

FÜHRUNGSSPANNEN

Leitungsspannen | Span of Control

Nicole Fabig-Grychtol, Ralf Hendrik Kleb und Dr. Martin Möhrle

Ermittlung optimaler Führungsspannen unter Berücksichtigung unterschiedlicher Anforderungen der Fachbereiche und Länder

Vorwort

zur Suche nach optimalen, einheitlichen Führungsspannen

In ihrem Klassiker "Executive Leadership" behaupten die Autoren Elliot Jacques und Stephen D. Clement: "Es gibt mehr **Unsinn rund um das Thema Führungsspanne** als um fast jedes andere Thema im gesamten Bereich der Organisation und des Managements." Weiter kritisieren sie Manager, die nach leicht anwendbaren Faustregeln suchen.

Inzwischen besteht in Literatur und Praxis Einigkeit darüber, dass es die eine magische Zahl für Führungsspannen nicht gibt. Und dennoch ist die Suche der Unternehmen nach leicht anwendbaren Faustregeln für Führungsspannen verständlich.

Auf der Suche nach einfachen Benchmarks begegnet man bestenfalls einer generischen Unterscheidung von Führungsspannen nach Branchen, strategischen und operativen Einheiten, konzeptionellen und repetitiven Bereichen, AT- und Tariffbereichen sowie nach Führungsebenen.

In dem hier vorliegenden Whitepaper beschreiben wir **differenziertere Ansätze der Suche nach der optimalen Führungsspanne:**

Im ersten Kapitel nehmen wir die Einordnung des Themas „Optimale Führungsspanne“ in das Organisationsdesign vor. Hier werden typische Ziele und ganzheitliche Vorgehensweisen beschrieben.

Im zweiten Kapitel beschreiben wir die Einflussfaktoren und Kriterien zur Festlegung „optimaler/angemessener Führungsspannen“. Hier zeigen wir mögliche Vorgehensweisen sowie Vor- und Nachteile kleiner oder großer Führungsspannen auf.

Im dritten Kapitel lassen wir die zuvor beschriebenen Erkenntnisse in einen Vorgehensvorschlag für einen internationalen Konzern einfließen. Die ausführlichen Ausführungen der vorangestellten Kapitel liefern mögliche Kriterien und erste Vorlagen für die differenzierte Suche nach „optimalen, einheitlichen Führungsspannen“,

- die zwar in allen Ländern und je Ressort Gültigkeit finden,
- dabei jedoch die unterschiedlichen Anforderungen der Fachbereiche und Länder berücksichtigen sollen.

AGENDA

- | Einordnung von Führungsspannen in das Organisationsdesign 4
- | Einflussfaktoren bei der Festlegung von Führungsspannen 18
- | Vorgehensbeispiel für ein Unternehmen mit zahlreichen Fachbereichen und Ländern 41
- | Wir über uns 43

1 Einordnung von Führungsspannen in das Organisationsdesign

UNTERSCHIEDLICHE ZIELSETZUNGEN

Definition des Führungsspannen-/Führungsebenen-Mix

Kostensenkung

Kosteneinsparungen zu erzielen, ist oft der unmittelbarste Gewinn aus einem Führungsspannen-/Führungsebenen-Projekt.

Beispiel: Ein globales Technologieunternehmen ist mit sinkenden Margen konfrontiert. Die vorhandenen Führungsspannen und -ebenen werden getrimmt, um die Personalkosten zu reduzieren. Der CEO setzt die harten Entscheidungen schnell von oben nach unten mit dem vollen Commitment des Führungsteams durch.

Organisatorische Effektivität

Dieser Ansatz verbindet ein Führungsspannen-/Führungsebenen-Projekt mit Bemühungen zur Beseitigung von Aktivitäten mit geringer Wertschöpfung oder Doppelarbeit.

Beispiel: Durch Reduktion übermäßiger Datenverfolgung, häufiger Neuprognosen und Ad-hoc-Berichterstattung, reduziert ein Weiße-Waren-Unternehmen seine Führungsebenen von 11 auf 8 und vergrößerte die Führungsspannen von etwa 7 auf mehr als 11.

Effektivität von Entscheidungen

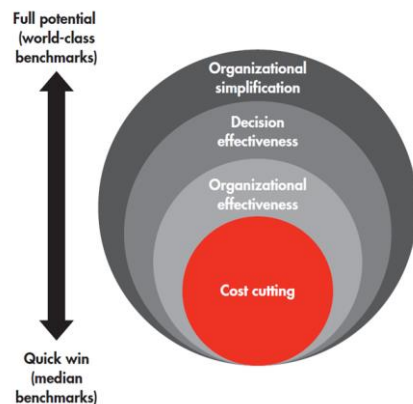
Unternehmen, die die Effektivität von Entscheidungen hinterfragen, kombinieren das Führungsspannen-/Führungsebenen-Projekt mit anderen Werkzeugen zur Klärung der Entscheidungsbefugnisse, damit die neue schlanke Organisation Entscheidungen schneller treffen und besser ausführen kann.

Beispiel: Ein führender Ausrüster der Telekommunikationsindustrie fand die Prozesse der Entscheidungsfindung langsam und ineffizient. Das Unternehmen hat die Führungsriege ausgedünnt und die Verantwortlichkeiten neu geordnet.

Vereinfachung der Organisation

Wenn die Komplexität der Organisation steigt, ist häufig ein umfassenderer Ansatz erforderlich.

Beispiel: Ein integriertes Mineralölunternehmen begann 1994 mit nur einer Handvoll geografischer und Kundeneinheiten. Im Zuge der Erweiterung wurde die Organisation immer komplexer. Das Unternehmen definierte Führungsspannen und Führungsebenen als Richtlinien beim Entwurf schlanker Funktionen und neuer Geschäftsbereiche und reduzierte so seine Mitarbeiterzahl um 15 Prozent.



Die Analyse von über 125 globalen Unternehmen zeigt, dass **in einem durchschnittlichen Unternehmen**

- ein Manager eine Führungsspanne von 6 bis 7 Direct Reports hat und
- die Organisation 8 bis 9 Führungsebenen zwischen der obersten Führung und der untersten Mitarbeiterebene aufweist.

Die in der Datenbank aufgeführten **Best-in-Class-Unternehmen** haben

- durchschnittliche Führungsspannen zwischen 10 und 15 Direkt Reports und
- nicht mehr als 7 Führungsebenen.

Natürlich hängt viel von der Art der Arbeit ab: „skillbasierte“ Arbeitsplätze wie Brand Manager oder Ingenieure sind in der Regel mit einer Führungsspanne von 6 bis 8 gut bedient, während „aufgabenbezogene“ Jobs wie in der Produktion oder im Call-Center Aufsichtsbehörden haben größere Spannweiten von 15 oder mehr.

Typische Vorgehensweise

Definition des Führungsspannen-/Führungsebenen-Mix

Baseline festlegen

Eine Baseline festzulegen kann schwierig sein, weil die Daten über Führungsspannen und -ebenen in der Regel nicht zentral zugänglich sind und/oder unterschiedliche Definitionen verwendet werden und sich die Organisation im Fluss befindet.

Aber wenn es gelingt, eine gemeinsame Baseline zu finden, ist der erste Schritt getan. Sie macht das Ausmaß des Strukturproblems sowie das mögliche Optimierungspotenzial transparent. Ein einheitlicher Ansatz in der gesamten Organisation ist wichtig, insbesondere für Fragestellungen wie: Umgang mit Fremd- oder Teilzeitbeschäftigten, Zählung der Führungsspannen, wenn jemand mehrere Berichtslinien hat etc.

Differenzierte Ziele setzen

Es gibt keine magische Zahl für alle Organisationen und Stellentypen, wenn es um die Ziele und Steuerung von Führungsspannen und -ebenen geht.

Erfahrungsgemäß empfiehlt es sich, zuerst die Mischung von Mitarbeitern und Arbeitsplatztypen (skillbasiert versus aufgabenbasiert) zu verstehen, die Ziele nach Funktionen oder Geschäftsbereichen festlegen und sich danach top-down vorzutasten. Dabei muss in der Praxis ständig überprüft werden, ob die Ziele realistisch und machbar sind.

Ziele umsetzen

Die definierten Führungsspannen und -ebenen lassen sich nicht immer leicht umsetzen. Führungskräfte schützen gerne ihre Mitarbeitenden oder versetzen sie in andere Bereiche. Oft werden Ausreden für eine nicht erfolgte Umsetzung angeführt. ("Es ist keine gute Zeit"). In diesen Fällen ist es Aufgabe der Führungsspitze, die Zieleinhaltung konsequent einzufordern und zu überprüfen.

Dabei ist es hilfreich, die definierten Zielvorgaben für Führungsspannen und -ebenen mit Key Performance Metrics zu verknüpfen und letztendlich auch in die Vergütung der oberen Führungskräfte einfließen zu lassen.

Viele Unternehmen konzentrieren sich zunächst auf Ziele, die in 12 Monaten erreicht werden können. Der Fokus liegt dann in der Regel auf der Veränderung von Führungsspannen und der Eliminierung von Aktivitäten mit geringer Wertschöpfung.

Zurückfallen vermeiden

Unternehmen müssen in Management-Prozesse und -Systeme investieren, die die Organisation vor dem Zurückfallen in seine alte Größe bewahren.

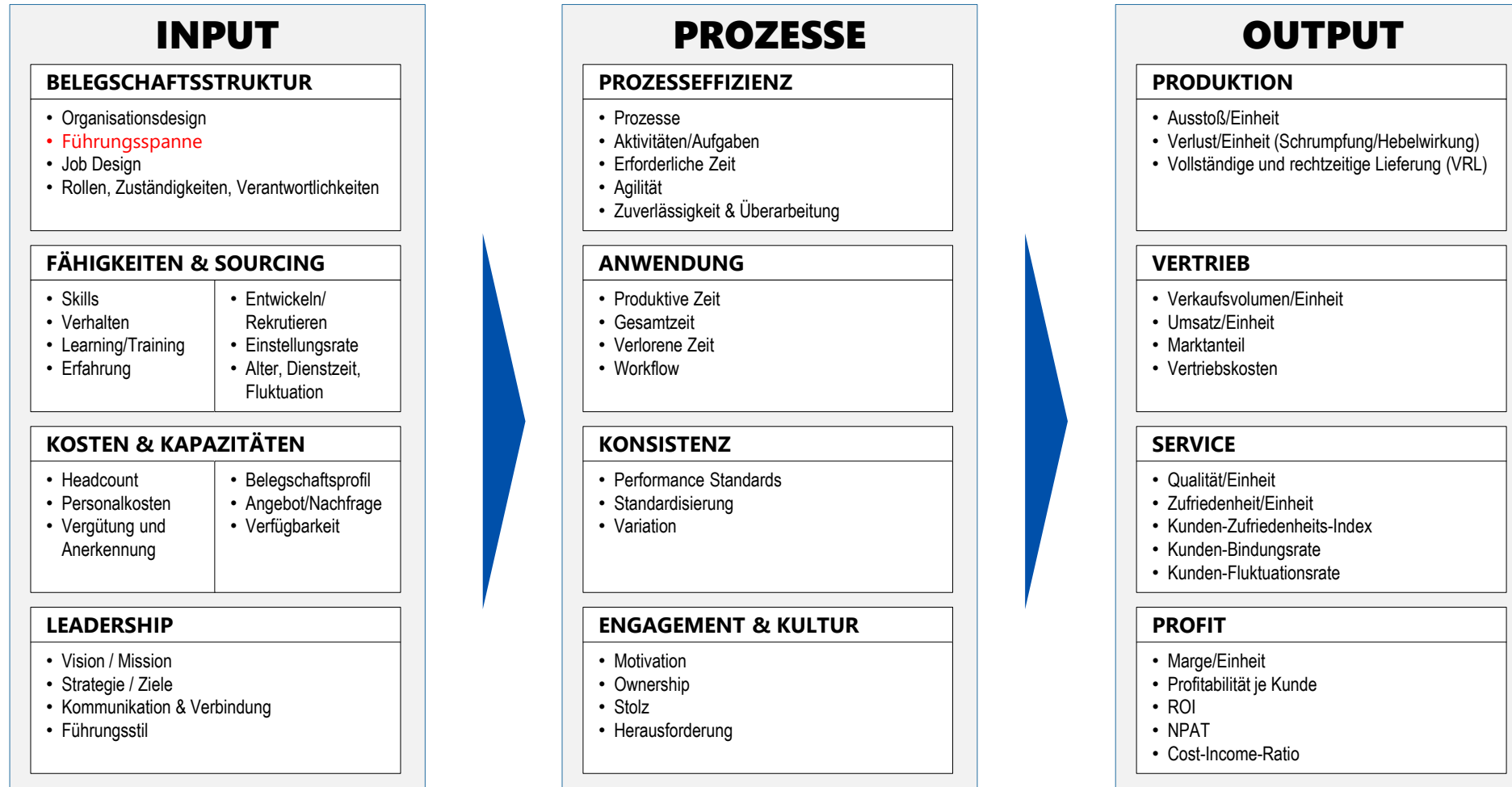
Zu den intelligenten Präventivtaktiken gehören:

- die Einrichtung eines HR-Dashboards, welches der Organisation ermöglicht, die richtigen Metriken zu verfolgen.
- Manager für die Einhaltung der vorgegebenen Führungsspannen in ihren Abteilungen verantwortlich zu machen.
- Sicherstellung, dass die HR-Abteilung einen Führungsspannen-Check durchführt, bevor eine neue Stelle ausgeschrieben wird.

