

Längere Lebensarbeitszeit: In Unternehmen werden Senior Experts immer mehr zum wichtigen Wissens- und Wirtschaftsfaktor – auch dank des demografischen Wandels.

Die neuen Alten

Was willst Du alter Sack denn hier?“ Den Hohn konnte **Manfred Brock** seinem Gesprächspartner buchstäblich von den Augen ablesen. Obwohl der 67-Jährige sich noch lange nicht als Rentner versteht, sah sein Gegenüber, ein Mittdreißiger, zuerst nichts anderes in dem ehemaligen Vertriebsleiter großer IT-Konzerne wie **IBM** und der früheren **Siemens Nixdorf**. Dort war er 2000 nämlich als Vorruehändler ausgeschieden. Dabei kam Brock acht Jahre später als Berater in offizieller Mission zu dem jungen Mann: Er sollte für ein mittelständisches Unternehmen den Vertrieb neu organisieren, eine Truppe junger Verkäufer zusammenschweißen und auf Trab bringen. Das gelang dem Ruhehändler so gut, dass ihn die jungen Leute „sehr schnell völlig akzeptiert haben“, berichtet Brock, „die Jungs waren alle im Alter meines Sohnes, wir konnten also ganz anders miteinander reden.“ Seinen schärfsten Kritiker baute Brock zum flinken Verkaufsleiter auf. „Der ruft mich heute noch an, wenn er Fragen hat“, freut sich der Senior.

Brock ist Geschäftsführer der Agentur „**Erfahrung Deutschland**“, einem der verschiedenen Vermittlungsbüros für sogenannte Senior Experts in Deutschland. Das sind in der Regel ausgediente Führungskräfte, die nicht einsehen, dass sie ab Mitte 60 schon zum alten Eisen gehören sollen. 3.000 Einsatzwillige, meist ältere Herren, bieten sich über die Kartei von „Erfahrung Deutschland“ Unternehmen als **Nothelfer** an, wenn beispielsweise plötzlich Vakanzen in der Produktionsleitung entstehen oder die Expansionspläne eines Mittelständlers nach China daran scheitern, dass noch niemand zuvor in der Firma einen solchen Schritt begleitet hat. „Wir werden für das **Umsetzen von Analysen** geholt“, erklärt Brock, „das grenzt

uns von den klassischen, strategischen Unternehmensberatern ab.“ Nachdem Brock mit seiner Erfahrung aus den zwei Weltkonzernen und aus einer Personalberatung sich zunächst selber von der Agentur an Kunden vermitteln ließ, ist er inzwischen ihr Chef. Besonders Maschinenbauunternehmen und Automobilzulieferer greifen gerne auf das Wissen der älteren Generationen zurück. Aber natürlich sei es nicht immer einfach, „in die Köpfe der Personalleiter“ zu gelangen, damit sie für bestimmte Projekte bei den Senioren-Vermittlern anrufen. „Jüngere Personalmanager haben mitunter Vorbehalte, wenn sie vorher noch nicht mit Senior Experts gearbeitet haben“, räumt Brock ein.

Ende des Jugendkults

Dabei sind die Alten stetig auf dem Vormarsch in der Arbeitswelt. Das belegen Statistiken, schon bevor das Renteneintrittsalter ab 2012 ohnehin stufenweise auf 67 Jahre angehoben werden soll. „Wir beobachten in Deutschland ein eigenartiges Phänomen“, sagt **Karl Brenke, Arbeitsmarktexperte beim Deutschen Institut für Wirtschaftsforschung (DIW)** in Berlin, „bei Älteren hat sich die Erwerbsbeteiligung von 2000 bis 2010 drastisch erhöht.“ Statt also einen Gang zurückzuschalten, sind ältere Menschen immer häufiger noch voll dabei im Arbeitsleben. Laut einer Untersuchung des DIW hat im letzten Jahrzehnt die Zahl der arbeitenden 60- bis 64-Jährigen um eine Million zugelegt. Ab dem Alter von 65 arbeiteten 2010 immerhin 200.000 Menschen mehr als zehn Jahre zuvor.

