

Deutsche Unternehmen müssen stärker auf ältere und ausländische Führungskräfte setzen

Odgers Berndtson hat eine Studie zum demografisch bedingten Führungskräftemangel in deutschen Unternehmen durchgeführt. Bis zum Jahr 2020 werden den Unternehmen demnach 20 Prozent weniger Führungskräfte unter 50 Jahren zur Verfügung stehen als heute. Um diese Lücke bei ihren Führungskräften zu schließen, haben die Unternehmen zwar den Wettbewerb um qualifizierte Nachwuchskräfte intensiviert und begonnen, den Anteil von Frauen in Führungspositionen zu erhöhen. Deutsche Unternehmen müssen jedoch auch das Potenzial älterer und ausländischer Manager gezielt nutzen, um ihre Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit zu sichern.

Von Claudia Scheuvens

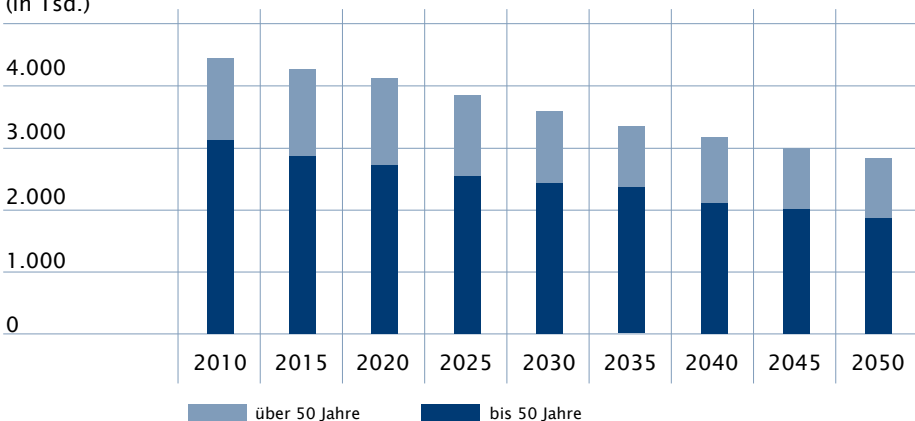
Während heute nur jede vierte Fach- und Führungskraft älter als 50 Jahre ist, wird im Jahr 2020 jede dritte dieser Altersgruppe angehören. Gleichzeitig werden bei den unter 50-Jährigen rund 20 Prozent weniger Führungskräfte zur Verfügung stehen als heute. Diese dramatische Entwicklung zeigen die jüngsten Zahlen des IZA, Forschungsinstitut zur Zukunft der Arbeit GmbH, welches die statistische Grundlage für unsere Befragung im Rahmen der Studie „Demografie 2020“ gelegt hat.

Die Verantwortlichen in den Unternehmen haben zwar begonnen, sich mit dem demografisch bedingten Führungskräftemangel zu beschäftigen, die bisher ergriffenen Maßnahmen sind jedoch weder konsequent noch umfassend genug, um ihm wirkungsvoll zu begegnen. So sehen sich 70 Prozent der befragten Unternehmen aufgrund des demografischen Wandels mit personellen Problemen konfrontiert. Dennoch arbeitet nur ein geringer Teil systematisch daran, der wachsenden Lücke bei ihren Führungskräften entgegenzuwirken. Viele sehen den Ausweg nach wie vor nur darin, den Wettbewerb um gut ausgebildete Nachwuchskräfte zu intensivieren. Diese Strategie allein wird jedoch nicht mehr aufgehen. →

