Für Top-Management und mittleres Management, vor oder nach dem Wegfall einer Führungsebene

Wer übernimmt die Arbeit der Ebene, die wegfällt?

Führungskräfte in den USA führten 2025 im Schnitt 12,1 Menschen direkt, 2013 waren es 8,2; der Median, der Wert in der Mitte, stieg nur von 5 auf 6 (Gallup 2026, 8.795 Befragte, Evidenzstufe B: große Befragung, die ein Muster zeigt, aber keine Ursache). Wer die Arbeit einer gestrichenen Ebene übernimmt, messen diese Daten nicht. Aus unserer Sicht kommen drei Erklärungen in Frage; die Daten zeigen nicht, welche zutrifft. Mit diesem Blatt legen Sie vor einem Schnitt für jede Aufgabe fest, wer sie übernimmt, und prüfen nach dem Schnitt, wer die Arbeit tatsächlich übernommen hat. **Wichtig:** Es geht um Aufgaben und Entscheidungen, nicht um die Bewertung einzelner Personen. Wo es einen Betriebs- oder Personalrat gibt, ist er bei Änderungen der Organisation früh zu beteiligen. Dauer: etwa 30 Minuten, mit der Simulation in Feld 2 eine Stunde mehr, am besten mit dem Führungsteam.

1. Die Aufgabenliste der Ebene (vor dem Schnitt)

Aufgabe: Welche Entscheidung trifft, welche Abstimmung leitet, welche Frage beantwortet die Ebene?	Wer übernimmt sie? (Name)	Darf diese Person darüber entscheiden? (ja / nein / bis zu welcher Grenze)	Oder: fällt weg (ja / nein)

2. Die Simulation (Buch „Zukunft führen“, Kapitel 20): eine Stunde mit dem Führungsteam

„Diese Simulation kann eine Stunde dauern.“ Gehen Sie die Liste aus Feld 1 durch und fragen Sie zu jeder Aufgabe:

Aufgabe	Wer verliert Einfluss?	Wer gewinnt Einfluss?

3. Nach dem Schnitt: Wer hat die Arbeit übernommen? (je acht Wochen vor und nach dem Schnitt zählen)

1. **Entscheidungen wandern nach oben.** Wie viele Entscheidungen treffen jetzt Geschäftsführung oder Zentralfunktionen, die vorher jemand eine Ebene tiefer traf? Vorher: ___ Nachher: ___

2. **Die Führungsspanne wird größer und die Zeit je Person wird weniger.** Wie viele Menschen führt die verbleibende Führungskraft, und wie viele Stunden pro Woche macht sie eigene Facharbeit? Wie oft bekommt jede Person Rückmeldung? Vorher: ___ Nachher: ___

3. **Die Arbeit wandert in informelle Wege.** Stimmen Menschen ohne Recht zu entscheiden zwischen den Teams ab? Wie oft werden Entscheidungen nachverhandelt, und wie oft streiten Teams darüber, wer zuständig ist? Vorher: ___ Nachher: ___

Mehrere Erklärungen können zugleich zutreffen. Treffen dagegen Menschen tieferer Ebenen mit klar festgelegtem Entscheidungsrecht schneller Entscheidungen als vorher, hat der Schnitt gehalten, was er versprach. Tritt eines dieser Muster nur in den ersten Monaten auf, gehört es vermutlich zur Übergangszeit.

Im Top-Management: Schreiben Sie zu jeder Aufgabe in Feld 1 den Namen der Person, die darüber entscheiden darf, oder „fällt weg“. Zählen Sie 90 Tage nach dem Schnitt, wie viele Entscheidungen Sie zusätzlich treffen.

