



Institut der deutschen  
Wirtschaft Köln



# Karriere und Beruf 50plus bei Führungskräften und hoch qualifizierten Angestellten

Prof. Dr. Michael Hüther  
Direktor, Institut der deutschen Wirtschaft Köln  
ULA-Sprecherausschusstag, 22. Mai 2014

**ARBEITSMARKT- UND FACHKRÄFTEENTWICKLUNG**

**POTENZIALE DER GENERATION E**

**ANFORDERUNGEN**

# Mehr Risiken als Chancen?

## Karriereberatung für Menschen ab 40

Die Agentur „Top Forty“ hilft Arbeitslosen, wieder im Berufsleben Fuß zu fassen / Gründerin verlor selbst mit 56 Jahren ihren Job

VON CORNELIA FÄRBER

„40? Und jetzt erst recht!“ Das ist der Slogan der Bad Homburger Karriereberatung „Top forty“. Sie will Menschen über 40 Jahre wieder in den Beruf bringen oder ihnen beim Schritt in die Selbstständigkeit helfen.

BAD HOMBURG · 29. JUNI · Gründerin Monika Flunsch feierte gerade das einjährige Firmenjubiläum von „Top forty“. Seither hat sie nach eigenen Angaben 35 Menschen, fast alle 40 Jahre und älter, durch persönliche Beratung und Seminare, durch Rollenspiele und strukturierte Interviews, durch Vorträge und Existenzgründungsberatung zum Wiedereinstieg in den Beruf verholfen.

Ausschlaggebend zur Gründung dieses Beratungsunternehmens war für die 57-Jäh-

rige die eigene leidvolle Erfahrung. „Mit 56 Jahren wurde ich arbeitslos“, erinnert sich die Office-Managerin und Personaltrainerin, die bis dahin in einem Ingenieurbüro arbeitete. „Im Arbeitsamt sagte man mir, dass ich nicht mehr vermittelbar sei“, so Monika Flunsch. Damals entstand der Wunsch, sich selbstständig zu machen und für eben diese Altersgruppe, zu der sie auch gehört und die auf dem deutschen Arbeitsmarkt nach Einschätzung der Arbeitsagenturen nicht mehr gefragt ist, etwas zu tun.

Die nächste Hürde, die sie mit ihrem Unternehmenskonzept nehmen musste, waren die Banken. „Das Konzept fanden sie toll und auch kreditwürdig“, erinnert Monika Flunsch. Doch als sie ihr Alter ren, sagten gleich drei Banken ab: „Sie zu alt. Gehen Sie doch in Rente.“ Die

Bank unterstütze sie schließlich doch noch.

Zu ihrem einjährigen Jubiläum stellte Monika Flunsch ihr jüngstes Projekt vor: Die Wissensplattform für Existenzgründer. In diesem Netzwerk haben sich fünf Bad Homburger Unternehmer zusammenschlossen, um ihr Knowhow an Existenzgründer weiter zu geben. „Erfahrung ist die Summe gemachter Fehler“, erklärt Monika Flunsch den Grundgedanken zu dieser Wissensplattform. Ihre Dienste bieten neben ihrer Karriereberatung eine Werbeagentur (Entwurf Firmenlogo, Flyer, etc.), eine An-

res Angebot zu ermöglichen als wenn sie jede Leistung einzeln einkaufen müssten. „Denn ein Problem haben alle Existenzgründer: Nicht genügend Geld in der Anfangsphase“, so Monika Flunsch.

Zurzeit baut Monika Flunsch auch die Zusammenarbeit mit einer Initiative aus Baden-Württemberg aus, um ein länderübergreifendes Netzwerk anbieten zu können. Die „Initiative Arbeit 50plus“ von Hugo Frey arbeitet inzwischen mit der Jobbörse des Radiosenders SWR 1 und mit der Uni Kaiserslautern zusammen, um ältere Men-

## Dammer Firma mit Weitblick

Ausgezeichnet: Alfons Diekmann GmbH setzt auf ältere Arbeitnehmer

**Oldenburg/Damme** (ho) – „Regionales Unternehmen mit Weitblick“: Diesen Titel darf jetzt die Elektrofirma Alfons Diekmann GmbH aus Damme führen. Verliehen von den Verantwortlichen des Projektes Perspektive 50plus: ein sogenannter Pakt zur Integration älterer Ar-

sich durch den demografischen Wandel ergeben, angenommen, und seine Personalpolitik entsprechend weiterentwickelt, ließ es bei der kleinen Feier in Oldenburg in der Begründung.

Danach werden älteren Mitarbeitern, die sich bereits im Unternehmen befinden, gesund-

ternehmen erkannt, dass altersgemischte Teams gerade im Handwerk sehr erfolgreich arbeiten können. Der Wissenstransfer zwischen den Generationen sei bei der praktischen Arbeit besonders nachhaltig.

Die Unternehmer Alfons und Thorsten Diekmann nahmen

aus den Händen von Günther Marten in Er ist Ehrenamtsbotles Bundesministerium und Soziales für t, „Perspektive 50plus“.

r Rede würdigte Günther die Personalpolitiker als zukunftsweibedankte sich bei älteren, die zur Integration Menschen in den Arbeitsbeitragen.

**Die Personalpolitik** dem demografischen Wandel angepasst: Dafür wurden die Dammer Unternehmer Alfons (links) und Thorsten Diekmann mit dem Preis „Regionales Unternehmen mit Weitblick“ ausgezeichnet. Foto: privat

## Trier nicht zur Verlierer-Region verkommen lassen

Regional-Treffen zum Thema „Demographie“ – Gemeinsames Parlament mit Luxemburg?

Fachkräftemangel und weniger Schüler, dafür mehr Rentner und Senioren: Deutschland steht vor einem demografischen Wandel. Dass dies auch in Trier ein Thema ist, unterstrichen zahlreichen Experten beim Regional-Treffen „Demografie“.

Trier. (mek) Wir müssen jetzt etwas unternehmen, damit Trier nicht zu einer Verlierer-Region verkommt“, sagt Bernd Schumacher von der Euro-Schulen-Organisation. Der Demografie-Berater war einer der Experten, die am Donnerstagabend zum Thema „Demografie“ referierten. Ge-

rade was kleine mittelständische Unternehmen betrifft, müsse endlich etwas passieren. Schumachers Sorge ist neben immer älter werdenden Mitarbeitern auch der Umstand, dass viele junge Arbeitnehmer die Region verlassen, weil anderswo bessere Arbeitsbedingungen herrschen. Weiterbildungs-Programme und Nachwuchsförderung aber auch die Kinder-Betreuung und gesundheitsbewusste Angebote könnten das Gegenteil bewirken.

Warum sich gerade die Euro-Schulen als Bildungsträger mit dem Thema beschäftigen, erklärte Schulleiterin Ute Heck: „Uns

waren viele Details nicht bekannt. Jetzt steuern wir in vielen Bereichen arbeitstypischen Verschleißerscheinungen, wie zum Beispiel Burn-out, entgegen.“ Mittels Stress-, Konflikt- und Aggressionsmanagement seien erste Erfolge bereits sichtbar.

