GW Executive Placement GmbH

THESENPAPIER · NOVEMBER 2026

50

Jahre alt sind Vorstandsvorsitzende in DAX und MDAX im Schnitt, wenn sie ihr Amt antreten.

Quelle: Heidrick & Struggles, Route to the Top 2026

Ü50 auf C-Level: Karriereende oder Eintrittsbedingung?

Warum erfahrene Führungskräfte auf dem Arbeitsmarkt anders eingeschätzt werden müssen, als die Debatte vermuten lässt

Georg Weiler
Gründer GW Executive Placement GmbH, Stuttgart

DAS WICHTIGSTE IN KÜRZE

1. Auf der Ebene von Geschäftsführung, Vorstand und C-Level ist über 50 eher Eintrittsbedingung als Hürde. Vorstandsvorsitzende in DAX und MDAX treten ihr Amt im Schnitt mit rund 50 Jahren an.
2. Unterhalb der Spitze entscheidet die altersadäquate Position: Wer sich mit 55 auf Stellen bewirbt, in denen Mitte 30 die Regel ist, hat einen schweren Stand.
3. Der bloße Hinweis auf Erfahrung überzeugt nicht mehr. Sie muss als konkrete Problemlösung beschrieben werden.
4. Die eigentliche Hürde ist nicht das Alter, sondern der Zugang zu den Entscheidern. Viele Top-Positionen werden nie ausgeschrieben.

1 Die Debatte

In den Medien, vor allem in den sozialen Netzwerken, wird seit einiger Zeit verstärkt über die angeblich schlechten Karrierechancen von Menschen über 50 diskutiert. Ich lese diese Beiträge mit großem Interesse, weil ich dazu eine klare Meinung habe. Das Thema ist für die Betroffenen zu wichtig, um es pauschalen Urteilen zu überlassen.

Viele dieser Beiträge lesen sich ähnlich:

- Ab 50 habe man keine Chance mehr auf eine neue Stelle.
- Trotz 150 Bewerbungen nur Absagen, keine einzige Einladung.
- Erfahrung zähle nichts mehr; jüngere Recruiter nähmen Ältere nicht ernst.
- Der Stellenabbau verschärfe die Lage auf C-Level: weniger Positionen, sinkende Gehälter, schlechtere Konditionen.

Mich erinnert diese Diskussion an die 80er Jahre. Damals galt als ausgemacht, dass ab 40 Schluss sei mit der Chance auf eine neue Position. Wir waren Mitte 30 und haben das nicht ernsthaft angezweifelt. Es war eine allgemeine Annahme, die sich später als falsch erwies.

Ich möchte das Thema deshalb differenzierter betrachten, denn ich komme zu anderen Schlussfolgerungen. Sie beruhen auf meiner eigenen Laufbahn, auf meiner Erfahrung als Einstellender und auf meinen aktuellen Gesprächen mit Unternehmen und Kandidaten.

Die Debatte hat 2026 einen realen Hintergrund. Nach Daten der Bundesagentur für Arbeit waren im September 2026 knapp 55.000 Führungskräfte arbeitslos gemeldet, rund 4.700 mehr als ein Jahr zuvor; wer sich nicht meldet, fehlt in dieser Zahl.[1] Autohersteller bauen über Abfindungsprogramme Personal ab. Und die Koalition will ab 2027 den Kündigungsschutz für angestellte Spitzenverdiener lockern – nach den Rechengrößen für 2027 ab einem Bruttojahreseinkommen von rund 186.000 Euro.[2] Gerade Top-Führungskräfte müssen deshalb wissen, wie ihr Arbeitsmarkt tatsächlich funktioniert.

2 Zwei Arbeitsmärkte: Fach- und Führungskräfte unterhalb der Spitze

Beginnen wir mit der großen Gruppe der Arbeitnehmer, die mit über 50 nicht auf der obersten Führungsebene angekommen sind. Für sie ist es tatsächlich nicht einfach, eine neue Position zu finden. Denn neben der fachlichen Expertise stehen sie im Wettbewerb mit Jüngeren.