Wenn Manager, die schlanke Organisation bei Reviews wiederholt thematisieren, wird das Controlling von Führungsspannen und -ebenen zur Gewohnheit.

PRODUKTIVITÄTSTREIBER

Die Führungsspanne als Element ganzheitlicher Produktivitätsbetrachtungen

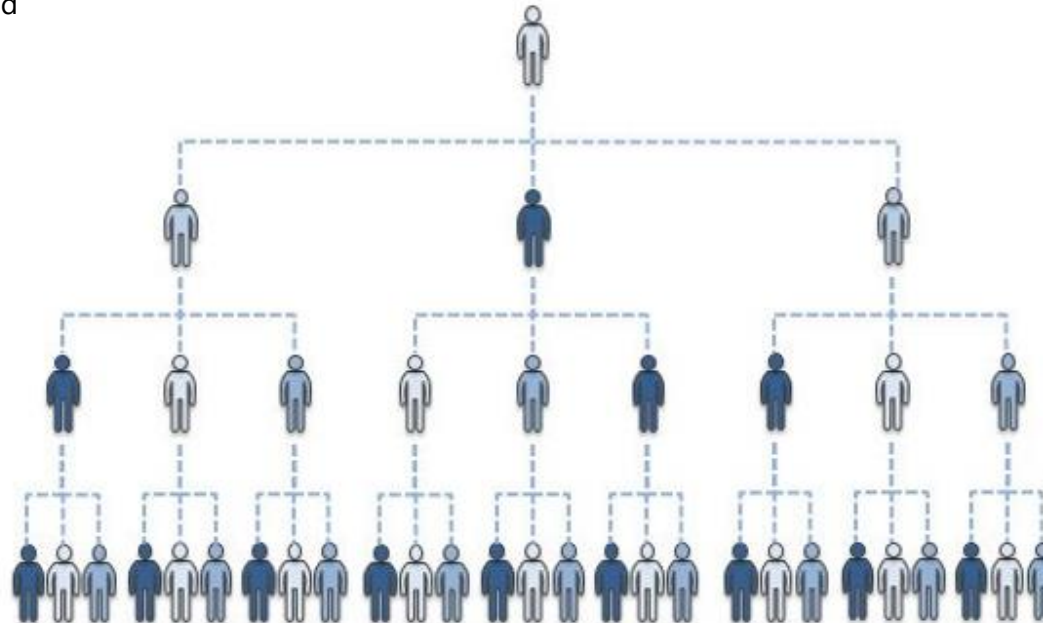


DIE ACHT ELEMENTE DES ORG-DESIGNS

Einordnung der Führungsspanne in den Gesamtkontext der Organisationsgestaltung

Das Organisationsdesign ist für die Personalstrategie eines Unternehmens von entscheidender Bedeutung.

Das Organisationsdesign konzentriert sich auf die Berichtsstruktur der Mitarbeiter, deren Rollen und Kompetenzen.



Struktur

1. Organisationsprinzipien
2. Organisatorischer Rahmen
3. Gesamtorganisations- und Teamgröße
4. Führungsebenen und Führungsspannen
5. Berichtsstrukturen

Rollen & Kompetenzen

6. Teamstrategie
7. Einzelne Rollen
8. Funktionsübergreifende Exzellenz

DIE ACHT ELEMENTE DES ORG-DESIGNS

(1) Organisationsprinzipien

Organisationsprinzipien helfen bei der Gestaltung des Organisationsdesigns. Am einen Ende des Spektrums steht das Konzept einer flachen und sozialen Organisation, am anderen Ende des Spektrums eine hierarchische Struktur.

Flache Organisationen haben nur sehr wenige oder gar keine definierten Schichten, sondern stützen sich stattdessen auf sich selbst verwaltende Einzelpersonen und Teams. Flache Organisationen verlassen sich nicht auf ein Organigramm, sondern sind abhängig von den sozialen Verbindungen der Individuen, um an spezifischen Problemen und Möglichkeiten zusammenzuarbeiten. Flache und soziale Organisationen können das richtige Modell für Unternehmen in hochdynamischen Märkten sein, in denen Innovation und Agilität für den Wettbewerb unerlässlich sind.

Auf der anderen Seite des Spektrums stehen hochgradig **hierarchische Organisationen**, bei denen die Struktur hierarchisch in Funktionen disaggregiert ist. Entscheidungen und Anweisungen fließen typischerweise von Executives zu Leitern von Funktionsbereichen, von Teamleitern zu einzelnen Mitarbeitern. Hierarchische Organisationen eignen sich im Allgemeinen gut für Märkte mit einem langsameren Störungstempo, in denen die operative Ausführung und Spezialisierung der Schlüssel zum Wettbewerb ist.

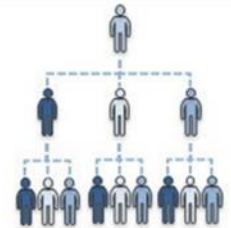
Natürlich gibt es einen beträchtlichen Raum zwischen den beiden Seiten des Spektrums, der auszufüllen ist. Hier unterstützt die Kultur ein hohes Maß an Kommunikation, Zusammenarbeit und Teamorientierung.

FLAT & SOCIAL



- High level of autonomy
- Project based needing collaboration
- Often self-organizing / -managing teams
- Highly dynamic market

HIERARCHICAL



- Typically direction / decisions flow down
- Often functionally based
- At lower levels, individual & team based
- Lower pace of market disruption



DIE ACHT ELEMENTE DES ORG-DESIGNS

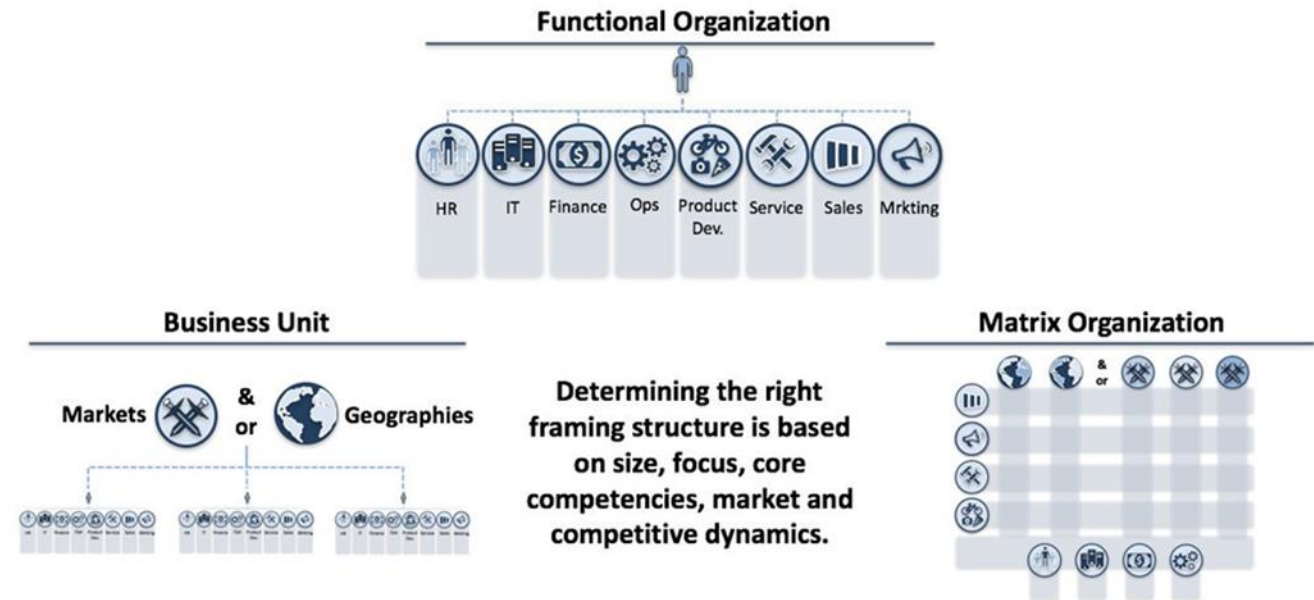
(2) Organisatorischer Rahmen

Die nächste Ebene des Organisationsdesigns ist der organisatorische Rahmen. Wird das Organisationsdesign als eine **funktionale Organisation** definiert, nach **Geschäftseinheiten, Märkte und/oder Geographien** organisiert oder über mehrere Dimensionen in einer **Matrix** dargestellt?

Die Bestimmung der richtigen Rahmenstruktur basiert auf schierer Größe, Fokus, Größenvorteilen, Kernkompetenzen, Markt- und Wettbewerbsdynamik.

In viel zu vielen Situationen, vor allem bei einem Wechsel an der Führungsspitze, wird die Organisation stark in Anspruch genommen, um sie zu verbessern (z.B. bei der Umstellung von Märkten auf geografische Gebiete). Nicht selten sind jedoch Chaos und Ineffizienzen die Folge.

Das Änderungsmanagement, das erforderlich ist, um eine Organisation richtig umzustrukturieren, ist angesichts der Veränderungen, die an potenziell Tausenden von Prozessen in der gesamten Organisation, an den Berichtsbeziehungen sowie an den Rollen und Kompetenzen erforderlich sind, enorm. Allzu oft investiert die Führung bei Reorganisationen nicht genügend Ressourcen und Anstrengungen in das notwendige Änderungsmanagement.



DIE ACHT ELEMENTE DES ORG-DESIGNS

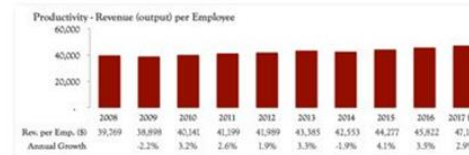
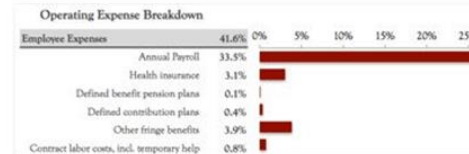
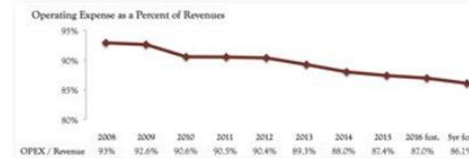
(3) Gesamtorganisations- und Teamgröße

Im Organisationsdesign kann es eine der schwierigsten Entscheidungen sein, über die Gesamtgröße der Organisation, Funktionen und Teams zu entscheiden.

Es gibt viele Informationen, Daten, Kennzahlen und Benchmarks, die bei dieser Entscheidung helfen. Zu den am häufigsten verwendeten Benchmarks gehören Umsatz pro Mitarbeiter (Produktivität), Nettoeinkommensquoten und funktionale Aufschlüsselungen.

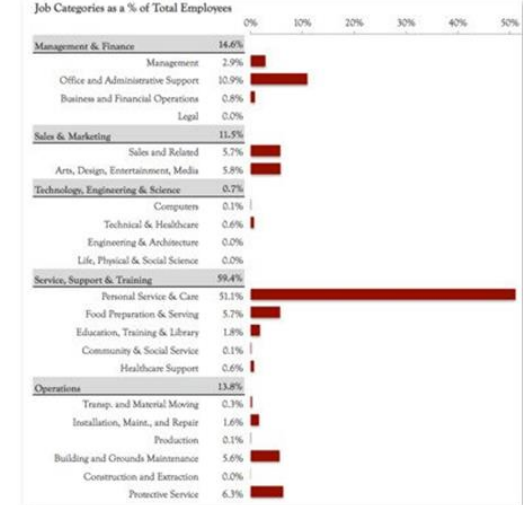
of Employees Benchmarking

- *Operating Cost, Net Income Ratios*
- *Productivity – Revenue per Employee*



Composition Breakdown

- *SG&A, Gross Margin Ratios*
- *Functional Breakdown Benchmarking*



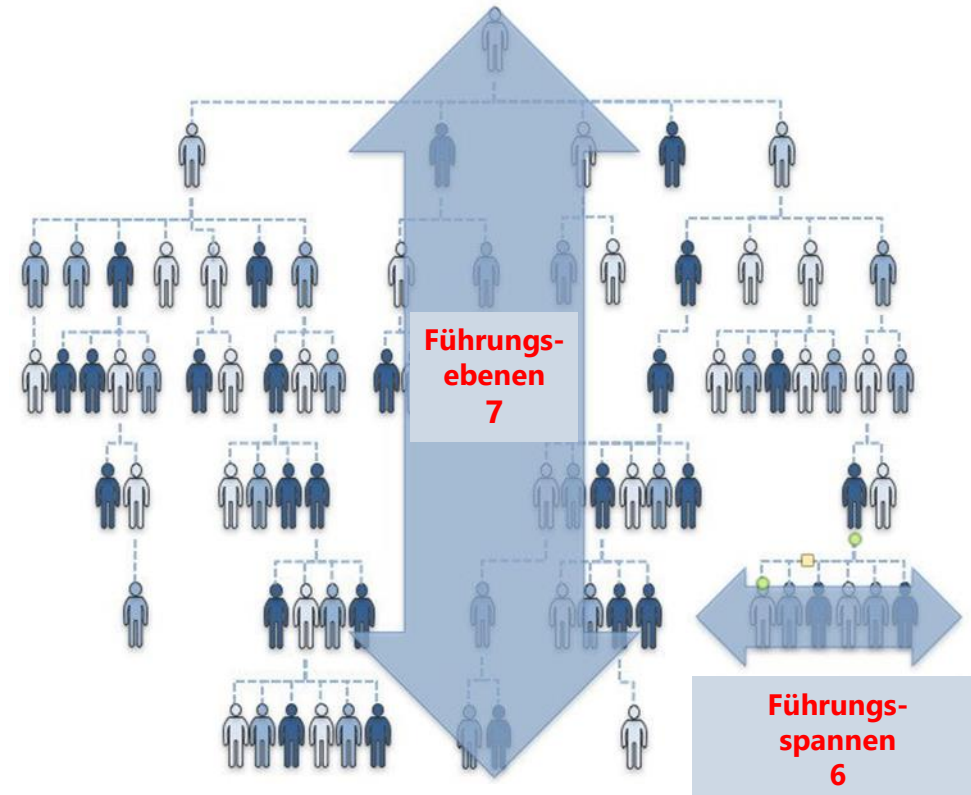
DIE ACHT ELEMENTE DES ORG-DESIGNS

(4) Führungsebenen und Führungsspannen

Mit der Zeit entwickelt sich eine Organisation wie ein Haus, sie wird „unordentlich“. Typischerweise sind die Führungsebenen und Führungsspannen die ersten Themen, die beim Organisationsdesign angesprochen werden müssen.