Ihr Kollege Hans-Dieter Schädel zeigte zahlreiche Fördermöglichkeiten auf, erklärte aber auch, dass der Zugang zu möglichen Fördergeldern schwierig sei: „Leider interessieren langfristige Strategien nicht so stark.“

Auch bei der Stadt Trier wird das Thema unter dem Titel „Zukunft Trier 2020+“ diskutiert,

wie Jürgen Waldschmidt vom Amt für Stadtentwicklung und Statistik schilderte. „In jeder Bedrohung liegt auch eine Chance. Durch ein Zukunftsradar überprüfen wir, wie sich die Region entwickelt und ob unsere Prognosen eintreten.“ Auch wenn alle Bevölkerungsprognosen das Gegenteil behaupten, so versuche Trier sich auch zahlenmäßig weiterzuentwickeln. „Die Lösung liegt in einer Großregion mit Luxemburg. Meiner Meinung nach müssen wir dafür exekutive Macht an ein gemeinsames Parlament abgeben“, erklärte Waldschmidt. sve/brt

### HINTERGRUND

**Demografischer Wandel:** Unter demografischem Wandel versteht man die Unterschreitung der Sterberate durch die Geburtenrate: Es werden weniger Menschen geboren als sterben, gleichzeitig leben die Menschen länger. Aus der ehemaligen Bevölkerungspyramide wird nun eine Spindel. Diese Bevölkerungsentwicklung, hauptsächlich in Industrie-Staaten, stellt den Arbeitsmarkt und die Rentenpolitik vor große Anforderungen.

# ...immer mehr positive Schlagzeilen!



## Ein Hoch auf die Älteren

Wie decke ich meinen Fachkräftebedarf – diese Frage stellt sich zunehmend für Unternehmen. Der seit zwei Jahren im Vogtlandkreis unter Leitung der ARGE Agentur im Rahmen der „Perspektive 50plus“ des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales geförderte Beschäftigungspakt „Vogtlandische Initiative für Training und Arbeit Lebensalterer - VITAL ab 50“ unterstützt die Firmen bei der Lösung dieses Problems. Der Beschäftigungspakt „VITAL ab 50“ wirkt als einer der erfolgreichsten unter den 62 im

## Auf Potenziale älterer Arbeitnehmer setzen, zahlt sich aus

Bundesgebiet agierenden. Bislang konnten mehr als 580 über 50-jährige Arbeitslosen-Handwerksbetriebe der Region vermittelt werden. Fast alle waren vorher langzeitarbeitslos. Weit über 1.300 Firmen wurden in dieser Zeit kontaktiert. Die Strategie des Beschäftigungspakts hat Erfolg. Die Potenziale der Älteren sind wichtige Fachkräfteresourcen für den Arbeitsmarkt, dieses bedarfsermittlung in und mit den Betrieben

Standortpolitik Wirtschaft in Südwestsachsen 04|2008

sowie den Kammern, die exakte Feststellung tatsächlich aktuell vorhandenen fachlichen und sozialen Kompetenzen der Bewerber, die damit verknüpfte sachgerechte individuelle Unterstützung der Firmen bei der Personalauswahl, die dauerhafte Betreuung der Projektteilnehmer sowie die individuelle Qualifizierung haben sich erwiesen. Zum Ausgleich einer sich eventuell erweiternden Einarbeitung der Mitarbeiter im Unternehmen können interessante Lohnkostenschüsse gewährt werden. Die ARGE Agentur für Arbeit – Vogtlandkreis wird zukünftig das Projekt in der Partnerregion der ARGE Zwickau – Stadt fortsetzen und die bisherigen Erfahrungen in diese Region übertragen. So wird der ARGE Zwickau – Stadt an dem Projekt teilnehmen und gefördert werden. Der erste Schritt mit dem Projektkoordinator Bildungsinstitut PSCHERER gGmbH beschritten werden. Dabei ist die Zusammenarbeit mit regionalen Akteuren aus Wirtschaft, Politik, Kammern und Verbänden in den Regionen Vogtlandkreis und Zwickau-Stadt von hoher Bedeutung. Mehr Informationen erhalten Sie unter der Telefonnummer: 037606/39-113.  
www.pakt50plus-vogtlandkreis-zwickau.de

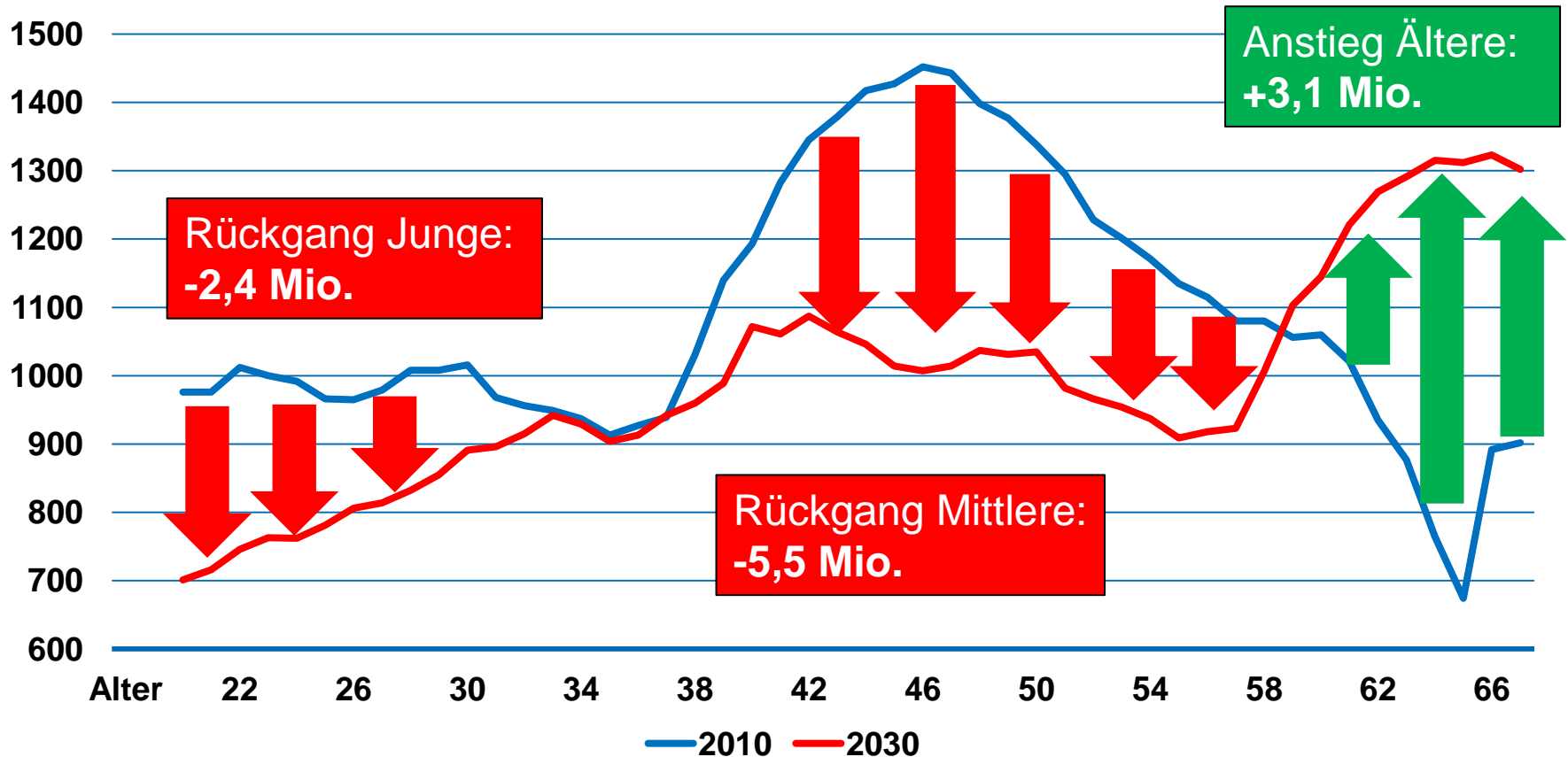
# Bundesregierung (BMAS)



