



Elektroingenieure 55+

Information und Empfehlungen
des VDE-Ausschusses
"Beruf, Gesellschaft und Technik"

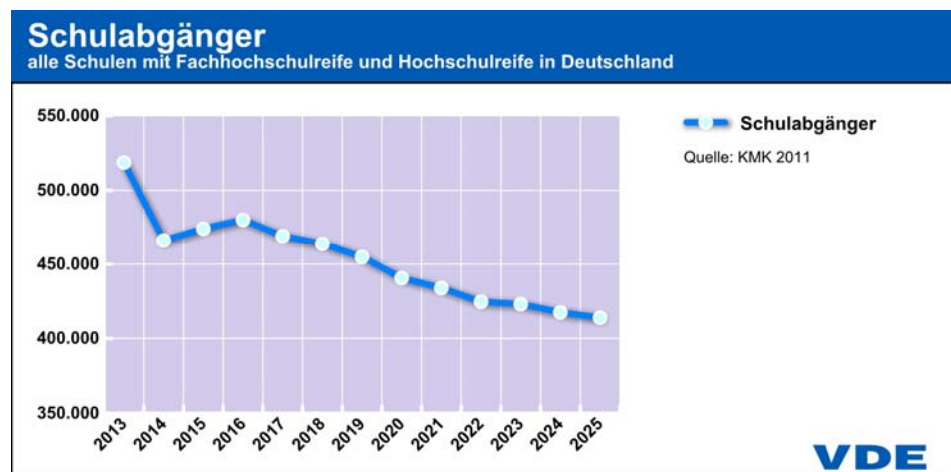
Übersicht

Die vorgelegten Empfehlungen basieren auf Expertenaussagen des VDE-Ausschusses "Beruf, Gesellschaft und Technik", Meta-studien sowie VDE-eigenen Berechnungen und Untersuchungen. Mittel- und langfristig werden Unternehmen ältere Elektroingenieure¹ stärker in ihre Personalpolitik einbeziehen müssen. Dies ist bei den Unternehmen inzwischen angekommen und wird stellenweise praktiziert. Aber bei der Umsetzung demografiegerechter Personalpolitik kann noch nicht von einer Flächendeckung die Rede sein. Das Papier zeigt etliche Möglichkeiten auf, dies zu verbessern. Die Beschäftigungssituation älterer Elektroingenieure hat sich seit dem Jahr 1999 erfreulicherweise dahingehend gewandelt, dass das Risikoverhältnis der Arbeitslosigkeit gegenüber Jüngeren drastisch zurückgegangen ist (bei absolut sinkenden Arbeitslosenzahlen). Gleichwohl liegt dieses Risikoverhältnis mit 2:1 immer noch zu hoch, als dass man von einer ausgeglichenen "Arbeitsmarktgerechtigkeit" sprechen kann.

Demografie am Arbeitsmarkt für Elektroingenieure

Noch bis 2013 haben Einmaleffekte (G8 und Wegfall der Wehrpflicht) zu einer verhältnismäßig hohen Anzahl von Studienanfängern in Deutschland geführt. Anschließend werden die Studienanfängerzahlen auf lange Frist sinken (Bild 1).

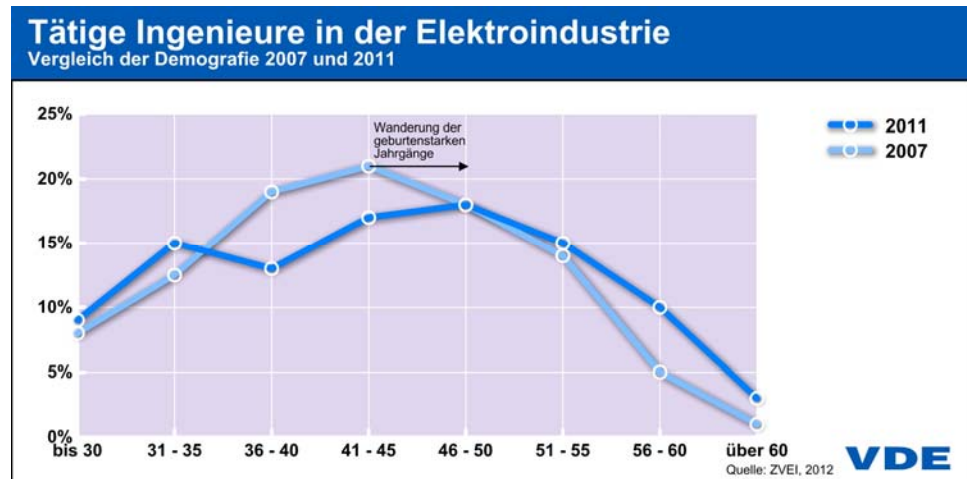
Bild 1: Verlaufsschätzung der Zahl der Schulabgänger mit Fachhochschulreife oder allgemeiner Hochschulreife in Deutschland



Auf der anderen Seite verschiebt sich die Demografie der in der Elektroindustrie beschäftigten Ingenieure mit ihrem Maximum zunehmend in Richtung einer älteren Beschäftigtengeneration (Bild 2). Dies lässt in den kommenden 10-15 Jahren eine immer größere Zahl von Ingenieuren erwarten, die jährlich den Arbeitsmarkt verlassen.

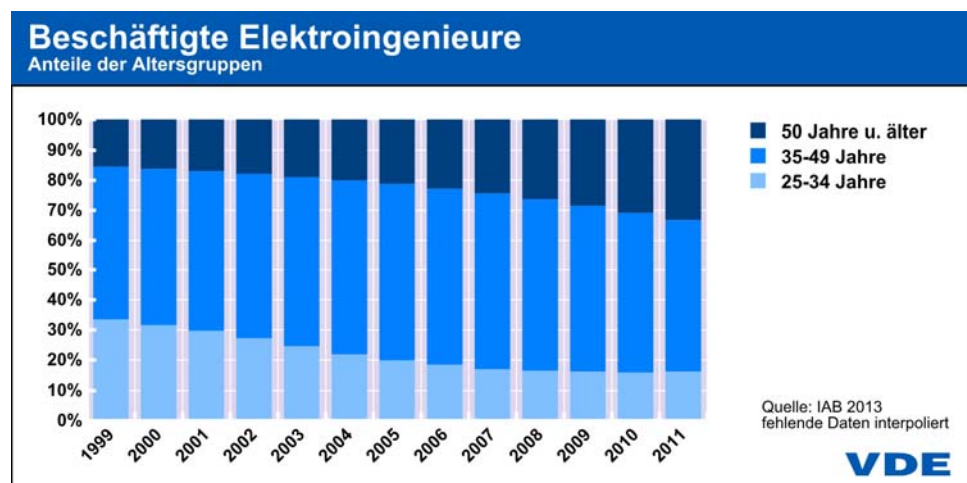
¹ Im Folgenden sind wegen der besseren Lesbarkeit Frauen wie Männer gemeint

