Kolumne Personal & Karriere

Warum Führungskräfte immer häufiger aussortiert werden

Erfahrene Führungskräfte verlieren derzeit nicht nur ihre Positionen, sondern oft auch ihren Platz in veränderten Unternehmensstrukturen. Flachere Hierarchien, Kostendruck, Restrukturierungen und Digitalisierung führen dazu, dass vor allem das mittlere Management zunehmend unter Druck gerät.



Bild: tomertu/stock.adobe.com

Unternehmen suchen häufig nicht einfach Führungskräfte, die eine bestehende Position übernehmen. Sie suchen jemanden, der in eine veränderte Organisation passt.

In der Metall- und Elektroindustrie sind seit 2019 rund 134.000 Arbeitsplätze verloren gegangen. Doch warum trifft es momentan gerade Führungskräfte? Einer der Gründe ist: Unternehmen werden organisatorisch flacher. Wenn Geschäftsbereiche zusammengelegt, Regionen aufgegeben oder Werke fusioniert werden, braucht es weniger Geschäftsführer, Bereichsleiter oder Vertriebsleiter. Dadurch kann ein Unternehmen deutlich weniger Mitarbeiter beschäftigen und gleichzeitig mehr Führungspositionen abbauen.

Führung ist außerdem ein großer Kostenblock: Managementpositionen werden schnell als „Overhead" betrachtet. Die Rechnung ist einfach: Brauchen wir drei Bereichsleiter – oder reicht einer? Gerade in Restrukturierungen lassen sich dadurch schnell Kosten reduzieren.

Auch werden Strukturen zurückgebaut: In den Wachstumsjahren wurden zusätzliche Geschäftsbereiche, Regionen und Managementebenen aufgebaut. Wenn das Geschäft schrumpft, passen diese Strukturen nicht mehr zum neuen Volumen. Jetzt wird korrigiert – und das betrifft längst nicht mehr nur die Produktion, sondern auch Verwaltung und Management.

Digitalisierung und KI verstärken diesen Effekt: Dabei geht es weniger darum, dass „KI den Manager ersetzt". Vielmehr ermöglichen es digitale Systeme, Kennzahlen, Forecasts oder Projektstände schneller verfügbar zu machen und Entscheidungen über weniger Hierarchieebenen zu treffen. Dadurch verändert sich vor allem die Rolle des mittleren Managements.

Und schließlich gerät gerade die zweite Führungsebene zwischen die Fronten: Koordination, Reporting, Kontrolle, Budgetüberwachung und die Vermittlung zwischen Geschäftsführung und operativer Ebene sind Funktionen, die in einer schlankeren Organisation stärker hinterfragt werden.

Und genau hier liegt ein entscheidender Unterschied: Für einen 55- oder 58-jährigen Bereichsleiter bedeutet der Verlust seiner Position nicht unbedingt: „Er kann seinen Job nicht mehr." Sondern möglicherweise: „Diesen Job gibt es in dieser Organisationsstruktur schlicht nicht mehr." Das führt zu folgenden möglichen Überlegungen:

- Die Organisation braucht tatsächlich weniger Führung. Dann ist der Abbau eine Folge der Restrukturierung.
- Das Unternehmen will die Führung verändern. Dann geht es nicht unbedingt um weniger Führung, sondern um eine „andere" Führung: jünger, internationaler, digitaler, kostengünstiger oder stärker auf Transformation ausgerichtet.

Damit entsteht ein paradoxes Problem: Ein 58-jähriger Manager kann 30 Jahre Industrieerfahrung besitzen und trotzdem am Arbeitsmarkt weniger gefragt sein als ein 42-Jähriger mit einem aktuell passenderen Profil. Das bedeutet: Unternehmen suchen häufig nicht einfach jemanden, der eine bestehende Position übernimmt. Sie suchen jemanden, der in eine veränderte Organisation passt. Vielleicht verschwinden deshalb derzeit nicht nur Arbeitsplätze – sondern teilweise ganze Karrierewege.

Sabine Zapf
Projektmanagement
wirth + partner
www.wirth-partner.com