



Mit Vollgas in die letzten Berufsjahre



## SILVERPRENEURE

# Mit Vollgas in die letzten Berufsjahre

**Als das Pharmaunternehmen Janssen 2014 mit dem „Silverpreneur-Programm“ startete, war die Skepsis groß. Inzwischen nehmen die Beschäftigten das Weiterbildungsprogramm für Mitarbeiter 50 plus begeistert an. Einer der Teilnehmer war Thorsten Frackowiak. Der 57-Jährige will seine berufliche Zukunft aktiv mitgestalten und hat für die letzten Berufsjahre viele Vorsätze gefasst.**

„Ich bin 57 Jahre alt und im nächsten April seit 25 Jahren bei Johnson & Johnson, die letzten vier Jahre davon bei Janssen. Als in meinem Unternehmen 2014 das „Silverpreneur-Programm“ ausgerollt wurde, habe ich das zwar wahrgenommen, aber erst einmal nicht weiterverfolgt. Erst als zwei meiner Kollegen aus benachbarten Abteilungen völlig begeistert davon erzählten, habe ich das Angebot näher ins Auge gefasst. Im September 2016 habe ich mich dann um die Teilnahme an der dritten Runde des Programms beworben. Per Mail hatte die Personalabteilung die Ausschreibung für die maximal 20 Plätze verschickt und Interessenten um die Zusendung einer „aussagekräftigen Bewerbung“ gebeten.



@ Privat

**Thorsten Frackowiak hat am „Silverpreneur-Programm“ teilgenommen.**

Besonders gereizt hat mich die Aussicht, nach dem Programm eine noch aktivere Rolle einzunehmen bei der Gestaltung der Jahre, die ich noch im Unternehmen habe. Stillstand mochte ich noch nie. Regelmäßig alle drei bis vier Jahre habe ich intern die Jobposition und Funktion gewechselt. Auch in Zukunft möchte ich kein Getriebener sein, sondern anstehende Veränderungen mitgestalten. Das ging vielen der anderen Teilnehmer offenbar auch so, denn wir haben uns schnell auf das Thema der Projektarbeit geeinigt: „Change Coach“ beziehungsweise „Mentoring“ bei künftigen Veränderungsmaßnahmen. Im ganzen Unternehmen gibt es einen ständigen Wandel. Um

die Umsetzung und den Ablauf solcher Change-Prozesse zu erleichtern und den Entscheidern ein besseres Feedback zu geben, haben wir ein Modell entwickelt. Darin fungieren wir ältere - und damit erfahrene - Mitarbeiter als Bindeglied zwischen Geschäftsführung und Abteilungen. Nun hoffen wir, unser theoretisches Modell auch in der Praxis testen zu können.

**Ist der eingeschlagene Weg der richtige?**

Ich persönlich habe das „Silverpreneur-Programm“ nicht nur als Weiterbildungsmaßnahme empfunden, sondern auch als Möglichkeit zum Austausch von Ideen. Besonders durch die Diskussionen in der Gruppe, deren Teilnehmer aus verschiedenen Geschäftsbereichen und Funktionen kamen, wurden viele neue Gedanken freigelegt. Ein großes Thema war zum Beispiel Achtsamkeit - gegenüber anderen, aber auch gegenüber sich selbst. Nach dem Ende des Programms habe ich begonnen, noch mehr Sport in mein Leben zu integrieren. Ich gehe regelmäßig joggen, im Sommer fahre ich Rad, im Winter mache ich Fitnesstraining. In den vergangenen sechs Monaten habe ich dadurch fast zehn Kilogramm abgenommen. Das habe ich auch dem Programm zu verdanken und der Tatsache, dass ich meine Pläne auch dank Achtsamkeit nun fokussierter verfolge.

