

DEMOGRAFIE 2020

Wie deutsche Unternehmen dem demografisch bedingten Führungskräftemangel begegnen

Claudia Scheuvens



VORWORT



Der seit langem absehbare demografische Wandel ist nun Realität geworden: Die deutschen Unternehmen sehen sich mit dramatischen Veränderungen in der Verfügbarkeit von Führungskräften konfrontiert. Offene Positionen können häufig nicht mehr adäquat besetzt werden. Durch Hochschulabsolventen alleine lässt sich die Nachfrage längst nicht mehr decken, vielmehr sind zusätzliche Maßnahmen unverzichtbar.

Nachdem wir bereits im Jahr 2006 eine Befragung in deutschen Unternehmen durchgeführt hatten, war Zielsetzung unserer aktuellen Befragung zu erfahren, wie die Unternehmen sich auf diese Veränderungen eingestellt haben. Gleichzeitig wollen wir Praxisbeispiele vorstellen, von denen andere Unternehmen nutznießen können.

Unsere Ergebnisse zeigen, dass die Verantwortlichen in den Unternehmen zwar begonnen haben, sich mit dem demografisch bedingten Führungskräftemangel zu beschäftigen. Die bisher ergriffenen Maßnahmen erscheinen allerdings weder konsequent noch umfassend genug, um ihm wirkungsvoll zu begegnen.

Claudia Scheuvens Partner

INHALT

	Kommentar Dr. Ursula von der Leyen Bundesministerin für Arbeit und Soziales	4
1.	Anlass und Zielsetzung der Studie	5
1.1	Zielsetzung	5
1.2	Hinweise zur Methodik	5
1.3	Statistik der befragten Unternehmen	6
1.4	Management Summary	8

2.	Demografischer Wandel bei Führungskräften	10	3.2	Rekrutierung, Förderung und längere Beschäftigung älterer Führungskräfte	23
2.1	Entwicklung des Führungskräfte- potenzials in Deutschland	10		Experteninterview: «Flexibilität und Belastbarkeit sind keine Frage des Alters» Dr. Karl-Heinz Schrödl Senior Vice President	
2.2	Situation und Problembewusst- sein in den Unternehmen	12		Corporate Human Resources Management, Robert Bosch GmbH	
	Experteninterview: «Sprengsatz für den deutschen Arbeitsmarkt» PD Dr. Hilmar Schneider Direktor Arbeitsmarktpolitik, IZA Forschungsinstitut zur Zukunft der Arbeit GmbH		3.3	Ausbau des Anteils weiblicher Führungskräfte Experteninterview: «Mehr Frauen in Leuchtturmpositionen» Kathrin Menges	28
3.	Maßnahmen zur Lösung des demografisch	19		Mitglied des Vorstands, Henkel AG & Co. KGaA	
	bedingten Führungs- kräftemangels		3.4	Rekrutierung und Förderung ausländischer Führungskräfte	34
3.1	Rekrutierung und Förderung von Nachwuchsführungskräften Experteninterview: «Brüche zu Brücken machen» Mechthilde Maier Senior Vice President	19		Experteninterview: «Über den nationalen Tellerrand hinausblicken und ungewöhnliche Wege gehen» Alexandra Michels Senior Vice President Global Human Resources, Fresenius Kabi AG	
	Group Diversity Management, Deutsche Telekom AG		4.	Fazit	38



KOMMENTAR

Dr. Ursula von der Leyen Bundesministerin für Arbeit und Soziales

Woher kommen die Führungskräfte von morgen? 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 jahrlange 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 hochqualifizierten 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 hochqualifizierte 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.

Ich wünsche Ihnen interessante Einblicke und Anregungen beim Lesen. Ergreifen Sie die Chancen für eine zukunftsfeste Einstellungsund Personalpolitik.

1. ANLASS UND ZIELSETZUNG DER STUDIE

1.1 ZIELSETZUNG

Bis zum Jahr 2020 wird sich der Anteil der über 50-jährigen Führungskräfte drastisch erhöhen. Während heute nur ein Viertel aller Führungskräfte älter als 50 Jahre ist, wird in acht bis zehn Jahren bereits ein Drittel dieser Alterskategorie angehören. Gleichzeitig wird sich aufgrund des geringeren Angebots der «War for Talent» bei den Jüngeren erheblich verschärfen. Die Unternehmen in Deutschland stehen damit vor einer ernsthaften Herausforderung, ihre Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten.

Wie sind die Unternehmen in Deutschland auf diese Entwicklung vorbereitet? Welche Maßnahmen haben sie ergriffen, welche planen sie? Welche Strategien haben sich als gut erwiesen, welche nicht? Diesen und weiteren Fragen sind wir mit der vorliegenden Studie auf den Grund gegangen und haben die 500 größten deutschen Unternehmen zum demografisch bedingten Führungskräftemangel befragt.

Nachdem wir bereits im Jahr 2006 zusammen mit dem IZA, Forschungsinstitut zur Zukunft der Arbeit, die erste Befragung und Bestandsaufnahme in deutschen Unternehmen durchgeführt hatten, war es Ziel dieser Studie, die Entwicklung der vergangenen Jahre zu dokumentieren sowie konkrete Handlungsempfehlungen und Best-Practice-Beispiele aufzuzeigen, um möglichst viele Unternehmen in Deutschland zur Umsetzung geeigneter Lösungen zu animieren.

1.2 HINWEISE ZUR METHODIK

Befragt wurden die obersten Verantwortlichen für den Bereich Personal der – nach der Anzahl ihrer Mitarbeiter – 500 größten deutschen Unternehmen. Als Datengrundlage wurde die Hoppenstedt Firmendatenbank herangezogen.

Den strukturierten Online-Fragebogen mit einer Kombination aus Multiple-Choice-, Single-Choicesowie offenen und halboffenen Fragen haben 62 Unternehmen schriftlich oder telefonisch beantwortet. Dies entspricht einer Responsequote von rund 13 %. Den Angaben der Unternehmen zu ihren Führungskräften (siehe Kapitel 2.2) wurden die Ergebnisse unserer ersten Befragung aus dem Jahr 2006 soweit möglich gegenüber gestellt.

Die vorliegende Befragung wurde anonym im Sommer 2011 von der GfK SE im Auftrag von Odgers Berndtson durchgeführt.

1.3 STATISTIK DER BEFRAGTEN UNTERNEHMEN

Die teilnehmenden Unternehmen der Studie sind hinsichtlich der Anzahl ihrer Beschäftigten breit gestreut und kommen aus allen Branchen der privaten Wirtschaft sowie aus öffentlichen Verwaltungen und Not-for-Profit-Organisationen. Die statistischen Angaben stammen von den Unternehmen selbst und beziehen sich auf ihren Geschäftsbereich in Deutschland.

Unter «Führungskräften» sind Mitarbeiter mit Budget- und Personalverantwortung zu verstehen.

Abbildung 1
Befragte Unternehmen
nach Mitarbeiterzahl

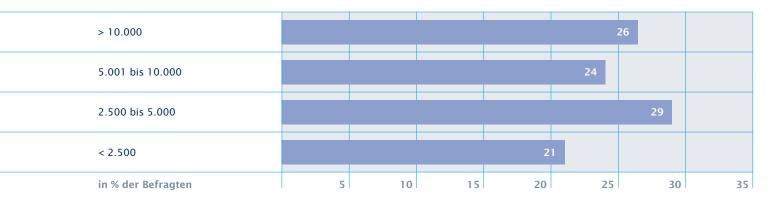
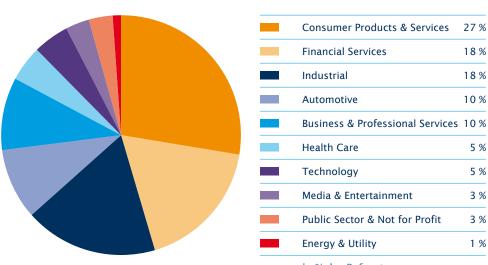


Abbildung 2
Befragte Unternehmen
nach Branchen



in % der Befragten

Abbildung 3
Anzahl der Führungskräfte
in den Unternehmen

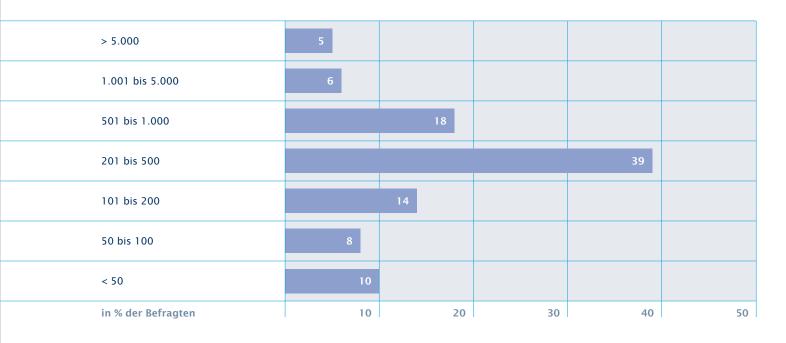
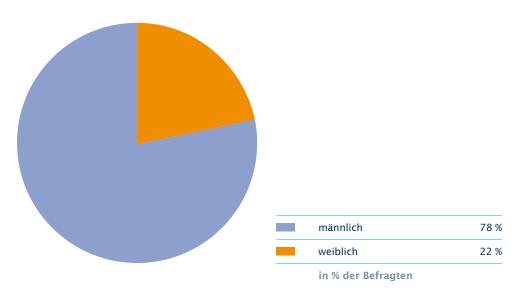


Abbildung 4
Führungskräfte nach
Geschlecht



1.4 MANAGEMENT SUMMARY

Situation und Entwicklung der Führungskräfte in Deutschland

Nach den Berechnungen des IZA, Forschungsinstitut zur Zukunft der Arbeit, tritt die demografische Lücke bei Führungskräften spätestens ab dem Jahr 2020 deutlich zutage. Werden keine kurzfristigen Gegenmaßnahmen ergriffen, stehen den deutschen Unternehmen dann 20 % weniger Führungskräfte unter 50 Jahren zur Verfügung als heute.

Gleichzeitig geht die überwiegende Mehrheit der befragten Unternehmen in den nächsten zehn Jahren von einem steigenden oder gleichbleibenden Bedarf an Führungskräften aus. Im Befragungsjahr 2006 rechneten noch mehr als ein Drittel der Befragten mit einem sinkenden Bedarf.

Deutliche Verschiebung der

Altersstruktur bei Führungskräften

9 % der Führungskräfte in den befragten Unternehmen sind derzeit älter als 60 Jahre. Die Unternehmen erwarten, dass diese Zahl bis zum Jahr 2020 deutlich steigen wird: 40 % der Befragten rechnen damit, dass der Anteil der über 60-Jährigen bis zum Jahr 2020 zwischen 11 % und 20 % liegen wird, 18 % gehen sogar von einem Anteil von bis zu 30 % aus.

70 % der Unternehmen sehen aufgrund des demografischen Wandels Probleme auf sich zukommen. 7 % sehen sogar sehr große Probleme. Als Hauptauswirkung wird der Mangel an Führungskräften – sowohl in quantitativer als auch in qualitativer Hinsicht – genannt. Zusätzlich wird von vielen Unternehmen eine höhere Fluktuation erwartet.

Das Demografieproblem

wird zur Chefsache

Das Thema «Demografie» ist überwiegend im Zuständigkeitsbereich von Human Resources (HR) angesiedelt, bei 40 % der Befragten jedoch bereits auch direkt auf der Ebene der Unternehmensführung.

