

# ***Demografie-Falle: Unerschlossenes Ingenieurpotenzial nutzen***

*Resultate von zwei Workshops*

*Eine Erklärung der Gruppe  
IngCH Engineers Shape our Future*

## Einige Facts

- Obwohl das Bewusstsein für die demografischen Veränderungen sehr hoch ist, sind die Schweizer Unternehmen im Vergleich zu anderen europäischen Ländern am schlechtesten auf das Altern ihrer Belegschaft vorbereitet (Quelle Adecco Institut 2008).
- Die ideale Person für den Arbeitsmarkt ist erfahren, aber sie ist nicht „alt“. Erfahrung ist ein zwiespältiger Wert. Denn die gesammelte Erfahrung der Mitarbeitenden hat einen zentralen ökonomischen Wert für jedes Unternehmen. Je älter der Mitarbeitende, desto höher sein Erfahrungsschatz.
- „Alt“ verbinden immer noch viele Menschen mit negativen Assoziationen wie weniger produktiv, kompliziert und kostenlastig, während „jung“ mit innovativ, flexibel und produktiv besetzt ist.

## Einige Facts

- Ältere Mitarbeitende sind „teuer“ und werden bei Reorganisationen oft als Erste entlassen, respektive in Frühpensionierung geschickt.
- Komplexe Problemstellungen, welche in interdisziplinären und multikulturellen Teams zu lösen sind, gewinnen an Bedeutung. Mitarbeitende mit hoher zwischenmenschlicher Kompetenz sind für das Team sehr wichtig.
- Wie man mit Älteren umgeht und das Alter wahrnimmt, ist Ausdruck der Werte einer Gesellschaft. Die Wertschätzung des Alters ist in der westlichen Welt im Unterschied zu anderen Kulturen tief.
- Strategische Fähigkeiten nehmen mit dem Alter zu. Ältere Ingenieure können wichtige Rollen im Mentoring und Coaching übernehmen.

## *Das Potenzial der älteren Ingenieure:*

- Ingenieure entwickeln Projekte, sie sind diejenigen, die den besten Überblick haben. Sie sind Architekten der Entwicklung und verantwortlich für Bau und Inbetriebnahme. Ältere Ingenieure sind dazu prädestiniert.
- In global tätigen Unternehmen wird in multikulturellen und interdisziplinären Teams gearbeitet. Andrea Sprachen und Kulturen stellen hohe Ansprüche an die Sozial- und Kulturkompetenz. Ältere Ingenieure verfügen eher über solche Kompetenzen.
- Die Erfahrung zeigt, dass gemischte Teams (Alter, Geschlecht, Nationalität) erfolgreicher arbeiten. Denn Ältere können Teams zusammenhalten und die Ideen der Jungen besser integrieren.
- Netzwerke entstehen im Laufe der Zeit und sind erfahrungsgeprägt. Sie sind ein wertvolles Potenzial der älteren Ingenieure, von dem das Unternehmen profitieren kann.

## Das Potenzial der älteren Ingenieure:

- Systems Engineering ist ein entscheidender Faktor für den Erfolg eines Unternehmens. Ältere Ingenieure sind dazu prädestiniert. Sie haben während ihrer beruflichen Laufbahn viel erlebt, können Ereignisse und Auswirkungen ihres Tuns besser abschätzen als Andere. Und sie können Risiken besser einschätzen.
- Erfahrene Ingenieure in Führungspositionen oder als Projektleitende sehen die Zusammenhänge und ziehen vielfältige Faktoren in ihren Entscheidungsprozess mit ein, wie:
  - Instinkt für realistische Ziele
  - Wahrnehmen von Stimmungen im Unternehmen
  - Erkennen von subtilen Veränderungen bei Kunden und Mitbewerbern
  - Spürsinn für den Wahrheitsgehalt und die Relevanz von Informationen

## Nutzen für das Unternehmen:

- Im Kundenkontakt haben die älteren Ingenieure oft einen Vorteil gegenüber den jungen, weil sie meistens auch älteren Gesprächspartnern gegenüber stehen.
- Ihre Lernkompetenz wird selektiver. Sie wissen was wichtig und was weniger wichtig ist. Ältere Ingenieure haben somit die richtige Filterkompetenz.
- Oft ist die Mobilität der älteren Ingenieure grösser als die der jüngeren. Die Kinder sind erwachsen und die Lust, etwas Neues anzupacken ist ausgeprägt.
- Das Applikationswissen ist u.a. bei Ingenieuren vorhanden, die schon lange im Unternehmen tätig sind. Dieses Applikationswissen ist die Basis für neue Ideen und Innovationen.
- Die Fluktuation ist bei älteren Ingenieuren tiefer

# Rahmenbedingungen

- Die Strukturen der bestehenden herkömmlichen Unternehmen sind in der Regel unflexibel. Das Erfahrungswissen der älteren Ingenieure kann sich dadurch nicht voll entfalten.
- Hierarchie sollte nicht nur auf die Führungsverantwortung basieren. Denn Wissen hat keine Hierarchie. Das Wissensmanagement muss entsprechend genutzt werden.
- In vielen Unternehmen gibt es Verdrängungsmechanismen. Oft werden junge Ingenieure älteren, erfahrenen Ingenieuren „vor die Nase gesetzt“.
- Die hierarchische Karriere und die Durchlässigkeit unter den Stufen müssen für den Ingenieurberuf neu definiert und eingegrenzt werden.

# Voraussetzungen

- **Arbeitsmarktfähigkeit fördern:** Aufzeigen der Ingenieurkarriere über den gesamten Lebenszyklus und der dazu erforderlichen Voraussetzungen.
- **Optimierung des Images** und Korrektur falscher Vorurteile in Bezug auf die Arbeitsmarktfähigkeit von älteren Ingenieuren
- Schaffung einer **Kultur des Lernens** im Unternehmen und altersgerechtes Lernen fördern.
- **Voraussetzungen schaffen**, damit ältere Ingenieure ihr Wissen auch in Unternehmenssparten, in denen sie nicht wirken, und auf allen Hierarchiestufen einbringen können.
- Ältere Ingenieure müssen motiviert sein, zu lernen und v.a. **bereit sein, ihre Netzwerke zu teilen**. Diese Einstellung muss durch das Unternehmen gefördert und belohnt werden.

# Voraussetzungen

- Einführung eines **Mentoring-Systems**: Jüngere haben einen erfahrenen Mentoren / eine erfahrene Mentorin, auch aus einer anderen Business Unit oder aus einem anderen Land. Jeder Experte / jede Expertin bekommt einen jungen Assistenten / eine junge Assistentin, der oder die das langjährige Fachwissen der Experten erlernt.
- Auch mit Ingenieuren über 50 **systematisch Standortbestimmungen vornehmen** und die Karriereplanung ermöglichen.
- **Flexibilisierung der Altersvorsorgesysteme**: Schaffung von finanziellen Anreizen insbesondere im Zusammenhang mit flexiblem Rentensystem und einer entsprechenden Entlastung des Unternehmens.
- Firmeninterne „**Alumni-Programme**“ schaffen, um einen Pool gut ausgebildeter und motivierter ehemaliger Ingenieure für Projekte zur Verfügung zu haben.

## Massnahmen:

Ältere Ingenieure für das **Technologieassessment** beiziehen, da sie ihr Erfahrungswissen einbringen und zudem neues dazu lernen können.

- **Wissensmanagement gemeinsam mit Ingenieuren entwickeln und ihnen anvertrauen.**