Bild 2: Demografie tätiger Ingenieure (alle Disziplinen) in der Elektroindustrie



Der Anteil der über 50-Jährigen an den sozialversicherungspflichtig beschäftigten Elektroingenieuren in Deutschland hatte bereits 2010 die Marke von 30% überschritten - mit steigender Tendenz. Der Anteil der jüngeren Elektroingenieure bzw. Absolventen und Berufseinsteigern liegt bei nur noch 18% - mit fallender Tendenz. Die Anteile dieser Altersgruppen an den beschäftigten Elektroingenieuren haben sich im Zeitraum 1999-2011 damit praktisch umgekehrt (Bild 3).

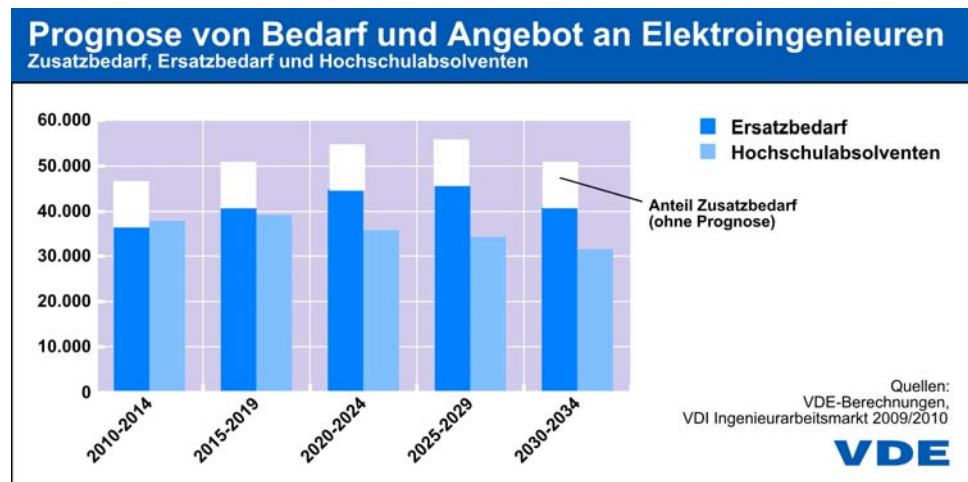
Bild 3: Anteile der Altersgruppen an sozialversicherungspflichtig beschäftigten Elektroingenieuren



Eine gleichbleibende Personalpolitik der Unternehmen vorausgesetzt, werden demzufolge mittel- und langfristig relativ viele Elektroingenieure den Arbeitsmarkt verlassen, was zu einem steigendem Ersatzbedarf führt. Der VDE rechnet damit, dass kurz- und mittelfristig dieser Ersatzbedarf zwar noch durch Hochschulabsolventen gedeckt werden kann, jedoch nicht mehr der zu erwartende zusätzliche Bedarf. Dieser wird durch die wachsende Bedeutung der Elektrotechnik und Informationstechnik in

der deutschen Wirtschaft induziert (weiße Felder ohne Prognose). Langfristig (ab 2020) wird nicht einmal der Ersatzbedarf an Elektroingenieuren durch die nachfolgenden Generationen gedeckt werden können, geschweige denn ein zu erwartender Zusatzbedarf (Bild 4).

Bild 4: Prognose von Ersatzbedarf an Elektroingenieuren und Absolventen im Studium Elektrotechnik und Informationstechnik. Der erwartete zusätzliche Bedarf ist ohne Prognose.

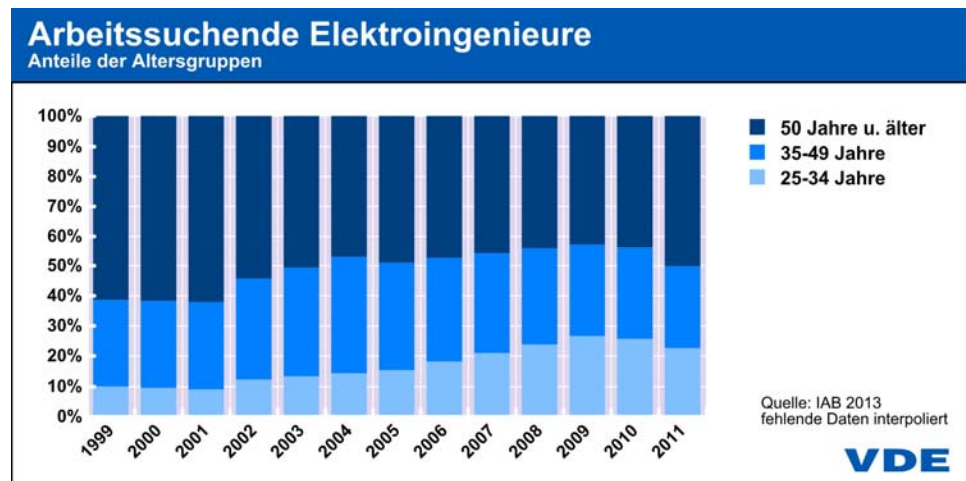


Der VDE geht also davon aus, dass Unternehmen mittel- und langfristig kaum eine andere Wahl haben, als ihren Betrieb mit einer älteren Belegschaft zu realisieren. Es ist daher auch anzunehmen, dass die Lebensarbeitszeit zumindest für Ingenieure und andere Akademiker, die ihrer Tätigkeit weitgehend ohne körperlich verschleißende Arbeit nachgehen, noch weiter ansteigen wird.

