

## **5.2.2.1 Bemessung von Führungs – und Leitungsaufgaben (Leitungsspanne)**

### **5.2.2.1.1 Situativer Ansatz**

Die Ermittlung der Leitungsspanne hängt von mehreren Faktoren ab zum Beispiel Qualifikation der Führungskraft, es hat viel zu tun mit der Komplexität der Aufgabe sowie dem Delegationsgrad der Beschäftigten.

Komplexere Aufgaben verlangen nach einer kleineren Leitungsspanne und bei routinemäßigen Aufgaben ist es möglich die Leitungsspanne größer zu gestalten.

Haben die beschäftigten Angestellten wenige Entscheidungsbefugnisse braucht die Führungskraft eine kleinere Leitungsspanne, umgekehrt wenn die Beschäftigten mehr zu sagen haben führt das wieder zu einer größeren Leitungsspanne.

Hat jeder Beschäftigte eine Aufgabe durch Einzelanweisungen zugeteilt, erfordert das eine kleinere Leitungsspanne. Wenn die Koordination der Aufgaben zum Beispiel über ein standardisiertes Programm verwaltet wird, dann ist eine höhere Leitungsspanne durch den geringeren Aufwand möglich.

Sind die Beschäftigten hoch qualifiziert und kennen sich auf ihrem Gebiet aus, brauchen daher weniger Anleitung und Führung und treffen selbst Entscheidungen und arbeiten selbstständig, dann ist eine hohe Führungsspanne möglich.

Handelt es sich um Projektarbeit, also sich ständig verändernde Aufgaben erfordert dies eine kleine Leitungsspanne. Routineaufgaben, zum Beispiel Prozesse, die weniger Führungsaufwand benötigen ermöglichen eine größere Leitungsspanne.

Die Kapazität der Führungskraft spielt auch noch eine bedeutende Rolle.

Ist die Führungskraft hoch qualifiziert auf dem Gebiet der Leitung und der Führung, wird diese wahrscheinlich eine höhere Leitungsspanne verkraften und auch gut damit umgehen können. Bei der Bestimmung der Leitungsspanne dürfen keine persönlichen Merkmale zur Ermittlung dienen.

Sind Führungs – und Leitungsaufgaben die Einzigen der Führungskraft, befürwortet dieser Vorteil eine größere Leitungsspanne. Wenn sachbezogene Aufgaben auch von der Führungskraft zu erledigen sind, sollte die Leitungsspanne kleiner gestaltet werden.

Die mögliche Leitungsspanne wird erhöht, wenn die Führungskraft durch eine Stabsstelle entlastet wird.

Die Führungsaufgaben können durch geeignete IT wie Performance Management Systems unterstützt werden.

### 5.2.2.1.2 Summarische Ermittlung der Leitungsspanne

Bei dieser Art der Ermittlung der Leitungsspanne werden die Aufgaben nicht wahrgenommen. Die individuellen Besonderheiten einer Organisationseinheit werden ebenso nicht berücksichtigt. Die summarische Ermittlung sollte nur im Ausnahmefall angewendet werden, wenn zum Beispiel keine konkreten Daten wie aus Interviews und Angaben zum Aufwand der Führung und Leitung aus der Kosten – und Leistungsrechnung herangezogen werden können.

Führungsbedingungen	Gewichtungsfaktor	Ausprägung der Führungsbedingungen				
		Soll-Leitungsspanne = $200 / \sum (\text{Punkte} * \text{Gewichtungsfaktor})^{71}$				
		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 wiederholend	Routine	etwas komplex	komplex und variabel	hoch komplex
räumliche Nähe der Aufgabenträger	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 38:** Beispiel zur summarischen Ermittlung der Leitungsspanne

Vgl. Bokranz, R. / Kasten, L. (2003), S.59.

In dem Beispiel wäre die Rechnung:  $200 / (5+4+10+9+2+6) = 5,5$  unterstellte Beschäftigte.

### 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 berechnet. Beispiel dazu:

Führungsaufgabe	Zeitaufwand je Monat in Minuten	Zeitaufwand für jeden Beschäftigten pro Monat in Minuten
Durchsicht und Verteilung der Eingangspost	1.200	
Aufgaben planen und koordinieren	240	
interne Besprechungen durchführen	660	
Rücksprachen wahrnehmen	1.200	
Entwürfe und Vorlagen prüfen und freigeben	600	
sonstige Besprechungen (nicht vorgangsbezogen)	900	
	Summe Zeitaufwand Führungsaufgabe je Monat: 4.800	
Mitarbeitergespräche führen (Fürsorge, Konfliktbewältigung)		30
Personalführungs- / Beurteilungsgespräche führen		20
Urlaub koordinieren		3
Fortbildungen koordinieren		2
Dienstreiseanträge prüfen und unterzeichnen		2
Arbeitszeitjournale prüfen und unterzeichnen		3
Beurteilungen erstellen		20
Fachaufgaben wahrnehmen	Summe eigene Fachaufgaben je Monat: 2.200	Summe Zeitaufwand Führungsaufgabe je Beschäftigten je Monat: 80

