



Bundesministerium
des Innern

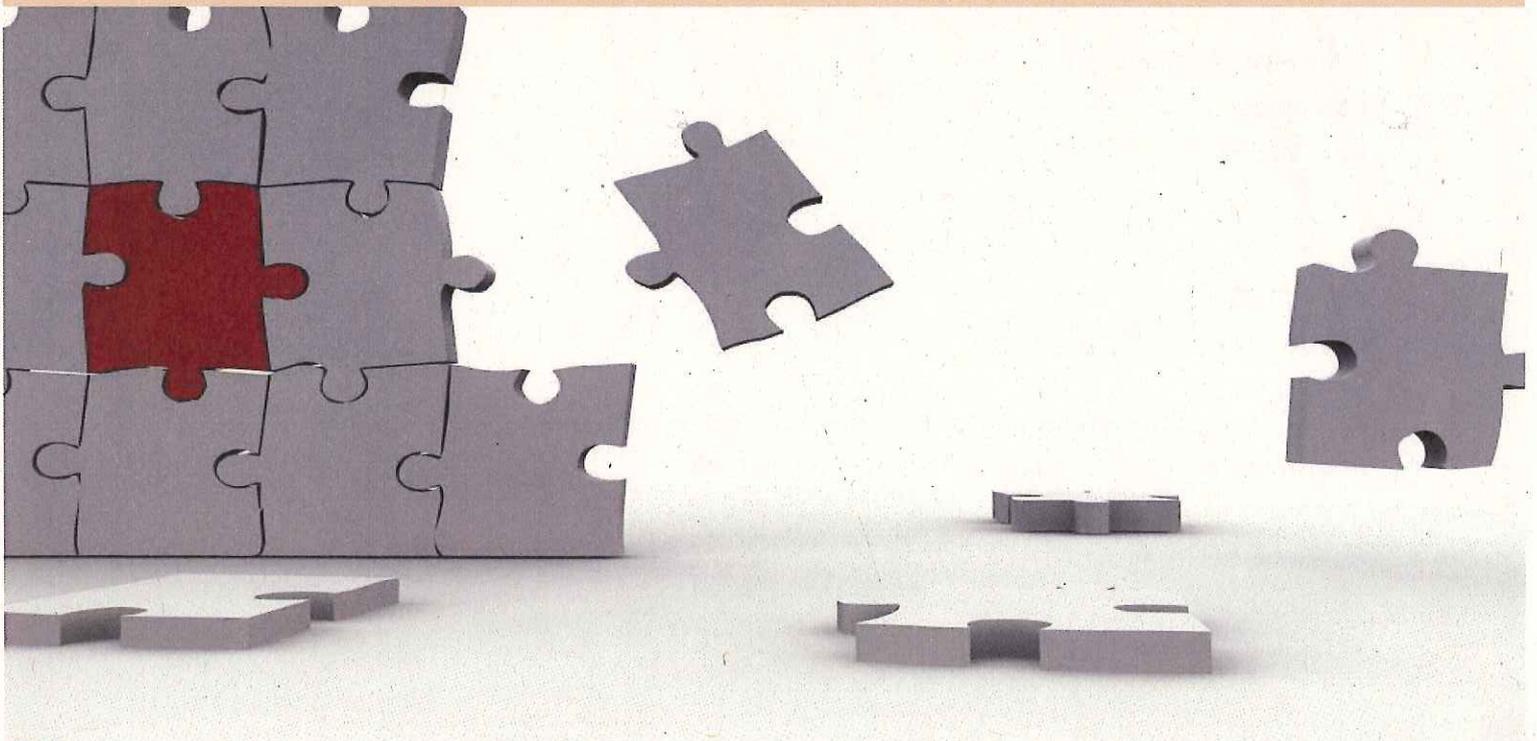


Bundesverwaltungsamt

Bundesministerium des Innern/Bundesverwaltungsamt (Hrsg.)