Wandel der Beschäftigungssituation älterer Elektroingenieure

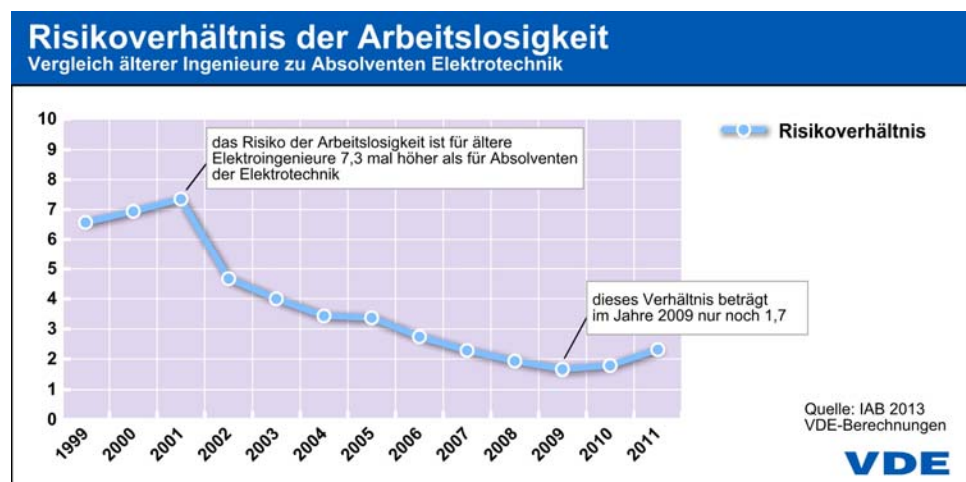
Die Arbeitslosenquote der Elektroingenieure beträgt seit etlichen Jahren nur einen Bruchteil der allgemeinen Arbeitslosenquote in Deutschland. Aktuell (2013) liegt diese um einen Niedrig-Rekordwert von lediglich 1,5%. Damit ist die Zahl der arbeitslosen Elektroingenieure sehr gering. Dennoch ist der Vergleich der Zahl der älteren arbeitslosen Elektroingenieure mit den Jüngeren in diesem Kontext relevant. Es hat sich aus Sicht der älteren Ingenieurgeneration seit dem Jahr 2001 eine erfreuliche Entwicklung am Arbeitsmarkt eingestellt. Wie das Diagramm (Bild 5) zeigt, sinkt der Anteil der älteren Elektroingenieure an den Arbeitssuchenden in den Jahren 2001 bis 2010 von 62% auf 45% ab.

Bild 5: Anteile der Altersgruppen an arbeitssuchenden Elektroingenieuren



Damit ist das Risiko der Arbeitslosigkeit im Verhältnis zu einem Absolventen der Elektrotechnik und Informationstechnik in diesem Zeitraum von 7,3 auf 1,7 gesunken (Bild 6).

Bild 6: Verhältnis der arbeitssuchenden Elektroingenieure über 50 zu denjenigen im Alter von 25-34 Jahren



Auch andere Quellen bestätigen diesen Trend: Insgesamt kam in Deutschland der Beschäftigungsaufbau der vergangenen zehn Jahre zu zwei Dritteln den Älteren zu Gute. Die Erwerbstätigenquote aller über 60-jährigen liegt 2012 bei 40,8% im Vergleich zu 2009 (38,4%). Im EU-Vergleich bedeutete dies sogar die größte Steigerungsrate.²

Gleichwohl drückt das in Bild 6 aufgetragene Risikoverhältnis gewissermaßen eine nicht ausgeglichene "Arbeitsmarktgerechtigkeit" aus. Diese pendelt seit 2007 bis zum letzten ermittelten Wert 2011 um den Wert von 2. Trotz der Verbesserung gegenüber dem Jahr 2001 kann man sich nach Meinung des VDE-Ausschusses damit nicht zufrieden geben. Vielmehr ist ein Verhältnis von 1 anzustreben.

² Bericht des Bundesfamilienministeriums: "Altersgerechte Arbeitswelt", aus Welt Kompakt, 22. Februar 2012

Wer ist die "ältere Generation" von Elektro- ingenieuren?

Um das Jahr 2000 während des "Internet-Hypes" und der darauffolgenden "Internet-Blase" war die verbreitete Ansicht, dass die Generation der "älteren Ingenieure" etwa 45 Jahre und älter sein müsse. Vor zwei Jahren bei der Planung dieses Papiers war der Arbeitstitel "Elektroingenieure 50+". Ende 2012 kam der VDE-Ausschuss "Beruf, Gesellschaft und Technik" zu der Ansicht, dass es sich eher um die Generation 55+ handelt. Offenbar hat sich die Wahrnehmung darüber, wer denn die ältere Generation sei, mit der Zeit verschoben, und es handelt sich seit rund zwölf Jahren nahezu um dieselben Personen. Dies wird zwar nicht beliebig weitergehen, andererseits korrespondiert diese bislang betrachtete Altersgruppe z. B. mit derjenigen Generation, die nicht mit PCs aufgewachsen ist - sei es als Schüler oder später im Studium.

Empirisch ermittelte Daten der letzten Jahre charakterisieren die Generation älterer Ingenieure durch etliche positive Eigenschaften und konnten außerdem einige Vorurteile ausräumen.^{3,4,5,6,7}

Positiv wahrgenommene Eigenschaften älterer Ingenieure:

- Unternehmensspezifisches Erfahrungswissen
- Breites Erfahrungswissen und dadurch hohe Innovationsfähigkeit
- Branchen- und Produktkenntnisse
- Verhandlungs- und Akquisitionsgeschick
- Kompetenz in Qualitätsfragen
- Realitätssinn für Machbarkeiten von Projekten
- Vermeiden typischer Sackgassen und Anfängerfehler
- Sorgen für Stabilität in schwierigen Situationen, können dabei besser mit komplexen Problemstellungen umgehen, in denen es auf hohe zwischenmenschliche Kompetenz und Kommunikationsfähigkeit ankommt
- Können besser Risiken erkennen
- Verfügen über ausgedehnte Netzwerke
- Mobiler als z. B. Eltern kleiner Kinder
- Hohe Arbeitsmoral und Loyalität
- Gute Grundqualifikation
- Geeigneter für Beratungsdienstleistungen

³ "Ingenieure ab 45", Analyse des Fraunhofer Instituts für Arbeitswirtschaft und Organisation, 2002

