

Schlüsselfunktionen

Alter ist nur eine Zahl

Wir brauchen einen
Perspektivenwechsel

INTERVIEW

mit
Fredy HAUSAMMANN

von
Richard WALKER



Amrop

Leaders For What's Next

Alter ist nur eine Zahl

Wir brauchen einen Perspektivenwechsel

Wie betrachten wir den Faktor Alter bei der Besetzung von Schlüsselfunktionen? Fredy Hausammann, Managing Partner Amrop Schweiz sagt: Höchste Zeit, unsere Perspektive den heutigen Gegebenheiten anzupassen.

In der westlichen Welt herrscht eine Sicht des Arbeitslebens vor, die auf die Zeiten der industriellen Revolution zurückgehen dürfte: Arbeit heisst Anstrengung, Ausbeutung, kontinuierliche Ermattung, Folgen von Arbeitsleid. Als Lösung setzte sich der vorzeitige Ruhestand durch, der bis heute da und dort praktiziert wird. Das mag für gewisse handwerkliche Berufe auch heute noch passend sein. Wir betrachten hier jedoch die Tätigkeit in Schlüsselfunktionen, in denen hauptsächlich Kopfarbeit geleistet wird.

In solchen Funktionen muss der Ansatz ein anderer sein – nicht nur im Interesse der Unternehmensführung, sondern auch mit Blick auf den demografischen Wandel.

Natürlich gibt es Führungskräfte, die einen vorzeitigen Ruhestand anstreben und denen eine Runde Golf allemal lieber ist als eine weitere Vorstandssitzung. Tatsache ist aber: Mit 60 sind viele noch lange nicht am Ende ihrer Kräfte. Im Gegenteil: Mit robuster Gesundheit und Tatkraft gesegnet, entwickeln gerade Menschen kurz vor dem Rentenalter oft einen bemerkenswerten Antrieb und den Drang, Dinge zu bewegen.

Gleichzeitig hält sich bei vielen Unternehmen hartnäckig ein Klischee dieser Altersgruppe: Wer die 60 überschritten hat, so die implizite Haltung, ist keine treibende Kraft mehr – physisch, emotional und in puncto Motivation. Was dabei vergessen geht: Wir haben heute eine höhere Lebenserwartung und ältere Menschen sind deutlich fitter, gesünder und agiler als in früheren Zeiten. Eine solche Haltung ignoriert auch die Realitäten des demografischen Wandels. Der aber kommt unausweichlich – und die Mehrheit der Unternehmen wird wohl erst reagieren, wenn sich die Folgen des Wandels schon schmerzlich bemerkbar machen.

Fredy Hausammann ist Managing Partner bei Amrop Schweiz und Mitglied des Nominationsausschusses der Amrop Gruppe. Er ist Autor eines Buchs über Personal Governance und erfahrener Executive Coach.

Mehr zum Thema Personal Governance finden Sie im Bereich "Thought Leadership" auf www.amrop.com





Die beiden verkannten und vernachlässigten Altersgruppen sind die zwischen 55 und 60 für operative Positionen und jenseits der 63 für Aufsichtsgremien. So können wir nicht weitermachen. Schon gar nicht, wenn wir erst die demografischen Veränderungen richtig zu spüren bekommen.

Was heisst das für die oberen Führungsetagen?

Früher besetzten wir C-Level-Positionen mit Führungspersönlichkeiten im Alter von 45 bis 50 Jahren. Inzwischen hat sich diese unsichtbare Obergrenze auf Mitte 50 erhöht. Und hier fangen die Probleme an. Viele Top-Leute würden mit Ende 50 gerne noch einmal eine Rolle an der Spitze einnehmen – doch wenn wir sie den Unternehmen vorschlagen, stossen wir auf Widerstand: *“Wir haben schon genügend Schlüsselpersonen in dieser Altersgruppe”; “Wir hätten lieber jemand Jüngeren”; “Hat sie/er überhaupt noch genug Power, Biss und Motivation?”*

Gegenfrage: Warum sollten wir einen 58-jährigen Menschen mit anderen Augen betrachten als jemanden mit 50? Ohnehin ist es heute kaum mehr möglich, eine Verweildauer von mehr als fünf Jahren einzuplanen.

