



IZA

RESEARCH REPORT SERIES

IZA Research Report No. 6

Personalpolitische Strategien deutscher  
Unternehmen zur Bewältigung  
demografisch bedingter  
Rekrutierungsengpässe bei Führungskräften

Hilmar Schneider  
Dieter Stein

January 2006

Hilmar Schneider (IZA)  
Dieter Stein (Ray & Berndtson)  
unter Mitarbeit von Oliver Lorenzen (IZA)

**PERSONALPOLITISCHE STRATEGIEN DEUTSCHER  
UNTERNEHMEN ZUR BEWÄLTIGUNG DEMOGRAFISCH  
BEDINGTER REKRUTIERUNGSENGPÄSSE  
BEI FÜHRUNGSKRÄFTEN**

Bonn · Januar 2006

# Inhaltsverzeichnis

Verzeichnis der Abbildungen	4	
Kurzfassung	7	
1	Demografischer Wandel und Rekrutierungsengpässe	11
2	Problembewusstsein bei den Unternehmen	18
3	Lösungsalternativen	20
3.1	Verlängerte Beschäftigung von älteren Managern	21
3.2	Erhöhung des Anteils von Frauen in Führungspositionen	30
3.3	Verstärkte Nachwuchsförderung	32
3.4	Erhöhung des Anteils ausländischer Führungskräfte	37
Fazit		43
Appendix	Beschreibung der empirischen Datengrundlage	47
A-1	Adressaten	47
A-2	Stichprobe	47
A-3	Befragungsdesign	48

## Verzeichnis der Abbildungen

Abbildung 1	Anteile der Fach- und Führungskräfte nach Altersklassen in Deutschland	12
Abbildung 2	Entwicklung des Fach- und Führungskräftepotenzials bei Fortschreibung des Status quo	13
Abbildung 3	Fach- und Führungskräfteanteile unter Szenario 1 – Bindung von Fach- und Führungskräften bis zum 65. Lebensjahr	15
Abbildung 4	Fach- und Führungskräfteanteile unter Szenario 2 – Angleichung der Altersverteilung von Frauen an die der Männer	16
Abbildung 5	Fach- und Führungskräfteanteile unter Szenario 3 – Addition von Szenario 1 und Szenario 2	16
Abbildung 6	Vergleich der Projektionen	17
Abbildung 7	Kurz- und mittelfristiger Bedarf an Führungskräften	19
Abbildung 8	Besetzung von offenen Führungspositionen	19
Abbildung 9	Wichtigkeit, Umsetzung und Umsetzungspriorität	20
Abbildung 10	Heutige und erwartete Altersstruktur der Führungskräfte	22
Abbildung 11	Qualitäten von Führungskräften nach Alter	22
Abbildung 12	Leistungsfähigkeit und Gehaltsentwicklung von Managern auf der mittleren Managementebene	23
Abbildung 13	Leistungsfähigkeit und Gehaltsentwicklung von Managern auf der oberen Managementebene	24
Abbildung 14	Leistungsfähigkeit und Gehaltsentwicklung von Managern auf der mittleren Managementebene in Firmen, die sich überdurchschnittlich stark vom demografischen Wandel betroffen sehen	25
Abbildung 15	Leistungsfähigkeit und Gehaltsentwicklung von Managern auf der oberen Managementebene in Firmen, die sich überdurchschnittlich stark vom demografischen Wandel betroffen sehen	26

Abbildung 16	Heutige und erwartete Altersstruktur der Führungskräfte der Firmen, die sich überdurchschnittlich stark vom demografischen Wandel betroffen sehen	27
Abbildung 17	Gründe für das Ausscheiden von älteren Führungskräften	28
Abbildung 18	Typische Ausstiege von älteren Managern	29
Abbildung 19	Einschätzungen zur Erhöhung des Anteils von weiblichen Führungskräften	31
Abbildung 20	Höchster erreichter Bildungsabschluss von Führungskräften	33
Abbildung 21	Entwicklung der formalen Qualifikationen von Führungskräften	34
Abbildung 22	Instrumente der Nachwuchsförderung	35
Abbildung 23	Einstiegsbedingungen bei Unternehmen	36
Abbildung 24	Relevanz von Studienrichtungen und Zufriedenheit mit dem Ausbildungsangebot	37
Abbildung 25	Auslandsgeschäfte deutscher Unternehmen	38
Abbildung 26	Ausländische Führungskräfte in deutschen Unternehmen	39
Abbildung 27	Erwartungen über die Entwicklung des Anteils ausländischer Führungskräfte nach Herkunftsregionen	40
Abbildung 28	Entwicklung der Mitarbeiterzahlen nach Weltregionen	41
Abbildung 29	Probleme und Hilfen für ausländische Führungskräfte	42



## **Kurzfassung**

Der bevorstehende demografische Wandel stellt eine nicht zu unterschätzende Herausforderung für die unternehmerische Personalpolitik dar. Oberflächlich betrachtet liegen die Probleme aus heutiger Sicht noch weit in der Zukunft. Bei einer Potenzialausschöpfung, die der heutigen Altersverteilung von Fach- und Führungskräften entspricht, wird sich das Angebot an Fach- und Führungskräften in der Summe noch bis zum Jahr 2015 auf etwa dem heutigen Niveau halten. Erst danach setzt ein allmählicher Rückgang ein, der im Jahr 2025 zu einer Lücke von ca. 350.000 Personen im Vergleich zu heute führen wird. Das entspricht einem relativen Rückgang von etwa acht Prozent gegenüber heute. Bis zum Jahr 2050 wird sich die Lücke voraussichtlich auf einen Wert von knapp 1.000.000 erhöht haben. Die Zahl der verfügbaren Fach- und Führungskräfte wird dann um fast ein Viertel geringer sein als heute.

Die damit verbundenen Altersstrukturprobleme werden jedoch schon viel früher zu spüren sein. Während heute nur etwa 27 Prozent der Fach- und Führungskräfte älter als 50 Jahre sind, wird bereits im Jahr 2015 jeder Dritte dieser Alterskategorie angehören. Der Anteil der Jüngeren wird entsprechend abnehmen. Aus einem Verhältnis von fast 1:3 droht innerhalb von nur zehn Jahren ein Verhältnis von 1:2 zu werden. In absoluten Zahlen ausgedrückt werden in der Alterskategorie bis 50 Jahre 300.000 Fach- und Führungskräfte weniger vorhanden sein als heute. Bis zum Jahr 2020 wird sich diese Lücke auf knapp 500.000 Personen vergrößert haben. Deutschland steht damit vor einer ernsthaften Herausforderung, was die Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit seiner Unternehmen anbelangt.

Die Unternehmen sind auf diese Entwicklung nur mäßig gut vorbereitet. Sie sehen den Ausweg vor allem darin, den Wettbewerb um gut ausgebildete junge Nachwuchskräfte zu intensivieren. Diese Strategie mag im Einzelfall zwar aufgehen, in der Masse ist sie jedoch zum Scheitern verurteilt, wenn es nicht gelingt, den Anteil gut ausgebildeter junger Menschen in absehbarer Zeit dramatisch zu erhöhen. Eine solche Perspektive zeichnet sich jedoch vorläufig nicht ab.

Die Alternativen bestehen darin, Ältere länger als bisher im Unternehmen zu halten, das Potenzial von Frauen stärker als bisher zu nutzen oder auf eine verstärkte Rekrutierung von ausländischen Fach- und Führungskräften zu setzen. Abgesehen davon, haben auch diese Strategien durchaus ihre Tücken.

So erscheint die Option, Ältere länger als bisher im Unternehmen zu halten auf den ersten Blick vielversprechend. Ältere werden von den Unternehmen jedoch nicht nur als weniger leistungsfähig eingestuft, sondern weisen darüber

hinaus ein Leistungsfähigkeitsprofil auf, das sich von demjenigen jüngerer Führungskräfte markant unterscheidet. Das höhere Erfahrungswissen und höhere soziale Kompetenz Älterer ersetzt nicht in vollem Umfang deren geringere körperliche Belastbarkeit und Innovationskraft. Außerdem steht die bei Führungskräften häufig praktizierte SenioritätSENTLOHNUNG einer Verlängerung der Beschäftigung im Wege. Die Erschließung des Potenzials von älteren Führungskräften setzt demnach kreative Ansätze voraus, um die Diskrepanz zwischen Entlohnung und Leistungsfähigkeit im Alter zu verringern. Projektorientierte Ausstiege stellen hier möglicherweise eine Option dar, die in der Zukunft eine zunehmende Bedeutung erlangen dürften. Sie eignen sich mutmaßlich auch dazu, die Motivation aufstrebender jüngerer Führungskräfte zu erhalten, die bei einer einfachen Verlängerung des Verbleibs von älteren Managern in ihrer Position entsprechend länger auf eine Aufstiegsmöglichkeit warten müssten. Es könnte zu Beförderungsstaus kommen, was sich negativ auf das Betriebsklima auswirken dürfte. In Japan hat sich in diesem Zusammenhang das Modell einer zweiten Karriere innerhalb des Unternehmens entwickelt. Dies könnte auch ein Vorbild für deutsche Unternehmen sein. Die Senior-Manager bleiben so dem Unternehmen mit ihrem Wissen in beratender Funktion erhalten, bekommen allerdings ein niedrigeres Gehalt und gegebenenfalls eine geringere Arbeitslast. Aufgrund des spezifischen Leistungsfähigkeitsprofils von Älteren sind darüber hinaus geeignete Qualifizierungsstrategien zu entwickeln, damit Ältere stärker als bisher den betrieblichen Belangen im Hinblick auf Innovationsfähigkeit Rechnung tragen können.

Die Erhöhung des Frauenanteils unter den Führungskräften besitzt für die befragten Unternehmen ebenfalls einen hohen Stellenwert, um dem drohenden Nachwuchsmangel zu begegnen. Die Unternehmen behaupten von sich selbst, weibliche Führungskräfte, die Familie und Beruf in Einklang bringen möchten, bereits heute vielfältig zu unterstützen. Es ist allerdings schwer zu beurteilen, was dies in qualitativer Hinsicht jeweils bedeutet. Die gegenwärtig zu beobachtende Frauenerwerbsquote lässt jedenfalls nicht darauf schließen, dass das vorhandene Angebot bereits ausreicht, um einen durchgreifenden Wandel zu erzielen. Das Vollzugsdefizit wird auch von den Unternehmen selbst gesehen. Etwa die Hälfte der befragten Unternehmen unternimmt bis heute nichts, um weiblichen Führungskräften den Spagat zwischen Familie und Beruf zu erleichtern. Um die Attraktivität von Führungspositionen für Frauen mit Kinderwunsch zu erhöhen, bedarf es folglich noch einer erheblichen Verstärkung der Anstrengungen.

Der Anteil ausländischer Führungskräfte liegt bei den befragten Unternehmen derzeit bei gut zehn Prozent. Die Rekrutierung ausländischer Führungskräfte



spielt somit momentan eher noch eine Nebenrolle, wird von den Unternehmen aber durchaus als ausbaufähig angesehen. Angesichts der zunehmenden internationalen Verflechtung großer Unternehmen dürfte dies nicht weiter überraschen. Ein Hindernis auf diesem Weg besteht zweifellos in der komplizierten und nicht-wettbewerbsfähigen deutschen Steuer- und Sozialgesetzgebung.

Insgesamt bleibt festzustellen, dass die sich abzeichnenden demografischen Probleme zwar einerseits gravierend, andererseits aber durchaus lösbar sind. Ihre Bewältigung setzt jedoch voraus, dass die Weichenstellungen möglichst frühzeitig vorgenommen werden. Wenn die Probleme einmal in der Gegenwart angekommen sind, ist es für eine kurzfristige Korrektur zu spät. Versäumnisse in der Ausbildung von Jugendlichen sind später kaum noch zu kompensieren. Ältere Arbeitnehmer, die zuvor in den Vorruhestand entlassen worden sind, werden sich nur sehr schwer wieder zurückholen lassen. Frauen, die nicht beizeiten eine Chance hatten, ihre Führungsqualitäten zu entwickeln, werden diesen Verlust nicht mehr nachholen können, wenn erst einmal „Not am Mann“ ist. Die befragten Unternehmen scheinen dies grundsätzlich erkannt zu haben. Für die konkrete Umsetzung der erforderlichen Schritte sind jedoch teilweise noch erhebliche Anstrengungen notwendig, die sich derzeit allenfalls in Ansätzen zeigen.



# **1 Demografischer Wandel und Rekrutierungsengpässe**

Die demografische Entwicklung in Deutschland wird innerhalb der kommenden Jahre zu spürbaren Konsequenzen in zentralen Lebensbereichen führen. Für die Unternehmen wird sich dies in steigenden Lohnnebenkosten, wachsendem Durchschnittsalter der Belegschaften und zunehmenden Schwierigkeiten bei der Personalrekrutierung niederschlagen. Gut ausgebildeter Fach- und Führungskräftenachwuchs könnte schon bald zur Mangelware werden. Dennoch steht die öffentliche Wahrnehmung der damit verbundenen Probleme in einem auffallenden Gegensatz zur absehbaren Faktenlage. Entsprechend planlos agiert die Politik.

Vor diesem Hintergrund hat das Forschungsinstitut zur Zukunft der Arbeit (IZA) auf Initiative und in Zusammenarbeit mit dem Personalberatungsunternehmen Ray & Berndtson eine Online-Befragung unter deutschen Großunternehmen durchgeführt. Ziel dieses Forschungsvorhabens ist eine Bestandsaufnahme hinsichtlich Problemlage, Problembewusstsein und Lösungsstrategien.

Die Eckdaten der demografischen Entwicklung sind bereits seit langem bekannt. Auf dieser Grundlage lässt sich auch eine Prognose zur Entwicklung des Fach- und Führungskräfteangebots entwickeln.<sup>1</sup> Legt man die heutige Altersstruktur von Fach- und Führungskräften zugrunde und schreibt diese anhand der vorliegenden Bevölkerungsvorausschätzungen fort, erhält man einen Eindruck von der bevorstehenden Entwicklung. Die Prämissen dabei lauten:

- Die heutige Altersverteilung der Fach- und Führungskräfte spiegelt die natürlichen Grenzen des Fach- und Führungskräftepotenzials innerhalb eines Geburtsjahrgangs wider.
- Das Hineinwachsen in Fach- und Führungspositionen erfordert einen altersabhängigen Reifungsprozess.
- Beide Parameter bleiben im Verlauf der kommenden Jahrzehnte konstant.