**„...Die Entwicklung der Beschäftigung Älterer auf dem Arbeitsmarkt ist weiter auf Erfolgskurs. Ältere sind heute im Durchschnitt gesünder als früher. Am meisten haben sich die Werte für die 58- bis 63-Jährigen und 64- bis 69-Jährigen verbessert...“**

# Alterung und Schrumpfung der Bevölkerung

## Bevölkerung zwischen 20 und 67 Jahren in 1.000

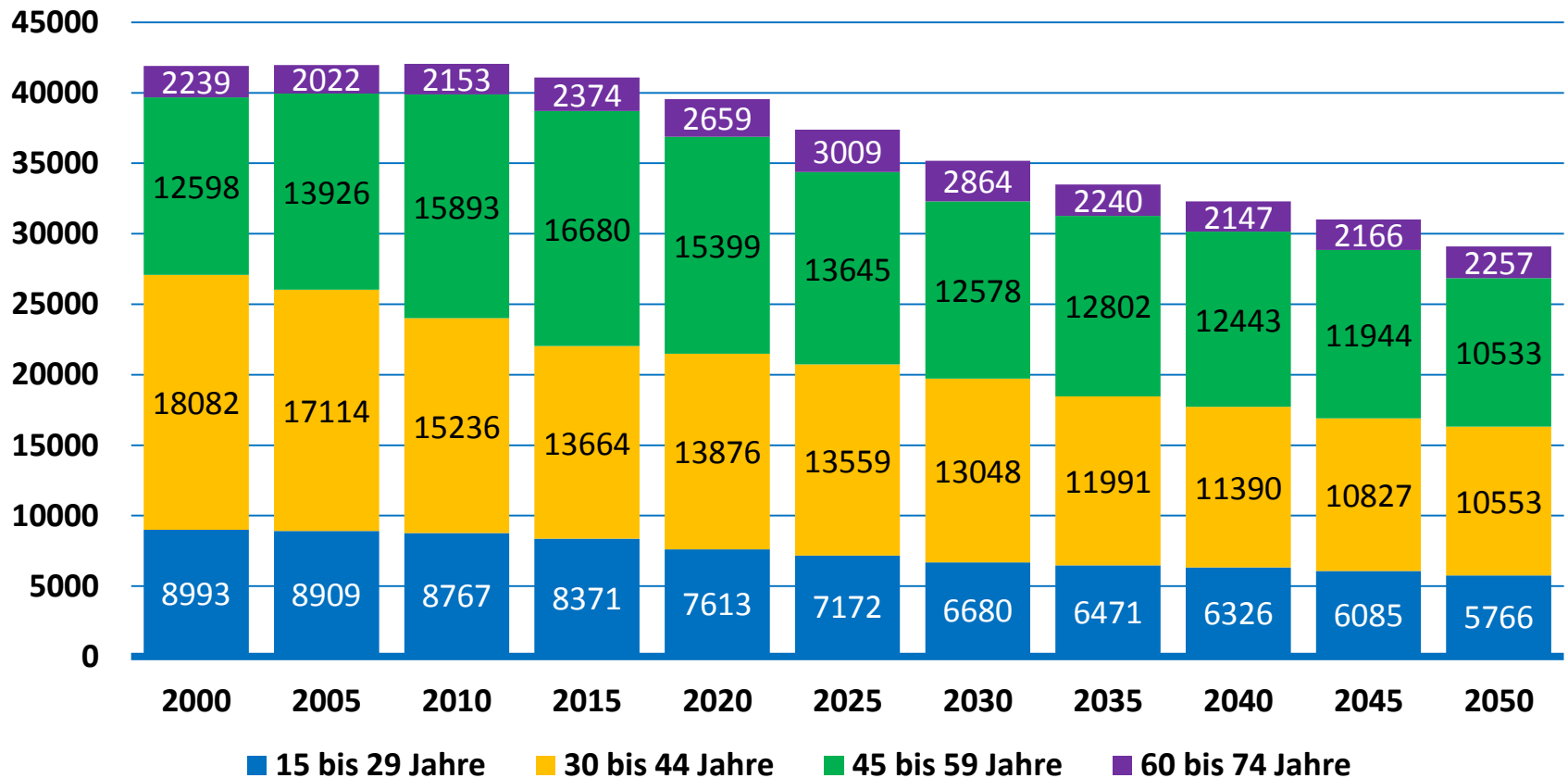


Quelle: Statistisches Bundesamt

Bevölkerung im Jahr 2030: Variante 1W-2J der Koordinierten Bevölkerungsvorausberechnung mit 1,4 Kindern je Frau, 200.000 Nettozuwanderung und Lebenserwartung

# Erwerbspersonenpotenzial

Projektion des Erwerbspersonenpotenzials bis 2050, in Tsd.



Quelle: Statistisches Bundesamt

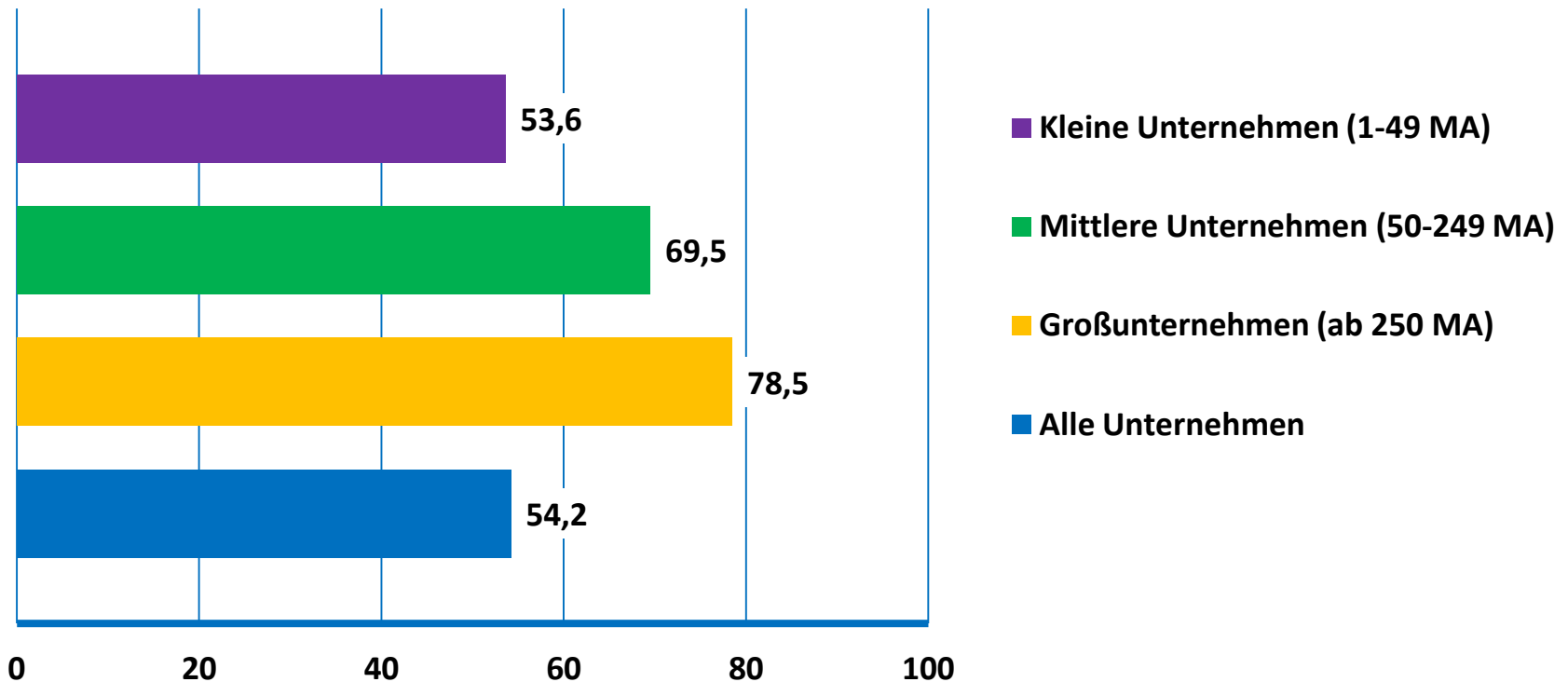
# Weil immer weniger junge Führungskräfte von unten „nachwachsen“ ....

