

Karriere-Situation von Managern über 50

Ergebnisse einer Befragung von mehreren Tausend Managern in 11 europäischen Ländern

1. Hintergrund und Zielsetzung

„Sie sind jung, dynamisch, erfolgreich...“ „...Ihr Alter: zwischen 35 und 45...“ – so oder ähnlich lautet das mittlerweile härteste Auswahlkriterium für Manager, die die 50 bereits überschritten haben und sich nochmals einer neuen beruflichen Herausforderung stellen wollen oder müssen. Die Alltagserfahrung von Personalberatern zeigt, daß ein Großteil der Auftraggeber nur noch in wenigen Ausnahmen bereit ist, Bewerber über 50 zu akzeptieren. Häufig werden diese – trotz ihrer Erfahrung – schon in der Vorauswahl ausgesiebt. Im Hinblick auf die Tatsache, daß sich der Alterungsprozeß heute deutlich langsamer vollzieht und Menschen mit 50 noch längst nicht „zum alten Eisen“ zählen, ist dies eine bedauerliche Entwicklung. Andererseits gibt es durchaus auch Argumente für die Bevorzugung jüngerer Kandidaten: Die mit zunehmendem Alter abnehmende Flexibilität, Lernfähigkeit und Lernbereitschaft ebenso wie arbeitsrechtliche Bestimmungen, die die Einstellung von über 50jährigen erschweren.

Vor diesem Hintergrund entschloß sich der internationale Beraterverbund **IMD-International Search**, dem wir – Dr. Heimeier & Partner, Management- und Personalberatung – seit 1989 als deutsches Mitglied angehören, die Karrieresituation von Managern über 50 europaweit genauer zu untersuchen.

Im Rahmen einer schriftlichen Befragung wurden im Zeitraum von **Mai bis August 1998** mehrere Tausend Manager in 11 europäischen Ländern zu diesem Thema befragt. Zielgruppe waren Unternehmer, Geschäftsführer, Vorstände, Führungskräfte aus dem Personalwesen und personalverantwortliche Manager. Der Fragebogen war in drei Komplexe unterteilt:

- A – Die Beurteilung der Karrieresituation von Managern über 50 **aus Unternehmenssicht**
- B – Die Beurteilung der eigenen Karrieresituation von über 50jährigen **als Betroffene**
- C – Statistische Angaben zur Person und zum der-

zeitigen Unternehmen der Befragten.

Der Ergebnisreport stützt sich auf die **Antworten von 1.414** Managern, die sich auf 11 Länder wie folgt verteilen: **Belgien** (62), **Dänemark** (125), **Deutschland** (178), **England** (106), **Holland** (106), **Italien** (60), **Österreich** (112), **Polen** (121), **Schweden** (376), **Schweiz** (94) und **Ungarn** (74).



Diese zusammenfassende Darstellung markanter Aussagen und Trends erhebt keinen Anspruch auf letzte wissenschaftliche Präzision und Richtigkeit.

2. Profil der Untersuchungsteilnehmer und der repräsentierten Unternehmen

Derzeitige Position

Der Großteil der Befragungsteilnehmer gehört dem **Top-Management** an. Von den deutschen Teilnehmern sind dies 68%; 22% sind Bereichsleiter, 7% Abteilungsleiter, der Rest Gruppenleiter o.ä. Mittlere und untere Hierarchieebenen sind der Zielstichprobe entsprechend insgesamt unterrepräsentiert.

Betriebszugehörigkeit

Die Befragungsteilnehmer sind im Durchschnitt 11 Jahre, die deutschen **knapp 10 Jahre** in ihrem derzeitigen Unternehmen beschäftigt. Die Österreicher zeigen mit 14 Jahren besondere Firmentreue, vor allem gegenüber den Polen und Schweden, die erst seit gut 6 Jahren im Unternehmen sind.

Derzeitiger Funktionsbereich

Die Hälfte der Befragungsteilnehmer ist im **General Management** tätig; von den Dänen sind dies sogar über 80%, von den Deutschen 64%, – dagegen von den Engländern nur 5%. 28% kommen aus dem **Personalwesen**; in England sind dies über 90% (!), in Italien jeder Zweite, in Deutschland

jeder Fünfte. Im **Finanz-/Rechnungswesen/Controlling** sind 6% der Teilnehmer (von den deutschen 3%) tätig, – in Ungarn dagegen über 20%. Die übrigen Befragungsteilnehmer sind über verschiedene Funktionsbereiche verteilt.

Branche

Die deutschen Teilnehmer sind im Schwerpunkt in folgenden Branchen tätig: 31% Maschinenbau-/Automobilindustrie; 11% Elektrotechnik/ Elektronik; 10% Baubranche; 6% Chemie/Pharmazie; 5% Handel, je 4% EDV/Telekommunikation und Banken/Versicherungen.