⁴ Elektroniknet: Uni und Job, "Silver Workers": Warum ihr Fachkräftepotenzial nicht genutzt wird, 23.8.2010

⁵ Rolf Bastian und Jürgen Tenckhoff "Höhere Altersakzeptanz reduziert Risiken", 12.7.2010

⁶ Portal: "Das Demografie Netzwerk" Oliver Koppel (IW) "Ältere Ingenieure gefragter denn je", 05.12.2011

⁷ Bild.de, "Ohne die Alten geht es nicht", Juli 2012

Stärken Jüngerer liegen dagegen in:

- Höhere Bereitschaft für Auslandseinsatz
- Begeisterung für neue Herausforderungen
- Bessere Fremdsprachenkenntnisse
- Bessere IT-Kenntnisse
- Höhere Lernfähigkeit
- Hohe Belastbarkeit
- Weniger veraltetes Fachwissen



Vorurteile über ältere Ingenieure, die widerlegt oder nicht bestätigt wurden:

- Geringe Innovationsfähigkeit
- Fehlende Lernbereitschaft
- Geringe Teamfähigkeit
- Das Alter von Arbeitnehmern steht in keinem Zusammenhang mit ihrer eigenen Leistungsbereitschaft.
- Defizite in der geistigen Leistungsfähigkeit
- Ältere sind ein Erfolgsrisiko für Unternehmen

Als Folge des Personalabbaus und der Möglichkeiten zum Vorruhestand in den vergangenen Jahren fehlen heute vielen Unternehmen Erfahrungen mit älteren Beschäftigten – sicherlich ein Grund, weshalb sich Vorurteile über die Defizite älterer Arbeitnehmer so lange halten können. In einer wachsenden Zahl von Unternehmen werden Ältere dagegen längst wieder als Leistungsträger wahrgenommen.⁸



Wandel der Personalpolitik in der Industrie

Wertet man einschlägige Berichte und Studien vergangener Jahre aus, so kann man den Wandel der Personalpolitik in drei Phasen beschreiben:

Um 2000: "Jugendwahn"

- Wie kam es zur Entlassungspolitik um das Jahr 2000? Angesichts eines ausreichenden Arbeitskräfteangebots für Unternehmen war es nicht notwendig, auf ältere Arbeitnehmer zurückzugreifen. Im Gegenteil: Durch die gesetzlichen Rahmenbedingungen wurde ein durch Produktivitätssteigerungen notwendiger Abbau von Belegschaften über die Entlassungen älterer Mitarbeiter begünstigt und entsprach durchaus betriebswirtschaftlicher Rationalität.⁹
- In einigen großen Unternehmen kam es häufig zu staatlich geförderter Frühverrentung.
- Ältere Ingenieure haben die im obigen Kapitel genannten Stärken wohl auch um das Jahr 2000 innegehabt. In sofern sprechen Experten in Zusammenhang mit der Personalpolitik technisch orientierter Unternehmen dieser Zeit von einem "Jugendwahn" oder "fehlgeleiteten Frühverrentungsregelungen".

⁸ Prognos Studie "Erfahrung rechnet sich", Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, 2008

⁹ Prognos Studie "Erfahrung rechnet sich", Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, 2008

Um 2006: **Es reift die Erkenntnis, dass sich die Folgen der Demografie auswirken.** Es kommt nicht mehr zu großen Entlassungswellen. Es wird dennoch wenig demografiegerechte Personalpolitik betrieben - vielfachen Empfehlungen zum Trotz.

- Vor allem kleinere Betriebe bilden Ältere oft nicht weiter, obwohl es der Staat finanziell seit Jahren gezielt fördert (2006: WeGebAU).¹⁰
- In der Folge der Finanz- und Wirtschaftskrise hielten sich 2008 die Unternehmen bei der Streichung von Ingenieurarbeitsplätzen sehr zurück.
- Andererseits investiert Deutschlands Wirtschaft kaum in eigene Mitarbeiter jenseits der 55.¹¹
- In vielen Unternehmen wird die Notwendigkeit für ein grundlegendes Umdenken in der eigenen Personalpolitik noch nicht gesehen.¹²

Ab 2010: **Erste Veränderungen in den Unternehmen hinsichtlich der Personalpolitik, aber nicht flächendeckend.** Ein Umdenken beim gezielten Einsatz älterer Ingenieure wegen der ihnen zugesprochenen Qualitäten hat stellenweise stattgefunden. Das soll andererseits nicht bedeuten, dass Frühverrentung nicht mehr stattfindet.

- Erfreulich ist hingegen, dass ältere Ingenieure schon heute ein wichtiges Beschäftigungspotenzial darstellen. „Bereits jedes fünfte Unternehmen hat in den letzten fünf Jahren gezielt ältere Ingenieure eingestellt“.¹³
- Die IAB meldet, dass von 2006 bis 2011 der Anteil der Betriebe, die ältere Mitarbeiter in Weiterbildung einbeziehen, um 6% gestiegen ist.
- Für einen Betrieb können selbst einzelne offene Fachkräftestellen durchaus ein Problem sein. Immer mehr Betriebe reagierten darauf unter anderem auch mit längerer Beschäftigung: So wollte im Jahr 2011 beispielsweise jeder vierte Betrieb seine älteren Beschäftigten länger im Betrieb halten; vier Jahre zuvor waren es nur 16 Prozent.¹⁴
- Für die Beschäftigung Älterer kommen mehrere Faktoren zusammen: Eine höhere Nachfrage an qualifizierten Fachkräften, geringere Möglichkeiten für einen vorzeitigen Ausstieg aus dem Erwerbsleben und die Tatsache, dass man für qualifizierte Beratungsdienstleistungen im Ingenieurbe-

¹⁰ Elektroniknet: Uni und Job, "Silver Workers": Warum ihr Fachkräftepotenzial nicht genutzt wird. 23.8.2010

¹¹ Recherche der FAZ Sonntagszeitung, 14. Juni 2009

¹² Prognos Studie "Erfahrung rechnet sich", Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, 2008

¹³ Jürgen Schreiner "Ältere Ingenieure mit verbesserten Jobchancen", Portal Maschinenmarkt, 21.04.2009

¹⁴ IAB Forschungsbericht 13/2012, Fachkräfte und unbesetzte Stellen in einer alternden Gesellschaft Problemlagen und betriebliche Reaktionen