**Tabelle 39:** Beispiel für erhobene Aufgaben und Bearbeitungszeiten einer Führungskraft

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

$$LS = \frac{(\text{Arbeitszeit je Monat} - \text{Zeitaufwand d. Fachaufgaben} - \text{Zeitaufwand übergreifende Führungsaufgaben})}{\text{Zeitaufwand d. je Beschäftigten}}$$

$$LS = \frac{(8280 - 2200 - 4800)}{80} = 16$$

Die analytisch ermittelte Leitungsspanne enthält persönliche Faktoren der jeweiligen Führungskraft, da sich deren Qualifikation im erhobenen Zeit- und Mengengerüst widerspiegelt. Dies bedarf der kritischen Würdigung, da personenorientierte Einflussfaktoren den Ist-, aber nicht den Soll – Zustand darstellen.

## 5.2.2.2 Vertretung

### 5.2.2.2.1 Gegenseitige Vertretung

Die Krankheits- bzw. Urlaubstage werden von der Gesamtjahresarbeitszeit abgezogen. Diese Zeit kann durch Überstunden oder Vertretungsarbeit aufge bessert werden. Das gilt aber nur wenn zwei Arbeitskräfte unterschiedliche Aufgaben ausführen. So kann der Aufwand und ob die Aufgaben tatsächlich abgearbeitet wurden überprüft werden. Vertretungsarbeit ist nur

dann sinnvoll, wenn die Vertretung nicht alle Aufgaben des zu Vertretenen übernehmen muss.

#### **5.2.2.2 Einseitige Vertretung**

Bei einer Abwesenheitsvertretung wird die Arbeitszeit beim Vertretenden angerechnet. Eine Angabe von Vertretungszeit und Arbeit muss angegeben werden. Bei Führungskräften und Chefs wird die Arbeit der Abwesenden oft von Sachbearbeitern übernommen. Dabei wird diese als eigenständige Aufgabe gewertet. Der Vertretende sollte angeben, wie lange er für eine Aufgabe braucht. Es gibt keinen Unterschied bei der Vertretung von einer oder mehrerer Personen.

#### **5.2.2.3 Besondere Funktionen**

Wenn eine Arbeitskraft zusätzliche Aufgaben hat, wird dies angegeben aber nicht weiter unterschieden. Wenn ein Freistellungsanspruch vorhanden ist, wird der Aufwand und die Arbeitszeit berücksichtigt. Zeiten, die über die über die angegebene Freistellung hinausgehen können, nur schwer aufgeschrieben werden.

§ 46 des Bundespersonalvertretungsgesetzes: Dieser Abschnitt regelt die Rechtsstellung und die Freistellung der Arbeitskräfte in der Personalvertretung für die Aufgabenerledigung des Personalrates.

Rechtsstellung und Freistellung der Gleichstellungsbeauftragten kann man in § 18 des Gleichstellungsdurchsetzungsgesetzes einsehen. Die Berücksichtigung des Aufwandes und der Arbeitszeit wird mit dem Auftraggeber ausgemacht.

#### **5.2.2.4 Telearbeit**

Das Arbeiten von Zuhause wird als Telearbeit bezeichnet. Diese kann, wenn es um Interviews bzw. Zeitaufnahmen geht problemlos in die Datenerhebung eingeführt werden. Die Anwesenheit kann mit Selbstaufschreibung oder Laufzettelverfahren angegeben werden. Laufzettel können direkt Zuhause beschrieben werden. Probleme entstehen, wenn die Daten der Selbstaufschreibung mit einer Multimomentaufnahme überprüft werden sollen. Telearbeitsplätzen werden nicht in die Erhebungsrundgänge einer Multimomentaufnahme einbezogen. Selbstaufschreibungsdaten können nur mit einem Vergleich mit Kollegen überprüft werden.

#### **5.2.2.5 Neue Aufgaben**

Bei neuen Aufgaben sollte dies gekennzeichnet sein und eine längere Zeitspanne eingeplant sein. Diese wird sich mit zunehmender Zeit und Erfahrung verkürzen.

#### **5.2.2.6 Erhebung von Bearbeitungszeiten bei neuen Beschäftigten**

Wenn Bearbeitungszeiten an Einzelarbeitsplätzen neuer Aufgaben zu erheben sind sollte überprüft werden, ob das Wissen der ehemaligen Arbeitskraft an die Neue weitergegeben werden kann. Ist das nicht der Fall sollte das auch hier wieder gekennzeichnet sein. Die Arbeitsdauer wird sich wieder mit steigender Erfahrung verkürzen.