Die länderübergreifende Betrachtung zeigt, daß je 10% aller Befragungsteilnehmer bei Banken/ Versicherungen bzw. in der Maschinenbau- und Automobilindustrie, je 9% im Bereich Chemie/ Pharmazie bzw. Handel und jeweils gut 7% in der Nahrungs- und Genußmittelbranche, der Rohstoffindustrie bzw. im Bereich EDV/ Telekommunikation tätig sind.

Besitzverhältnisse des derzeitigen Unternehmens

Die deutschen Teilnehmer sind zu 51% in einem **mittelständischen Privatunternehmen**, zu 45% in einer **anonymen Kapitalgesellschaft** und zu 4% in einem **mehrheitlich staatlichen Unternehmen** tätig. In England, Holland, Belgien und Schweden kommen dagegen knapp 30% der Befragten aus staatlichen Unternehmen. – In Deutschland ist fast jeder zweite Teilnehmer in einem **Familienunternehmen** tätig, im Europa-Schnitt ist es nur jeder fünfte. Die Familienunternehmen sind meist **unternehmergeführt**, in Deutschland in 57%, in der Schweiz und in Österreich in über 70% der Fälle. – 55% der Unternehmen sind in **ausländischem (Mit-) Eigentum**, in Belgien sind dies sogar 70%. Deutschland ist mit einer Quote von 25% das Land mit dem geringsten Anteil an Auslands-Mitbesitz.

Unternehmensgröße

Die Befragungsteilnehmer kommen zu über 50% aus **kleineren Unternehmen mit weniger als 500 Beschäftigten**. In Ungarn und Dänemark sind dies mehr als zwei Drittel, in Deutschland knapp 60%; dagegen sind 27% – ebenso wie in Italien und Österreich – in mittelgroßen Unternehmen von 500 bis 5.000 Beschäftigten tätig.

Mehr als die Hälfte aller Befragten kommt aus Unternehmen mit einem Umsatz von **über 50 Mio. US-\$**. 62% der Unternehmen in Deutschland machen einen Umsatz zwischen **51 bis 500 Mio. US-\$**, 14% sind **Großunternehmen** (über 500 Mio. US-\$), 14% **kleinere** (bis zu 25 Mio. US-\$); der Rest sind **mittlere** Unternehmen (zwischen **26 bis 50 Mio. US-\$**).

Gesamt-Jahreseinkommen

43% der deutschen Teilnehmer verfügen über ein Jahreseinkommen von **über 250.000 US-\$(!)** und zählen damit im europäischen Vergleich zu den Höchstverdienern; 30% verdienen zwischen

150.000 und 250.000 US-\$, 16% zumindest bis 150.000 US-\$; 11% begnügen sich mit maximal 100.000 US-\$. In Ungarn, Schweden, England und Holland verfügen dagegen mehr als 63% der Befragten über ein Gesamt-Einkommen von **unter 100.000 US-\$!** (Anmerkung: Es könnte sein, daß die deutschen Gehälter tatsächlich etwas niedriger liegen, da das Einkommen in US-\$ anzugeben war, was vielleicht nicht in jedem Fall berücksichtigt wurde. Das Verhältnis dieser Zahlen gibt jedoch einen klaren Trend wieder.)

Familienstand

In den beteiligten europäischen Ländern sind die Manager i.d.R. **verheiratet** (73%); die deutschen Teilnehmer sind dies sogar zu 94%, 4% sind geschieden, 2% Singles.

Geschlecht

98% der deutschen Teilnehmer sind **Männer**, der europäische Schnitt liegt bei 90%. In England und Ungarn liegt der Frauenanteil immerhin bei stolzen 25% bzw. 19%.

Alter

Um zu objektiven Aussagen und Trends zu gelangen, wurde ein ausgewogenes Verhältnis zwischen „betroffenen“ über 50-Jährigen und „nicht betroffenen“ unter 50-Jährigen bei den Befragungsteilnehmern angestrebt. Während in der Mehrzahl der beteiligten Länder dies der Fall ist, sind in Polen und Holland mehr als 80% der Befragten über 50 Jahre alt; entgegengesetzt dazu sind die Befragungsteilnehmer in Ungarn und Schweden zu zwei Drittel unter 50.

Ausbildungsabschluß

57% der deutschen Befragungsteilnehmer sind Akademiker (Hochschulabschluß), 14% sind darüber hinaus postgraduiert, 13% haben „nur“ einen Abiturabschluß. Auch in den anderen Ländern verfügt die Mehrheit der Befragten über einen **Hochschul- bzw. postgraduierten Abschluß**.

3. Sichtweise der Befragten als Unternehmensrepräsentanten

In diesem Fragenkomplex ging es darum, die Karrieresituation von Managern über 50 aus Sicht der Unternehmen bzw. der diese repräsentierenden Befragungsteilnehmer zu analysieren.