Was ich noch gelernt habe: Man sollte sich öfter fragen, ob der eingeschlagene Weg noch der richtige ist. Ich war nie ein Mensch, der sich in seine Komfortzone zurückzieht, und habe immer Wert darauf gelegt, mich weiterzuentwickeln. Aber nun handele ich nach der Devise „Das Morgen findet heute statt“. Momentan arbeite ich als Regionaler Vertriebsleiter im Bereich „Solide Tumore“. Früher war

ich als Bereichsleiter einer kleinen Business Unit auch für das europäische Ausland zuständig. Diese Arbeit über Grenzen hinweg hat mir gut gefallen. Zwar habe ich wegen meines Alters höchstens noch zehn Jahre im Unternehmen vor mir, aber vielleicht bekomme ich ja künftig noch einmal die Chance, national oder europaweit für Janssen tätig zu werden.“

## **INTERVIEW**

### „Es geht um Wertschätzung“

**Frank Zils ist als Personalchef maßgeblich an der Entwicklung des „Silverpreneur-Programms“ bei Janssen beteiligt. Im Interview erzählt er, warum es sich für Unternehmen lohnt, in ältere Mitarbeiter zu investieren, und wie das Feedback der Zielgruppe ist.**

**Faktor A: Herr Zils, Janssen erhält seit Jahren Auszeichnungen als einer der besten Arbeitgeber Deutschlands. Besonders gelobt wird Ihr Weiterbildungsangebot für ältere Mitarbeiter. Was hat es damit auf sich?**

Frank Zils: Seit 2014 bieten wir ein mehrmonatiges Entwicklungsprogramm für Mitarbeiter an, die seit über 25 Jahren bei uns beschäftigt sind. Unser Ziel ist, die Teilnehmer aktiv einzubinden und ihre Erfahrung in das Unternehmen einfließen zu lassen. Unser „Silverpreneur-Programm“ zielt bewusst nicht auf mögliche Defizite, sondern auf die Stärken der Mitarbeiter 50 plus.



@ Privat

**Frank Zils ist an der Entwicklung des „Silverpreneur-Programms“ beteiligt.**

### **Was beinhaltet das Programm konkret?**

Es gibt mehrere Module. Erstens erhalten die Teilnehmer die Möglichkeit zur Selbstreflexion. Sie fragen sich: Wo stehe ich als Mitarbeiter? Welche Entwicklungsziele will ich in den nächsten Jahren verfolgen? In welcher Lebensphase befinde ich mich? Zweitens wird ihnen ein individuelles Coaching angeboten. Und drittens gibt es eine Projektarbeit, die von der Gruppe gemeinsam geleistet wird. Bisherige Themen waren Mentoring, Wissensmanagement und Intergeneratives Führen.

### **Was wollen Sie mit dem Angebot erreichen?**

Es sind mehrere Dinge: Wir wollen dem demografischen Wandel Rechnung tragen und Mitarbeitern in dieser Lebensphase ebenso eine Weiterentwicklung ermöglichen wie jüngeren

Kollegen. Außerdem geht es um Wertschätzung – um die Anerkennung bisheriger Leistungen. Das Programm soll ein Signal sein und zeigen, wie wichtig diese Mitarbeiter für die Zukunft unseres Unternehmens sind.

### **Haben Sie das geschafft?**

Ja, das sehen wir. Als wir das „Silverpreneur-Programm“ vor mittlerweile vier Jahren gelauncht haben, gab es viel Skepsis. Manche hielten es für ein „Seniorenprogramm“. Aber nach inzwischen drei Durchgängen sprechen uns Mitarbeiter nun aktiv darauf an. Frühere Teilnehmer erzählen ihren Kollegen begeistert davon und fühlen sich als herausgehobene Gruppe im Unternehmen. Derzeit sind wir dabei, das Programm deutschlandweit auf den gesamten Johnson-&-Johnson-Konzern auszuweiten, dessen Tochterunternehmen Janssen ist.