Die jetzigen Älteren seien besser ausgebildet als ihre Vorgänger, erklärt Brenke. Je höher die Qualifikation, desto länger neige man dazu zu arbeiten und identifiziere sich mit dem Beruf. Außerdem spiele die **veränderte Arbeitswelt** eine entscheidende Rolle: Die Entwicklung weg von harten, körperlichen Tätigkeiten hin zum Dienstleistungssektor mache es alten Menschen immer länger möglich, noch tätig zu sein. In vielen Unternehmen finde ein „Umdenken“ statt, so Brenke. „Es herrscht nicht mehr so ein ausgeprägter Jugendkult bei den Arbeitgebern.“

Ob allerdings auch eine zu kleine Rente und drohende **Altersarmut** Triebfedern für den Zuwachs an tätigen Senioren sein könnten, untersuchten die Wirtschaftswissenschaftler nicht.

Die Zahl derjenigen Menschen, die Sozialleistungen im Rentenalter beziehen, die sogenannte **Grundsicherung** im Alter, steigt unterdessen jedes Jahr weiter an. Auch Hilfsvereine wie die Tafeln, die bundesweit Lebensmittel und Mahlzeiten an Bedürftige ausgeben, berichten aktuell von immer mehr Rentnern, die auf die Unterstützung angewiesen sind.

Gute Kundennetzwerke

Wer seine Dienste über die Agentur „Erfahrung Deutschland“ feilbietet, hat „überwiegend aber keine finanziellen Gründe zu arbeiten“, so Brock. „Die meisten machen es, um dabei zu bleiben und die Sprache der jungen Generation zu sprechen.“ Brocks Neuzugänge werden dabei zunehmend jünger, inzwischen seien durchaus schon Mittfünfziger unter den Senior Experts, die nicht mehr in Unternehmen tätig seien. Das spiegelt den Zwiespalt in vielen Unternehmen wieder: Einerseits werden aufgrund der demografischen Entwicklung und sinkender Geburtenraten Senioren für die Arbeitswelt immer wichtiger, andererseits sind Personalverantwortliche nicht selten der Meinung, dass ältere Mitarbeiter besonders verantwortungsvollen Aufgaben nicht mehr gewachsen seien.

Diese Auffassung teilte auch die **Lufthansa**, die ihre Piloten bislang – vertraglich geregelt – mit 60 Jahren aus dem Cockpit schickte. Für Aufsehen sorgte dazu erst vor wenigen Wochen ein Urteil des **Europäischen Gerichtshofs**: Die Altersgrenze sei diskriminierend

Was ist heute Ihre Motivation, um noch in Projekten aktiv zu sein?

Befragung von circa 3.500 Senior Experts – Auswertung von 601 Antworten (Angaben in Prozent, Mehrfachantworten möglich)
Quelle: Agentur „Erfahrung Deutschland“

Ich möchte Erfahrung weitergeben	82,2
Ich mag das Gefühl, gebraucht zu werden	46,5
Ich muss mir mein finanzielles Polster aufbessern	26,3
Ruhestand ist mir zu langweilig	56,0

Warum entscheiden Sie sich für ein Projekt?

Befragung von circa 3.500 Senior Experts – Auswertung von 601 Antworten (Angaben in Prozent, Mehrfachantworten möglich)
Quelle: Agentur „Erfahrung Deutschland“

Weil es eine neue Herausforderung für mich bietet	83,8
Weil ich dabei auf ein altbekanntes Problem treffe, das ich leicht lösen kann	43,0
Weil es zeitlich begrenzt ist	55,1
Weil es vergütet wird	19,9

und mit den Gesetzen nicht vereinbar. Eine Warnung für alle Branchen, die mit **altersbegrenzten Verträgen** unter dem gesetzlichen Rentenalter arbeiten.

Bei der **Gothaer Versicherungsgruppe** hat **Thomas Barann, Leiter Personal**, die Frage längst flexibel gelöst. „Mit Ende 50 wird manchen das Führen von bis zu 100 Mitarbeitern zu viel, die Berufswelt wird schnelllebig, bei neuen Themen wie zum Beispiel Social Media wollen manche nicht mehr mitgehen“, erklärt Barann. „Gleichzeitig wollen wir die Wissensmonopole unserer Führungskräfte und Top-Spezialisten aber im Unternehmen halten.“ Schließlich verfügen viele von ihnen über exzellente Kundennetzwerke und großes **Know-how**.