Darf ich vorstellen? Unser neues Mitglied des Verwaltungsrats, 62 Jahre jung

Wie sieht es mit der Besetzung von Verwaltungsratspositionen aus? Weltweit beobachten wir, wie viel Energie in die Professionalisierung von Aufsichtsgremien gesteckt wird. Hier kommt nun eine neue Herausforderung auf uns zu. Früher waren Verwaltungsratspositionen oft eine Art Alterssitz für Männer über 65, die die Aufgabe für zehn Jahre übernahmen und nicht immer durch einen hervorragenden Beitrag glänzten. Vielleicht ist dieses Bild in den Hinterköpfen schuld, dass Kandidatinnen und Kandidaten über 62 für solche Positionen häufig nicht in Betracht gezogen werden – am einfachsten haben es Kandidatinnen und Kandidaten zwischen 50 und 60.

Warum sollte jemand mit 65 nicht in der Lage sein, weitere zehn und mehr Jahre eine solche Rolle auszufüllen? Und sollte es überhaupt eine Altersgrenze für Verwaltungsräte geben? Für einige mag 70 der richtige Punkt zum Aufhören sein, für andere fühlt sich das ganz falsch an. Es gibt nicht wenige Unternehmen, die bewusst keine Altersgrenze für die VR-Tätigkeit definiert oder diese sogar abgeschafft haben. Dafür werden Amtszeitbeschränkungen eingeführt, beispielsweise von neun oder zwölf Jahren, was ich für sehr sinnvoll halte. Zudem ist es Sache der Chairperson und des Nominationsausschusses, die Leistungsfähigkeit der Gremiumsmitglieder regelmässig zu überprüfen, unabhängig vom Alter.

Unternehmen suchen händeringend – aber mit Tunnelblick

Ich meine: Wir sollten bei der Besetzung von Führungsrollen – ob executive oder non executive – unsere Einstellung zum Alter revidieren. Intensiver darüber nachdenken, wie lange jemand eine Funktion ausüben kann und sollte, dann die Dauer der Tätigkeit entsprechend begrenzen. Und: im Hinblick auf das Alter der Person flexibler sein.

Die Umgangsweise unserer Gesellschaft mit den Themen Arbeit und Alter ist überholt. Es ist allgemein bekannt, dass unsere Lebenserwartung steigt. Die Realitäten dieses demografischen Wandels werden aber nach wie vor nicht gewürdigt – derweil wird der Anteil der älteren Generation an der Bevölkerung immer grösser. Es wird der Tag kommen, an dem wir qualifizierte Ältere für die Besetzung von vielen freien Positionen brauchen. Und dennoch nutzen wir den Pool an Kandidatinnen und Kandidaten nicht in allen Altersgruppen optimal aus. Als Folge bauen Unternehmen weder den bestmöglichen Personalbestand auf, noch nutzen sie die klugen Köpfe im eigenen Haus.

Am meisten verkannt und vernachlässigt werden die Altersgruppen zwischen 55 und 60 für operative Positionen und über 62 für Positionen in Aufsichtsgremien. So können wir nicht weitermachen. Schon gar nicht, wenn wir die demografischen Veränderungen erst richtig zu spüren bekommen.

Alter als wichtiger Diversity-Faktor

Derzeit ist Diversity – Vielfalt – ein grosses Thema bei der Besetzung gehobener Positionen und das ist auch richtig so. In erster Linie geht es dabei um den Frauenanteil; wir sollten aber auch in puncto Alter und Background mehr auf Vielfalt achten. Arbeitgeber müssen das Thema Alter – und Altersmix – mit neuen Augen betrachten.