Entscheidend ist der Begriff der altersadäquaten Position: das Alter, das in der angestrebten Position üblich ist. Wer sich auf Positionen bewirbt, in denen Mitte 30 die Regel ist, hat mit 55 einen schweren Stand. Wer sich auf Positionen bewirbt, in denen über 50 die Regel ist, nicht.

Daraus folgt: Für alle, die noch keine altersadäquate Position erreicht haben, führt eine wahllose Bewerbung auf jede offene Stelle genau zu den Erfahrungen, die eingangs beschrieben sind. Es braucht einen anderen Marktauftritt.

> AUS DER PRAXIS
>
> Wir suchten in einer mittelständischen internationalen Unternehmensgruppe händeringend einen Leiter Buchhaltung für unser Shared Service Center. Der Standort lag eineinhalb Stunden vom nächsten Ballungszentrum entfernt. Trotz großer Anstrengungen fanden wir zunächst keinen geeigneten Kandidaten, und das Problem wurde immer größer. Schließlich konnten wir einen 62-jährigen erfahrenen Buchhaltungsleiter gewinnen, der in einer anderen Unternehmensgruppe altersbedingt auf dem Abstellgleis stand. Im Vorstellungsgespräch, für das wir uns viel Zeit nahmen, hat er mit einem Argument gepunktet: Er hatte unsere Probleme in seiner letzten Position im Detail selbst gelöst.

Daraus lässt sich eine Strategie ableiten:

- Unternehmen außerhalb der Ballungszentren ansprechen. Dort ist der Wettbewerb mit jüngeren Kandidaten geringer.
- Sich klar als Problemlöser positionieren, mit konkreten Beiträgen zum Unternehmenserfolg. Unternehmen suchen Problemlöser. Beliebige, generalistische Profile gehen in der Masse unter, und das ist mit über 50 besonders nachteilig.

3 Erfahrung ist gut, Positionierung ist besser

Jüngere Bewerber beklagen, dass Stellenausschreibungen Erfahrung verlangen, die sie in ihrem Alter nicht haben können. Ältere Bewerber beklagen, dass Erfahrung nichts mehr wert sei. Beides lohnt einen genaueren Blick.

In den meisten Stellenausschreibungen wird einschlägige Erfahrung verlangt oder es werden ausdrücklich erfahrene Positionsinhaber gesucht. Unternehmen erwarten von einem erfahrenen Mitarbeiter, dass er auch unvorhersehbare oder hochkomplexe Aufgaben sicher bewältigt. Eine Leiterin der Finanzbuchhaltung, die zwei Lohnsteuer-Außenprüfungen begleitet hat, weiß, worauf es ankommt und wo die Fallstricke liegen. Dasselbe gilt für einen CFO, der mehrere internationale M&A-Projekte verantwortet hat. Erfahrung hat für Unternehmen einen Wert, wenn damit Probleme gelöst werden.

Erfahrung hat aber auch eine dunkle Seite. Sie zeigt sich, wenn jemand vor lauter Erfahrung betriebsblind ist, sich Neuem verschließt oder Diskussionen mit dem Hinweis auf seine Erfahrung abschneidet. Das ist aus meiner Sicht der Grund, warum Erfahrung in den vergangenen Jahren zwiespältiger gesehen wird. Die Dynamik, mit der Unternehmen neue Prozesse einführen müssen, etwa KI oder Cloud-Technologie, verstärkt das.

Der bloße Hinweis auf Erfahrung ist in einer Bewerbung deshalb nicht mehr hilfreich. Er kann als Stärke oder als Hindernis gelesen werden. Wer seine Erfahrung dagegen konkret beschreibt – Steuerung von M&A-Projekten, Begleitung von Betriebsprüfungen, Aufbau eines Shared Service Centers, Gründung und Aufbau einer Vertriebsniederlassung in Indien – wird als Problemlöser erkannt. Das setzt voraus, dass man sich klar positioniert und benennt, was man in der Vergangenheit für Unternehmen geleistet hat.

Viele scheuen davor zurück, weil sie fürchten, sich damit Chancen zu verbauen. Das Gegenteil ist der Fall. Wer behauptet, alles zu können, wirkt nicht glaubwürdig und geht in der Masse der Bewerber unter. Wer seine Erfolge klar darstellt, übersetzt Erfahrung in Wert und hat ein starkes Argument für seine Gehaltsvorstellung in der Hand.