... wird die **Generation E(rfahrung)** um so wertvoller für  
die deutsche Wirtschaft – als Fach- und Führungskräfte.



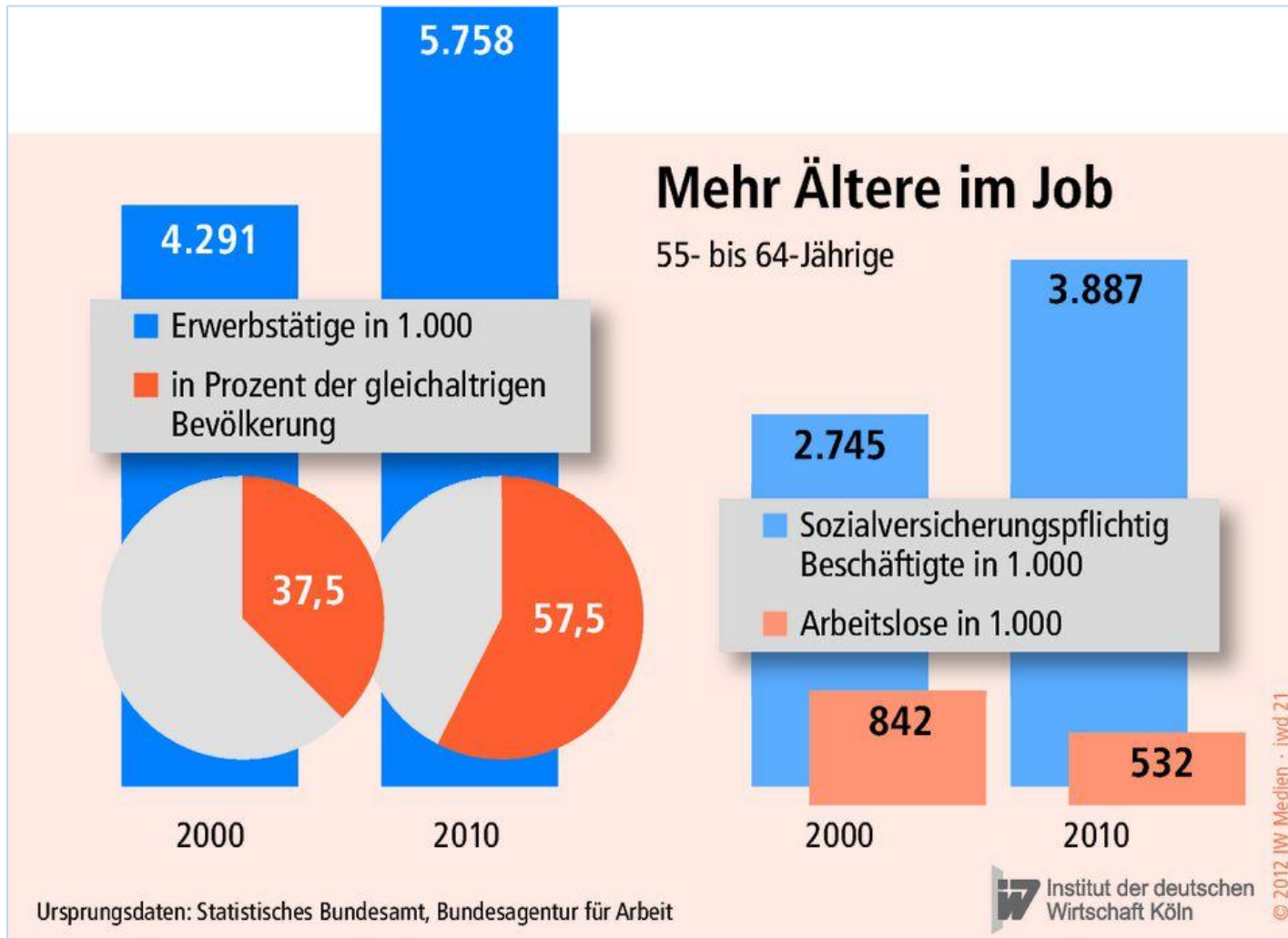
# Einschätzung 2010: Personalentwicklung immer wichtiger, Angaben in vH der Unternehmen

**Mitarbeiterentwicklung wird wegen Fachkräftemangels immer wichtiger**



Quelle: IW Personal-Panel, Befragung von 1.853 Personalverantwortlichen im Juli und August 2010

# Arbeitsmarkt für Ältere entwickelt sich sehr gut



# Alterung und Schrumpfung

- ▶ Das zukünftige Rekrutierungspotenzial nimmt deutlich ab. Talentmanagement zur Entwicklung von Führungskräften aus den eigenen Reihen sollte heute schon verstärkt werden.
- ▶ Generationenübergreifendes Management gewinnt an Bedeutung: Ein neues Führungsverständnis für die Modelle „Jung führt Alt“ und „Alt führt Jung“ wird entwickelt.

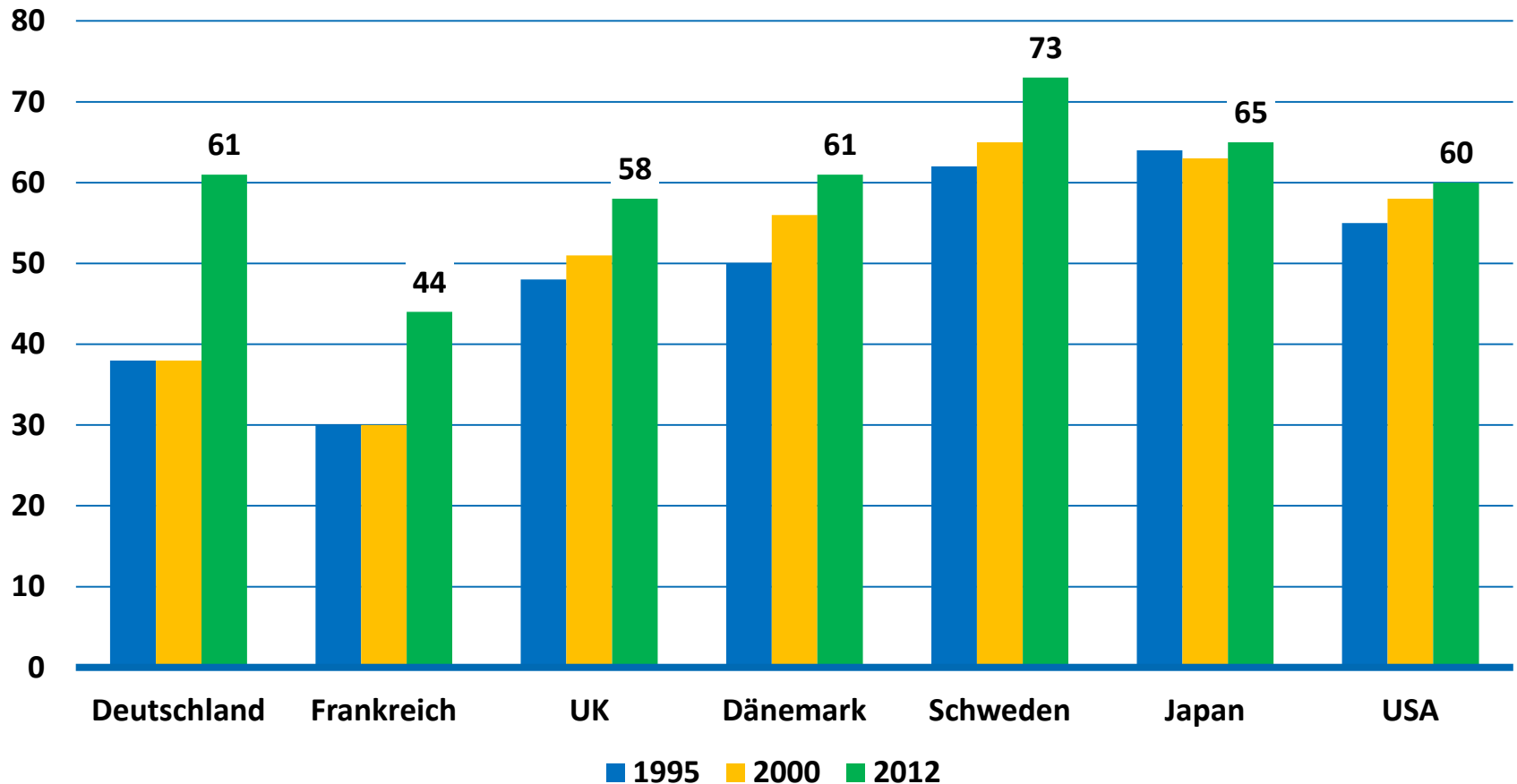
**ARBEITSMARKT- UND FACHKRÄFTEENTWICKLUNG**