Zukunft führen – Die Wochenschrift für Führung · zukunft-fuehren.com/wochenschrift · Herausgeber: Dr. Jörg Krauter, Geschäftsführer der SYNK GROUP. Recherchiert und geschrieben mit KI-Unterstützung. Quellen: Gallup, Span of Control, 13.1.2026, 8.795 Führungskräfte in den USA (Evidenzstufe B); Guadalupe, Li, Wulf 2014, doi:10.1287/mnsc.2013.1795 (Stufe B); Lee 2022, doi:10.1002/smj.3333 (Stufe B). Buch: Krauß, Krauter, Kübler (Hrsg.), Zukunft führen, Kap. 11 und 20. Der Herausgeber ist Autor und Mitherausgeber des Buchs. Keine Rechtsberatung. Impressum: zukunft-fuehren.com/impressum. Stand: 20.11.2026. Frei kopierbar für den internen Gebrauch.

Für alle, die nach einem Schnitt mehr Menschen führen, neue Fragen bekommen oder zwischen Teams abstimmen

Was ist jetzt meine Aufgabe, und was darf ich entscheiden?

Für sich allein oder für das nächste Gespräch mit Ihrer Führungskraft, etwa 15 Minuten.

4. Meine Woche (mittleres Management): eine Woche lang aufschreiben

Stunden eigene Facharbeit	Stunden Gespräche mit einzelnen Personen	Stunden Abstimmungen	Welche Facharbeit gebe ich ab, und an wen?

Liegt die eigene Facharbeit bei mehr als zwei Fünfteln Ihrer Zeit, sprechen Sie mit Ihrer Führungskraft darüber, welche Facharbeit Sie abgeben, bevor Sie mehr Menschen führen. Planen Sie für jede Person, die Sie führen, einen festen Gesprächstermin ein, etwa alle zwei Wochen.

5. Drei Entscheidungen, die ich früher nach oben gegeben habe (Teamleitung)

Entscheidung	Wer trifft sie jetzt?	Bis wann bekomme ich eine Antwort?

6. Was ich darf (Führung ohne Linienverantwortung, also ohne Vorgesetztenrolle): mit der zuständigen Führungskraft schriftlich klären

Was stimme ich zwischen den Teams ab?

Was darf ich selbst entscheiden?

An wen wende ich mich, wenn sich zwei Teams nicht einigen?

7. Vier Fragen zum Perspektivwechsel, nur für Sie selbst

Die Geschäftsführung: Was glaubt sie, was die gestrichene Ebene den ganzen Tag getan hat?

Die Teams: Was glauben sie, wer jetzt entscheidet?

Der Betriebs- oder Personalrat: Was glaubt er, wohin die Arbeit gegangen ist?

Die Führungskräfte der gestrichenen Ebene: Was wissen sie, das mit ihnen geht?

Aus dem Buch „Zukunft führen“, Kapitel 11: „Sie können ein Schattennetz nicht durch Verkündung verändern. Sie können aber lernen, es zu sehen.“ Wer stimmt sich in Ihrem Bereich mit wem ab, ohne dass diese Abstimmung im Organigramm steht?

Die Frage für das Wochenende: Welche Aufgabe in Ihrem Unternehmen erledigt jemand, ohne dass sie in einer Stellenbeschreibung steht, und was geschähe mit ihr, wenn die Stelle dieser Person morgen wegfiele?

Zukunft führen – Die Wochenschrift für Führung · zukunft-fuehren.com/wochenschrift · Herausgeber: Dr. Jörg Krauter, Geschäftsführer der SYNK GROUP. Recherchiert und geschrieben mit KI-Unterstützung. Quellen: Gallup, Span of Control, 13.1.2026 (Evidenzstufe B); Guadalupe, Li, Wulf 2014, doi:10.1287/mnsc.2013.1795 (Stufe B); Lee 2022, doi:10.1002/smj.3333 (Stufe B). Buch: Krauß, Krauter, Kübler (Hrsg.), Zukunft führen, Kap. 11 und 20. Der Herausgeber ist Autor und Mitherausgeber des Buchs. Keine Rechtsberatung. Impressum: zukunft-fuehren.com/impressum. Stand: 20.11.2026.
Frei kopierbar für den internen Gebrauch.