Die Zahl der Fach- und Führungskräfte sinkt erheblich

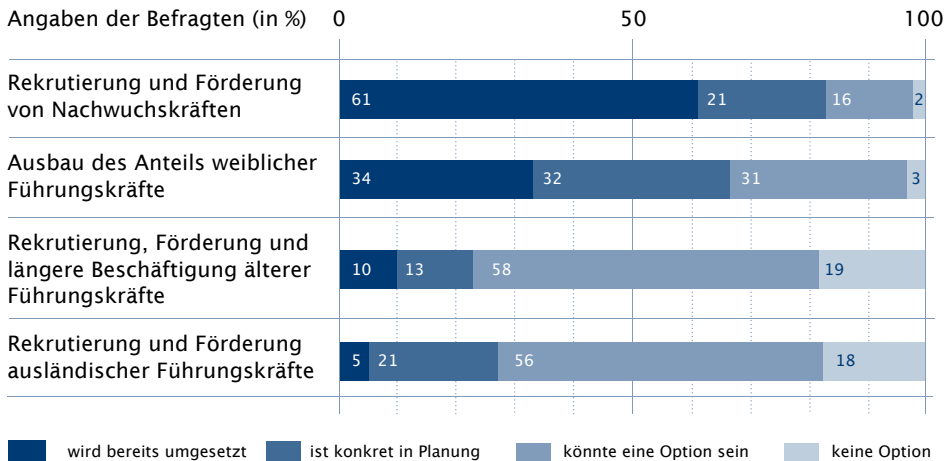
Quelle: IZA, Forschungsinstitut zur Zukunft der Arbeit GmbH, Bonn, 2011

Personen
(in Tsd.)



„Demografie ist kein nationales Schicksal.“

Umsetzung und Planung der Lösungswege im Vergleich



Von den vier strategischen Wegen zur Lösung des Demografieproblems werden bisher nur zwei Wege – Nachwuchskräfte und Frauen – nennenswert beschritten.



Ergänzungen zur Nachwuchsförderung bestehen darin, das Potenzial von Frauen stärker als bisher zu nutzen, Ältere länger im Unternehmen zu beschäftigen und auf eine verstärkte Rekrutierung von ausländischen Führungskräften zu setzen. Während 34 Prozent der befragten Unternehmen den Anteil an weiblichen Führungskräften mit Blick auf ihr Demografieproblem bereits systematisch ausbauen, werden gegenwärtig weder die verstärkte Rekrutierung ausländischer Führungskräfte noch die längere Beschäftigung älterer Experten als relevante Lösungen erkannt und praktiziert. Nur fünf bzw. zehn Prozent der Unternehmen haben hier entsprechende Maßnahmen etabliert. Rund ein Fünftel der Unternehmen sieht in den beiden Lösungswegen überhaupt keine Option für die Zukunft.



Claudia Scheuvs ist Partner bei Odgers Berndtson und Leiterin der Studie „Demografie 2020“. Als Mitglied der Industry Practice Financial Services besetzt sie Führungs- und Spezialistenpositionen in den Geschäftsfeldern Asset Management, Corporate Finance und Private Banking.

Die vorhandenen Potenziale derart ungenutzt zu lassen, können sich die deutschen Unternehmen nicht länger leisten, wenn sie ihre Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit erhalten wollen. Gemäß unserer Studie könnte die Gesamtzahl der Führungskräfte in Deutschland dabei allein durch die bessere Ausschöpfung der beiden Lösungswege „Frauen“ und „Ältere“ deutlich erhöht und sogar bis zum Jahr 2045 auf dem heutigen Niveau gehalten werden. Angesichts der jetzt schon bestehenden Schwierigkeiten, offene Führungspositionen qualifiziert zu besetzen, sollte dies für die Unternehmen ein erstrebenswertes Ziel sein.

Das Schließen der demografischen Führungskräftelücke wird die Personalpolitik in den hiesigen Unternehmen erheblich verändern:

Die Angehörigen der Gruppe 60 plus sind wichtige Know-how-Träger, die mit ihrer Lebens- und Führungserfahrung, aber auch mit ihrem Spezialwissen von den Unternehmen endlich stärker ins Blickfeld gerückt werden müssen. Wie man diese wertvolle Zielgruppe bindet und für das operative Geschäft weiter nutzt, wird beispielsweise von der Robert Bosch GmbH seit vielen Jahren vorbildlich praktiziert.

