HUMAN.

Talente 45+

Warum sie wichtig sind. Was sie wollen. Was Unternehmen tun müssen.

Studie zu Entwicklungsperspektiven und Bedarfen im Talent Management 45+.

PLUS:
Arbeiten 4.0
Wie passen die Erwartungen von Talenten 45+ mit den Anforderungen neuer Arbeitswelten zusammen?

HUMAN HMN GmbH 2017

HUMAN.

Ta|len|te 45 + [taˈlɛntə] [fʏnfʊntˈfɪʁtsɪç] [plʊs], die; Talente 45+; <HUMAN.> Bezeichnung für *alle Fach- und Führungskräfte der Altersgruppe 45+, in wissensintensiven Aufgabenbereichen*, mit und ohne Führungsverantwortung. Unabhängig davon, ob sie in ihren Unternehmen als Potentials, o.ä. eingruppiert sind.

© 2017 HUMAN HMN GmbH

VORWORT & INHALT

HUMAN.

Wissensintensive Unternehmensbereiche werden aufgrund ihres hohen Beitrags zu Wettbewerbsfähigkeit und Innovation zukünftig stark in den Vordergrund treten - und mit ihnen die beschäftigten Talente von der Fach- bis zur Führungskraft.

Gleichzeitig steigt der Altersdurchschnitt ähnlich wie in den gewerblichen Bereichen. Die damit verbundenen **Herausforderungen und Risiken** müssen auch bei Fach-und Führungskräften gezielt angegangen werden! Dabei wirken Hebel, die zwar alle Altersgruppen in Unternehmen betreffen, aber gezielt ausgestaltet werden müssen: Entwicklungswege, Flexibilisierungsangebote & Wertschätzung[1].

Erfahrene Fach- & Führungskräfte sind Vorbilder und Entscheider. Sie arbeiten in hohem Grad selbstbestimmt. Dieser Aspekt muss bei der Entwicklung und Umsetzung von Angeboten berücksichtigt werden. Ebenso stellt er für Unternehmen eine große Chance vor dem Hintergrund von Digitalisierung und Arbeiten 4.0 dar.

Warum? – **Talente 45+ werden die Arbeitswelt der kommenden 10-15 Jahre erheblich mit gestalten!**[2] Deswegen hat HUMAN die Zielgruppe gefragt, wie sie zukünftig arbeiten will und ob ihre Erwartungen mit den Anforderungen neuer Arbeitswelten vereinbar sind. Wir freuen uns, Ihnen hier die Ergebnisse vorzustellen!

Benita von Kettler
Partnerin, HUMAN

Tabea Figura
Projektleiterin Talente 45+, HUMAN

[1]Ergebnis der Vorstudien 2011/2013, [2]Definition zu Talente 45+ auf Seite 2

SUMMARY

3 ZENTRALE ERKENNTNISSE Seite 4

DAS JAHRZEHNT DER TALENTE 45+ Seite 5

ÜBERBLICK DER ERGEBNISSE Seite 6

WAS UNTERNEHMEN TUN KÖNNEN Seite 9

DETAILS

HINTERGRUND & ZIELSETZUNG DER STUDIE Seite 11

ERGEBNISSE DER STUDIE IM DETAIL Seite 12

METHODIK & STATISTIK DER BEFRAGTEN Seite 20

 © 2017 HUMAN HMN GmbH

HUMAN.

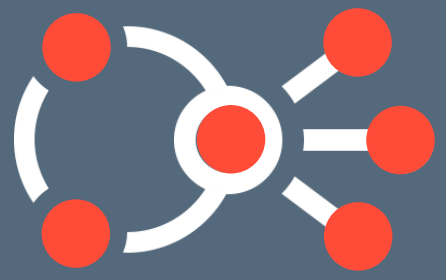
3 zentrale Erkenntnisse

Talente 45+ sehen in Unternehmen wenig bis gar keine Entwicklungs-perspektive!

Daraus wachsen Gefahren: Von zunehmenden Performance- und Motivationsverlusten bis hin zur Fluktuation von Leistungsträgern.

Nur die Unternehmen werden erfolgreich sein, die ihre Talente 45+ auf der Reise in neue Arbeitswelten mitnehmen!

Der stärkste Hebel: Den Anforderungen von Arbeiten 4.0 mit neuen Entwicklungs-strukturen für Talente 45+ begegnen!



Entwicklung geht nicht nur nach oben!

Die Lösung: Alternative, neuartige Entwicklungswege und die Kombination von Angeboten sind attraktive Optionen für Talente 45+!

© 2017 HUMAN HMN GmbH

DAS JAHRZEHNT DER TALENTE 45+

HUMAN.

Warum Talente 45+ den Erfolg von Unternehmen zukünftig noch stärker beeinflussen:

Große & stetig wachsende Gruppe.

Aufgrund der demografischen Entwicklung wird der Anteil 45+ in vielen Organisationen über einige Jahre weiter wachsen. Das sind genau die Jahre, in denen sich unsere Arbeitswelt modernisieren muss.

Begrenzte Entwicklungsoptionen.

Position erreicht! Und dann? Viele Talente 45+ haben noch 10 bis 20 Jahre vor sich. Alternative Laufbahnmodelle gibt es schon lange und trotzdem zeigen viele Mitarbeiterbefragungen eine zunehmende Unzufriedenheit der Zielgruppe. Das Risiko sind Performanceeinbußen und mangelnde Dynamik bis hin zur Fluktuation von Top-Leistungsträgern.

Im Unternehmen sozialisiert.

Gewünschtes Verhalten, Präsenzkulturen, Karriereleitern, Krisen- & Erfolgsphasen haben über viele Jahre geprägt, wie sich die Zielgruppe heute in Unternehmen bewegt. Die Scheu vor proaktivem Wandel, vor einer internen Bewerbung oder offenen Worten im Mitarbeitergespräch wird somit in manchem Unternehmenskontext zu einem Entwicklungshemmer.

Ermöglicher oder Verhinderer.

Als Experten oder Führungskräfte tragen Talente 45+ Verantwortung und sind Vorbild. In ihrer Funktion sind sie ‚Ermöglicher' oder ‚Verhinderer' von Change, Innovation und Leistung. Sind Talente 45+ proaktiv und agil oder verharrend, gar verhindernd? Die Realität liegt oft in einer ausgeprägten Heterogenität – Risiko und Chance zugleich.

Relevanter Kostenfaktor.

Angewandte Expertise und Führung sind ein Wertbeitrag, der entlohnt wird. Mit steigender Seniorität (Verweildauer) steigt die Entlohnung – aber steigt auch der Wertbeitrag? Der Personalaufwand für die Zielgruppe wird im zunehmenden Wettbewerb ein entscheidender Erfolgsfaktor für Unternehmen. Beide Seiten werden investieren müssen.