Einstellungen von Managern nach Alterskategorien
Erwartungsgemäß haben die Befragten in den letzten 12 Monaten vorwiegend **Manager unter 50 Jahren** eingestellt; die neuen Führungskräfte waren in den meisten Fällen sogar jünger als 40, in Deutschland zu 59%; 31% der Eingestellten waren zwischen 40 und 50 und nur 9% über 50 Jahre alt. Etwas bessere Chancen haben dagegen über 50-jährige Manager in Italien, Ungarn und Schweden: dort war mindestens jeder siebte neu eingestellte Manager über 50!

Einstellungen von Managern über 50 nach Positionen

Wurden über 50jährige Manager berücksichtigt, dann in Deutschland, Österreich und der Schweiz am häufigsten für den **Vertrieb** (19%); in England waren dies nur 6%, in Polen sogar niemand. An zweiter Stelle folgen in Deutschland mit 12% **General Management-Positionen** (in Polen 40%!), an dritter Stelle Positionen im Bereich **Rechnungswesen/Finanzwesen/Controlling** (8%). Mit je 6% folgen **Marketing** und **Produktion/Fertigung** (Polen: je 20%). Während in Deutschland nur 2% der Einstellungen von Managern über 50 für das **Personalwesen** erfolgten, so waren dies in England über 10%!

Trennung von Managern nach Alterskategorien

In Deutschland betrafen 41% der Kündigungen von Führungskräften **über 50jährige Manager**: 34% waren zwischen 40 und 50, jeder Vierte war jünger als 40. Noch „gefährdeter“ waren die über 50jährigen in Belgien und Italien, wo sie knapp die Hälfte der Kündigungen ausmachten! Im Gegensatz dazu trennten sich die Holländer, Polen und Schweden überwiegend von Managern unter 40 (60%).

Für Manager über 50 besonders „geeignete“ Positionen

Über 70% der Deutschen, Schweizer und Italiener sind der Meinung, daß es durchaus Positionen gibt, die für ältere Manager eher geeignet sind als für jüngere. Dagegen sind nur 28% der Engländer dieser Auffassung.

Die Frage, welche Positionen für ältere Manager eher passend seien als für jüngere, ließ mehrere Antwortalternativen zu. – Besonders attraktiv für Manager über 50 werden Positionen im Bereich des **General Managements** beurteilt; in Deutschland sind über 85% der Befragten dieser Meinung. Weitere präferierte Positionen sind hier das **Personalwesen** (54%) und die **Rechtsabteilung** (49%).

Die länderspezifische Betrachtung zeigt, daß das **Personalwesen** in Polen nur von 33% als für ältere Manager geeignet beurteilt wird, dagegen von 77% der Engländer. Der Einsatz von Managern über 50 in der **Rechtsabteilung** wird von den Holländern und Dänen im Vergleich zu den Deutschen deutlich kritischer gesehen: weniger als 26% befürworten dies. Deutliche Länderunterschiede bestehen auch im Hinblick auf das **Finanzwesen/Rechnungswesen/Controlling**. In Ungarn und England sind 45% der Befragten und damit ein deutlich höherer Prozentsatz als der europäische Schnitt (26%) der Meinung, dies sei ein geeigneter Einsatzbereich für ältere Manager.

Für Manager über 50 eher „ungeeignete“ Positionen

Aus deutscher Sicht sind für über 50jährige Manager relativ chancenlose Bereiche **Organisation/Datenverarbeitung** (61%), **Marketing** (58%), **Entwicklung/F+E** (49%) und **Vertrieb** (43%).

Der Ländervergleich zeigt, daß die **Organisation/Datenverarbeitung** in Belgien und Holland weniger kritisch für ältere Manager beurteilt wird (je 22%). Das **Marketing** wird im Vergleich zu den Deutschen von „nur“ 25% der Holländer und Engländer abgelehnt. Im Gegensatz zur deutschen Meinung wird die **Entwicklung/Forschung** in Ungarn und Schweden von nur 18% als „wenig geeignet“ betrachtet. Der **Vertrieb** wird von den Polen und Italienern viel stärker abgelehnt (73% bzw. 62%) als von den Deutschen (43%). Unkritisch sind diesbezüglich die Engländer (11%). Wenn es um die Bereiche **Produktion/Fertigung, Materialwirtschaft/Logistik** oder **Personalwesen** geht, sind im Vergleich zu den Deutschen die Polen sehr viel „skeptischer“. Ein Drittel von ihnen beurteilt diese Bereiche als unattraktiv. 27% der Engländer sind dagegen der Meinung, über 50jährige Manager sollten nicht im **General Management** eingesetzt werden.

Für Manager über 50 mehr oder weniger attraktive Branchen

In dieser Frage ging es darum, vorgegebene Branchen nach ihrer Attraktivität/Unattraktivität für die Zielgruppe zu beurteilen. Es waren Mehrfachangaben möglich. **Attraktiv**, i. S. chancenreich beurteilt werden die Branchen Öffentliche Verwaltung, Energieversorgung, Banken/Versicherungen, Bauwirtschaft und Handel. **Wenig Chancen** („unattraktiv“) bieten dagegen Managern über 50 die Branchen EDV/Kommunikation, Rohstoffindustrie, Elektrotechnik/Elektronik und die Nahrungs- und Genussmittelbranche.