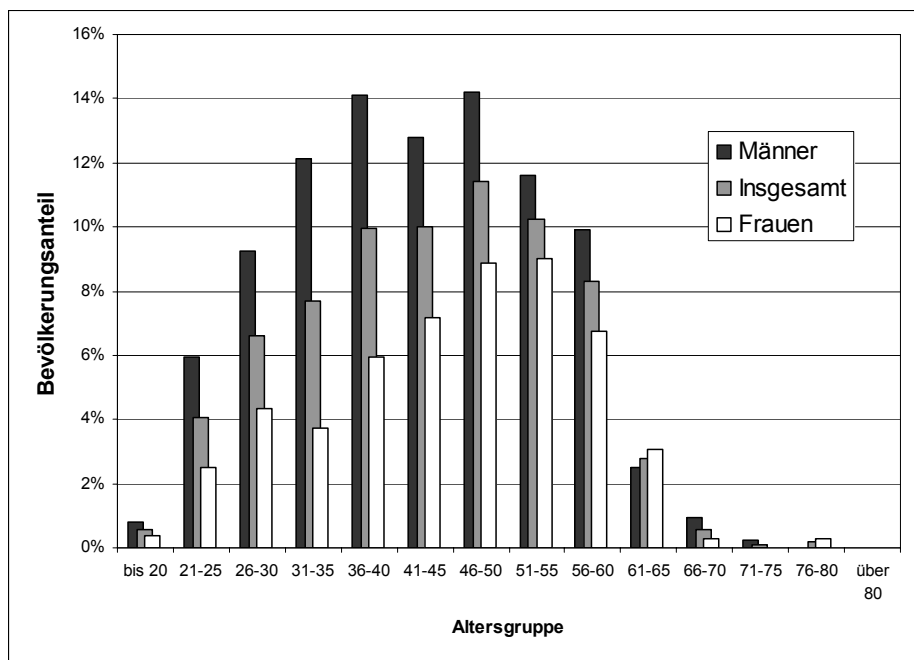
Das so gewonnene Szenario kann als Referenzszenario betrachtet werden. Es zeigt auf, wo Handlungsbedarf entsteht und kann Hinweise auf mögliche Lösungsstrategien liefern. Die heutige Altersverteilung von Fach- und Führungskräften ist in Abbildung 1 wiedergegeben, wobei nach Männern und Frauen unterschieden wird. Im Durchschnitt ist der Anteil von Fach- und

---

1 Mit Fachkräften sind im folgenden Fachspezialisten mit essenziellen Aufgabenstellungen gemeint.

Führungskräften in der Gruppe der 46-50-Jährigen am höchsten. Männer erreichen eine entsprechende Position allerdings tendenziell früher als Frauen. Der Anteil von Männern in Fach- und Führungspositionen ist generell deutlich höher als der von Frauen. Ab einem Alter von 50 Jahren geht der Anteil der aktiven Fach- und Führungskräfte merklich zurück. In der Altersgruppe der 61-65-Jährigen sind nicht einmal mehr drei Prozent aktiv in einer Fach- oder Führungsposition tätig.

**Abbildung 1     Anteile der Fach- und Führungskräfte nach Altersklassen in Deutschland**



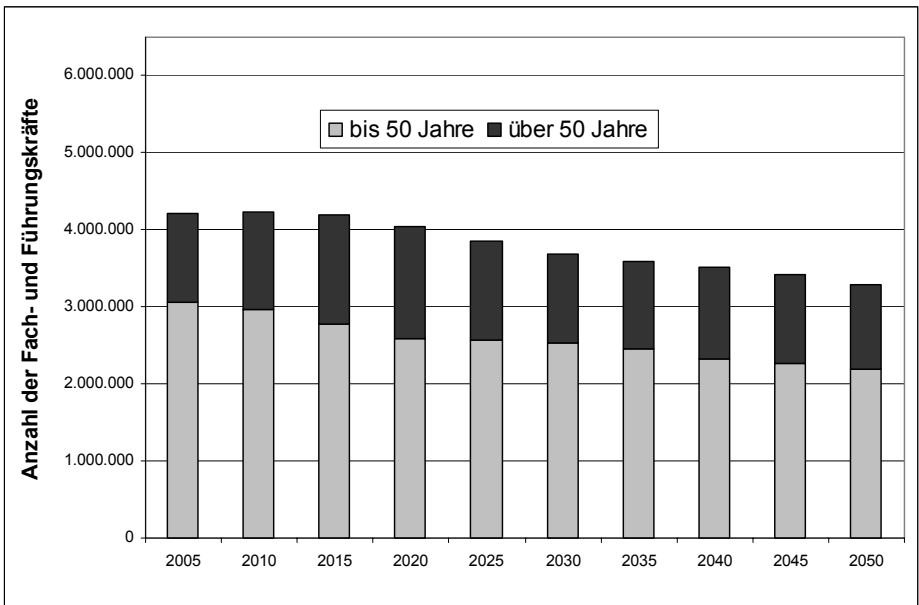
Quelle: Das Sozio-oekonomische Panel, Welle 2004; eigene Berechnungen

Anm.: Fach- und Führungskräfte wurden operationalisiert als Vorarbeiter, Kolonnenführer, Meister, Polier, Angestellte mit hochqualifizierter Tätigkeit oder Leitungsfunktion, Angestellte mit umfassenden Führungsaufgaben und Selbständige. Hochgerechnet umfasst dieser Personenkreis etwa 4,1 Mio. Erwerbstätige.

Diese Altersverteilung wird im Folgenden auf die aktuelle Bevölkerungsforschung des Statistischen Bundesamtes übertragen. Auf diese Weise wird ersichtlich, wie sich das Angebot an Fach- und Führungskräften zahlenmäßig entwickeln würde, wenn sowohl die heutige Altersverteilung als auch das heutige Geschlechterverhältnis in Zukunft ihre Gültigkeit beibehielten.

Das Ergebnis zeigt, dass sich das Angebot an Fach- und Führungskräften bis zum Jahr 2015 noch etwa auf dem heutigen Niveau halten wird. Danach setzt ein allmählicher Rückgang ein, der im Jahr 2025 bereits zu einer Lücke von ca. 350.000 Personen im Vergleich zu heute führen wird. Das entspricht einem relativen Rückgang von etwa acht Prozent gegenüber heute. Was die Bevölkerung anbelangt, kann diese Prognose als relativ sicher angesehen werden, da die Generation der Fach- und Führungskräfte des Jahres 2025 heute bereits geboren ist. Bis zum Jahr 2050 wird sich die Lücke voraussichtlich auf einen Wert von knapp 1.000.000 erhöht haben. Die Zahl der verfügbaren Fach- und Führungskräften wird dann um fast ein Viertel geringer sein als heute.

**Abbildung 2**      **Entwicklung des Fach- und Führungskräftepotenzials bei Fortschreibung des Status quo**



Quelle: Das Sozio-oekonomische Panel, Welle 2004; Entwicklung der Bevölkerung in Deutschland von 2002 bis 2050 nach Altersjahren, zehnte koordinierte Bevölkerungsfortschreibung des Statistischen Bundesamtes, Basis: 31.12.2001, Variante 5 (mittlerer Anstieg der Lebenserwartung, mittlerer Wanderungssaldo von mindestens 200.000); eigene Berechnungen

Neben der zahlenmäßigen Entwicklung des Fach- und Führungskräftepotenzials hat der demografische Wandel auch Auswirkungen auf dessen Altersstruktur. Während heute nur etwa 27 Prozent der Fach- und

Führungskräfte älter als 50 Jahre sind, wird bereits im Jahr 2015 jeder Dritte dieser Alterskategorie angehören. Der Anteil der Jüngeren wird entsprechend abnehmen. Aus einem Verhältnis von fast 1:3 wird ein Verhältnis von 1:2 werden. In absoluten Zahlen ausgedrückt werden in der Alterskategorie bis 50 Jahre 300.000 Fach- und Führungskräfte weniger vorhanden sein als heute. Bis zum Jahr 2020 wird sich diese Lücke auf knapp 500.000 Personen vergrößert haben. Die Konsequenzen einer solchen Verschiebung für Innovationsprozesse können nur erahnt werden.

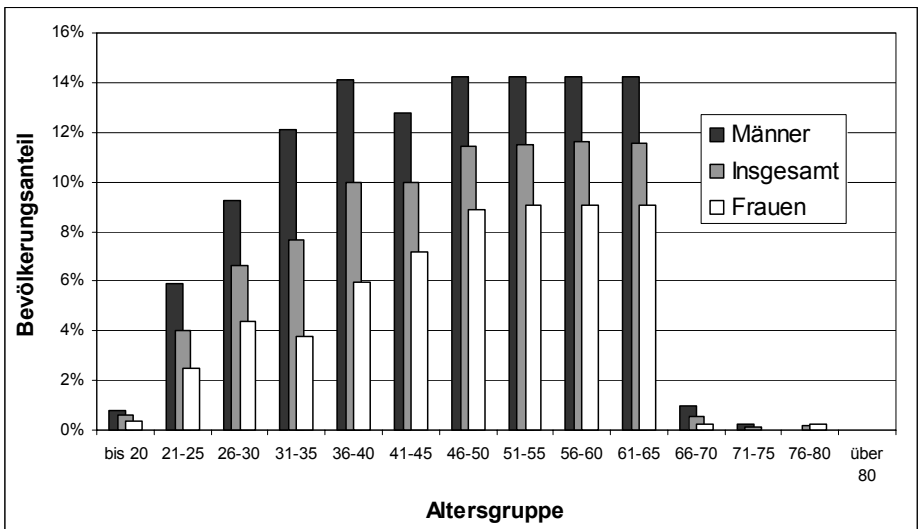
Ob diese Projektion eintritt, ist selbstverständlich an die Prämissen gebunden. Insofern handelt es sich hier nur um ein Referenzszenario, aus dem hervorgeht, was geschieht, wenn die heutigen Verhältnisse beibehalten werden. Die Konsequenzen dieses Szenarios sind keineswegs beruhigend. Es gibt jedoch durchaus Möglichkeiten, diesen Konsequenzen zu entgehen. Abbildung 1 legt nahe, worin zwei wichtige Gegenstrategien bestehen könnten: zum einen in einer Erhöhung des Anteils von Frauen, zum anderen darin, ältere Mitarbeiter länger im Unternehmen zu halten. Eines sollte dabei klar sein: Auch wenn der Eintritt der demografisch bedingten Probleme noch in ferner Zukunft zu liegen scheint, müssen die Weichen für eine Gegensteuerung bereits heute gestellt werden. Wenn die Probleme einmal in der Gegenwart angekommen sind, ist es für eine kurzfristige Korrektur zu spät. Ältere Arbeitnehmer, die zuvor in den Vorruhestand entlassen worden sind, werden sich nur sehr schwer wieder zurückholen lassen. Frauen, die nicht beizeiten eine Chance hatten, ihre Führungsqualitäten zu entwickeln, werden diesen Verlust nicht mehr nachholen können, wenn erst einmal „Not am Mann“ ist.

Um das quantitative Problemlösungspotenzial dieser beiden Strategien aufzeigen zu können, werden im Folgenden drei Szenarien betrachtet. Das erste Szenario geht davon aus, dass es gelingt, Fach- und Führungskräfte bis zum 65. Lebensjahr in der einmal erreichten Position zu halten. Szenario 2 geht davon aus, dass sich die Altersverteilung von weiblichen Fach- und Führungskräften der Altersverteilung der Männer vollständig angleicht. Szenario 3 beinhaltet schließlich die Kombination der Szenarien 1 und 2. Dabei wird von einem zeitlichen Angleichungspfad abstrahiert. Es geht lediglich darum, die quantitativen Verhältnisse aufzuzeigen.

Die mit den Szenarien einhergehenden Veränderungen der Altersverteilungen sind in den Abbildungen 3 bis 5 dargestellt. Szenario 1 äußert sich im Hinblick auf die Altersverteilung darin, dass der Anteil von Fach- und Führungskräften in der jeweiligen Altersgruppe ab dem einmal erreichten Maximum konstant bleibt bis zum 65. Lebensjahr (Abbildung 3). Die Anteile für die Altersgruppen der 50-65-jährigen Männer und der 56-65-jährigen Frauen

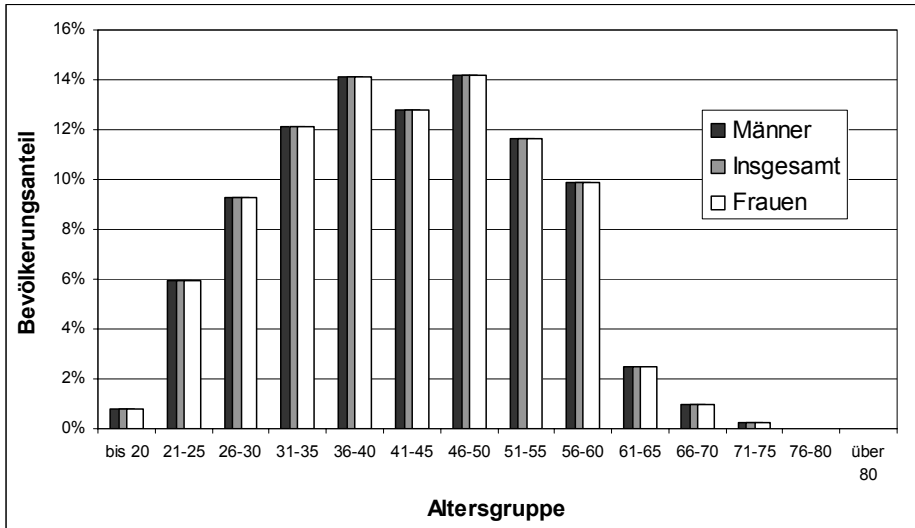
weichen entsprechend von der Ausgangsverteilung (Abbildung 1) nach oben ab. In Szenario 2 entspricht die Altersverteilung der Männer der Ausgangsverteilung, wohingegen die Altersverteilung von weiblichen Fach- und Führungskräften durch die Altersverteilung der Männer ersetzt wird (Abbildung 4). In Szenario 3 wird zusätzlich der Anteil der Älteren analog zu Szenario 1 auf das Niveau des geschlechtsspezifischen Maximums angehoben (Abbildung 5).