Die Unternehmen sind bereits aktiv (61 %), wenn es um die verstärkte Anwerbung und Förderung von Nachwuchsführungskräften zur Lösung des demografisch bedingten Führungskräftemangels geht. Auch den Anteil weiblicher Führungskräfte bauen zunehmend mehr Unternehmen (34 %) mit Blick auf ihr Demografieproblem systematisch aus.

Nachwuchsführungskräfte und

Frauen im Fokus - geringe Aktivi-

täten für Ältere und Ausländer

Ausländische Führungskräfte sind für die Mehrheit der deutschen Unternehmen jedoch noch ein Zukunftsthema, nur 5 % der Unternehmen haben bisher entsprechende Maßnahmen etabliert. Auch bei der Frage der längeren Beschäftigung älterer Führungskräfte sind die Unternehmen äußerst zurückhaltend. Lediglich 10 % der Befragten sind hier aktiv. Rund ein Fünftel der Unternehmen sieht in den beiden Maßnahmenfeldern überhaupt keine Option für die Zukunft.

Maßnahmen in den Unternehmen

Bei der Rekrutierung des Führungsnachwuchses kommen vor allem klassische Methoden, wie die Präsenz auf Messen, das Angebot von Praktika oder die Unterstützung akademischer Arbeiten zum Einsatz. Modernere Methoden wie Talent Management oder die Nutzung von Internet und Social Media befinden sich eher noch der Planungsphase.

Keine Sonderbehandlung

für weibliche Führungskräfte

Statt auf frauenspezifische Förderungen wie Mentoring, Coaching oder Netzwerke für Frauen setzen die Unternehmen zum Ausbau des Anteils ihrer weiblichen Führungskräfte mehr auf praktische Unterstützungsmaßnahmen wie flexible Arbeitszeitmodelle, Hilfe bei der Haushalts- und Kinderbetreuung sowie Home-Office-Regelungen. Zusätzlich soll die gezielte Rekrutierung von Frauen für Top-Führungspositionen verstärkt werden.

Ältere bieten noch

großes Potenzial

Maßnahmen für ältere Führungskräfte werden derzeit kaum praktiziert. Für die Zukunft sind insbesondere Angebote zur gesundheitlichen und mentalen Prävention sowie ein stärkerer Wissenstransfer zwischen Alt und Jung geplant. Die Mehrheit der Unternehmen sieht Nachteile bei der Beschäftigung von älteren Führungskräften. Dabei gelten eine geringere Flexibilität und Belastbarkeit Älterer als die größten Barrieren.

Vielfältige Hindernisse bei

internationaler Rekrutierung

Die Erhöhung des Anteils ausländischer Führungskräfte soll durch eine stärkere internationale Rekrutierung und einen Austausch im Unternehmensverbund sowie die praktische Starthilfe bei Umzug und Behörden etc. erreicht werden.

Die große Mehrheit der befragten Unternehmen sieht dabei jedoch Hindernisse. Vor allem sprachliche Probleme, steuer- und sozialrechtliche Barrieren, Unterschiede in der Arbeits- und Unternehmenskultur sowie die mangelnde Anerkennung von Ausbildungs- und akademischen Abschlüssen werden hier genannt.

Nur kombinierte

Lösungswege wirkungsvoll

Die Projektionen des IZA zeigen, dass der Lösungsweg «Ausbau des Anteils weiblicher Führungskräfte» rein rechnerisch das größte Potenzial hat, der demografisch bedingten Verknappung im Management entgegenzuwirken. Jedoch nur durch die Kombination mit dem Lösungsweg «Längere Beschäftigung Älterer» kann die Zahl der Führungskräfte bis zum Jahr 2045 auf dem heutigen Niveau gehalten werden.

DEMOGRAFISCHER WANDEL 2. BEI FÜHRUNGSKRÄFTEN

2.1 **ENTWICKLUNG DES** FÜHRUNGSKRÄFTEPOTENZIALS IN DEUTSCHLAND

Die folgenden Ausführungen basieren auf der aktuellsten Untersuchung des IZA Forschungsinstitut zur Zukunft der Arbeit, das die Verteilung von Fach- und Führungskräften in den jeweiligen Altersgruppen mit den Jahrgangsstärken auf der Grundlage der 12. koordinierten Bevölkerungsvorausberechnung bis zum Jahr 2050 verknüpft hat.

Als Datenbasis für die Altersverteilung von Fach- und Führungskräften dient das Sozioökonomische Panel, eine jährlich durchgeführte und repräsentative Haushaltsbefragung mit insgesamt über 21.000 Befragten. Die 12. koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung des Statistischen Bundesamtes ist die derzeit aktuellste Schätzung zur Bevölkerungsentwicklung in Deutschland.

Abbildung 5

Fach- und Führungskräfte in Deutschland: Wenig Frauen und Ältere



IZA Forschungsinstitut zur Zukunft der Arbeit GmbH, Bonn, 2011 Die heutige Altersverteilung von Fach- und Führungskräften zeigt eine nach wie vor hohe Dominanz der Männer sowie eine äußerst geringe Erwerbstätigkeit der Altersgruppe über 65 Jahren. Im Durchschnitt ist der Anteil von Fach- und Führungskräften in der Gruppe der 31- bis 40-jährigen am höchsten.

Die Aufstiegschancen für jüngere Führungskräfte scheinen sich demnach bereits deutlich verbessert zu haben. Davon profitieren bislang allerdings in erster Linie die Männer. Ab einem Alter von 55 Jahren geht der Anteil der aktiven Fach- und Führungskräfte merklich zurück. In der Altersgruppe der 66- bis 70-jährigen sind nicht einmal mehr 2 % in einer Fach- und Führungsposition tätig.

Abbildung 6 Die Zahl der Fach- und Führungskräfte sinkt erheblich



Nach den Berechnungen des IZA tritt die demografische Lücke beim Führungskräftepotenzial spätestens ab dem Jahr 2020 deutlich zutage. Bis dahin wird sich der Anteil der über 50-jährigen Führungskräfte in Deutschland drastisch erhöhen. Gleichzeitig werden bei den unter 50-jährigen bis zum Jahr 2020 rund 20 % weniger Führungskräfte vorhanden sein.

Die Berechnungen basieren auf Angaben des Statistischen Bundesamtes, welche keine Zuwanderung berücksichtigt. Auch wenn die Nettozuwanderung im Jahr 2011 – bedingt durch die Schuldenkrise in Europa – erstmals seit Jahren positiv war, halten wir eine Nettozuwanderung von Null als Basis für die Berechnungen bis 2050 weiterhin für ein realistisches Szenario.

2.2

SITUATION UND PROBLEMBEWUSSTSEIN IN DEN UNTERNEHMEN

Im Folgenden werden die Ergebnisse unserer aktuellen Unternehmensbefragung vorgestellt und mit den Ergebnissen der Befragung aus 2006 soweit möglich verglichen. Im Zentrum steht dabei die Entwicklung der Führungskräftesituation in den Unternehmen.

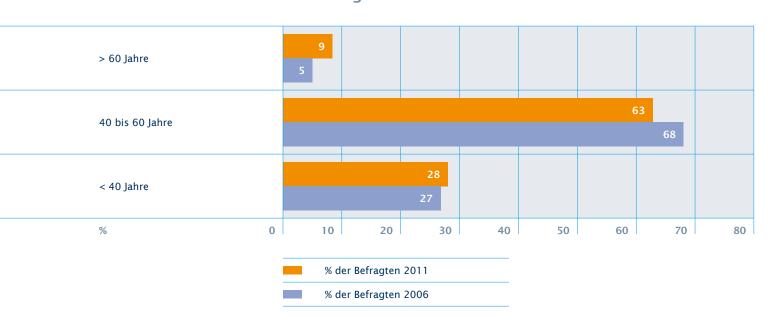
Anschließend wird aufgezeigt, wie die Unternehmen die Auswirkungen der demografischen Entwicklung

einschätzen und welche Strategien

sie als sinnvoll erachten.

Unter «Führungskräften» werden Mitarbeiter mit Budget- und Personalverantwortung verstanden.

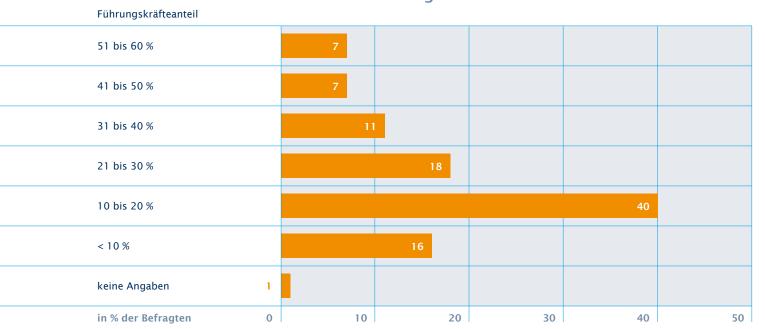
Abbildung 7 Führungskräfte nach Altersgruppen: Ältere legen leicht zu



Bei der Altersverteilung der Führungskräfte in den befragten Unternehmen zeigt sich eine Verschiebung zu den über 60-jährigen. Während im Jahr 2006 nur 5 % der ManagerInnen über 60 Jahre alt waren, sind es heute bereits 9 %. Die Gruppe der 40- bis 60-jährigen, die unverändert den Schwerpunkt der Altersstruktur in den Unternehmen bildet, hat sich entsprechend leicht verringert, während die Gruppe der Führungskräfte unter 40 Jahren in den letzten sechs Jahren annähernd konstant geblieben ist.

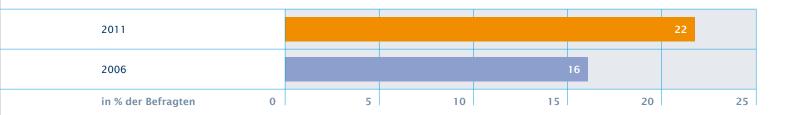
Abbildung 8

Führungskräfte 60+ im Jahr 2020: Deutlicher Anstieg erwartet



Die aktuell befragten Unternehmen gehen davon aus, dass der Anteil ihrer über 60-jährigen Führungskräfte bis zum Jahr 2020 kräftig steigen wird. Die Mehrheit der Personalverantwortlichen rechnet mit einem Anteil zwischen 11 und 30 % (Mittelwert 27 %). Lediglich 16 % der Befragten erwartet einen gegenüber heute unveränderten Anteil von bis zu 10 %.

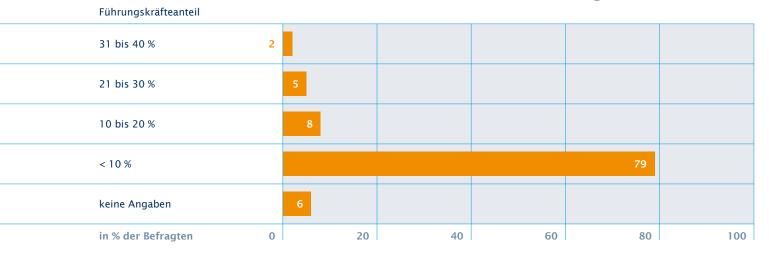
Abbildung 9 Anteil weiblicher Führungskräfte: Frauen auf dem Vormarsch



Der Anteil weiblicher Führungskräfte ist in den betrachteten Unternehmen deutlich gestiegen. Im Vergleich zu 2006 haben heute 6 % mehr Frauen eine Führungsposition inne. Mit 22 % erscheint die aktuelle Frauenquote von der gesetzlich diskutierten Quote von 30 % nicht allzu weit entfernt. Zu berücksichtigen ist jedoch, dass der Anteil der weiblichen Führungskräfte auf der obersten Managementebene der Unternehmen mit unter 3 % noch immer sehr niedrig liegt.