Die deutsche Wirtschaft braucht Ausländer ebenso wie mehr Frauen unter den Führungskräften, um die Herausforderungen des demografischen Wandels zu bestehen. Der Druck auf die Unternehmen, den Anteil an weiblichen Führungskräften zu erhöhen, nimmt durch die anhaltende Diskussion um eine gesetzliche Frauenquote stetig zu. Insofern ist zu hoffen, dass sich bald noch mehr Erfolge einstellen. Dass ein jahrelanges Diversity Management tatsächlich Früchte trägt, zeigt das Beispiel der Henkel AG & Co. KGaA, die mit aktuell 30 Prozent den höchsten Anteil von Frauen in Führungspositionen unter den DAX-Unternehmen hat.

Dagegen steckt die Internationalisierung der Führungsebenen deutscher Unternehmen mit wenigen Ausnahmen, wie der Fresenius Kabi AG, noch in den Kinderschuhen. Die Unternehmen werden sich jedoch zunehmend fragen müssen, wie international die Strukturen ihrer heimischen Zentralen sind. Um im globalen Wettbewerb die besten Köpfe zu gewinnen, brauchen die Unternehmen in Deutschland eine – auch politisch gewollte – Willkommenskultur für ausländische Führungskräfte. Sollte diese Entwicklung nicht gelingen, werden sich zunehmend mehr Unternehmen – schon aufgrund der Internationalisierung ihrer Märkte – dazu entschließen, ihre Managementstrukturen in andere Weltregionen zu verlagern.

Auch werden die Unternehmen neue Wege bei der Identifikation und Entwicklung von Nachwuchskräften beschreiten müssen, wie die Deutsche Telekom AG es erfolgreich vormacht. Das heißt, neue Potenziale zu erschließen und beispielsweise auch denjenigen eine Chance zu geben, die das deutsche Bildungssystem nicht auf Anhieb bewältigen. Mit eigenen Initiativen zur Akademisierung ihrer Mitarbeiter können die Unternehmen außerdem die sinkenden Absolventenzahlen – vor allem in den MINT-Disziplinen – kompensieren.

Und nicht zuletzt ist es in Zeiten, in denen über einen quantitativen und qualitativen Mangel geklagt wird, wichtig, sich mit den vorhandenen Führungskräften zu befassen. Für die Unternehmen steht dahinter die Forderung und Notwendigkeit, die Stärken und Begabungen ihrer Führungskräfte zu identifizieren und transparent zu machen, um darauf eine zukunftsfähige Personalpolitik fußen zu lassen.

Die deutschen Unternehmen sind dem demografischen Wandel nicht schicksalhaft ausgeliefert – es gibt Lösungswege. Allerdings müssen diese ohne Zeitverzug und konsequent aufgegriffen und umgesetzt werden.

Zur Methodik der Studie „Demografie 2020“

Befragt wurden die – gemessen an der Anzahl ihrer Mitarbeiter – 500 größten deutschen Unternehmen danach, wie sie auf den demografischen Wandel und dessen Auswirkungen auf ihre Führungskräftesituation vorbereitet sind und welche Maßnahmen sie bereits ergriffen haben. Ziel der Studie war es außerdem, Praxisbeispiele aufzuzeigen. Die Befragung wurde im Jahr 2011 von der GfK SE durchgeführt.

