

Andreas Bunde

Diplomarbeit

Der Teilzeitmanager:

Aufgabenzuschnitte, Potentiale und Barrieren aus Sicht von Führungskräften in der öffentlichen Verwaltung

Albert-Ludwigs-Universität Freiburg i.Br.
Psychologisches Institut
Arbeits- und Organisationspsychologie
Dr. Martina Zölch
Prof. Dr. Heinz Schüpbach

Freiburg, März 2002

Inhalt

| | | |
|------------|---|-----------|
| 1 | EINLEITUNG | 1 |
| 2 | DER AKTUELLE FORSCHUNGSSTAND | 4 |
| 2.1 | Studien zu Teilzeitarbeit in Führungspositionen im öffentlichen Dienst | 4 |
| 2.2 | Studien zur Teilzeitarbeit in Führungspositionen in der Privatwirtschaft | 8 |
| 2.3 | Zusammenfassende Betrachtung der beschriebenen Studien | 10 |
| 2.4 | Theoretische Ansätze zur Beschreibung und Analyse von Führungs- und Managementaufgaben | 11 |
| 2.4.1 | Der funktionale Ansatz nach Fayol (1925) | 12 |
| 2.4.2 | Der aktivitätenorientierte Ansatz | 12 |
| 2.4.3 | Die komplexen Modelle | 12 |
| 2.5 | Theoretische Ansätze zur Teilbarkeit von Stellen und Führungsaufgaben | 15 |
| 2.5.1 | Der Merkmalskatalog von Domsch et. al. (1994) | 15 |
| 2.5.2 | Das Konzept der objektiven und subjektiven Kohäsion | 17 |
| 2.5.3 | Das Konzept horizontale vs. vertikale Führungsaufgaben | 17 |
| 2.5.4 | Der TopS - Kriterienkatalog zur Einschätzung von Teilzeitpotentialen | 18 |
| 3 | DAS PROJEKT TOPS | 20 |
| 3.1 | Gegenstand und Fragestellungen des Projekts | 20 |
| 3.2 | Projektbeschreibung und Untersuchungsdesign | 21 |
| 3.3 | Gesamtstichprobe und Untersuchungsfeld | 22 |
| 3.4 | Zeitlicher Ablauf und Durchführung der Untersuchung | 28 |
| 3.5 | Die Untersuchungsinstrumente | 29 |
| 3.5.1 | Die schriftlichen Analyseinstrumente im Projekt TopS | 30 |
| 3.5.2 | Das Leitfadeninterview | 33 |
| 4 | DER EIGENE UNTERSUCHUNGSSCHWERPUNKT UND DIE FRAGESTELLUNGEN | 36 |
| 5 | METHODEN | 38 |
| 5.1 | Die eigene Stichprobe und Datenbasis der Pilotauswertung | 38 |

| | | |
|------------|--|-----------|
| 5.2 | Methoden der Datenaufbereitung | 41 |
| 5.2.1 | Erfassung und Archivierung der Daten | 41 |
| 5.2.2 | Die Datenstruktur | 42 |
| 5.2.3 | Die Benutzeroberfläche | 44 |
| 5.3 | Methoden der Datenauswertung | 46 |
| 5.3.1 | Vorgehen bei der Entwicklung des Kategoriensystems | 46 |
| 5.3.2 | Auswertungsstrategie für die Daten aus Fragebogen Teil B und die Tätigkeitsanalyse im Interview | 51 |
| 6 | ERGEBNISSE | 57 |
| 6.1 | Beschreibung der Datensätze | 57 |
| 6.2 | Die Aufgabenzuschnitte | 59 |
| 6.2.1 | Beschreibung der Aufgaben | 59 |
| 6.2.2 | Zusammenhänge von Übertragbarkeitseinschätzungen mit anderen Faktoren | 68 |
| 6.3 | Die subjektiven Begründungen der Teilbarkeitsvorstellungen | 72 |
| 6.4 | Überblick über die Sammelkategorie Z und erste Vorschläge für die Weiterentwicklung des Kategoriensystems | 83 |
| 7 | DISKUSSION | 85 |
| 7.1 | Diskussion der Ergebnisse | 85 |
| 7.1.1 | Die Aufgabenzuschnitte: | 85 |
| 7.1.2 | Die Begründungen der Übertragbarkeitseinschätzungen: | 88 |
| 7.1.3 | Die vorliegende Untersuchung im Vergleich zu anderen Ansätzen | 90 |
| 7.2 | Manöverkritik - Die kritische Betrachtung der verwendeten Methoden | 91 |
| 7.3 | Ausblick und Forschungsbedarf | 92 |
| 8 | LITERATUR | 94 |
| 9 | ANHANG | 98 |

Abbildungsverzeichnis

| | |
|---|----|
| Abbildung 2.1: Der TopS - Kriterienkatalog zur Einschätzung von Teilzeitpotentialen; aus Zölch, Wodtke, Haselwander, 2002, S. 81. | 18 |
| Abbildung 3.1 Alter der AbteilungsleiterInnen in Jahren | 23 |
| Abbildung 3.2: Berufsalter der AbteilungsleiterInnen in Jahren auf der aktuellen Stelle | 23 |
| Abbildung 3.3: Berufsalter der AbteilungsleiterInnen in Jahren in der Behörde | 24 |
| Abbildung 3.4: Wöchentliche Arbeitszeit der AbteilungsleiterInnen in Stunden | 24 |
| Abbildung 3.5: Eigene Erfahrung der Führungskräfte mit Teilzeit | 25 |
| Abbildung 3.6: Zuordnung der AbteilungsleiterInnen zu Bereichstypen | 26 |
| Abbildung 3.7: Verteilung der Abteilungsgrößen | 26 |
| Abbildung 3.8: Verteilung der unbesetzten Stellen | 27 |
| Abbildung 3.9: Häufigkeit der Überstunden der Mitarbeiter | 27 |
| Abbildung 5.1: Geschlechterverteilung der Stichprobe | 39 |
| Abbildung 5.2: Verteilung der Führungskräfte auf die UntersucherInnen | 39 |
| Abbildung 5.3: Geschlechterverteilung auf die Abteilungstypen | 40 |
| Abbildung 5.4: Die Datenstruktur der Datenbank | 43 |
| Abbildung 5.5: Die verknüpften Tabellen in der Datenbankanwendung (Ausschnitt) | 44 |
| Abbildung 5.6: Hauptmenü der Dateneingabe über MS Access | 45 |
| Abbildung 5.7: Eingabemaske zu Fragebogen Teil A S.3 | 45 |
| Abbildung 5.8: Eingabemaske zu Teil B (Tätigkeitsanalyse) | 46 |
| Abbildung 6.1: Die Datensätze nach (Teil-) Aufgaben und Mehrfachbegründungen | 58 |
| Abbildung 6.2: Häufigkeit von Teilaufgaben | 59 |
| Abbildung 6.3: Anzahl genannter (geteilter) Aufgaben nach Führungskraft | 60 |
| Abbildung 6.4: Anteil / Anzahl genannter (Teil-) Aufgaben nach Tätigkeitstyp | 61 |
| Abbildung 6.5: Anteile der jeweiligen Subtypen an den Tätigkeitstypen nach Aufgabenteilung | 62 |
| Abbildung 6.6: (Teil-) Aufgaben nach Tätigkeitstyp und Abteilungstyp | 63 |
| Abbildung 6.7: Angegebene Zeitanteile nach Tätigkeitstypen | 65 |
| Abbildung 6.8: Selbstbestimmung der Aufgaben nach Tätigkeitstyp | 66 |
| Abbildung 6.9: Grad bereits erfolgter Delegation der Aufgaben nach Tätigkeitstyp | 68 |
| Abbildung 6.10: (Teil-) Aufgaben nach Übertragbarkeit | 69 |

| | |
|---|-----|
| Abbildung 6.11: Übertragbarkeitseinschätzungen und Grad bereits erfolgter Delegation von Aufgaben | 70 |
| Abbildung 6.12: Übertragbarkeitseinschätzung nach Tätigkeitstyp und Teilaufgaben | 71 |
| Abbildung 6.13: Häufigkeit der genannten Begründungen zu den Übertragbarkeitseinschätzungen der Führungskräfte nach Antwortkategorien | 72 |
| Abbildung 6.14: Häufigkeit der genannten Begründungen zu den Übertragbarkeitseinschätzungen der Führungskräfte nach Antwortkategorien (mit Subkategorien) | 73 |
| Abbildung 6.15: Übertragbarkeitseinschätzungen der Führungskräfte nach Begründungskategorien | 75 |
| Abbildung 6.16 Begründungen der Übertragbarkeitseinschätzungen der Führungskräfte nach Begründungskategorien und Tätigkeitstypen | 77 |
| Abbildung 6.17: Begründungen nach Tätigkeitstyp und Übertragbarkeitseinschätzung | 78 |
| Abbildung 6.18: Geschlechterverteilung auf die Begründungskategorien | 80 |
| Abbildung 6.19: Abteilungstypen und Begründungskategorien | 81 |
| Abbildung 6.20: Alter und Begründungskategorien | 82 |
| Abbildung 9.1: Auszug aus dem Gesetz über Teilzeitarbeit und befristete Arbeitsverträge (TzBfG) | I |
| Abbildung 9.2: Begründungen der Übertragbarkeitseinschätzungen der Führungskräfte nach Begründungs(sub)kategorien und Tätigkeitstypen (Kategorie A) | III |
| Abbildung 9.3: Begründungen der Übertragbarkeitseinschätzungen der Führungskräfte nach Begründungs(sub)kategorien und Tätigkeitstypen (Kategorie B) | III |
| Abbildung 9.4: Begründungen der Übertragbarkeitseinschätzungen der Führungskräfte nach Begründungs(sub)kategorien und Tätigkeitstypen (Kategorie C) | IV |
| Abbildung 9.5: Begründungen der Übertragbarkeitseinschätzungen der Führungskräfte nach Begründungs(sub)kategorien und Tätigkeitstypen (Kategorie E) | IV |