#### **5.2.2.7 Zukünftige Aufgaben**

Wenn festgestellt wird das zusätzliche Aufgaben dazukommen werden sollte das in die Personalbedarfsermittlung einbezogen werden. Zeit und Menge der Arbeit wird vom Untersuchungsbereich geschätzt, wenn sie nicht bekannt sind. Für genauere Schätzungen können ähnliche abgeschlossene Aufgaben als Beispiel verwendet werden. Falls zu wenig Arbeitskräfte vorhanden sind, sollten zu einem späteren Zeitpunkt Zusätzliche hinzugezogen werden können.

#### **5.2.2.8 Rückstandsbearbeitung**

Eine allgemeine Definition was, ein Rückstand ist, gibt es nicht. Als Bearbeitungsrückstand gilt es, wenn eine Arbeit nicht im vorgesehenen Zeitraum fertiggestellt wird, aber auch wenn die Erwartungen des Kunden nicht erfüllt sind. Manchmal muss es auch von den zuständigen Behörden als Rückstand festgestellt werden (Zeitspanne nicht gegeben). Der Aufwand der Rückstände wird im Sollkonzept als Personalmehraufwand angegeben. Die Erhebung der Bearbeitungsrückstände sollte zu Beginn und am Ende der Erhebungsphase passieren (Trend soll erkennbar sein).

#### **5.2.2.9 Projektarbeit**

Die Durchführung von Aufgaben als Projekt wird immer häufiger. Immer wieder wechselnde Themen werden mit verschiedenstem Mitarbeiter besprochen. Projekte sind nie gleich und variieren an Komplexität, Budget, Ressourcen und so weiter. Da Projekte aber keine Dauerarbeit sind, ist die Realisierung von Personalbedarf bei der Projektarbeit nicht ganz einfach.

#### **5.2.2.10 Hausaufgaben**

Bei der Personalbedarfsermittlung können Hausaufgaben nicht außer Acht gelassen werden, da dies den zu erfüllenden Aufgaben nicht gerecht werden würde. Allerdings können Hausaufgaben nur dann gewertet werden, wenn sie plausibilisiert werden können.

#### **5.2.2.11 Dienstreisen**

Anrechnungen von Dienstreisen ist abhängig von der jeweiligen Arbeitszeitregelung.

#### **5.2.2.12 (Kaffee-)Pausen**

Kaffeepausen werden oft als Dienstliche Besprechungen geltend gemacht. Jedoch ist es schwierig bei einzelnen Mitarbeitern aufzuzeichnen wo diese Besprechung beginnt und endet. Außerdem muss über den dienstlichen Charakter gesprochen werden um es geltend zu machen. Der Ansatz von Referatsbesprechungen/Dienstlichen Besprechungen sollte aber nicht überschritten werden.

#### **5.2.2.13 Bildschirmpausen**

In der Bildschirmarbeitsverordnung ist klar definiert ab wann Arbeiter sich Bildschirmpausen nehmen müssen.

§ 2 (2) Bildschirmarbeitsplatz im Sinne dieser Verordnung ist ein Arbeitsplatz mit einem Bildschirm-gerät, der ausgestattet sein kann mit:

1. Einrichtungen zur Erfassung von Daten,
2. Software, die den Beschäftigten bei der Ausführung ihrer Arbeitsaufgaben zur Verfügung steht,
3. Zusatzgeräten und Elementen, die zum Betreiben oder Benutzen des Bildschirmgeräts gehören, oder
4. sonstigen Arbeitsmitteln, sowie die unmittelbare Arbeitsumgebung.

Der Arbeitgeber muss also nun organisieren, dass die Bildschirmarbeit regelmäßig von Pausen oder anderen Tätigkeiten unterbrochen wird. Die Anerkennung von den Zeiten der Bildschirmpausen ist auch von der Arbeitsleistung der Mitarbeiter abhängig, wenn dieser seine Leistung aufgrund von eigenen Unterbrechungen nicht erbringt. Außerdem ist es wichtig, dass die Arbeit eines einzelnen Mitarbeiters nicht sowieso durch andere Tätigkeiten unterbrochen wird.

#### **5.2.2.14 Rufbereitschaft**

In Bereichen der öffentlichen Verwaltungen können Arbeitende auch außerhalb der Arbeitszeiten herangezogen werden. Als rufbereit ist definiert, dass der Arbeitnehmende immer von dem Arbeitgebenden zu erreichen ist, sollte dieser seine Arbeit brauchen. Es ist egal ob dies mit einem Anruf oder persönlich übermittelt wird. Grundsätzlich gilt die Rufbereitschaft (ohne Arbeitsleistung) nicht als Arbeitszeit. Aber bei Tarifbeschäftigten steht ein finanzieller Ausgleich der Mehrbelastung im Vordergrund. Außerdem wird die Rufbereitschaft bezahlt, wenn in einem Zeitraum von 12 Monaten mehr als 10 Stunden Rufbereitschaft pro Kalendermonat anfallen