Erfahrungsträger & Beziehungskapitalisten.

Talente 45+ nutzen Erfahrungen & Netzwerke, die sie über viele Jahre im Unternehmen und auch extern aufgebaut haben. Dazu zählen Kundenkenntnisse genauso wie Prozess- und Fehlerwissen. Damit sichern sie Effizienz und erzeugen Stabilität. Sie müssen zukünftig auch unter neuen Anforderungen Wachstum erschließen und Dynamik fördern!

© 2017 HUMAN HMN GmbH

KAUM ENTWICKLUNGSPERSPEKTIVE FÜR TALENTE 45+

HUMAN.

Die Studie zeigt erheblichen Nachholbedarf im Talent Management

60%

Der befragten Talente sehen wenig bis gar keine Entwicklungsperspektive in ihren Unternehmen!

Hinzu kommt eine nur mäßige Zufriedenheit mit Qualifizierungsangeboten und dem gezielten Einsatz von Potentialen. Diese relevanten Bestandteile des Talent Management erzielen erst dann eine starke Wirkung, wenn sie gleichermaßen berücksichtigt werden. Ein zukunftsweisendes Management von Talenten 45+ muss daher neue Wege in der Kombination von Entwicklungsangeboten gehen und neue Arbeitsformen etablieren!

Anteil an Befragten, die das Angebot ihres Unternehmens als gar nicht erfüllt bis eher nicht erfüllt bewerten. n= 539

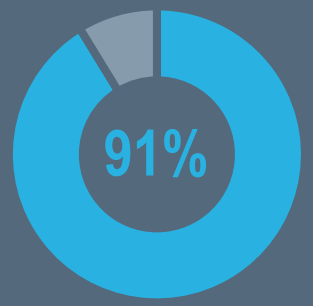
Details auf Seite 13

© 2017 HUMAN HMN GmbH

STARKE HEBEL FÜR UNTERNEHMEN UND TALENTE 45+

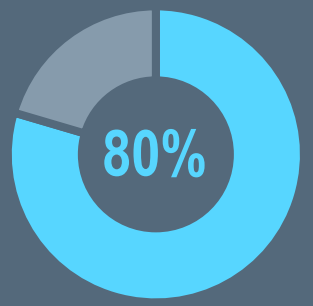
HUMAN.

Die Zielgruppe hat die Anforderungen der Zukunft im Blick und eine hohe Bereitschaft sich dahin zu entwickeln



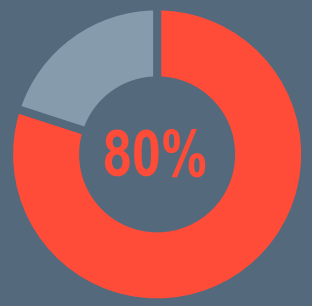
Wissensvernetzung

Wissen stärker teilen als bisher (gegenüber Jüngeren aber auch abteilungs-übergreifend)



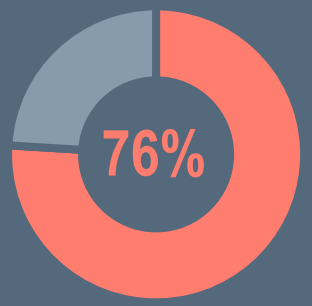
Kollaboration

Stärker im Unternehmen vernetzen (neue Kontakte aufbauen)



Hard Skills

Zusätzlich fachlich qualifizieren



Soft Skills & Leadership

Eigene Sozialkompetenzen ausbauen

Anteil an Befragten, die in den genannten Bereichen eine hohe bis eher hohe Entwicklungsbereitschaft haben. n= 539

Arbeiten 4.0
Wie passen Erwartungen 45+ und Anforderungen neuer Arbeitswelten zusammen?

Die befragten Talente haben in genau den Bereichen die höchste Entwicklungsbereitschaft, die die zukünftigen Schlüsselfaktoren erfolgreicher Unternehmen darstellen.

Details auf Seite 14

© 2017 HUMAN HMN GmbH

TALENTE 45+ HABEN DIE ZUKUNFT SCHON IM KOPF

HUMAN.

Alternative und neuartige Entwicklungswege & Arbeitsformen sind attraktive Optionen für die Zielgruppe

Entwicklung geht nicht nur nach oben!

84%

Karrierewege 55+

die z.B. auf Wissenstransfer und ‚Ausgleiten' ausgerichtet sind

83%

Senior Experten Pool

Expertenwissen im Projekteinsatz, nach Renteneintritt

81%

Interne Projektbörse

z.B. zur temporären Übernahme von Projektleitung od. Projektaufgaben

78%

Agile Verant-wortungs-wechsel im Team

die Einsatzfähigkeit und gegenseitiges Lernen fördern

62%

‚Retire a little'

Arbeitszeit-reduzierung jetzt, mit ggf. späterer Verlängerung der Berufstätigkeit

49%

Kürzere Verweildauern in Führungs-positionen

Rotationen, ggf. mit Rückkehr in eine Teamposition

Anteil an Befragten, die die aufgeführten Entwicklungsoptionen als attraktiv bewerten. Die Bewertung setzt sich zusammen aus den Werten ‚absolut attraktiv', ‚attraktiv' und ‚eher attraktiv'. n= 539

Details auf Seite 15

© 2017 HUMAN HMN GmbH

WAS UNTERNEHMEN TUN SOLLTEN

HUMAN.

Ableitungen & Empfehlungen für die Praxis

Wie ist die Situation im Unternehmen?

Starten in kleinen Schritten.

Verschiedene ‚niedrigschwellige' Optionen stehen in Unternehmen zur Verfügung, um die Bedarfssituation zu beleuchten. Dazu zählen zum Beispiel: *Auswertung der Mitarbeiterbefragung nach Altersgruppen, Analyse der Altersstruktur nach Bereichen und Jobgruppen oder Betrachtung der Fluktuationsquoten und Austrittsgründe (Karrierestaus)*. So lassen sich erste Bedarfs-tendenzen erkennen und mögliche Handlungsfelder eingrenzen. Eine erweiterte Analyse, die strategische Ziele, Zielgruppen-bedarfe und Marktanforderungen mit einbezieht, ist dann die Grundlage für konkrete Handlungsansätze.

Kann Ihr Unternehmen seine strategischen Ziele erreichen, wenn sich die heutige Kultur so fortschreibt?

Strategie & Kultur berücksichtigen.