Tabellenverzeichnis

| | |
|--|----|
| Tabelle 2.1: Die Tätigkeitsanalyse (Fragebogen Teil B) (aus Müller, i. Vorb.) | 15 |
| Tabelle 2.2: Kriterienkatalog nach Domsch et. al.; aus Domsch, Kleiminger, Ladwig & Strasse (1994, S. 124). | 16 |
| Tabelle 3.1 Übersicht über die schriftlichen Analyseinstrumente | 33 |
| Tabelle 5.1: Das Kategoriensystem für die Begründungen der Teilbarkeitseinschätzungen der Führungskräfte zu ihren Aufgaben | 51 |
| Tabelle 6.1: Erste Vorschläge für die Bildung neuer Kategorien aus den in Kategorie Z gesammelten Angaben | 84 |
| Tabelle 9.1: Übertragbarkeitseinschätzungen der Führungskräfte nach Begründungskategorien | II |
| Tabelle 9.2: Relative Häufigkeiten der Begründungen der Übertragbarkeitseinschätzungen der Führungskräfte nach Begründungskategorien und Tätigkeitstypen | II |

1 EINLEITUNG

Diskussionen über die Reduzierung der Arbeitszeit bzw. ihrer Flexibilisierung waren in den letzten Jahren meist auf die Ebene der Mitarbeiter beschränkt. Hier wurde in Tarifverhandlungen lange um die Verkürzung der Arbeitszeit gerungen (Hinrichs, 1993; Marr, 1993; Strümpel, Wilkens & Pawlowsky, 1995).

Heute verschließt sich theoretisch kaum noch jemand den Argumenten Zeitsouveränität der Beschäftigten, Entlastung des Arbeitsmarktes, Attraktivität der Unternehmen, Steigerung von Betriebsnutzungszeiten, bedarfsorientierter Personaleinsatz und Leistungssteigerung der ArbeitnehmerInnen, wenn es um individuell kürzere Arbeitszeiten geht.

Jedoch klaffen Realität und Bedürfnisse bzw. Anforderungen an eine moderne Wirtschaft und Verwaltung heute mehr denn je auseinander und das gilt ganz besonders für Stellen mit Führungsverantwortung und für den Managementbereich.

Häufig begegnet man in den Führungsetagen von Unternehmen und Verwaltungen Menschen, für die es nichts Außergewöhnliches ist, täglich 12 oder auch 14 Stunden zu arbeiten. Es liegt auf der Hand, dass bei diesen Arbeitszeiten (die auch noch deutlich außerhalb des rechtlichen Rahmens der betrieblichen Arbeitszeiten liegen) Regeneration, Kreativität, Belastbarkeit und Arbeitsfreude langfristig auf der Strecke bleiben müssen (Stratemann, 1993). Vor diesem Hintergrund gewinnt die Diskussion über alternative Arbeitszeitmodelle auch für Führungskräfte an Bedeutung. Trotzdem dominiert in vielen Köpfen noch immer das Bild des „guten Vorgesetzten“, dessen Leistung und Interesse wesentlich an seinem zeitlichen Engagement, ständiger Präsenz und Verfügbarkeit gemessen wird (Friedel-Howe, 1993). Die daraus resultierenden Widerstände gegen eine Reduzierung der Arbeitszeit von Führungskräften stehen einer sachlichen Diskussion im Wege.

Auch heute noch und gerade durch ein Festhalten an den traditionellen Strukturen wird eine konsequente Umsetzung der Gleichberechtigung der Geschlechter verhindert. Das gilt sowohl für die Frau mit Kinderwunsch, deren Karrierechancen drastisch reduziert sind, als auch für den Mann, der sich in der misslichen Lage befindet, sich zwischen Karriere und Engagement in der Familie entscheiden zu müssen.

Neben den veränderten juristischen Realitäten, trägt auch die aktuell beschleunigte Umstrukturierung von Organisationen zur stetigen Veränderung des Inhaltes und des Profils der Anforderungen an eine Führungskraft bei und auch die zunehmende Flexibilisierung der Arbeitszeit auf der Arbeiterebene verlangt ein Überdenken traditioneller Arbeitszeitmodelle auch für Führungskräfte.

War die Reduzierung der Arbeitszeit früher eine Sache des individuellen Aushandelns zwischen den Mitarbeitern und der Unternehmensleitung so existiert seit einigen Monaten eine rechtliche Grundlage, die die Voraussetzungen von Teilzeitarbeit regelt und damit ihre Umsetzung fördern soll.

Am 1. Januar 2001 ist das Gesetz über Teilzeitarbeit und befristete Arbeitsverträge (TzBfG) in Kraft getreten (ein Auszug aus dem Gesetzestext befindet sich im Anhang Abbildung 9.1).

Die zentrale Aussage dieses Gesetzes besteht darin, dass jeder Arbeitnehmer unter folgenden Bedingungen einen Anspruch auf verkürzte Arbeitszeit hat:

- der Arbeitnehmer teilt seinem Arbeitgeber den Teilzeitwunsch mindestens 3 Monate vorher mit,
- das Arbeitsverhältnis besteht seit mehr als 6 Monaten,
- das Unternehmen hat wenigstens 15 Beschäftigte und
- dem Teilzeitvertrag stehen keine wichtigen betrieblichen Gründe (z.B. unverhältnismäßig hohe Kosten oder eine erhebliche Beeinträchtigung der Arbeitsorganisation und des Arbeitsablaufs) entgegen.

Dieses politische Signal liefert der Diskussion zum Thema „flexible Arbeitszeiten in Führungspositionen“ ein neues, gewichtiges Argument, denn dieses neue Gesetz gilt auch für alle Führungskräfte mit Arbeitnehmerstatus (§6 TzBfG).

Die durch das neue Gesetz ermöglichten und auch zu erwartenden Veränderungen, in Form neuer Anforderungen an die Arbeitsorganisation und die Gestaltung von Arbeitsabläufen, werden einen erheblichen Einfluss auf die Arbeitswelt haben, zumindest dort, wo Arbeitnehmer ihre neuen Rechte in Anspruch nehmen wollen.

Hier ist die Arbeits- und Organisationspsychologie gefragt. Unter dem speziellen Aspekt der nun auch rechtlich ermöglichten Teilzeitarbeit für Führungskräfte ergeben sich neue Bedingungen sowohl für die Gestaltung von Arbeitsabläufen in Abteilungen, die von einer Teilzeit-Führungskraft geleitet werden, als auch für die Gestaltung der Arbeitsaufgaben dieser Führungskraft. Die Arbeits- und Organisationspsychologie kann hier wertvolle Beiträge zur Bewältigung dieser neuen Anforderungen leisten. Das gilt besonders deswegen, weil nicht nur, objektive Bedingungen zu berücksichtigen sind, sondern auch die subjektiven Vorstellungen über Barrieren und Potenziale für Teilzeitarbeit bei den Führungskräften und ihrem Arbeitsumfeld.

Angesichts der Aktualität der beschriebenen Veränderungen, die den traditionellen Ansichten und Realitäten der Arbeit von Führungskräften gegenüberstehen, wundert es nicht, dass in der aktuellen Forschung das Thema Teilzeitarbeit für Stellen mit Führungsverantwortung bislang nicht sehr häufig untersucht wurde.

Die wenigen vorliegenden Studien befassten sich außerdem zentral mit der Analyse und Beschreibung von bedingungsbezogenen objektiven Merkmalen der Teilbarkeit von Führungsaufgaben, wogegen die subjektiven Vorstellungen sowohl der Führungskräfte, als auch ihrer Mitarbeiter und Vorgesetzten vernachlässigt wurden.

An dieser Stelle setzt das Forschungsprojekt „**TopS - Topsplitting: Potenziale und Barrieren beim Teilen von Führungsaufgaben**“ an, in das die vorliegende Arbeit eingebettet ist.

Das Projekt widmet sich der Untersuchung sowohl bedingungsbezogener Merkmale, anhand derer sich Teilbarkeits- und Delegationspotenziale von Führung- und Managementaufgaben beschreiben lassen, als auch den subjektiven Vorstellungen von Führungskräften zu den Teilbarkeitspotenzialen ihrer Arbeitsaufgaben.

Ein zentraler Untersuchungsbereich innerhalb des Projektes ist der Analyse von Aufgabenzuschnitten gewidmet, die Führungskräfte in einem Teilzeitszenario vorschlagen. Für die Umsetzung von Teilzeitmodellen wird es neben der Untersuchung bedingungsbezogener Merkmale entscheidend sein herauszufinden, welche (Teil-) Aufgaben von Führungskräften für (nicht) teilbar und / oder übertragbar gehalten werden und vor allem auch, welche Gründe dafür bzw. dagegen sprechen.