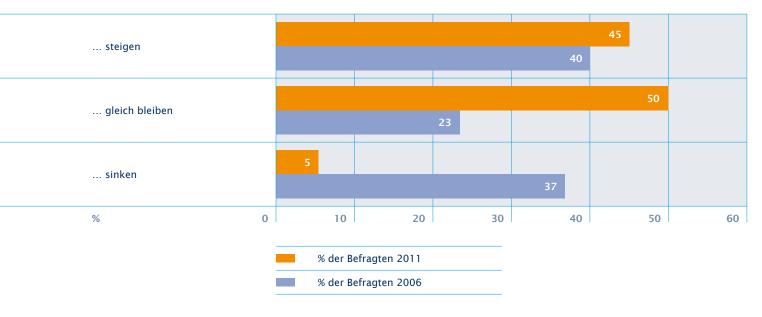
Abbildung 10

Der Anteil ausländischer Führungskräfte im Jahr 2011 ist erheblich ausbaufähig



Der Anteil ausländischer Führungskräfte ist in den Unternehmen aktuell relativ gering. Die große Mehrheit, rund 80 % der Befragten, gibt an, dass derzeit lediglich bis zu 10 % der Führungspositionen in ihrem deutschen Geschäftsbereich mit Ausländern besetzt sind.

Abbildung 11 Der Führungskräftebedarf wird in den kommenden zehn Jahren ...



Die Mehrheit der befragten HR-Verantwortlichen geht bis zum Jahr 2020 von einem gleich bleibenden oder steigenden Führungskräftebedarf aus. Kaum ein Unternehmen rechnet heute mit einer sinkenden Nachfrage nach Führungskräften. Im Jahr 2006 wurde diese Entwicklung noch ganz anders eingeschätzt: Damals rechneten rund 37 % mit einem sinkenden Bedarf an Führungskräften in den nächsten fünf Jahren.

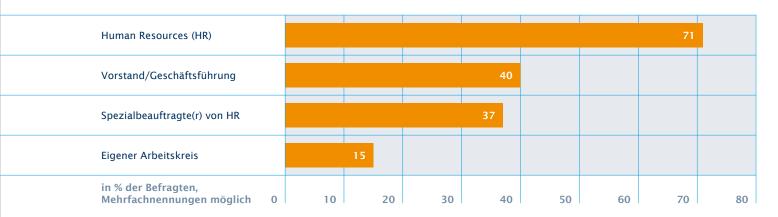
Abbildung 12
Großes Problembewusstsein für die
Auswirkungen des demografischen Wandels



Die befragten Unternehmen sind sich des demografisch bedingten Führungskräftemangels sehr wohl bewusst. Drei Viertel der Personalverantwortlichen sehen Probleme bezüglich ihrer Führungskräftesituation auf sich zukommen, 7 % sogar erhebliche Engpässe. Lediglich 8 % der Unternehmen erwarten keine Schwierigkeiten im Zusammenhang mit der demografischen Entwicklung.

Abbildung 13

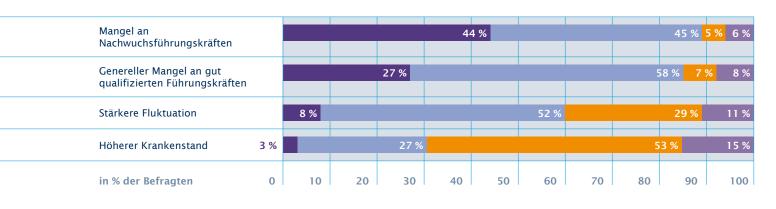
Der demografischer Wandel wird zur Chefsache

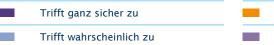


Die Hauptverantwortung, die Unternehmen auf den demografischen Wandel vorzubereiten, liegt bei den HR-Bereichen. In 71 % der Unternehmen ist dies ein Teil des normalen Aufgabenspektrums der HR-Verantwortlichen.

Bei 40 % der Unternehmen ist das Thema jedoch auch bereits auf der Ebene der Unternehmensführung angesiedelt. Dies zeigt, dass die Lösung des demografisch bedingten Führungskräftemangels zunehmend zur Chefsache wird.

Abbildung 14
Auswirkungen des demografischen Wandels





Trifft eher nicht zu

Trifft bestimmt nicht zu

Die befragten Unternehmen befürchten mit Blick auf die demografische Entwicklung vor allem einen Mangel an Führungskräften – sowohl in quantitativer (44 %) als auch in qualitativer Hinsicht (27 %). Eine stärkere Fluktuation und damit größere Herausforderungen bei der Mitarbeiterbindung erwarten zwar nur 8 % der Befragten, 52 % halten sie aber immerhin noch für wahrscheinlich.

Mit dem verbreiteten Vorurteil eines höheren Krankenstandes von Älteren rechnen die Personalverantwortlichen jedoch mehrheitlich nicht.

Im Anschluss an die Bestandsaufnahme der Führungskräftesituation und des Problembewusstseins zur demografischen Entwicklung wurden die Unternehmen gebeten, die möglichen Handlungsalternativen nach der Wichtigkeit sowie nach dem Umsetzungsstand zu beurteilen.

Dabei wurden die folgenden vier Lösungswege betrachtet.

- 1. Rekrutierung und Förderung ausländischer Führungskräfte
- 2. Ausbau des Anteils weiblicher Führungskräfte
- 3. Rekrutierung und Förderung von Nachwuchsführungskräften
- 4. Rekrutierung, Förderung und längere Beschäftigung älterer Führungskräfte

Den aktuellen Bewertungen der Unternehmen wurde die Einschätzung aus dem Jahr 2006 gegenüber gestellt.

Abbildung 15
Wichtigkeit und Umsetzung der Lösungswege
2006 und 2011 im Vergleich



Mit Ausnahme der längeren Beschäftigung von älteren Führungskräften hat die Bedeutung aller Lösungswege für die Unternehmen deutlich zugenommen. Die größte Wichtigkeit besitzt in den Unternehmen unverändert die Rekrutierung und Förderung des Führungskräftenachwuchses. Der Ausbau des Anteils weiblicher Führungskräfte hat stark an Bedeutung gewonnen und rangiert jetzt dicht dahinter auf Platz zwei. Die längere Beschäftigung Älterer sowie die Rekrutierung und Förderung von ausländischen Führungskräften werden gemeinsam erst an dritter Stelle genannt. Hierbei ist jedoch zu konstatieren, dass die Unternehmen die Rekrutierung und Förderung von ausländischen Führungskräften im Vergleich zu 2006 heute als wichtiger einstufen, während die Bedeutung der längeren Beschäftigung Älterer sogar leicht abgenommen hat.

Bei der Umsetzung der vier Lösungswege zur Bekämpfung des demografischen Führungskräftemangels sind die Unternehmen auf dem Gebiet der Nachwuchsführungskräfte nach wie vor am aktivsten. Ihre Maßnahmen zum Ausbau des Anteils weiblicher Führungskräfte haben die Unternehmen in den letzten Jahren erheblich verstärkt, während sie bezüglich älterer und ausländischer Führungskräfte auch heute kaum Aktivitäten umsetzen.

Welche Maßnahmen im Rahmen der vier Lösungswege von den befragten Unternehmen bereits konkret ergriffen oder geplant sind, wird innerhalb des folgenden Kapitels 3 dargestellt.



EXPERTENINTERVIEW

PD Dr. Hilmar Schneider Direktor Arbeitsmarktpolitik des IZA Forschungsinstitut zur Zukunft der Arbeit

«Sprengsatz für den deutschen Arbeitsmarkt»

Herr Dr. Schneider, wie beurteilen Sie die demografische Entwicklung in Deutschland aktuell? Was hat sich seit der letzten Odgers-Berndtson-Studie im Jahr 2006 getan?

Die Erwartungen aus der Studie von 2006 waren im Vergleich zu dem, was inzwischen Realität geworden ist, eher noch zu harmlos. Wir waren auf die damals aktuelle Bevölkerungsvorausberechnung von 2003 angewiesen. Diese ging beispielsweise für die Gruppe der 15-24-Jährigen von 9,3 Mio. Personen im Jahr 2011 aus. Tatsächlich umfasst diese Altersgruppe nach aktuellem Stand knapp 400.000 Personen weniger als damals prognostiziert. Das liegt insbesondere daran, dass sich die optimistischen Erwartungen hinsichtlich der Zuwanderung nicht erfüllt haben. Moderate Prognosen gehen von einer jährlichen Nettozuwanderung in der Größenordnung von 100.000 Personen aus, von der wir in den letzten Jahren jedoch weit entfernt waren. Nur in 2011 hatten wir - bedingt durch die Eurokrise eine positive Nettozuwanderung in Deutschland.

Wie ist unsere demografische Situation im Vergleich zum europäischen Ausland? Welche geeigneten Ansätze gibt es dort? Wir sind inzwischen das kinderärmste Land Europas. Die Ursachen dafür liegen vor allem in der nach wie vor völlig unzureichenden Kinderbetreuungsinfrastruktur, die Frauen wie in kaum einem anderen Land dazu zwingt, sich entweder für Beruf oder für Familie und Kinder zu entscheiden. Unser Steuer- und Transfersystem tut sein Übriges, um Frauen, die sich für Kinder entschieden haben, davon abzuhalten, ihr Leistungspotenzial am Arbeitsmarkt zur Entfaltung zu bringen. In Skandinavien, aber auch in Ländern wie Frankreich ist die Vereinbarkeit von Familie und Beruf sehr viel besser gelöst. Ein flächendeckendes Angebot von Ganztagsschulen und -betreuungseinrichtungen sowie ein kinderfreundliches Steuersystem haben beispielsweise in Frankreich dafür gesorgt, dass dieses Land fast gar nicht vom demografischen Wandel betroffen ist.

Welche Brisanz für den Arbeitsmarkt sehen Sie in der weiteren demografischen Entwicklung?

Wenn die Politik nicht rechtzeitig gegensteuert, wird sich die Verknappung qualifizierter Arbeitskräfte in Verbindung mit der Art der Finanzierung unseres Alterssicherungssystems zu einem gefährlichen Sprengsatz für den Arbeitsmarkt entwickeln. Beide Faktoren treiben die Arbeitskosten in die Höhe. Die im globalen Wettbewerb stehenden Unternehmen werden dem nicht tatenlos zuschauen. Es könnte in der

Folge zu dramatischen Jobverlusten kommen, die den Kostendruck durch das Alterssicherungssystem noch verstärken und es damit zum Kollabieren bringen.

Wie beurteilen Sie das Problembewusstsein der Politik? Welche Ansätze der Problembegegnung halten Sie für zielführend?

Wenn man sich anschaut, wie hoch der Handlungsbedarf hier ist und wie zögerlich die Politik darauf reagiert, kann einen schon mal der Mut verlassen. Wir brauchen dringend eine aktiv gesteuerte Zuwanderung. Die Politik müsste sich außerdem ernsthaft um die Abschaffung von Fehlanreizen durch das Ehegattensplitting, die beitragsfreie Mitversicherung von Ehepartnern in der gesetzlichen Krankenversicherung und das Minijob-Privileg kümmern, damit sich eine Ausweitung der Erwerbsarbeit für Zweitverdiener im Haushalt lohnt. Aber damit lassen sich leider keine Wählerstimmen gewinnen. Die Bildungspolitik, die einen maßgeblichen Beitrag dazu leisten könnte, die Ausschöpfung des vorhandenen Potenzials zu verbessern, verheddert sich hoffnungslos im föderalen Kleinklein, obwohl sich eine breite Mehrheit der Bevölkerung eine einheitliche Bundeszuständigkeit in Bildungsangelegenheiten wünscht. Am Ende dürfte die Problemlösung weitgehend bei den Unternehmen hängen bleiben.