Strategie benötigt fähige und proaktive Umsetzer! Die Anforderungen, die sich aus aktuellen Marktentwicklungen für Unternehmen ergeben sind vielfältig. Sie erfordern eine zunehmende Veränderungsbereitschaft und Dynamik der Belegschaften. Talente 45+ spielen eine entscheidende und beeinflussende Rolle in diesen Prozessen. Positive Effekte lassen sich erheblich verstärken wenn die Zielgruppe eingebunden und auf dem Weg in neue Arbeitswelten aktiv mitgenommen wird. Je nach Ausgangslage bedeutet das für Unternehmen oft einen Kultursprung unterschiedlichen Ausmaßes, der mit entsprechender Sensibilität begleitet werden muss!

Welche Maßnahmen sind in Ihrer Unternehmenssituation sinnvoll?

Aus 90+ Maßnahmen die richtigen wählen.

Es gibt kein ‚One fits all' und somit auch keine Beispiellösung, die oft in Senior Experten Pools, Ausgleitmodellen oder Wissenstransfer-maßnahmen gesucht wird. Entscheidend sind die richtige Priorisierung von Maßnahmen und die Kenntnis von Effekten. *So ist zum Beispiel die Beachtung der Signalwirkung von Angeboten wichtig. Ein Abfindungs- oder Frühverrentungsprogramm kann ohne entsprechendes ‚Gegengewicht' zu einer negativen Entwicklung des Altersbildes im Unternehmen führen.* Nur unter Berücksichtigung von Kultureffekten, Wirkungszusammenhängen und konkreten Wertbeiträgen lässt sich ein ausgewogenes Maßnahmenportfolio für die Zielgruppe umsetzen, welches die Entwicklung unserer Arbeitswelt hin zu einer stärkeren Individualisierung & Potentialnutzung unterstützt.

© 2017 HUMAN HMN GmbH

HUMAN.

„Grundsätzlich müssten sich Unternehmen erst einmal damit auseinandersetzen, dass es jenseits von 45 überhaupt noch eine ‚Karriere' gibt!"

Teilnehmer: Führungskraft, männlich, Altersgruppe 31-40

© 2017 HUMAN HMN GmbH

HINTERGRUND & ZIELSETZUNG DER STUDIE

HUMAN.

Talente 45+ werden in den kommenden 10-15 Jahren einen maßgeblichen Einfluss auf die Entwicklung unserer Arbeitswelt haben.

Der Anteil an Beschäftigten in dieser Altersgruppe steigt. Als Experten oder Führungskräfte tragen sie Verantwortung und sind Vorbild. In ihrer Funktion sind sie ‚Ermöglicher' oder ‚Verhinderer' von Change, Innovation und Leistung.

Gleichzeitig wird die Zukunft unserer Arbeitswelt durch Digitalisierung und Industrie 4.0 geprägt. Das führt zu höherer Arbeitsgeschwindigkeit und Aufgabenflexibilität, zu mehr Vernetzung und neuen Arbeitsformen, zu Veränderungen und Anpassungen, die unter dem Begriff Arbeiten 4.0 zusammengefasst werden. Gerade in wissensintensiven Bereichen wächst die Bedeutung, die beispielsweise offene Kollaborationskulturen und intrinsische Leistungsmotivation auf Innovationsklima und Wettbewerbsfähigkeit haben.

Fach und Führungskräfte jeden Alters müssen auf der Reise zu neuen Arbeitswelten aktiv mitgenommen werden. Das betrifft nicht nur Führungsfähigkeit und Commitment, sondern insbesondere auch die individuellen Entwicklungsperspektiven. Diese werden struktur- und hierarchiebedingt mit zunehmendem Alter und der Erreichung von ‚Zielpositionen' im Unternehmen weniger. In Folge können Negativeffekte, wie z.B. Motivationsverluste, auftreten. Um dieses Dilemma aufzubrechen, ist ein Paradigmenwechsel sowohl im Altersbild und der Kultur als auch in den starren Strukturen von Karrierewegen (Karriereleiter) notwendig. Alternative Entwicklungswege und angepasste Rahmenbedingungen verbessern den Potentialeinsatz und bieten neue Perspektive. **HR trägt die Verantwortung, Rahmen und Raum dafür zu gestalten!**

Wie können Unternehmen von diesen Entwicklungen profitieren? Stehen ‚alternde Beschäftigte' und neue Arbeitswelten im Widerspruch oder lassen sich Bedarfe und Bereitschaft von Talenten 45+ mit den Anforderungen neuer Arbeitswelten in Einklang bringen?

Ziel der vorliegenden Studie ist es herauszufinden, wie Fach- und Führungskräfte in der Karrierephase 45+ arbeiten möchten und ob ihre Erwartungen mit neuen Arbeitswelten vereinbar sind. **Die Ergebnisse sollen HR-Verantwortliche praxisnah bei der Ausgestaltung und Entwicklung von Maßnahmen unterstützen.** Maßnahmen, die ein zukunftsweisendes und wertschöpfendes Management dieser wichtigen Zielgruppe gewährleisten.

© 2017 HUMAN HMN GmbH

HUMAN.