Das ist der Grund, warum in unserem Prozess der Suche nach einer neuen Position die Erarbeitung der Positionierung das zentrale Element ist.

4 C-Level, Geschäftsführung und Vorstand: die Eintrittsbedingung

Wer die Ebene von Geschäftsführung, Vorstand oder C-Level erreicht hat, für den existiert die vieldiskutierte Grenze von 50 Jahren nach meiner Erfahrung nicht. Ich gehe weiter: Auf dieser Ebene ist über 50 eher Eintrittsbedingung als Hürde. Dafür drei Belege.

50	57	54,6	55.000
Jahre: Durchschnittsalter bei Amtsantritt, CEOs in DAX und MDAX	Jahre: Durchschnittsalter amtierender CEOs in DAX und MDAX	Jahre: Durchschnittsalter aller DAX-Vorstände (2016: 53,2)	arbeitslos gemeldete Führungskräfte, September 2026
Heidrick & Struggles 2026	Heidrick & Struggles 2026	Odgers 2026	Bundesagentur für Arbeit

Erstens die Zahlen. Die Verantwortung für große Unternehmen wird in der Regel sehr erfahrenen Managern übertragen. Vorstandsvorsitzende in DAX und MDAX treten ihr Amt nach der internationalen CEO-Studie „Route to the Top 2026“ von Heidrick & Struggles im Schnitt mit rund 50 Jahren an und sind im Schnitt 57 Jahre alt.[3] Das Durchschnittsalter aller DAX-Vorstandsmitglieder liegt nach dem DAX-Vorstandsreport 2026 von Odgers bei 54,6 Jahren; 2016 waren es noch 53,2 Jahre.[4] Diese Zahlen beschreiben amtierende Vorstände. Sie zeigen, dass das Alter auf dieser Ebene kein Ausschlusskriterium ist – nicht, dass jeder Wechsel gelingt.

Unternehmen, die nach dem Motto „Jugend forscht“ auf unerfahrene oder branchenfremde Lenker setzen, merken in der Krise schnell, dass ein gefährliches Defizit besteht – mit der Folge, dass erfahrene Manager zurückgeholt werden und wieder übernehmen.

Zweitens meine eigene Laufbahn. Meine erste Vorstandsposition als CFO habe ich mit 50 angetreten. Nach jeweils fünf erfolgreichen Jahren habe ich mit 55 und mit 60 die kaufmännische Geschäftsführung internationaler Industrieunternehmen übernommen.

Drittens ein Fall aus meinem Umfeld. Ein international erfahrener CEO aus der Fertigungsindustrie ist mit 56 Jahren noch einmal durchgestartet und führt heute als Vorstand ein börsennotiertes internationales Unternehmen.

Über 50 ist auf dieser Ebene also kein Hindernis, sondern häufig die Voraussetzung. Im Idealfall ist ein Wechsel in diesem Alter nicht nur ein Karriereschritt, sondern auch ein Gehaltsschritt.

Zur Behauptung, es gebe immer weniger C-Level-Positionen bei sinkenden Gehältern: Aus meinen Gesprächen der vergangenen Monate mit Unternehmen und Kandidaten ergibt sich ein anderes Bild. Richtig ist, dass Unternehmen sich in der aktuellen Lage zunächst schwertun, mehrere hunderttausend Euro für das Gesamtpaket einer Top-Führungskraft auszugeben. Zugleich stecken viele Unternehmen in Transformation und Kapazitätsanpassung, häufig bei schwindendem Auftragseingang. Wer hier weiter spart, gefährdet schnell die Existenz. In meinen Gesprächen erlebe ich Unternehmen, die gezielt nach Führungskräften für genau diese Transformations- und Anpassungsaufgaben suchen – und zwar schnell, weil das Problem drängt. In den Fällen, die ich kenne, sind die Gehälter dabei nicht gesunken. Eine allgemeine Marktaussage ist das nicht; es ist meine Beobachtung aus der Beratungspraxis.