Die Lösung ist höchst individuell: Statt dem Vorruhestand können die Führungskräfte eine Beratungsfunktion oder Themenverantwortlichkeit, in der sie direkt an den Vorstand berichten, erhalten. Mit jedem Interessenten erarbeitet die Personalabteilung einen persönlichen Plan, wann der Umstieg am günstigsten ist. „Dazu gehört auch, dass man die Karten offen auf den Tisch legt, wann die eigene Hypothek ausläuft oder wann das Studium der Kinder abgeschlossen ist.“ Erst wenn die größten finanziellen Belastungen weggefallen sind, ist ein guter Zeitpunkt für die neue Position. Sie ist mit einem bis zu 25 Prozent geringeren Einkommen und teilweise einer Vier-Tage-Woche verbunden. Von 160 Führungskräften im Konzern haben in den letzten fünf Jahren zehn Mitarbeiter das Angebot wahrgenommen.

Pionier im klugen Nutzen eingespielter Senior-Experten und ihres Wissens ist der Automobilzulieferer **Bosch**. Seit über zehn Jahren arbeitet das Unternehmen mit pensionierten Beratern und Interimsmanagern aus den eigenen Reihen zusammen. Sie werden von der Tochtergesellschaft **Bosch Management Support**.

Auf ihr Wissen will Bosch nicht verzichten: Alfred Odendahl (links) und Thomas Heinz sind die Geschäftsführer von Bosch Management Support. Das Unternehmen vermittelt für bestimmte Projekte pensionierte Bosch-Mitarbeiter.



Foto: Bosch Management Support

ment Support für Einsätze vermittelt. 1.200 Ex-Mitarbeiter stehen zur Verfügung. „Jeder verfügt über 30 bis 40 Jahre Bosch-Erfahrung. Dies ist ein unschätzbare Wert, den wir unbedingt so lange wie möglich an Bord halten wollen“, sagt **Alfred Odendahl, einer von zwei Geschäftsführern der Bosch-Tochter** und selber Pensionär. Entscheidend für den Erfolg sei aber auch die Unternehmenskultur, so Odendahl. „Alter ist in unserem Unternehmen mit Erfahrung und damit positiv besetzt. Wo dies nicht der Fall ist, kann ein solcher Ansatz auch nicht funktionieren.“

Chance und Herausforderung zugleich

Das hat der Chemiekonzern **Bayer** mit einem der jüngsten Beispiele für Senior Experts-Modelle erkannt. „Die Zusammenarbeit verschiedener Generationen ist Chance und Herausforderung zugleich“, sagt Ulrike Stroh. Sie leitet das **Bayer Senior Experts Network**, das derzeit noch als Modellprojekt für den Weltkonzern getestet wird. „Wir müssen im Unternehmen neue Paradigmen entwickeln, die diese **Kooperationsmodelle** fördern und stützen“, so Stroh.

Der zeitlich befristete Einsatz von pensionierten Mitarbeitern als Senior-Experten soll Bayer flexibler machen und die Unternehmenskultur bereichern. „Durch den demografischen Wandel gehen in den nächsten Jahren viele Mitarbeiter in den Ruhestand, die in ihrer aktiven Zeit bei Bayer wertvolle Kenntnisse und Erfahrungen gewonnen haben, die wir auch nach ihrer Pensionierung für den Konzern erhalten wollen“, resümiert Stroh. Damit tastet die Managerin an ein Thema, das besonders auf viele deutsche Mittelständler wie eine unaufhaltsame Welle zurollt: Noch in diesem Jahrzehnt kommen mehr Menschen ins Pensionsalter als jüngere in den Unternehmen nachrücken können.

Nach einer neuen Studie der **Dekra Arbeit Gruppe** haben über die Hälfte der mittelständischen Unternehmen noch keine Vorbereitungen für die Umwälzungen im Arbeitsmarkt getroffen. Goldene Zeiten für die Nothelfer mit den silbernen Haaren.

Petra Schäfer



Illustrator: Burkhard Piller

Die Daten zur Verwendung des Zeitbudgets wurden den folgenden Quellen entnommen (teilweise auch selbst berechnet): AGF/GfK (Juni 2010); ARD-Dokumentation „So viel lebst du“ (2008); ARD/ZDF-Onlinestudie (2011); ComTeam-Studie - Führung im Mittelmanagement (2011); Elektrolux-Studie (2010); Gamestat Studie der Universität Hohenheim (2011); Geo Wissen (36/2005); Massenkommunikation (2010); Statistisches Bundesamt, Wo bleibt die Zeit? (2003); Statistisches Bundesamt - Zeitbudgeterhebung (2001/2002); Studie des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (Januar 2011); Studie vom VKE-Kosmetikverband (2008).

Gratik: www.wikipedia.org