

Das Ende der Altersdiskriminierung

Ein Report von Dr. Christine Stimpel, Partnerin Deutschland

Fragestellung und These

Wir stellen in unserer täglichen Arbeit als Personalberater fest, dass ältere Managerinnen und Manager wieder deutlich nachgefragter sind als noch vor einigen Jahren. Die Phase des „Jugendwahns“ und der „Altersdiskriminierung“ ab Anfang der 2000er Jahre scheinen in der Breite vorbei. In der Vergangenheit machten uns Klienten frühzeitig deutlich, dass für eine vakante Position ältere Führungskräfte nicht in Frage kämen. Selbst exzellente Lebensläufe scheiterten an dem Überschreiten von Altersgrenzen. Jenseits der 55 wurde es für Kandidaten eng, jenseits der 60 fast unmöglich, auf eine neue Position in einer anderen Firma zu wechseln, es sei denn man bewegte sich auf der C-Ebene oder es ging um Mandate in Aufsichtsgremien.

Auch die Dax40-Unternehmen, die in Deutschland wegen ihrer Größe und Sichtbarkeit eine Vorbildfunktion besitzen, beschritten diesen Weg. 2021 beispielsweise hatten lediglich 13,5 Prozent der damaligen Dax-Vorstände das Alter von 60 Jahren überschritten - mehrere von ihnen CEOs.

Warum ist in vielen Unternehmen der Blick bei Einstellungen im Topmanagement nicht mehr derart auf eine, oft unsichtbare Altersgrenze fixiert?

Die Gründe hierfür sind vielfältig. Auch im Topmanagement erleben wir einen Angebotsengpass an Talenten. Auch deshalb wird Erfahrung wieder mehr geschätzt. Zudem spricht die Alterspyramide der deutschen Gesellschaft für eine Nejustierung. Es erscheint wenig glaubwürdig, verdiente Führungskräfte früh in den Ruhestand zu schicken, während öffentlich mit guten Argumenten über eine längere Lebensarbeitszeit diskutiert wird. Diese Einsicht macht sich langsam auch in Unternehmen breit. Ein weiterer Faktor ist der veränderte Lebensstil vieler Managerinnen und Manager. Es wird seit vielen Jahren darauf geachtet, eine bessere Balance in das Leben zu bekommen, Ernährung und Bewegung wird ernster als früher genommen und so wird das biologische Alter erheblich gesenkt. Viele Führungskräfte sind auch mit über 60 Jahren heute physisch und mental fit und den beruflichen Aufgaben gewachsen. Eine Folge dessen ist, dass viele Manager heute länger arbeiten wollen (siehe unten).

Methode

Um unsere Beobachtung zu vertiefen, versandten wir im Mai 2024 einen Fragebogen an unseren Pool an Kontakten, der die Fragestellung thematisiert. Knapp 700 Managerinnen und Manager haben geantwortet, die einen Querschnitt an Führungskräften in Deutschland aus unterschiedlichen Branchen, Unternehmensformen und Regionen repräsentieren.

Anschließend diskutierten wir die Ergebnisse in Gesprächen mit HR-Verantwortlichen, denen wir an dieser Stelle für ihre Teilnahme herzlich danken. Im Folgenden lesen Sie die Einschätzungen der Befragten, von HR-Professionals sowie unsere Interpretationen und Schlussfolgerungen.



Autorin

Christine Stimpel ist Partnerin der internationalen Personalberatung Heidrick & Struggles und Mitglied der globalen CEO & Board Practice. Sie besetzt Führungspositionen in den Bereichen Industrie und Life Sciences.

Dr. Christine Stimpel

Partnerin Heidrick & Struggles

Entspricht es Ihren Beobachtungen in Ihrem Unternehmen, dass die Akzeptanz von Führungskräften und Kandidaten über 55 Jahre in den vergangenen Jahren zugenommen hat?