Kündigung eines Managers von drei skizzierten Beispielen

Auf die Frage, welchem der drei Manager man kündigen würde, – **A**: 32, ledig, Nachwuchskraft, – **B**: 42, mit Familie, auf dem Höhepunkt der beruflichen Entwicklung, – **C**: 52, verheiratet, Know-how-Träger aufgrund langjähriger Erfahrung –, entschieden sich die Mehrzahl der Schweizer (68%), Deutschen (73%), Dänen (85%) und alle (!) Polen für den **jungen Kandidaten A**. In Österreich und Italien plädierten dagegen mehr als 30% dafür, den über 50jährigen Kandidaten **C** zu kündigen. Während **Kandidat B** – mit Familie und Top-Leistungsfähigkeit – in den seltensten Fällen zum „Kündigungsoffer“ wird, wäre er in England und Holland nicht dagegen gefeit. Dort sind knapp 40% der Befragten der Meinung, „im Notfall“ sei diesem Kandidaten zu kündigen.

Managern über 50 zugeschriebene Eigenschaften und „Skills“

Bei dieser Frage mußten vorgegebene „Skills“ und Eigenschaften danach eingestuft werden, in welchem Maße – besonders/teilweise/wenig – sie Manager über 50 charakterisieren.

Die deutschen Teilnehmer schreiben diesen „in erster Linie“ **Erfahrung** (84%), **Souveränität** (75%), **Dynamik** (68%), **Disziplin** (64%), **Diplo-**

matie (61%), **Autorität** (59%), **Überzeugungskraft** (56%) und **Ausgeglichenheit** (54%) zu.

„Nur teilweise“ kann ihrer Ansicht nach **Leistungsfähigkeit** (82%), **Erfolgsorientierung** (61%), ein **kooperativer Führungsstil** (61%) und **Teamfähigkeit** (60%) unterstellt werden.

Als „wenig zutreffend“ werden vor allem **Mobilität** (60%) und **Lernfähigkeit** (40%) beurteilt. Immerhin über 30% sprechen ihnen auch **Machtstreben**, **Innovationsfähigkeit** und **Teamfähigkeit** als typische Beschreibungsdimensionen ab.

Im europäischen Ländervergleich ergeben sich teilweise auffällige Übereinstimmungen, aber auch interessante Unterschiede. – **Souveränität**: In Deutschland, der Schweiz, Italien und Ungarn hält man Manager über 50 für souverän. Nicht ganz so in Dänemark: dort ist immerhin mehr als jeder Zehnte der Ansicht, dies sei nicht der Fall. Die überwiegende Mehrheit schreibt Managern über 50 **Überzeugungskraft**, **Disziplin**, **Diplomatie**, **Autorität**, **Ausgeglichenheit** und **Toleranz** zu. Diplomatie und Toleranz werden dagegen von 20% bzw. 38% der Italiener und Ausgeglichenheit von 50% (!) der Polen als ungeeignete Beschreibungsdimensionen beurteilt. **Entscheidungskraft** wird Managern über 50 in allen Ländern als zumindest teilweise oder in hohem Maße zugeschrieben. Ganz anderer Meinung sind 20% der Polen – für sie sind ältere Manager nicht unbedingt entscheidungsfreudiger. **Machtstreben** wird erstaunlicherweise Managern über 50 nicht in besonderem Maße unterstellt. Gut die Hälfte der Befragten lehnt diese Begrifflichkeit sogar eher ab. Lediglich 50% der Polen und 30% der Italiener beschreiben Manager über 50 als eher „machthungrig“. – Europaweit kritisch beurteilt werden Eigenschaften wie **Mobilität/Beweglichkeit**, **Lernfähigkeit**, **Teamfähigkeit** und das Praktizieren eines **kooperativen Führungsstils**. Auffällig abweichend ist nur das Urteil der Italiener, von denen 74% Manager über 50 als gut lernfähig einschätzen.

4. Sichtweise der Befragten als Betroffene

Bei diesem Fragenkomplex sollten die Befragten Ihre eigene Karrieresituation beurteilen, – vorausgesetzt, Sie waren bereits 50 Jahre oder älter. Eigene Erfahrungen, Einstellungen und Befindlichkeiten standen hier im Vordergrund. Teilnehmer, die deutlich jünger als 50 waren, wurden aufgefordert, diesen Fragenkomplex nicht zu beantworten. Somit reduzierte sich die Teilnehmerzahl hier auf die Hälfte (742). Demzufolge sind die im folgenden dargestellten Erkenntnisse um so mehr als grobe Trendaussagen zu verstehen, nicht als wissenschaftliche Fakten.

Berufliche Wechselbereitschaft

38% der über 50jährigen Befragten (45% der Deutschen) haben vor, Ihre heutige Stelle nochmals zu wechseln. Besonders **wechselmotiviert** sind die Schweden und Polen (93% bzw. 84%); wenig

Wechselinteresse zeigen dagegen mit 24% die Ungarn und Dänen.