## **„DAS PROGRAMM IST KEIN INSTRUMENT ZUR KARRIEREENTWICKLUNG“**

---

### **Erhalten die Teilnehmer bessere Karrierechancen?**

Die Mitarbeiter bleiben üblicherweise auf ihrer derzeitigen Position, denn das Programm dient der persönlichen Entwicklung und ist kein Instrument zur Karriereentwicklung. Aber natürlich machen die Teilnehmer neue Erfahrungen,

erweitern ihren Horizont und wirken durch ihre Projektarbeit in das Unternehmen hinein. Dadurch kann es letztlich natürlich auch zu beruflichen Veränderungen kommen.

### **Halten sich Kosten und Nutzen des Programms die Waage?**

Wir denken da langfristig. Schon heute sind 30 Prozent unserer Mitarbeiter über 50 Jahre alt. Das ist ein gutes Zeichen. Es bedeutet, dass sie lange im Unternehmen bleiben. Es mangelt ihnen auch nicht an Motivation: Vor dem Start des „Silverpreneur-Programms“ hatten wir eine Umfrage unter allen Mitarbeitern dieser Altersgruppe gemacht. Dabei kam heraus, dass fast jeder sich weiterhin in die Organisation einbringen will. Weniger als zehn Prozent möchten vorzeitig in Ruhestand gehen. Wenn es uns gelingt, die Mitarbeiter möglichst lange an uns zu binden, indem wir ihre Leistungen wertschätzen und ihnen Entwicklungsmöglichkeiten geben, ist viel gewonnen.

**„NICHT DAS ALTER IST ENTSCHEIDEND, ES  
IST EHER EINE FRAGE DER EINSTELLUNG“**

---

### **Früher haben Unternehmen ältere Mitarbeiter reihenweise in den Vorruhestand geschickt, heute herrscht Angst vor Fachkräftemangel. Ist das nicht absurd?**

Ich habe vor Jahren bereits mit dem Betriebsrat über Altersteilzeitprogramme diskutiert. Damals schon habe ich die Meinung vertreten, dass diese sowohl volkswirtschaftlich als auch betriebswirtschaftlich betrachtet Nonsense sind. Viele Unternehmen haben das System der Altersteilzeitprogramme zum Personalabbau genutzt. Die meisten Stellen wurden nie nachbesetzt. Jetzt zwingt die Demografie die Unternehmen zum Umdenken. In Zukunft wird es so sein, dass Unternehmen zwar die Headcounts und das Geld zur Verfügung hätten, um Stellen zu besetzen, aber keine Mitarbeiter finden. Man muss also dafür sorgen, dass man Mitarbeiter im Unternehmen hat, die länger arbeiten wollen.

### **Oft wird die Lernfähigkeit älterer Menschen infrage gestellt, was haben Sie für Erfahrungen gemacht?**

Ich habe da ehrlich gesagt andere Erfahrungen gemacht. Nicht das Alter ist entscheidend, es ist eher eine Frage der Einstellung. Ich erlebe viele Ältere, die offen sind für Veränderungen, die sich Neuem aktiv zuwenden. Gleichzeitig gibt es Jüngere, die wenig beweglich sind. Bei älteren Menschen ist das Erfahrungswissen

groß. Deshalb müssen sie manchmal lernen, dieses infrage zu stellen.

**Sie selbst sind bereits über 50. Machen Sie sich darüber manchmal Gedanken?**

Darüber mache ich mir nicht so viele Gedanken. Ich frage mich eher: Was macht mir Spaß? Was möchte ich noch erreichen? Wofür möchte ich meine Energie einsetzen, und wofür lohnt es sich? Noch habe ich zehn bis 15 Jahre Arbeitsleben vor mir. Da gibt es für mich noch einiges zu tun.