3. MASSNAHMEN ZUR LÖSUNG DES DEMOGRAFISCH BEDINGTEN FÜHRUNGSKRÄFTEMANGELS

Wesentliches Ziel der Befragung war es, aus dem Kreis der beteiligten Unternehmen zu erfahren, welche Maßnahmen zur Lösung des demografisch bedingten Führungskräftemangels bereits konkret ergriffen worden sind, welche Aktivitäten geplant sind und wo die Unternehmen ggf. Hindernisse bei der Umsetzung sehen.

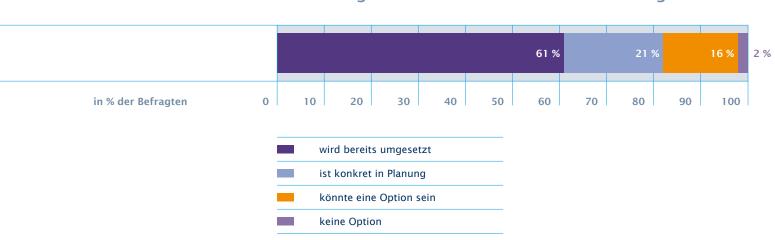
Die Befragten wurden zunächst gebeten, die vier ausgewählten Lösungswege zu priorisieren. Je nach Umsetzungs- oder Planungsstand wurden die Unternehmen anschließend nach den für sie relevanten Einzelmaßnahmen befragt.

3.1 REKRUTIERUNG UND FÖRDERUNG VON NACHWUCHSFÜHRUNGSKRÄFTEN

Die stärkere Rekrutierung und Förderung von Nachwuchsführungskräften ist für die befragten Unternehmen der wichtigste Faktor zur Bewältigung der demografischen Probleme. Gleichwohl ist der Anteil der Unternehmen, die diesbezüglich bereits Maßnahmen umsetzen, mit 61 % noch ausbaufähig.

Viele Unternehmen setzen die Rekrutierung und Förderung von Nachwuchsführungskräften noch nicht als strategisches Instrument zur Schließung der demografisch bedingten Führungskräftelücke

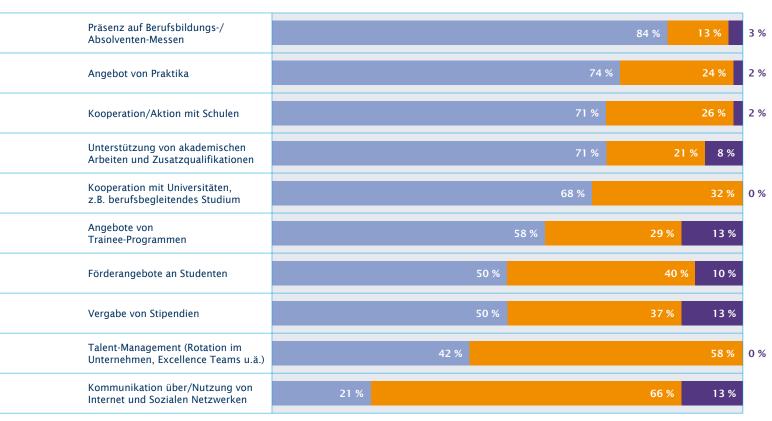
Abbildung 16 Rekrutierung von Führungsnachwuchs: Als strategisches Instrument noch ausbaufähig



Die befragten Unternehmen, die bereits Maßnahmen zur Nachwuchsförderung einsetzen, nutzen vor allem die klassischen Methoden zur Rekrutierung. So versuchen 84 % dieser Unternehmen durch ihre Präsenz auf Berufsbildungs- und Absolventenmessen den Führungsnachwuchs für sich zu gewinnen.

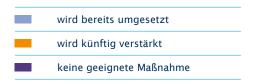
Auch das Angebot von Praktika (74 %), die Unterstützung von Masterarbeiten bzw. Dissertationen (71 %) sowie die Kooperation mit Schulen (71 %) und Universitäten (68 %) werden von der Mehrheit der Unternehmen eingesetzt, um den Führungsnachwuchs frühzeitig an sich zu binden.

Abbildung 17 Bereits praktizierte Maßnahmen zur Rekrutierung und Förderung von Nachwuchsführungskräften: Klassiker vorne



in % der Befragten, die bereits Maßnahmen für Nachwuchsführungskräfte umsetzen

Die konkrete Förderung und Weiterentwicklung junger Talente, die bereits für die Unternehmen tätig sind, werden derzeit noch weniger stark umgesetzt. Trainee-Programme bieten 58 % der befragten Unternehmen an, ein systematisches Talent-Management setzen hingegen nur 42 % um. Eine Social-Media-Strategie zur Kommunikation mit jungen Talenten via Internet und sozialen Netzwerken haben die wenigsten Unternehmen etabliert.

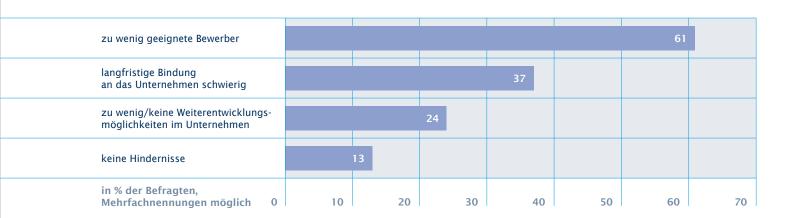


Gerade diese moderneren Methoden sollen jedoch künftig verstärkt werden. So wollen zwei Drittel der Unternehmen das Internet und die sozialen Netzwerke stärker für die Rekrutierung nutzen, rund 60 % der Befragten wollen ein internes Talent-Management zur Förderung ihrer Nachwuchsführungskräfte einführen.

Schwierigkeiten bei der Rekrutierung von Nachwuchsführungskräften sehen die befragten Unternehmen vor allem in der heute schon zu geringen Anzahl geeigneter Bewerber.

Hier zeigt sich, dass die Option der verstärkten Nachwuchsrekrutierung insofern problematisch ist, als es sich dabei um eine Strategie handelt, die im Einzelfall zwar aufgehen kann, in der Summe jedoch zum Scheitern verurteilt ist. Es sei denn, dass es gelingt, die Ausschöpfungsrate pro Jahrgang für das Führungspersonal nennenswert zu erhöhen. Es müssten sich also deutlich mehr Menschen für Führungspositionen qualifizieren können, als es heute möglich ist.

Abbildung 18 Hindernisse bei der Rekrutierung von Nachwuchsführungskräften: Heute schon zu wenig geeignete Bewerber



Der demografische Wandel stellt somit auch besondere Anforderungen an das bestehende Bildungssystem in Deutschland, um den Bedarfsengpass in Zukunft abzumildern. Die eingeführte Verkürzung des Abiturs von 13 auf 12 Jahre könnte dazu bereits einen Beitrag leisten.

Dass darüber hinaus jedoch noch massive, weitere Anstrengungen erforderlich sind, bestätigt auch der jüngste Bildungsbericht der OECD. Gemäß der OECD hinkt Deutschland bei der Ausbildung von Top-Qualifizierten zunehmend hinterher: Der Anteil der Top-Ausgebildeten liegt in Deutschland bei 42 % und damit deutlich unter dem OECD-Schnitt von 49 %. Mit nur 4,9 % des Bruttoinlandsprodukts investiert Deutschland außerdem signifikant weniger in sein Bildungssystem als andere Länder (OECD-Schnitt 5,9 %).



EXPERTENINTERVIEW

Mechthilde Maier Senior Vice President Group Diversity Management Deutsche Telekom AG

«Brüche zu Brücken machen»

Frau Maier, erst 60 % der Unternehmen, die wir befragt haben, werben mit Blick auf die demografische Entwicklung verstärkt Nachwuchsführungskräfte an oder intensivieren deren Förderung. Hat Sie diese niedrige Zahl überrascht?

Die Rekrutierung und Förderung von Nachwuchsführungskräften war bei vielen Unternehmen schon immer auf der Agenda. Sie ist in der letzten Wirtschaftskrise zeitweise etwas ins Stocken geraten, weil Restrukturierungen Priorität hatten. Strategisch ist es für jedes Unternehmen ein Muss, sich einen kontinuierlichen Zufluss von jungen, talentierten Leuten mit frischen Gedanken und Meinungen offen zu halten. Die Dringlichkeit vor dem Hintergrund der demografischen Entwicklung ist aber vermutlich noch nicht in allen Branchen angekommen.

Wie ist das in Ihrer Branche?

In technologisch orientierten
Unternehmen wie der Telekom ist
die Erneuerung von Wissen enorm,
da sich Technologien heute sehr
schnell weiter entwickeln. Der
Druck, regelmäßig junge, qualifizierte Mitarbeiter mit aktuellem Knowhow zu gewinnen, ist daher einfach
schon früher bei uns angekommen.

Die meisten Unternehmen setzen bei der Ansprache von Hochschulabsolventen auf klassische Methoden wie Messen, Praktika oder wissenschaftliche Arbeiten. Wie rekrutieren Sie potenzielle Nachwuchsführungskräfte?

Wir gehen zunehmend andere Wege und schauen dabei auch in ganz andere Personalmärkte. Wenn wir nur die konventionellen Kriterien anwenden, wie z.B. einen Gymnasialabschluss von mindestens 2,0 und Note 2 in Mathematik, finden wir schon heute nicht mehr genügend Bewerber. Daher schauen wir uns auch Bewerber mit Realschulabschluss an oder geben Jugendlichen eine Chance, die keine abgeschlossene Schulausbildung haben.

Welche Erfahrungen haben Sie damit gemacht?

Mit unserem Programm «EQJ – Einstiegs-Qualifikations-Jahr», das wir zusammen mit der Bundesagentur für Arbeit pilotiert haben, sind wir jetzt in der zweiten Runde. Dort geben wir zur Zeit 70 Jugendlichen ohne Schulabschluss eine Ausbildungsperspektive, die sich zwei Jahre erfolglos um einen Ausbildungsplatz beworben hatten. Das Projekt setzt sich aus einem Integrationsjahr und einer anschließenden Ausbildung zusammen.

Nur eine Handvoll hat die einjährige Einstiegsqualifikation nicht bestanden. Mehr als drei Viertel der Jugendlichen sind ins erste oder gleich ins zweite Lehrjahr gekommen. Einige gehören bereits zu den besten Auszubildenden ihres Jahrgangs. Zwei davon haben angefangen, berufsbegleitend ihr Abitur nachzuholen und werden anschließend ein Studium absolvieren.

Hilft Ihnen das, um Ihre Führungskräftelücke zu schließen?

Ich denke, dass es zunehmend wichtig ist in unserer Gesellschaft, «Brüche zu Brücken» zu machen. Und das gilt vor allem mit Blick auf den demografischen Wandel. Wir müssen viel stärker als bisher Talentquellen erschließen, die in der Vergangenheit vernachlässigt, übersehen oder sogar ausgeschlossen wurden. Und wir müssen auch mit den Unwägbarkeiten fertig werden, die unser Schul- und Bildungssystem aktuell produziert. Die Zahl der Schulabbrecher steigt enorm, vor allem bei den jungen Männern. Das ist eine der Herausforderungen, die wir Unternehmen in Deutschland zu meistern haben. Fine andere Wahl haben wir nicht.