**POTENZIALE DER GENERATION E**

**ANFORDERUNGEN**

# „Rekrutierungspotenzial“ Ältere

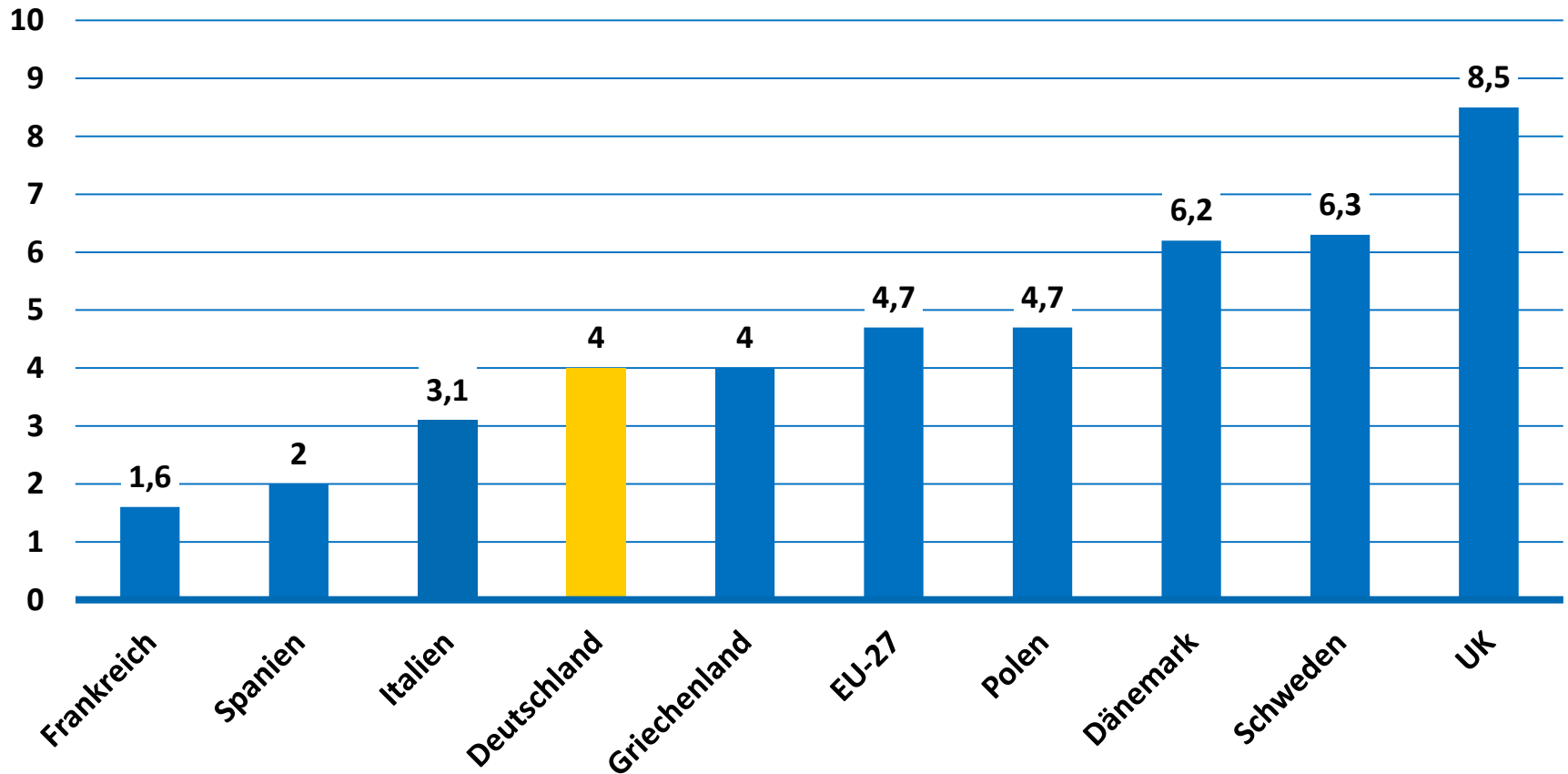
Beschäftigungsquote Erwerbstätiger von 55-64 Jahren, in vH



