

## Buchprojekt „Arbeitskultur 2020“

### Abstract

#### Autor

Dr. Frank Zils, Leiter Personal  
Kerstin Jägersberg, HR Management  
Johnson & Johnson, Janssen-Cilag GmbH

#### Überschrift

„Silverpreneure - Botschafter des kulturellen Wandels“

#### Text

Der demographischen Wandel stellt uns nicht nur vor volkswirtschaftliche sondern auch vor betriebswirtschaftliche Herausforderungen. Mit kurzfristigen Aktionen und politischen Thesenpapieren sind noch keine Lösungen für diese tiefgreifende Veränderung innerhalb der Gesellschaft geschaffen. Vielmehr geht es um langfristige, nachhaltige und kulturverändernde Maßnahmen. Jedes Unternehmen wird sich früher oder später mit diesem Thema beschäftigen müssen. Wir haben mit einem Pilotprojekt begonnen, das handlungs- und richtungsweisend für zukünftige Maßnahmen sein soll. Im Folgenden wird ein Entwicklungsprogramm für Mitarbeiter 50+ vorgestellt, das sich deutlich unterscheidet von dem, was gegenwärtig i.d.R. für diese Zielgruppe angeboten wird.

Auf Grund des relativ hohen Altersdurchschnitts - mehr als 30% der Mitarbeiter sind älter als 50 Jahre- haben wir uns entschieden, ein Entwicklungsprogramm für Mitarbeiter 50+ zu erarbeiten, das nicht defizit-, sondern chancenorientiert ist. Mit Blick auf eine bedarfsgerechte Ausrichtung des Programms wurden im Vorfeld eine Befragung von 210 MA in der Altersgruppe sowie ein gestütztes Interview mit 20 ausgewählten Personen durchgeführt. Auf Basis der Interview Ergebnisse und des Surveys wurde das Programm inhaltlich entwickelt.

Das Programm trägt den Namen „Silverpreneur“. Bereits durch den Namen wird zum Ausdruck gebracht, dass bewusst Personen angesprochen werden, die als Entrepreneur mit mehr als 25 Jahren Berufs- und Lebenserfahrung, ihre Kenntnisse und Erfahrungen zum Erfolg des Unternehmens einbringen möchten. Das Programm ist so konzipiert, dass es nicht als „Schon- oder Reduzierungsprogramm“ wahrgenommen wird. Mitarbeiter 50+ sollen nicht geschont, sondern gefordert und gefördert werden, um motiviert und engagiert auch weitere Jahre mit Freude im Unternehmen zu arbeiten.

Die interessierten Teilnehmer konnten sich für das Programm an Hand eines Motivationsschreibens bewerben. Auf Basis des Motivationsschreibens fand eine erste Auswahl der Kandidaten statt. Anschließend wurden persönliche Auswahlgespräche durchgeführt, in denen final insgesamt 12 Teilnehmer quer durch das gesamte Unternehmen ausgewählt wurden. Die Teilnehmer des Silverpreneur Programms kommen aus Innendienst- wie Außendienstfunktionen. Neben

Führungskräften nehmen auch Mitarbeiter aus diversen Funktionen teil. Die Auswahlgespräche wurden von einem Gremium bestehend aus der Projektleitung, den Sponsoren und Vertretern des Betriebsrates durchgeführt. So konnte sichergestellt werden, dass verschiedene Perspektiven bei der Auswahl der Kandidaten berücksichtigt werden konnten. Im Übrigen wurde dadurch eine größtmögliche Transparenz und Fairness sichergestellt.

Das gesamte Entwicklungsprogramm ist auf 9 Monate angelegt und gliedert sich in 4 Module mit jeweils 2 Tagen. Es wurde unter Berücksichtigung der Bedarfsanalyse federführend von HR in enger Zusammenarbeit mit zwei Sponsoren konzipiert. Die Durchführung erfolgt mit Unterstützung und Begleitung durch einen externen Partner für Training und Personalentwicklung.

Zum Auftakt des Programms ging es im Kick-off Workshop v.a. um das persönliche Kennenlernen der Teilnehmer, die Klärung der Erwartungen aber auch die nähere Erläuterung und Vertiefung der Programmziele. Was erwartet das Unternehmen vom Programm und v.a. von den Silverpreneuren? Ein sehr spannender Auftakt mit viel Neugierde und Offenheit für das Pilotprogramm. Im weiteren Verlauf wurde dann beim 2. Modul das Thema „persönliche Standortbestimmung“ sowie lebensphasenspezifische Motivation und „Lernen im Alter“ vertieft. Hierbei konnten die Teilnehmer durch praktische Übungen erleben, wie sich das Lernen jüngerer Menschen vom Lernen erfahrener Menschen unterscheidet. Schnell wurde deutlich, dass es eine generationsspezifische Motivation gibt und dass Achtsamkeit und Selbstreflexion wichtige Bausteine hin zur Lebensreife sind. Aufbauend auf diesem Modul wurden einzelne Teilnehmer zu Multiplikatoren für das Lernen im Alter ausgebildet. Eine gute Grundlage erhielten die Teilnehmer durch eine externe Trainerin, die wichtige Impulse zum Thema „Effektives Lernen für Best Ager“ geben konnte.

Im 3. Modul schließlich stand das Thema „Ausbildung und Tätigkeit als Mentor“ im Vordergrund. Neben dem Know-how Transfer stand das Thema „Effektives Lernen“ auf der Agenda. Silverpreneure sollten gezielt ihre langjährigen Erfahrungen reflektieren und an jüngere Mitarbeiter weitergeben. So werden Silverpreneure z.B. als Mentoren in einem Einsteigerprogramm für junge Talente tätig. Beide Seiten profitieren von dem generationsübergreifenden Erfahrungsaustausch und Wissenstransfer. Über die einzelnen Module hinaus haben die Silverpreneure eigenständige Projekte definiert, die sie in Untergruppen bearbeiten und zum Abschluss des Programms in einem offiziellen Rahmen der gesamten Organisation vorstellen. Im vierten und letzten Modul wurden dann die persönliche Entwicklung ebenso thematisiert wie das lebensphasenspezifische Führen. Abschließend konnten dann noch die Frage nach der aktiven Zukunftsgestaltung aufgegriffen werden.

So werden Silverpreneure zu Botschaftern im Unternehmen und leisten einen aktiven Beitrag zur kulturellen Veränderung hin zu einer generationenübergreifenden, wertschätzenden und nachhaltigen Unternehmenskultur.

Ein Teilnehmer resümiert seine Erfahrungen mit dem Silverpreneur Programm: „Aus diesem Programm kann man unglaublich viel für sich individuell, aber auch für das ganze Unternehmen mitnehmen. Wir freuen uns darauf, mit unseren neuen Fähigkeiten zur kulturellen Entwicklung von Janssen beizutragen.“