

Ältere Führungskräfte zu beschäftigen, zahlt sich für Firmen aus

Lange Zeit lag sie bei 50 Jahren. Heute ist sie um drei, vier Jahre höher, aber sie schlägt noch genauso unerbittlich zu. Die Rede ist von der Altersguillotine bei Neueinstellungen von oberen Führungskräften. Dabei gibt es viele Gründe für Firmen, auf ältere Manager zu setzen.

Noch nie waren ältere Berufstätige gesünder und vitaler als heute. Und doch wird fortgeschrittenes Alter bei Rekrutierungen immer noch reflexartig mit abnehmender Leistungsfähigkeit gleichgesetzt. Dies, obwohl der Jahrgang allein noch nicht viel über eine Bewerbung aussagt. 2015 empfahl der Arbeitgeberverband, in Stellenanzeigen auf die Angabe von Altersangaben zu verzichten, was heute auch grösstenteils befolgt wird. Von einem altersneutralen Arbeitsmarkt sind wir jedoch noch weit entfernt.

Altersdiversität als Wettbewerbsvorteil

Während der Anteil Frauen insbesondere in Verwaltungsräten von Schweizer Unternehmen kontinuierlich steigt, ist Altersdiversität bei Neubesetzungen auf Geschäftsleitungsebene kaum ein Thema. Doch Führungsteams, die vielfältig zusammengesetzt sind, erzielen nachgewiesenermassen bessere Resultate. In gemischten Teams ändert sich die Perspektive, das Denken wird vielfältiger, Kreativität und Produktivität steigen. Und: Diversität wird immer mehr zu einem wichtigen Wettbewerbsvorteil für Firmen. Eine Chance, nicht nur mit Geschlechter-, sondern auch mit Altersvielfalt zu punkten.

Angesichts der älter und kleiner werdenden erwerbstätigen Bevölkerung kommt der intensiven Einbindung älterer Arbeitnehmender in die Unternehmen eine zentrale Bedeutung zu. Nach wie vor ist Alter jedoch mit einer Anzahl von Vorurteilen behaftet: zu unflexibel, zu wenig dynamisch, zu teuer, so der Tenor. Doch ältere Führungskräfte sind so wenig eine homogene Gruppe wie jüngere; sie alle über denselben Leisten zu schlagen, verkennt, dass motivierte Manager dieser Altersgruppe für ein Unternehmen viele Vorteile mitbringen.

Know-how, langjährig gepflegte Netzwerke, Disziplin und die Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen, zeichnen ältere Führungskräfte aus. Die Dotcom-Krise, Währungsschocks, gewaltige technologische Veränderungen und laufend zu bewältigender Wandel prägten ihre bisherige Laufbahn. Als Mehrwert bringen sie einen reichen Erfahrungsschatz in ein Unternehmen ein. Zudem verfügen ältere Führungskräfte oftmals über ein reflektiertes Rollenbild und dadurch, dass sie sich nicht mehr auf dieselbe Art beweisen müssen wie in jungen Jahren, auch über eine gewisse Umsicht und Gelassenheit. Je nach Ausgangslage und Firmenkonstellation eine ideale Voraussetzungen für eine Stellenbesetzung.

Häufig sind auch die finanziellen Verpflichtungen der älteren arbeitstätigen Generation im Laufe der Zeit kleiner geworden weil die Kinder auf eigenen Füüssen, der andere Partner ebenfalls zum Unterhalt beiträgt und schon gewisse Ersparnisse für den Ruhestand vorhanden sind. Somit sind die älteren Führungskräfte oft flexibler in Lohnfragen und durchaus bereit, gewisse Zugeständnisse einzugehen.

Der Erhalt der Arbeitsmarktfähigkeit – insbesondere durch permanentes Lernen – ist für ältere Führungskräfte zentral und liegt in erster Linie in ihrer eigenen Verantwortung. Doch auch die Unternehmen stehen in der Pflicht: Eine angepasste Rekrutierungspolitik sowie Personalentwicklungskonzepte, die die Bedürfnisse älterer Mitarbeitender berücksichtigen, und eine wertschätzende Kultur sind Voraussetzung, dass ältere Führungskräfte arbeitsmarktfähig bleiben und das berufliche Umfeld insgesamt altersfreundlicher wird

Jobsharing für ältere Führungskräfte

Ein Umdenken ist auch bei der Gestaltung der Karriere nach fünfzig gefragt. Jobsharing für ältere Manager? Weshalb nicht! Das Teilen einer Führungsaufgabe kann den Bedürfnissen älterer Manager durch den Gewinn grösserer Flexibilität entgegenkommen. Topsharing – wie das Modell auf Führungsstufe genannt wird – ist ein neuer Ansatz, der beispielweise bei Microsoft erprobt wird. Firmen bietet er den Vorteil, dass das Fach- und Erfahrungswissen einer Führungskraft im Unternehmen verbleibt und durch den intensiven Austausch zwischen den Topsharing-Partnern Synergieeffekte entstehen. Die demografische Entwicklung erfordert unter Umständen auch niedrige Beschäftigungspensen, die über die Pensionierungsgrenze hinausgehen können. Auch dies wäre ein längst fälliger Schritt hin zu einem altersneutraleren Arbeitsmarkt.

Erweitertes Diversitätsverständnis

Schon heute jedoch zahlt es sich bei Rekrutierungen aus, Überlegungen zu Alterslimiten endlich über Bord zu werfen. Einerseits werden Führungskräfte gewonnen, die noch fünf, zehn oder mehr Jahre produktiv für eine Firma arbeiten können. Andererseits können im Unternehmen die Fluktuationsrate gering gehalten, teure Stellenneubesetzungen vermieden, die Produktivität durch altersgemischte Teams gesteigert sowie Wissen, Erfahrung und Können gesichert werden. Viele Unternehmen streben Diversität in ihrem Führungsteam an und fördern aktiv die Besetzung von operativen und strategischen Topposition mit Frauen. Dass dies sinn- und nutzvoll ist, gehört heute zum allgemeinen Verständnis hinsichtlich leistungsstarker Teamzusammensetzungen. Noch wenig anerkannt und erforscht sind die Vorteile, welche Unternehmen haben, die die Altersdiversität in ihren obersten Führungsgremien sicherstellen.

Die 59-jährige amerikanische Sängerin Madonna sagte in einem Interview, das in der Zeitschrift Rolling Stone erschien: „Über das Alter können dich Leute diskriminieren. Und ich frage mich immer: Warum ist das akzeptiert?“ Wir denken: Es ist an der Zeit, es nicht mehr zu akzeptieren.



Armin Meier
Managing Partner
Zürich, Switzerland
+41 43 344 40 90
armin.meier@boyden.ch



Martin Müller
Managing Partner
Zürich, Switzerland
+41 43 344 40 90
martin.mueller@boyden.ch