3.2

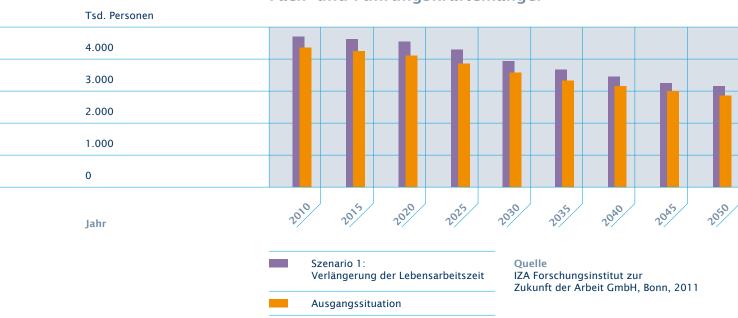
REKRUTIERUNG, FÖRDERUNG UND LÄNGERE BESCHÄFTIGUNG ÄLTERER FÜHRUNGSKRÄFTE

Durch die stark sinkende Zahl der Führungskräfte ergibt sich die Notwendigkeit, Maßnahmen für die Zielgruppe der älteren Führungskräfte ins Leben zu rufen, für die Unternehmen gleich in doppelter Hinsicht: Erstens zwingt die zunehmend alternde Belegschaft dazu, die Gesundheit und Leistungsfähigkeit ihrer Führungskräfte stärker zu unterstützen. Zweitens müssen Unternehmen ältere ManagerInnen systematisch länger beschäftigen und/oder gezielt extern rekrutieren. Derzeit liegt das durchschnittliche Renteneintrittsalter bei 63,5 Jahren.

Als «ältere Führungskräfte» gelten in der Befragung ManagerInnen, die älter als 60 Jahre sind. Dass die verlängerte Beschäftigung älterer Führungskräfte dazu geeignet ist, dem Führungskräftemangel zu begegnen, zeigt die folgende Projektion des IZA. Das Szenario 1 in Abb. 19 beinhaltet eine Verlängerung der Lebensarbeitszeit von Fach- und Führungskräften bis zum 65. Lebensjahr. Praktisch bedeutet dies, dass die rückläufigen Anteile von Fach- und Führungskräften in der Altersgruppe der 56- bis 65-jährigen (siehe auch Abb. 5, Seite 10) auf dem Niveau der aktuell 51- bis 55-jährigen konstant gehalten werden. Damit würde die Zahl der Fach- und Führungskräfte bis zum Jahr 2025 auf dem heutigen Niveau verbleiben.

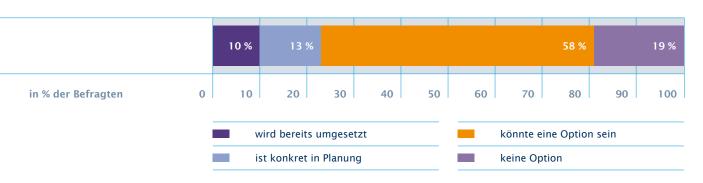
Abbildung 19

Längere Beschäftigung Älterer entschärft Fach- und Führungskräftemangel



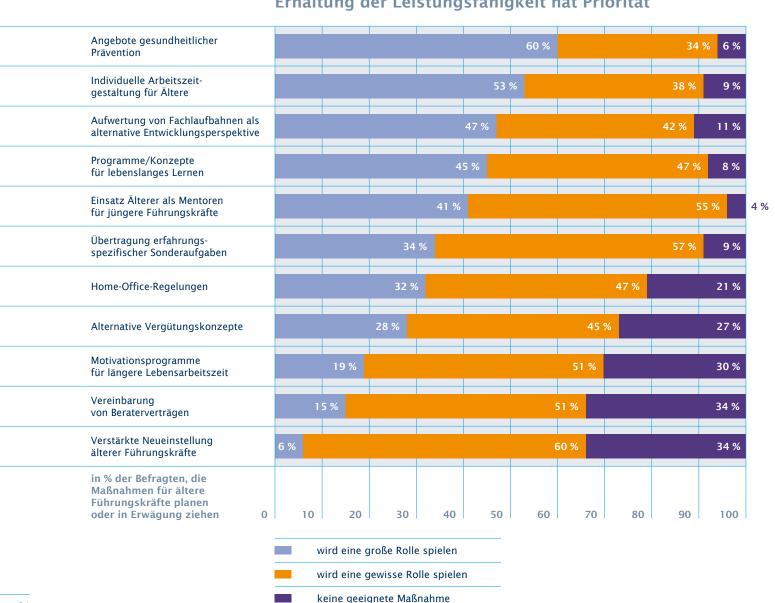
Potenzial und Handlungsbedarf werden von den befragten Unternehmen zwar gesehen, konkrete Maßnahmen zur längeren Beschäftigung älterer Führungskräfte werden jedoch bislang kaum praktiziert. Für das Gros der Befragten sind diese Aktivitäten lediglich eine Option für die Zukunft. Ein Fünftel der Befragten zieht Maßnahmen auf diesem Gebiet gar nicht in Betracht.

Abbildung 20 Längere Beschäftigung wird jedoch kaum praktiziert



Unsere Nachfrage bei den Unternehmen, die Maßnahmen für ältere Führungskräfte konkret planen oder eine Option für die Zukunft darin sehen, ergab folgendes Bild:

Abbildung 21 Geplante Maßnahmen für ältere Führungskräfte: Erhaltung der Leistungsfähigkeit hat Priorität



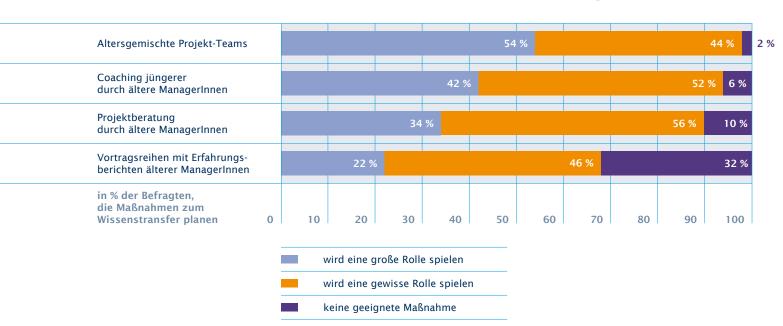
Die Unternehmen haben erkannt, dass die Erhaltung der physischen und psychischen Fitness ihrer Führungskräfte eine wesentliche Voraussetzung für die Verlängerung der Lebensarbeitszeit ist, und priorisieren daher vor allem Angebote zur gesundheitlichen Prävention (60 %). Auch Maßnahmen zur sinnvollen Umgestaltung der Arbeitsbedingungen und des Verantwortungsbereichs Älterer, wie die individuelle Arbeitszeitgestaltung (53 %) und die Einrichtung von Fachlaufbahnen (47 %), befinden sich bei vielen Unternehmen in Planung.

Home-Office-Regelungen (32 %), alternative Vergütungsmodelle (28 %) und Beraterverträge (15 %), die in der Regel mit einer projektorientierten Weiterbeschäftigung Älterer verbunden sind, rangieren noch weiter unten. Die Bedeutung dieser Maßnahmen dürfte in Zukunft jedoch deutlich zunehmen.

Eine verstärkte Neueinstellung älterer ManagerInnen spielt noch kaum eine Rolle in der Planung der Unternehmen, um auf den demografischen Wandel zu reagieren. Aktuell sind es 6 % der Befragten, die gezielt ältere Führungskräfte am Markt rekrutieren wollen. Mit fortschreitendem Nachwuchskräftemangel ist jedoch davon auszugehen, dass diese Zahl weiter steigen wird. Immerhin schreiben 60 % der Unternehmen der Neueinstellung älterer ManagerInnen in Zukunft eine wachsende Bedeutung zu.

Dagegen planen die Unternehmen heute schon konkret, die Kenntnisse und Erfahrungen älterer Führungskräfte besser für sich zu nutzen. Bei einem verstärkten Wissenstransfer zwischen Alt und Jung setzen die Unternehmen zukünftig vor allem auf altersgemischte Teams (54 %) sowie auf Coaching-Angebote für jüngere durch ältere Führungskräfte (42 %). Gut ein Drittel der Befragten plant eine interne oder externe Projektberatung durch ältere Managerlnnen. Ein Vorreiter auf diesem Gebiet ist die Robert Bosch GmbH mit ihrer bereits 1999 gegründeten Beratungsgesellschaft Bosch Management Support GmbH (siehe hierzu auch das Experteninterview auf Seite 27).

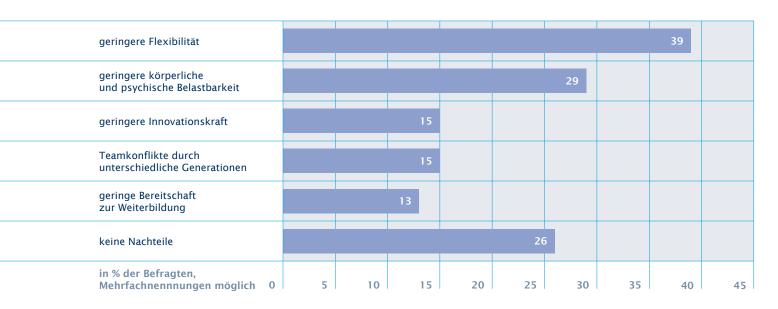
Abbildung 22 Geplante Maßnahmen zum stärkeren Wissenstransfer zwischen Alt und Jung



Die unbestrittenen Vorteile Älterer, wie ein umfassendes, berufliches Netzwerk sowie die großen Erfahrungswerte und deren Weitergabe im Unternehmen, werden jedoch gegenwärtig von tatsächlichen oder

gefühlten Nachteilen in der Beschäftigung älterer Führungskräfte überlagert. Dadurch trägt die Gruppe der Älteren bisher weniger zur Lösung des unternehmenseigenen Demografiewandels bei.

Abbildung 23
Nachteile älterer Führungskräfte:
Geringere Flexibilität
und Belastbarkeit befürchtet



So befürchten 39 % der Befragten eine geringere Flexibilität bei älteren Führungskräften, 29 % sehen eine geringere körperliche und psychische Belastbarkeit als Hindernis. Eine geringere Innovationskraft und mögliche Teamkonflikte durch unterschiedliche Generationen schätzen rund ein Siebtel der Unternehmen als negativ bei Älteren ein. Nur gut ein Viertel sehen keine Nachteile durch die verstärkte Rekrutierung und längere Beschäftigung älterer Führungskräfte für ihr Unternehmen.

Die Erschließung des Potenzials Älterer setzt demnach kreative Ansätze voraus, um die Diskrepanz zwischen Anforderungsprofil und Leistungsfähigkeit Älterer zu verringern, vor allem aber auch die bestehenden Vorurteile gegenüber älteren ManagerInnen abzubauen.

Alternative Fachlaufbahnen, projektorientierte und beratungsbasierte
Weiterbeschäftigungen stellen hier
Optionen dar, die in Zukunft an
Bedeutung gewinnen dürften. Sie
eignen sich auch dazu, die Motivation aufstrebender jüngerer Führungskräfte zu erhalten, die bei
einer einfachen Verlängerung des
Verbleibs älterer ManagerInnen in
ihrer Position entsprechend länger
auf eine Aufstiegsmöglichkeit
warten müssten.

Entgegen kommt den Unternehmen bei diesen Maßnahmen auch die Tatsache, dass ältere Manager-Innen bei einer beruflichen Veränderung zwar umzugsunwillig, jedoch eher dazu bereit sind, eine höhere Wochenarbeitszeit zu akzeptieren sowie auf Teile ihres Gehalts zu verzichten als jüngere Führungskräfte (siehe hierzu auch die Ergebnisse des «Manager-Barometers 2011» von Odgers Berndtson).