¹⁵ Portal: "Das Demografie Netzwerk": Oliver Loppel (IW) "Ältere Ingenieure gefragt denn je", 05.12.2011

¹⁶ www.welt .de, Dorothea Siems "Große Hindernisse für Deutschlands Silver Worker", 11.3.2012

¹⁷ Bild.de, "Ohne die Alten geht es nicht", Juli 2012

¹⁸ Bild.de, "Ohne die Alten geht es nicht", Juli 2012

reich Berufserfahrene braucht. Viele Unternehmen haben positive Erfahrungen mit Älteren gemacht.¹⁵

- In vielen Unternehmen ist der Jugendwahn passé. Angesichts des Fachkräftemangels wächst das Interesse an den Älteren.¹⁶

Derzeit erwartet einer der größten Arbeitgeber für Elektroingenieure, dass das Unternehmen die Bemühungen um Elektroingenieure aller Altersklassen noch ausweiten wird, um den wohl anhaltenden hohen Bedarf an Ingenieuren zu decken. Dies betrifft sowohl die Außendarstellung als attraktiver Arbeitgeber als auch die internen Beschäftigungsbedingungen wie Arbeitsumfeld, Arbeitszeit und Arbeitsformen, Führungskultur, Einkommen und Nebenleistungen sowie Weiterbildungsangebote.

Neueinstellungen von älteren Elektroingenieuren werden derzeit in Einzelfällen vorgenommen. Beispielsweise ist einer der Hauptmotivatoren die hohe fachliche und methodische Kompetenz sowie Erfahrung im betreffenden Technikfeld. Daneben zählen z. B. Branchenkenntnisse oder mehrjährige Mitarbeit in oftmals internationalen Projekten. Einen sehr großen Stellenwert nimmt aber die Passung im Sinne der Persönlichkeit ein. Im Vertrieb treten dann die tiefen Fachkenntnisse sogar weiter hinter der persönlichen Eignung und Marktkenntnissen zurück.



Im VDE-Umfeld wird berichtet, dass...

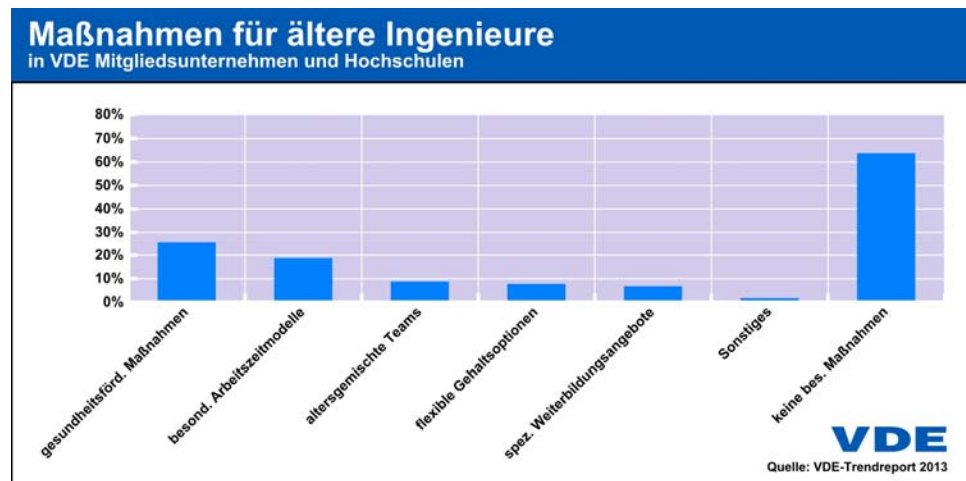
- seit wenigen Jahren einstmals freigesetzte Ingenieure 55+ wieder durch Personalberatungen vermittelt werden.
- freigesetzte ältere Ingenieure häufig mit beratenden Tätigkeiten in die Selbstständigkeit gehen.
- ältere Ingenieure bei Notwendigkeit wieder aus der Altersteilzeit zurückgeholt werden.
- es bei einem großen Automobilzulieferer eine Diversity Initiative gibt, die auch die Altersvielfalt einschließt. Seit Juli 2011 werden erste Trainings für Führungskräfte zu diesem Thema angeboten.
- dass Bosch teilweise ehemalige Mitarbeiter aus der Rente zurückholt. Es gibt dort eine Datenbank mit 1.500 Senioren (Naturwissenschaftler, Ingenieure, Meister), die kurzfristig als Berater zur Verfügung stehen können. 2011 waren knapp 600 Ruheständler 55.000 Tage im Einsatz. Im Vergleich zu externen Experten können sich Ex-Boschler viel schneller in Probleme einarbeiten, weil Sie die Firmenstrukturen besser kennen.¹⁷
- auch Airbus, Daimler, ABB, BMW und Bayer Rentner z. B. als Berater oder als Werksführer ins Unternehmen zurückholen.¹⁸

Bei diesen Berichten handelt es sich um einzelne Beispiele und sind kein Beleg für die Gesamtheit. Es wird nämlich auch berichtet dass...

- es beim Einsatz und dem Umgang von älteren Ingenieuren durchaus Unterschiede zwischen KMU und Großunternehmen gibt. In Großunternehmen werden älteren Arbeitnehmer nach wie vor wegen ihrer hohen Gehälter oft Angebote für den Ausstieg gemacht. Gleichzeitig entstehen dadurch in Projekten Schwierigkeiten, deren Projektleiter zu jung und unerfahren sind.
- Arbeitnehmer im Alter von 50+ durchaus geschätzt werden, aber es in Einzelfällen auch unmotivierte Kandidaten gibt.
- bei denjenigen Unternehmen, die in den vergangenen Jahren viele junge Elektroingenieure eingestellt haben, das Thema demografieorientierte Personalpolitik erst in 10 bis 15 Jahren eine Rolle spielen wird.

Es fehlt nach wie vor eine flächendeckende Umsetzung demografiegerechter Personalpolitik, wie eine Befragung des VDE über Maßnahmen für ältere Ingenieure an seine Mitgliedsunternehmen 2013 zeigt (Bild 7). Immer noch halten 65% der befragten Arbeitgeber keine besonderen Maßnahmen für ältere Ingenieure vor.