Die Antworten auf diese Frage bestätigen unsere Hypothese. Beinahe die Hälfte registriert, dass es für über 55-jährige Managerinnen und Manager heute einfacher ist als früher, als Führungskräfte trotz

höheren Alters anerkannt zu werden beziehungsweise als Kandidat einen neuen, hochpositionierten Job zu bekommen.

Bis vor wenigen Jahren sind gute

Kandidatinnen und Kandidaten bei der Suche nach einer neuen Managementaufgabe schier verzweifelt, weil sich ihr fortgeschrittenes Alter regelmäßig als K.o.-Kriterium herausgestellt hat.

Wie würden Sie das ‚Klima‘ zwischen älteren und jüngeren Führungskräften in Ihrem Unternehmen beschreiben?



Zu dem letzten Befund passt auch, wie die befragten Führungskräfte das Klima zwischen jüngeren und älteren Managerinnen und Managern wahrnehmen. Generell legen die Befragungsergebnisse nahe, dass es keine Sollbruchstelle in Bezug auf das Alter in Unternehmen

gibt. Nur fünf Prozent bezeichnen das Klima zwischen Älteren und Jüngeren im oberen Management als „eher schlecht“, Null Prozent als „schlecht“. Man versteht sich, man schätzt sich. Es gibt demnach keine oder nur sehr geringe Generationenkonflikte. Auch der

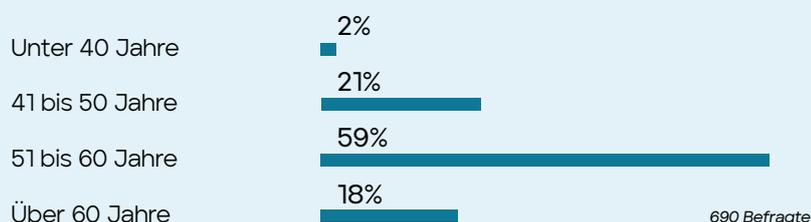
Ehrgeiz jüngerer Manager schnell aufsteigen zu wollen und die Tatsache, dass viele von älteren Kollegen besetzt Positionen diesem Aufstieg im Wege stehen könnten, ist zumindest vordergründig kein sichtbarer Störfaktor.

„Die Erfahrungen älterer Manager werden heute mehr geschätzt als früher.“ (HR-Verantwortliche)

„Wir propagieren und zelebrieren ‚Diversity of Thought‘ – dazu gehört dann auch der Austausch zwischen älteren und jüngeren Kollegen.“ (HR-Verantwortlicher)

„Reverse Mentoring ist in einigen Firmen ein neuer Trend. Jung und Alt coachen sich gegenseitig, auch über Länder hinweg und für beide Seiten erleuchtend.“ (HR-Verantwortlicher)

Altersstruktur der Befragten



Die Altersstruktur unserer Befragten entspricht im Wesentlichen einer durchschnittlichen Verteilung von Topmanagern hinsichtlich ihres Alters.

Werden Führungskräfte in Ihrem Unternehmen im Schnitt später in den Ruhestand verabschiedet als früher?

Ja **26%**

690 Befragte

26 Prozent der befragten Führungskräfte sehen einen Trend, dass Führungskräfte heute später in den Ruhestand geschickt werden als früher. Dies belegt unsere These, allerdings in einem nicht

sehr ausgeprägten Sinne. Drei Viertel der Befragten sehen diesen Trend nämlich nicht, beziehungsweise äußern, dass das reale Pensionsalter in ihren Unternehmen in etwa so ist wie früher. Aus den

Antworten einen breiten Megatrend abzuleiten, dass Führungskräfte später in Pension gehen als noch vor einigen Jahren, wäre also nicht gerechtfertigt.

„In unserem Unternehmen ist mehr Offenheit da für ältere Manager, aber später verabschiedet werden sie nicht.“ (HR-Verantwortliche)

Eine Gesprächspartnerin wies auf ein sehr spezifisches Problem hin, wenn es um die Verhandlung des

Pensionsalters geht: „Viele männliche Babyboomer im Management sind noch traditionell sozialisiert

und haben geradezu einen Horror vor Gesprächen zum Thema Ausscheiden.“ (HR-Verantwortliche)

Gibt es in Ihrem Unternehmen die Entwicklung, dass Vorstände/Geschäftsführer ihre Positionen auch im Alter von über 60 Jahren beibehalten?