## KOMMENTAR

# Potenziale nutzen

Deutschland sieht sich in den kommenden Jahren einer massiven Alterung der Bevölkerung ausgesetzt. Diese Alterung kann zwar durch die Zuwanderung abgemildert werden, nicht aber der Fachkräftemangel. Nach allen vorliegenden Untersuchungen der Arbeitsagenturen sind höchstens zehn bis 15 Prozent der bei uns ankommenden Flüchtlinge sofort für den Arbeitsmarkt qualifiziert, ansonsten müssen wir in lang andauernde Fortbildung in Sprache und Fachkenntnisse investieren, um Erleichterung für den Arbeitsmarkt zu schaffen. Ferner wissen wir nicht, wie lange die Migrationswelle anhält, und wir können keine verlässlichen Prognosen über die Dauer des Aufenthalts in Deutschland stellen.



@ Privat

**Rudolf Kast warnt vor einer möglichen Fachkräftelücke.**

Sicher ist: In den nächsten Jahren werden die Babyboomer-Jahrgänge aus dem Erwerbsleben ausscheiden, und damit wird eine massive Fachkräftelücke entstehen. Rein altersbedingt werden wegen Erreichen des Rentenalters bis zum Jahre 2030 rund 6,1 Millionen Beschäftigte – davon sehr viele Fachkräfte – aus dem Arbeitsmarkt

ausscheiden. Sind angesichts dieser anstehenden Fachkräftelücke und der parallel bestehenden Megatrends der Globalisierung und einer rasanten technologischen Entwicklung – Stichwort: Digitalisierung – die älteren Arbeitnehmer eine Option zur Lösung des Fachkräftemangels?

Es wird den Unternehmen bei aller immer noch vorhandenen Skepsis und auch Unwissenheit über die Leistungsfähigkeit älterer Beschäftigter gar nichts anderes übrig bleiben. Die Zuwanderung – wie schon ausgeführt – ist nicht die absehbare Lösung, die Steigerung des Frauenanteils angesichts der in Deutschland sehr hohen Teilzeitquote von Frauen, die konstant hoch bleibt, auch



nicht.

Viele Unternehmen nutzen schon die Kapazitäten und Kompetenzen älterer Beschäftigter, die außer in körperlich sehr anstrengenden Tätigkeiten ihre Leistungspotenziale noch entfalten können. BMW hat vor Jahren schon in einem Modellprojekt „Heute für morgen“ im Werk Dingolfing eine Produktionslinie mit älteren Beschäftigten (50 Jahre und älter) besetzt, die Rahmenbedingungen der Arbeitsorganisation und der Arbeitszeit für diese Beschäftigten angepasst und nach einem halben Jahr die gleichen Produktivitätskennziffern erreicht wie mit jüngeren Beschäftigten. Unternehmen wie die Telekom, die Otto-Group und Bosch bieten ihren in die Rente übergehenden Mitarbeitern auf freiwilliger Basis an, in der Rente vorübergehend ihre Fachkenntnisse dem Unternehmen zeitweise zur Verfügung zu stellen. Eingesetzt werden die ehemaligen Fach- und Führungskräfte als Wissensvermittler in ihren ehemaligen Aufgaben oder in Projekten als unverzichtbare Erfahrungsträger auf Zeit.

Die Gründe für den Bedarf sind immer wieder vergleichbar: Neue qualifizierte Bewerber und Bewerberinnen vom Markt sind nicht so schnell wie gewünscht zu bekommen, und die älteren Kolleginnen und Kollegen sind von heute auf morgen wieder einsetzbar und nach allen vorliegenden Studien lernfähig und lernbereit bis ins hohe Alter. Die Deutsche Bahn hat in ihrem wegweisenden Tarifvertrag zur Demografie älteren Beschäftigten, die zum Beispiel 60 alt Jahre sind und in Wechselschicht arbeiten oder schwerbehindert sind, eine Teilzeitbeschäftigung angeboten, wobei das Gehalt nicht linear gekürzt wird, sondern der Arbeitgeber noch eine Aufzahlung leistet. Die Beiträge zur betrieblichen Altersversorgung werden sogar auf der Basis des früheren Vollzeitgehaltes geleistet. Auch hier ist das Ziel, älteren schwer ersetzbaren Fachkräften Anreize zu geben, länger zu arbeiten.