Der Begriff **Führungsebene** steht für die Anzahl der Managementebenen in der Organisation, während die **Führungsspanne** die durchschnittliche Anzahl der Direct Reports pro Führungskraft beschreibt. In der Regel gilt: Je weniger Ebenen (5 oder weniger) und je höher die Führungsspanne (7-12), desto besser.

Die Analyse und Kartierung der Organisation ist immer eine der fruchtbarsten Organisations-design-Analysen. Die Ausweitung der Führungsspanne und die Verflachung der Hierarchie werden die Effizienz und Effektivität durch die Verbesserung der Entscheidungsfindung, Kommunikation und Zusammenarbeit sowie durch die Reduzierung von Bürokratie und Kostensteigerungen steigern.

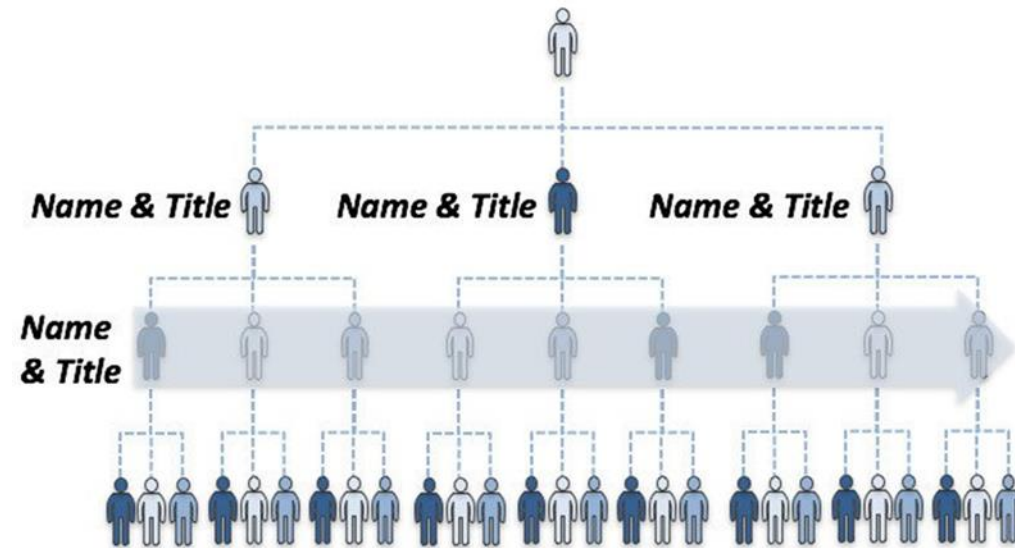


DIE ACHT ELEMENTE DES ORG-DESIGNS

(5) Berichtsstruktur

Die nuancierteste und komplexeste Entscheidung beim Organisationsdesign ist die Festlegung der eigentlichen Berichtsstruktur, bei der es gilt, Namen und Titel in Kästchen zu setzen. Je besser die verfügbaren Daten und Analysen sind, desto besser sind auch die Entscheidungen.

Hier kommt es darauf an, die derzeitigen und zukünftigen Führungskräfte auf Basis objektiver funktionaler Metriken/Scorecards, Vorgesetztenbeurteilungen, 360-Grad-Feedback usw. zu beurteilen, zu verstehen und Nachfolgepläne zu entwickeln.



DIE ACHT ELEMENTE DES ORG-DESIGNS

(6) Teamstrategie

Die meisten Mitarbeiter arbeiten in permanenten oder temporären Teams.

Innerhalb einer Organisation sollte jedes Team seine eigene Charta haben, in der die Mission, Teamstrategie, Struktur, Rollen, Employee Journey, Vergütung und Nebenleistungen, Umfeld, Normen und Werte definiert sind.

Die Team-Charta zu schaffen, zu evangelisieren und nach ihr zu leben, unterstützt den Erfolg eines Teams und die Zufriedenheit der Mitglieder.

TEAM CHARTER

Strategic Alignment	Mission		- What is the mission of the team? - How does it reinforce the corporate mission and strategy?
	Team Strategy		- What are the major strategic initiatives for the year, 3 years? - What are the major goals / scorecard for the team?
	Structure		- What is the team size, budget, structure? - How will it evolve over the next 1-3 years? Why?
	Roles		- What are all of the major roles on the team? - What are the career paths?
Culture	Employee Journey		What are the initiatives to improve the employee journey (i.e., recruiting, hiring, onboarding, development, evaluation)
	Comp & Benefits		- Is there an incentive plan for exceeding team goals? What is it? - Are there unique benefits to the team? What are they?
	Environment		What is the team environment (e.g., shared / offices, dress code, meeting spaces, kitchen / food, furnishings, decoration, events)
	Norms & Values		What are the core team values and norms?

DIE ACHT ELEMENTE DES ORG-DESIGNS

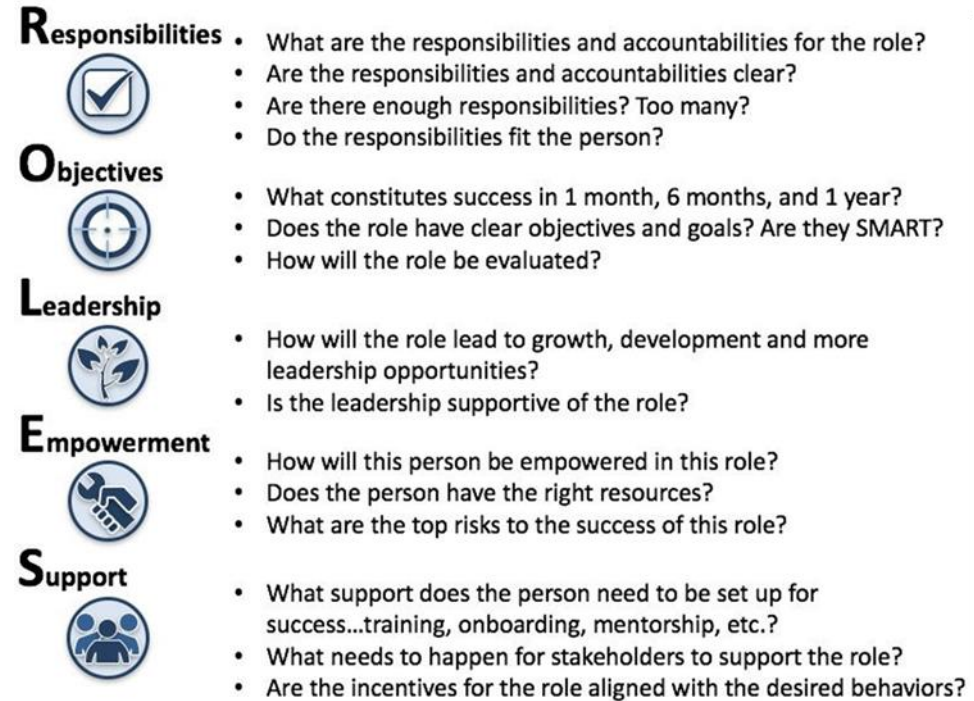
(7) Einzelne Rollen

Einzelne Rollen werden durch eine Mischung aus Kompetenzen, Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten beschrieben. Sicherzustellen, dass die richtigen Rollen angemessen definiert und unterstützt werden, ist eine entscheidende Komponente des Organisationsdesigns.

Die meisten Unternehmen neigen dazu, zu viele neue Rollen und Positionen zu schaffen. Rollenwucherung kann zu unnötiger Komplexität, Redundanz und Kosten führen.

In diesen Situationen ist es Teil des Organisationsdesigns, die Anzahl und den Umfang der Rollen und Positionen zu rationalisieren. Rollenrationalisierung führt nicht nur zu einer effizienteren und effektiveren Organisation, sondern führt in der Regel auch zu mehr Wachstumspotenzial für den einzelnen Mitarbeiter. Es wird ihnen damit häufig ein klar definierter und erreichbarer Karrierepfad, mehr Mentoren und mehr standardisierte Ausbildung und Unterstützung geboten.

Bei der Gestaltung einer neuen Rolle oder der Neugestaltung einer bestehenden Rolle hilft das nebenstehende ROLES-Framework, individuelle Rollen für den Erfolg einzurichten.



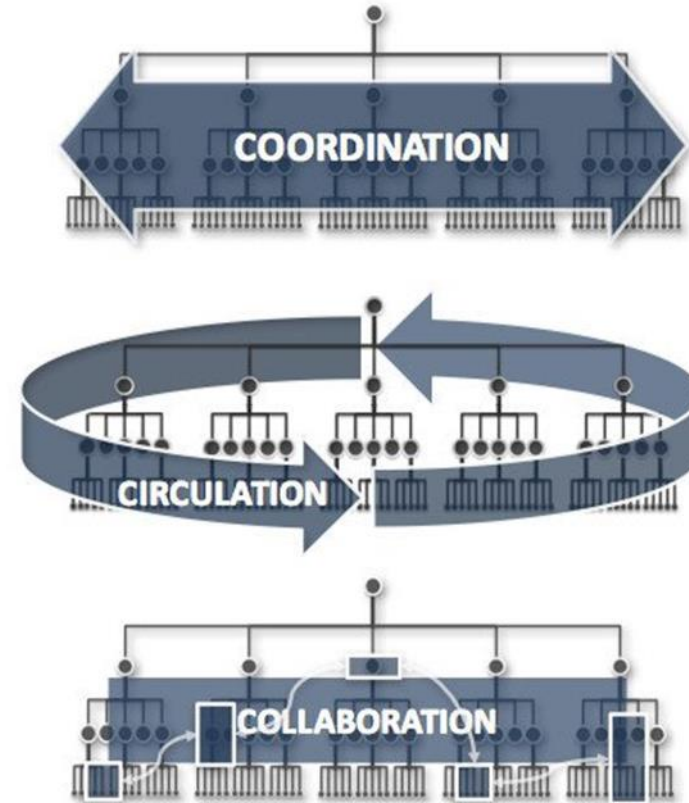
DIE ACHT ELEMENTE DES ORG-DESIGNS

(8) Funktionsübergreifende Exzellenz

Das achte Element des Organisationsdesigns ist die funktionsübergreifende Exzellenz. Silo-Organisationen können hochgradig politisch, strategisch falsch ausgerichtet und funktionsübergreifend ineffizient sein.

Die funktionsübergreifende Exzellenz wird definiert durch den Grad der Koordination, Zirkulation und Zusammenarbeit.

Funktionsübergreifende Best Practices sind in der Regel pragmatisch und einfach. Zuerst sollten funktionale Prozesse definiert und offengelegt werden, so dass jeder leicht verstehen kann, wie man am besten mit einer Funktion oder einem Team zusammenarbeitet. Außerdem sollten gut definierte funktionsübergreifende Prozesse eingerichtet und verwaltet werden. Darüber hinaus sollten Möglichkeiten geschaffen werden, die Menschen innerhalb der Organisation durch eine Social-Networking-Plattform, Job-Rotation-Programme, unternehmensweite Veranstaltungen und Kommunikation, Interessengruppen, funktionsübergreifende Projektteams und andere Ideen besser miteinander zu verbinden.