Die vorliegende Arbeit nimmt sich dieser Fragen an und beleuchtet somit die bislang in der Forschung vernachlässigte Seite der subjektiven Vorstellungen von Führungskräften zur Teilbarkeit und Übertragbarkeit ihrer Arbeitsaufgaben.

Zum einen geht es dabei um die Analyse der erwähnten Aufgabenzuschnitte und die Identifikation zentraler Merkmale von (Teil-) Aufgaben, die für (nicht) übertragbar gehalten werden, zum anderen geht es um eine Klassifikation der Begründungen, die Führungskräfte für ihre Übertragbarkeitseinschätzungen anführen und deren Bezug zu anderen objektiven und subjektiven Merkmalen, die im Rahmen dieser Untersuchung betrachtet werden.

Neben diesem inhaltlichen Schwerpunkt hat die Untersuchung innerhalb des Projektes TopS Pilotcharakter bezüglich der verwendeten Methoden und des Vorgehens bei der Erfassung und Auswertung der Daten zu den subjektiven Vorstellungen der untersuchten Führungskräfte. Da im Projekt eine erhebliche Menge sehr heterogener Daten anfällt, war es die Aufgabe des Autors, die Grundlagen für eine ökonomische und zuverlässige informationstechnische Erfassung, Verarbeitung und Auswertung aller anfallenden Daten zu schaffen.

Zur Lösung dieses Problems wurde vom Autor eine Datenbank entwickelt. Diese hinsichtlich ihrer Eignung zu testen und ggf. weiterzuentwickeln ist ebenfalls Ziel dieser Arbeit.

Welche Möglichkeiten und Grenzen gibt es beim Teilen und Delegieren von Aufgaben im Führungsbereich?

Zur Klärung dieser Frage sollen in der vorliegenden Untersuchung sowohl die bedingungsbezogenen (objektiven) Merkmale von Arbeitssystem und -aufgabe, als auch die subjektiven Vorstellungen der Führungskräfte, ihrer Vorgesetzten und Mitarbeiter betrachtet werden.

Eine theoretisch und empirisch fundierte Grundlage für die Umsetzung innovativer Modelle existiert bislang mangels Ergebnissen aus der arbeitspsychologischen Forschung nicht.

Die vorliegende Arbeit setzt hier mit dem Ziel an, diese Grundlage zu verbessern.

2 DER AKTUELLE FORSCHUNGSSTAND

An dieser Stelle soll zunächst ein Überblick über die empirische Forschung im Bereich Teilzeitarbeit und Führungstätigkeit gegeben werden. Dabei geht es einmal um Studien im öffentlichen Dienst (Abschnitt 2.1) und zum anderen um Studien, die in der Privatwirtschaft durchgeführt wurden (Abschnitt 2.2).

Im Anschluss werden theoretische Ansätze vorgestellt und kritisch gewürdigt, die zum einen zur Beschreibung und Analyse von Führungs- und Managementaufgaben (Abschnitt 2.4) und zum anderen für die Frage der Teilbarkeit resp. Übertragbarkeit von Management- und Führungsaufgaben relevant sind (Abschnitt 2.5).

2.1 Studien zu Teilzeitarbeit in Führungspositionen im öffentlichen Dienst

Epping & Meuter (1977)

Mit dem Ziel, die Benachteiligung von Teilzeitbeschäftigten abzubauen und sie im höheren Dienst zu fördern, führten Epping und Meuter (ebd.) bereits 1977 eine entsprechende Studie im öffentlichen Dienst des Regierungsbezirkes Köln durch.

Von den 659 UntersuchungsteilnehmerInnen waren damals 32% im höheren Dienst beschäftigt.

Im Verlauf der Untersuchung wurden 53 Arbeitsplatzanalysen durchgeführt, mit deren Hilfe die Arbeitsbedingungen von Vollzeit- und Teilzeitbeschäftigten verglichen wurden. Außerdem wurde eine schriftliche Befragung von 279 Vollzeit- und 380 TeilzeitbeamtInnen zu ihren Einstellungen gegenüber einer Teilzeitbeschäftigung im Vergleich zur Vollzeitbeschäftigung und zu ihren Erfahrungen mit diesem Thema durchgeführt.

Die Ergebnisse der Studie lassen sich wie folgt zusammenfassen:

- Die Möglichkeit zur Teilzeitarbeit wurde von den befragten BeamtInnen positiv bewertet und in erster Linie als Mittel zur Vereinbarung familiärer und beruflicher Interessen angesehen.
- Ein Drittel der teilzeitbeschäftigten BeamtInnen erlebte eine Arbeitsverdichtung, da sie eine größere Arbeitmenge pro Zeiteinheit bewältigen mussten als die vollzeitbeschäftigten Beamtinnen.
- Epping & Meuter beurteilten aufgrund der durchgeführten Arbeitsplatzanalysen diejenigen Arbeitsplätze als am besten für Teilzeit geeignet, die wenig in Kooperationsprozesse eingebunden sind (somit weniger Schnittstellen aufweisen) und auf denen die anfallenden Arbeitsaufgaben von mehreren MitarbeiterInnen ausgeführt werden können.
- Auf Seiten der Behörde wurde eine eher ablehnende Haltung gegenüber Teilzeitarbeit festgestellt. Befürchtet wurde vor allem eine Störung der Abläufe und damit der Funktionsfähigkeit der Behörde.
- Insgesamt waren es überwiegend subjektive Vorbehalte und nicht objektive Barrieren, die gegen Teilzeitarbeit sprechen.

Battis (1990)

Um die Erhebung von Spielräumen bei der Inanspruchnahme von Teilzeitarbeit auf höherqualifizierten Dienstposten in verschiedenen Bundes-, Landes- und Kommunalverwaltungen ging es in der Studie von Battis (ebd.).

In einem persönlichen Interview wurden 74 teilzeitbeschäftigte Führungskräfte, 48 vollzeitbeschäftigte KollegInnen / MitarbeiterInnen und 55 Vorgesetzte befragt.

Die Erfahrungen der Vorgesetzten mit Teilzeitarbeit waren weitgehend positiv, auch wenn sie dem Teilzeitvorhaben zunächst kritisch gegenüber standen.

Als nachteilig wurde von den Führungskräften vor allem die Arbeitsverdichtung aufgrund fehlender flankierender personeller und organisatorischer Maßnahmen erlebt. Diese wird jedoch zur Wahrung der Karrierechancen in Kauf genommen.

Weiterhin zeigte sich in den Ergebnissen der Untersuchung eine durch die UntersuchungsteilnehmerInnen wahrgenommene Diskrepanz zwischen dem politischen Anspruch und der realen Teilzeitförderung.

Die genannten positiven Effekte der verkürzten Arbeitszeit lagen hauptsächlich im privaten Bereich.

Domsch, Kleiminger, Ladwig und Strasse (1994)

Die Autoren dieser Studie wollten mit ihrer Forschungsarbeit der oft sehr vorurteilsbehafteten und emotional geführten Diskussion über die Teilzeitarbeit von Führungskräften durch eine wissenschaftliche Analyse eine sachliche Grundlage geben. Um die Teilung von Leitungspositionen zu erleichtern und zu fördern, sollte ein Instrumentarium entwickelt werden, das auf Bewertungskriterien basiert, die die Einschätzung der Eignung von Leitungspositionen für Teilzeitarbeit erlauben. Zudem sollte eine Akzeptanzstrategie für die Umsetzung von Teilzeitarbeit in Führungspositionen erarbeitet werden.

Die Untersuchung fand im hamburgischen öffentlichen Dienst statt. Auf der Grundlage von 7 Arbeitsanalysen geteilter Führungspositionen und 35 Leitfadenterviews mit den jeweiligen TeilzeitpartnerInnen sowie jeweils zwei ihrer MitarbeiterInnen und dem jeweiligen Vorgesetzten entstand ein Kriterienkatalog zur Teilbarkeit von Führungspositionen (vgl. Abschnitt 2.5).

Dieser Kriterienkatalog diente zunächst der Validierung eines theoretisch entwickelten Kriterienkatalogs zur Teilbarkeit von Führungspositionen. Ein Ergebnis war, dass das Vorhandensein bestimmter teilungskritischer Merkmale allein keine Einschätzung der Teilbarkeit einer Stelle zulässt. Wichtiger für die Beurteilung der Teilbarkeit ist sowohl die konkrete Erfahrung der Stelleninhaber als auch die der jeweiligen Vorgesetzten, die mit Teilzeitarbeit gemacht wird. Nach Domsch et al. (ebd.) können durch positive Erfahrungen mit Teilzeitarbeit bestehende Vorurteile abgebaut werden.

Auf der Grundlage der Ergebnisse der ersten Phase der Untersuchung wurden in einer zweiten Phase 20 weitere Interviews mit Führungskräften auf nicht geteilten Stellen durchgeführt. Dabei wurden die folgenden teilungskritischen Merkmale bestätigt:

- die Standardisierung und Vorhersehbarkeit der Aufgaben,
- der Termindruck,

- die persönliche Verfügbarkeit,
- die zeitliche Geschlossenheit,
- die Vertretungsregelungen,
- die Informations- und Arbeitsstrukturen und
- das Kriterium, ob es sich beim Arbeitsergebnis um ein Endprodukt handelt.

