

### Size matters

Anela Fivaz, B.A. Politik, Verwaltungswissenschaften und Soziologie / Exec. MBA

*Immer, wenn ein Unternehmen reorganisiert wird, wenn neue Organisationseinheiten gebildet oder bestehende Einheiten zusammengelegt werden, stellt sich die Frage nach den Strukturen. Die Grösse der Organisationseinheiten spielt dabei meist eine wesentliche Rolle: Wie viele Mitarbeiter kann eine Person direkt führen? Braucht es Unterstrukturen wie Team- oder Gruppenleitungen? Oft wird die Teamgrösse recht sorglos nach Erfahrungswerten oder Bauchgefühl festgelegt. Die Erfahrung mag ein guter Berater sein, aber genügt das?*

*Führungsspanne, Leitungsgrosse oder modern «span of control» bezeichnet das Grössenverhältnis zwischen Führungsperson und direkt unterstellten Mitarbeitern. Eine grosse Führungsspanne bedeutet also, dass einer Führungsperson sehr viele Mitarbeiter direkt unterstellt sind. Ist die Spanne zu gross, besteht die Gefahr, dass die Führungsperson ihre Mitarbeiter nicht mehr sach- und fachgerecht führen und steuern kann. Indikatoren für eine zu grosse Führungsspanne sind Produktivitätsverlust, Informationsdefizit, Mitarbeiterdemotivation, «Jeder-macht,-was-er-will-Mentalität» und manchmal sogar Konflikte unter den Mitarbeitern oder zwischen Führungsperson und Mitarbeiter.*

Sollte man daher lieber auf kleine Teams und Gruppen setzen? Nein, denn auch eine zu kleine Führungsspanne kann sich mitunter negativ auf das Unternehmen auswirken. Zwar steigt tendenziell die Führungsqualität, weil

jede Führungsperson sich nur um wenige Mitarbeiter kümmern muss. Allerdings braucht es dann deutlich mehr Führungspersonal – (zu) hohe Personalkosten und eine zu tiefe und damit träge Hierarchie sind die Folgen. Auch der Koordinationsaufwand im Unternehmen steigt mit der Anzahl der Beteiligten im Führungskreis. Und die Mitarbeiter sind oft unzufrieden, wenn die Führungsspanne zu klein ist: Sie fühlen sich zu sehr eingeeengt, kontrolliert und in ihrer Entwicklung blockiert.

Fakt ist: Die Führungsspanne hat einen Einfluss auf den Erfolg eines Unternehmens. Es ist daher wichtig, sich nicht nur auf sein Gefühl zu verlassen. Welches ist also das richtige Verhältnis zwischen Führungsperson und der Anzahl ihr unterstellter Mitarbeiter?

In der Literatur werden verschiedene Leitungsspannen als Optimum angepriesen. Unsere Erfahrung weist in eine andere Richtung: Es gibt keine richtige oder falsche Zahl. Es ist etwas komplizierter. Deshalb haben wir ein praktisches Verfahren entwickelt, das die optimale Führungsspanne anhand weniger Fragen festlegt.

In der nachfolgenden **Tabelle 1** sind acht Führungsbedingungen mit jeweils fünf Ausprägungen dargestellt. Definiert man für eine bestimmte Führungsaufgabe die entsprechende Kombination, ergibt sich eine Punktzahl.

**Tabelle 1**

Führungsbedingungen	Ausprägung				
	1 Punkt	2 Punkte	3 Punkte	4 Punkte	5 Punkte
<b>Aufgabenportfolio</b>	Identische Aufgaben	Gleichartige Aufgaben	Ähnliche Aufgaben	Unterschiedliche Aufgaben	Grundsätzlich verschiedene Aufgaben
<b>Komplexität der Aufgaben</b>	Einfach und wiederholend	Routine	Etwas komplex	Komplex	Hoch komplex
<b>Dynamik in der Aufgabenwahrnehmung</b>	Gleichbleibendes Aufgabenportfolio	Eher gleichbleibendes Aufgabenportfolio	Teilweise Anpassung des Aufgabenportfolios erforderlich	Regelmässige Aufgabenanpassungen	Keine feste Aufgabenzuordnung (reine Projektarbeit)
<b>Umfang der Planungsaufgaben</b>	Minimaler Planungsaufwand	Begrenzter Planungsumfang	Deutlicher Planungsumfang vorhanden	Bedeutende Planungen notwendig	Stets bedeutende Planungen und Anpassungen notwendig
<b>Erforderliches Mass an Führung</b>	Minimale Anweisungen	Begrenzte Anweisungen	Periodische Anweisungen	Regelmässige Anweisungen	Ständige Anweisungen und Kontrolle
<b>Räumliche Nähe der Unterstellten</b>	Alle in einem Raum	Alle in einem Gebäude	Verschiedene Gebäude	Verschiedene Orte	Wechselnde, verschiedene Orte und Zeitzonen
<b>Qualifikation der Unterstellten</b>	Sehr gut ausgebildet	Gut ausgebildet	Zum Teil gut ausgebildet	Weniger gut ausgebildet	Nicht gut ausgebildet
<b>Einsatz von Führungsinstrumenten</b>	Überdurchschnittlicher Einsatz von Instrumenten	Umfangreicher Einsatz von Instrumenten	Mittlerer / durchschnittlicher Einsatz von Instrumenten	Einige Instrumente im Einsatz	Kein resp. geringer Einsatz von Instrumenten

*Mit der Gesamtpunktzahl lässt sich einfach eine sinnvolle Leitungsspanne festlegen.*

**Tabelle 2**

Erreichte Punkte	Sinnvolle Leitungsspanne
8 – 15 Punkte	> 1:15
16 – 25 Punkte	1:10 bis 1:15
26 – 29 Punkte	1:6 bis 1:9
Über 30 Punkte	1:5

Das Verfahren basiert auf der langjährigen Führungserfahrung unserer Berater. Verschiedene in der Praxis durchgeführte Bemessungen der Führungsspanne und Weiterentwicklungen der Organisation bestätigen die Gültigkeit des Modells. Es ist einfach und schnell durchzuführen und aufgrund der Transparenz für alle Beteiligten nachvollziehbar.

*Und wie sehen die Leitungsspannen in Ihrem Unternehmen aus?*