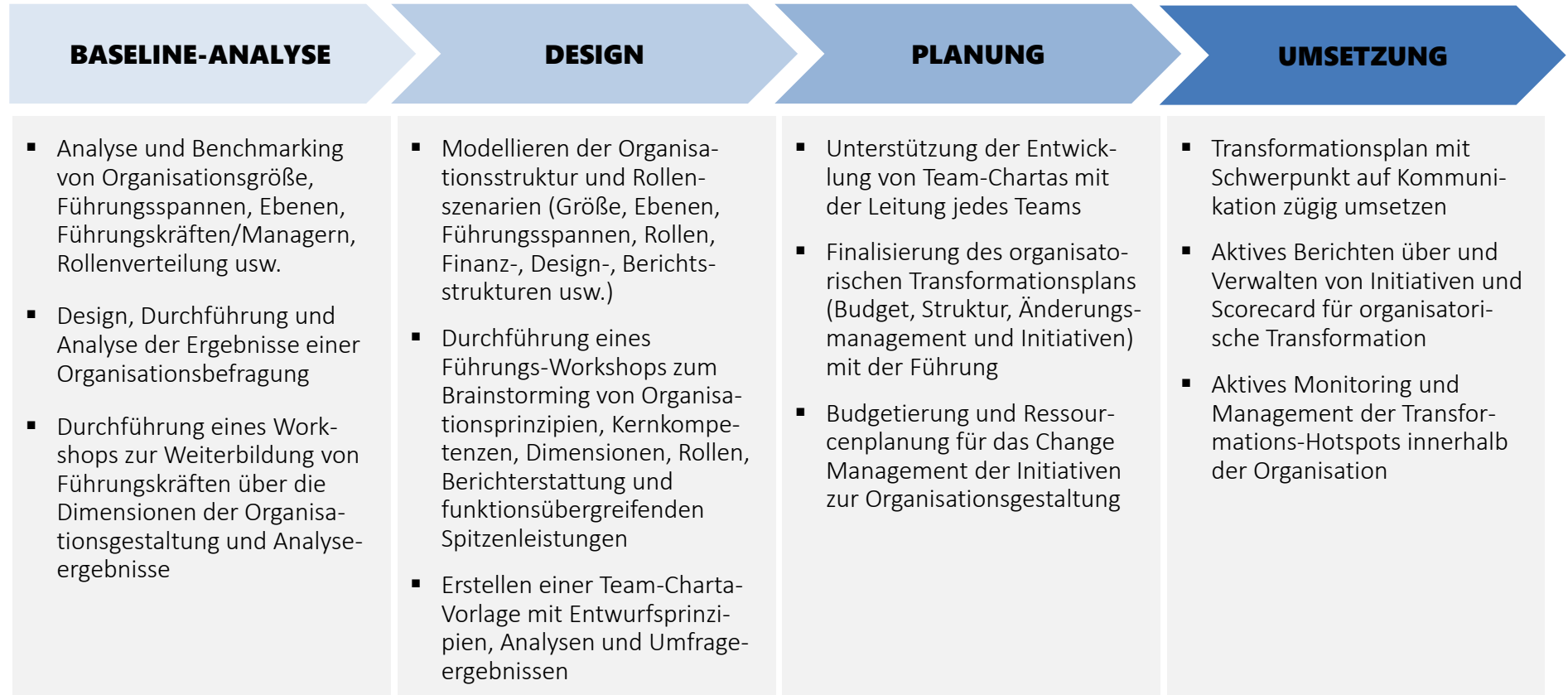


DIE ACHT ELEMENTE DES ORG-DESIGNS

Vorgehensweise eines Org-Design-Strategie-Projekts

Ein Organisations-Design-Strategie-Projekt kann wesentliche positive Veränderungen bewirken und gleichzeitig die Gesamteffizienz und -effektivität der Organisation verbessern.

Jedes Organisations-Design-Strategie-Projekt umfasst vier grundlegende Schritte: Baseline-Analyse, Design, Planung und Umsetzung.



2 Einflussfaktoren bei der Festlegung von Führungsspannen

Fünf Manager-Archetypen

Differenzierung der Management-Komplexität

Unserer Erfahrung nach wird das beste Ergebnis erzielt, wenn sich die angestrebte Anzahl der Direct Reports auf die tatsächliche Arbeit eines Manager-Teams bezieht. Dabei helfen fünf definierte Manager-Archetypen, die den Prozess leiten sollen:

- Player/Coach,
- Coach,
- Supervisor,
- Facilitator,
- Coordinator.

Diese Archetypen decken Bereiche zwischen 3-5 bis zu mehr als 15 Direct Reports pro Manager ab.

Die verwendeten Spannweiten ermöglichen Flexibilität in Strategie und Ausführung, da nicht jeder Einzelne in einer bestimmten Managerkohorte die gleichen Management-Fähigkeiten besitzt bzw. besitzen muss. Die Bandbreiten bieten Raum sowohl für Manager, die neu in der Rolle sind und sich noch weiterbilden, als auch für hochleistungsfähige Manager, die an der Spitze ihres Könnens stehen.

Jede Rolle in einer Organisation kann in Abhängigkeit von vier Aspekten der Management-Komplexität einem der fünf Manager-Archetypen zugeordnet werden:

- **Zeiteinteilung**
Wie viel Zeit verbringt die Führungskraft tatsächlich mit ihrer eigenen Arbeit im Vergleich zur Zeit, die sie für die Führung anderer aufwendet?
- **Prozess-Standardisierung**
Wie standardisiert und formal strukturiert ist der Arbeitsprozess?
- **Arbeitsvielfalt**
Wie ähnlich oder unterschiedlich ist die Arbeit der einzelnen Direct Reports?
- **Teamfähigkeiten**
Wie viel Erfahrung und Ausbildung erfordern die Aufgaben der Teammitglieder? Wie unabhängig sind die Direct Reports?

Fünf Manager-Archetypen

Player/Coach

Definition Archetyp

Ein **Player/Coach** hat ein hohes Maß an individueller Verantwortung. Für diese Arbeit gibt es möglicherweise keine Richtlinien oder standardisierten Prozesse.

Die Teams führen verschiedene Arten von Arbeit durch, und diese Arbeitstätigkeiten sind selten wiederholbar.

Die Selbstständigkeit kann erst nach mehreren Jahren erreicht werden, da die Arbeit Fähigkeiten erfordert, die im Laufe einer langen Lehrzeit entwickelt wurden.

Beispiel: Funktionaler Vizepräsident

Eine solche Rolle erfordert in der Regel viel Erfahrung in der Industrie und Wirtschaft, und sie bringt ihre Erfahrung ein. Strategiearbeit ist ihrem Wesen nach einzigartig und wird nicht wiederholt.

Die Teammitglieder werden zum Leiter ausgebildet und bauen ihr Fachwissen über einen langen Zeitraum auf, was eine ständige Anleitung und Ausbildung durch den Manager erfordert.

Andere Rollen, die typischerweise in diese Kategorie fallen, sind Rollen mit Expertenwissen oder -fähigkeiten; ein Berater-Engagement-Manager fällt genau in diese Kategorie.

Die typische Führungsspanne für einen Player/Coach beträgt 3 bis 5 Direct Reports.

Fünf Manager-Archetypen

Coach

Definition Archetyp

Der **Coach** hat ein erhebliches Maß an Eigenverantwortung und Unterstützung bei der Ausführung durch andere. Prozessrichtlinien sind vorhanden.

Direkt unterstellte Mitarbeiter führen in der Regel mehr als eine Art von Arbeit aus. Darüber hinaus werden die Aktivitäten der Trainers für eine bestimmte Art von Arbeit unterschiedlich durchgeführt.

Die Selbstständigkeit kann in der Regel innerhalb eines Jahres erreicht werden, da die Arbeit Fähigkeiten erfordert, die während einer längeren Lehrzeit auf strukturierte Weise entwickelt wurden.

Beispiel: Kundenanalytik-Manager in einer Marketing-Gruppe

Der Kundenanalytik-Manager hat ein hohes Maß an Eigenverantwortung. Während für die Standardanalytik Prozessrichtlinien bestehen können, ist diese Rolle auch verantwortlich für die Entwicklung neuer Analysemethoden auf der Grundlage bewährter Verfahren.

Die direkt unterstellten Mitarbeiter kommen mit einem gewissen analytischen Hintergrund hinzu, benötigen jedoch Unterstützung und Ausbildung, um sich mit dem Geschäft, der Strategie und den Kunden vertraut zu machen, damit dieses Unternehmen effektiv arbeiten kann.

Die typische Führungsspanne für einen Coach liegt bei 6 bis 7 Direct Reports.

Fünf Manager-Archetypen

Supervisor

Definition Archetyp

Der **Supervisor** hat ein moderates Maß an individueller Verantwortung und wird bei der Ausführung von anderen geleitet. Es gibt einen Standard-Arbeitsprozess.

Direkte Vorgesetzte führen die gleiche Art von Arbeit durch, aber die Aktivitäten können unterschiedlich durchgeführt werden.

Die Selbstständigkeit kann schneller erreicht werden (z.B. innerhalb von sechs Monaten), weil die Arbeit Fähigkeiten erfordert, die durch eine moderate Ausbildung auf standardisierte Weise entwickelt wurden.

Beispiel 1: Leiter der Buchhaltung

In der Regel wird der Leiter der Buchhaltung mit Ausnahmesituationen umgehen, jedoch gibt es bereits unternehmensweite Standardprozesse und Richtlinien für die Buchhaltung.

Directs Reports sind in der Regel alle Buchhalter, die die Bücher führen, aber die Aktivitäten können je nach Gerichtsbarkeit unterschiedlich sein.

Buchhalter verfügen über eine Grundausbildung, benötigen jedoch eine Ausbildung, um die unternehmensweiten Prozesse und Verfahren zu verstehen, die für ihr Unternehmen spezifisch sein können.

Beispiel 2: Senior Vice President Finance

Dabei handelt es sich um eine hochrangige Führungskraft im Finanzbereich in einer großen Organisation, die direkte Berichte auf der Ebene des Vizepräsidenten hat.

Mitarbeitende können viel Einzelarbeit leisten und für Situationen verantwortlich sein, in denen es keine klaren Richtlinien gibt, während die Direct Reports in der Regel ebenfalls sehr hochrangig und unabhängig sind. Infolgedessen tendiert der Archetyp zum Vorgesetzten.

Die typische Führungsspanne für einen Vorgesetzten liegt bei 8 bis 10 direkten Mitarbeitern.

Fünf Manager-Archetypen

Facilitator

Definition Archetyp

Ein **Facilitator** hat eine begrenzte Verantwortung für die individuelle Durchführung, wobei die Hauptverantwortung für die Verwaltung der täglichen Arbeit anderer liegt. Die Arbeit ist weitgehend standardisiert

Teams führen die gleiche Art von Arbeit und ähnliche Aktivitäten durch.

Die Selbstständigkeit kann innerhalb von ein bis zwei Monaten erreicht werden, da die Fähigkeiten schnell erworben werden können oder die direkt unterstellten Mitarbeiter die Mehrheit der Fähigkeiten bereits vor Beginn der Arbeit besitzen.

Beispiel: Debitoren- und Kreditorenmanager in einer großen Finanzorganisation

Es gibt einen klaren Prozess, der für alle Aktivitäten festgelegt wurde, mit Anpassungen für einige Ausnahmen.

Alle Anbieter folgen dem gleichen Prozess, und er wird in einem festen Zeitintervall wiederholt.

Die Direct Reports können innerhalb eines Monats autark arbeiten. Der Manager muss sich nur um die Ausnahmen kümmern.

Die typische Führungsspanne für einen Facilitator liegt bei 11 bis 15 Direct Reports.

Fünf Manager-Archetypen

Koordinator

Definition Archetyp

Der **Coordinator** verbringt fast seine gesamte Zeit mit der Verwaltung der täglichen Arbeit. Die Arbeit ist in hohem Maße standardisiert oder automatisiert.

Direkt unterstellte Mitarbeiter führen die gleichen wesentlichen Arbeiten und Aktivitäten aus.

Die Selbstständigkeit kann innerhalb weniger Wochen erreicht werden, da die Arbeit nur wenige spezifische Fähigkeiten erfordert oder die Menschen die Fähigkeiten haben, bevor sie die Rolle übernehmen.

Beispiel: Ein Manager in einem Callcenter

Ein Callcenter-Manager bearbeitet in der Regel nur Eskalationsanrufe; alle anderen Anrufe werden von den Vermittlern bearbeitet. Die Arbeit, insbesondere in Abrechnungs-Callcentern, ist sehr standardisiert, und die Mitarbeiter können in einem Callcenter mit nur ein oder zwei Wochen Schulung beginnen.

Die typische Führungsspanne für einen Coordinator beträgt 15 oder mehr Direct Reports.

Fünf Manager-Archetypen

Mit Management-Archetypen Effizienz und Effektivität steigern

Durch ein besseres Verständnis der Manager-Archetypen innerhalb einer Organisation können spezifische Leitplanken für jede Management-Kohorte festgelegt werden. Mit Hilfe strenger Analysen und Nachweise können gezielte Maßnahmen ergriffen werden, um die Führungsspannen für jedes Team entweder zu straffen oder zu vergrößern.

Über die Verknüpfung der Führungsspannen mit Rechten und Pflichten können Unternehmen die Produktivität und Geschwindigkeit ihrer Organisation deutlich verbessern.