## Betriebe stellen sich auf Ältere ein

Die Erwerbstätigenquote der 60- bis 64-Jährigen hat sich in Deutschland binnen eines Jahrzehnts von 21 auf 44 Prozent mehr

als verdoppelt. Für die Beschäftigungsfähigkeit Älterer sind indes Gesundheit, Kompetenz und Motivation wichtige Voraussetzungen, und hier müssen die Arbeitgeber investieren. So hat zum Beispiel die Firma Janssen das Projekt „Silverpreneure“ entwickelt. Beschäftigte im Alter über 50 Jahre werden gezielt in Projekte berufen, die für die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens wichtig sind. Die Botschaft nach innen ins Unternehmen ist klar: Ältere Kolleginnen und Kollegen werden als Wissensträger geschätzt, gleichzeitig traut man ihnen das Innovationspotenzial für Neuerungen zu.

Um die Fähigkeiten der Beschäftigten länger nutzen zu können, installieren immer mehr Unternehmen flexible Arbeitszeitsysteme mit Langzeitkonten. Die Beschäftigten können so Zeit ansparen und erhalten die Möglichkeit, zum Beispiel für drei bis sechs Monate auszusteigen, um Angehörige zu pflegen oder sich weiterzubilden, oder sie können ihre Arbeitszeit zu Erholungszwecken befristet reduzieren. Diese Arbeitszeitmodelle werden nicht nur von Konzernen, sondern mittlerweile auch von mittelständischen Unternehmen wie Trumpf, einem Produzenten von Lasermaschinen, oder dem Sensorhersteller SICK angeboten. Aber auch Pflegeeinrichtungen wie die Sozialholding Mönchengladbach bieten ihren Beschäftigten diese attraktiven Möglichkeiten.

Fazit: Die demografischen Entwicklungen führen zu weitreichenden Veränderungen in der Unternehmensorganisation und Personalpolitik. Betriebliches Handeln stellt sich auf die Älteren ein, und dies geht einher mit der Erkenntnis, dass bei Schaffung geeigneter Rahmenbedingungen die Beschäftigtengruppe auch jenseits des Lebensalters von 60 wertvolle Erfahrungs-, Leistungs- und Wissensträger sind.

*Rudolf Kast ist Inhaber des Beratungsunternehmens KAST.DIEPERSONALMANUFAKTUR und Vorsitzender des Demographienetzwerks ddn e.V., das Unternehmen demografiefit macht.*

## IMMER GUT INFORMIERT

### Faktor A als Newsletter

Mehr wertvolle Infos über Personalsuche, Qualifizierung, Führungsfragen und weitere wichtige Themen, wie Gesundheitsmanagement und die Zukunft der Arbeit bietet unser kostenloser Newsletter. Fundiert, auf den Punkt und kostenlos alle zwei Wochen direkt in Ihre Inbox. [Gleich anmelden!](#)

### Faktor A ist mobil

Faktor A ist für Smartphones und Tablets optimiert. Als kostenlose App ist Faktor A außerdem erhältlich im [App Store](#) und bei [Google Play](#).

### Faktor A auch offline lesen

Einige Reportagen auf Faktor A würden Sie gerne unterwegs lesen, ohne Internetzugang? Nutzen Sie die Sammelmappe „Mein Faktor A“, um Artikel zu Ihrer eigenen Auswahl hinzuzufügen und diese Sammlung als PDF zu versenden oder herunterzuladen.



---

10. Januar 2018

Birga Teske

Titelfoto: @ Stocksy

## Mein Faktor A

[Diesen Artikel sammeln](#) [Meine Sammlung anzeigen](#) [Was ist Mein Faktor A?](#)