„Die Vermeidung eingefahrener Wege erhält die Lust an der Arbeit!“

Teilnehmer: Führungskraft, weiblich, Altersgruppe 41-50

ERGEBNISSE DER STUDIE IM DETAIL

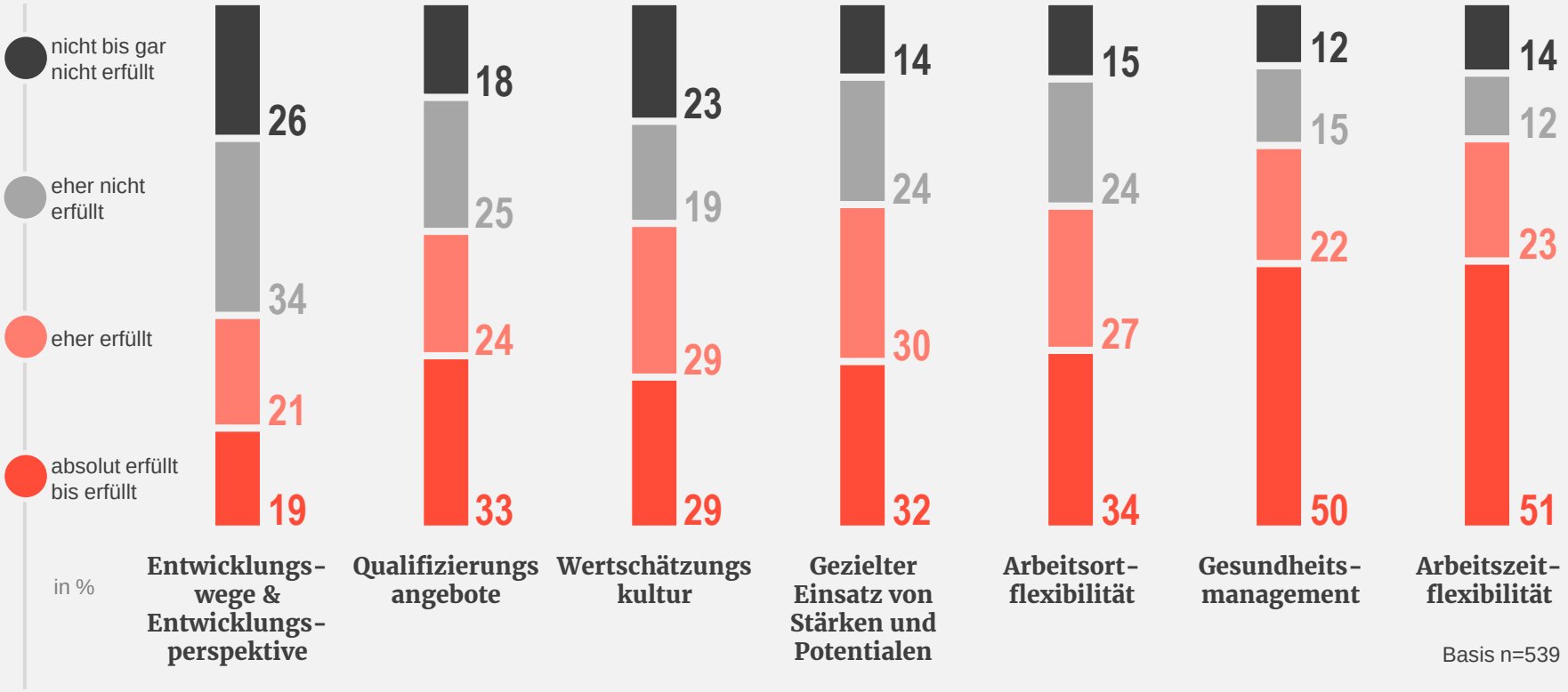
© 2017 HUMAN HMN GmbH

BEWERTUNG DES STATUS QUO

HUMAN.

Wie nehmen Talente 45+ die Angebote ihres Unternehmens in der Karrierephase 45+ wahr? Werden ihre Erwartungen an Angebote erfüllt?

Mehr als die Hälfte der Befragten sieht in der Karrierephase 45+ wenig bis gar keine Entwicklungsperspektive.



Basis n=539

Unternehmen haben erheblichen Nachholbedarf im Talent Management der Altersgruppe 45+

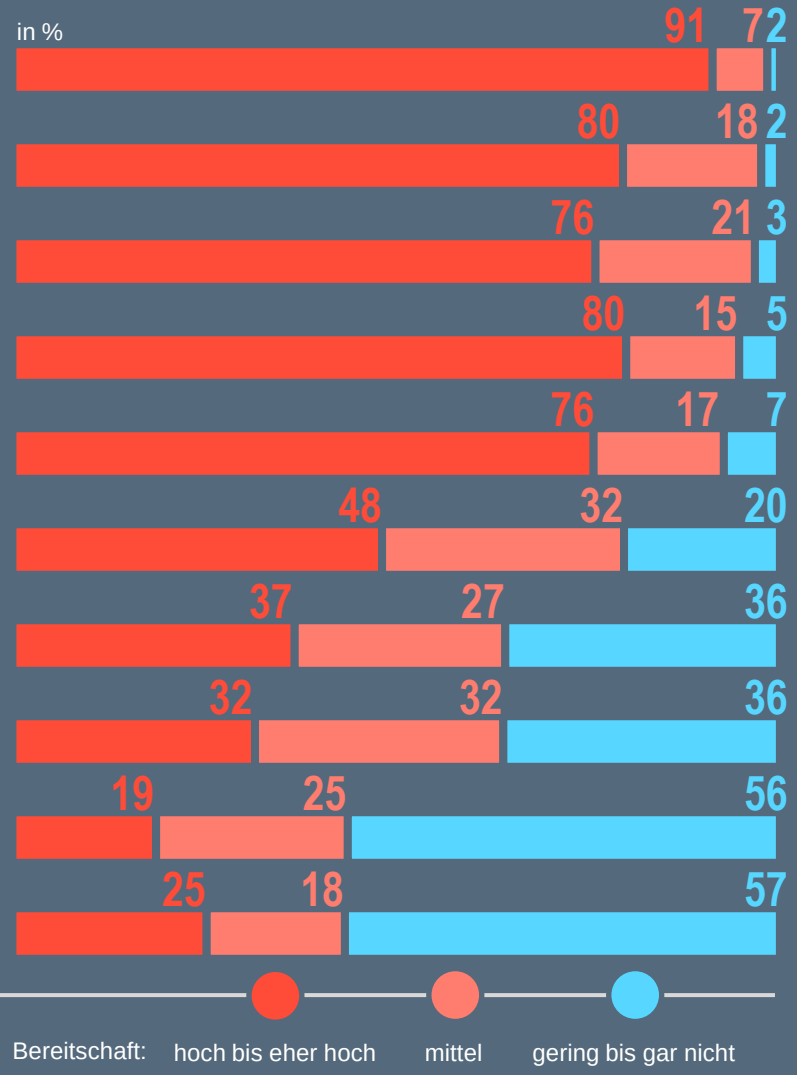
Während flexible Rahmen-bedingungen und das betriebliche Gesundheitsmanagement in Unter-nehmen den Erwartungen der Befragten weitestgehend gerecht werden, sind es vor allem relevante Angebote aus dem Handlungsfeld des Talent Management, die als eher unzureichend wahrgenommen werden.
Dazu zählen Entwicklungswege ebenso wie Qualifizierungsangebote und ein gezielter Potentialeinsatz. Diese entfalten erst in Kombination starke Wirkkraft.
Die Zielgruppe der Talente 45+ dabei nicht ausreichend zu berücksichtigen entbehrt jeder Nachhaltigkeit, insbesondere in Hinblick auf die Anforderungen der kommenden 10 Jahre.

© 2017 HUMAN HMN GmbH

ERFOLGSFAKTOR ENTWICKLUNGSBEREITSCHAFT

HUMAN.

Was wären Talente 45+ bereit zu tun, um persönliche Wünsche in Hinblick auf ihre Karrierephase 45+ zu verwirklichen?