Die Praxis zeigt, dass durch eine Vergrößerung der Führungsspanne bei Führungskräften mit bislang wenigen Direct Reports (z.B. Ersatz von Coaches durch Facilitators) Mini-Teams eliminieren können. Dies trägt dazu bei, Silos aufzubrechen, den Informationsfluss zu erhöhen und Doppelarbeit zu reduzieren.

Durch die Vergrößerung der Führungsspanne für Manager, die mehr übernehmen könnten oder sollten, kann der Umfang des Mikromanagements in der Organisation verringert werden, was zu mehr Autonomie, schnellerer Entscheidungsfindung und professionellerer Entwicklung der Teammitglieder führt.

Eine Korrektur der Führungsspannen kann auch zu einer Reduzierung der Führungsebenen in einem Unternehmen führen - und damit die Distanz zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden und darüber hinaus in vielen Fällen bis hin zu ihren Kunden verringern.

Typischerweise führen derartige Führungsspannen-Projekte zu einer Eliminierung mindestens einer Führungsebene. Und schließlich können durch Rightsizing von Führungsspannen Ressourcen freigesetzt werden, um in höherwertige Aktivitäten zu investieren.

Durch die Anpassung der Führungsspannen und Führungsebenen besteht in der Regel die Möglichkeit, zwischen 10 und 15 Prozent der Verwaltungskosten einzusparen.

In der Vergangenheit wurde die Optimierung der Führungsspannen und -ebenen in erster Linie als eine Übung des Kostenmanagements gesehen. Heute nutzen Unternehmen die Chance, ihre Organisation besser zu strukturieren und so ihre Produktivität und Effizienz zu steigern. Letztendlich wird ein intelligenteres und effizienteres Management damit den Unternehmenswert steigern.

Fünf Manager-Archetypen

Outside-in- und Inside-out-Ansatz

Bei einem "Outside-in, Inside-out"-Ansatz wird auf Grundlage von Experteninterviews und empirischen Forschungsergebnissen ein Set von Manager-Archetypen für funktionale und subfunktionale Gruppen (z.B. Personalabteilung, Rechtsabteilung oder sogar Revision) erstellt.

Diese vorab zugewiesenen Archetypen können somit von „außen nach innen“ auf die Cluster der Managerjobs angewendet werden. Sie bilden eine Basis für die anschließend notwendige Diskussion mit internen Experten (z.B. Personal- und Unternehmensleiter).

Im nächsten Schritt folgt die Anwendung der Inside-Out-Methode, um die Rollen, Spannweiten und Organisationsstruktur richtig zu verstehen.

Dazu sollten z.B. in Collaboration-Workshops die archetypischen Aufgaben mit Blick auf den spezifischen Kontext und die Strategie des Unternehmens genauer unter die Lupe genommen werden.

Damit können Besonderheiten in der Organisation oder situative/temporäre Gegebenheiten bei der Ableitung von Führungsspannen berücksichtigt werden (z.B. Bildung eines neuen Teams oder Gründung eines neuen Geschäftszweigs). Sie helfen den Managern passende Ziel-/Soll-Führungsspannen zu definieren. Gleichzeitig bietet es die Möglichkeit, die Ursachen für falsch definierte Führungsspannen zu identifizieren.

Die damit gewonnenen Erkenntnisse bilden die Basis für die Verbesserung der organisatorischen Effizienz.

Beispiel 1: Es ist eine Zunahme an zu kleinen Führungsspannen zu beobachten, da die Ernennung von Führungskräften als der einzige - oder einfachste - Weg zur Anerkennung und Förderung von Leistungsträgern angesehen wurde.

Beispiel 2: Die Führungsspannen sind zu klein geworden, da im Unternehmen nur langsam in Systeme oder digitale Befähigung investiert wurde, wodurch manuelle Arbeit und Qualitätskontrolle erforderlich ist, obwohl beides weitgehend automatisiert werden könnte.

Die Führungsspannen anzupassen, ohne die zugrunde liegenden Quellen der Ineffizienz anzugehen, ist lediglich eine kurzfristige Lösung.

Der beschriebene "Outside-in, Inside-out"-Ansatz hilft dabei,

- **Ziele für die Führungsarbeit zu setzen, wie sie erledigt werden könnte (Ziel-/ Soll-Führungsspannen)**
- **Basierend auf dem Verständnis, wie sie gegenwärtig erledigt wird**
- **um nachhaltige Wege zur langfristigen Anpassung von Spannweiten zu finden.**

Fünf Manager-Archetypen

Entwicklung unseres Denkens über Manager und Management

Da ein größerer Teil der Arbeitskräfte von der verarbeitenden und produzierenden Industrie in dienstleistungsorientierte und wissensbasierte Sektoren abgewandert ist, wird das Konzept der Führungsspannen der alten Schule zunehmend in Frage gestellt.

Das Konzept wird neu überdacht, um in einer modernen, digitalen Arbeitswelt zu existieren, in der Menschen global, unabhängig und kollaborativ arbeiten und gleichzeitig eine Vielzahl von analytischen und kreativen Tätigkeiten ausüben.

Die Autokratie, in der Manager von oben nach unten Anweisungen für die zu erledigende Arbeit zu geben, wird zunehmend als ein Relikt einer anderen Ära angesehen. Heute wird von Managern erwartet, dass sie Anleitung, Ausbildung und Zugang zu Fachwissen bieten.

Statt um „Führung durch Kontrolle“, geht es um „Führung durch Befähigung der Mitarbeitenden“, um die Produktivität in Teams zu steigern.

In agilen Organisationen, in denen Teams als selbstverwaltete Einheiten fungieren, die gemeinsam Teamziele festlegen und sich selbst zur Erreichung dieser Ziele führen, ohne dass der größte Teil dieser Führung durch den Linienvorgesetzten erfolgt, können die Spannweiten manchmal viel größer sein als die hier genannten, da die Notwendigkeit der Aufsicht durch die Führungskräfte geringer ist.

In dem Maße, wie sich die Arbeitsrealität weiterhin durch Technologie, Innovation und modernere Arbeitsabläufe verändern wird, wird sich auch die Philosophie des Managements weiterentwickeln.

Die „idealen“ Führungsspannen müssen mit der verändernden Dynamik und den Anforderungen an die neuen Arbeitswelten Schritt halten.

Das Verständnis der Arbeit, die Manager leisten und leisten sollten, wird letztendlich helfen, nachhaltige und langfristige Ziel-/ Soll-Führungsspannen zu setzen und das richtige Umfeld zu schaffen, damit ihre Mitarbeitenden erfolgreich sein können.

Faktoren der Manager-Belastung und Führungsspannen

Entlastung der überforderten Organisation

Das Phänomen der überlasteten Mitarbeiter trifft die Unternehmen härter und schneller als erwartet.

In den vergangenen zwei Jahren trafen die Global Human Capital Trends von Deloitte, die sich mit dem "überforderten Mitarbeiter" und der "Vereinfachung der Arbeit" befassen, den Nerv der Zeit und wurden zu zwei der beliebtesten Artikel, die Deloitte Consulting LLP veröffentlicht hat.

Deloitte untersuchte die Belastung, die Führungskräfte durch das Führen und Steuern der Mitarbeiter empfinden und wie ihre „Führungs- und Steuerungsaufgaben“ gemessen werden können, um für ein effektives Arbeiten und eine gewünschte Leistungssteigerung angemessene Führungsspannen festzulegen.

Was treibt den „Überlastungs-Trend“ an?

Vor allem zwei Faktoren tragen zu dieser Belastung bei:

- **Übermäßig komplexe Geschäfts- und Entscheidungsprozesse:** Geschäftsabläufe und Entscheidungsfindung sind zu komplex geworden. Ein großer Hersteller berichtete, dass mehr als 4.000 verschiedene Aufgaben, Regeln, Compliance-Prozesse und Verfahren zur Erstellung eines seiner Hauptprodukte verwendet werden.
- **Zunehmend belastende HR-Prozesse:** Die heutigen HR-Prozesse können für Manager zeitraubend sein. Adobe stellte z.B. fest, dass der Performance-Management-Prozess fast 1,8 Millionen Arbeitsstunden pro Jahr in Anspruch nahm.

Faktoren der Manager-Belastung und Führungsspannen

Potenzieller Nutzen der führungsbezogenen Belastungsanalyse

Die Führungsspanne bezieht sich auf die Berichtsbeziehungen innerhalb einer Organisation. Die Direct Reports eines Managers bilden seine Führungsspanne.

Der Aufwand der Führungskräfte für die Führung und Steuerung der Mitarbeitenden wird anhand des Zusammenspiels von vier Komponenten der Arbeit gemessen:

- der Art der Arbeit,
- dem Grad der Standardisierung,
- der Komplexität der Arbeit und
- der Interdependenz der Arbeit.

Die Bestimmung des Belastungsgrads von Managern innerhalb ihres Unternehmens unterstützt die Definition einer angemessenen Führungsspanne, um effizient und effektiv arbeiten zu können.



1. **Art der Arbeit:** Wie ähnlich ist die Arbeit, die die direkten Vorgesetzten des Managers ausführen? Es ist einfacher für einen Manager, Mitarbeiter mit ähnlichen Verantwortlichkeiten zu führen und zu steuern als Mitarbeiter mit unterschiedlichen Verantwortlichkeiten. Wenn die Ähnlichkeit der Arbeit *abnimmt*, *erhöht sich* der angemessene Belastungsgrad, was sich negativ auf die angemessene Führungsspanne auswirkt, indem die Anzahl der Direct Reports, die eine Führungskraft effektiv führen und steuern kann, verringert wird.

Beispiel: Ein Marketingmanager, der mehrere Produktkampagnenmanager und ihre jeweiligen Projekte beaufsichtigt.



2. **Grad der Standardisierung möglich:** Bis zu welchem Grad kann die Arbeit standardisiert werden? Je routinierter, regelbasierter und ähnlicher die Arbeit ist, desto besser lässt sie sich durch Standardisierung koordinieren. Daher *nimmt* mit *zunehmender* Standardisierung der angemessene Belastungsgrad *ab*, was sich positiv auf die angemessene Führungsspanne auswirkt, indem die Anzahl der Direct Reports erhöht wird, die eine Führungskraft effektiv führen und steuern kann.

Beispiel: Ein HR-Manager leitet ein Team von Personalvermittlern für eine bestimmte Geschäftsfunktion.



3. **Komplexität der Arbeit:** Wie komplex sind die Tätigkeiten, die die Direct Reports ausführen? Es ist für eine Führungskraft leichter, Mitarbeiter zu führen und zu steuern, die einfache und sich wiederholende Aufgaben ausführen, als solche, die komplexere Tätigkeiten ausführen. Da die Tätigkeiten immer komplexer und vielfältiger werden, *nimmt* die angemessene Belastungsgrad *zu*, während die angemessene Führungsspanne abnimmt.

Beispiel: Ein Manager für Forschung und Entwicklung im Bereich Biowissenschaften leitet ein Team, das verschiedene Forschungsversuche durchführt.



4. **Interdependenz der Arbeit:** Inwieweit muss die Führungskraft die Aktivitäten mit den Teammitgliedern koordinieren? Interdependente Aufgaben erfordern eine enge Kommunikation zwischen den Mitarbeitenden, um ihre Arbeit zu koordinieren. Diese Aufgaben werden in Teams, die klein genug sind, um eine bequeme und häufige Interaktion zu fördern, effektiver ausgeführt. Es ist für eine Führungskraft leichter, eine höhere Anzahl von Mitarbeitenden zu führen und zu steuern, wenn innerhalb des Teams nur minimale gegenseitige Abhängigkeit erforderlich ist, als wenn eine weitreichende gegenseitige Abhängigkeit erforderlich ist. Wenn der Koordinationsaufwand *zunimmt*, *nimmt* der Belastungsgrad *zu*, wodurch die angemessene Führungsspanne abnimmt.

Beispiel: Ein Automobil-Lieferkettenmanager, der ein Team leitet, das für Beschaffung, Vorproduktion, Herstellung und Versandaktivitäten verantwortlich ist.

Faktoren der Manager-Belastung und Führungsspannen

Potenzieller Nutzen der führungsbezogenen Belastungsanalyse

Darüber hinaus können viele andere Faktoren den Führungs- und Steuerungsaufwand und die Führungsspanne der Manager beeinflussen. Hierzu einige Beispiele:

- Grad der geographischen Streuung der Direct Reports
- Grad der Einschränkungen der Politik oder der Einhaltung
- Tiefe der erforderlichen logistischen Koordination
- für die Entscheidungsfindung erforderliche Maß an Konsens
- jegliche Komplexitäten innerhalb des Geschäftsmodells

Obwohl diese Faktoren wichtig sein können, sollten sie nicht als "strategische Wahl" oder als Begründung für eine geringe Führungsspanne angeführt werden.

Die Betrachtung der Führungsspanne für eine Funktion allein bietet auf Ebene des Mittelmanagements innerhalb einer Funktion wenig Orientierung. Hier überschneiden sich die Analyse der Führungsspannen und die Analyse der Belastung, die Führungskräfte durch das Führen und Steuern der Mitarbeiter empfinden.