Die meisten interviewten Führungskräfte schätzten die Teilbarkeit der eigenen Stelle im Vergleich zu den Stellen von KollegInnen und MitarbeiterInnen geringer ein. Diese subjektive Einschätzung konnte durch die objektive Bewertung anhand des Kriterienkatalogs nicht bestätigt werden. Die ablehnende Haltung gegenüber Teilzeitarbeit basiert nach Domsch et al. (ebd.) u.a. auf:

- befürchteten Informationsdefiziten,
- Widerstand gegen Änderungen,
- einem Führungsverständnis im Sinne des „Sich-für-Unersetzbar-Haltens“,
- der Lebenskarriereorientierung aus Angst vor Ansehensverlust oder einer Entscheidung für Familien- oder Karriereorientierung und
- der vorhandenen Arbeitsorganisation.

Zusammenfassend stellen Domsch et al. fest, dass „es oft nicht eine teilungskritische Ausprägung bestimmter Arbeitsplatz- und Umfeldkriterien ist, die eine Teilbarkeit von Leitungspositionen erschweren oder unmöglich machen, sondern die Teilzeit-„Qualifikation“ der PositionsinhaberInnen... und des Arbeitsumfeldes (Vorgesetzte, MitarbeiterInnen)“ (ebd., S. 283).

Allmendinger, Fuchs, Schönfeld, Stebut & Zerger (1997)

Eine weitere Studie wurde von Allmendinger et. al. (ebd.) in der Stadtverwaltung von München durchgeführt.

Neben einer Erhebung des status quo hatte diese Studie zum Ziel, die Erfahrungen von Teilzeitführungskräften mit verschiedenen Teilzeitmodellen zu analysieren und gegebenenfalls die Akzeptanz derer zu erhöhen.

In die Untersuchung mit einbezogen wurden, ähnlich wie bei Domsch et. al (1994), auch die Vorgesetzten und MitarbeiterInnen der Untersuchungsteilnehmer. Allmendinger et. al (ebd.) verwenden dafür den Begriff „Teilzeitfamilie“ und drücken damit aus, dass außer der in Teilzeit arbeitenden Führungskraft auch ihr berufliches Umfeld von der Teilzeitarbeit betroffen und für sie bedeutsam ist.

Im ersten Teil der Untersuchung wurden mit sieben in Teilzeit arbeitenden Führungskräften und deren Vorgesetzten Leitfadenterviews geführt.

Die ermittelten Dimensionen und Hintergründe bzgl. der Auswirkungen von Teilzeitarbeit dienten der Entwicklung von Fragebögen, die dann in der zweiten Phase durch die oben erwähnten „Teilzeitfamilien“ der Führungskräfte (N=386) bearbeitet wurden. Zentral ging es dabei um Auswirkungen auf die Kommunikation und die Akzeptanz der Teilzeitführungskräfte.

Zu den wichtigsten Ergebnissen der Studie zählten:

- 78% der Teilzeitführungskräfte fühlen sich von ihren Vorgesetzten, ihren MitarbeiterInnen und ihren VollzeitkollegInnen voll und ganz akzeptiert.
- Im Hinblick auf den Einfluss von Teilzeit-Erfahrungen auf die Bewertung von Teilzeitarbeit konnten Allmendinger et al. (1997) die Ergebnisse der Studien von Epping & Meuter (1977), Battis (1990) und Domsch et al. (1994) bestätigen: Vorgesetzte, die der Teilzeitarbeit zunächst skeptisch gegenüberstanden, schätzten die konkreten Teilzeitmodelle ihrer MitarbeiterInnen später positiv ein. Vorbehalte genereller Art wurden durch die Erfahrungen allerdings nicht beeinflusst.
- Teilzeitarbeit führt nicht unbedingt zu einer Behinderung des Kommunikationsflusses. Voraussetzung dafür ist allerdings ein größeres Engagement der Teilzeitführungskräfte, die gleichzeitig eine Einschränkung der „beruflichen Kontaktpflege“ hinnehmen müssen.
- Teilzeitarbeit ist nach wie vor ein „Frauenphänomen“ – 85,4% der untersuchten Teilzeitführungskräfte waren Frauen. Wie die Auswertung der Fragebögen ergab, stehen Männer Teilzeitarbeit auf Führungsebene eher reserviert gegenüber.

Wie bereits in den Studien von Epping & Meuter (1977), Battis (1990) und Domsch et al. (1994) zeigt sich, dass die Einstellungen gegenüber Teilzeit entscheidend durch die bisherigen Erfahrungen mit entsprechenden Arbeitsformen geprägt sind.

Melchers (1999)

Eine vergleichende empirische Untersuchung an jeweils einer schweizerischen und einer deutschen öffentlichen Verwaltung, die seit 1998 alternative Arbeitszeitmodelle anbieten, führte Melchers (ebd. sowie Zölch & Melchers, 2001) durch.

Der Schwerpunkt lag hier auf der Untersuchung der Auswirkungen von Teilzeitarbeit bei Führungskräften auf deren Kooperation, Kommunikation und Aufgabengestaltung / -teilung. Mit 12 in Teilzeit arbeitenden Führungskräften und 18 ihrer direkten MitarbeiterInnen wurden halbstrukturierte Interviews durchgeführt. Darüber hinaus fand eine Dokumentenanalyse statt.

Einige wichtige Ergebnisse der Untersuchung waren:

- In den meisten der untersuchten Arbeitssysteme findet Delegation von Aufgaben statt. Teilzeitarbeit ist dafür aber nicht der einzige Grund. Auch das Führungsverständnis und die Führungsposition spielen bei der Delegation eine Rolle.
- Bezüglich der Aufgabenverteilung zwischen Führungskräften und Mitarbeitern zeigte sich, dass die Führungskräfte in der Mehrzahl Fachaufgaben delegierten.
- Eine Intensivierung der Arbeit der Teilzeitführungskräfte spiegelt sich in Überstunden, dem konzentrierteren Arbeiten und geringeren informellen Kontakten wider. Die Intensivierung wird allerdings nur z.T. der Teilzeitarbeit zugeschrieben.
- Die Mehrheit der MitarbeiterInnen sah keine Schwierigkeiten bei der Kommunikation. Sie fanden ausreichend Gelegenheit sich bei Schwierigkeiten mit der Führungskraft auszutauschen und für einige hatten sich die Kommunikationsmöglichkeiten im Vergleich zu Vollzeitvorgesetzten sogar verbessert.
- Die Unterstützung durch die Vorgesetzten wird von den teilzeitarbeitenden Führungskräften als zentral für das erfolgreiche Umsetzen von Teilzeitmodellen ein-

geschätzt (vgl. Dellekönig, 1995, Hörning et al.; 1990; Herbers, 1999, Vedder, 1999; zit. nach Melchers, 1999), obwohl oder gerade weil sie oftmals vermisst wird.

2.2 Studien zur Teilzeitarbeit in Führungspositionen in der Privatwirtschaft

Straumann, Hirt & Müller (1996)

Während es in den oben beschriebenen Studien im öffentlichen Dienst vorrangig um die Förderung der Akzeptanz gegenüber Teilzeitarbeit (von Führungskräften) ging, beschäftigt sich die Untersuchung von Straumann, Hirt und Müller (1996) mit dem Problem der Gleichstellung der Geschlechter auf Führungsebenen durch flexiblere Arbeitszeiten.

Untersuchungsgegenstand waren 53 mittlere und große Unternehmen der Nordwestschweiz. Zunächst wurde mit Hilfe von Fragebögen der Stand von Verbreitung und Ausprägung qualifizierter Teilzeitarbeit erhoben. Im Anschluss wurden Teilzeit- und Vollzeitangestellte schriftlich zu ihrer persönlichen Situation in den verschiedenen Arbeitszeitmodellen und zu deren Bewertung befragt.

Im dritten Schritt, einem Workshop mit Teilzeit- und Vollzeitbeschäftigten sowie Vertretern verschiedener Unternehmen, wurde ein Protokoll angefertigt. Dieses wurde mittels inhaltsanalytischer Verfahren analysiert, um so die „Glaubenssätze“ (ebd., S. 31) aufzudecken, die hinter der Ablehnung bzw. Befürwortung von Teilzeitarbeit auf Führungspositionen stehen.

Zusammenfassend ergab die Analyse die folgenden Ergebnisse:

- Nur wer vollzeitlich arbeitet ist gesellschaftlich vollwertig – diese Grundannahme wird besonders von Männern vertreten.
- Im Hinblick auf den persönlichen Stellenwert der Arbeit wirkt die gesellschaftliche Norm der Vollzeitarbeit widersprüchlich: die Arbeit bietet Bestätigung und Lebenssinn, birgt aber auch die Gefahr der vollständigen Vereinnahmung. Teilzeitarbeit bietet die Möglichkeit, die verschiedenen Lebensbereiche ausgewogen zu kombinieren. Deshalb hat Teilzeitarbeit „nichts mit mangelndem Engagement oder mangelnder Freude an der Arbeit zu tun – man ist sich im Gegenteil einig, dass diese Lebensform oft eine höhere Arbeitsmotivation und insgesamt mehr Lebensqualität mit sich bringt“ (ebd., S. 101).
- Im Hinblick auf die Auswirkungen von Teilzeitarbeit auf die Karriere, wird die Präsenzzeit als *der* Indikator von Engagement und Loyalität gewertet. „Wer teilzeitlich arbeitet, erbringt diesen (...) Tatbeweis des vollständigen Engagements nicht.“ (ebd. S. 118).