Wissensvernetzung
Wissen stärker teilen als bisher (gegenüber Jüngeren aber auch abteilungsübergreifend)

Kollaboration
Stärker im Unternehmen vernetzen (neue Kontakte aufbauen)

Soft Skills & Leadership
Eigene Sozialkompetenzen ausbauen

Hard Skills
Zusätzlich fachlich qualifizieren

Mentoren-, Ausbilderaufgaben, o.ä. übernehmen

Sich dem internen Wettbewerb stellen (z.B. bei Bewerbung um Projektleitung, o.ä.)

Bestehende Verantwortungen nur noch temporär oder rotierend wahrnehmen

Auf Führungs- und/oder Budgetverantwortung verzichten

Den Standort wechseln

Das Unternehmen wechseln, oder sich selbständig machen

Basis n=539

Arbeiten 4.0
Wie passen Erwartungen und Anforderungen neuer Arbeitswelten zusammen?

Die Top 4 Entwicklungsaspekte, bei denen Talente 45+ in der Befragung die höchste Bereitschaft bekunden, sind gleichzeitig die 4 relevantesten Anforderungen neuer Arbeitswelten!

Wissensvernetzung, Kollaboration, Soft Skills und Hard Skills werden in den kommenden Jahren die Schlüsselfaktoren erfolgreicher Unternehmen sein. Talente 45+ haben eine hohe Bereitschaft diese Entwicklung zu unterstützen, wenn sich dadurch auch neue Perspektiven eröffnen. Das bedeutet für Unternehmen, die Entwicklungsfähigkeit von Beschäftigten in der Altersgruppe 45+ zu fördern. Dabei spielen individuelle Entwicklungswege, neue Arbeitsformen und flexible Rahmenbedingungen eine zunehmend entscheidende Rolle.

© 2017 HUMAN HMN GmbH

BEWERTUNG VON ENTWICKLUNGSWEGEN

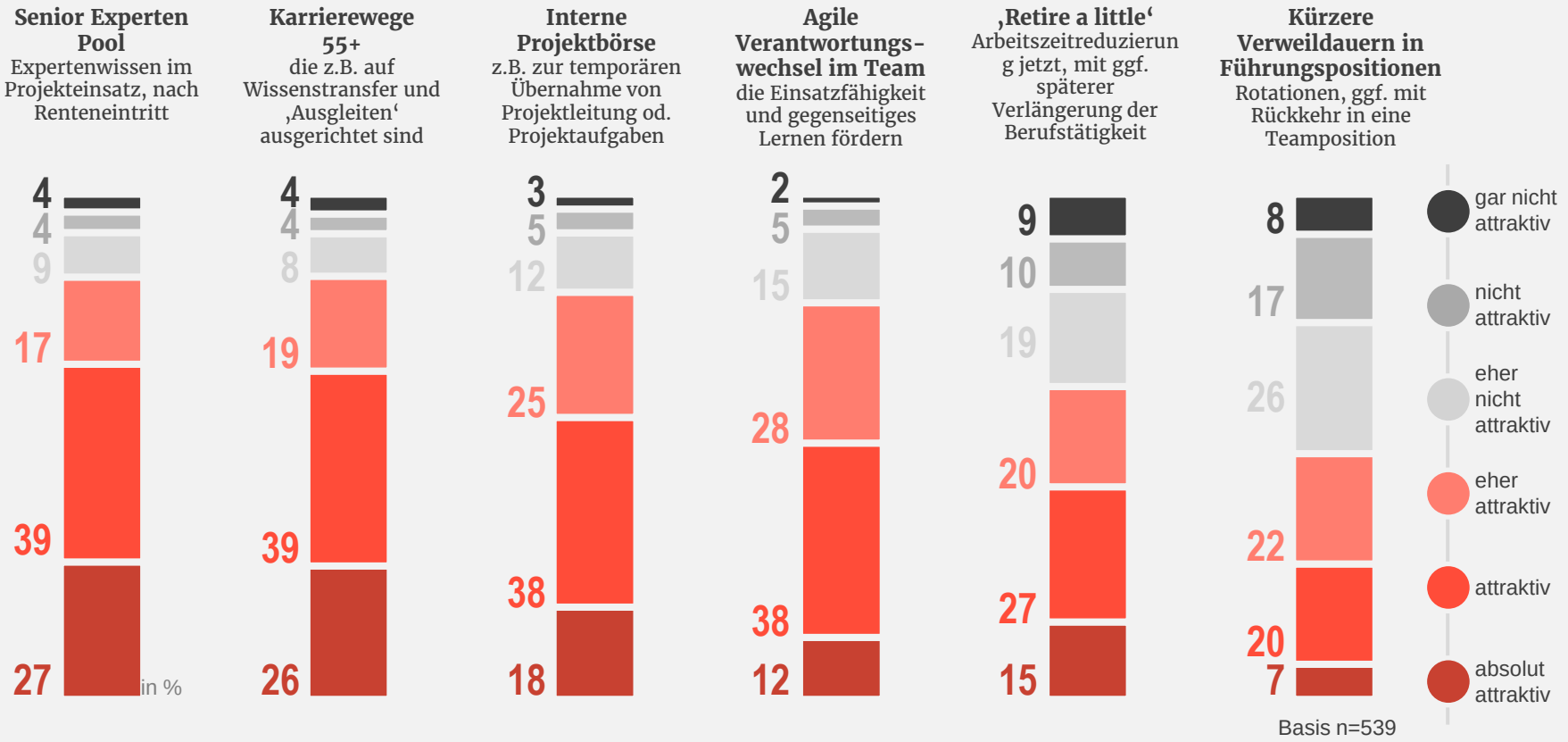
HUMAN.

Welche Entwicklungsoptionen sind für Talente 45+ besonders attraktiv?

Talente 45+ haben die Zukunft schon im Kopf!

Die in der Studie bewerteten Optionen haben starke Schnittstellen zu den Anforderungen neuer Arbeitswelten (Arbeiten 4.0). Viele der hier genannten Arbeitsformen tragen dazu bei, dass Silos abgebaut werden, Beschäftigte sich stärker vernetzen und dass Unternehmenskultur dadurch aktiv gesteuert werden kann. Die Befragten sehen in neuartigen Arbeitsformen attraktive Entwicklungsoptionen und wissen längst: Entwicklung geht nicht nur nach oben!

Wie bewerten Talente 45+ innovative Arbeitsformen?



Fast die Hälfte der Befragten sieht in kürzeren Verweildauern in Führungspositionen eine attraktive Entwicklungsoption!

Beachtenswert ist, dass 61% der Befragten selbst Führungskräfte sind. Die Detailauswertung zeigt, das 45% der Befragten in der Führungslaufbahn und 67% der Befragten in der Projektlaufbahn diese Option als attraktiv bewertet haben.