Woche für Woche erlebe ich, wie Kandidatinnen und Kandidaten zwischen 55 und 60 im Nachteil sind und es nicht in die engere Auswahl schaffen. Es ist nicht rational nachvollziehbar, warum 50-Jährige gegenüber 55+ vorgezogen werden sollten.

Woche für Woche erlebe ich, dass Kandidatinnen und Kandidaten zwischen 55 und 60 nicht in die engere Auswahl kommen.

Es ist nicht rational nachvollziehbar, warum 50-Jährige besser geeignet sein sollen als Kandidatinnen und Kandidaten zwischen 55 und 60. Bei manchen Unternehmen muss man sogar mit 62 in Ruhestand gehen – bei vielen anderen ändert sich das gerade. Immer häufiger sehen wir, dass man Menschen darin bestärkt, bis 65 zu arbeiten. Die meisten aus dieser Altersgruppe sind genauso fit wie zehn Jahre Jüngere.



Bei manchen Unternehmen gibt es sogar die Pflicht, mit 62 in Ruhestand zu gehen – bei vielen anderen ist dieser Trend auf dem Rückzug. Immer häufiger sehen wir, dass man Menschen darin bestärkt, bis 65 zu arbeiten. Die meisten aus dieser Altersgruppe sind genauso fit wie Leute, die zehn Jahre jünger sind.

Erfolg mit der Nachfolge

Nachfolgeplanung ist bei den Firmen, die ich berate, eines der grössten Probleme. Viele ihrer Jungmanager sind noch nicht bereit für gehobene Positionen, gleichzeitig gibt es im Unternehmen nicht genügend Führungspersönlichkeiten, die diese Positionen ausfüllen könnten. Darin liegt eine gewisse Ironie – denn würden die Unternehmen den fähigen Seniors im Haus mehr Aufmerksamkeit schenken, würde sich das Problem von selbst lösen.

Einer meiner Kunden nahm sich das zu Herzen: Er besetzte kürzlich eine Vorstandsposition mit einem 56-Jährigen, obgleich mehrere Leute Ende 40 zur Auswahl standen. Durch Anstellung einer so erfahrenen Persönlichkeit – Jemandem, der eher Mentor als Rivale für jüngere Führungskräfte ist – schlägt man zwei Fliegen mit einer Klappe: Der oder die Betreffende kann selbst geeignete Leute für die eigene Nachfolge aufbauen.

Gelassen, robust, weniger Burn-out gefährdet

Für Arbeitgeber ist in solchen Situationen die grosse Frage: Hat der/die Betreffende genügend Motivation und Power für weitere sieben oder acht Jahre? Mit 57 lässt sich ein Mensch vielleicht von anderen Prioritäten leiten als mit 47 – ob Beförderung, Geld oder Karriereziele allgemein. Das heisst aber nicht, dass die Motivation oder Energie, mit der man die Dinge anpackt, deshalb geringer wären. Der Mensch befindet sich lediglich in einer anderen Lebensphase.

Festzuhalten ist: Die wichtigen Positionen werden heute tendenziell von Führungskräften zwischen 50 und 60 gehalten. Unternehmen wollen dann oft nicht noch eine Führungskraft im Alter 55+; man will eine gute Staffelung bezüglich Ruhestand erzielen. Doch Menschen wollen zu unterschiedlichen Zeitpunkten im Leben in den Ruhestand gehen. Pauschale Annahmen über einen angeblichen Motivationsmangel ab einer bestimmten Altersgrenze sind daher nicht hilfreich.

Wir müssen bei jedem einzelnen Menschen die ganze Bandbreite an Motivationsfaktoren in Betracht ziehen. Die verbreitete Annahme, Ältere seien generell weniger motiviert, halte ich für falsch.

Und wir dürfen nicht vergessen, dass gestandene Führungskräfte, die eine gehobene Position bekleiden möchten, für diese Herausforderung oft optimal aufgestellt sind. Sie haben in der Regel weniger familiäre Verpflichtungen, stehen finanziell weniger unter Druck und sind weniger anfällig für Burn-out.