Die vollständigen Ergebnisse der Studie von Odgers Berndtson finden Sie zum Download unter www.odgersberndtson.de



Kommentar

Dr. Ursula von der Leyen
Bundesministerin für Arbeit und Soziales



Die Antwort auf diese Frage wird mit darüber entscheiden, ob es gelingt, unsere älter werdende Gesellschaft fit zu machen für die Zukunft. Denn der demografische Wandel führt zu dramatischen Veränderungen am Arbeitsmarkt: Bis 2025 werden wir über sechs Millionen Menschen im erwerbsfähigen Alter weniger haben. Bereits jetzt spüren die Unternehmen den zunehmenden Fachkräftemangel in bestimmten Branchen. Und wo heute der Nachwuchs fehlt, können morgen auch die Chefetagen nicht mehr kompetent besetzt werden.

Die gute Nachricht ist: Wir können gegensteuern und unser Arbeitskräftepotenzial deutlich steigern. Mit einer besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf erleichtern wir den (Wieder-)Einstieg in den Job insbesondere für Männer und Frauen, die beides wollen: Kinder und Karriere.

Auch bei den älteren Beschäftigten heißt es umdenken. Sie verfügen oft über enormes Fachwissen und jahrelange Betriebserfahrung. Wenn wir sie fordern und in ihre Fortbildung investieren, bleiben geistige Beweglichkeit, Innovationskraft und Kreativität bis ins hohe Alter erhalten.

Eine neue Offenheit ist auch da nötig, wo wir hoch qualifizierten Zuwanderern gleichermaßen den Weg in unsere Betriebe und in unsere Gesellschaft ebnen müssen. Dafür arbeite ich in der Bundesregierung Tag für Tag. Doch

nicht nur die Politik ist gefordert. Die Unternehmen selbst stehen in der Verantwortung, tatkräftig anzupacken, um bisher ungenutzte Potenziale zu heben. Die Studie „Demografie 2020“ liefert spannende Antworten auf die Frage, wie die 500 größten deutschen Unternehmen dem drohenden Führungskräftemangel begegnen.

Demnach ist der Anteil an weiblichen Führungskräften in den befragten Unternehmen in den vergangenen Jahren gestiegen. Manche Unternehmen haben erkannt: Gemischte Führungsteams erhöhen den Unternehmenserfolg. Flexible Arbeitszeitmodelle mit Karrierestrategien, Hilfe bei der Kinderbetreuung und frauenspezifische Netzwerke sind auf dem Vormarsch. Diese Unternehmen haben verstanden, wie sie sich rechtzeitig positionieren, und agieren modern, flexibel, nachhaltig. Das ist der richtige Weg. Allerdings bleibt in den meisten Großkonzernen die oberste Managementebene weiter ein abgeschotteter Zirkel. Hier fehlen die Frauen nach wie vor. Verschiedene unabhängige Studien zeigen, dass solche Monokulturen dem Unternehmen schaden. Entschiedeneres Handeln ist überfällig: Es darf keine gläserne Decke mehr geben, die dazu führt, dass die deutsche Wirtschaft unter ihren Möglichkeiten bleibt, während topqualifizierte und motivierte Frauen ins Ausland abwandern.

Auch das Bild des Alters ist inzwischen im Wandel. Angebote zur Stärkung der physischen und psychischen Gesundheit gewinnen für die Personaler an Bedeutung, gerade vor dem Hintergrund der verlängerten Lebensarbeitszeit. Mit altersgemischten Teams wird der Wissenstransfer verbessert. Noch immer unterstellen viele Konzerne ihren älteren Führungskräften aber eine geringere Flexibilität und mentale Belastbarkeit. Diese Vorurteile gehören endlich über Bord geworfen.

Nachholbedarf offenbart die Studie auch beim Thema ausländische Führungskräfte. Derzeit bemühen sich viele Betriebe kaum, Spitzenkräfte aus dem Ausland zu gewinnen. Allerdings gibt es Lichtblicke: Die Unternehmen, die bereits um hoch qualifizierte Zuwanderer werben, bieten diesen oft auch praktische Unterstützung bei Umzug, Behördenkontakten sowie bei der Integration der Familien. Das ist ein erster Beitrag zu der Willkommenskultur, die wir brauchen.