Quelle: EU-Strukturindikatoren und OECD 2012

# Silver worker mildern Fachkräftemangel

Erwerbstätigenquote der 65+ in vH 2010



Quelle: Eurostat

# Zufriedenheit im Alter hoch

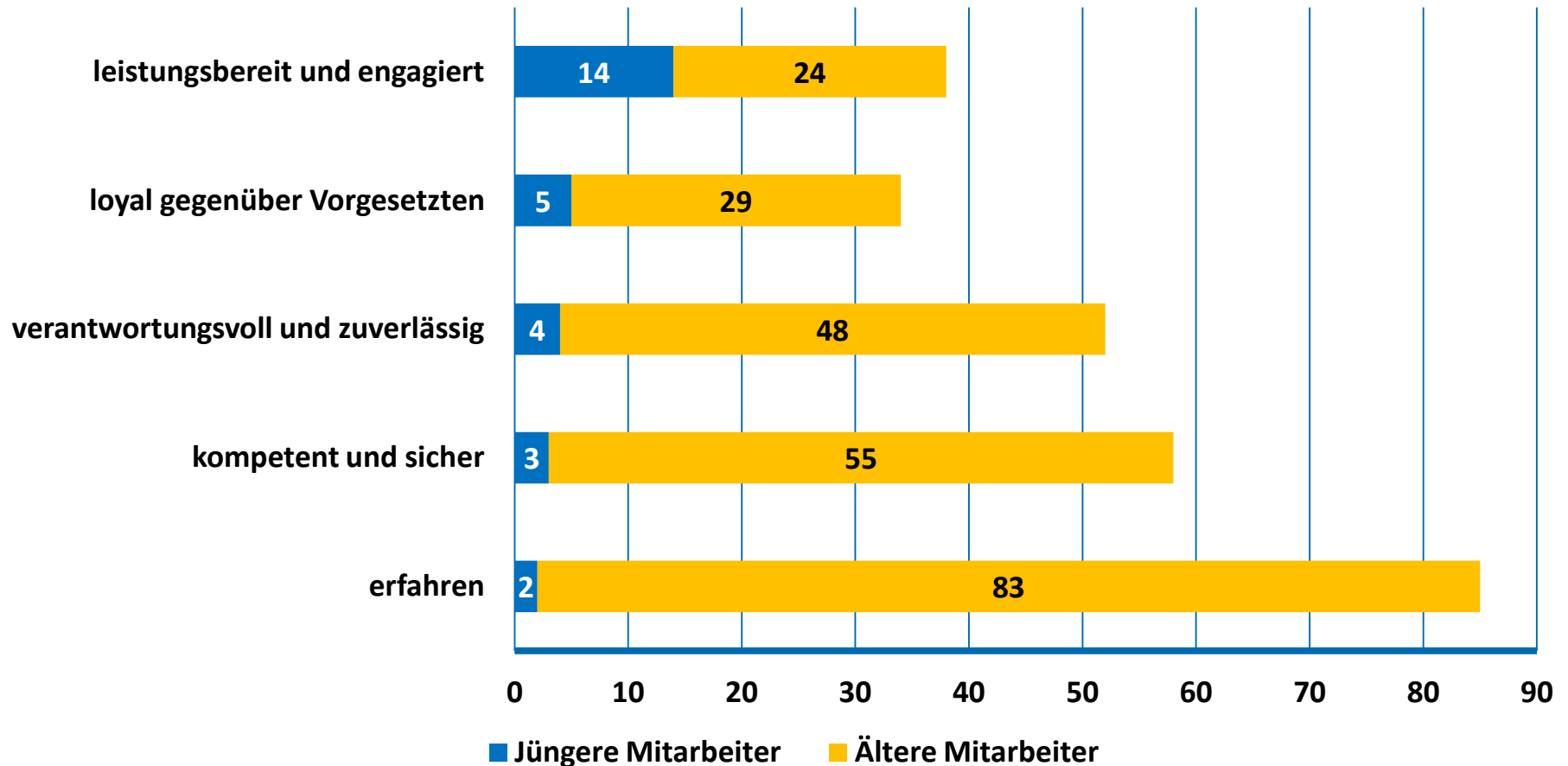
## Zufriedenheit mit der Arbeit nach Altersklassen

Zufriedenheit*	Bevölkerung im Alter von ... Jahren					
	Unter 30	30 – 39	40 – 49	50 – 59	60 – 69	Insgesamt
0 - 4	13,9	12,6	14,6	15,8	15,1	14,2
5 – 7	36,9	43,3	40,2	43,6	35,9	40,7
8-10	49,2	44,1	45,3	40,7	49,1	45,1

\* Skala 0 bis 10,  
0 = „ganz und gar unzufrieden“  
10 = „ganz und gar zufrieden“

Quelle: Meier, Schröder, 2007, S. 133.

# Erfahrung und Kompetenz im Alter hoch



Quelle: Forsa-Umfrage, 2006, IMPULSE 7/2006



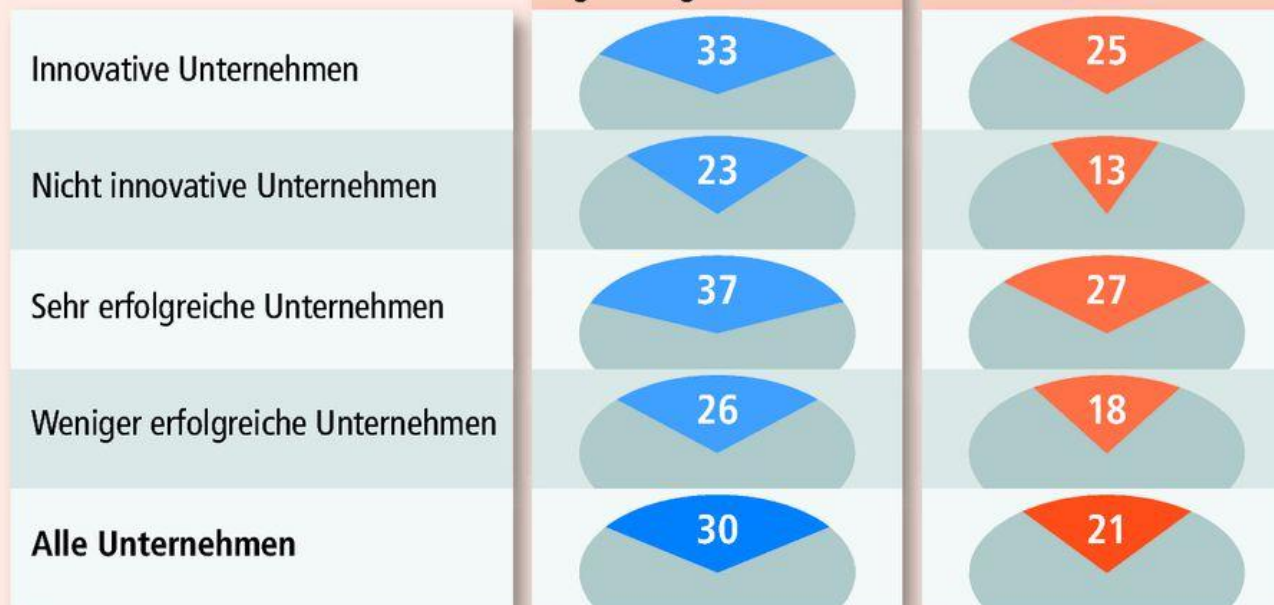
# Mitarbeiterpotenziale liegen noch brach

## Mit Talentmanagement zum Erfolg

So viel Prozent der Unternehmen ...

... nutzen und entwickeln  
alle Mitarbeiterpotenziale  
regelmäßig weiter

... analysieren regelmäßig  
die Potenziale ihrer  
Mitarbeiter



Befragung von 1.853 Personalverantwortlichen im Juli und August 2010 in Deutschland; innovative Unternehmen: setzten in den letzten drei Jahren eine Prozess- oder Produktinnovation um; Unternehmenserfolg: gemessen an der Umsatzentwicklung von 2008 und 2009, an der Beschäftigungsentwicklung von 2007 bis 2009 sowie an den Umsatzerwartungen von 2009 bis 2012; Quelle: Institut der deutschen Wirtschaft Köln

# Verbreitung von Führungsinstrumenten

In den Unternehmen werden folgende Instrumente eingesetzt:	Wirtschaftlich erfolgreiche Unternehmen	Unternehmen insgesamt
<b>Jährliche Mitarbeitergespräche</b>	73,3	64,5
<b>Explizites Unterstützen der Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter</b>	62,1	57,6
<b>Potenzialanalysen, um ihre Mitarbeiter auf Fach- oder Führungskarrieren vorzubereiten</b>	26,7	21,4
<b>Systematische Beurteilung durch die Mitarbeiter</b>	26,4	20,2

Repräsentative Studie für die deutsche Wirtschaft, Befragung von 1.853 Geschäftsführern und Personalverantwortlichen im Sommer 2010; Quelle: Personal-Panel des Instituts der deutschen Wirtschaft Köln, 2010