Höchste Zeit umzudenken

Eine häufige Sorge von Unternehmenslenkern: Ein CEO oder CFO, der mit 63 eine Non-Executive Board-Position antritt, könnte womöglich Schwierigkeiten haben, mit den Entwicklungen der nächsten sieben bis zehn Jahre Schritt zu halten. Und wieder geht man dabei von der Annahme aus, dass jemand mit 60+ nicht gewillt oder in der Lage ist, sich fachlich auf dem Laufenden zu halten. Auch diese Annahme ist falsch.

Eine der wichtigsten Eigenschaften einer Führungspersönlichkeit ist die Fähigkeit, sich selbst zu reflektieren und daraus zu lernen. Das Alter spielt dabei keine grosse Rolle, denn diese Fähigkeit hängt in erster Linie von der Persönlichkeit ab.

Management-Kernbotschaften

- 1 Bei der Besetzung von Schlüsselpositionen brauchen wir einen Perspektivenwechsel, was das Alter angeht.
- 2 Vor allem bei Führungskräften im Alter von 55 bis 60 und Verwaltungsräten zwischen 60 und 65 müssen wir Faktoren wie Motivation, Leistungsfähigkeit und Agilität flexibler betrachten, ja grundsätzlich voraussetzen.
- 3 Der demografische Wandel und der "War for Talent" werden uns zwingen, unsere Betrachtung von Alter und Arbeit zu verändern - warum also nicht gleich damit anfangen?
- 4 Wenn Unternehmen die Tür für reifere Jahrgänge offen halten, können sie sich eine reichhaltige Quelle an Wissen und Erfahrung erschliessen und das bestmögliche Humankapital sichern.
- 5 Das verstärkte Bemühen um Diversity in Führungsgremien muss auch die Diversität der Altersgruppen einschliessen.
- 6 Eine reife Führungspersönlichkeit kann als Mentor/in für jüngere Manager positioniert werden: Komplementarität ersetzt Rivalität, Nachfolgeplanung wird einfacher.
- 7 Eminent wichtig ist es, bei jedem Menschen die ganze Bandbreite an Motivationsfaktoren zu betrachten – denn die Annahme, ältere Führungskräfte seien weniger motiviert, greift zu kurz: Tatsächlich haben etwas ältere Führungskräfte oft weniger familiäre Verpflichtungen und finanziellen Druck und sind weniger anfällig für Burn-out.
- 8 Das Vorurteil, 60- oder 65-Jährige könnten oder wollten sich fachlich nicht auf dem Laufenden halten, muss ausgeräumt werden: Ausschlaggebend ist die Fähigkeit zur Selbstreflexion und Entwicklung. Hier geht es um Persönlichkeit und nicht um Alter.





Über Amrop

Mit über 70 Niederlassungen in 47 Ländern berät Amrop Kunden in den Bereichen Executive Search, Board Services und Leadership Services. Das Unternehmen ist in seinem Feld die grösste internationale Partnerschaft. Amrop unterstützt die dynamischsten Unternehmen rund um den Globus bei der Identifikation und Platzierung von Führungspersonlichkeiten für die Anforderungen der Zukunft: top-qualifiziert und versiert im länderübergreifenden Einsatz.

Amrop engagiert sich für die Gestaltung und Realisierung diverser, zukunftsgerichteter und vernetzter Führungsgremien. Wir sind Berater des Vertrauens für Vorstände und Geschäftsführungen, Verwaltungs- bzw. Aufsichtsräte und Beiräte weltweit und in einer Vielzahl von Branchen.

Die weltweite Board Services Practice arbeitet in drei miteinander verbundenen Feldern:

1. Appointments (Ernennung von Chairpersons, Independent Directors, Beiräten und Ausschüssen)
2. Board-Evaluation (Bewertung)
3. Board Advisory / Board Effectiveness (Beratung)

www.amrop.com/offices