Ja **61%**

690 Befragte

Die Antworten auf diese Frage sind ein eindeutiges Signal. Das Überschreiten der 60 Jahre-Marke ist in den meisten Unternehmen kein Hemmnis, eine Spitzenposition beizubehalten. Während 15 Prozent der Befragten mit „das

war bei uns immer so“ antworteten, sehen 61 Prozent darin eine Entwicklung. Dies ist bemerkenswert und deutet auf eine Veränderung hin. Die vorhergehende Frage zielte auf „Führungskräfte“ allgemein ab, diese Frage auf Vorstand und

Geschäftsführung. Demnach ist die Entwicklung zu einem späteren Eintritt in die Pensionierung bei älteren Managerinnen und Managern an der Spitze von Unternehmen deutlicher ausgeprägt, wie unterhalb des C-Niveaus.

Gibt es in Ihrem Unternehmen für Vorstände/Geschäftsführer eine Altersgrenze?

Eine offizielle und transparente Altersgrenze gibt es bei den meisten Unternehmen, deren Führungs-

kräfte wir befragt haben, nicht. Altersgrenzen für das Topmanagement werden aber ganz offensicht-

lich flexibel gehandhabt.

Ist es in Ihrem Unternehmen vorstellbar, einen Manager mit 60 Jahren oder älter auf eine Position als SVP/VP/Direktor einzustellen mit der Aufgabenstellung, der/diejenige macht das für zwei bis drei Jahre und baut in dieser Zeit einen Nachfolger/in auf?

Ja **65%**
Nein **35%**

690 Befragte

Hier fragen wir explizit nach der Ebene unterhalb der Unternehmensleitung. Und auch hier stellen wir ein deutliches Umdenken fest. Noch vor einigen Jahren wäre ein solch eindeutiges Bekenntnis zur Einstellung älterer Direktoren für

einen kurzen Zeitabschnitt nicht denkbar gewesen.

Heute sind ältere Jahrgänge oft in Staff-Positionen auch jenseits einer bestimmten Altersgrenze geschätzt, vor allem in operativen

Bereichen wie der Produktion oder Qualitätssicherung oder auch in Forschung und Entwicklung. Selten finden wir ältere Führungskräfte in Finanzpositionen, gelegentlich im Bereich Human Resources, so unsere Beobachtung.

„Wir erleben Führungskräfte, die mit über 60 Jahren für spezifische Projekte, etwa einen Carve-out, rekrutiert werden und anschließend in den Ruhestand gehen.“ (HR-Verantwortlicher)

Hat sich das Alter, in dem Führungskräfte in Ihrem Unternehmen zur Fortbildung/Weiterbildung geschickt werden, in den vergangenen Jahren erhöht?



690 Befragte

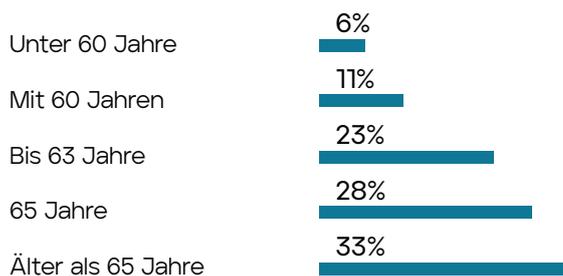
Nur wenige Unternehmen scheinen die Notwendigkeit zu erkennen, dass ältere Führungskräfte möglicherweise mehr Weiterbildung brauchen, um bei Themen

wie Digitalisierung, Nachhaltigkeit oder KI auf der Höhe der Zeit zu bleiben. Zumindest liegt die Anzahl von Unternehmen, bei denen sich das Alter, in dem Führungs-

kräfte Weiterbildungsangebote wahrnehmen, erhöht hat, bei lediglich rund einem Drittel.