Qualifizierte Teilzeitarbeit wird überwiegend als „Karrierekiller“ angesehen. Insgesamt scheint die Präsenzzeit als Grundlage für die Verfügbarkeit, Zugänglichkeit und Handlungsbereitschaft eines leitenden Angestellten angesehen zu werden – und zwar sowohl von den MitarbeiterInnen als auch von den Vorgesetzten.

Dieses Führungsverständnis trägt mit dazu bei, dass Führungsverantwortung von den UntersuchungsteilnehmerInnen als unteilbar eingeschätzt wird.

- Neben dem allgemeinen Verständnis von Führung hat oft auch das Selbstverständnis der Führungskräfte eine skeptische Bewertung der Teilbarkeit von Führungspositionen zur Folge.
Das Bedürfnis, unentbehrlich zu sein oder sich Einfluss, Status und Prestige zu erhalten, steht einer Reduzierung der Arbeitszeit auf qualifizierten Stellen entgegen. Nach Straumann et al. müssen Teilzeitangestellte „in der Lage sein zu akzeptieren, dass das Geschäft ohne ihre permanente Präsenz nicht zusammenbricht, und dass mit Teilzeitpositionen weniger Macht und Prestige einhergehen“ (ebd., S. 149).
Der überwiegende Teil der DiskussionsteilnehmerInnen stand dieser Art von Führungsverständnis – so Straumann et al. – auch positiv gegenüber. „Teilzeitangestellte in qualifizierten Bereichen sehen sich veranlasst, ihr Leben zu überdenken und sich über ihre Ansprüche an eine berufliche Position und Karriere klarzuwerden.“ (ebd., S. 176).
- Als größten „Stolperstein“ auf dem Weg zu mehr qualifizierter Teilzeitarbeit sehen Straumann et al. insgesamt das „kollektiv verankerte Verständnis von ‚Arbeit‘, ‚Mitarbeit‘ und ‚Führung‘, von ‚Frau‘ und ‚Mann‘“ an, welches es aufzudecken, zu hinterfragen und ggf. zu ändern gilt (ebd., S. 179).

Auch die quantitative Analyse der erhobenen Daten brachte interessante Ergebnisse. „Qualifizierte Stellen sind markant unproportional als Teilzeitstellen ausgestaltet. Je höher die Stelle in der Hierarchie angesiedelt ist, desto unwahrscheinlicher ist eine teilzeitliche Ausgestaltung“ (ebd., S.52). Teilzeitarbeit wird hauptsächlich von Frauen wahrgenommen, wobei ihr Anteil jedoch auf höheren Stufen der Hierarchie abnimmt. Bezüglich des Angebots von qualifizierten Teilzeitstellen fanden Straumann et al (ebd.) heraus, dass kaum ein Unternehmen systematisch Teilzeitstellen im Führungsbereich anbietet.

Die Flexibilisierung der Arbeitszeit wird nur im Einzelfall gewährt und muss durch die Führungskraft selbst initiiert werden.

Dem gegenüber steht der Wunsch vieler Vollzeitangestellten, in Teilzeit zu arbeiten. 16,8% der befragten Frauen und 11,8% der befragten Männer wünschten sich sofort eine Teilzeitstelle, 46,5% der Frauen und 33,3% der Männer wünschten sich zu einem späteren Zeitpunkt, Teilzeit arbeiten zu können. Ihren Wunsch nach Teilzeit geäußert hatten bisher erst wenige von ihnen, nur 22,7% der Frauen und 14,3% der Männer. Davon erfuhren etwa die Hälfte eine negative bzw. ablehnende Reaktion von Seiten des Unternehmens oder der/des Vorgesetzten (ebd., S. 75). Vor allem Männern erfuhren Ablehnung auf ihren geäußerten Teilzeitwunsch.

Kohn & Breisig (1999)

Mit dem Ziel, Erkenntnisse über die häufig vorzufindende Diskrepanz zwischen Wunsch und Wirklichkeit bei der Teilzeitarbeit von Führungskräften zu gewinnen, führten Kohn und Breisig (1999) eine Fallstudie in einem Großunternehmen der chemischen Industrie in Deutschland durch.

Sie führten Interviews mit 4 Teilzeitführungskräften, die in jeweils verschiedenen Arbeitszeitmodellen arbeiteten, dies jedoch immer aus dem Grund der besseren Vereinbarkeit von Beruf und Kindererziehung taten.

Kohn und Breisig sehen vor allem „psychologische Barrieren“ (ebd., S. 166) - z.B. die verbreitete Gleichsetzung von Arbeitszeit mit Leistungs- und Karrierebereitschaft - als bedeutsam für den schweren Stand der Teilzeitarbeit in Führungspositionen an.

Tatsächlich hatte die Umstellung auf eine Teilzeitstelle für alle untersuchten Führungskräfte den Verlust der ursprünglichen Arbeitsstelle im Unternehmen - und teils den Verlust von Personal- und Sachverantwortung - zur Folge.

Weitere Ergebnisse im Überblick:

- Kohn & Breisig stellten bei den UntersuchungsteilnehmerInnen eine hohe Arbeitsmotivation fest, die sich in der Bereitschaft zeige, „ein erhebliches Pensum an Mehrarbeit in Kauf“ zu nehmen (ebd., S. 171).
- Die Zusammenarbeit mit MitarbeiterInnen und KollegInnen wurde von den Führungskräften als unproblematisch geschildert. Voraussetzung dafür sei allerdings eine gute Qualifikation, ein reibungsarmer Informationsfluss sowie die selbständige Arbeitsweise der MitarbeiterInnen.
- Die Möglichkeit, in ihrer Position überhaupt Teilzeit arbeiten zu können, hängt nach Meinung der interviewten Führungskräfte stark von den Leistungen ab, die sie zuvor als Vollzeitkraft erbracht hätten. Trotz der bewiesenen Leistungsfähigkeit bedeutet die Arbeitszeitreduktion für die Führungskräfte einen „Karrierestopp“ (ebd., S. 172).
- Die berichtete hohe Arbeitsverdichtung bei den teilzeitarbeitenden Führungskräften und der festgestellte relativ geringe Zugewinn an „eigenbestimmter“ Zeit, werden von Kohn & Breisig als Indiz dafür gewertet, „dass die Normarbeitszeit immer noch faktisch als Vorgabe sowohl in der Arbeitsorganisation des Unternehmens als auch in den Köpfen der ArbeitnehmerInnen verankert ist...“ (ebd., S. 174f.).

Kohn und Breisig fassen zusammen: „..., dass es sich bei den oft geltend gemachten *Sachzwängen*, wonach Teilzeit von Führungskräften nicht möglich sei, wohl zu einem erheblichen Teil in Wirklichkeit um *Denkzwänge* im Sinne der sich selbst reproduzierenden Wirkungen des hierarchisch-kontrollierten Status quo in der Personal- und Unternehmensführung handelt“ (ebd., S. 175, Hervorhebung im Original).

2.3 Zusammenfassende Betrachtung der beschriebenen Studien

Bislang gibt es nur eine relativ geringe Anzahl von Untersuchungen zum Thema Teilzeitarbeit in Führungspositionen. Durchgeführte Studien beschäftigten sich mehr oder weniger theoretisch fundiert mit einer Systematisierung bzw. Überprüfung identifizierter Aufgaben-, Personen- und Organisationsmerkmalen, die bedeutsam für die Teilbarkeit von Führungsaufgaben sind (Domsch et al., 1994; Schultes-Jaskolla, 1993).

Wenig untersucht wurden insbesondere die Sichtweisen der Personen, die die Führungsaufgaben konkret wahrnehmen. Die Wahrnehmungen, Erfahrungen und Wertstrukturen der handelnden Personen, die ihrer Beurteilung der Teil- und Delegierbarkeit von Führungsaufgaben zugrunde liegen, dürfen aber nicht ignoriert werden (Schultes-Jaskolla, 1993).

Das bedeutet, dass es nicht sinnvoll ist, bedingungsbezogene Merkmale von Führungsaufgaben unter dem Aspekt Teilzeitarbeit losgelöst von den subjektiven Sichtweisen der betroffenen Führungskräfte und ihrer „Arbeits- bzw. Teilzeitfamilie“ zu betrachten.

Der Komplexität der Teilzeit-Realität, sei es nun im öffentlichen Dienst oder in privatwirtschaftlichen Unternehmen, kann man sich nur angemessen nähern, wenn beide beschriebenen Faktoren gleichermaßen berücksichtigt werden.

Weiterhin gilt es, die Forschungsbemühungen auf diesem Gebiet auf eine breitere theoretische Basis zu stellen.

Die bislang vorliegenden theoretischen Ansätze zur Teilbarkeit von Stellen und Führungsaufgaben werden im folgenden Abschnitt vorgestellt.

2.4 Theoretische Ansätze zur Beschreibung und Analyse von Führungs- und Managementaufgaben

Nach Neuberger (1995, S. 5) haben die vielfältigen Definitionen des Führungsbegriffes den gemeinsamen Nenner der „Einflussnahme im Hinblick auf ein Ziel“. Diese Einflussnahme kann zum einen durch Strukturen und zum anderen durch Menschen erfolgen (v. Rosenstiel, 1995).