EXPERTENINTERVIEW

Dr. Karl-Heinz Schrödl Senior Vice President Corporate Human Resources Management Robert Bosch GmbH

«Flexibilität und Belastbarkeit sind keine Frage des Alters»

Herr Dr. Schrödl, die Unternehmen unserer Befragung halten sich mit Aktivitäten auf dem Gebiet der älteren Führungskräfte noch sehr zurück. Einige wenige Unternehmen – allen voran auch Ihr Haus – sind hier jedoch bereits aktiv. Wie beurteilen Sie die Maßnahmen, die von den Unternehmen geplant werden?

Gesundheitsförderung sollte bei allen Unternehmen ganz oben auf der Agenda stehen. Und viele Unternehmen haben sich dieses Themas bereits angenommen. Wir konzentrieren uns bei diesem Thema nicht nur auf die Führungskräfte. Gesunde Ernährung gehört ebenso dazu wie eine optimierte Arbeitsgestaltung oder medizinische Vorsorge. Speziell für unsere Führungskräfte bieten wir regelmäßige Vorsorgeuntersuchungen und Gesundheitswochenenden an. Dass in Ihrer Studie der Abschluss von Beraterverträgen an vorletzter Stelle erscheint, hat mich allerdings überrascht.

Haben Sie hier andere Erfahrungen gemacht?

Wir arbeiten seit längerer Zeit mit ehemaligen Bosch-Managern zusammen. Schon 1999 haben wir die Bosch Management Support GmbH gegründet, in der wir gezielt unsere Ruheständler als Berater aktivieren. Neben Projektarbeit an unseren weltweiten Standorten gehört z. B. auch die Überbrückung kurzfristig nicht besetzbarer Stellen zum Portfolio dieser Berater.

Wie kommt diese Beratung in Ihrer Organisation an?

Unsere ehemaligen Manager bringen einen hohen Erfahrungsschatz mit und verfügen auch international über ein breites Netzwerk. Und es hat sich gezeigt, dass sie die Anforderungen der Aufgabe letztendlich wie unsere aktiven Mitarbeiter erfüllen. Sie können sich also vorstellen, dass sie mit offenen Armen empfangen und anschließend häufig bereits für die nächste Aufgabe gebucht werden.

Bosch gilt für viele Unternehmen und Branchen als Vorbild bezüglich der Beschäftigung älterer Manager. Hatten Sie die BMS damals schon mit Blick auf den demografischen Wandel gegründet?

Die BMS wurde nicht unter dem Aspekt des demographischen Wandels gegründet. Und auch heute verfolgen wir weit mehr das Ziel, wertvolles Know-how für das Unternehmen zu nutzen. Und wir wollen unseren ehemaligen Kollegen auch die Möglichkeit geben, dieses Knowhow sinnvoll einsetzen zu können. Nachdem sich der Beraterkreis sowohl von der Anzahl her als auch von der Qualifikation immer mehr vergrößert, können wir künftig sicher noch mehr als bisher gewisse Bedarfe damit decken. Ein demographisches Problem werden wir damit nicht lösen.

Wie sehen Sie die von den befragten Unternehmen genannten Nachteile älterer Führungskräfte?

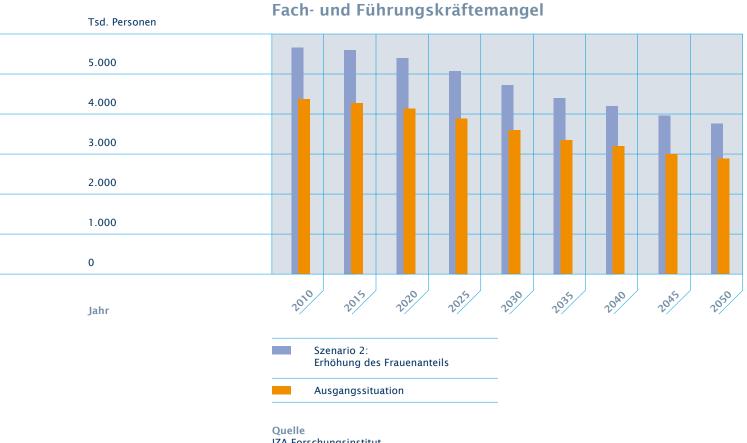
Bedenken wie eine «mangelnde Flexibilität und Belastbarkeit» oder eine «geringere Bereitschaft zur Weiterbildung», teile ich nach unseren Erfahrungen nicht. Ich denke, diese Erscheinungen sind eher typen- als altersabhängig. Sicherlich richtig ist aber, dass der Druck und die Leistungsanforderungen weiter zunehmen. Wir werden also noch mehr als bisher Bedingungen schaffen müssen, die es unseren Mitarbeitern ermöglichen, mit diesem Druck umzugehen und bei Bedarf rechtzeitig darauf zu reagieren. Ein erster Schritt für unsere Führungskräfte muss sein, die individuelle Leistungsgrenze selbst zu erkennen und dann gezielte Maßnahmen zu ergreifen. Und wir als Unternehmen müssen den Führungskräften die Werkzeuge an die Hand geben, diese Leistungsgrenzen zu erkennen. Und wir müssen Möglichkeiten zu einer individuellen Reaktion schaffen.

3.3 AUSBAU DES ANTEILS WEIBLICHER FÜHRUNGSKRÄFTE

Kaum ein anderes gesellschaftliches Thema ist in den vergangenen zwei Jahren so intensiv diskutiert worden, wie das Thema «Mehr Frauen in Führungspositionen». Die Mehrheit der Unternehmen hat inzwischen erkannt, dass sie nicht mehr auf qualifizierte und erfahrene Managerinnen verzichten kann, wenn sie in Zukunft wettbewerbsfähig bleiben will.

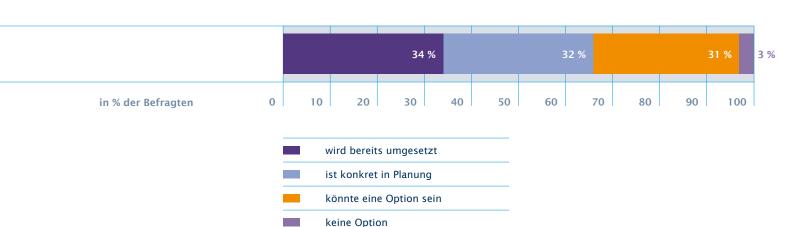
Dass der Ausbau des Anteils weiblicher Führungskräfte auch dazu geeignet ist, dem Führungskräftemangel zu begegnen, zeigt die erweiterte Projektion des IZA. Das Szenario 2 beinhaltet einen Angleich des Anteils von Frauen an den der Männer (siehe auch Abb. 5, Seite 10). Diese höhere Ausschöpfung des Potenzials von Frauen erzielt rechnerisch die größte Wirkung im Hinblick auf die demografische Entwicklung. Auf diese Weise könnte die Zahl der Fach- und Führungskräfte bis zum Jahr 2040 auf dem heutigen Niveau gehalten werden.

Abbildung 24 Mehr Frauen entschärfen Fach- und Führungskräftemange



Quelle IZA Forschungsinstitut zur Zukunft der Arbeit GmbH, Bonn, 2011 Entsprechend aktiv sind die Unternehmen inzwischen beim Ausbau des Anteils ihrer weiblichen Führungskräfte – auch mit Blick auf die demografische Entwicklung. 34 % der Befragten setzen bereits Maßnahmen zur Erhöhung des Frauenanteils ihrer Führungskräfte um. Ein Drittel hat dies konkret vor. Mit 3 % ist die Anzahl derer, die keinen Sinn in diesen Maßnahmen sieht, verschwindend gering.

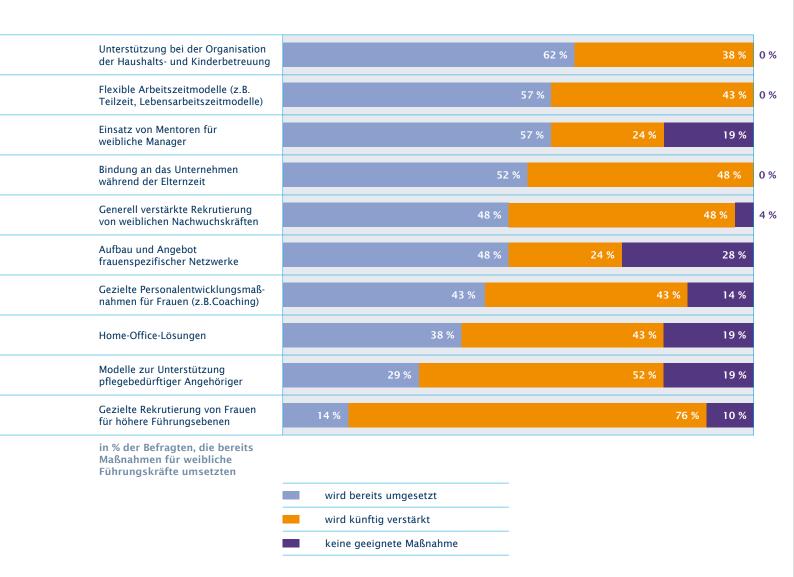
Abbildung 25
Rekrutierung und Förderung von Frauen
in Führungspositionen nimmt zu



Für die Unternehmen, die bereits Maßnahmen zum Ausbau des Anteils weiblicher Führungskräfte umsetzen, spielen vor allem Konzepte eine Rolle, die Frauen bei der Vereinbarkeit von Familie und Beruf unterstützen. An erster Stelle steht hier die Unterstützung bei der Organisation der Haushalts- und Kinderbetreuung (62 %), gefolgt vom Angebot flexibler Arbeitszeitmodelle, die 57 % bereits implementiert haben. Home-Office-Lösungen und Modelle zur Unterstützung pflegebedürftiger Angehöriger gehören ebenfalls in diesen Maßnahmenkatalog, werden jedoch nachrangig genannt.

Abbildung 26

Bereits praktizierte Maßnahmen zum Ausbau des Anteils weiblicher Führungskräfte: Vereinbarkeit von Familie und Beruf ist Schlüsselfaktor



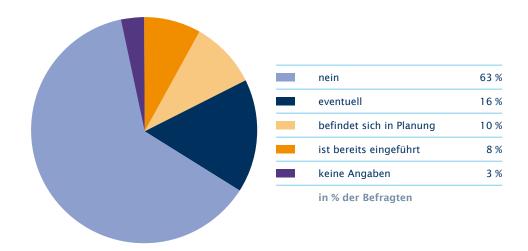
Auch direkte Maßnahmen zur Förderung und Entwicklung weiblicher Führungskräfte werden genutzt. So geben 57 % der Unternehmen an, Mentoren für weibliche Manager einzusetzen. Rund die Hälfte der Unternehmen bietet frauenspezifische Netzwerke an oder baut diese gerade auf. Fast ebenso häufig (43 %) werden Maßnahmen zur gezielten Personalentwicklung von Frauen durchgeführt.

Auffällig ist, dass Maßnahmen zur gezielten Rekrutierung von Frauen für höhere Führungsebenen, also die externe Besetzung von Top-Management-Positionen mit Frauen, bisher nur in 14 % der befragten Unternehmen durchgeführt werden. Dies zeigt einerseits die Schwierigkeiten oder Vorbehalte, die Unternehmen bei der Besetzung von Vorstands- oder Geschäftsführungspositionen mit weiblichen Kandidaten immer noch haben. Andererseits zeigt es auch das große Potenzial, das hier zur Schließung der demografischen Führungskräftelücke besteht.