**Abbildung 3 Fach- und Führungskräfteanteile unter Szenario 1 – Bindung von Fach- und Führungskräften bis zum 65. Lebensjahr**



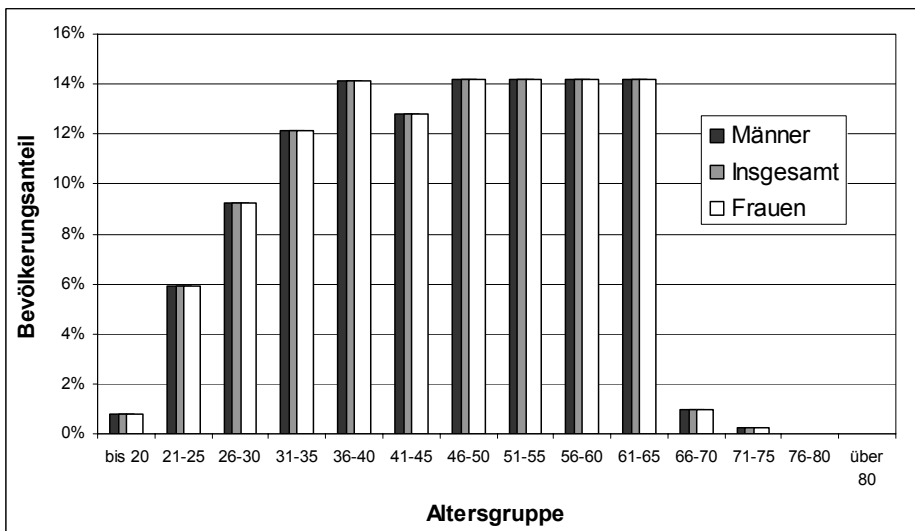
Quelle: Das Sozio-oekonomische Panel, Welle 2004; eigene Berechnungen

**Abbildung 4 Fach- und Führungskräfteanteile unter Szenario 2 – Angleichung der Altersverteilung von Frauen an die der Männer**



Quelle: Das Sozio-oekonomische Panel, Welle 2004; eigene Berechnungen

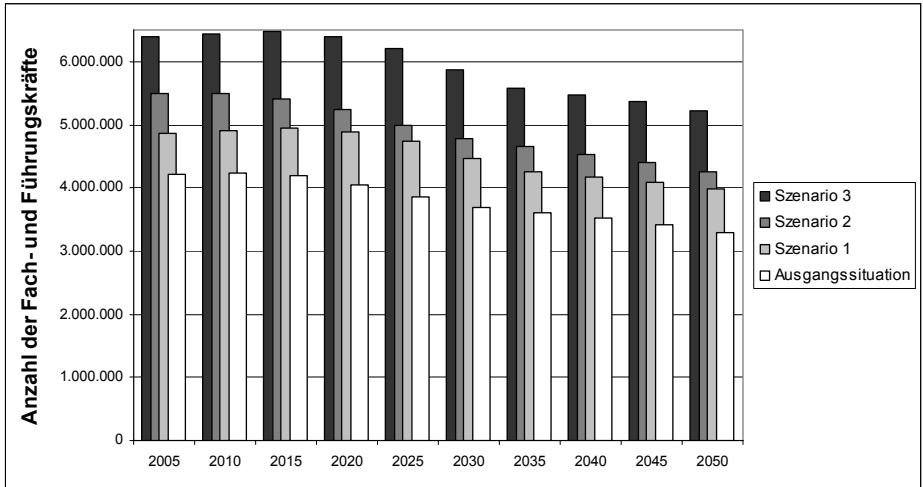
**Abbildung 5 Fach- und Führungskräfteanteile unter Szenario 3 – Addition von Szenario 1 und Szenario 2**



Quelle: Das Sozio-oekonomische Panel, Welle 2004; eigene Berechnungen



Abbildung 6 Vergleich der Projektionen



Quelle: Das Sozio-oekonomische Panel, Welle 2004; Entwicklung der Bevölkerung in Deutschland von 2002 bis 2050 nach Altersjahren, zehnte koordinierte Bevölkerungsfortschreibung des Statistischen Bundesamtes, Basis: 31.12.2001, Variante 5 (mittlerer Anstieg der Lebenserwartung, mittlerer Wanderungssaldo von mindestens 200.000); eigene Berechnungen

Abbildung 6 gibt die Ergebnisse für die Projektionen wieder. Daraus geht hervor, dass das quantitative Lösungspotenzial weitaus größer ist, als es dem an heutigen Verhältnissen gemessenen Bedarf entspricht. Würden die Szenarien umgesetzt, wäre das Angebot an Fach- und Führungskräften selbst im Jahr 2050 noch um 1.000.000 Personen höher als heute. Die absehbaren Probleme dürften sich demnach bereits mit relativ moderaten Formen der beschriebenen Szenarien bewältigen lassen.

Relativ betrachtet ergibt sich, dass Szenario 2 (geschlechtsspezifische Angleichung) dem Szenario 1 (längere Bindung von Älteren) quantitativ überlegen ist. Dies gilt vor allem in kurzfristiger Hinsicht. Langfristig schlägt der Vorteil von Szenario 2 dagegen weniger stark zu Buche.

## 2 Problembewusstsein bei den Unternehmen

Im Folgenden werden die Ergebnisse der Unternehmensbefragung vorgestellt. Im Zentrum steht dabei zunächst die Frage nach der Ausprägung des Problembewusstseins. Anschließend wird die Haltung zu möglichen Lösungsalternativen dargestellt.<sup>2</sup>

Im Durchschnitt ist kurzfristig – d.h. innerhalb der nächsten fünf Jahre – von einem weitgehend gleich bleibenden Bedarf der Unternehmen an Führungskräften<sup>3</sup> auszugehen. Zwar reklamieren 40 Prozent von ihnen einen steigenden Bedarf für sich, doch sehen fast ebenso viele einen sinkenden Bedarf voraus (vgl. Abbildung 7). Die übrigen Unternehmen gehen kurzfristig von einem gleich bleibenden Bedarfsniveau aus.

Langfristig sehen sich über drei Viertel der befragten Unternehmen vom demografischen Trend betroffen, wenn auch eher durchschnittlich. Ein knappes Viertel von ihnen sieht sogar größere Probleme auf sich zukommen. Unternehmen, die in der demografischen Entwicklung gar kein Problem sehen, sind praktisch nicht vorhanden. Daraus kann gefolgert werden, dass sich die Unternehmen der demografischen Bedrohungen sehr wohl bewusst sind.

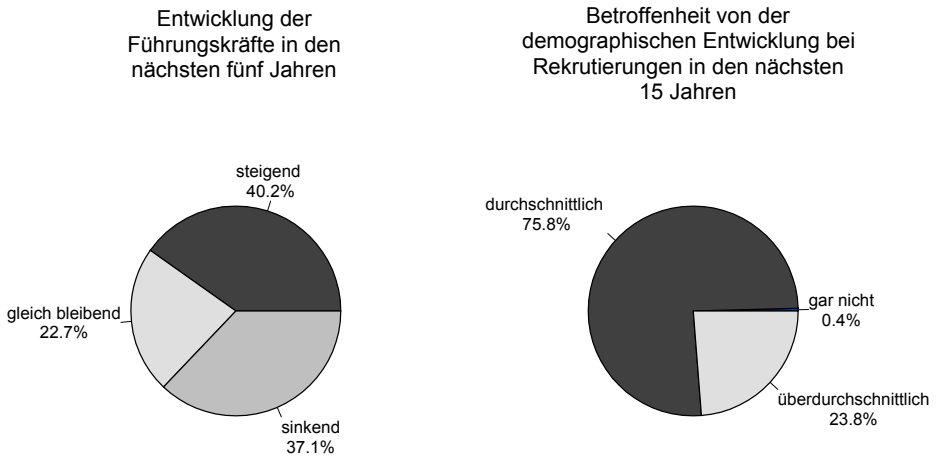
Bereits gegenwärtig wird knapp ein Drittel der Unternehmen regelmäßig mit Rekrutierungsschwierigkeiten bei der Besetzung einer offenen Leitungsposition konfrontiert. Bei gut 60 Prozent der Befragten treten solche Probleme hingegen nur manchmal auf. Nur sieben Prozent der Unternehmen sehen sich eher selten mit solchen Hindernissen konfrontiert (vgl. Abbildung 8). Bemerkenswert dabei ist, dass 80 Prozent der Unternehmen ihren Führungskräftebedarf vorwiegend intern rekrutieren. Der sorgfältigen Auswahl unter den Berufseinsteigern kommt somit eine besondere Bedeutung zu.

---

2 Die Daten wurden proportional mit der jeweiligen Unternehmensgröße (Zahl der Mitarbeiter) gewichtet. Dies hat beispielsweise zur Folge, dass die Angaben eines Unternehmens mit 100.000 Mitarbeitern einen hundertfach höheren Stellenwert erhalten als die Angaben eines Unternehmens mit 1.000 Mitarbeitern. Wenn im Folgenden verkürzt von einer Menge von Unternehmen die Rede ist, dann ist damit stets eine Menge der mit der Zahl der Mitarbeiter gewichteten Unternehmen gemeint.

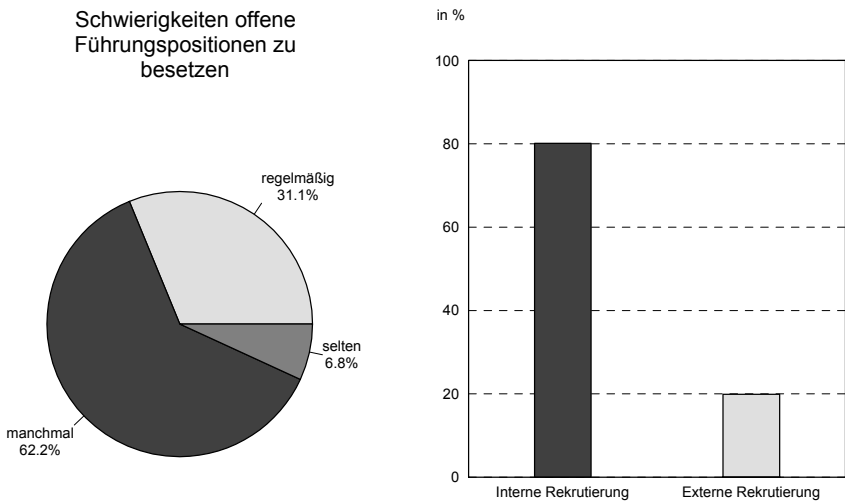
3 Als Führungskräfte wurden in der Befragung AT-Angestellte mit disziplinarischer Verantwortung sowie Fachspezialisten mit essenziellen Aufgabenstellungen definiert.

**Abbildung 7 Kurz- und mittelfristiger Bedarf an Führungskräften**



Quelle: IZA-Führungskräfteerhebung; eigene Berechnungen

**Abbildung 8 Besetzung von offenen Führungspositionen**



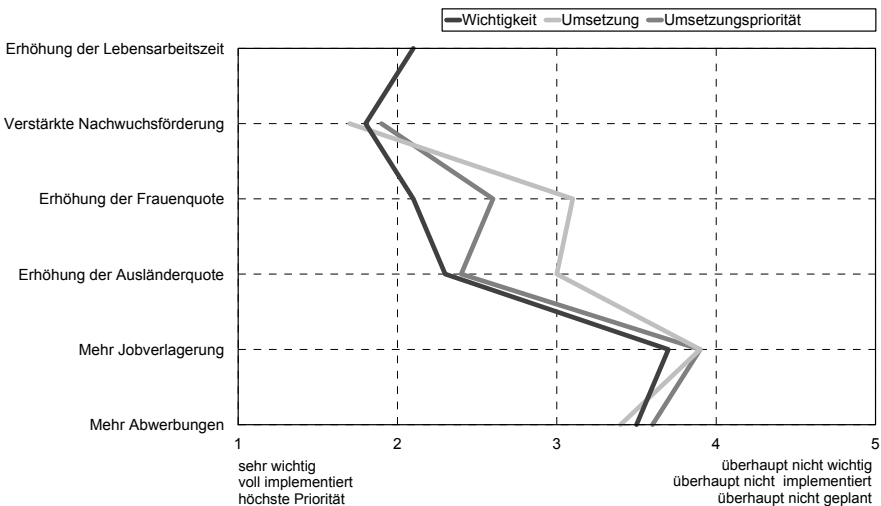
Quelle: IZA-Führungskräfteerhebung; eigene Berechnungen

### 3 Lösungsalternativen

Im Anschluss an die Bestandsaufnahme wurden die teilnehmenden Unternehmen zu vorgegebenen möglichen Lösungsstrategien befragt. Abbildung 9 vermittelt einen Überblick über die dabei genannten Alternativen, differenziert nach Wichtigkeit, Umsetzung und Umsetzungspriorität. Die größte Wichtigkeit besitzt demnach eine Verstärkung der Nachwuchsrekrutierung. Erst an zweiter Stelle rangiert die Verlängerung der Lebensarbeitszeit, dicht gefolgt von einer Erhöhung der Frauenquote. An vierter Stelle wird die Erhöhung des Anteils ausländischer Führungskräfte genannt.

**Abbildung 9 Wichtigkeit, Umsetzung und Umsetzungspriorität**

Sicherung des Führungskräfte nachwuchses durch



Quelle: IZA-Führungskräfteerhebung; eigene Berechnungen

Zu vier der möglichen Lösungsstrategien erfolgte eine differenziertere Erhebung. Es handelte sich dabei um:

- die verlängerte Beschäftigung von älteren Managern,
- die Erhöhung des Anteils von Frauen in Führungspositionen,
- ein intensiviertes Werben um Nachwuchs an höheren Bildungseinrichtungen und

- eine Erhöhung des Anteils ausländischer Fachkräfte in Führungspositionen.

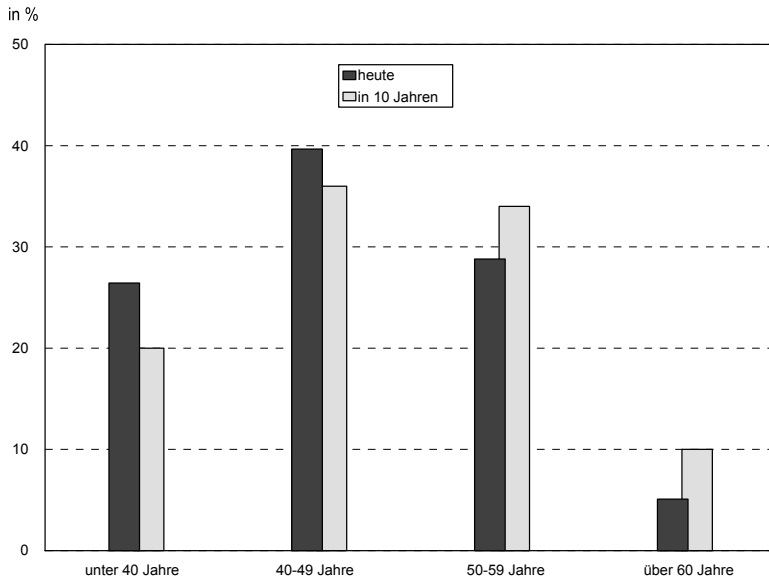
In den folgenden Unterabschnitten werden die Befragungsergebnisse zu den einzelnen Optionen dargestellt.