© 2017 HUMAN HMN GmbH

HUMAN.

„Ich wünsche mir mehr Freiheit, erworbenes Wissen kreativer einsetzen zu dürfen!“

Teilnehmer: Fachkraft, männlich, Altersgruppe 51–60

© 2017 HUMAN HMN GmbH

INDIVIDUELLE ERWARTUNGEN

HUMAN.

So würden Talente 45+ die letzten 5 bis 10 Jahre ihrer aktiven Berufstätigkeit gestalten

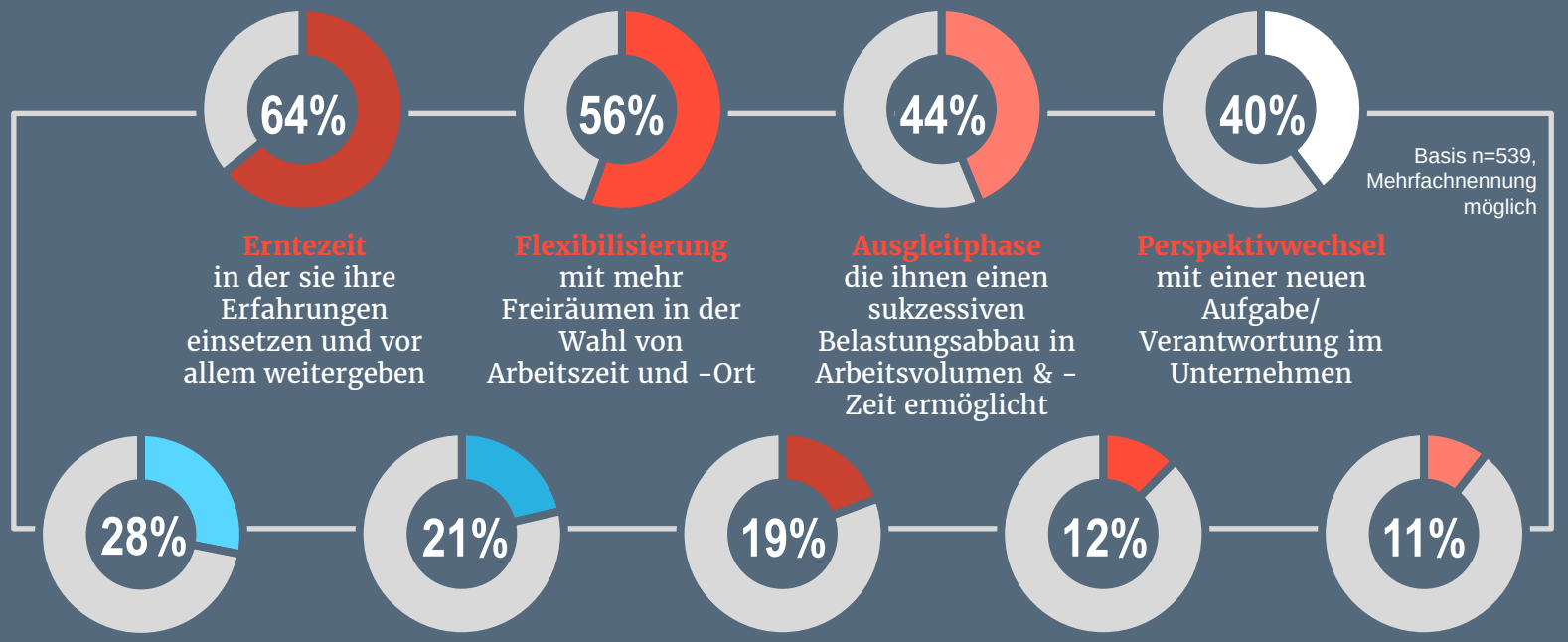
Weniger als ¼ der Befragten will in den letzten Berufsjahren so weiterarbeiten wie bisher!

Oft werden die Erwartungen und die Leistungs-motivation von Beschäftigten in der Phase kurz vor dem Renteneintritt als heterogen wahrgenommen. Die Studie zeigt, dass nur wenige Teilnehmer eine Fortsetzung der aktuellen Bedingungen wünscht. Dafür ist der Einsatz und die Weitergabe von Erfahrung für 64% ein wichtiges Bedürfnis. Von denen, die sich die letzte Phase ihrer Karriere als Erntezeit wünschen, haben 51% parallel den Bedarf an Flexibilisierung. Aber auch diejenigen, die einen Neustart in Erwägung ziehen, möchten zu 49% mehr flexible Freiräume bei Arbeitszeit und –Ort. Flexibilisierungsmöglichkeiten zeigen sich somit als relevanter Querschnittsbedarf!

Jeder Achte würde einen Neustart wagen!

Immerhin 12,4% aller Befragten würden sich neu orientieren und dafür zusätzlich qualifizieren und 19% würden eine Selbständigkeit in Erwägung ziehen. Wer diesen Schritt wagt, hat ein klares Verständnis von Leistungsfähigkeit und Expertise und gehört mit Sicherheit zu der Beschäftigtengruppe, deren Verlust für Unternehmen nur schwer kompensierbar sind.

Talente 45+ wünschen sich diese Karrierephase als …



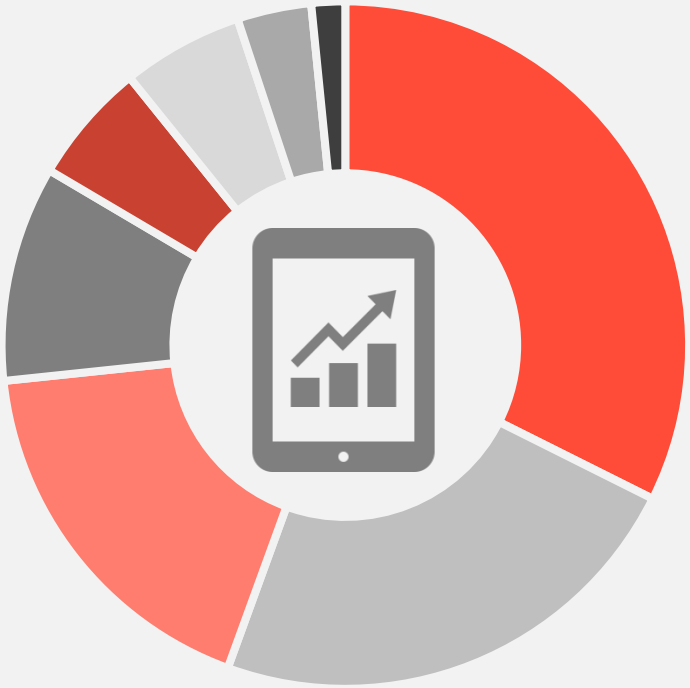
© 2017 HUMAN HMN GmbH

PLÄDOYER FÜR ENTWICKLUNGSPERSPEKTIVE 45+

HUMAN.