Angestrebte Tätigkeit

Wird ein Wechsel angestrebt, dann vorwiegend (68%) **außerhalb** des heutigen Unternehmens. In Deutschland kommt für 91% der Befragten nur diese Variante in Frage!

Angestrebte Branche

Ein Wechsel kann sich **in oder außerhalb** der bisherigen Branche vollziehen. 57% der Deutschen und der Schweizer, mehr als 62% der Schweden und Engländer präferieren einen Branchenwechsel. In Ungarn und Österreich kommt dies für die Befragten so gut wie nicht in Frage.

Vorstellungen und Befindlichkeiten im Hinblick auf einen beruflichen Wechsel

Bei dieser Frage waren vorgegebene Erlebnisdimensionen zu bewerten. Die jeweils unterstrichene zeigt den allgemeinen Trend auf:

- **positiv** vs. negativ: Der Großteil der über 50jährigen Befragungsteilnehmer (62% der deutschen) beurteilt einen beruflichen Wechsel positiv. In Schweden, England, Holland sind dies sogar zwischen 81% und 88%, in Ungarn dagegen nur 32%.
- **zuversichtlich** vs. beängstigend: Überwiegend zuversichtlich zeigen sich die Deutschen, Holländer, Schweden und Schweizer (zwischen 62% und 71%). Von den Österreichern und Polen sind dies nur 43% bzw. 35%.
- **gut vorstellbar** vs. unvorstellbar: Ein beruflicher Wechsel ist für die Hälfte aller Befragten gut vorstellbar; besonders offen zeigen sich hierfür die Deutschen (64%), Schweden, Holländer und Dänen (zwischen 67% und 82%); dagegen wollen dies nur 12% der Italiener.
- **„Aufbruch“** vs. „Rückschritt“: Von mehr als 50% der Teilnehmer (von 52% der Deutschen) wird ein Stellenwechsel als Aufbruch gewertet. Besonders positiv fällt das Urteil der Österreicher, Italiener und Engländer aus (62%-78%). Im Vergleich dazu sind dies nur ca. 40% der Belgier und Polen.
- **Chance** vs. Risiko: Die Mehrheit der Befragten (60% der Deutschen) sieht in dem späten beruflichen Wechsel eher eine Chance. Überproportional positiv ist das Urteil der Holländer, Schweden, Engländer, Dänen und Belgier (über 73%). In Österreich sind dies dagegen nur 54%, während 26% sogar eher ein Risiko darin sehen.

Fazit: Ein beruflicher Wechsel wird von den befragten Managern über 50 tendenziell als positive Herausforderung erlebt.

Bereitschaft zu Zugeständnissen im Falle eines interessanten Positionsangebots

- **Wohnortwechsel:** 68% aller Befragten sind zu einem Umzug bereit. Besonders offen zeigen sich

hierfür die Deutschen mit 88% Zustimmung!
Wenig „mobil“ sind die Ungarn (36%).

- **Erwerb einer neuer Fremdsprache:** 76% aller über 50jährigen, vergleichbar auch das deutsche Ergebnis, sind bereit, im Falle eines Stellenwechsels eine neue Fremdsprache zu lernen. Lediglich in Italien ist dazu „nur“ jeder Zweite willig.
- **Führen einer Wochenend-Ehe:** Jeder zweite (!) der über 50jährigen Befragten ist bereit, eine Wochenend-Ehe zu führen! Vor allem in Deutschland ist man demgegenüber sehr offen – über 74% würden dies akzeptieren! Eher ablehnend zeigen sich dagegen die Dänen (30%).
- **Umzug ins Ausland:** Deutlich mehr als die Hälfte der Befragten (62%), – so auch die Deutschen –, würden für ein entsprechendes Positionsangebot ins Ausland umziehen. Noch größer dazu ist die Bereitschaft in Polen und Schweden (77%). Wenig Interesse, mit über 50 das Heimatland zu verlassen, zeigen die Italiener (42%).
- **Finanzielle Einbußen:** Einen finanziellen Rückschritt würde knapp die Hälfte der Befragten in Deutschland, 54% der Schweizer und 68% der Engländer in Kauf nehmen. Dies liegt möglicherweise an den bereits recht hohen Einkommensniveaus in diesen Ländern; denn in Polen können sich dies nur 8% der Befragten vorstellen. – Fragt man nach der **Höhe der tolerierten finanziellen Einbußen**, so liegt der Schnitt europaweit bei 20%. Die Polen und Italiener akzeptieren dagegen maximal 10% bzw. 14%.
- **Reduzierung des Verantwortungsbereiches:** Nur 37% der über 50jährigen Befragungsteilnehmer, und noch weniger die Deutschen (28%), sind bereit, eine weniger verantwortungsvolle Aufgabe zu übernehmen. Dagegen würden dies über die Hälfte der Schweizer und Engländer akzeptieren.
- **Deutlich höhere Arbeitszeit:** Knapp die Hälfte der Befragten würde bei einem entsprechenden Positionsangebot auch deutlich mehr Arbeitszeit investieren. Vor allem die Teilnehmer aus Ungarn, Italien, Polen (über 70%), aber auch die Deutschen sind mit 65% dazu bereit. Eher ablehnend stehen dem die Dänen (31%) gegenüber.