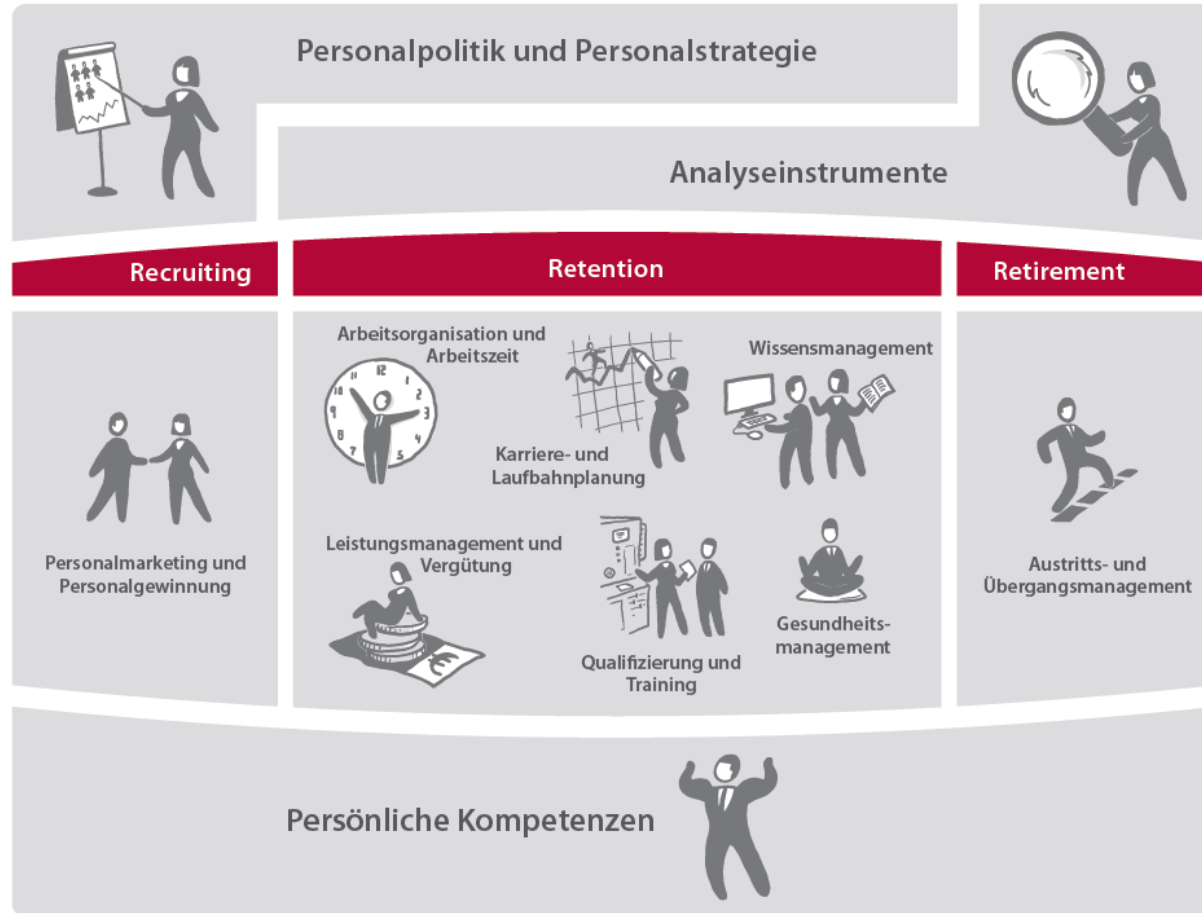
**ARBEITSMARKT- UND FACHKRÄFTEENTWICKLUNG**

**POTENZIALE DER GENERATION E**

**ANFORDERUNGEN**

# Gesamtkonzept mit „Triple-R“

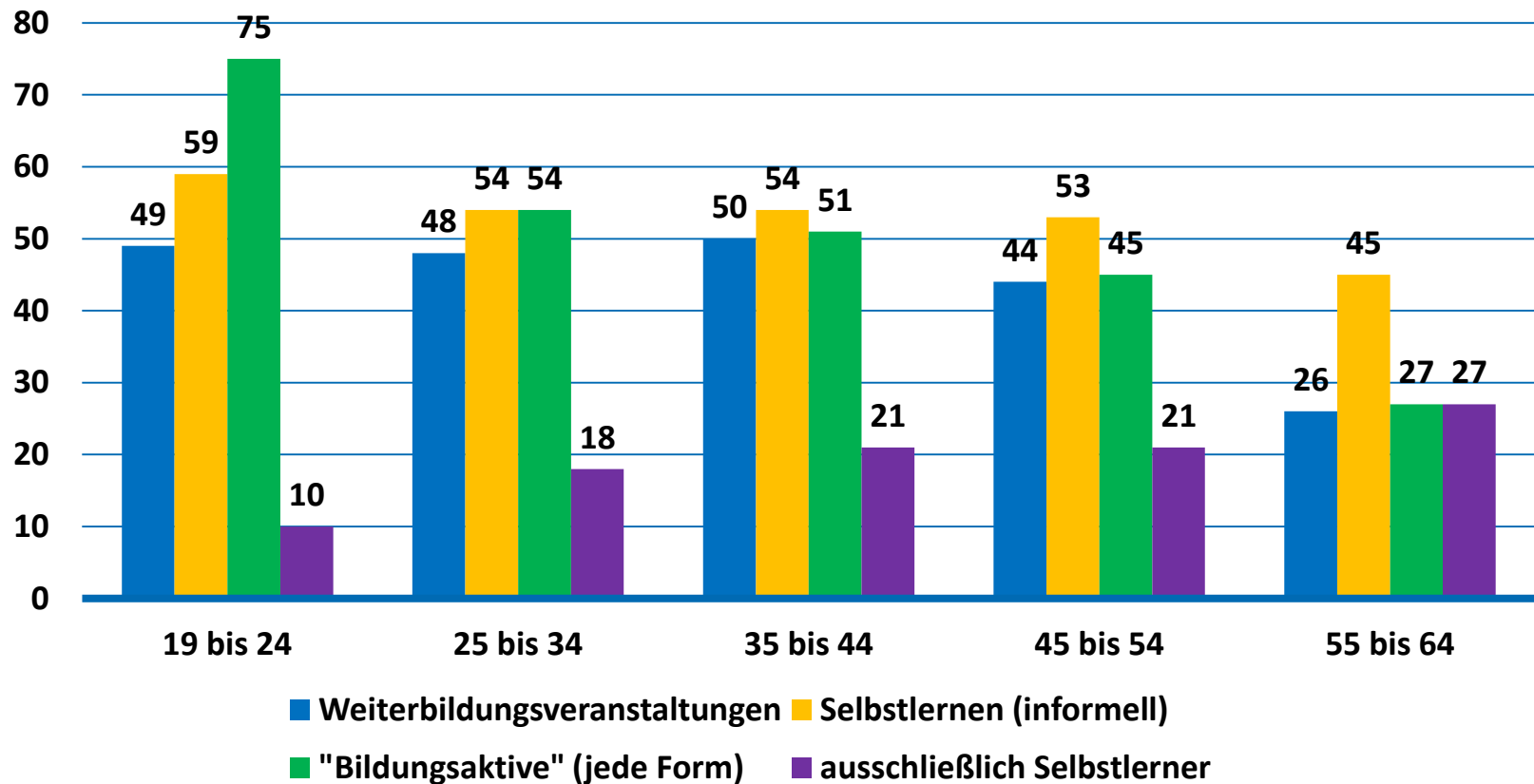
Kernstück der lebenszyklusorientierten Personalarbeit