### 3.1 Verlängerte Beschäftigung von älteren Managern

Abbildung 9 enthält in der linken Hälfte eine Einschätzung der Unternehmen darüber, wie die Altersverteilung ihrer Führungskräfte in zehn Jahren im Vergleich zu heute aussehen wird. Daraus ist zu entnehmen, dass der Schwerpunkt der Altersverteilung auch in zehn Jahren noch bei den 40-49-Jährigen liegen wird. Allerdings wird sich deren relatives Gewicht ebenso wie das der Unter-40-Jährigen verringern. Insgesamt wird der Anteil von Unter-50-Jährigen um etwa zehn Prozentpunkte zurückgehen, während sich der Anteil der Ab-50-Jährigen entsprechend erhöhen wird. Vergleicht man dies mit dem Referenzszenario aus Abschnitt 1, wonach der Anteil der Unter-50-Jährigen bis 2015 nur um etwa sechs Prozentpunkte zurückgehen wird, so ist davon auszugehen, dass die Unternehmen die Strategie einer verlängerten Beschäftigung von älteren Managern bereits in ihr Kalkül aufgenommen haben.

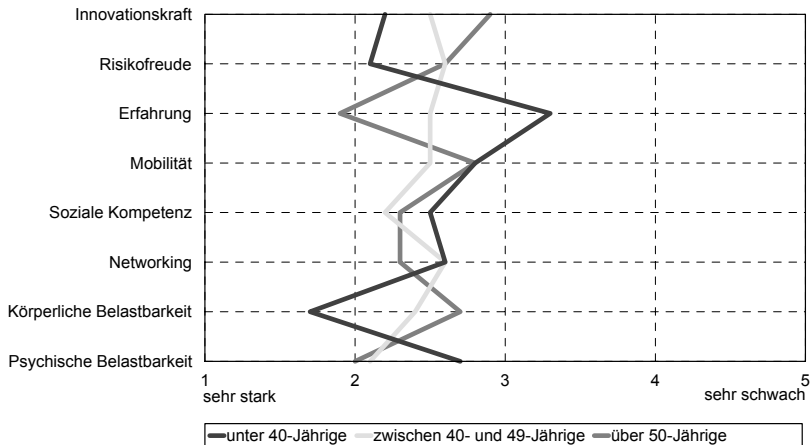
Ein wichtiger Aspekt für das Halten von älteren Managern im Unternehmen sind deren Qualitäten und Defizite relativ zu denen anderer Altersgruppen. Abbildung 11 zeigt die Bewertung von drei Altersgruppen auf einer Skala von sehr stark bis sehr schwach anhand von acht Bewertungskriterien. Die Altersgruppe der über 50-jährigen rangiert unter den acht Bewertungskategorien insgesamt drei Mal vor ihren Kollegen. ‚Networking‘, ‚psychische Belastbarkeit‘ und ‚Erfahrung‘ gehören eindeutig zu den Stärken der Älteren. Bei der ‚Risikofreude‘ und der ‚sozialen Kompetenz‘ müssen sie sich knapp der Gruppe der 40 bis 49-jährigen geschlagen geben. Schwächen zeigen sich dagegen bei der ‚Mobilität‘, der ‚körperlichen Belastbarkeit‘ und der ‚Innovationskraft‘.

**Abbildung 10 Heutige und erwartete Altersstruktur der Führungskräfte**



Quelle: IZA-Führungskräfteerhebung; eigene Berechnungen

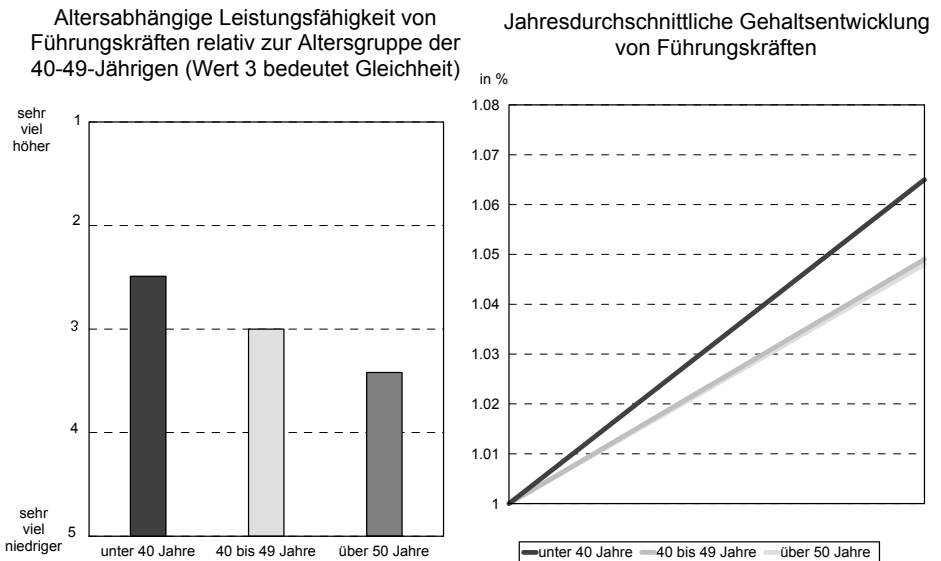
**Abbildung 11 Qualitäten von Führungskräften nach Alter**



Quelle: IZA-Führungskräfteerhebung; eigene Berechnungen

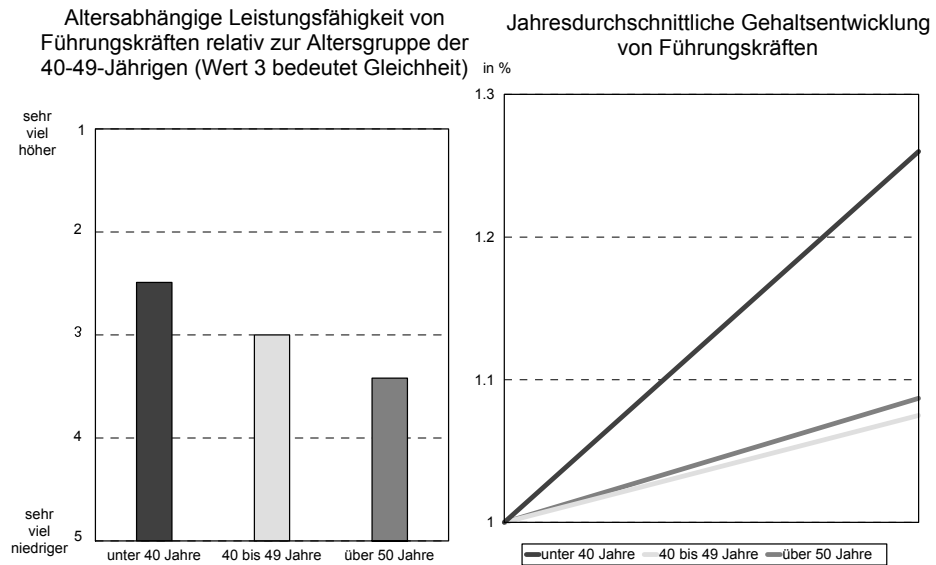
Für eine positive Beurteilung der Leistungsfähigkeit insgesamt reichen die spezifischen Stärken offenbar jedoch nicht aus. Im Gesamtvergleich nach Altersgruppen schneiden ältere Manager im Durchschnitt relativ schlecht ab. Dies steht in einer auffallenden Diskrepanz zu ihrer Gehaltsentwicklung. In den Abbildungen 12 und 13 ist das altersabhängige Leistungsprofil dem altersabhängigen Entlohnungsprofil für zwei Managementgruppen gegenübergestellt. Sowohl für die mittlere als auch für die obere Managementebene ergibt sich ein klar ansteigendes Entlohnungsprofil. Dies erklärt nicht nur, warum sich Unternehmen in der Vergangenheit gerne von älteren Führungskräften getrennt haben, sondern zeigt auch deutlich auf, wo die Probleme des hier betrachteten Lösungsansatzes liegen.

**Abbildung 12 Leistungsfähigkeit und Gehaltsentwicklung von Managern auf der mittleren Managementebene**



Quelle: IZA-Führungskräfteerhebung; eigene Berechnungen

**Abbildung 13 Leistungsfähigkeit und Gehaltsentwicklung von Managern auf der oberen Managementebene**

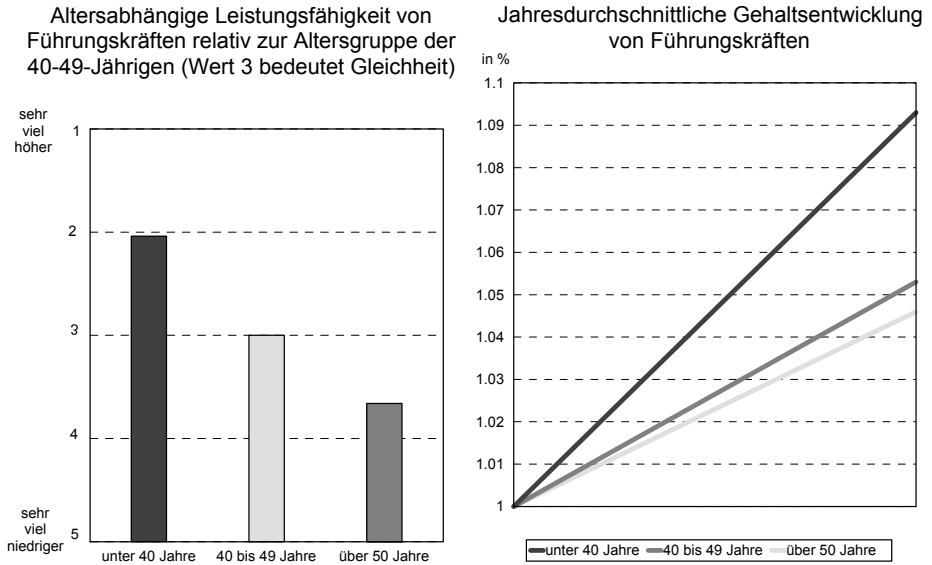


Quelle: IZA-Führungskräfteerhebung; eigene Berechnungen

Was rein quantitativ betrachtet als vernünftige Option erscheint, muss in qualitativer Hinsicht durchaus kritisch gesehen werden. Fatalerweise tritt die Diskrepanz zwischen Leistungsfähigkeit und Entlohnung besonders stark bei den Unternehmen zum Vorschein, die angeben, vom demografischen Wandel überdurchschnittlich betroffen zu sein (vgl. Abbildungen 14 und 15). Die Gehaltssteigerungen sind größer als im Durchschnitt, sowohl für Manager auf der mittleren Managementebene, als auch für solche auf der oberen Managementebene. Gleichzeitig fällt bei diesen Unternehmen die Beurteilung der Leistungsfähigkeit von Älteren relativ zur Gruppe der 40- bis 49-jährigen deutlich schlechter aus als beim Durchschnitt der Unternehmen. Für die Jüngeren gilt umgekehrt, dass deren Leistungsfähigkeit deutlich besser eingestuft wird als im Durchschnitt der Unternehmen insgesamt. Die besondere Betroffenheit dieser Unternehmen rührt daher, dass sie gegenwärtig aufgrund der relativ großzügigen Bedingungen für ältere Manager einen relativ hohen Anteil von älteren Führungskräften aufweisen, was in absehbarer Zeit nach deren Eintritt in den Ruhestand zu einem überdurchschnittlichen Rekrutierungsbedarf führen wird (vgl. Abbildung 16).



**Abbildung 14 Leistungsfähigkeit und Gehaltsentwicklung von Managern auf der mittleren Managementebene in Firmen, die sich überdurchschnittlich stark vom demografischen Wandel betroffen sehen**

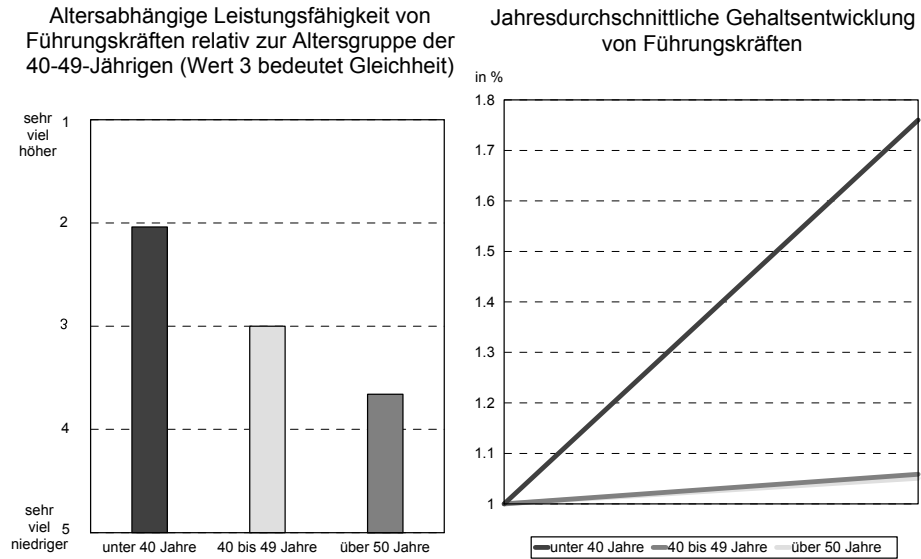


Quelle: IZA-Führungskräfteerhebung; eigene Berechnungen

Hintergrund für die Diskrepanz zwischen Leistungsfähigkeit und Entlohnung dürfte ein intertemporales Maximierungskalkül der Unternehmen sein, das sich im Prinzip der Senioritätsentlohnung niederschlägt. Mitarbeitern, die für das Unternehmen besonders wertvoll sind, wird zu Beginn ihres Aufstiegs ein Teil ihrer produktivitätsgerechten Entlohnung vorenthalten mit der Aussicht, diesen später entsprechend verzinst zu erhalten. Dadurch kann ein Unternehmen Führungskräfte an sich binden, denn nur diejenigen, die hinreichend lange im Unternehmen beschäftigt bleiben, können die Rückzahlung des „Kredits“, den sie ihrem Unternehmen auf diese Weise gewährt haben, realisieren. Hieraus ergibt sich allerdings ein Problem, wenn ein Unternehmen Führungskräfte länger beschäftigen will als ursprünglich vorhergesehen. Die Schere zwischen Leistungsfähigkeit und Entlohnung öffnet sich dadurch zunehmend weiter, wenn es nicht gelingt, die Entlohnung ab einem bestimmten Alter wieder an die dann gegebene Leistungsfähigkeit anzupassen. Die Nutzung des Potenzials von älteren Führungskräften erfordert somit kreative Antworten auf die damit verbundenen Fragen. Ein gänzlicher Verzicht auf das Prinzip der Senioritätsentlohnung dürfte dagegen kein probates Mittel darstellen, da Unternehmen

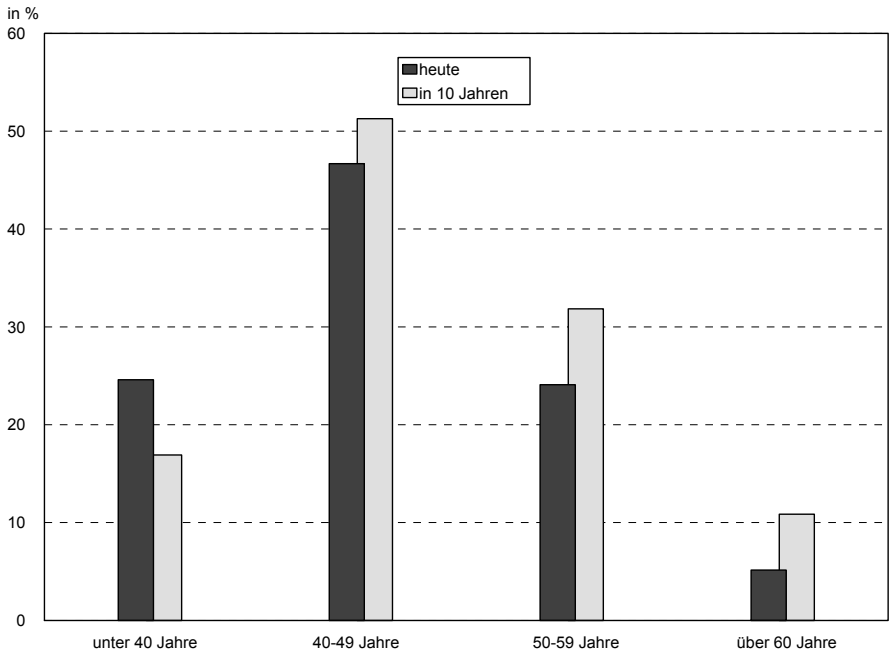
mutmaßlich ungerne auf die damit verbundene Möglichkeit der Mitarbeiterbindung verzichten werden.