„Auf ältere Führungskräfte zugeschnittene Fortbildungen gibt es in aller Regel nicht.“ (HR-Verantwortliche)

Für Sie persönlich: Welches Alter würden Sie derzeit als perfekt erachten, um in Pension zu gehen?



690 Befragte

Deutschlands Managerinnen und Manager wollen spät in die Pension! Ein Drittel würde gerne über das 65. Lebensjahr hinaus ihre

Tätigkeit in einem Unternehmen fortführen. 28 Prozent sehen 65 Jahre für sich als idealen Zeitpunkt, in den Ruhestand zu wechseln.

Die Elite, die in Schlüsselpositionen deutsche Firmen führt, ist bereit, länger zu arbeiten und übliche Altersgrenzen zu überschreiten.

„Viele Führungskräfte sind fit und wollen länger arbeiten.“ (HR-Verantwortliche)

Lediglich 6 Prozent streben ein early retirement vor dem 60. Le-

bensjahr an, 11 Prozent sehen das Erreichen des 60. Lebensjahrs als

richtigen Zeitpunkt für den Rückzug von einer leitenden Position in

einem Unternehmen. Aus unserer täglichen Praxis wissen wir, dass gerade jene, die früh ihrem Unter-

nehmen den Rücken kehren wollen, dies auch mit der Motivation tun, sich ein neues Tätigkeitsgebiet

beispielsweise als Berater oder Aufsichtsrat zu erschließen.

„Heutige ältere Führungskräfte fühlen sich oft zu jung, um komplett ihren Job an den Nagel zu hängen. Gerne würden sie beispielsweise auch in Teilzeit weiterarbeiten und ihr Wissen an jüngere Kollegen weitergeben. Dies auch gerne mittels Mentoring.“

(HR-Verantwortlicher)

Von Altersmüdigkeit der in Deutschland tätigen Managerinnen und Manager also keine Spur.

Und noch einen Trend belegen unsere Gespräche mit HR-Verantwortlichen: „In letzter Zeit haben bei uns Manager Ende 50 gekündigt, um nochmal eine interessante

neue Position anzutreten, das hat es früher so nicht gegeben.“

Eine Zahl hat kürzlich in Deutschland die Runde gemacht: „56 Prozent der zwischen 58 und 67jährigen würden für eine bessere Bezahlung ihren Job wechseln. Für mehr Flexibilität würden 38

Prozent der Befragten in dieser Altersgruppe einen Neustart wagen.“ (Statista) Diese Bereitschaft gilt in hohem Maße auch für Führungskräfte. Viele sehen sich auch in höherem Alter noch nicht am Ende ihres beruflichen Weges.

„Bei Abbauprogrammen kontaktieren wir in der Regel die älteren Jahrgänge.“

(HR-Verantwortliche)

Derzeit gibt es eine wesentliche gegenläufige Entwicklung, die dem hier dargestellten Trend einer erhöhten Altersakzeptanz im Management entgegenwirkt. Das schlechte konjunkturelle Klima und die daraus folgenden zahlreichen

unternehmerischen Schieflagen führen erstmals seit langer Zeit wieder zu einer erhöhten Zahl an Restrukturierungen und Sanierungen. Eine Folge ist der Abbau von Arbeitsplätzen auch im Management. Beim Cost Cutting werden

dann Abfindungen und Frührenten geboten, die sich zuerst an ältere Führungskräfte richten. Dies verwässert in der Breite unsere Beobachtung einer zunehmend wertgeschätzten und länger arbeitenden Gruppe älterer Führungskräfte.