Quelle: Institut der deutschen Wirtschaft Köln, Personalkompass

# Weiterbildungsbeteiligung im Lebensverlauf

Bevölkerung nach Altersgruppen, Jahresdurchschnitt 2007, in vH



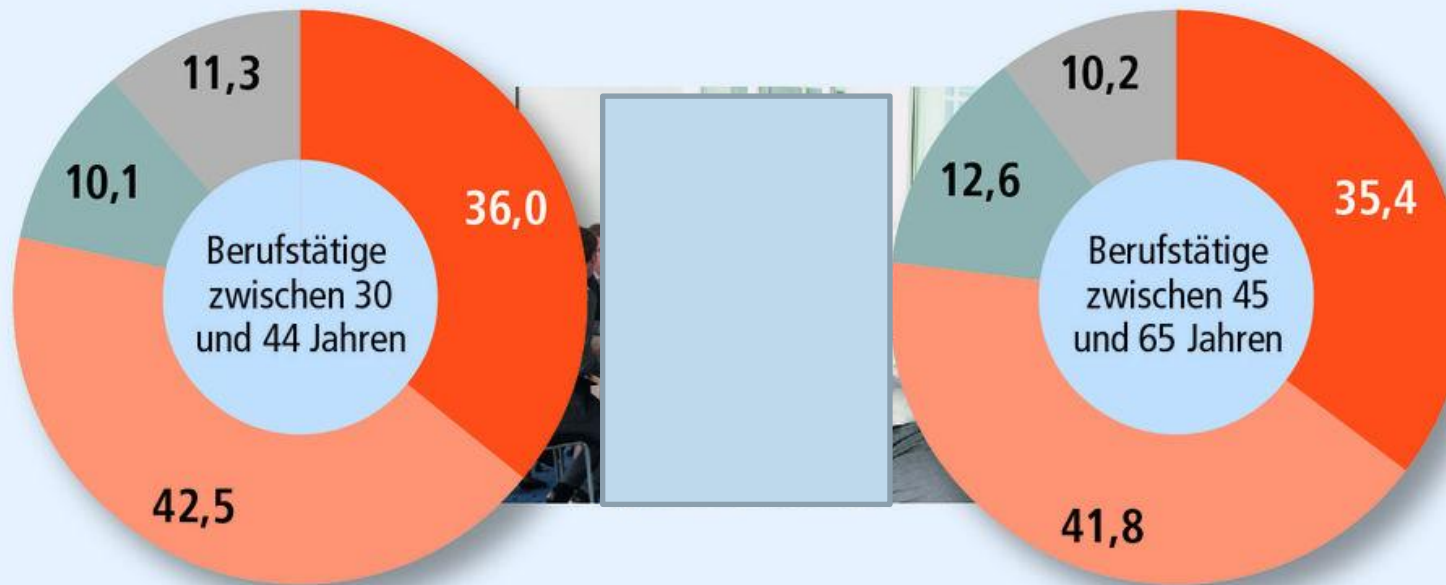
Quelle: Adult Education Survey (7.000 Befragte), AES 2007

# Weiterbildung lohnt sich auch aus Sicht der MA

## Weiterbildung zahlt sich aus

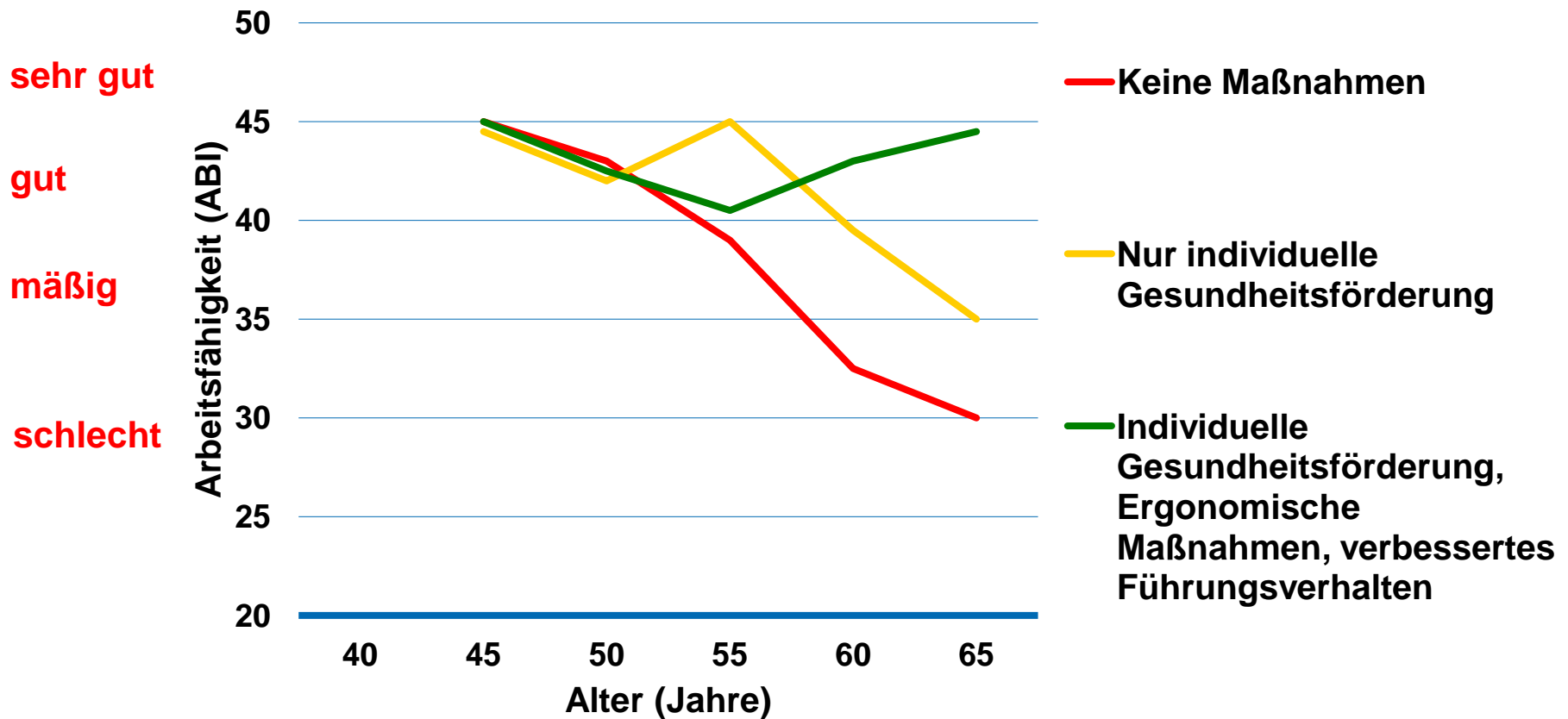
Auf die Frage, ob sich eine berufliche Weiterbildung gelohnt habe, antworteten so viel Prozent der Befragten mit ...

■ ... sehr   ■ ... ein wenig   ■ ... gar nicht   ■ ... weiß nicht, noch nicht zu sagen



Befragung von 3.111 Berufstätigen im Sommer 2008, die in den vorangegangenen drei Jahren eine berufliche Weiterbildung absolviert haben; Ursprungsdaten: Sozio-oekonomisches Panel

# Führung spielt eine wesentliche Rolle zum Erhalt der Arbeitsfähigkeit (Langzeitstudie Juhani Ilmarinen)



# Zukunftsvision: Generation E – Gewinn für alle



Foto: Flüter-Hoffmann, Getty Center, Los Angeles

- **Führungskräfte als Silver Worker – die Retter der Wirtschaft im demografisch bedingten Führungskräfteengpass**
- **Führungskräfte mit Bogenkarrieren – ein Laufbahnmodell ohne Stigmatisierung**
- **Neues Führungsverständnis für die Modelle „Jung führt Alt“ und „Alt führt Jung“ – Führungskräfte als Coach und Förderer ihrer Beschäftigten – mit neuer Feedbackkultur**