Bereitschaft, unter einem deutlich jüngeren Vorgesetzten zu arbeiten

Die überwiegende Mehrheit (90%!) der Befragungsteilnehmer über 50 (83% der Deutschen) würde einen deutlich jüngeren Vorgesetzten akzeptieren. Leicht unter dem Schnitt liegen die Belgier und Schweizer, die sich dies zu 77% vorstellen können.

Wunsch nach einem männlichen oder weiblichen Vorgesetzten

Die überwiegende Mehrheit der Befragten hat **keine Präferenz**. Dagegen wünschen sich 45% der

Ungarn (im Vergleich zu 23% der Deutschen) einen männlichen Vorgesetzten. Der ausgesprochene Wunsch einer weiblichen Vorgesetzten ist europaweit so gut wie nicht vorhanden, – dies mag auch ein Resultat der überwiegend männlichen Befragungsschichtprobe sein.

Vorstellungen zum Ruhestand

Die Mehrheit der Befragten möchte im Alter **zwischen 61 und 65 Jahren** in den Ruhestand gehen, – in Deutschland liegt dieser Anteil bei 59%. Die länderspezifische Betrachtung zeigt jedoch markante Unterschiede auf. Mit einem Prozentsatz von knapp 30% sind die Österreicher und Belgier diejenigen in Europa, die sich einen früheren Ruhestand – im Alter zwischen 56 und 60 – am besten vorstellen können. Dagegen möchten 39% der polnischen Teilnehmer frühestens mit über 65 den beruflichen Rückzug antreten. Auch in Deutschland und Belgien möchten dies immerhin noch 20%! In Italien steht es dagegen bei jedem zweiten noch nicht fest, wann er beruflich überhaupt aufhören möchte. – Dieses Ergebnis mag durchaus von den landesspezifischen Gesetzesregelungen beeinflusst sein.

Befindlichkeiten

Der eigene Ruhestand wird **überwiegend positiv** eingeschätzt. Besonders hoch ist der Anteil der diesbezüglich *sehr positiv* Eingestellten in England und der Schweiz (jeweils knapp 60%). Auch die *deutschen* Teilnehmer verbinden mit diesem Lebensabschnitt ein gutes (36%) oder ziemlich gutes Gefühl (29%). Eine eher pessimistische Einstellung haben die Polen, Ungarn und Italiener, von denen nur zwischen 6% und 26% dem Ruhestand etwas Positives abgewinnen können.

Pläne für „die Zeit danach“

Jeder Zweite der Befragten über 50 (so auch bei den Deutschen) hat schon Pläne für den eigenen Ruhestand. In Schweden scheint man dieses Thema noch zurückzustellen: dort hat nur jeder dritte der Befragten konkrete Vorstellungen.

Auf die Frage, *welche* Pläne man denn habe, – Mehrfachnennungen waren möglich – haben 63% der Deutschen vor, sich im **sozial-kulturellen Umfeld** zu engagieren; an zweiter Stelle stehen **sportliche Interessen** (50%); immerhin jeder Fünfte möchte eine **Weltreise unternehmen** oder sogar **ganz in eine sonnigere Region umsiedeln**. 12% der deutschen Teilnehmer möchten sich **politisch stärker engagieren**.

Der Ländervergleich zeigt, daß das Interesse am **sozial-kulturellen Bereich** bei den Dänen noch deutlich höher ausgeprägt ist (73%), dagegen die Holländer, Polen und Schweden dagegen ein etwas geringeres Faible hierfür entwickeln (40%). **Sportlich** noch stärker **passioniert** als die Deutschen und der europäische Schnitt sind die Belgier (60%); „no sports“ sagen dagegen die Engländer (22% der Nennungen) und Polen (17%). Sie möchten, wie auch die Ungarn, eher die Welt kennenlernen (**Weltreise**

jeweils über 62%). Der **Umzug in ein sonnigeres Land** ist vor allem der Traum vieler Holländer (42%) und Schweden (37%). Für die Dänen und Ungarn kommt dies weniger in Frage (unter 18%).