„Es wird sehr viel Geld ausgegeben für Abfindungen älterer Mitarbeiter, aber es gibt keine Ideen, wie man deren Erfahrung weiterhin nutzen könnte, beispielsweise mit Teilzeit oder Projektarbeit.“ (HR-Verantwortlicher)

Zusammenfassung

Unsere Befragung von knapp 700 Managerinnen und Managern sowie Gespräche mit HR-Verantwortlichen haben unsere Hypothesen weitgehend bestätigt, dass sich der Blick auf ältere Führungskräfte in den vergangenen Jahren verändert hat. Im Einzelnen:

- Wertschätzung und Karrieremöglichkeiten haben sich für Manager, die die Altersgrenze von 55 Jahren überschritten haben, deutlich verbessert. Auch bei älteren Kandidaten von außen ist ein höheres Alter kein automatisches Ausschlusskriterium mehr bei Neubesetzungen.

- Insbesondere für spezifische Aufgabenstellungen kommen heute auch Kandidatinnen und Kandidaten von über 60 Jahren bisweilen für eine zeitlich begrenzte Einstellung in Frage. Auch Engagements im Rahmen von Interims-Management können ins Spiel kommen, ein Bereich, der derzeit stark wächst.
- Bemerkenswert ist die hohe Akzeptanz älterer Führungskräfte bei den jüngeren Kollegen. Das Klima zwischen jüngeren und älteren Managern ist weitgehend intakt. Erfahrung wird anerkannt. Das gute Zusammenspiel ist auch ein Aspekt von Diversität in der Führung. Dies manifestiert sich in zunehmenden Beispielen von Reverse Mentoring zwischen unterschiedlichen Altersgruppen.
- Eine spätere Pensionierung von Führungskräften im mittleren Management zeichnet sich vor dem skizzierten Hintergrund aber in der Breite nicht ab. Lediglich auf C-Level führt die größere Altersakzeptanz dazu, dass Vorstände und Geschäftsführer ihre Positionen länger besetzen.
- Dass ältere Manager mehr Weiterbildungen als früher absolvieren würden, ist die Wahrnehmung von 35 Prozent unserer Befragten.
- Spezifische Fortbildungen, die die älteren Kollegen zukunftsfit machen würden, konnten wir in unseren Gesprächen mit HR-Verantwortlichen nicht identifizieren.
- Managerinnen und Manager in Deutschland wollen lange arbeiten. 33 Prozent über das Alter von 65 Jahren hinaus.
- Ein Trend ist dabei die Bereitschaft, frühzeitig nochmals eine neue Herausforderung anzunehmen, die ein längere Lebensarbeitszeit ermöglicht.
- Hilfreich - aber noch am Anfang - wäre es in diesem Zusammenhang, wenn Unternehmen älteren Führungskräften Optionen von Teilzeit, Projektmitarbeit und Mentoring eröffnen würden, um diese Ressource an Wissen weiterhin an das Unternehmen zu binden.
- Ein derzeit starker Gegentrend sind aktuell Entlassungen im Rahmen von Restrukturierungen und Sanierungen. In der Regel sind es weiterhin die älteren Führungskräfte, denen zuerst Abfindungen angeboten werden.

HEIDRICK & STRUGGLES

Heidrick & Struggles (NASDAQ: HSII) ist weltweit der Premiumanbieter in dem Bereich Executive Search. Neben der Führungskräftebesetzung unterstützt Heidrick & Struggles Unternehmen bei der Diagnostik und der Entwicklung herausragender Teams. Seit über 70 Jahren setzt Heidrick & Struggles als Pionier der Branche Maßstäbe in der Personalberatung und ist Partner für ganzheitliche Managementlösungen. Ein wesentlicher Schwerpunkt ist dabei auch die Besetzung von Aufsichtsräten in großen Unternehmen sowie im Mittelstand.

Düsseldorf:

Dreischeibenhaus 1
40211 Düsseldorf
Germany
Phone: +49 211 82820

Frankfurt:

Ulmenstrasse 30
60325 Frankfurt/Main
Germany
Phone: +49 69 6970020

Bremen:

Contrescarpe 45
28195 Bremen
Germany
Phone: +49 421 62658830

München:

Lenbachplatz - Ottostrasse 1
80333 München
Germany
Phone: +49 89 998110

Berlin:

Jägerstraße 54-55
10117 Berlin
Germany
Phone: +49 69 6970020
(Frankfurt)