Bild 7: Maßnahmen für ältere Ingenieure bei Arbeitgebern



Typische Tätigkeiten und Aufgaben älterer Elektroingenieure aus VDE-Sicht

In Großunternehmen können typische Tätigkeiten älterer Elektroingenieure relativ gut spezifiziert werden. Sie sind zum einen Führungskräfte auf allen möglichen Ebenen, vom Projektmanager, Teamleiter bis zum Geschäftsführer. Wenn nicht schon recht früh in der Management-Schiene, dann Planungsingenieure oder Spezialisten im Engineering, also Fachkarriere, Fachleiter oder auch Coach für jüngere Ingenieure:

Insbesondere langjährige Mitarbeiter mit vielfältigen Erfahrungen (meist) aus verschiedenen Tätigkeiten in unterschiedlichen Entwicklungs- und/oder Forschungsbereichen (Hardware und/oder Software) sind entweder Vorgesetzte wie Gruppen- oder Abteilungsleiter (oder mit höheren Führungsaufgaben) oder Referenten/Spezialisten in einer Fachlaufbahn in Bereichen wie Patentwesen, QM, Vertrieb, Logistik oder Controlling. Dort arbeiten sie in übergreifenden Projektgruppen oder beteiligen sich in innovativen/zukunftsorientierten oder strategischen Arbeitsgruppen, erarbeiten Konzepte für neue Produkte, erstellen Machbarkeitsstudien und Marktanalysen.

Bei der Zusammensetzung von Teams und bei der Vergabe von Aufgaben wird einhellig nicht zunächst auf das Alter der Betreffenden, sondern auf das Kompetenzprofil geachtet. Folglich werden in jeder Altersstufe Fragen der fachlichen Qualifikation und der persönlichen Eignung berücksichtigt. Umgekehrt ist es normal, dass die älteren Ingenieure bessere Kenntnisse der Zusammenhänge und größere Netzwerke als die jüngeren Kollegen haben und sie damit Projektteams sehr gut ergänzen.

Es gibt normalerweise keine altersbezogenen Besonderheiten bei der Vergabe von Dienstreisen. Diese sind eher gesundheitsbezogen und kein Spezifikum der Älteren. Es gibt sogar eine ganze Reihe älterer Kollegen, die gerne bereit sind, temporär z. B. im Rahmen von Projekten an ausländischen Standorten zu unterstützen.

Oft geschieht dies nicht im Rahmen besonderer demografieorientierter Unternehmensregeln, sondern entspricht der "gelebten Wirklichkeit".

Empfehlungen

Sensibilisierung

Die Einleitung des Wandels einer demografiegerechten Unternehmenspolitik bildet die Sensibilisierung der Verantwortlichen und der Mitarbeiter. Eine für die Planung geeignete Datenbasis sollte mittels einer Altersstrukturanalyse geschaffen werden. Allgemein sollte der Stellenwert des Alters in der Unternehmenskultur nachhaltig erhöht werden. Hier liefern die Prinzipien der interkulturellen Kommunikation wertvolle Hilfestellungen, da das Verhältnis der Generationen hierbei durchaus zutrifft.¹⁹

Wissens-transfer

Ein wichtiger Schlüssel einer erfolgreichen demografiegerechten Unternehmenspolitik liegt (neben einer nachhaltigen Gesundheitsförderung) im gezielten Wissenstransfer, zum einen die Nutzung des Erfahrungswissens und andererseits in der Auffrischung und Erweiterung der Kompetenzen der Älteren.

Übergabe von Erfahrungswissen

In einigen großen Unternehmen sollten ältere Kollegen Mentoren- oder Patenrollen für jüngere annehmen bzw. sog. Tandems bilden. Das kann zur Einarbeitung bei Neueintritt als auch Coaching für junge Führungskräfte sein. Allerdings ist auch nicht jeder ältere Ingenieur hierfür gut geeignet. Außerdem sollten ältere Kollegen gezielt zur Unterstützung von Projekten angefordert werden.

Experten mit großem Spezialwissen sollten sich als Know-How-Träger und Ansprechpartner für einzelne Themen (z. B. über EMV) zur Verfügung stellen. Hierfür sollten einschlägige Datenbanken im Firmenintranet angelegt werden.

Durch den Einsatz von altersgemischten Teams sollen Fachthemen und Zusammenhangswissen transportiert werden. In diesem Rahmen kann auch die Einarbeitung jüngerer Kollegen stattfinden. Elektroingenieuren reichen selten weniger als zwei Jahre in der Abteilung, um vertieftes Wissen für anspruchsvollere Aufgaben zu erhalten.

Insbesondere Abteilungsleiter und Gruppenleiter müssen dafür sensibilisiert werden, auch die Altersgruppe 55+ zu motivieren und in Teams mit jüngeren Kollegen zusammenzubringen.

¹⁹ Rolf Bastian und Jürgen Tenckhoff "Höhere Altersakzeptanz reduziert Risiken", 12.7.2010



Weiterbildung

Nicht nur vor dem Hintergrund der Demografie müssen den Unternehmen und den Mitarbeiter die Bedeutung der Weiterbildung klar sein. Weiterbildung sollte dabei einen ähnlichen Stellenwert erhalten wie die Modernisierung der Betriebs- oder Produktionsmittel.

Hochqualifizierte Mitarbeiter primär als Wert und nicht als Kostenfaktor zu sehen, sollte auch beim Einzelnen zu mehr Engagement bei der Weiterqualifikation führen. Mitarbeiter sollten bereit sein, sich an der Finanzierung von Weiterbildung, z. B. durch den Einsatz von Urlaubstagen zu beteiligen.

Nicht nur bei den Individuen, wohl auch beim Staat werden eigene Aufwendungen zur Weiterbildung zu wenig als Investition gesehen. So fehlt die Möglichkeit, größere Zeitkonten für Weiterbildung anzusparen und dafür wie z.B. bei der Altersvorsorge steuerbegünstigt Geld zurückzulegen.²⁰

Ziel muss es sein, eine möglichst weitgehende „Marktfähigkeit“ des individuellen Kompetenzprofils über den gesamten beruflichen Lebensabschnitt zu erhalten, d. h. ein Mitarbeiter sollte im Idealfall stets auch außerhalb des Unternehmens als potentielle Arbeitskraft gefragt sein.