5. Fazit

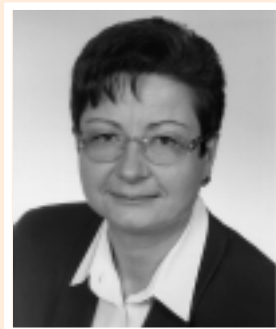
- Während im europäischen Schnitt – und damit auch in Deutschland – zu 90% **jüngere Manager (unter 50) eingestellt** wurden, entschieden sich die Italiener, Ungarn und Schweden etwas häufiger für den erfahreneren über 50jährigen Mitarbeiter.
- Manager über 50 wurden vor allem für hochkarätige **Vertriebs- oder General Management-Positionen** eingestellt. Der letztgenannte Bereich ist auch der als besonders attraktiv und chancenreich bewertete für diese Zielgruppe. Als **unattraktiv** für ältere Manager gelten dagegen schnelle, besonders kreativitäts- oder technologie-lastige Bereiche wie **Organisation/DV, Marketing** oder **F+E**.
- Managern über 50 werden vor allem **Erfahrung und Souveränität zugeschrieben. Mobilität und Lernfähigkeit** werden ihnen dagegen eher **abgesprochen**. Das Machtstreben, das älteren Führungskräften gern unterstellt wird, ist dem Befragungsergebnis zufolge keine typische Eigenschaft.

Sicht der Befragten als Betroffene

- Erstaunlich viele der über 50jährigen Befragungsteilnehmer (38%) **möchten sich gern nochmals beruflich verändern** – außerhalb des Unternehmens und ggf. auch außerhalb der Branche.
- Für eine attraktive neue Position wären sie sogar **zu einer Reihe von Zugeständnissen bereit**: Einen Wohnortwechsel, das Führen einer Wochenend-Ehe, den Erwerb einer (neuen) Fremdsprache, deutlich längere Arbeitszeiten bis hin zu einem Umzug ins Ausland würden vor allem die Deutschen (!) in Kauf nehmen. Wäre die neue Position mit finanziellen Einbußen oder einer deutlichen Reduzierung des Verantwortungsbereiches verbunden, so käme sie für die meisten allerdings nicht in Frage. – Dieses Ergebnis macht deutlich, daß **Manager über 50** letztlich doch nicht so immobil und unflexibel sind wie angenommen, sondern für eine berufliche Herausforderung und "Krönung" zu erheblichen Kompromissen und Zugeständnissen bereit sind.
- Jeder Zweite über 50Jährige hat bereits **konkrete Pläne für den eigenen Ruhestand**. In vielen Fällen liegen die Interessen im sozial-kulturellen Umfeld oder im sportlich aktiven Bereich.

Für Rückfragen oder ergänzende Informationen rufen Sie die Autorin bitte direkt an: 0711/78076-40.

Claudia Wacker



In eigener Sache

Astrid E. Habeder-Preuß

Jahrgang 1959, Jurastudium; 15 Jahre Personalmanagementfunktionen in internationalen Dienstleistungs-, Entwicklungs- und Vertriebsgesellschaften sowie in produzierenden Unternehmen, zuletzt als Mitglied der Geschäftsleitung. Seit 1999 Partnerin von **Dr. Heimeier & Partner**, Frankfurt.



Sabine Herzberg

Jahrgang 1961, Diplom-Ökonomin und MA in Industrial Relations; 11 Jahre Führungserfahrung im Personalmanagement eines multinationalen Großunternehmens der Konsumgüterindustrie, zuletzt als Personaldirektorin eines filialisierten Handels- und Gastronomieunternehmens. Seit 1999 Partnerin von **Dr. Heimeier & Partner**, Stuttgart.

Die Personalabteilung

im Spannungsfeld zwischen Strategie und Kosten

Zweifelsohne hat in den letzten Jahren eine deutliche Verschiebung von überwiegend administrativ geprägter Personalarbeit hin zum wichtigen strategisch – gestaltenden Personalmanagement stattgefunden. Hier seien stellvertretend für zahlreiche Themen z. B. die Laufbahnplanung, Nachwuchsförderung und Personalentwicklung genannt.

Nun gehört die Personalabteilung – ebenso wie die Bereiche Finanzen und EDV – zu den sog. dienstleistenden Funktionen eines Unternehmens. Diese Zentralbereiche müssen sich von je her die Frage gefallen lassen, woran sich ihr Wert denn messen lasse. Dies um so mehr, als es heute kaum noch Unternehmen bzw. Branchen gibt, die nicht in erheblichem Umfang auf ihre Kostenstruktur achten müssen.

In „guten Zeiten“ und mit der heranwachsenden Managementgeneration der 70er und 80er Jahre wurde nach anfänglicher Skepsis jede Dienstleistung der Personalabteilung zunächst dankend, später mit Selbstverständlichkeit gern angenommen und schließlich zunehmend eingefordert.

Im Zuge des steigenden Kostendrucks und der notwendigen Verschlankung werden nun in vielen Unternehmen die zentralen Dienstleistungsbereiche und damit auch die etablierten und richtig positionierten Personalabteilungen wieder verkleinert. Andererseits werden die Erwartungen an ein gestaltendes Personalmanagement zurecht nicht reduziert.