**Abbildung 15 Leistungsfähigkeit und Gehaltsentwicklung von Managern auf der oberen Managementebene in Firmen, die sich überdurchschnittlich stark vom demografischen Wandel betroffen sehen**



Quelle: IZA-Führungskräfteerhebung; eigene Berechnungen

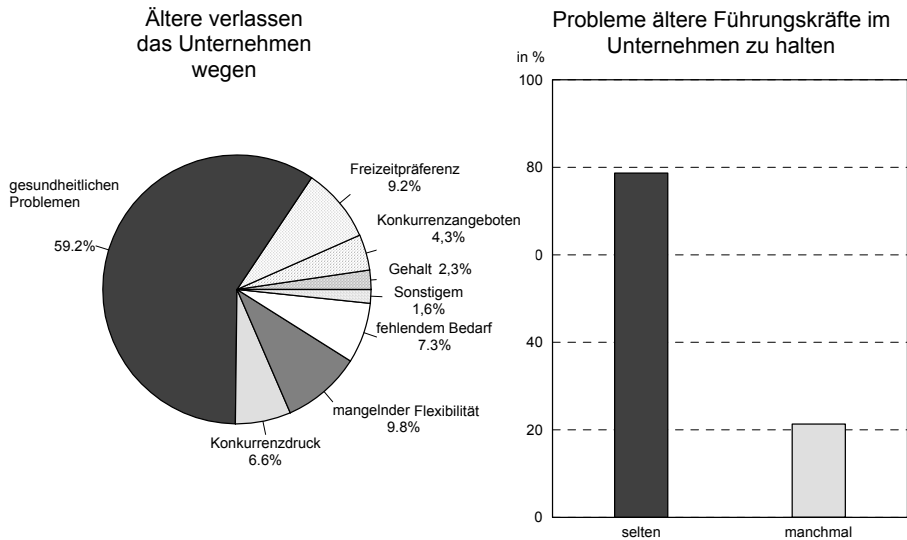
**Abbildung 16** Heutige und erwartete Altersstruktur der Führungskräfte der Firmen, die sich überdurchschnittlich stark vom demografischen Wandel betroffen sehen



Quelle: IZA-Führungskräfteerhebung; eigene Berechnungen

Neben der Diskrepanz zwischen Leistungsfähigkeit und Entlohnung bei älteren Führungskräften stellen auch gesundheitliche Beeinträchtigungen eine Restriktion für die Option einer verlängerten Beschäftigung dar. Die überwiegende Mehrheit der befragten Unternehmen (knapp 80 Prozent) sieht zwar keine Probleme, ältere Führungskräfte bei Bedarf zu halten, doch dort, wo entsprechende Probleme auftreten, geben knapp 60 Prozent der befragten Unternehmen ‚Gesundheitsprobleme‘ als den am häufigsten von älteren Managern für das vorzeitige Ausscheiden genannten Grund an, wie in Abbildung 17 zu erkennen ist. Die darüber hinaus genannten Gründe lauten ‚Freizeitpräferenz‘, ‚Konkurrenzdruck‘, ‚keine Flexibilität‘, ‚Konkurrenzangebote‘, und ‚kein Bedarf‘ mit Anteilen zwischen jeweils vier und zehn Prozent. Gehaltsprobleme tauchen hier offenbar nicht auf.

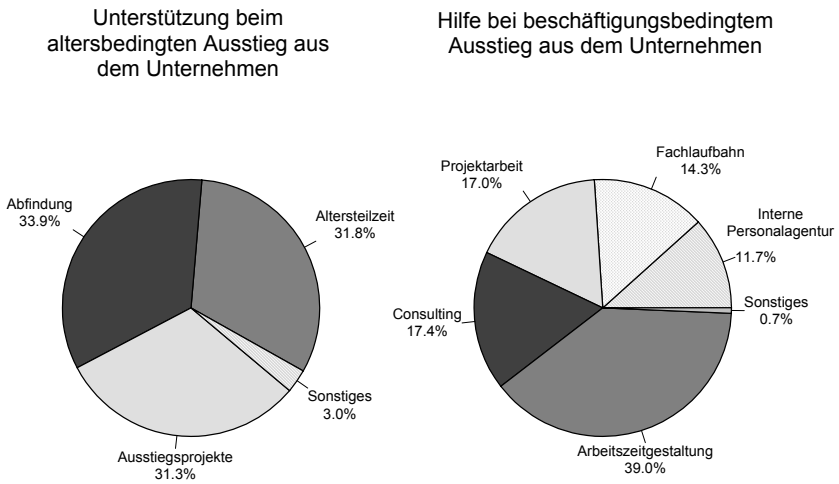
**Abbildung 17 Gründe für das Ausscheiden von älteren Führungskräften**



Quelle: IZA-Führungskräfteerhebung; eigene Berechnungen

Eine Übersicht über die typischen Ausstiege von älteren Managern aus ihrem Unternehmen findet sich in Abbildung 18. Das linke Kuchendiagramm spiegelt die Ausstiegsformen älterer Manager insgesamt wider. In rund 60 Prozent der Unternehmen wird eine Form gewählt, mit der die Erfahrung der Aussteiger zumindest teilweise noch genutzt wird. Durch ‚Altersteilzeit‘ und ‚Ausstiegsprojekte‘ wird die Arbeitslast für die Manager zwar zurückgenommen, allerdings gehen ihr Wissen und ihre Erfahrung für das Unternehmen nicht abrupt verloren. Nur rund ein Drittel der Unternehmen zahlt eine einmalige Abfindung und vollzieht damit eine endgültige Trennung, bei der das Potenzial der älteren Manager ungenutzt bleibt. Im rechten Kuchendiagramm von Abbildung 18 ist differenzierter aufgegliedert, in welcher Form die weicheren Ausstiege ablaufen. Die größte Rolle spielt dabei eine flexiblere Arbeitszeitgestaltung, üblicherweise verbunden mit einer Arbeitszeitreduzierung. Darüber hinaus sind ‚Projektarbeit‘ und ‚Consulting‘ wichtige Ausstiegsformen, bei denen das Know-how der Älteren für das Unternehmen ebenfalls noch eine Weile erhalten bleibt.

## Abbildung 18 Typische Ausstiege von älteren Managern



Quelle: IZA-Führungskräfteerhebung; eigene Berechnungen

Zusammenfassend ist festzustellen, dass eine verlängerte Beschäftigung von älteren Führungskräften in der Praxis mit einer Reihe von Schwierigkeiten verbunden ist, die das in rein mechanistischer Betrachtung vorhandene Problemlösungspotenzial einschränken. Die Erschließung dieses Potenzials setzt vor allem kreative Ansätze voraus, um die Diskrepanz zwischen Entlohnung und Leistungsfähigkeit zu verringern. Projektorientierte Ausstiege stellen hier möglicherweise eine Option dar, die in der Zukunft eine zunehmende Bedeutung erlangen dürften. Sie eignen sich mutmaßlich auch dazu, die Motivation aufstrebender jüngerer Führungskräfte zu erhalten, die bei einer einfachen Verlängerung des Verbleibs von älteren Managern in ihrer Position entsprechend länger auf eine Aufstiegsmöglichkeit warten müssten. Es könnte zu Beförderungsstaus kommen, was sich negativ auf das Betriebsklima auswirken dürfte. In Japan hat sich in diesem Zusammenhang das Modell einer zweiten Karriere innerhalb des Unternehmens entwickelt. Dies könnte auch ein Vorbild für deutsche Unternehmen sein. Die Senior-Manager bleiben so dem Unternehmen mit ihrem Wissen in beratender Funktion erhalten, bekommen allerdings ein niedrigeres Gehalt und gegebenenfalls eine geringere Arbeitslast.

Unabhängig davon ist zu beachten, dass ältere Führungskräfte ein anderes Leistungsfähigkeitsprofil aufweisen als jüngere. Es reicht demnach nicht aus, die entstehende Lücke rein zahlenmäßig zu schließen. Die Option ist nur dann zielführend, wenn es durch geeignete Qualifizierungsstrategien gelingt, dass

die betrieblichen Erfordernisse im Hinblick auf Innovationsfähigkeit stärker als bisher von den Älteren übernommen werden.

### 3.2 Erhöhung des Anteils von Frauen in Führungspositionen

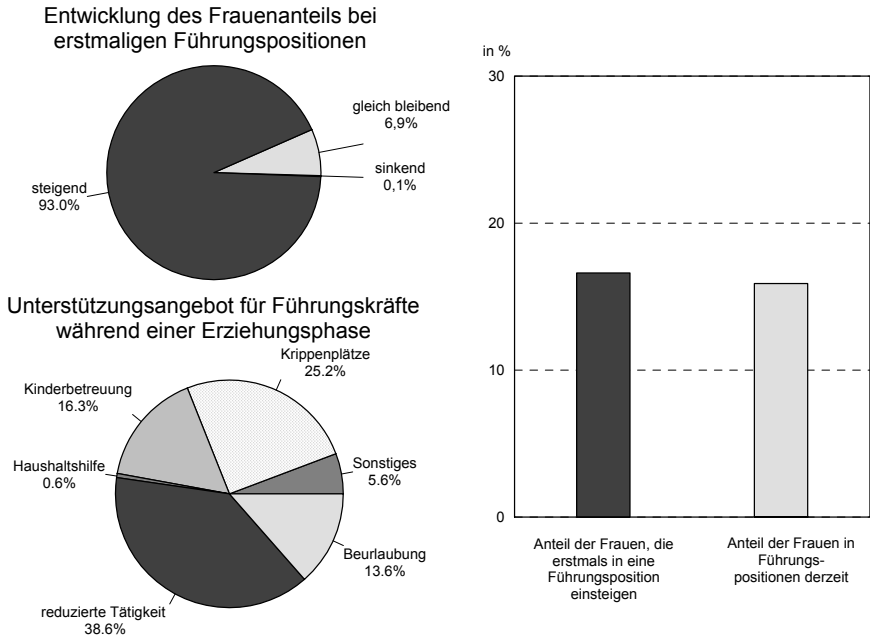
Die Frauenerwerbsquote ist in Deutschland mit 66,1 Prozent im Gegensatz zu anderen westlichen Industriestaaten vergleichsweise gering (USA 69,2%, Schweiz 73,9%, Norwegen 75,7%).<sup>4</sup> Eine Anhebung dieser Quote könnte folglich den potenziellen Führungskräfte­mangel zumindest lindern. Das dürfte einer der Gründe dafür sein, warum Unternehmen diese Option als relativ wichtig ansehen (vgl. Abbildung 9). Zugleich sehen Unternehmen hier auch das größte Vollzugsdefizit verglichen mit anderen Handlungsoptionen. Dazu passt, dass etwa die Hälfte der befragten Unternehmen weiblichen Führungskräften keine besonderen Unterstützungsangebote zukommen lässt. 93 Prozent der befragten Unternehmen erwarten jedoch, dass der Anteil von Frauen auf Einstiegspositionen für eine Managementfunktion in Zukunft steigen wird (vgl. Abbildung 19).

Derzeit liegt der Anteil von weiblichen Managern, die erstmals eine Führungsposition bei einem Unternehmen übernehmen, bei ca. 16 Prozent, wie ebenfalls aus Abbildung 19 zu erkennen ist. Der Anteil von weiblichen Führungskräften insgesamt ist praktisch genauso hoch. Auch wenn Frauen damit in Führungspositionen unterrepräsentiert sind, sprechen beide Statistiken zusammengenommen immerhin dafür, dass Frauen beim weiteren Karriereaufstieg nicht überproportional auf der Strecke bleiben. Das Problem scheint sich vielmehr auf den Zugang in die Einstiegspositionen zu konzentrieren.

---

4 Quelle: OECD, Employment Outlook 2004.

**Abbildung 19 Einschätzungen zur Erhöhung des Anteils von weiblichen Führungskräften**



Quelle: IZA-Führungskräfteerhebung; eigene Berechnungen

Diejenigen Unternehmen, die ihre weiblichen Führungskräfte bei der Vereinbarkeit von Familie und Beruf unterstützen, können eine eindrucksvolle Palette von Hilfsangeboten vorweisen. Der größte Teil der Unterstützung wird mit fast 40 Prozent in Form von reduzierten Tätigkeiten während der Erziehungsphase gewährt. Genau ein Viertel der befragten Unternehmen stellt Krippenplätze zur Verfügung. Beurlaubung wird von 14 Prozent gewährt und Kinderbetreuung bieten ca. 16 Prozent der Unternehmen an. Es ist allerdings schwer zu beurteilen, was dies in qualitativer Hinsicht jeweils bedeutet. Die gegenwärtig zu beobachtende Frauenerwerbsquote lässt jedenfalls nicht darauf schließen, dass das vorhandene Angebot bereits ausreicht, um einen durchgreifenden Wandel zu erzielen. Das Vollzugsdefizit wird auch von den Unternehmen selbst gesehen. Um die Attraktivität von Führungspositionen für Frauen mit Kinderwunsch zu erhöhen, bedarf es folglich noch einer erheblichen Verstärkung der Anstrengungen.