Friedel-Howe definiert weit und eher pragmatisch „Führung bzw. Management als organisatorische Positionskategorie (...) jene Kategorie von Aufgabenkomplexen bzw. ‚Stellen‘ innerhalb der Organisation, die mit Dispositions- bzw. Entscheidungsbefugnis über Personen und/oder Sachmittel ausgestattet sind“ (1993, S. 414).

Mangels einheitlicher Definitionen erscheint es schwierig, diese „Aufgabenkomplexe“ präzise zu beschreiben. Mohr (1999) nennt in ihrem Überblick zu den theoretischen Konzepten und Instrumenten zur Erfassung von Managementaufgaben den funktionalen und den aktivitätenorientierten Ansatz als die beiden traditionellen und bisher vorherrschenden Modelle um Führungs- und Managementaufgaben zu beschreiben, die jeweils mit spezifischen Mängeln behaftet sind. Darüber hinaus gibt es in letzter Zeit einige neuere Ansätze – sogenannte komplexe Modelle - zur Beschreibung von Führungs- und Managementaufgaben, die versuchen, diese Mängel zu überwinden. Diese drei Ansätze werden im Folgenden vorgestellt.

Nach Mohr (1999) wird die erfolgreiche Umsetzung einer Arbeitszeitreduzierung wesentlich davon abhängig sein, inwieweit es gelingt, die komplexen Aufgaben von Führungskräften zu beschreiben und Schnittstellenprobleme zu erkennen. Die Analyse von Aufgaben ist die wesentliche Voraussetzung, um zu entscheiden, welche Aufgaben wie umverteilt bzw. abgegeben werden können, welche anderweitig kompeten-

siert werden müssen und welche Aufgaben in jedem Fall bei der Teilzeitführungskraft verbleiben sollten.

2.4.1 Der funktionale Ansatz nach Fayol (1925)

Der funktionale Ansatz geht auf Fayol (ebd.) zurück. Vorausschau und Planung, Organisation, Leitung, Koordination und Kontrolle werden hier als die fünf zentralen Funktionen von Management betrachtet.

Historisch bezieht sich dieser Ansatz auf Taylor und geht von normativen Vorstellungen von Führungstätigkeiten aus. Im Zuge der Arbeitsteilung und Spezialisierung empfahl z.B. Taylor zu Beginn des 20. Jahrhunderts den Unternehmen, die Planung und Kontrolle der Arbeitsausführung spezialisierten Führungskräften zu überlassen (Taylor, 1911, zit. nach v. Rosenstiel, 2001).

Die genannten Funktionen decken sich zwar mit einigen im handlungstheoretischen Konzept beschriebenen Teilaspekten vollständiger Tätigkeit, beinhalten jedoch nicht die Durchführung und Zielbestimmung einer Tätigkeit. Diese Tatsache ist auch zentral bei der vielfältig geäußerten Kritik zu diesem Ansatz. Nach Mohr (1999) erscheint der normative Anspruch des funktionalen Ansatzes insgesamt fragwürdig.

2.4.2 Der aktivitätenorientierte Ansatz

Der aktivitätenorientierte Ansatz (work-activity-Forschung) betrachtet dagegen Arbeitsverhalten in Abgrenzung zum funktionalen Ansatz als Summe kleinster Arbeitseinheiten und versucht auch empirisch eine möglichst verhaltensnahe Beschreibung.

Studien zu diesem Ansatz zeigen, dass die Arbeit der Führungskräfte vor allen Dingen durch zeitnahe Reaktionen auf Störungen und unvorhergesehene Ereignisse stark fragmentiert ist. Ein Großteil der Zeit wird mit verbaler Kommunikation verbracht (vgl. Neuberger, 1995). Das widerspricht dem funktionalen Ansatz, der Manager und Führungskräfte eher als strategische Planer und Entscheider sieht.

Während dem funktionalen Ansatz weitgehend die empirische Grundlage für dieses Bild des „Strategen“ fehlt, ist beim aktivitätenorientierten Ansatz die theoretische Fundierung der Studien mangelhaft.

Die Arbeit von Führungskräften wird im neo-tayloristischen Sinne als Summe kleinster Arbeitseinheiten lediglich beschrieben (Mohr, 1999).

Entsprechend bezieht sich die zentrale Kritik am aktivitätenorientierten Ansatz darauf, dass weder Regulationsanforderungen berücksichtigt werden, noch der Aufgabenbezug beobachtbarer Handlungen beachtet wird (ebd.).

2.4.3 Die komplexen Modelle

Die Integration der beiden Ansätze wurde durch die sogenannten „Komplexen Modelle“ versucht.

So analysiert Ramme (1990) in einer Fragebogenstudie an 712 Führungskräften den Zusammenhang von Funktion und Aktivität.

Ramme identifiziert zwei übergeordnete Funktionen von Führungskräften: Fach- und Führungsaufgaben mit einem Anteil von 40% resp. 60% an der Arbeit. Auf der Ebene „Aktivitäten“ ließen sich die drei Kategorien „Kommunikationsaktivitäten“, „Schreibtischaktivitäten“ und „außerbetriebliche Aktivitäten“ bilden.

Im Ergebnis ihrer Studie zeigt sich jedoch, dass Funktion und Aktivität einander nicht systematisch bzw. eindeutig zuzuordnen sind, woraus sie die Unabhängigkeit der Dimensionen folgert.

Ebenfalls den „komplexen Modellen“ zuzuordnen sind die Ansätze von Stewart (1982), Kotter (1982) und Schultes-Jaskolla (1993).

Stewart beschreibt Führungstätigkeiten im Hinblick auf das Ausmaß der Wahlmöglichkeiten von Führungskräften auf unterschiedlichen Hierarchiestufen und spricht damit implizit das Konzept des Handlungsspielraums an.

Kotter (1982) betrachtet dagegen den unterschiedlichen Zeithorizont der Ziele und Pläne von Führungskräften und verweist damit auf die Notwendigkeit, Aktivitäten auf Aufgaben zu beziehen und somit die Zielgerichtetheit des Handelns zu berücksichtigen.

In der aktuellen Forschung ist in diesem Zusammenhang eine Systematik zur Analyse von Führungs- bzw. Managementaufgaben näher zu erläutern, die es erlaubt, Management- und Führungsaufgaben u.a. hinsichtlich ihrer Zielsetzung, dem Grad der Standardisierung sowie der für die Aufgabenerledigung erforderlichen Arbeitsteilung zu unterscheiden (vgl. Zölch 2001b). Berücksichtigt werden dabei auch die organisatorischen, zeitlichen und inhaltlichen Verschränkungen von Arbeitshandlungen und die daraus resultierenden Anforderungen an Koordination bzw. Kooperation (vgl. Zölch, 2001a). Dies erlaubt Management- und Führungsaufgaben zudem aus der Perspektive der Kopplung der eigenen Aufgaben an die Aufgaben anderer Personen (Vorgesetzte, Mitarbeiter und Kollegen) zu betrachten.

Ein auf diesen theoretischen Überlegungen basierendes Instrument zur Tätigkeitsanalyse wurde im Rahmen des TopS - Projekts eingesetzt.

Die an der Untersuchung teilnehmenden Führungskräfte sind in dieser Tätigkeitsanalyse angehalten, ihre Aufgaben unter zwei Perspektiven verschiedenen Tätigkeitstypen zuzuordnen. In der Perspektive 1 (das Aufgabenprofil) werden erbringende, unterhaltende und entwickelnde Tätigkeiten unterschieden; unter Perspektive 2 (das Tagesgeschäft) werden korrektive, unterstützende, koordinierende und aktualisierende Tätigkeiten unterschieden.

Während bei Perspektive 1 der Aspekt Standardisierung und Systematisierung von Tätigkeiten zentral ist, geht es unter Perspektive 2 hauptsächlich um den Aspekt der Handlungsverschränkung, also die Kopplung der eigener Aufgaben an die Aufgaben anderer Personen (Vorgesetzte, Mitarbeiter und Kollegen).