Die Unternehmenskultur sollte nicht suggerieren, dass über Weiterbildungsteilnehmern gemutmaßt wird „...kein Wunder, der hat ja echte Defizite“ oder gar der Verdacht entsteht „...der will sich wegbewerben“.

²⁰ Frank Stefan Becker, Michael Schanz "Berufsbilder und Veränderungen 2015", Electronic Scout Jahrbuch 2010

Unternehmen empfinden es als Nachteil, dass Ingenieure nur in ihrem eigenen Fachgebiet fit sind und kein Know-How in angrenzenden Disziplinen aufgebaut haben. Außerdem fehlt oft Wissen bezüglich der effektiven Gestaltung von Arbeitsprozessen. Innovationen entstehen heute interdisziplinär, Arbeitsprozesse sind heute sehr viel anders als vor 20 Jahren gestaltet, insbesondere durch den allgegenwärtigen IT-Einsatz. Das Problem dabei ist, dass insbesondere in Fachlaufbahnen keine systematische Weiterentwicklung der außerfachlichen Kompetenzen der Ingenieure seitens der Unternehmen bestehen. Ohnehin werden Ingenieure am stärksten nach ihrem Berufseinstieg gefördert, danach sinkt der durchschnittliche Umfang von Weiterbildung kontinuierlich. Auch die inhaltliche Breite schrumpft. Man konzentriert sich auf das Fach- und Methodenwissen und nicht auf etwaige künftige Aufgaben. Wenn Umstrukturierungen oder neue Technologien Einzug halten, werden diese Kandidaten schwieriger einsetzbar²¹.

Die Empfehlung lautet also, auch Weiterbildung in angrenzenden fachlichen *und* außerfachlichen Gebieten regelmäßig durchzuführen.

Es sollten allgemein vielfältige Weiterbildungsangebote für alle Altersgruppen z. B. Seminare speziell für erfahrene Mitarbeiter zur persönlichen Standortbestimmung und Perspektivenplanung oder Maßnahmen zur Gesundheitsförderung angeboten werden.

© foto ARTs - Fotolia.com



²¹ Bernhard Kuntz, "Dequalifizierung vermeiden – So zählen Sie als Ingenieur nicht zum alten Eisen", Portal "elektro technik", Vogel Verlag, Juli 2012

Expertenkarrieren

„Expertenkarrieren“ betreffen alle Altersstufen, stellen dennoch ein nachhaltiges Instrument einer altersgerechten Personalpolitik dar und sind bereits in vielen großen Konzernen installiert. Diese sollten flächendeckend eingeführt werden, sobald die erforderliche Mitarbeiterzahl im Unternehmen erreicht ist.

Damit soll bereits jüngeren Ingenieuren die Möglichkeit eines Aufstiegs geboten werden, bei dem sie höhere Einkommen und erweiterte Entscheidungsspielräume erreichen können, ohne durch die Übernahme von Personalverantwortung zunehmend von ihrer eigentlichen Stärke, der Technik, abgelenkt zu werden.

Die Implementierung eines solchen Systems erfordert allerdings bei allen Beteiligten zum Teil erhebliche Umdenkprozesse, da auch diese Experten ja in ein hierarchisch strukturiertes System mit definierten Verantwortungsebenen eingepasst sein müssen. Die Wandlung ihrer Führungskräfte, die ihnen gegebenenfalls vom Lebensalter und Erfahrungshorizont her „unterlegen“ sein könnten, von einem Anordnungen erteilenden „Vorgesetzten“ zum motivierenden und unterstützenden „Coach“ ist angezeigt, aber nur durch einen Umdenkprozess zu lösen. Vor allem erfordert es die mentale Bereitschaft, zugeordnete Mitarbeiter so weit zu fördern, dass diese ohne Weiteres ein höheres Einkommen als der Vorgesetzte selbst erreichen, was dem traditionellen Hierarchiedenken widerspricht. In einem Unternehmen wird es sich in der Praxis nur erfolgreich einführen lassen, wenn Personalverantwortliche am Aufstieg ihrer Mitarbeiter partizipieren – und nicht, wie so häufig, vor allem daran gemessen werden, wie effektiv sie die Personalkosten „im Griff“ behalten. Unternehmensstrukturen mit Erfolgsbeteiligungen der Vorgesetzten zeigen, dass so ein System in der Praxis funktionieren kann.²²

Berücksichtigung des Leistungswandels und Entwicklungspläne für laterale Karrieren

Nicht alle Ingenieure können an einer "vertikalen" Karriere – sei es im Management- oder in einer Expertenlaufbahn – teilnehmen. Neben der Frage der Kompetenzen ist dies allein wegen der zahlenmäßigen Verteilung zwischen Führungskräften und Mitarbeitern offensichtlich nicht möglich.

Ein Leben lang nur eine Tätigkeit auszuüben, lässt die Entwicklungsmöglichkeiten des Menschen ungenutzt und wirkt verschleißend. Ein Tätigkeitswechsel kann auch mit 50 oder 55 bei entsprechender (Weiter)qualifizierung noch erfolgen.²³ Ingenieure sollten darauf achten, dass ihnen regelmäßig neue Positionen mit neuen Anforderungen und Herausforderungen übertragen werden, statt sich in einer Nische einzurichten²⁴. Um die Beschäftigungsfähigkeit möglichst lange aufrecht zu erhalten, sollte der Leistungswandel im Erwerbsverlauf vom Unternehmen berücksichtigt werden.

²² Frank Stefan Becker, Michael Schanz "Berufsbilder und Veränderungen 2015", Electronic Scout Jahrbuch 2010

²³ Zeit Online, "Ältere Mitarbeiter Karrieredurchbruch kurz vor der Rente", April 2012

²⁴ Zeit Online, "Ältere Mitarbeiter Karrieredurchbruch kurz vor der Rente", April 2012

Im Rahmen der jährlichen Mitarbeitergespräche sollten mit den älteren Mitarbeitern über ihre Möglichkeiten und Wünsche gesprochen werden im Hinblick auf neue Herausforderungen, die noch einmal Schwung in den Alltag bringen, wie z.B. Auslandsaufenthalte oder Sonderaufgaben, auch wenn diese nicht gleichbedeutend mit einem Aufstieg sind.