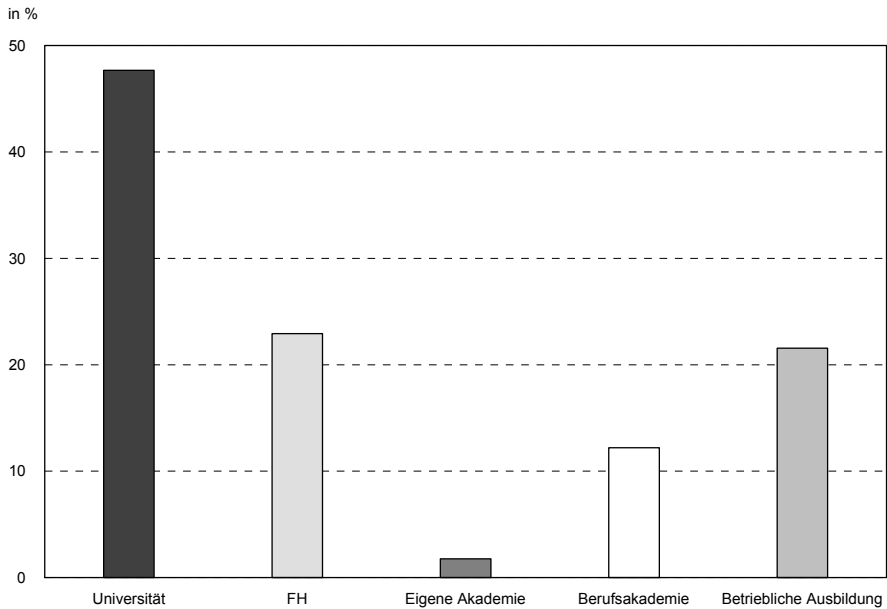
### 3.3 Verstärkte Nachwuchsförderung

In verstärkter Nachwuchsrekrutierung sehen die Unternehmen die wichtigste Strategie zur Bewältigung der demografischen Probleme. Offenbar haben sie auch bereits mit der Vorbereitung dazu begonnen, denn bei keiner anderen Alternative liegen Wichtigkeit, Grad der Umsetzung und Umsetzungspriorität derart dicht beieinander wie hier. Dennoch ist die Option insofern problematisch, als es sich hier um eine Strategie handelt, die im Einzelfall zwar aufgehen kann, in der Summe aber zum Scheitern verurteilt ist, es sei denn, es gelingt, die Ausschöpfungsrate für Führungspersonal nennenswert zu erhöhen. Es müssten sich also Menschen für Führungspositionen qualifizieren, denen dies unter heutigen Bedingungen nicht gelingt. Sollte dies möglich sein, fragt sich allerdings, warum diese Chance nicht schon heute genutzt wird. Das wirft zumindest ein Schlaglicht auf die hierbei künftig zu erwartenden Schwierigkeiten.

Der demografische Wandel stellt somit auch besondere Anforderungen an das bestehende Bildungssystem. Unabhängig davon, ob es gelingt, die Ausschöpfungsrate pro Jahrgang zu erhöhen, könnte eine Verkürzung der schulischen Ausbildungsdauer dazu beitragen, der drohenden Angebotsverknappung entgegen zu wirken. Wenn das Abitur – wie in anderen europäischen Ländern längst üblich – bereits nach 12 statt nach 13 Jahren abgeschlossen würde, ließe sich der bevorstehende Bedarfsengpass in nicht unerheblichem Maße abmildern.

Im Übrigen spielt die Erlangung formaler Qualifikationen auf dem Weg zur Führungskraft eine zunehmend größere Rolle. Bereits heute besitzt knapp die Hälfte der Führungskräfte in deutschen Unternehmen einen Universitätsabschluss (vgl. Abbildung 20). Die anderen Qualifikationen folgen mit einigem Abstand, wobei Fachhochschulabsolventen (22%) die zweitgrößte Gruppe vor den Führungskräften mit betrieblicher Ausbildung (21%) und denen mit einem Berufsakademienabschluss (12%) stellen. Eigene Akademien machen hingegen mit nur einem Prozent einen zu vernachlässigen Teil bei der Besetzung der Führungsriege aus.

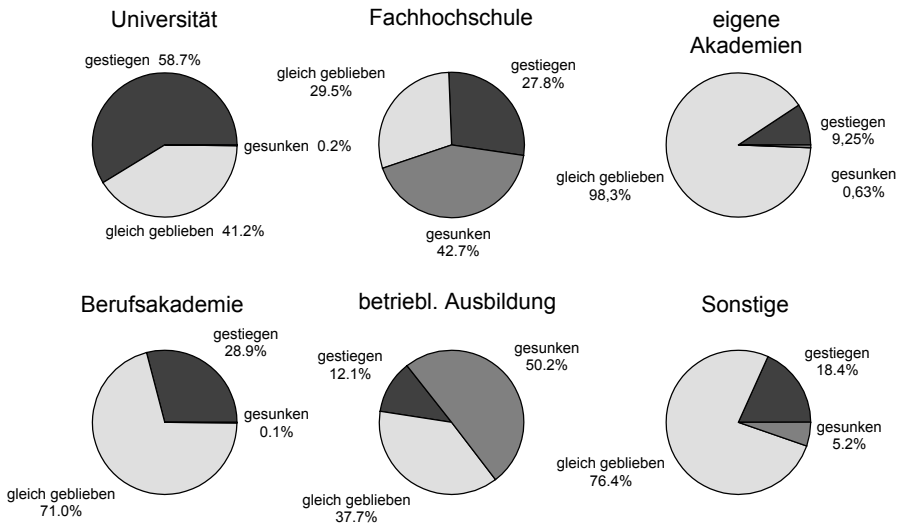


**Abbildung 20**    **Höchster erreichter Bildungsabschluss von Führungskräften**

Quelle: IZA-Führungskräfteerhebung; eigene Berechnungen

Abbildung 21 macht deutlich, dass auf den Einstiegspositionen in eine Managementkarriere der Anteil der Hochschulabsolventen in den meisten Unternehmen gestiegen ist. Der Anteil von Absolventen mit einer betrieblichen Ausbildung ist dagegen in gut der Hälfte der Unternehmen zurückgegangen.

**Abbildung 21 Entwicklung der formalen Qualifikationen von Führungskräften**

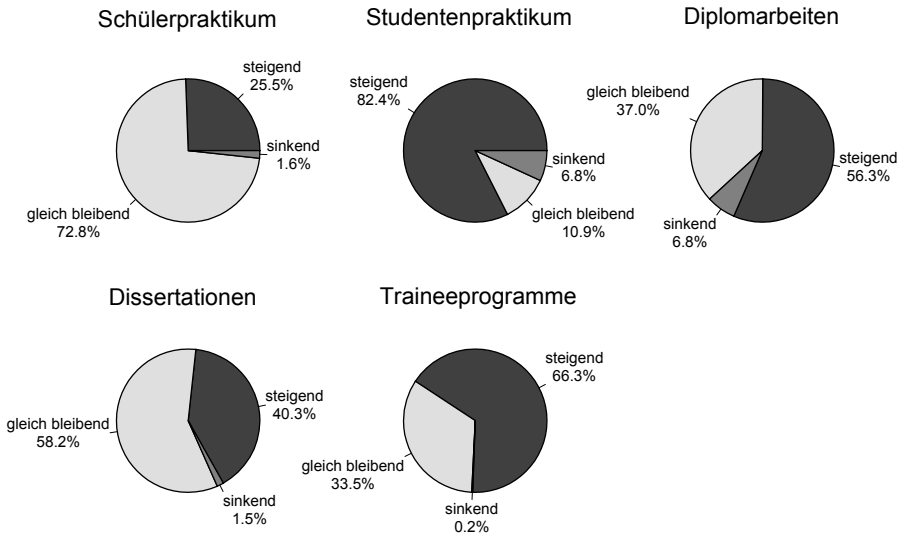


Quelle: IZA-Führungskräfteerhebung; eigene Berechnungen

Folgerichtig sehen die befragten Unternehmen in der Unterstützung junger Studenten einen sinnvollen Weg zur Nachwuchsförderung und damit indirekt zur Rekrutierung (vgl. Abbildung 22). An der Spitze steht dabei die Vergabe von Studentenpraktika. 82 Prozent der befragten Unternehmen erwarten hier in Zukunft noch eine Steigerung. Auch bei Diplomarbeiten und Trainee-Programmen erwartet die Mehrheit eine Intensivierung ihres Engagements. Etwas weniger ausgeprägt sind die Erwartungen hinsichtlich der Unterstützung von Dissertationen. Schülerpraktika werden als Instrument der Nachwuchsförderung dagegen eher reserviert beurteilt.

Darüber hinaus beteiligen sich zwischen 20 und 35 Prozent der Unternehmen an der finanziellen und personellen Unterstützung von Gymnasien, Universitäten, Berufsakademien und eigenen Akademien. Den Schwerpunkt bildet dabei die universitäre Förderung.

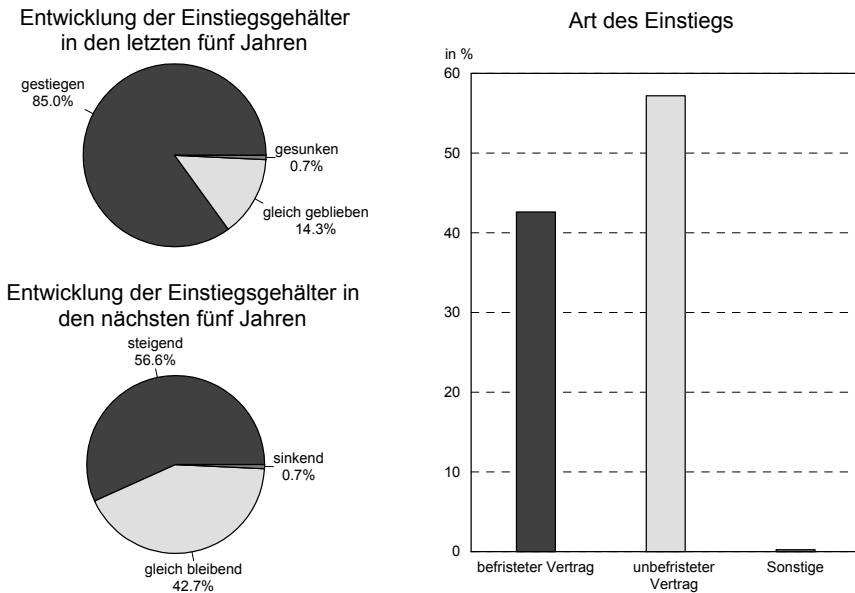
Abbildung 22 Instrumente der Nachwuchsförderung



Quelle: IZA-Führungskräfteerhebung; eigene Berechnungen

Auch was die Bezahlung anbelangt, werden sich die Konditionen für Berufseinsteiger weiter verbessern. Schon in der Vergangenheit sind die Einstiegsgehälter in den weitaus meisten Unternehmen gestiegen. Dieser Trend wird sich auch in der unmittelbaren Zukunft fortsetzen, wenn auch in etwas abgeschwächter Form (vgl. Abbildung 23). Allerdings wird den Einstiegern nur noch in knapp 60 Prozent der Fälle ein unbefristeter Vertrag angeboten. Stattdessen hat sich der Einstieg über ein befristetes Vertragsverhältnis schon fast zum Standard entwickelt. Ob sich dies mittelfristig fortsetzen wird, darf bezweifelt werden. Angesichts der gegenwärtig zu beobachtenden Einstiegsprobleme dürfte der hohe Anteil befristeter Anfangsverträge eher Ausdruck für die momentane Marktmacht der einstellenden Unternehmen sein. Im Zuge eines verstärkten Wettbewerbs um junge Nachwuchskräfte ist dagegen eher von einer Umkehrung der Verhältnisse auszugehen, in deren Verlauf der Anteil befristeter Verträge wieder zurückgehen dürfte.

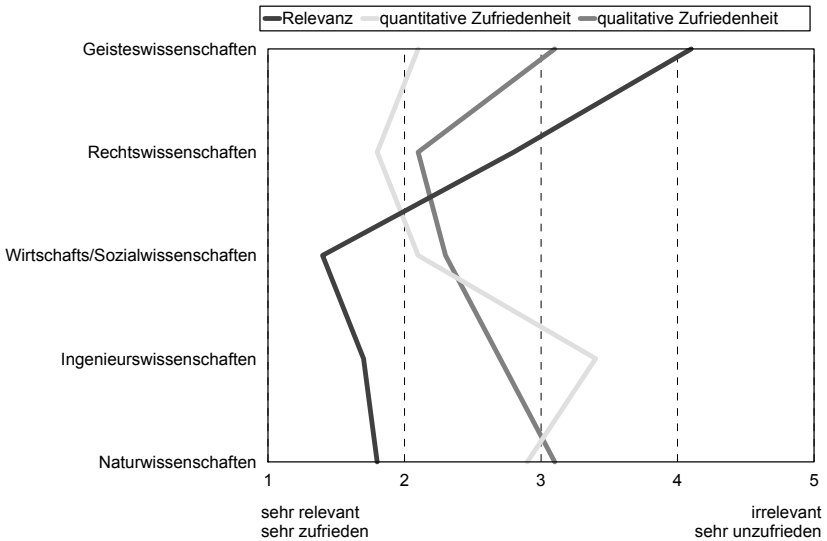
### Abbildung 23 Einstiegsbedingungen bei Unternehmen



Quelle: IZA-Führungskräfteerhebung; eigene Berechnungen

Interessant ist in diesem Zusammenhang die Frage nach der Zufriedenheit der Unternehmen mit dem Nachwuchs in Hinblick auf dessen fachliche Qualifikation und Quantität. Abbildung 24 gibt hierzu Auskunft über Relevanz, quantitative Zufriedenheit und qualitative Zufriedenheit der Unternehmen mit Absolventen von fünf typischen Studienrichtungen. Einzig bei den Rechtswissenschaften und den Wirtschaftswissenschaften werden sowohl die qualitative als auch die quantitative Zufriedenheit mit dem Absolventenangebot als ‚gut‘ angesehen. Allerdings wird die Relevanz der Rechtswissenschaften im Gegensatz zu den Wirtschafts- und Sozialwissenschaften als eher mäßig betrachtet. Hohe Relevanz wird darüber hinaus den Natur- und Ingenieurwissenschaften bescheinigt. Hier klafft jedoch eine beträchtliche Lücke zwischen Relevanz und Zufriedenheit mit dem Absolventenangebot. Beunruhigend daran ist, dass hier nicht nur der bekannte Mangel in quantitativer Hinsicht zum Ausdruck gebracht wird, sondern auch Mängel in qualitativer Hinsicht diagnostiziert werden. Ein wesentlicher Standortfaktor in Form von hoch qualifizierten Fachleuten droht damit mittelfristig verloren zu gehen.