Wenn nun eine Umverteilung der Aufgaben auf die verbleibenden Mitarbeiter kapazitätsmäßig nicht mehr möglich ist, müssen die nicht absolut notwendigen Leistungen oder Aktivitäten wieder zurückgefahren werden. Und dies just zu einem Zeitpunkt, da viele vom Personalmanagement initiierten Führungsinstrumente – wie Zielvereinbarungsgespräche, Beurteilungs- oder Personalentwicklungssysteme – noch längst nicht zum Selbstläufer geworden sind, sondern vielfach noch in den Kinderschuhen stecken und dringend den sich ständig verändernden Rahmenbedingungen angepaßt werden müßten.

Und was geschieht – noch schlimmer – mit denjenigen Themen, die häufig aufgrund von Zeit- und Kapazitätsmangel noch gar nicht in Angriff genommen werden konnten? Nehmen wir als Beispiele Einführungsprogramme für neue Mitarbeiter, internationale Job rotation- oder Führungsnachwuchsförderprogramme, etc.

Wo sind die nach innen und außen vertretbaren „Handlungsalternativen“, wenn die betroffenen Unternehmen nicht auf den Personalabteilungsstandard der 70er Jahre zurückfallen wollen?

Als Beratungsgesellschaft mit breitem Personalmanagement-Ansatz sind wir überzeugt, sinnvolle alternative Vorgehensweisen anbieten zu können, die einerseits der stetig fortschreitenden Entwicklung in den Bereichen Personalführung, -betreuung und -entwicklung Rechnung tragen und andererseits für die Unternehmen von der Kostenseite her absolut steuerbar bleiben. Die Vorteile solchen Outsourcings sind offenkundig:

Beratungsgesellschaften wie **DR. HEIMEIER & PARTNER** können insbesondere mittleren und größeren Unternehmen die fachlich kompetente Unterstützung bieten, die diese jeweils benötigen und nur mit erheblichem personellen und damit Kostenaufwand selbst vorhalten könnten. Dabei reicht das Spektrum von der gezielten Führungskräfte suche über die Durchführung inhaltlich und zeitlich definierter Einzelprojekte bis hin zur umfassenden Betreuung von Unternehmen in deren personalverwaltenden und -gestaltenden Aufgaben, so daß diese auf ein funktionierendes Personalmanagement nicht verzichten müssen.

Ein zusätzlicher Vorteil solchen Outsourcings wichtiger Personalaufgaben liegt darin, daß sich der Externe – außerhalb jeglicher Hierarchie, mit der notwendigen Distanz und Objektivität zum Unternehmen – oft leichter tut als der „Prophet im eigenen Land“.

Die Einführung neuer Führungsinstrumente wird nicht selten – selbst bei gestandenen Führungskräften, aber auch bei Betriebsräten und Tarifmitarbeitern – von Zweifeln, Befürchtungen bis hin zu Ängsten begleitet. Dem externen Berater fällt es in der Regel leichter, den tatsächlichen Nutzen solcher Organisations- und Arbeitsmittel deutlich zu machen, eventuelle Bedenken zu zerstreuen oder zumindest in den Hintergrund treten zu lassen.

Fazit: Alles in allem kann sich ein betriebliches Personalmanagement mit externer Beratungshilfe als „die vernünftige Alternative“ erweisen, bei der die strategischen und Gestaltungselemente nicht unbedingt zu Gunsten einer notwendigen Kostenminimierung auf der Strecke bleiben müssen.

Astrid E. Habeder-Preuß

DR. HEIMEIER & PARTNER

MANAGEMENT- UND PERSONALBERATUNG BDU

Personalberatung mit Problemlösung

Suche und Auswahl von Führungskräften

Suche von Zeit- und Interim-Managern

Beratende Mitwirkung bei der Besetzung von Beiräten und Aufsichtsgremien

Personalmanagement-Beratung/Coaching

Personalwerbung/Mediaberatung

Wir sind das deutsche Mitglied von imd-International Search
mit 150 Personalberatern in weltweit 35 Büros
und jeweiligem Hauptsitz in

Barcelona	Lissabon	Prag	Utrecht
Brüssel	London	Sao Paulo	Warschau
Budapest	Mailand	Singapur	Wien
Chicago	Melbourne	Stockholm	Zürich
Kopenhagen	Paris	Toronto	

Dr. Heimeier & Partner

Management- und Personalberatung BDU

70567 **Stuttgart** (Möhringen), Albstadtweg 4, Telefon (07 11) 7 80 76-0, Fax (07 11) 7 80 76-78

60320 **Frankfurt/M.**, Silberbornstraße 14, Telefon (0 69) 56 80 23, Fax (0 69) 56 63 77

40547 **Düsseldorf** (Oberkassel), Kaiser-Friedrich-Ring 98, Telefon (02 11) 5 59 22-0, Fax (02 11) 5 59 22-55

14193 **Berlin** (Grunewald), Fontanestraße 1a, Telefon (0 30) 89 57 25-0, Fax (0 30) 89 57 25-4

homepage: <http://www.heimeier.de>; **e-Mail:** mail@heimeier.de