Handbuch für Organisationsuntersuchungen und Personalbedarfsermittlung

PDF-Arbeitsversion



Stand: Februar 2018

Herausgeber:

Bundesministerium des Innern
Alt Moabit 140
10557 Berlin

Bundesverwaltungsamt
Barbarastr. 1
50735 Köln

Redaktion:

Bundesministerium des Innern
Referat O1
Grundsatzangelegenheiten, Ausschuss für Organisationsfragen, Modernisierungsprogramme,
Internationale Zusammenarbeit in Verwaltungsfragen

Bundesverwaltungsamt
Abteilung VM
Verwaltungsmodernisierung

$$\text{Personalbedarf} = \frac{\text{Jahresarbeitszeitbedarf}}{\text{Jahresarbeitszeit einer Normalarbeitskraft}}$$

Nr.	Aufgabe	Jahresarbeitszeitbedarf in Minuten	Jahresarbeitszeit einer Normalarbeitskraft in Minuten ⁸⁶	Personalbedarf in Stellen
1	A	98.626	99.180	0,99
2	B	94.803	99.180	0,95
3	C	57.650	99.180	0,58
			Gesamt	~2,5

Tabelle 37: Beispiel zur Berechnung des Personalbedarfs auf Basis von Erhebungsdaten aus einer Multimomentaufnahme

5.2.2 Spezielle Fragestellungen

5.2.2.1 Bemessung von Führungs- und Leitungsaufgaben (Leitungsspanne)

5.2.2.1.1 Situativer Ansatz zur Ermittlung der Leitungsspanne

Der situative Ansatz für die Ermittlung von Leitungsspannen geht davon aus, dass eine Vielzahl von Einflussgrößen auf den Führungsaufwand und die -kapazität einer Führungskraft wirken. Je nach Besonderheit der Organisationseinheit, aber auch abhängig vom Führungsstil, dominieren die verschiedenen Einflussgrößen in unterschiedlichem Maße, so dass eine allgemein gültige Empfehlung für die Größe der Leitungsspanne praktisch nicht möglich ist. Einflussgrößen auf den Aufwand von Führungsaufgaben und somit auf die Leitungsspanne können die Folgenden sein⁸⁷:

Merkmal	Beschreibung
Komplexität der Aufgaben	Komplexe, einzigartige Aufgaben verlangen tendenziell nach einer kleineren Leitungsspanne. Einfache, routinemäßige Aufgaben verursachen weniger Führungsaufwand und führen zu einer größeren Leitungsspanne.
Delegationsgrad	Haben Beschäftigte wenige Entscheidungsbefugnisse, kann die Führungskraft nur eine kleine Leitungsspanne abdecken. Hat die Führungskraft die Möglichkeit Entscheidungen zu delegieren, kann sie eine größere Leitungsspanne verkraften.
Koordination der unterstellten Beschäftigten	Werden die Beschäftigten per Einzelanweisung geführt, wird entsprechend hoher Führungsaufwand verursacht. Erfolgt die Koordination der Aufgaben selbst bestimmt durch die Beschäftigten oder durch ein standardisiertes Programm, ist der Aufwand erheblich geringer und eine höhere Leitungsspanne möglich.

⁸⁶ Jahresarbeitszeit einer Normalarbeitskraft auf Datenbasis des Gesundheitsförderungsberichtes 2014 der unmittelbaren Bundesverwaltung zu Ausfallzeiten (Stand: November 2015) und der KGSt-Urlaubstagesstatistik (Stand 05.11.2015); hier gemittelter Wert für Beamte und Tafigbeschäftigte, gehobener Dienst.

⁸⁷ Vgl. Krens (2012).

Merkmale	Beschreibung
Qualifikation der unterstellten Beschäftigten	Hoch qualifizierte Beschäftigte benötigen weniger Anleitung und Führung als geringer qualifizierte, sie arbeiten und treffen Entscheidungen selbständig. Die Qualifikation wirkt sich entscheidend auf einen Teil der o. g. Merkmale aus, beispielsweise auf Delegationsgrad und Koordinationsaufwand.
Neuartigkeit und Veränderungspotenzial der Aufgabe (zum Beispiel Projektarbeit)	Neue beziehungsweise ständiger Veränderung unterliegende Aufgaben erfordern viele Grundsatzentscheidungen und verlangen tendenziell nach einer kleineren Leitungsspanne. Routineaufgaben verursachen weniger Führungsaufwand und ermöglichen eine größere Leitungsspanne

Tabelle 38: Einflussgrößen auf den Aufwand von Führungsaufgaben

Hinzu kommen Einflüsse auf die Kapazität der Führungskraft, vgl. hierzu Tabelle 2.