Ein jeweils angemessener Belastungsgrad kann berechnet werden, indem für jeden Mitarbeitenden auf jeder Unternehmensebene auf der Grundlage dieser vier Komponenten eine Punktzahl ermittelt wird. Die Punktzahlen werden dann entsprechend der Organisationsstrukturen und Führungsebenen aggregiert.

Die Bewertung des berechneten Belastungsgrads kann dazu beitragen, die Struktur des Unternehmens zu vereinfachen und auf die Erfüllung von Leistung und strategischen Zielen zuzuschneiden.

Potenzieller Nutzen der führungsbezogenen Belastungsanalyse:

- Bietet Führungskräften den strategischen und operativen Kontext der Führungsspannen im Vergleich zur Rechtfertigung des aktuellen Zustands
- Zerlegt die Führungsspannen in vier messbare Komponenten für den Führungs- und Steuerungsaufwand, die von Führungskräften und Mitarbeitenden verstanden und in der täglichen Arbeit berücksichtigt werden können
- Erlaubt die Berechnung angemessener Führungsspannen auf allen Unternehmensebenen
- Bietet einen faktenbasierten, von unten nach oben gerichteten Ansatz zur Entwicklung und Umsetzung von Ziel-/Soll-Führungsspannen

Faktoren der Manager-Belastung und Führungsspannen

Das Spieler-Trainer-Modell

Ein Spieler-Trainer ist ein Manager, der kleinere Teams leitet und verbringt seine verbleibende Zeit mit der Ausführung von Arbeiten neben direkten Berichten. Die Ergebnisse können vielversprechend sein, Spieler-Trainer können sowohl andere führen als auch eigene wichtige Leistungsbeiträge bei der Erledigung der Arbeit erbringen. Manchmal können Spieler-Trainer jedoch zu einem Engpass in der täglichen Arbeit ihrer Mitarbeiter werden, wenn jeder Prozessschritt einer Freigabe bedarf.

Dies steht im Gegensatz zu einem typischen Leadership-Modell. Dort sind Führungskräfte gefordert, Mitarbeitenden durch Schaffung geeigneter Rahmenbedingungen das effiziente, effektive und zielorientierte Arbeiten zu ermöglichen.

Eignung des Modells in speziellen Situationen

- **Fachliche Kompetenz:** Der Spieler-Trainer verfügt über ein hohes Maß an Fachwissen, das zum Aufbau anderer Spezialisten und zur Durchführung eines Teils der Arbeit genutzt werden kann. Diese Fachkompetenz ist besonders wichtig in komplexen Teams, die in der Regel klein sind und häufig die Fähigkeiten und jahrelange Erfahrung der Führungskraft erfordern.
- **Berufsausbildung:** Bei Teams, deren Aufgaben ein Training-on-the-Job erfordern, kann der Spieler-Trainer ein effektiverer Ausbilder sein als der "Meister" für seine "Lehrlinge".
- **Interdependenz der Arbeit:** In Teams, deren Aufgabenbewältigung ein hohes Maß an Interdependenz innerhalb des Teams erfordert, fungiert der Manager als Spieler-Trainer, um die Interaktionen zu erleichtern, die zur gemeinsamen Zielerreichung erforderlich sind.
- **Strategische Entscheidungen:** Das Spieler-Trainer-Modell ist möglicherweise das einzige Mittel zur effektiven Verwaltung strukturell kleiner Teams, die durch strategische Entscheidungen der Organisation geprägt sind.

Herausforderungen bei Umsetzung des Spieler-Trainer-Modells

- Mitarbeitende werden nicht angemessen geführt: Wenn der Umfang der individuellen Arbeit der Spieler-Trainer keine Zeit für eine angemessene Führung und Steuerung der Mitarbeitenden zulässt, ist es unwahrscheinlich, dass das Team gut geführt und gesteuert wird.
- Unterschiedliche Qualifikationsanforderungen: Die Rollen von Führungskräften und Mitarbeitenden erfordern unterschiedliche Fähigkeiten. Um effektiv zu sein, muss der Spieler-Trainer nicht nur ein guter Manager, sondern auch ein guter individueller Mitarbeitender sein.
- Spezialist vs. Generalist: Das Spieler-Trainer-Modell tendiert dazu, spezialisierte Führungskräfte zu entwickeln, die in einer speziellen Funktion arbeiten. Sobald Führungskräfte sich horizontal und/oder vertikal durch die Organisation entwickeln und bewegen, werden breit gefächerte Managementfähigkeiten immer notwendiger, die jedoch im gesamten Managerpool möglicherweise nicht ausreichend entwickelt wurden.
- Ineffizienz: Teams, die von einem Spieler-Trainer geleitet werden, sind in der Regel kleiner, als sie es bei einem „echten“ Führungskräften sein könnten. Die Teamgröße sollte auf der Grundlage von Kriterien, die einen angemessenen Belastungsgrad definieren, bestimmt werden und nicht danach wie viele Mitarbeitenden ein Spieler-Coach individuell zu leiten vermag.
- Manager-Stagnation: Spieler-Trainer mit beträchtlichen Fachkenntnissen neigen dazu, nicht nur in derselben Organisationseinheit, sondern auch für lange Zeiträume in auf derselben Stelle zu verbleiben - ein Risiko High-Potentials an das Unternehmen zu binden.
- Wahrnehmung von Fairness: Als Führungskraft muss der Spieler-Trainer sich selbst Arbeit zuweisen. Wenn diese Arbeit als höherwertig, leichter oder erfüllender empfunden wird, könnte das Team den Spieler-Trainer als nicht fair handelnd wahrnehmen.

Faktoren der Manager-Belastung und Führungsspannen

Eignung des Spieler-Trainer-Modells

Mehr als ein Spieler-Trainer in größeren Teams können zu größerer betrieblicher Komplexität, unnötig großen Anzahl an Führungsebenen und hohen Kosten führen. Wenn die Aufgaben der Mitarbeitenden in die Rolle des Managers auf Task-by-Task-Ebene eingebettet sind, kann es schwierig sein, sich vom Spieler-Trainer-Modell zu verabschieden, geschweige denn Leistung und Effizienz weiter zu steigern.

Nur eine Analyse des Aufwands der Führungskräfte für die Führung und Steuerung der Mitarbeitenden anhand der vier Komponenten (Art der Arbeit, Komplexität, Standardisierung, Interdependenz) gibt Aufschluss darüber, in welchen Unternehmensbereichen sich das Spieler-Trainer-Modell eignet und wo nicht.

Kernelemente des Spieler-Trainer-Modells

- Verstehen und Adressieren von strukturellen Hindernissen (z.B. ERP-Workflow, Management-Entwicklungsprogramme, verteilte Entscheidungsrechte), die vermeintlich unnötige Spieler-Trainer erfordern
- Herstellen eines klaren Verständnisses des Geschäftsmodells und der benötigten Rollen, die zur Erreichung der Leistungsziele erforderlich sind und daraus abgeleitet, welche Bereiche Spieler-Trainer benötigen und welche nicht.
- Entwickeln generalistischer, nicht spezialisierter Managementfähigkeiten in den Manager-Talentpools, indem High-Potential-Manager in unterschiedlichen Bereichen des Unternehmens eingesetzt werden.

Faktoren der Manager-Belastung und Führungsspannen

Mögliche Vorgehensweise, um zu angemessenen Führungsspannen zu kommen

Zielformulierung

Welche Ziele werden mit der Auseinandersetzung von Führungsspannen verfolgt?

Empfinden Führungskräfte die Belastung, die durch das Führen und Steuern der Mitarbeitenden entsteht als zu hoch?

Gibt es Anzeichen dafür, dass die Effizienz und Effektivität der Arbeit durch den Belastungsgrad der Führungskräfte beeinträchtigt wird?

Werden die Organisationsstrukturen im Unternehmen als bürokratisch und unflexibel empfunden?

Bewertung IST-Situation

Analyse vorhandener Informationen und Daten aus dem Organisationsmanagement (z.B. Organigramme, Mitarbeiterstrukturanalysen, Mitarbeiterbefragungen etc.)

Identifikation von Organisationseinheiten mit geringen Führungsspannen oder vielen Führungsebenen sowie Teams mit Spieler-Trainer-Modellen

Identifikation struktureller Hindernisse, die einer Optimierung der Führungsspannen entgegenstehen könnten

Optimierungsbedarf

Ableitung von angemessenen Führungsspannen anhand der vier Komponenten (Art der Arbeit, Komplexität, Standardisierung, Interdependenz) je Organisationseinheit

Entwicklung von Leitplanken für das künftige Organisations-Design

Überprüfung der aktuellen Führungsspannen und -ebenen und ggf. Ableitung von Optimierungsbedarf

Veränderungsbereitschaft

Klärung des Reifegrads und der Veränderungsbereitschaft in der Organisation

Gewinnung von Schlüsselpersonen zur Umsetzung und Unterstützung der geplanten Veränderungen

Veränderungen erfordern Fähigkeit, Ausdauer und die Bereitschaft, den Kurs der geplanten Veränderungen zu halten.

Umsetzungs-Road-Map

Entwicklung einer Umsetzungs-Road-Map inkl. Kommunikationsaktivitäten und Change Management

Entwicklung eines Zeitplans, der mit der erforderlichen Geschwindigkeit des Wandels und den gewünschten Auswirkungen auf die Leistungsziele vereinbar ist.

Vor- und Nachteile großer und kleiner Führungsspannen

Kriterien zur Bestimmung der passenden Führungsspanne

Organisationsgröße

Größere Organisationen haben tendenziell größere Führungsspannen als kleinere Organisationen.

Art der Tätigkeit

Routinejobs/Aufgaben von geringer Komplexität erfordern weniger Anleitung und Führung als Jobs, die von Natur aus komplexe Aufgaben umfassen.

Fähigkeiten/Kompetenzen Manager

Vergleichsweise weniger erfahrene Manager benötigen mehr Zeit zur Führung und Steuerung ihrer Mitarbeitenden.

Organisationsart

Flexiblere Organisationen arbeiten tendenziell mit größeren Führungsspannen, hierarchisch geprägte Organisationen eher mit kleineren Führungsspannen.

Fähigkeiten/Fertigkeiten der Mitarbeitenden:

Vergleichsweise weniger erfahrene Mitarbeitende benötigen mehr Ausbildung, Anleitung, Führung und Delegation

Art der Interaktion zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden

Häufigere Interaktion/Überwachung ist charakteristisch für kleinere Führungsspannen.

Vor- und Nachteile großer und kleiner Führungsspannen

Es gibt keine „one-fits-all“-Führungsspanne

Vorteile einer großen Führungsspanne

- **Schnellere Entscheidungsfindung**
Mit weniger Führungsebenen innerhalb der Organisation können Entscheidungen schneller getroffen werden.
- **Geringere Kosten**
Kostengünstiger im Vergleich zu Organisationen mit kleinen Führungsspannen, da im Verhältnis zur Anzahl der Mitarbeitenden weniger Manager benötigt werden.
- **Verbesserte Kommunikation**
zwischen Managern und Mitarbeitenden, da die Mitarbeitenden eher in der Lage sind, mit leitenden Managern zu interagieren, und die Manager eher in der Lage sind, die Probleme an der Basis der Organisation zu verstehen.
- **Mehr Freiheit**
In der Regel fühlen sich Mitarbeitende bei größeren Führungsspannen freier.

Nachteile einer großen Führungsspanne

- **Weniger Beförderung für Mitarbeitende**
Mit weniger Ebenen innerhalb der Organisation gibt es weniger Möglichkeiten für Mitarbeitende, befördert zu werden.
- **Mangelnde Disziplin**
In Organisationen, in denen den Mitarbeitenden ein hoher Grad an Autonomie eingeräumt wird, besteht das Risiko mangelnder Disziplin.
- **Schlechtere Beziehungen**
Bei vielen direkt unterstellten Mitarbeitenden kann es für den Manager schwierig sein, eine starke und enge Beziehung zu jedem Einzelnen aufzubauen.
- **Unterdurchschnittliche Leistung**
Bei vielen direkt unterstellten Mitarbeitenden fallen unterdurchschnittliche Leistungen von Mitarbeitenden weniger auf bzw. werden von anderen Mitarbeitenden kompensiert.

Vorteile einer kleinen Führungsspanne

- **Einfacher Zugang zum Vorgesetzten**
Der Mitarbeitende kann schnell und einfach mit seinem Vorgesetzten sprechen, wann immer er es braucht. Dies kann für den Mitarbeitenden das Gefühl schaffen, dass die Kommunikation tatsächlich besser ist als bei einer größeren Führungsspanne.
- **Bessere Beförderungschancen**
Für Mitarbeitende gibt es mehr Chancen, befördert zu werden.
- **Engere Führung und Steuerung**
Die Mitarbeitenden erfahren eine größere Aufmerksamkeit des Vorgesetzten für die Bedürfnisse des Mitarbeitenden.
- **Weniger Managementfähigkeiten erforderlich**
Für einen Manager ist es einfacher eine kleinere Anzahl an Mitarbeitenden zu führen und zu steuern als eine größere Anzahl von Mitarbeitenden, von denen jeder über mehr Autonomie verfügt.