**Abbildung 24 Relevanz von Studienrichtungen und Zufriedenheit mit dem Ausbildungsangebot**



Quelle: IZA-Führungskräfteerhebung; eigene Berechnungen

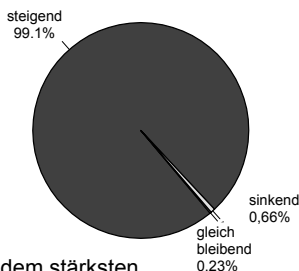
### 3.4 Erhöhung des Anteils ausländischer Führungskräfte

Betrachtet man die Auslandsverflechtung deutscher Unternehmen, so wird schnell deutlich, dass das wirtschaftliche Wohlergehen der Exportnation Deutschland überproportional von der Nachfrage anderer Länder nach Produkten ‚Made in Germany‘ abhängt. Vor allem die großen Unternehmen sind längst global orientiert. Englisch hat sich als Geschäftssprache weitgehend durchgesetzt. Von daher bietet es sich geradezu an, dem sich abzeichnenden Führungskräfteengpass durch eine verstärkte Rekrutierung ausländischer Manager zu begegnen.

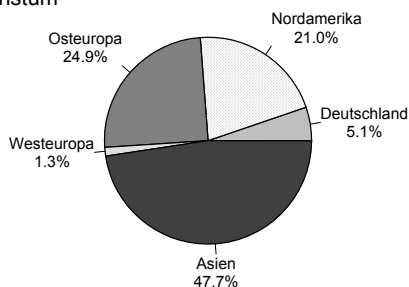
Abbildung 25 zeigt die Anteile der verschiedenen Wirtschaftsräume am Auslandsumsatz deutscher Unternehmen, die an der Befragung teilgenommen haben. Die dominante Stellung unter den Handelspartnern besitzt Westeuropa mit einem Anteil von fast 40 Prozent. Der zweitstärkste Anteil findet sich mit ca. 15 Prozent in Nordamerika. Asien schlägt Osteuropa knapp beim Rennen um Platz drei mit 11 respektive 9 Prozent. Abgeschlagen sind Südamerika mit 5 Prozent, und Australien mit 3 Prozent.

## Abbildung 25 Auslandsgeschäfte deutscher Unternehmen

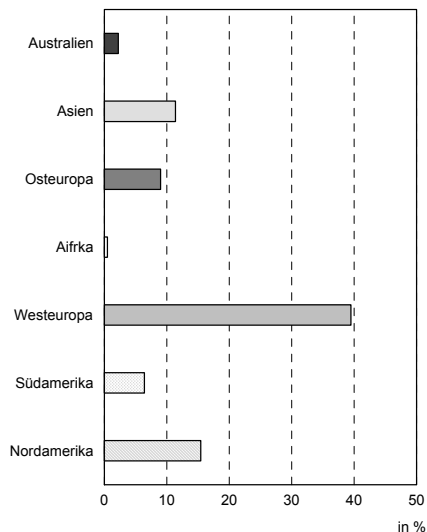
### Auslandsumsatz



### Region mit dem stärksten Wachstum



### Anteil am Auslandsumsatz



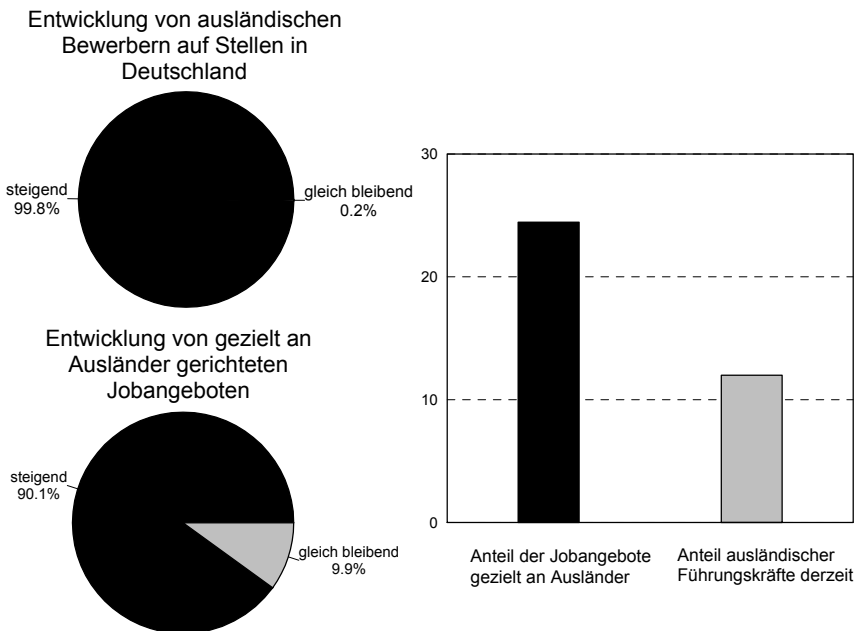
Quelle: IZA-Führungskräfteerhebung; eigene Berechnungen

Betrachtet man die Situation unter dem Aspekt des stärksten Umsatzwachstums der einzelnen Wirtschaftsräume, dann ergibt sich eine klare Vorherrschaft der asiatischen Märkte. Fast fünfzig Prozent der befragten Unternehmen sehen in Asien ihren stärksten Wachstumsmotor. Danach muss sich Nordamerika mit 21 Prozent und Osteuropa mit fast 25 Prozent geschlagen geben. Deutschland ist für nur noch gut fünf Prozent der Unternehmen der stärkste Wachstumsmarkt, wobei der Bereich Westeuropa mit etwas über einem Prozent fast gar keine Rolle mehr spielt. Diese Zahlen spiegeln keine überraschende Lage wider. Durch die europäische Integration und den EU-Binnenmarkt ist Westeuropa traditionell der geographisch nächste und am leichtesten zugängliche Markt für deutsche Unternehmen. Die zu vernachlässigende Zahl von Unternehmen, die genau dort ihr stärkstes Wachstum sehen, ist ein Indiz für die relative Tiefe und damit auch Sättigung des Wirtschaftsraumes Westeuropa. Anders sieht die Lage dagegen in Osteuropa aus: Hier hat der erst kürzlich vollzogene Beitritt der osteuropäischen Staaten zur EU den Weg für freien Warenhandel geebnet. Da diese Länder bei weitem noch nicht den Entwicklungsstandard der westeuropäischen Industriestaaten besitzen, ist der Investitionsbedarf entsprechend groß. Deutschland ist allein schon wegen seiner geographischen Lage im Herzen Europas dazu prädestiniert, in diesem

Prozess eine größere Rolle zu spielen. Entsprechend kommt Osteuropa bei deutschen Unternehmen auf den zweiten Platz bei den Märkten mit dem stärksten Wachstum. Der Boom im asiatischen Raum, mit seiner Nachfrage nach westlicher Hochtechnologie, ist für die deutsche Wirtschaft ein Glücksfall. Obwohl absolut noch nicht der wichtigste Handelspartner, lässt das atemberaubende Tempo der Entwicklung der asiatischen Staaten keine Spekulationen darüber zu, wer in nicht allzu ferner Zukunft diesen Platz einnehmen wird. Generell wird der Anteil des Auslandsumsatzes auch in Zukunft weiter steigen, jedenfalls sehen dies über 99 Prozent der befragten Unternehmen so.

Abbildung 26 gibt Auskunft über den derzeitigen Anteil ausländischer Führungskräfte in deutschen Unternehmen. Er bewegt sich bei den befragten Unternehmen um die zwölf Prozent. Fast alle Unternehmen erwarten, dass der Anteil ausländischer Bewerber auf Führungspositionen in Deutschland in Zukunft steigen wird. Interessanter ist allerdings der Anteil an Jobangeboten, die Unternehmen gezielt an ausländische Führungskräfte richten. Er liegt bei knapp einem Viertel aller ausgeschriebenen Stellen. Auch hier sieht die klare Mehrheit von ca. 90 Prozent eine weiterhin steigende Entwicklung, wobei ca. 10 Prozent eine gleich bleibende Entwicklung erwarten. Die Unternehmen sind also schon dabei, ihren Bedarf an Führungskräften im Ausland zu decken.

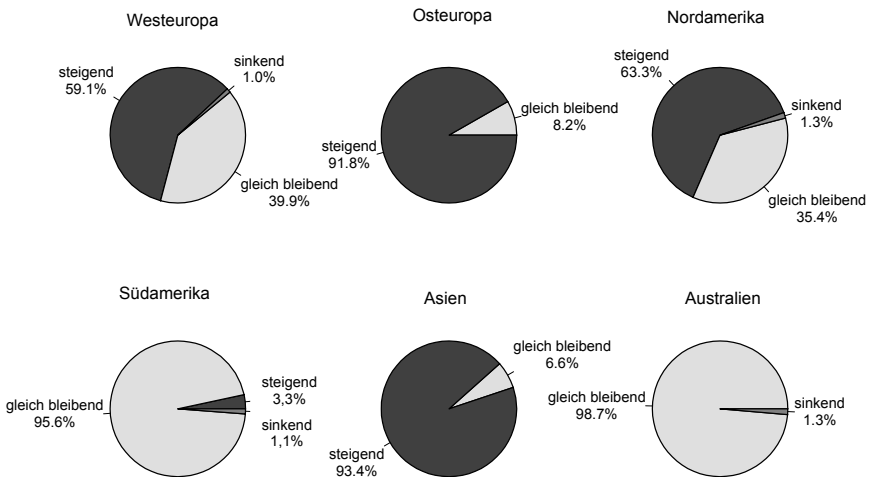
**Abbildung 26** Ausländische Führungskräfte in deutschen Unternehmen



Quelle: IZA-Führungskräfteerhebung; eigene Berechnungen

Abbildung 27 zeigt die Einschätzung der befragten Unternehmen zur erwarteten Entwicklung der Anzahl ihrer ausländischen Führungskräfte nach Wirtschaftsräumen in den nächsten fünf Jahren. Südamerika und Australien spielen in diesen Überlegungen eine untergeordnete Rolle. Die übrigen Gebiete werden alle mit einer überwiegend steigenden Entwicklung eingeschätzt. Spitzenreiter ist erneut Asien, wo fast 93 Prozent der befragten Unternehmen mit einer steigenden Entwicklung der Führungskräfteerkrutierung rechnen. Diese Zahl trägt der bereits erwähnten Spitzenposition Asiens beim Umsatzwachstum Rechnung.

**Abbildung 27** Erwartungen über die Entwicklung des Anteils ausländischer Führungskräfte nach Herkunftsregionen



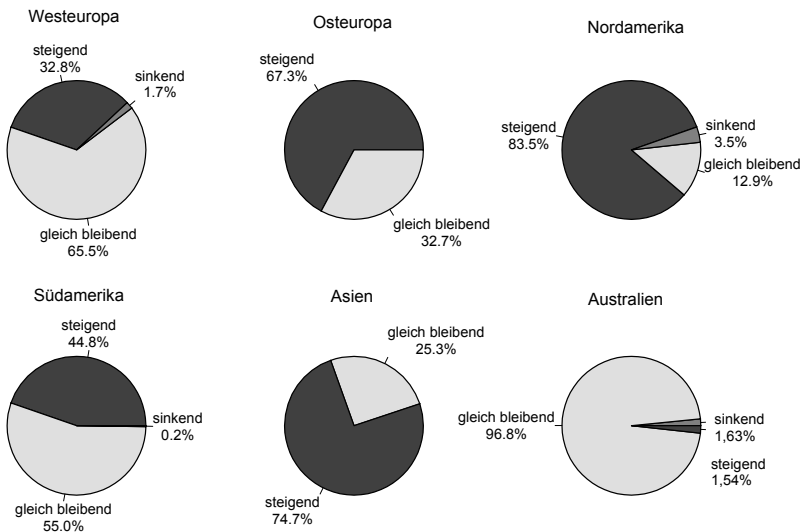
Quelle: IZA-Führungskräfteerhebung; eigene Berechnungen

Trotzdem ist diese Zahl ein wenig überraschend, da der asiatische von allen Wirtschaftsräumen die größten kulturellen und sprachlichen Barrieren aufweist. Ein stärkeres Indiz für die Internationalität des Managements, und der einhergehenden Substituierbarkeit deutscher durch ausländische Führungskräfte ist kaum vorstellbar. Ähnlich hoch ist der Anteil der Unternehmen, die eine wachsende Bedeutung von Führungskräften aus Osteuropa erwarten. Dieser Anteil erklärt sich nicht zuletzt aus der dominanten Rolle der deutschen Wirtschaft im geographisch nahen Zentraleuropa. Zwei Drittel der Unternehmen erwarten darüber hinaus einen steigenden Anteil von Führungskräften aus Nordamerika und Westeuropa.



Abbildung 28 zeigt die erwartete Entwicklung der Anzahl der Mitarbeiter in den einzelnen Wirtschaftsräumen. Es entspricht im Wesentlichen dem Bild, das sich im Zusammenhang mit der Herkunft der Führungskräfte abzeichnet. Australien und Südamerika spielen keine Rolle. In Westeuropa erwartet eine Mehrheit von zwei Dritteln der befragten Unternehmen eine gleich bleibende Entwicklung. Nur ein Drittel der Unternehmen geht hier von einer Zunahme der Mitarbeiterzahlen aus. Dagegen erwarten mehr als 80 Prozent der Unternehmen einen Mitarbeiterzuwachs in Nordamerika. Auch in Asien und Osteuropa erwartet die überwiegende Mehrheit der befragten Unternehmen eine Expansion der Mitarbeiterzahlen.