Eine Beschreibung der Tätigkeitsanalyse, wie sie im Projekt TopS zum Einsatz kam, zeigt die folgende Tabelle:

| Tätigkeitsanalyse (Teil B) | |
|-----------------------------------|---|
| Zielsetzung | Systematische Erfassung der Aufgaben des/der AbteilungsleiterIn |
| Inhalt und Struktur | <p>Zu Beginn ist die Führungskraft aufgefordert, auf zwei Seiten sämtliche Aufgaben zu protokollieren, die sie zu erfüllen hat – auch solche in stellvertretender Funktion. Der Fragebogen gliedert sich dann weiter in acht Abschnitte. Jeder dieser Abschnitte steht für einen bestimmten Aufgabentyp. Die Typen werden jeweils zu Beginn des Abschnitts kurz erläutert und es werden Beispiele gegeben. Die Führungskraft soll die von ihr eingangs protokollierten Aufgaben diesen Aufgabentypen zuordnen und anhand bestimmter Kriterien (Bearbeitungsweise, Fristen, Häufigkeit, zeitlicher Umfang etc.) detaillierter beschreiben. Unterschieden werden folgende acht Tätigkeitstypen:</p> <p><u>Aus der Perspektive des Aufgabenprofils:</u></p> <p><i>erbringende Tätigkeiten:</i> Aufgaben, die der Erstellung von Dienstleistungen oder Produkten dienen und sich aus dem allgemeinen Auftrag des Arbeitssystems ergeben.</p> <p><i>unterhaltende Tätigkeiten:</i> Aufgaben, die der Sicherstellung der Ressourcen und Rahmenbedingungen (z.B. Personal, Arbeitsmittel, Arbeitsumfeld), die zur Erbringung der Dienstleistungen und Produkte erforderlich sind, dienen.</p> <p><i>entwickelnde Tätigkeiten:</i> Aufgaben, die der Veränderung oder dem Aufbau neuer Arbeitsstrukturen und -prozesse eines Arbeitssystems dienen, in der Regel einmalig zu bearbeiten sind und einen gewissen Sondercharakter besitzen („Projekte“).</p> <p><u>Aus der Perspektive des Tagesgeschäfts:</u></p> <p><i>korrektive Tätigkeiten:</i> dienen der Behebung von Störungen und Problemen, die der frist- und qualitätsgerechten Erledigung von Aufgaben entgegenstehen (zeitliche und/oder organisatorische Anpassungsleistungen oder inhaltliche Überarbeitung).</p> <p><i>unterstützende Tätigkeiten:</i> dienen der fachlichen Unterstützung von Mitarbeitern bei der Aufgabenbearbeitung, um ein Arbeitsergebnis termin- und qualitätsgerecht zu erhalten (inhaltliche Unterstützungsleistungen).</p> <p><i>koordinierende Tätigkeiten:</i> zur aufgaben- und projektübergreifenden Planung, Organisation und zeitlichen Koordination der Arbeit innerhalb der Abteilung und mit externen Stellen.</p> <p><i>aktualisierende Tätigkeiten:</i> dienen dazu, sich selbst und andere (Mitarbeiter, Vorgesetzte, Externe) zu informieren und auf dem Laufenden zu halten.</p> <p><i>motivierende Tätigkeiten:</i> bezogen auf die eigene Arbeitsmotivation (Selbstmotivation) und auf die Arbeitsmotivation der Mitarbeiter und Kollegen.</p> |

| | |
|--|---|
| Berücksichtigte Konzepte/Fragebögen | Konzept der Handlungsverschränkung (Zölch, 2001a und b) |
|--|---|

Tabelle 2.1: Die Tätigkeitsanalyse (Fragebogen Teil B) (aus Müller, i. Vorb.)

In Abhängigkeit vom Tätigkeitstyp sowie der Ausprägung der jeweiligen Aufgabenmerkmale ergeben sich hinsichtlich des Übertragens und Teilens von Aufgaben Anforderungen bzw. Problemstellungen, denen durch Arbeitsgestaltungs- und Personalentwicklungsmaßnahmen entsprechend begegnet werden muss (vgl. Zölch, Wodtke, Haselwander, 2002).

2.5 Theoretische Ansätze zur Teilbarkeit von Stellen und Führungsaufgaben

Das zweite Problem betrifft die stellen- und aufgabenbezogene Einschätzung von Potentialen und Barrieren für Teilzeitarrangements in Führungspositionen.

Systematisierungen teilzeitkritischer Merkmale von Organisation, Stelle, Aufgaben und Person wurden von unterschiedlichen AutorInnen vorgelegt (im Überblick, siehe u.a. Baillod, 2001).

Im folgenden Abschnitt werden die wesentlichen Ansätze vorgestellt und relevante Kriterien der Teilbarkeit von Führungsaufgaben unter theoretischer Sicht beleuchtet.

Hier soll sowohl das Konzept der objektiven und subjektiven Kohäsion, das Konzept der Unterscheidung in horizontale und vertikale Führungsaufgaben als auch der Merkmalskatalog von Domsch et. al. (1994) vorgestellt werden.

Schließlich wird das Kriterienraster, welches im Rahmen des TopS - Projekts entwickelt wurde, vorgestellt. Es basiert auf dem Konzept der Handlungsverschränkungen (vgl. Zölch, 2001).

2.5.1 Der Merkmalskatalog von Domsch et. al. (1994)

Domsch, Kleiminger, Ladwig & Strasse (1994) unterscheiden in ihrer Studie folgende Kriteriengruppen, die Aufschluss über Teilzeitpotentiale geben sollen:

1. PositionsinhaberInnenbezogene Kriterien
2. Positionsumfeldbezogene Kriterien
3. Aufgabenbezogene Kriterien
4. Prozessbezogene Kriterien (Arbeitsabläufe)
5. Strukturbezogene Kriterien

| 1. PositionsinhaberInnen bezogene Kriterien | Allgemeine Qualifikation | Soziale Kompetenz |
|--|--------------------------|-------------------------------|
| | | Flexibilität |
| | | (Teilzeit-)Arbeitseinstellung |
| | | (Lebens-)Karriereorientierung |

| | | |
|--|------------------------------|---|
| | Formale Qualifikation | Formaler Schulabschluss, Berufsausbildung |
| | | Berufserfahrung |
| | | Führungserfahrung |
| | | Komplementäre Qualifikationen |
| 2. Positionsumfeldbezogene Kriterien | | |
| | Soziale Qualifikationen | |
| | Formale Qualifikationen | |
| 3. Aufgabenbezogene Kriterien (Arbeitsinhalte) | | |
| | Sach- und Personalfunktion | |
| | Aufgabeninhalte | |
| | Aufgabencharakteristika | Standardisierung |
| | | Endprodukt |
| 4. Prozessbezogene Kriterien (Arbeitsabläufe) | | |
| | Vorhersehbarkeit | |
| | Termindruck | |
| | Persönliche Verfügbarkeit | |
| | Zeitliche Geschlossenheit | |
| | Vertretungsregelungen | |
| 5. Strukturbezogene Kriterien (Arbeitsstrukturen) | | |
| | Behördenstruktur | |
| | Arbeitsorganisationsstruktur | |
| | Informationsstrukturen | |
| | Interdependenzstrukturen | |

Tabelle 2.2: Kriterienkatalog nach Domsch et. al.; aus Domsch, Kleiminger, Ladwig & Strasse (1994, S. 124).

Die oben beschriebene Studie von Domsch, Kleiminger, Ladwig & Strasse (1994) zur Teilbarkeit von Führungsaufgaben ergab, dass Aufgabenmerkmale wie Standardisierung, Vorhersehbarkeit, Termindruck, persönliche Verfügbarkeit und auch strukturelle Merkmale des Arbeitssystems bedeutsam für die Teilbarkeit von Management- und Führungsaufgaben sind (vgl. Abschnitt 2.1).

2.5.2 Das Konzept der objektiven und subjektiven Kohäsion

Auf theoretischer Ebene setzt sich unter anderem das Konzept der objektiven und subjektiven Kohäsion (Schultes-Jaskolla, 1993) mit dieser Problematik auseinander. Kohäsion meint hier die Einheit/Zusammengehörigkeit von Anteilen einer Aufgabe oder auch einer Stelle unter den Aspekten Zeit und Information, die gegen eine Aufteilung auf mehrere Personen spricht.

Objektive Kohäsion zielt dabei auf invariante, weil vorgegebene Strukturen, wogegen die subjektive Kohäsion auf den Einstellungen und Konzepten der ausführenden Person beruht (ebd.).

Für die objektive Kohäsion sind Merkmale wie die Bindung der Aufgabe an die Laufzeit bestimmter Mittel, die Notwendigkeit der ununterbrochenen Fortsetzung der Arbeit, Anwesenheitserfordernisse (zeitlicher Aspekt) oder auch die Anzahl, Verschiedenheit, Vernetztheit und Interpretationsbedürftigkeit von Informationen (informativoneller Aspekt) wichtig. Im Gegensatz dazu spielen bei der subjektiven Kohäsion folgende Merkmale eine entscheidende Rolle: informelle Beziehungen bei der Arbeit, mit formalen und informellen Beziehungen verbundene Rollen und Machtpositionen und deren Wertigkeit für den Stelleninhaber und die „emotionale Seite“ von Kommunikationsbeziehungen (Schultes-Jaskolla, 1993, S. 126). Nach Schultes-Jaskolla lässt sich die Frage nach dem Potenzial für die Arbeitszeitvariation einer Stelle nur sinnvoll beantworten, wenn sowohl die objektive als auch die subjektive Sichtweise auf die kohäsiven Anteile einer Stelle berücksichtigt werden.

In der Konsequenz dieser Überlegungen sind nur Aufgabenteile sinnvoll übertragbar, deren Kohäsion nicht stark ausgeprägt ist.

2.5.3 Das Konzept horizontale vs. vertikale Führungsaufgaben

Diese von Friedel-Howe (1993) vorgeschlagene Klassifikation von Führungsaufgaben steht in der Tradition des oben beschriebenen funktionalen Ansatzes und unterscheidet Führungsaufgaben in horizontale und vertikale Aufgaben.

Horizontale Führungsaufgaben sind danach solche, mit vorwiegend fachlichem Charakter und schließen auch soziale Beeinflussung ein.

Bei den vertikalen Führungsaufgaben geht es um klassische Vorgesetztenfunktionen. Das Ziel der Flexibilisierung der Arbeitszeit ist nach diesem Modell nur erreichbar, wenn das Kriterium „Führungssubstitution“ (hohe Qualifikation der Mitarbeiter bzw. starke Formalisierung der Aufgaben) (Kerr & Jermier, 1978) oder „Personneutralität“ (geteilte Führungsfunktionen sind nicht an die Person gebunden) erfüllt ist.