Nachteile einer kleinen Führungsspanne

- **Motivation**
Mitarbeitende können sich unter ständiger und enger Führung und Steuerung fühlen, was demotivierend sein könnte.
- **Langsamere Entscheidungsfindung**
Durch die viele Führungsebenen innerhalb der Organisation kann die Entscheidungsfindung verlangsamt werden.
- **Geringere Kommunikation**
Mit mehr Führungsebenen wird die Kommunikation nicht nur langsamer, sondern es wird auch für das obere Management viel schwieriger sein, die Probleme zu verstehen, mit denen die Organisation an der Basis konfrontiert ist.

Vor- und Nachteile großer und kleiner Führungsspannen

Faktoren, die die Entscheidung über die richtige Führungsspanne beeinflussen sollten

Hier sind einige Faktoren, die bei einer Diskussion und Entscheidung für kleinere oder größere Führungsspannen berücksichtigt werden sollten:

- **Erfahrung und soziale Kompetenz des Managers.**
- **Das Qualifikationsniveau der Mitarbeiter.**
Hochqualifizierte und qualifizierte Fachkräfte ziehen es oft vor, innerhalb einer großen Führungsspanne zu arbeiten, während weniger qualifizierte Mitarbeiter oft eine engere Führung und Steuerung bevorzugen.
- **Die Art der betreffenden Organisation.**
Wenn von Managern verlangt wird, ihre Mitarbeitenden genau zu „beaufsichtigen“, kann eine geringere Führungsspanne angemessener sein.
- **Die Organisationskultur.**
In Organisationen mit einem autokratischen Führungsstil und hochgradig „beaufsichtigten“ Mitarbeitenden sind eher kleinere Führungsspannen zu finden, während in Organisationen mit einem demokratischen Führungsstil, in denen die Mitarbeitenden viel Autonomie haben, eher größere Führungsspannen üblich sind.

Führungsspannen und virtuelle Teams

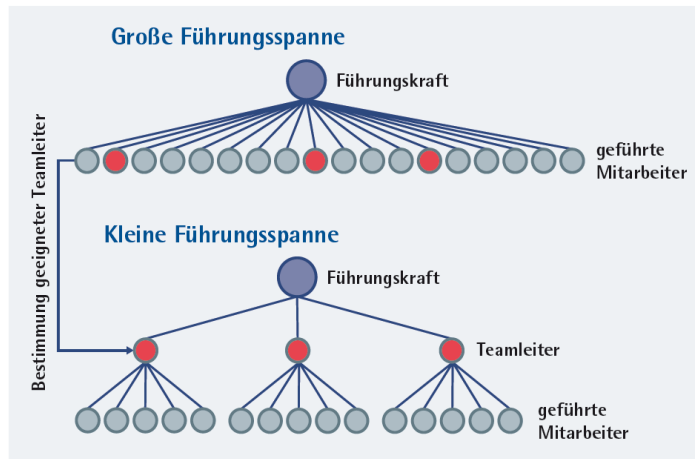
- Ein virtuelles Team (auch bekannt als Geographically Dispersed Team (GDT)) ist ein Team, bei dem die Teammitglieder außerhalb des Standortes angesiedelt sind und entweder einzeln oder als Teil eines kleinen Teams arbeiten. Die Technologie wird verwendet, um die Teammitglieder in Verbindung und auf derselben Seite zu halten. Das Aufkommen virtueller Teams veranlasst uns, unser Verständnis von Führungsspannen neu zu betrachten.
- Hier definiert Information die Regeln, denen die Mitarbeitenden einhalten müssen, aber sie können innerhalb dieser Regeln völlig autonom sein. Dieser regelbasierte Ansatz bietet das Potenzial für wirklich große Führungsspannen. Dieser Trend zu einer zunehmenden Zahl Direct Reports spiegelt den Trend der letzten 100 Jahre wider, wobei zu Beginn des 20. Jahrhunderts die Führungsspannen klein waren, gegen Ende des 20. Jahrhunderts aber sehr viel größer, was zu sehr viel flacheren Organisationen führte.

Kleine Führungsspannen

Typische Anwendungsfelder kleiner Führungsspannen

Die Führungsspanne beschreibt, wie viele Mitarbeitende einer Führungskraft direkt unterstellt sind (Direct Reports) und von ihr zu führen und zu steuern sind.

Unter kleinen Führungsspannen wird ein überschaubares Verhältnis von Mitarbeitenden zu einer Führungskraft verstanden, welches in der Regel im einstelligen Bereich liegt.



Typische Anwendungsfelder kleiner Führungsspannen

- Aufgaben sind komplex und abwechslungsreich.
- Klar definierte Tätigkeitsbeschreibungen sowie Zielstellungen liegen nicht vor (beispielsweise bei schlecht planbaren Projekten).
- Der Koordinationsaufwand ist hoch.
- Die Einsatzorte liegen geografisch weit auseinander.
- Die Arbeit weist hohe Varianzen auf (bspw. wenig Gleichmäßigkeit bei Handlungen, Mengen und Terminen).
- Mehrere Arbeitsschritte bzw. Arbeitsbereiche interagieren miteinander.
- Die organisationalen Strukturen sind komplex.
- Die Entwicklung des Mitarbeitenden steht im Vordergrund.
- Mitarbeitende und/oder Vorgesetzte sind neu im Unternehmen.
- Führungskräfte sind durch nicht-führungsbezogene Aufgaben hoch belastet.
- Die Arbeit birgt hohe Risiken für die Organisation.
- Die Eigentümer und die für die Existenz des Unternehmens maßgeblichen Stakeholder (Fremdkapitalgeber, Konzern-Holding, Schlüsselkunden, etc.) verfolgen die Ergebnisse der Organisation kritisch.

Fazit

Kleine Führungsspannen eignen sich gut, um Standards zu entwickeln, eingeführte Standards zu halten und diese im kontinuierlichen Verbesserungsprozess (KVP), in der täglichen Arbeit, stetig weiter zu entwickeln.

Sie tragen zudem maßgeblich dazu bei, die Wirtschaftlichkeit langfristig durch gesteigerte Wertschöpfung zu erhöhen und das Verhältnis zwischen Mitarbeitern und Führungskräften zu verbessern. Dies gilt sowohl für die Produktion wie für die administrativen Bereiche.

Kleine Führungsspannen

Vorteile, Auswirkungen und Umsetzung kleiner Führungsspannen

Vorteile

- Einfachere Gesamtorganisation durch kleinere, überschaubare Einheiten und fachlich führende, mitsteuernde Teamleiter.
- Klare, direkte Zuordnungen und schnelle Kommunikation, dadurch umgehende Reaktion auf Abweichungen.
- Reduzierte Schnittstellenprobleme.
- Effizientere Entscheidungsfindung durch Experten.
- Verbesserungen werden schnell erkannt und durch sinnvolle Standardisierung umgesetzt.
- Komplexität wird besser beherrschbar durch überschaubare, strukturierte Arbeitsinhalte.
- Stabilere Arbeitssysteme und -prozesse.
- Mehr Ruhe in der Organisation, dadurch Reduzierung von vor allem kognitiven Belastungen und somit weniger Stress.
- Bessere Ergebnisse durch KVP, vor allem Erhöhung der Wertschöpfung durch Vermeidung von Verschwendung.
- Höhere Mitarbeitermotivation.
- Sinkende Abwesenheitsquoten.

Auswirkungen auf die Arbeitsorganisation

- Die Verantwortung dieser fachlichen Führungskräfte konzentriert sich auf eine kleinere Gruppe unterstellter Mitarbeitenden. Die Delegation von Fachaufgaben von den Führungskräften auf die unterste Führungsebene führt zu Freiräumen bei den übergeordneten Führungskräften.
- Diese gewonnenen Kapazitäten können genutzt werden, um durch "intensive" Führung und zielgerichtete Steuerung der Mitarbeitenden - im Sinne eines Förderns und Forderns der Mitarbeitenden durch die Führungskräfte und eines täglichen gemeinsamen Arbeitens, Verbesserns und Lernens - die genannten Vorteile zu erzielen und zusätzliche Potenziale zu heben.

Hinweise zur Umsetzung

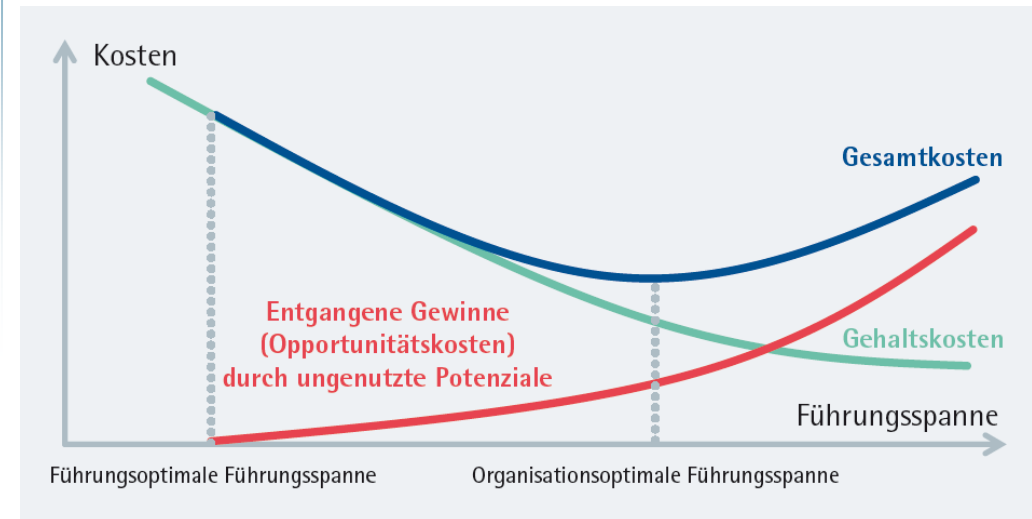
- Verantwortlichkeit je Führungsebene und darin eingeordneter Führungskraft muss klar definiert und kommuniziert werden.
- Fachliches und organisatorisches Rollenverständnis der Führungskraft als Förderer und Fordernder der Mitarbeitenden muss sicher verinnerlicht sein, wozu Unterstützung des Top-Managements und spezifische Schulungen einen wesentlichen Beitrag leisten.
- Führung muss individuell erfolgen, direkt sein und auf vereinbarten Regeln, Zielen und Kennzahlen beruhen.
- Komplexität reduzieren.
- Prozesse und Arbeitsmittel standardisieren.
- Standards kontinuierlich verbessern und pflegen.
- Sicheren Informationsfluss gestalten (Regelkommunikation).
- Kontinuierliche Weiterentwicklung der Prozesse und Standards.

Kleine Führungsspannen

Betrachtung der Wirtschaftlichkeit

- Grundsätzlich bedeuten kleinere Führungsspannen zunächst höhere Personalkosten, weil mehr fachliche Führungskräfte benötigt werden.
- Kleinere Führungsspannen können jedoch die Nutzung vorhandener Potenziale erhöhen und qualitative Verbesserungen fördern, die mit langfristigen Kostensenkungen einhergehen.
- Die Führungsspanne sollte in den Grenzen zwischen der sehr kleinen führungs-optimalen Spanne (d. h. Spanne mit der bestmöglichen Betreuung der Mitarbeitenden) und der größeren organisationsoptimalen Spanne (d. h. kostengünstigsten Spanne) ausgeprägt sein.
- Positive Effekte kleiner Führungsspannen sind mit klassischen Controlling-Instrumenten oft nicht direkt oder ggf. erst zeitverzögert messbar und schlecht zu prognostizieren. Bewiesen ist jedoch beispielhaft, dass kleine Führungsspannen Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit positiv beeinflussen, wohingegen größere Spannen mit steigender und somit kostenintensiver Fluktuation einhergehen.
- Andere Studien zeigen, dass die Produktivität um bis zu 20% in einem Jahr gesteigert werden kann oder sich Leistungsgrade (Vorgabezeit/Anwesenheitszeit der Mitarbeitenden) um bis zu 12% steigern lassen, was sich in besseren Kosten-Nutzen-Verhältnissen niederschlägt. Gleiches gilt für die Verbesserung der Kundenqualität auf Six Sigma-Niveau und annähernde Halbierung von Durchlaufzeiten.

Eine kleine Führungsspanne kostet scheinbar auf den ersten Blick unnötig Geld, eine zu große Führungsspanne kann jedoch - langfristig unbemerkt - wesentlich mehr Kosten verursachen.