**Abbildung 28** Entwicklung der Mitarbeiterzahlen nach Weltregionen



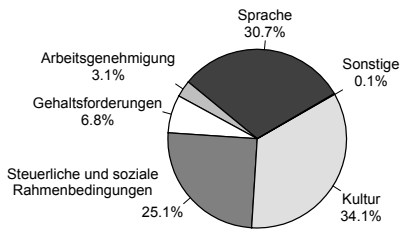
Quelle: IZA-Führungskräfteerhebung; eigene Berechnungen

Die erfolgreiche Integration ausländischer Führungskräfte stellt zweifellos eine wichtige Voraussetzung für den Erfolg von entsprechenden Rekrutierungsbemühungen dar. Wie aus Abbildung 29 ersichtlich wird, hat fast die Hälfte der befragten Unternehmen schon einmal Schwierigkeiten mit ausländischen Führungskräften erlebt. Die beiden mit Abstand größten Probleme sind mit einem Anteil von jeweils einem Drittel Sprache und Kultur. Das Gehaltsniveau bzw. die Erlangung einer Arbeitsgenehmigung tauchen vergleichsweise selten als Problem auf. Dagegen stellt der steuerliche- und soziale Rahmen in Deutschland für ausländische Führungskräfte schon eher eine Herausforderung dar. Rund ein Viertel der befragten Unternehmen hat an dieser Stelle schon

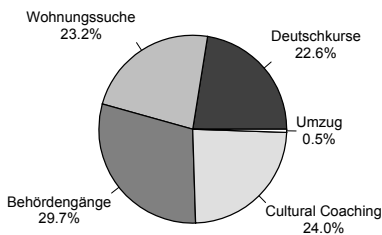
einmal negative Erfahrungen gemacht. Kulturelle und sprachliche Probleme sind für Unternehmen lösbar. Wie schon angesprochen, bewegt sich das Geschäftsleben im Zuge der Internationalisierung immer mehr auf angelsächsische Standards zu; Englisch am Arbeitsplatz sollte in Zukunft kein Problem sein. Als Integrationshilfe bietet fast ein Viertel der Unternehmen Deutschkurse an. Ebenfalls ein Viertel der Unternehmen unterzieht seine ausländischen Führungskräfte einem cultural coaching. Des Weiteren wird Hilfe bei Behördengängen sowie Unterstützung bei der Wohnungssuche angeboten.

**Abbildung 29 Probleme und Unterstützungsangebote für ausländische Führungskräfte**

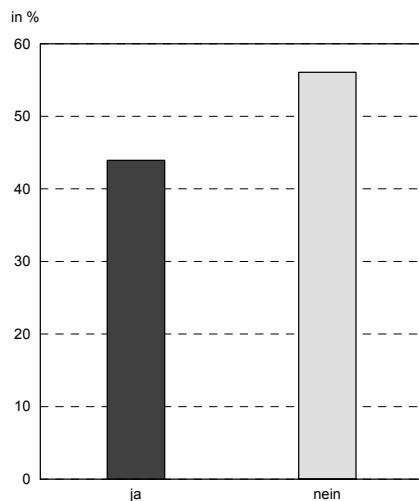
**Problemfelder**



**Unterstützungsangebote**



**Schwierigkeiten bei der Rekrutierung ausländischer Führungskräfte**



Quelle: IZA-Führungskräfteerhebung; eigene Berechnungen

## Fazit

Der bevorstehende demografische Wandel stellt eine nicht zu unterschätzende Herausforderung für die unternehmerische Personalpolitik dar. Oberflächlich betrachtet liegen die Probleme aus heutiger Sicht noch weit in der Zukunft. Bei einer Potenzialausschöpfung, die der heutigen Altersverteilung von Fach- und Führungskräften entspricht, wird sich das Angebot an Fach- und Führungskräften in der Summe noch bis zum Jahr 2015 auf etwa dem heutigen Niveau halten. Erst danach setzt ein allmählicher Rückgang ein, der im Jahr 2025 zu einer Lücke von ca. 350.000 Personen im Vergleich zu heute führen wird. Das entspricht einem relativen Rückgang von etwa acht Prozent gegenüber heute. Bis zum Jahr 2050 wird sich die Lücke voraussichtlich auf einen Wert von knapp 1.000.000 erhöht haben. Die Zahl der verfügbaren Fach- und Führungskräfte wird dann um fast ein Viertel geringer sein als heute.

Die damit verbundenen Altersstrukturprobleme werden jedoch schon viel früher zu spüren sein. Während heute nur etwa 27 Prozent der Fach- und Führungskräfte älter als 50 Jahre sind, wird bereits im Jahr 2015 jeder Dritte dieser Alterskategorie angehören. Der Anteil der Jüngeren wird entsprechend abnehmen. Aus einem Verhältnis von fast 1:3 droht innerhalb von nur zehn Jahren ein Verhältnis von 1:2 zu werden. In absoluten Zahlen ausgedrückt werden in der Alterskategorie bis 50 Jahre 300.000 Fach- und Führungskräfte weniger vorhanden sein als heute. Bis zum Jahr 2020 wird sich diese Lücke auf knapp 500.000 Personen vergrößert haben. Deutschland steht damit vor einer ernsthaften Herausforderung, was die Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit seiner Unternehmen anbelangt.

Die Unternehmen sind auf diese Entwicklung nur mäßig gut vorbereitet. Sie sehen den Ausweg vor allem darin, den Wettbewerb um gut ausgebildete junge Nachwuchskräfte zu intensivieren. Diese Strategie mag im Einzelfall zwar aufgehen, in der Masse ist sie jedoch zum Scheitern verurteilt, wenn es nicht gelingt, den Anteil gut ausgebildeter junger Menschen in absehbarer Zeit dramatisch zu erhöhen. Eine solche Perspektive zeichnet sich jedoch vorläufig nicht ab.

Die Alternativen bestehen darin, Ältere länger als bisher im Unternehmen zu halten, das Potenzial von Frauen stärker als bisher zu nutzen oder auf eine verstärkte Rekrutierung von ausländischen Fach- und Führungskräften zu setzen. Abgesehen davon, haben auch diese Strategien durchaus ihre Tücken.

So erscheint die Option, Ältere länger als bisher im Unternehmen zu halten auf den ersten Blick vielversprechend. Ältere werden von den Unternehmen jedoch nicht nur als weniger leistungsfähig eingestuft, sondern weisen darüber

hinaus ein Leistungsfähigkeitsprofil auf, das sich von demjenigen jüngerer Führungskräfte markant unterscheidet. Das höhere Erfahrungswissen und höhere soziale Kompetenz Älterer ersetzt nicht in vollem Umfang deren geringere körperliche Belastbarkeit und Innovationskraft. Außerdem steht die bei Führungskräften häufig praktizierte SenioritätSENTLOHNUNG einer Verlängerung der Beschäftigung im Wege. Die Erschließung des Potenzials von älteren Führungskräften setzt demnach kreative Ansätze voraus, um die Diskrepanz zwischen Entlohnung und Leistungsfähigkeit im Alter zu verringern. Projektorientierte Ausstiege stellen hier möglicherweise eine Option dar, die in der Zukunft eine zunehmende Bedeutung erlangen dürften. Sie eignen sich mutmaßlich auch dazu, die Motivation aufstrebender jüngerer Führungskräfte zu erhalten, die bei einer einfachen Verlängerung des Verbleibs von älteren Managern in ihrer Position entsprechend länger auf eine Aufstiegsmöglichkeit warten müssten. Es könnte zu Beförderungsstaus kommen, was sich negativ auf das Betriebsklima auswirken dürfte. In Japan hat sich in diesem Zusammenhang das Modell einer zweiten Karriere innerhalb des Unternehmens entwickelt. Dies könnte auch ein Vorbild für deutsche Unternehmen sein. Die Senior-Manager bleiben so dem Unternehmen mit ihrem Wissen in beratender Funktion erhalten, bekommen allerdings ein niedrigeres Gehalt und gegebenenfalls eine geringere Arbeitslast. Aufgrund des spezifischen Leistungsfähigkeitsprofils von Älteren sind darüber hinaus geeignete Qualifizierungsstrategien zu entwickeln, damit Ältere stärker als bisher den betrieblichen Belangen im Hinblick auf Innovationsfähigkeit Rechnung tragen können.

Die Erhöhung des Frauenanteils unter den Führungskräften besitzt für die befragten Unternehmen ebenfalls einen hohen Stellenwert, um dem drohenden Nachwuchsmangel zu begegnen. Die Unternehmen behaupten von sich selbst, weibliche Führungskräfte, die Familie und Beruf in Einklang bringen möchten, bereits heute vielfältig zu unterstützen. Es ist allerdings schwer zu beurteilen, was dies in qualitativer Hinsicht jeweils bedeutet. Die gegenwärtig zu beobachtende Frauenerwerbsquote lässt jedenfalls nicht darauf schließen, dass das vorhandene Angebot bereits ausreicht, um einen durchgreifenden Wandel zu erzielen. Das Vollzugsdefizit wird auch von den Unternehmen selbst gesehen. Etwa die Hälfte der befragten Unternehmen unternimmt bis heute nichts, um weiblichen Führungskräften den Spagat zwischen Familie und Beruf zu erleichtern. Um die Attraktivität von Führungspositionen für Frauen mit Kinderwunsch zu erhöhen, bedarf es folglich noch einer erheblichen Verstärkung der Anstrengungen.

Der Anteil ausländischer Führungskräfte liegt bei den befragten Unternehmen derzeit bei gut zehn Prozent. Die Rekrutierung ausländischer Führungskräfte

spielt somit momentan eher noch eine Nebenrolle, wird von den Unternehmen aber durchaus als ausbaufähig angesehen. Angesichts der zunehmenden internationalen Verflechtung großer Unternehmen dürfte dies nicht weiter überraschen. Ein Hindernis auf diesem Weg besteht zweifellos in der komplizierten und nicht-wettbewerbsfähigen deutschen Steuer- und Sozialgesetzgebung.

Insgesamt bleibt festzustellen, dass die sich abzeichnenden demografischen Probleme zwar einerseits gravierend andererseits aber durchaus lösbar sind. Ihre Bewältigung setzt jedoch voraus, dass die Weichenstellungen möglichst frühzeitig vorgenommen werden. Wenn die Probleme einmal in der Gegenwart angekommen sind, ist es für eine kurzfristige Korrektur zu spät. Versäumnisse in der Ausbildung von Jugendlichen sind später kaum noch zu kompensieren. Ältere Arbeitnehmer, die zuvor in den Vorruhestand entlassen worden sind, werden sich nur sehr schwer wieder zurückholen lassen. Frauen, die nicht beizeiten eine Chance hatten, ihre Führungsqualitäten zu entwickeln, werden diesen Verlust nicht mehr nachholen können, wenn erst einmal „Not am Mann“ ist. Die befragten Unternehmen scheinen dies grundsätzlich erkannt zu haben. Für die konkrete Umsetzung der erforderlichen Schritte sind jedoch teilweise noch erhebliche Anstrengungen notwendig, die sich derzeit allenfalls in Ansätzen zeigen.



## **Appendix Beschreibung der empirischen Datengrundlage**

Die empirischen Ergebnisse der Studie beruhen auf einer Online-Unternehmensbefragung, die das Forschungsinstitut zur Zukunft der Arbeit (IZA) gemeinsam mit dem Personalberatungsunternehmen Ray & Berndtson von Juni bis Juli 2005 durchgeführt hat.

### **A-1 Adressaten**

Die Befragung richtete sich an Unternehmen, die ihren Firmensitz in Deutschland haben, privatrechtlicher Körperschaft sind und mindestens 1.000 Mitarbeiter beschäftigen. Falls es sich bei einem Unternehmen um eine deutsche Tochtergesellschaft eines ausländischen Konzerns handelte, wurde dieses Unternehmen als eigenständig in Deutschland operierend eingestuft, sofern es eine deutsche Rechtsform besitzt. Durch die Wahl privatrechtlicher Unternehmen wurde ausgeschlossen, dass öffentliche Unternehmen, deren Rekrutierungsstrategien sich gravierend von denen privatrechtlicher Unternehmen unterscheiden, in die Umfrage aufgenommen wurden.

### **A-2 Stichprobe**

Die Adressaten wurden aus der Ray & Berndtson-Datenbank, in der mehr als 50.000 Unternehmen in Deutschland gelistet sind, ausgewählt. Insgesamt wurden 1.680 Unternehmen ermittelt, die die unter A-1 genannten Kriterien erfüllten. Von diesen wurden 1.000 mit Hilfe einer gewichteten Zufallsziehung ausgewählt und angeschrieben. Die Ziehungsgewichtung erfolgte anhand der an der Mitarbeiterzahl gemessenen Unternehmensgröße. 56 Prozent der ausgewählten Unternehmen sind dem Industriesektor (einschließlich Bergbau und Bau) zuzurechnen.

79 der angeschriebenen Unternehmen lieferten auswertbare Antworten. Damit liegt die Antwortrate am unteren Rand des bei schriftlichen Befragungen üblichen Rücklaufs. Betrachtet man die Zahl der durch diese Unternehmen repräsentierten Arbeitnehmer, liegt die Rücklaufquote allerdings bei 13 Prozent. Industrieunternehmen sind in dem Antwortsample mit einem Anteil von 61 Prozent leicht überrepräsentiert. Die Abweichung befindet sich aber noch im Rahmen der üblichen statistischen Fehlertoleranz.

Systematische Hinweise auf selektive Antwortbereitschaft sind in den Daten nicht unmittelbar zu erkennen. Es ist daher gerechtfertigt, die Ergebnisse als repräsentativ einzustufen. Aufgrund der geringen Fallzahl ist allerdings mit

einem erhöhten statistischen Unschärfbereich der angegebenen Schätzwerte zu rechnen.

### **A-3 Befragungsdesign**

Der Fragebogen umfasste insgesamt zweiundzwanzig Seiten und wurde online über die Homepage des IZA zugänglich gemacht. Um auf den Fragebogen zugreifen zu können, benötigten die befragten Unternehmen einen individuellen login-code, der in einem separaten Anschreiben übermittelt wurde. Außer dem login-code wurden die Unternehmen durch das Anschreiben über das Thema der Befragung in Kenntnis gesetzt und über die geltenden Datenschutzbestimmungen unterrichtet. Während des Zeitraumes der Befragung vom 06. Juni 2005 bis zum 31. Juli 2005 konnten die Unternehmen jederzeit mit ihrem login-code auf den Fragebogen zugreifen und Daten eingeben oder bearbeiten. Die eingegebenen Daten wurden in einer SQL-Datenbank gespeichert und waren sofort einsehbar. Durch diese zentrale und sofortige Datenerfassung konnte auch die telefonische „Nachfassaktion“ koordiniert werden, die vier Wochen nach dem Beginn der Befragung gestartet wurde und an die Beantwortung des Fragebogens erinnern sollte.

Der Fragebogen war logisch in sechs Themenblöcke unterteilt, die nach eigenem Gefallen angewählt werden konnten. Die Befragten waren nicht gezwungen sequenziell durch die Themenblöcke zu navigieren. Durch Betätigen eines Feldes ‚Daten endgültig senden‘ am Ende des Fragebogens konnte die Beantwortung des Fragebogens als abgeschlossen markiert werden.