Zusammen mit dem Beschäftigten wird ein persönlicher Entwicklungsplan erstellt. Dieser beinhaltet anforderungsbezogene Stärken und Schwächen sowie eine Einschätzung des persönlichen Entwicklungspotenzials. Daraus wird u. a. der persönliche Entwicklungsbedarf abgeleitet, sodass individuelle Personalentwicklungsmaßnahmen initiiert werden können.²⁵

Dies liefert die Basis für eine sog. "horizontale" oder "laterale" (im Gegensatz zur vertikalen) Karriere, also innerbetriebliche Positionswechsel bzw. Wechsel des Tätigkeitsfeldes. Hierfür sind i. d. R. begleitende Qualifizierungsmaßnahmen notwendig. Auch sog. "Rückkehrkonzepte" spielen dabei eine Rolle. Außendienstarbeit bringt oft höhere Belastungen mit sich. Durch Rückkehrkonzepte wird es den Mitarbeitern ermöglicht, nach einer bestimmten Zeit wieder in den Innendienst zu wechseln.

Die zukünftig generell absehbare Verlängerung der Berufslaufbahn ohne entsprechende Möglichkeiten eines Aufstiegs in höher dotierte leitende Positionen wirft noch eine andere, grundlegendes Frage auf: Die der Gehaltsperspektive. Je länger ein Mitarbeiter beschäftigt ist, umso „teurer“ wird er in den Augen des Unternehmens. Nun sind Gehaltskürzungen mit gutem Grund im Normalfall nicht möglich, so dass als „Ausweg“ nur eine mehr oder minder offensichtliche Stagnation bleibt, d.h. eine kaum den Inflationsausgleich erreichende Gehaltsanpassung. Ebenso klar ist, dass eine derartige dauerhafte Perspektivlosigkeit auch engagierte Betroffene demotiviert. Da andererseits die persönlichen Umstände auch so gelagert sein können, dass eine gewisse finanzielle Absicherung erreicht ist, so dass sowohl der Verzicht auf weitere Karriereanstrengungen als auch der Aufbruch in ein nochmals grundlegend neues Gebiet denkbar sind, müssen hier flexiblere Wahlmöglichkeiten geschaffen werden. Eine Lösung können Projekte bieten, um die man sich als Mitarbeiter bewerben kann, und bei denen die Mitarbeit – bei grundsätzlich unverändertem Grundgehalt – entsprechend den erhöhten Anforderungen durch einen Vergütungszuschlag attraktiv gestaltet wird. Alleine die grundsätzliche Existenz einer solchen realistischen Option dürfte bereits geeignet sein, dem Gefühl der Perspektivlosigkeit entgegen zu wirken.²⁶

²⁵ Prognos Studie "Erfahrung rechnet sich", Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, 2008

²⁶ Frank Stefan Becker, Michael Schanz "Berufsbilder und Veränderungen 2015", Electronic Scout Jahrbuch 2010

Arbeitszeitmodelle

Demografiegerechte Unternehmenspolitik spiegelt sich auch in der Gestaltung der Arbeitszeit wider. Diese zielt entweder auf die Reduktion oder Verlagerung von Arbeitszeit ab. Altersteilzeitmodelle gehören heutzutage in mittleren und großen Unternehmen zum Standard. Daneben sind weitere Modelle denkbar, die nicht systematisch von Unternehmen eingesetzt sind, wie

- Lebensarbeitszeit- oder Langzeit-Konten. Diese können für längere Auszeiten oder eine Altersteilzeit eingesetzt werden. Hierfür fehlt bislang eine staatliche Absicherung für den Fall eines Arbeitsplatzwechsels.
- Teilzeit und Gleitzeit
- Job-Sharing
- Sabbaticals
- ein sog. Floating Model, wobei die Arbeitszeit pro Woche auf 4 Tage reduziert wird

Betriebswirtschaftliche Effekte einer demografiegerechten Personalpolitik erfassen²⁷

Angelehnt an die Balanced-Scorecard-Systematik, die auf einem Zielsystem auf verschiedenen unternehmensstrategischen Ebenen basiert, werden Effekte wie ältere Arbeitskräfte zum Unternehmenserfolg beitragen – ausgelöst durch weiche Erfolgsfaktoren Älterer wie Zuverlässigkeit, Qualitätsbewusstsein oder Führungsfähigkeiten - in sämtlichen unternehmensstrategisch wichtigen Bereichen möglichst deutlich, z.B. :

- Potenzialebene: z. B. durch die längere Bindung von Humankapital und Know-how oder durch höhere Einarbeitungs- und Weiterbildungsrenditen.
- Auf der Ebene der Unternehmensprozesse, bei denen Ältere u. a. zu Qualitätsverbesserungen, zur Vermeidung von Fehlern und zur Optimierung von Prozessen und Entwicklungszeiten beitragen: Risikominimierung durch Erfahrungswissen.
- Auf Kundenebene ermöglicht eine ähnliche Altersmischung von Verkaufspersonal und Käufern eine adäquate Ansprache und Beratung; bei Kontakten mit Geschäftskunden bildet die Seniorität oftmals die Basis für Erfolge bei Akquisition und Vertrieb.

Frankfurt, im August 2013



Dr.-Ing. Dipl.-Wirtsch.-Ing.

Michael Schanz

Geschäftsstelle VDE-Ausschuss "Beruf, Gesellschaft und Technik"

²⁷ Prognos Studie "Erfahrung rechnet sich", Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, 2008

Netzwerk VDE

Der VDE, gegründet 1893 mit Sitz in Frankfurt am Main, ist mit bundesweit 36.000 Mitgliedern, davon 1.300 Unternehmen und 8.000 Studenten, einer der großen technisch-wissenschaftlichen Verbände Europas.

VDE-Tätigkeitsfelder sind die Forschungs-, Wissenschafts- und Nachwuchsförderung bei den Schlüsseltechnologien Elektrotechnik, Elektronik und Informationstechnik auf nationaler und internationaler Ebene.

Die Sicherheit in der Elektrotechnik und die Förderung junger Technologieunternehmen sind weitere Schwerpunkte. Regional ist der Verband durch seine Bezirksvereine vertreten.



**VERBAND DER ELEKTROTECHNIK
ELEKTRONIK INFORMATIONSTECHNIK e.V.**

Stresemannallee 15
60596 Frankfurt am Main

Telefon +49 69 6308-359
Fax +49 69 6308-9837
E-Mail service@vde.com
<http://www.vde.com>