Größere Führungsspannen

Empfehlung begleitender Maßnahmen bei Vergrößerung der Führungsspanne

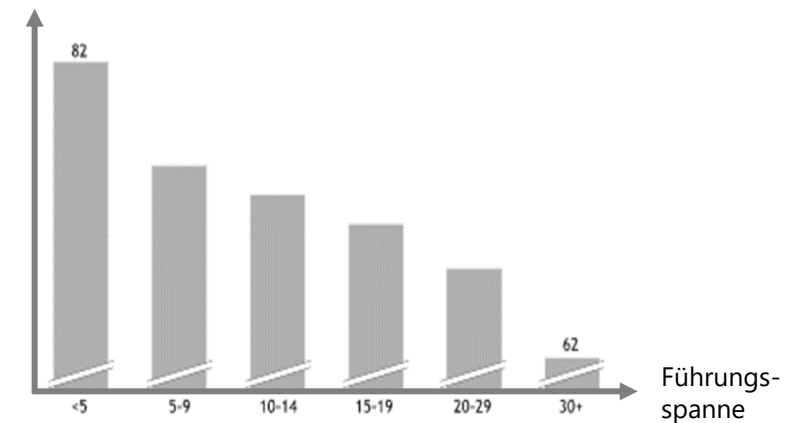
Mögliche Ansatzpunkte

- Ausbildung des Managers, indem ihm Managementfähigkeiten wie Delegieren und klare Kommunikation beigebracht werden.
- Mitarbeitende ausbilden, ihnen beibringen, selbstständig zu arbeiten und ihre Zeit besser zu nutzen.
- Delegation durch den Manager, wodurch seine Arbeitsbelastung verringert und die Arbeitsteilung verbessert wird.
- Verbesserung von Verfahren und Systemen; wenn Verfahren viel Zeit in Anspruch nehmen, ist es sinnvoll, mit Hilfe des Managementteams effiziente Lösungen zu finden.
- Einbeziehung der Personalabteilung, die den Manager entlastet, indem sie bestimmte Fachaufgaben wie z.B. die Personalpolitik übernimmt.
- Zuweisung eines persönlichen Assistenten, der Routinetätigkeiten übernehmen kann, wodurch die Arbeitsbelastung des Managers verringert wird.
- Ernennung eines Assistenz-Managers, der dem Manager unterstellt ist, aber in der Wahrnehmung der Mitarbeitenden in Bezug auf exekutive und politische Aufgaben voll qualifiziert ist und bei Bedarf als Manager fungieren kann.

Ergebnisse aus einer Analyse der Führungsspannen bei mehr als 12.000 Teams weltweit:

- je mehr Mitarbeitende ein Manager führt und steuert, desto schlechter ist die Bewertung insbesondere der unmittelbaren Vorgesetzten und des Top-Managements;
- je größer das Team, desto geringer das Engagement und Bereitschaft, den Arbeitsplatz weiterzuempfehlen (Employee Net Promoter Score ENPS).

Weiterempfehlung
Arbeitgeber



3 Vorgehensbeispiel für ein Unternehmen mit vielen Fachbereichen und Ländern

Ermittlung optimaler Führungsspannen unter Berücksichtigung unterschiedlicher Anforderungen der Fachbereiche und Länder

PROJEKTSTEUERUNG (Vorgehensplanung)	BASELINE (As-Is-Analyse)	OUTSIDE-IN (Konzeptentwicklung)	INSIDE-OUT (Proof of Concept)	UMSETZUNGSPLANUNG (Change Management)
▪ Sichtung relevanter Informationen (Strukturen, Regelwerke, Analysen) ▪ Schaffung eines gemeinsamen Verständnisses von Ausgangslage und Zielbild ▪ Stakeholder Mapping ▪ Klärung der Projektschnittstellen zu zentralen Gruppenfunktionen und deren Einbindung ▪ Festlegung/Klärung der Beteiligung der Fachbereiche und Länder sowie Festlegung von Länderclustern und ggf. von Funktionsclustern ▪ Übergeordnete Projektplanung – Governance/Steuerung – Vorgehensweise/Zeitplan – Rollen/Ressourcen ▪ Detailplanung der Workstreams (z.B. Abfragen der Führungsspannen über HR-Controlling, Online-Erhebungen, Interviews, Workshops usw.) ▪ Grobplanung Change Management und Stakeholder Treatment	▪ Analyse der Auswirkungen auf Führungsthemen: Ebenen, Rollen und Kultur („Delegation als Organisationskonzept“) ▪ Analyse der Schnittstellen/Auswirkungen auf Themen des Organisationsmanagement sowie der Stellenbewertung und Vergütung ▪ Analyse der Governance-Strukturen & Prozesse auf Gruppen-, Sparten- und Landesebene ▪ Baseline-Analyse für Funktionsbereiche in den Länderclustern – Landesgröße/Marktsituation – Reifegrad der Organisation – Funktionale Integration & Interdependenzen – Führungsstruktur, -ebenen und -spannen – Zeitlicher Führungsaufwand – Prozessstandardisierung – Aufgabenvielfalt & -struktur – Qualifikationserfordernisse und Mitarbeiterstruktur – Entscheidungsmatrix für strategische und operative Themen sowie für Land und Zentrale	▪ Ableitung und Beschreibung typischer Manager-Archetypen anhand der Baseline-Analyse – Festlegung der Kriterien – Festlegung der Archetypen (z.B. Coach, Supervisor, Facilitator, Coordinator) – Beschreibung der Archetypen/Führungssituationen und -rollen – Beschreibung der Führungsspannen je Archetyp ▪ Zuordnung der Führungspositionen zu den Führungsarchetypen und damit zu einer Taxonomie von Führungsspannen, und zwar in – ausgewählten Funktionsclustern, die z.B. aufgrund vergleichbarer Aufgaben-, Prozess- und Mitarbeiterstrukturen die Fachbereiche repräsentieren – ausgewählten Länderclustern, die die unterschiedlichen Größen, Reife- und Integrationsgrade der Länderorganisationen repräsentieren	▪ Diskussion der gewonnenen Erkenntnisse mit Vertretern der Ressorts, ausgewählten Funktionscluster und Ländercluster ▪ Finetuning und Abstimmung der Konzeptvorschläge zu – „Führungsstruktur/-spannen“ – „Entscheidungsmatrix“ für strategische und operative Themen sowie für Land und Zentrale – Governance/Monitoring der Strukturen ▪ Vereinbarung eines Vorgehens zur Einbindung aller Fachbereiche und Länder in eine Art „Proof of Concept“ (hier auch: „buy-in“) ▪ Überprüfung der Praktikabilität/Umsetzbarkeit der Konzepte mit allen Fachbereichen und Ländern ▪ Analyse/Bewertung eventueller Besonderheiten/Abweichungen ▪ Identifikation von Verbesserungsmöglichkeiten der Konzepte ▪ Finalisierung und Verabschiedung der Konzepte	▪ Feinplanung Change Management und Stakeholder Treatment in der Umsetzungsphase ▪ Kommunikation der Konzepte und Bestimmung der Verantwortlichkeiten für deren Umsetzung ▪ Erarbeitung von Transformationskonzepten mit den Fachbereichen und Ländern, z.B. – Zielgruppenspezifische Kommunikation – Massnahmen zur Entwicklung der Führungskultur – Stellen-/Personalplanung – Ggf. Anpassung der Vergütungsstruktur – Zielvereinbarungen zur Umsetzung ▪ Planung Integration/Umsetzung in SAP/OM bzw. in der Cloudlösung ▪ Festlegung Verantwortlichkeiten für die Governance- & Monitoring-Prozesse während der Umsetzung und für danach

4 Wir über uns

CHANGELEADERS MISSION

Zukunft gestalten – Menschen begeistern – Organisationen bewegen

Wir wollen dazu beitragen, Innovationen und Verbesserungen voran zu treiben. Unsere Auftraggeber sind alle diejenigen, die in ihren Organisationen etwas verändern wollen und an nachhaltigen, zukunftsfähigen Lösungen interessiert sind – ob in der Konzern-, Sparten- oder Regionalleitung oder in den Fachbereichen wie Entwicklung, Operations, Beschaffung, Vertrieb, Finanzen, IT und Personal.

Wir begleiten unsere Kunden nicht nur in dynamischen Wachstumsphasen, sondern auch in schwierigen Merger- und Restrukturierungssituationen. Dabei bringen wir unsere Erfahrungen aus der Zusammenarbeit mit Global Playern, großen Multinationals und Hidden Champions ebenso wie mit Mittelständlern und Organisationen des öffentlichen Sektors ein.

Die meisten unserer Kundenprojekte haben eine internationale Reichweite. Und in vielen Fällen unterstützen unsere international erfahrenen Berater oder langjährige Netzwerkpartner auch die lokale Implementierung vor Ort.



WIR GESTALTEN ZUKUNFT

Gemeinsam mit unseren Kunden entwickeln wir Visionen und richten Geschäftsmodelle, Strategien, Organisationen, Prozesse und Systeme zukunftsfähig aus.



WIR BEWEGEN MENSCHEN UND ORGANISATIONEN

Dabei stehen Menschen mit ihren Ideen, Fähigkeiten, Potenzialen und Bedürfnissen ebenso im Mittelpunkt wie ihr Zusammenspiel im Rahmen einer modernen Arbeitsorganisation.

CHANGELEADERS **PORTFOLIO**

Consulting Boutique for Transformation & Change



PROFILE

- Team of renowned thought leaders and experts in their professional disciplines
- Well-rehearsed team working together in different set-ups since many years
- Most of our projects have an international scope
- Many of our consultants work on projects abroad - globally

CHANGELEADERS **STYLE**

mitarbeiter- und kundenzentriert, innovativ, ergebnis- und zukunftsorientiert

CHANGELEADERS vereint herausragende Kompetenz und Macher-Mentalität mit großer Leidenschaft für Innovation und Zukunft. Unsere DNA beruht auf einem Mix an Erfahrung aus Praxis, Beratung und Wissenschaft.

Aufgrund unserer beruflichen Werdegänge kennen wir die Herausforderungen der Projekte häufig sowohl aus Berater- als auch aus Kundensicht. Die meisten CHANGELEADERS Profile zeichnen sich durch langjährige internationale Beratungs- und Managementenerfahrung aus.

Je nach Erfordernis nehmen wir die Rolle des Gestalters und Co-Creation-Designers, des Managers und Machers oder des Beraters und Coaches ein.

Unsere Erfahrungen, Trendanalysen und wissenschaftliche Erkenntnisse bilden das Fundament für die Erarbeitung nachhaltiger Konzepte und deren Implementierung. Gepaart mit frischem Denken und innovativen Methoden schaffen wir schließlich außergewöhnliche Kundenerlebnisse, die uns ebenfalls immer wieder aufs Neue inspirieren und motivieren.



AUSSERGEWÖHNLICHE KUNDENERLEBNISSE

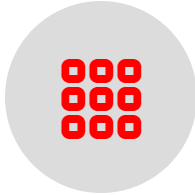
Wir CHANGELEADERS denken und handeln als Unternehmer – mitarbeiter- und kundenzentriert, innovativ, ergebnis- und zukunftsorientiert.



WERTSCHÄTZENDE ZUSAMMENARBEIT

Wir leben die Prinzipien der vertrauensvollen Leistungspartnerschaft und Wertschätzung im Innenverhältnis wie in der Zusammenarbeit mit unseren Kunden.

CHANGELEADERS **STYLE**



GANZHEITLICHE SICHTWEISE

Experten mit ausgewiesener Strategie-, Organisations-, HR-, Kommunikations- & Digital-Kompetenz



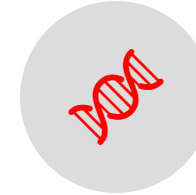
INTERNATIONALE ERFAHRUNG

Weltweiter Einsatz sehr erfahrener Praxisprofis mit globaler Leadership- & Projektverantwortung



MACHER-MENTALITÄT

Unternehmerische Fokussierung auf nachhaltige Ergebnisse in Wachstums-, Merger- und Restrukturierungsphasen



INNOVATIONSGEIST

Lösungsorientierte Game Changer mit großer Leidenschaft für Innovation und Lust auf digitale Zukunft



BEST PRACTICE RESEARCH

Evidenzbasiertes Arbeiten auf Basis von Trendanalysen, Smart Practices und wissenschaftlichen Erkenntnissen



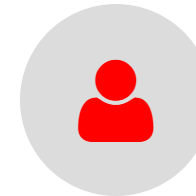
SMARTER METHODEN-MIX

Intelligente Kombination agiler und klassischer Methoden mit digitalen und analogen Collaborations-Formaten.



PERFORMANCE PARTNERSHIP

Excellence, Diversity, Transparenz, Vertrauen und Wertschätzung in der internen wie externen Zusammenarbeit



PEOPLE FIRST

Führungskräfte und Mitarbeiter im Zentrum digitaler Transformation und agiler Organisationsentwicklung

CHANGELEADERS KONTAKTE

Ort und Datum

Stuttgart/Frankfurt, 11/2020

changeleaders gmbh
www.changeleaders.de

Ansprechpartner

Nicole Fabig-Grychtol
nicole.fabig-grychtol@changeleaders.de

Ralf H. Kleb
ralf.kleb@changeleaders.de

Dr. Martin Möhrle
martin.moehrle@changeleaders.de

Disclaimer

This publication is provided for general information purposes only. Your use of any of this information is at your own risk, and you should not use this document without first seeking professional and/or legal advice. The provision of this document (and the document itself) do not constitute legal advice or opinions of any kind, or any advertising or solicitation. No lawyer-client, advisory, fiduciary or other relationship is created between changeleaders gmbh and any person accessing or otherwise using this document. changeleaders gmbh (and any of their respective directors, officers, agents, contractors, interns, suppliers and employees) will not be liable for any damages, losses or causes of action of any nature arising from any use of the document or the provision of the document.

© changeleaders 2020

