seiten. „Ich habe gelernt, wie man in einem hierarchiefreien, internationalen Team miteinander arbeitet“, sagt Navel.

Auch Daimler hebt schon seit fünf Jahren Synergien mit rund 600 Ehemaligen in der Datenbank. Und zumindest der Einsatz von Navel hat sich schon bezahlt gemacht. Einmal drückte er eine Rechnung um eine fünfstellige Summe, weil der beauftragte Dienstleister nicht zufriedenstellend lieferte. „Solche Verhandlungen musste ich mit Lieferanten früher sehr häufig führen“, sagt Navel. „Dafür braucht man Routine.“

Auch der Stuttgarter Mischkonzern Bosch kennt die Vorzüge der Alten. Die Personalabteilung hat ein Reverse-Mentoring-Programm aufgelegt, inklusive interner Wissensplattform für den Austausch von Ideen und die Weitergabe von Informationen. 200.000 Nutzer posten und kommentieren dort, verbinden sich zu Tandems aus Mentor und Mentee.

So wie im Fall von Peter Hanke, dem 59-jährigen Meister in der Fertigung, und der 29-jährigen Teamleiterin Carola Müller. Beide arbeiten in Stuttgart-Feuerbach, wo unter anderem Dieselpumpen hergestellt werden. Von Hanke erhielt Müller Einblicke in Verfahren und Messtechnik. Er wiederum lernte von ihr, Internetplattformen für seinen Job zu nutzen. 100 Stunden Arbeit hat er sich erspart, schätzt Hanke, weil Müller ihm Online-Kontakte zu Kollegen vermittelte: Die konnten ihm zu seiner Überraschung Informationen zum erfolgreichen Einsatz von Funktechnik-Chips geben, mit denen er sich eigene mühsame Experimente ersparte. Am Ende eröffnete das ungleiche Duo zusammen im Bosch-Connect-Netz sogar eine eigene Community.

Zugegeben, ein Großkonzern wie Bosch mit viel Personalressourcen tut sich leichter, den Wissenstransfer von erfahrenen Mitarbeitern zu jungen Talenten sicherzustellen. Doch Wissensmanagement kann auch bei kleineren Betrieben funktionieren.

Das zeigt das Beispiel von Dirk Andres. Der Anwalt ist Chef der gleichnamigen Insolvenzkanzlei in Düsseldorf mit rund 80 Angestellten. Sachbearbeiter für Unternehmensinsolvenzen seien so schwierig zu bekommen, dass er schon jetzt neue Mitarbeiter für März 2019 sucht. Deshalb kommt sein früherer Bürovorsteher Erich Zobel, der vor fünf Jahren in Rente ging, immer noch einen Tag die Woche ins Büro, um den jungen Kollegen Tipps und Tricks mit auf den beruflichen Weg zu geben. „Er ist verlässlich, verbindlich, freundlich und für die Ansprechpartner in den Gerichten eine Art Instanz“, sagt Andres. Eigenschaften, an denen sich Jüngere ein Vorbild nehmen können - gerade weil ein Rückkehrer über eine Zeitsouveränität verfügt, die anderen Kollegen im Tagesgeschäft nicht zu Gebote steht.

Auch Ulrich Dietz will weiter von jenen profitieren, auf die andere leichtfertig verzichten. Der Gründer und Verwaltungsratsvorsitzende des Softwareunternehmens GFT beschäftigt rund 5000 Mitarbeiter. Doch in seiner neuen Zentrale in Stuttgart räumt er nicht eigenen Angestellten Platz ein, sondern auch ehemaligen Managern anderer Unternehmen wie dem ehemaligen Recaro-Chef Bernd Gaiser, dem ehemaligen Chef der Bosch-Autosparte, Bernd Bohr, oder der Lufthansa-Aufsichtsrätin Martina Merz. Sie alle arbeiten an ihren Aufsichtsratsmandaten und ähnlichen Projekten – und sie alle helfen zugleich „auch GFT und den Start-ups auf dem Campus“, sagt Dietz, „mit Know-how, Tipps und Kontakten.“