Merkmale	Beschreibung
Qualifikation der Führungskraft	Eine hohe Qualifikation auf dem Gebiet Leitung und Führung begünstigt eine große Leitungsspanne. Führungsstile und -techniken, die die Beschäftigten zu eigenverantwortlichem und selbständigem Arbeiten motivieren, ermöglichen größere Leitungsspannen. Bei der Bestimmung der Leitungsspanne muss allerdings darauf geachtet werden, dass keine persönlichen Merkmale zur Ermittlung dienen.
Belastung durch andere Aufgaben	Hat die Führungskraft ausschließlich Führungs- und Leitungsaufgaben zu erledigen, kann die Leitungsspanne größer sein, als wenn sie zusätzliche fachliche Aufgaben (eigene Sachbearbeitung) zu erledigen hat.
Entlastung durch Stabsstellen	Die Entlastung der Führungskraft durch eine Stabsstelle, zum Beispiel zur Durchführung der Kontrollfunktion, erhöht die mögliche Leitungsspanne.
Entlastung durch IT	Auch Führungsaufgaben können durch den Einsatz geeigneter IT unterstützt und vereinfacht werden, beispielsweise Führungsinformationssysteme, Performance Management Systeme.

Tabelle 39: Einflussfaktoren auf Kapazität der Führungskraft

5.2.2.1.2 Summarische Ermittlung der Leitungsspanne

Eine Ermittlung der tatsächlich wahrgenommenen Aufgaben findet bei der summarischen Betrachtung nicht statt, es wird von generellen Annahmen ausgegangen. Die individuellen Besonderheiten einer Organisationseinheit werden nicht berücksichtigt. Von einer solchen pauschalen Bemessung von Führungs- und Leitungsaufgaben sollte nur im Ausnahmefall Gebrauch gemacht werden, wenn keine konkreten Daten (Erhebungsdaten aus Interviews, Angaben zum Aufwand für Führung und Leitung aus der Kosten- und Leistungsrechnung) herangezogen werden können.

Die Obergrenze an Unterstellungsverhältnissen liegt bei der summarischen Betrachtung bei 18 Personen (siehe Tabelle).

Führungsbedingungen	Gewichtungsfaktor	Ausprägung der Führungsbedingungen				
		Soll-Leitungsspanne = $200/\Sigma$ (Punkte * Gewichtungsfaktor)				
		1 Punkt	2 Punkte	3 Punkte	4 Punkte	5 Punkte
Ähnlichkeit der Aufgaben	1	gleich	im Wesentlichen gleich	ähnlich	leicht unterschiedlich	grundsätzlich verschieden
Komplexität der Aufgaben	1	einfach und wiederholen	Routine	etwas komplex	komplex und variabel	hoch komplex
räumliche Nähe der Auftraggeber	2	alle in einem Raum	alle in einem Gebäude	verschiedene Gebäude	verschiedene Orte	wechselnde, verschiedene Orte
notwendiges Maß an Führung	3	minimale Anweisungen	begrenzte Anweisungen	periodische Anweisungen	häufige Überwachung	kontinuierliche Überwachung
notwendige Abstimmungen	2	minimale Abhängigkeit	geringe Abhängigkeit	deutliche Abhängigkeit	starke Abhängigkeit	zusammenhängender Prozess
Umfang der Planungsaufgaben	2	minimaler Umfang und Komplexität	begrenzter Umfang und Komplexität	deutlicher Umfang und Komplexität	bedeutende Planungsaufgaben	stets außergewöhnliche Planung

Tabelle 40: Beispiel zur summarischen Ermittlung der Leitungsspanne
Vgl. Bokranz, R. / Kasten, L. (2003), S.59.

Im Beispiel (rote Linie) würde sich die folgende Leitungsspanne ergeben:

$$\text{Leitungsspanne} = 200 / (5+4+10+9+2+6) = 5,5 \text{ unterstellte Beschäftigte.}^{88}$$

5.2.2.1.3 Analytische Ermittlung der Leitungsspanne

Die analytische Ermittlung der Leitungsspanne sollte angewendet werden, wenn die Führungsaufgaben bekannt sind sowie deren Zeit- und Mengengrößen vorliegen.

Mit der folgenden Formel wird die Leitungsspanne nach der detaillierten Ermittlung der Bearbeitungszeiten berechnet⁸⁹:

$LS = \frac{AZ - t_{NF} - t_{puF}}{t_{paF}}$	<p>LS - Leitungsspanne AZ - Arbeitszeit im Monat t_{NF} - Zeitbedarf für Nicht-Führungsaufgaben</p>
--	--

⁸⁸ Bei der Zahl 200 handelt es sich um eine feststehende Berechnungsgröße.

⁸⁹ Vgl.: Bokranz/Kasten (2003), S 60.