Worin sehen Talente 45+ den größten Gewinn in einer stärker individualisierten Karrierephase 45+?

- **32%** Verbesserter Potentialeinsatz und Erhalt der Leistungsfähigkeit
- **23%** Höhere Motivation und Zufriedenheit
- **18%** Verbesserte Weitergabe von Wissen und Erfahrung
- **10%** Höhere Flexibilität und Belastungsreduktion
- **6%** Höhere Arbeitgeberattraktivität und verbesserte Bindung an den Arbeitgeber
- **6%** Aufbrechen von Verharrung und starren Strukturen
- **3%** Stärker wahrnehmbare Wertschätzung und Anerkennung
- **2%** Förderung der Gesundheit



Offene Frage, Zuordnung von 315 Antworten in 8 abgeleitete Kategorien.
Der Gewinn wurde sowohl in persönlicher Hinsicht als auch für das Unternehmen beschrieben („Worin sehen Sie für sich beruflich und für Ihr Unternehmen den Größten Gewinn…“).

Es gibt einen Business Case für Entwicklungswege und Talent Management 45+!

Wenn es um die Vorteile einer stärkeren Individualisierung in der Karrierephase 45+ geht, zählen die Befragten ein breites Spektrum an Argumenten auf. Diese sind, je nach Unternehmenskontext, durchaus in messbare Kennzahlen übertragbar. Von Zielerreichungsgraden über Einarbeitungskosten, Fluktuation und Fehlzeiten bis hin zu Bewerberquoten lassen sich verschiedenste Bereiche identifizieren, in denen konkrete Effekte erzeugt werden können. Ein Business Case, der diese Zielgruppe in den Fokus rückt, beruht schon lange nicht mehr nur auf intangiblen Werten. Stattdessen werden Entwicklungswege und Talent Management 45+ für Unternehmen zunehmend zu einem wertschöpfungsrelevanten Handlungsfeld!

© 2017 HUMAN HMN GmbH

HUMAN.

„Erfahrung ist individuell und braucht daher ein individuelles Spielfeld!“

Teilnehmer: Führungskraft, männlich, Altersgruppe 41–50

© 2017 HUMAN HMN GmbH

METHODIK & STATISTIK DER BEFRAGTEN

HUMAN.

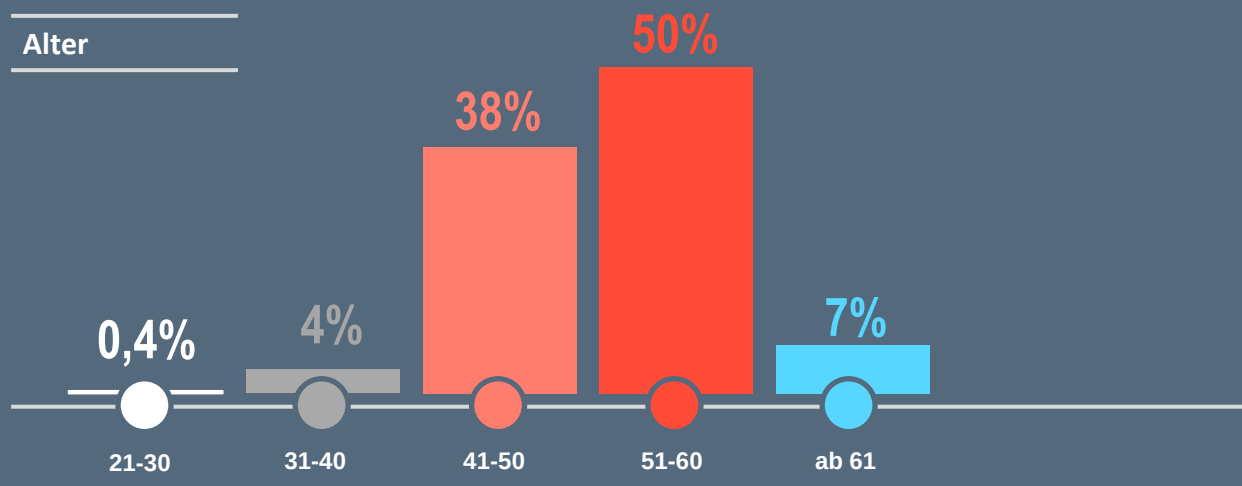
Die Befragung zur Studie Talente 45+ erfolgte in Kooperation mit der Führungskräftevereinigung ULA (United Leaders Association). Die Teilnehmer rekrutierten sich aus dem Manager Monitor, dem Umfragepanel der ULA, sowie aus deren Mitgliedsverbänden, aus anonymen Unternehmensbeteiligungen und aus ausgewählten Gruppen eines öffentlichen online-Karrierenetzwerks.
Befragt wurden 539 Fach- und Führungskräfte deutschlandweit ohne Alterseinschränkung. Ein Schwerpunkt in den oberen Altersgruppen ergab sich automatisch als Abbild der realen Altersverteilung.
Grundlage für die Befragung war ein online Fragebogen. Die Befragung wurde anonym durchgeführt.

539 Fach- und Führungskräfte

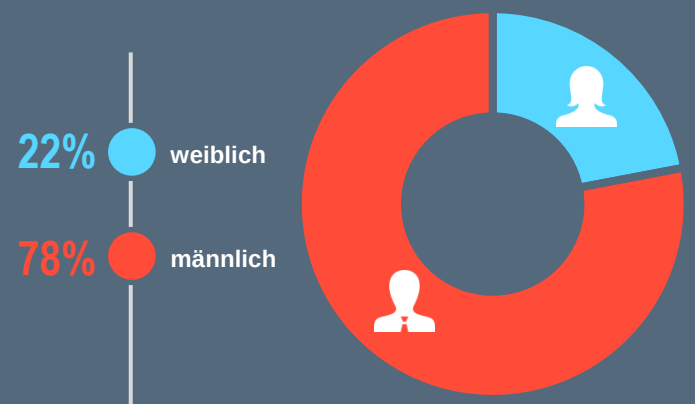
in Deutschland

alle Branchen

Alter



Geschlecht



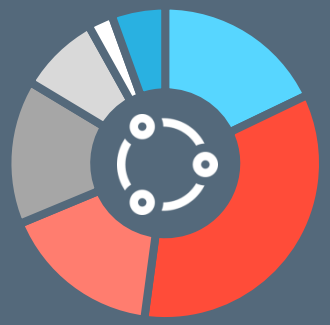
n=539

© 2017 HUMAN HMN GmbH

STATISTIK DER BEFRAGTEN (FORTSETZUNG)