Positiv ist, dass 76 % der Unternehmen zukünftig in der gezielten Rekrutierung von Frauen für die oberen Führungsebenen aktiv werden wollen.

Dagegen scheinen die Unternehmen der Meinung zu sein, dass frauenspezifische Maßnahmen wie Mentoren oder Netzwerke für Frauen bereits ausreichend zum Einsatz kommen und nicht verstärkt werden sollten. Besonders deutlich wird dies beim Auf- und Ausbau frauenspezifischer Netzwerke, die von fast 30 % der Befragten als ungeeignete Maßnahme abgelehnt werden.

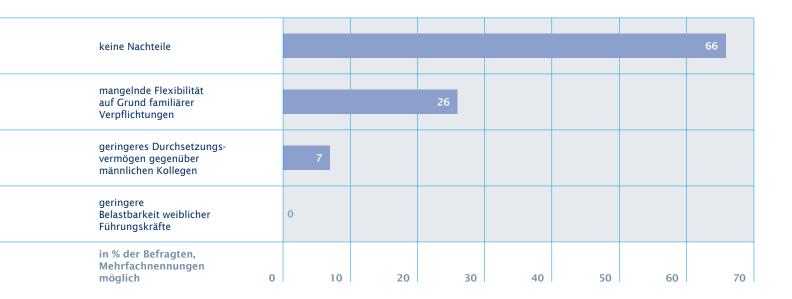
Abbildung 28
Einführung einer betrieblichen Frauenquote
wird mehrheitlich abgelehnt



Die Rekrutierung weiblicher Führungskräfte wollen die befragten Unternehmen in Zukunft verstärken – jedoch ohne betriebliche Quote. Fast zwei Drittel der Unternehmen lehnt die Einführung einer Frauenquote als freiwillige Selbstverpflichtung zum Ausbau ihrer weiblichen Führungskräfte eindeutig ab.

Wenn man die Anteile der Befragten betrachtet, die bereits eine Quote umsetzen, diese planen oder sie eventuell einführen, dann könnten demnächst 20 % bis 30 % aller Unternehmen eine betriebliche Frauenquote haben.

Abbildung 29
Verstärkter Einsatz
von Managerinnen
wird überwiegend
positiv gesehen



Mit Ausnahme einer mangelnden Flexibilität auf Grund familiärer Verpflichtungen sieht die große Mehrheit der befragten Unternehmen keine Nachteile in der Erhöhung des Anteils ihrer weiblichen Führungskräfte.

Die positiven Effekte, die Frauen in Führungspositionen mit sich bringen können – wie zum Beispiel ein besseres Betriebsklima und positiveres Image, eine größere Meinungsvielfalt sowie nicht zuletzt eine höhere Profitabilität – werden demnach bereits von den meisten Unternehmen in Deutschland erkannt.



EXPERTENINTERVIEW

Kathrin Menges Mitglied des Vorstands Henkel AG & Co. KGaA

«Mehr Frauen in Leuchtturmpositionen»

Frau Menges, Henkel hat mit rund 30 % den höchsten Anteil von Frauen in Führungspositionen unter den DAX-Unternehmen. Wie kommt das?

Das Thema «Frauen» steht bei uns bereits seit vielen Jahren ganz oben auf der Agenda. Wir haben seit sechs Jahren ein globales Diversity Management, das uns erlaubt, die Durchmischung unserer Führungsteams weltweit strategisch zu steuern und voranzutreiben. Seit 2004 konnten wir den Anteil von Frauen in Führungspositionen so um jährlich etwa einen Prozentpunkt verbessern. Voraussetzung für diese positive Entwicklung ist vor allem, dass wir ein uneingeschränktes Commitment unseres Top-Managements haben.

Aber ohne Bekenntnis zur Quote?

Ja, wir haben uns bewusst gegen eine betriebliche Quote entschieden, weil wir davon überzeugt sind, dass ein quantitatives Kriterium nicht das richtige Mittel ist, um mehr Frauen in Top-Positionen zu bringen. Lediglich bei externen Rekrutierungen achten wir zur Zeit darauf, dass eine von drei finalen Kandidaten eine Frau ist. Ansonsten konzentrieren wir uns vor allem auf den Weg, auf die Art und Weise, den Frauenanteil zu erhöhen und bieten entsprechende Rahmenbedingungen und Unterstützungsleistungen an.

Wie sehen diese Maßnahmen aus?

Wir haben seit vielen Jahren eine sehr erfolgreiche, systematische Karriereplanung. Diese ist jedoch nicht speziell auf Frauen zugeschnitten, sondern unterstützt talentierte Männer und Frauen gleichermaßen in der Entwicklung ihrer Karriere. Auslandseinsätze, regelmäßige Feedbackgespräche, Mentoring-Programme – das alles ist für männliche wie weibliche Führungskräfte derselbe Prozess.

Frauenspezifische Förderungen gibt es bei Henkel also nicht?

Nein, nach unseren Erfahrungen sind die Frauen daran gar nicht so sehr interessiert. Sie wollen vielmehr nach ihrer Leistung für das Unternehmen beurteilt und befördert werden und nicht nach ihrem Geschlecht. Was wir in der Karriereplanung von Frauen besonders berücksichtigen, sind lediglich zeitliche Aspekte. Zum Beispiel, dass wir talentierte Frauen gerne schon etwas früher ins Ausland schicken, damit diese vor dem Beginn ihrer Familienplanung internationale Erfahrungen sammeln können.

Dass die Vereinbarkeit von Familie und Beruf ein Schlüsselfaktor ist, zeigen auch unsere Befragungsergebnisse. Wie gehen Sie bei Henkel mit dem Thema um?

Wir diskutieren beispielsweise gerade intensiv das Thema «Präsenzkultur». ManagerInnen, die Kinder haben, werden häufig deshalb daran gehindert, ihren Job weiterhin in Vollzeit auszuüben, weil sich in vielen Firmen unternehmerische Abläufe etabliert haben, die es ihnen praktisch unmöglich machen, ihren familiären Aufgaben gerecht zu werden. Damit meine ich zum Beispiel Arbeitstage mit Präsenzpflicht von morgens 8 bis abends 8 Uhr oder Meetings, die erst nach 18 Uhr beginnen - mit open end. Das macht kein Kindergarten mit. Wir wollen mehr zeitliche Flexibilität für Mütter, aber auch für Väter in Führungspositionen. Unsere Mitarbeiter sollen wissen, dass sie nach ihren Ergebnissen bewertet werden und nicht nach ihrer Anwesenheit im Unternehmen.

Was müsste noch geschehen, um den Anteil weiblicher Führungskräfte zu erhöhen?

Die Unternehmen müssen mehr talentierte Frauen in «Leuchtturmpositionen» befördern. Und die Politik muss dringend für eine flächendeckende Kinderbetreuung sorgen, nicht nur durch Kitaangebote, sondern auch durch Ganztagsschulen.

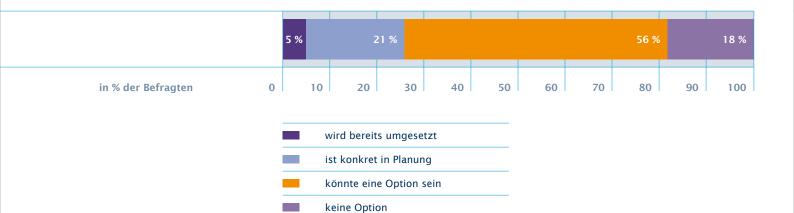
3.4

REKRUTIERUNG UND FÖRDERUNG AUSLÄNDISCHER FÜHRUNGSKRÄFTE

Angesichts der zunehmenden Verflechtung mit dem Ausland und der globalen Ausrichtung deutscher Unternehmen liegt die Option heute nahe, dem Führungskräfteengpass durch eine verstärkte Rekrutierung ausländischer ManagerInnen zu begegnen. Dennoch wird diese Option bisher von den wenigsten Unternehmen genutzt. Nur 5 % der Unternehmen haben entsprechende Maßnahmen etabliert, und auch der Prozentsatz derer, die konkrete Pläne haben, ist mit 21 % noch erheblich ausbaufähig.

Unter «ausländischen Führungskräften» sind im Folgenden außertarifliche Angestellte oder Spezialisten nicht-deutscher Herkunft zu verstehen, die bereits mit einer abgeschlossenen Ausbildung aus dem Ausland gekommen sind.

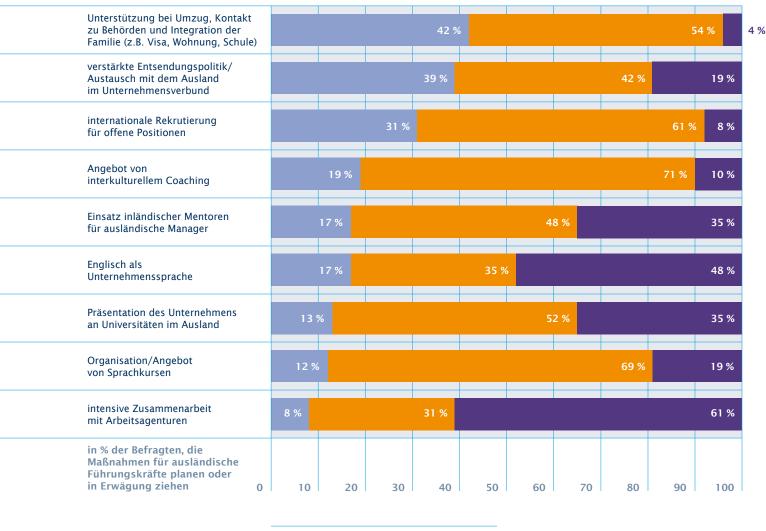
Abbildung 30 Potenzial ausländischer Führungskräfte weitgehend ungenutzt



Mit 56 % schließt die Mehrheit der Befragten die stärkere Rekrutierung und Förderung von Ausländern zwar nicht aus, sieht darin aber auch nicht mehr als eine Option für die Zukunft. Für fast ein Fünftel der Befragten kommen diese Maßnahmen überhaupt nicht in Frage. Damit rangiert dieser Lösungsweg auf dem letzten Platz aller vier betrachteten Lösungswege zur Begegnung des demografisch bedingten Führungskräftemangels.

Abbildung 31

Geplante Maßnahmen zur stärkeren Rekrutierung und Förderung ausländischer Führungskräfte: Praktische Starthilfe hat Priorität

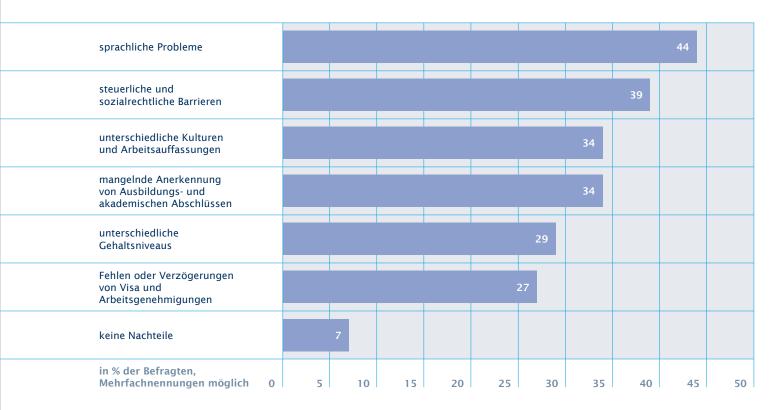


wird eine große Rolle spielen
wird eine gewisse Rolle spielen
keine geeignete Maßnahme

Die Unternehmen, die in Zukunft Maßnahmen zur stärkeren Rekrutierung und Förderung ausländischer Führungskräfte planen oder in Erwägung ziehen, priorisieren in ihrer Planung vor allem die praktische Hilfe für ausländische Mitarbeiter durch Unterstützung bei Umzug, Kontakt zu Behörden etc. (42 %). Den internationalen Austausch im Unternehmensverbund wollen 39 % verstärken. Immerhin fast ein Drittel der befragten Unternehmen will zukünftig stärker international rekrutieren, um offene Führungspositionen zu besetzen.