Was dagegen spricht, gehört ebenfalls in dieses Papier. Die Zahl der Positionen auf dieser Ebene ist klein, die Branchenlage und das Gehaltsniveau engen die Auswahl weiter ein. Vor allem aber werden viele dieser Positionen nie ausgeschrieben: Unternehmen besetzen Geschäftsführung und Vorstand diskret, über Netzwerke, Aufsichtsgremien und gezielte Ansprache. Wer nur auf Stellenanzeigen reagiert, sieht einen großen Teil dieses Marktes gar nicht.

Die eigentliche Hürde für Führungskräfte über 50 ist nicht das Alter, sondern der Zugang zu den Entscheidern.

Für die Neupositionierung bedeutet das: Die Problemlösungskompetenz rückt ins Zentrum. Bei der Erschließung des verdeckten Stellenmarkts ist die Positionierung ohnehin der entscheidende Erfolgsfaktor. Diese Entwicklung überrascht uns deshalb nicht; sie ist ein Vorteil für unsere Mandanten.

5 Fazit

Der Arbeitsmarkt für Menschen über 50 folgt eigenen Regeln und muss entsprechend eingeschätzt und angegangen werden.

Top-Führungskräfte – Geschäftsführer, Vorstände, C-Level – sind mit über 50 in einer altersadäquaten Position. Das Alter ist dort kein Nachteil. Die Hürde ist der Zugang zu Positionen, die meist nie ausgeschrieben werden.

Erfahrung muss in jedem Fall in Positionierung übersetzt werden, um die eigene Leistung sichtbar zu machen und nicht in der Masse unterzugehen.

Quellen

1 Bundesagentur für Arbeit, Statistik nach Berufen (Aufsichts- und Führungskräfte), Sonderauswertung für Capital, Stand September 2026; wiedergegeben u. a. im Erfolg Magazin, 15. Oktober 2026.

2 Koalitionsausschuss CDU/CSU/SPD, Beschluss vom 2. Juli 2026 („Programm für Aufschwung und Beschäftigung“); Gesetzentwurf noch nicht veröffentlicht. Schwelle 1,75-fache Beitragsbemessungsgrenze der Rentenversicherung; BBG 2027 laut Kabinettsbeschluss vom 7. Oktober 2026: 106.200 Euro (BMAS).

3 Heidrick & Struggles, Route to the Top 2026 (veröffentlicht 22. April 2026; Datenstand 5. Januar 2026; 93 CEOs aus DAX und MDAX), heidrick.com, interaktives Daten-Dashboard.

4 Odgers, DAX-Vorstandsreport 2026 (Stichtag 27. März 2026), odgers.com.



Foto: Gaby Höss

Über den Autor

Georg Weiler (66) begann seine Laufbahn bei Daimler-Benz und war später Group-CFO und kaufmännischer Geschäftsführer international tätiger Industrieunternehmen aus Automotive sowie Maschinen- und Anlagenbau. Er bringt 16 Jahre Erfahrung im Top-Management mit und war in dieser Zeit stets für Planung und Steuerung der Rekrutierung von Top-Führungskräften verantwortlich; er kennt die Entscheidungsprozesse, die sich dahinter verbergen.

Im Januar 2026 gründete er in Stuttgart die GW Executive Placement GmbH. Sie berät Führungskräfte aus Vorstand, Geschäftsführung und C-Level bei der Suche nach ihrer nächsten Position auf dem verdeckten Stellenmarkt – im Auftrag der Führungskraft, nicht des Unternehmens („Inverse Headhunting“).

Zur Einordnung: Der Autor berät Führungskräfte in genau der Situation, die dieses Papier beschreibt. Die Einschätzungen beruhen auf seiner Berufserfahrung und auf Beratungsgesprächen, nicht auf einer eigenen Erhebung. Belegte Zahlen sind als solche gekennzeichnet.

GW Executive Placement GmbH · Georg Weiler
Königstraße 35 · 70173 Stuttgart
Telefon +49 711 99871-580 · Mobil +49 172 9339364
info@gw-executiveplacement.de · www.gw-executiveplacement.de

GW Executive Placement GmbH

Presseanfragen: Oliver Weckbrodt · Strategische Kommunikationsberatung
Telefon +49 202 25622035 · kontakt@weckbrodt.me