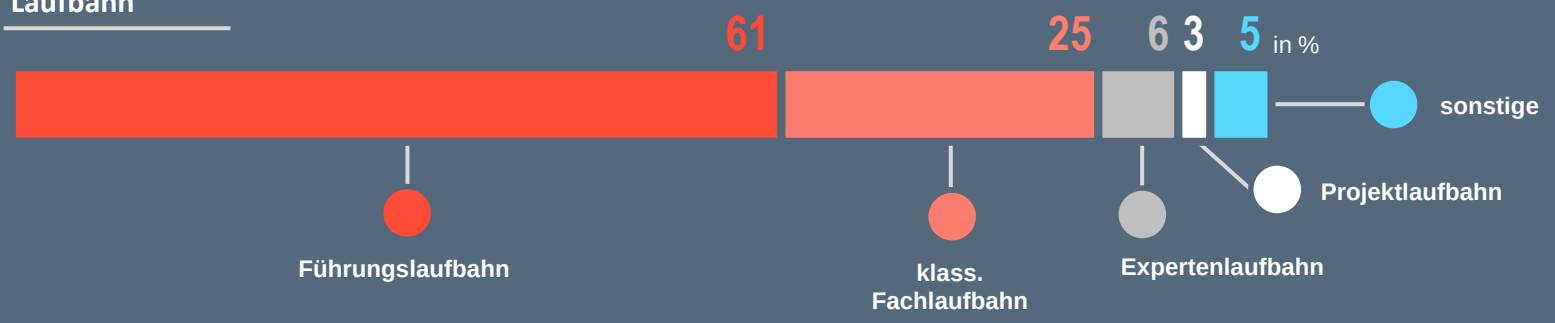
HUMAN.

Bereich



- 18% Forschung & Produktentwicklung
- 34% Dienstleistung & Produktion
- 17% Marketing & Vertrieb
- 15% Finanzen & Controlling
- 8% Personal & Recht
- 3% Einkauf
- 6% IT

Laufbahn



Branche

Die Befragten stammten zu großen Anteilen aus den Branchen Chemie & Pharma, IT & Medien und Finanzdienstleistungen (ca. 2/3).
Das weitere Drittel setzt sich zusammen aus den übrigen Branchen: Industrielle Produktion, Dienstleistungen, Energie, öffentliche Verwaltung, Gesundheit, Automobil und Handel & Konsumgüter.

Berufliche Stellung

- 5% Vorstands-Mitglied/ Geschäftsführer
- 59% Führungskräfte
- 30% Außertariflich Angestellte
- 6% Tarif-mitarbeiter

n=539

© 2017 HUMAN HMN GmbH

AUTOREN

HUMAN.

TABEA FIGURA

verantwortet bei HUMAN den Kompetenzbereich Talente 45+, dessen Inhalte sie im Rahmen von Studien und unter Beteiligung von Experten aus zahlreichen Unternehmen und Organisationen entwickelt hat. Zu diesem Thema hat sie vielseitige Projekte durchgeführt, in DAX 30-Konzernen bis hin zu mittelständischen Unternehmen. Ihr funktionaler Fokus als Beraterin liegt im Bereich HR Prozesse & Portfolio mit spezifischen Kenntnissen zu Entwicklungswegen und innovativen Entwicklungskonzepten vor dem Hintergrund neuer Arbeitswelten.

Weitere Veröffentlichungen zum Thema:
GASTBEITRAG IM HUMAN RESOURCES MANAGER

Detaillierte Auswertungen und weitere Informationen zum Thema stellen wir auf Anfrage gerne zur Verfügung. Wenden Sie sich dazu bitte an:

Tabea Figura
t.figura@human.consulting
Telefon +49 6221 655 38 34

BENITA VON KETTLER

ist studierte Psychologin und als Partnerin bei HUMAN verantwortlich für den Kompetenzbereich NewWork & individualisierte Arbeitswelten. In diesen Themenbereichen hat sie über 70 Projekte durchgeführt, u.a. unter Einbeziehung des Zukunftsinstituts oder der Universität St. Gallen. Ihr besonderes Interesse gilt den Themen NewWork und Female Talents, die sie für HUMAN entwickelt sowie Fragen zur organisationalen Energie und Kultur.

Benita von Kettler
b.kettler@human.consulting
Telefon +49 6221 655 38 34

© 2017 HUMAN HMN GmbH

Wir sind eine strategische HR-Beratung.
Wir denken HR neu und wertsteigernd.
Wir sind HUMAN. [ˈhjuːmən]

Kompetenzen.

HR-Strategie & -Positionierung. HR-Wertbeitrag. HR-Transformation. HR-Prozesse & -Organisation. HR-Portfolio & -Produkte. Workforce Planning. Workforce Transformation. Talent & Performance. Leadership. Kultur & Change. Organisationsentwicklung. Digitalisierung. Neue Arbeitswelten. Demografie. Work-Life-Balance & Diversity. Kollaboration & Wissensmanagement. Mergers. Personalaufwandsmanagement.

Projekte.

Mehr als 150 Projekte für 45 Kunden. Davon 6 DAX-30 sowie Mittelstand ab 500 Mitarbeiter.

Team.

18 HR-Spezialisten. Industrie & Consulting-Hintergrund. Expertise in 12 Branchen.

BMW · T · Heraeus · BOSCH · KUKA · SIEMENS · EnBW

Fokusthemen 2017
Talente 45+
Strategische Personalplanung
FeMale Talents
HR-Digitalisierung

Kontakt.

Unsere Spezialisten und Berater erreichen Sie zentral unter:
+49 6221 655 38 34

Besuchen Sie uns.
http://www.human.consulting/

HUMAN.

In Kooperation mit:

United Leaders Association

Die vorliegende Studie und alle damit verbundenen Angaben sind unverbindlich. Diese Publikation dient zu Informationszwecken. Sie bildet die Meinung und Bedarfslage der Studienteilnehmer zum Zeitpunkt der Erhebung ab. Handlungen auf Grundlage der Studienergebnisse sollten nicht ohne qualifizierte Beratungsleistung erfolgen. Haftungsansprüche gegen die HUMAN HMN GmbH oder ihre Kooperationspartner, die durch die Verwendung von Informationen aus dieser Publikation abgeleitet werden, sind in jedem Fall ausgeschlossen.

Erscheinung: 2017

© 2017 HUMAN HMN GmbH, ALLE RECHTE VORBEHALTEN