Maßnahmen wie interkulturelles Coaching, Mentoring für ausländische Manager oder Sprachkurse werden als deutlich weniger wichtig erachtet. Letztere sollen jedoch künftig verstärkt angeboten werden. Eine intensivere Zusammenarbeit mit Arbeitsagenturen wird von den meisten Unternehmen als nicht hilfreich beurteilt.

Abbildung 32 Nachteile bei der Erhöhung des Anteils ausländischer Führungskräfte



Dass sich ein großer Teil der Unternehmen vor der stärkeren Rekrutierung und Förderung ausländischer Führungskräfte scheut, schlägt sich in der Vielzahl der genannten Hindernisse nieder, die in Verbindung mit dem Ausbau des Anteils ausländischer Führungskräfte gesehen werden.

Sprachliche Probleme stehen hierbei an erster Stelle (44 %), gefolgt von steuerlichen und sozialrechtlichen Barrieren (39 %). Weitere bürokratische Hemmnisse sehen die Befragten vor allem in der mangelnden Anerkennung von Ausbildungs- und akademischen Abschlüssen sowie in dem Fehlen bzw. der Verzögerung von Visa und Arbeitsgenehmigungen. 34 % der Unternehmen führt die unterschiedlichen Kulturen als Nachteil an, da sie vor allem auch unterschiedliche Einstellungen und Arbeitsauffassungen damit verbinden.

Die unterschiedlichen Gehaltsniveaus zwischen Deutschland und dem Ausland sehen 29 % als problematisch an. Keinerlei Hindernisse bei der Erhöhung des Anteils ausländischer Führungskräfte sehen lediglich 7 % der Unternehmen.

Dass mehr als ein Drittel der Befragten die kulturelle Diversität als Nachteil für ihr Unternehmen ansehen, überrascht angesichts der intensiven gesellschaftlichen und politischen Diskussion zu diesem Thema sehr. Es zeigt aber auch, dass die stärkere Integration von Ausländern noch lange nicht in der deutschen Wirtschaft angekommen ist. Auch die Internationalisierung der Chefetagen deutscher Unternehmen ist vergleichsweise unterentwickelt, obwohl in DAX-Unternehmen bereits 28 % der Vorstandsmitglieder Nicht-Deutsche sind. Dennoch: Von einer «Willkommenskultur» für ausländische Fachund Führungskräfte ist Deutschland noch weit entfernt.



EXPERTENINTERVIEW

Alexandra Michels Senior Vice President Global Human Resources Fresenius Kabi AG

«Über den nationalen Tellerrand hinausblicken und ungewöhnliche Wege gehen»

Frau Michels, die Zentrale von Fresenius Kabi liegt zwar in Deutschland, Ihr Unternehmen ist jedoch überall auf der Welt vertreten. Sind ausländische Führungskräfte da nicht eine absolute Notwendigkeit?

Fresenius Kabi ist in den letzten zehn Jahren um rund 20 % jährlich gewachsen. Bei dieser Wachstumsrate lassen sich die erforderlichen Führungspositionen nicht nur von innen heraus besetzen, wir rekrutieren auch extern. Natürlich haben wir in den ersten Jahren der Expansion zunächst Expatriats entsandt, um unsere Tochtergesellschaften in den verschiedenen Ländern aufzubauen. Anschließend haben wir jedoch begonnen, die Führungskräfte aus dem Land zu rekrutieren. Heute sind 82 % unserer Führungskräfte Nicht-Deutsche.

Worauf achten Sie bei der globalen Rekrutierung?

Wir orientieren uns weniger an Nationalitäten, sondern vielmehr an den für die Position erforderlichen Qualifikationen und Erfahrungen der Kandidaten. So ist zum Beispiel unser Vorstand, der für die Region Nordamerika zuständig ist, ein Brite. Sein Kollege, ein Schwede, ist für die Region Asien Pazifik verantwortlich. Diese Konstellation - Ausländer, die im Ausland arbeiten - ergibt sich häufig. Dabei hilft uns, dass unsere Unternehmenssprache Englisch ist.

Die Nationalität einer Führungskraft spielt bei Ihnen also keine Rolle?

Für bestimmte Funktionen muss man sicherlich die Landessprache beherrschen und/oder über landesspezifisches Know-how verfügen. So muss beispielsweise ein Anwalt in Indien natürlich indisches Recht beherrschen. Aber im Grundsatz gehen wir vom geforderten Profil aus und suchen global nach der für die Position geeigneten Person.

Das klingt, als ob der Umgang mit unterschiedlichen Kulturen in Ihrem Unternehmen selbstverständlich ist.

Fresenius Kabi ist ein globales Unternehmen und der Umgang mit unterschiedlichen Kulturen ist Alltag für uns. Eine globale Ausrichtung bringt jedoch Veränderungen mit sich. Und auf Veränderungen reagieren Menschen nun einmal unterschiedlich. Die einen sehen eher die Chancen, etwas Neues aufzubauen, den anderen macht es eher Angst. weil sie gezwungen sind, über ihren nationalen Tellerrand hinaus zu blicken. Ich denke, dass es einfach Zeit braucht, um bestehende Berührungsängste mit anderen Kulturen abzubauen und eine globale Ausrichtung an allen Unternehmensstandorten mit Leben zu füllen.

Die von uns befragten Unternehmen führen zahlreiche praktische Hürden für ihre Zurückhaltung beim Ausbau des Anteils ihrer ausländischen Führungskräfte an. Kämpfen Sie mit ähnlichen Hindernissen?

Wir haben ein globales Anforderungsprofil und Kompetenzmodell, achten neben der Qualifikation aber vor allem darauf, ob der Kandidat wirklich zu uns passt. Sozial- oder steuerrechtliche Probleme halte ich für vorgeschoben – sie sind lösbar. Man kann jeden Vertrag maßschneidern, sei es als lokalen oder als Expatriat-Vertrag. Und nebenbei: Das deutsche System ist hoch attraktiv, wenn man Firmenpension und Dienstwagen etc. mit einrechnet.

Was empfehlen Sie den Unternehmen, um an qualifizierte ausländische Führungskräfte zu kommen?

Das Engagement an Top-Universitäten, in Verbänden oder Fachkreisen hat sich als sehr nützlich erwiesen. Aber auch durch den jahrelangen Kontakt zu branchenverwandten Unternehmen konnten wir weltweit eine Reihe hoch qualifizierter Mitarbeiter gewinnen. Für die stärkere Rekrutierung ausländischer Führungskräfte ist das Branding eines Unternehmens wichtig – aber auch der Mut, unübliche Wege zu gehen, wie wir es beispielsweise mit unseren globalen Traineeprogrammen machen.

4. FAZIT

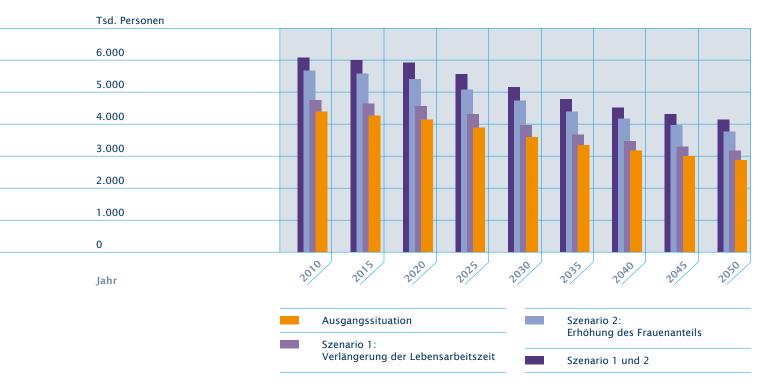
Die mit dem demografischen Wandel verbundenen Herausforderungen sind in den deutschen Unternehmen angekommen. 70 % der Unternehmen sehen sich mit Problemen konfrontiert. Dennoch arbeitet bisher nur ein kleiner Teil systematisch daran, den dramatischen personellen Veränderungen entgegenzuwirken.

Von den vier strategischen Wegen zur Lösung des demografisch bedingten Führungskräftemangels – Nachwuchskräfte, Frauen, Ausländer sowie Ältere – werden bisher überhaupt nur die ersten beiden Wege nennenswert beschritten. Weder die verstärkte Rekrutierung und Förderung ausländischer Führungskräfte noch die längere Bindung älterer Experten werden als relevante Lösung erkannt und praktiziert. Nur 5 % bzw. 10 % der befragten Unternehmen haben hier bereits Maßnahmen etabliert.

Deutsche Unternehmen können es sich nicht mehr leisten, die vorhandenen Potenziale derart ungenutzt zu lassen

Wie groß die Potenziale sind, zeigen die aktuellen Projektionen des IZA: Rein rechnerisch besitzt der Ausbau des Anteils weiblicher Führungskräfte die größte Wirkung, der demografisch bedingten Führungskräftelücke entgegenzuwirken. In Kombination mit der längeren Beschäftigung Älterer könnte die Gesamtzahl der Führungskräfte jedoch 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

Abbildung 33
Kombinierte Lösungswege haben die größte Wirkung



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

Die Bewältigung der demografischen Führungskräftelücke wird die Personalpolitik in den hiesigen Unternehmen erheblich verändern.

Die Gruppe der 60+ 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.

Diversity darf in den Führungsetagen deutscher Unternehmen nicht nur Lippenbekenntnis bleiben

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 weiblicher Führungskräfte 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 % den höchsten Anteil von Frauen in Führungspositionen unter den DAX-Unternehmen hat.

Deutschland braucht eine Willkommenskultur für ausländische Führungskräfte

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 auf Grund der Internationalisierung ihrer Märkte dazu entschließen, ihre Managementstrukturen in andere Weltregionen zu verlagern.

Auch werden die Unternehmen neue Wege in 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.

Demografie ist kein nationales Schicksal

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 noch besser 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.

BERATUNG IST MASSARBEIT

Odgers Berndtson ist seit fast 50 Jahren eines der weltweit führenden Unternehmen für Executive Search und Führungskräftebeurteilung.

Mit rund 700 Mitarbeitern in 28 Ländern suchen wir qualifizierte Führungskräfte und Spezialisten für Unternehmen in allen Branchen, öffentlichen Verwaltungen und Not-for-Profit-Organisationen. Um auf die branchenspezifischen Bedürfnisse unserer Klienten bestmöglich einzugehen, arbeiten unsere Berater in international vernetzten Industry Practices zusammen.

Weiterhin haben wir Instrumente entwickelt, wie zum Beispiel Human Asset Review® als Verfahren zur Beurteilung der Qualifikation, der Veränderungsbereitschaft, der Teamfähigkeit und des Potenzials von Führungskräften.

Auch dem Thema Culture Fit®, bei dem die kulturelle Übereinstimmung von Klient und Kandidat auf dem Prüfstein steht, wird bei uns ein hoher Stellenwert eingeräumt.

Der individuelle Einsatz solcher Instrumente macht den weltweiten Erfolg unseres Unternehmens aus. So wird Beratung zur Maßarbeit.