Außerdem wird für eine erfolgreiche Teilung von Führungsaufgaben noch die „Akzeptanz der Betroffenen“ (Friedel-Howe, 1993, S. 423) als notwendig erachtet.

Zusammenfassend kann man festhalten, dass es an einer theoretisch fundierten Ableitung von relevanten Merkmalen für die Teilbarkeit von Führungsaufgaben mangelt und im Bereich der subjektiven Sichtweisen der Führungskräfte eine empirische Grundlage ganz fehlt.

2.5.4 Der TopS - Kriterienkatalog zur Einschätzung von Teilzeitpotentialen

Der im Rahmen des TopS - Projekts entwickelte Kriterienkatalog, der die Basis für ein expertenorientiertes Verfahren zur Einschätzung von Teilzeitpotentialen bildet, fokussiert das Ausmaß an Koordinationserfordernissen einer Führungsposition.

Das Ausmaß der abteilungsinternen und –externen Verschränkung von Arbeitshandlungen soll Rückschlüsse hinsichtlich des organisatorischen, zeitlichen und inhaltlichen Koordinationsaufwands erlauben, der von der Führungskraft auf dieser Stelle gefordert ist. Hierbei wird unterschieden, ob die Koordinationserfordernisse aus einer inhaltlichen, organisatorischen oder zeitlichen Verschränkung von Arbeitshandlungen resultieren oder ihre Ursache in allgemeinen Rahmenbedingungen haben.

Die Koordinationserfordernisse können sowohl aus den Merkmalen der Aufgaben selbst, als auch aus den Merkmalen des jeweiligen Arbeitssystems und dessen Umwelt sowie den jeweiligen Voraussetzungen der MitarbeiterInnen resultieren.

Die zeitliche Verschränkung beschreibt das Ausmaß von Anforderungen an die zeitliche Koordination, um die Aufgabenerfüllung des Arbeitssystems und der eigenen Stelle zu gewährleisten. Diese werden u.a. durch Termine, An- und Abwesenheitserfordernisse beeinflusst.

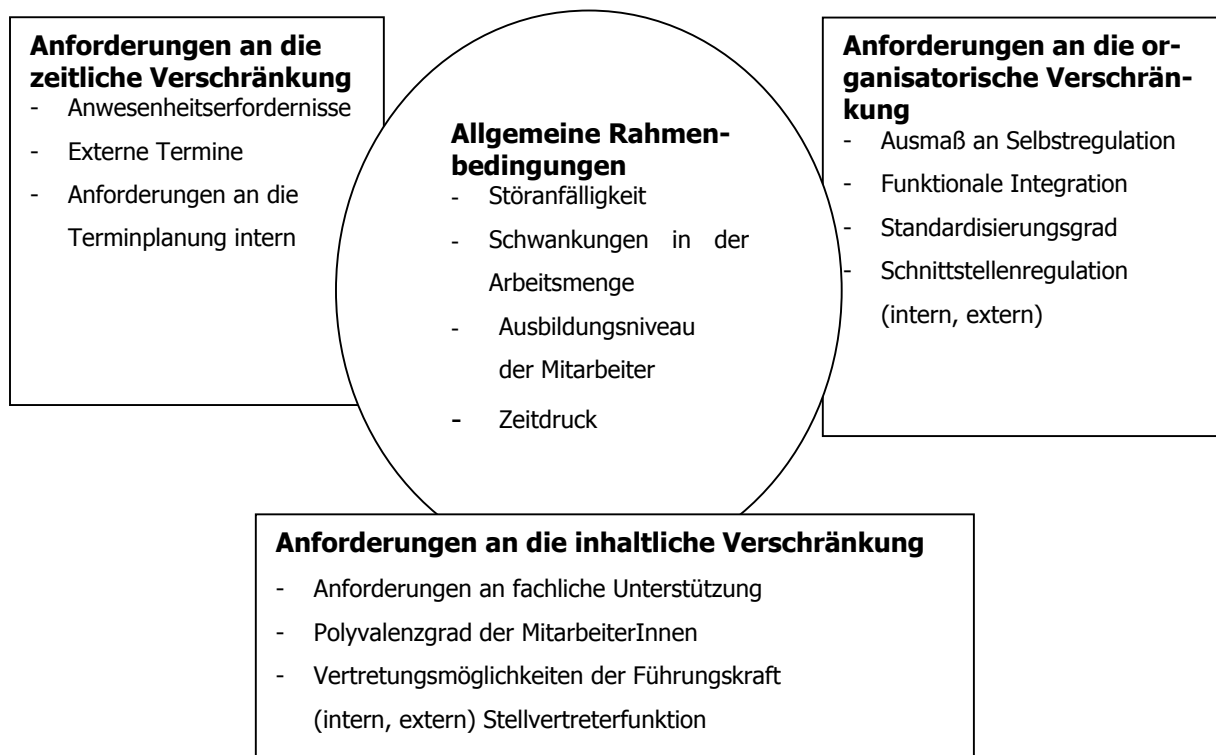


Abbildung 2.1: Der TopS - Kriterienkatalog zur Einschätzung von Teilzeitpotentialen; aus Zölch, Wodtke, Haselwander, 2002, S. 81.

Die inhaltliche Verschränkung beschreibt das Ausmaß erforderlicher Einarbeitung resp. Unterstützung in Handlungsfeldern anderer Beschäftigter, um diese fachlich bspw. bei der Problemlösung zu unterstützen. Mögliche Indikatoren für die inhaltli-

chen Koordinationserfordernisse sind z.B. der Polyvalenzgrad der MitarbeiterInnen, aber auch eine Stellvertreterfunktion der Führungskraft.

Aus der organisatorischen Verschränkung leiten sich die Anforderungen an die organisatorische Koordination von Aufgaben und Projekten ab, um die Aufgabenerfüllung des Arbeitssystems und der eigenen Stelle zu gewährleisten. Indikatoren, die Aufschluss über Anforderungen an die organisatorische Koordination geben, sind u.a. die Ganzheitlichkeit und der Standardisierungsgrad der Aufgaben sowie die Möglichkeiten zur Selbstregulation.

Rahmenbedingungen, von denen angenommen wird, dass sie Auswirkungen auf Koordinationserfordernisse haben (ohne diese jetzt eindeutig der zeitlichen, organisatorischen oder inhaltlichen Verschränkung zuordnen zu können) betreffen u.a. die Störanfälligkeit und den Zeitdruck.

Es wird angenommen, dass je höher die Koordinationserfordernisse sind, desto kritischer das Teilzeitpotential der Stelle *zunächst* einzuschätzen ist. Die jeweilige Ausprägung der einzelnen arbeitsbezogenen Merkmale soll Aufschluss darüber geben, welche technischen, organisatorischen und qualifikatorischen Maßnahmen bei der Entwicklung und Umsetzung von Teilzeitarrangements bei der jeweiligen Führungsfunktion zu berücksichtigen sind.

Hier setzt das Projekt TopS an. Im Rahmen dieser Arbeit wird versucht, die Zusammenhänge der in Abschnitt 2.4.3 genannten Perspektiven und Aufgabentypen mit den subjektiven Teilbarkeitseinschätzungen der Führungskräfte zu beleuchten.

3 DAS PROJEKT TOPS

In diesem Kapitel wird das Forschungsprojekt „**TopS - Topsplitting: Potenziale und Barrieren beim Teilen von Führungsaufgaben**“ vorgestellt, in dessen Rahmen die vorliegende Arbeit erstellt wurde. Das Projekt wurde im Rahmen des Förderprogramms Frauenforschung Baden-Württemberg vom Sozialministerium des Landes finanziert und steht unter der Leitung von Dr. Martina Zölch.

Zunächst werden Gegenstand und Fragestellung der Untersuchung erläutert (Abschnitt 3.1). In einem zweiten Schritt wird das Untersuchungsdesign von TopS vorgestellt und das Projekt beschrieben (Abschnitt 3.2). In Abschnitt 3.3 werden Gesamtstichprobe und Untersuchungsfeld dargestellt. Im Anschluss geht es um den zeitlichen Ablauf und die Durchführung der Untersuchung (Abschnitt 3.4).

Schließlich werden die einzelnen Untersuchungsinstrumente vorgestellt (Abschnitt 3.5), bevor im nächsten Kapitel auf den Schwerpunkt der eigenen Arbeit innerhalb des Forschungsprojektes eingegangen wird (Kapitel 4).

3.1 Gegenstand und Fragestellungen des Projekts

Wie bereits oben gezeigt, gibt es bislang nur eine geringe Anzahl von Untersuchungen zum Thema Teilbarkeit von Führungsaufgaben. Durchgeführte Studien beschäftigten sich mehr oder weniger theoretisch fundiert mit einer Systematisierung bzw. Überprüfung identifizierter Aufgaben-, Personen- und Organisationsmerkmale, die bedeutsam für die Teilbarkeit von Führungs- und Managementaufgaben sind (Domsch et al., 1994; Schultes-Jaskolla, 1993).

Vernachlässigt wurden insbesondere die subjektiven Sichtweisen der Personen, die diese Aufgaben konkret wahrnehmen. Die Wahrnehmungen, Erfahrungen und Wertstrukturen der handelnden Personen, die ihrer Beurteilung der Teil- und Delegierbarkeit von Führungs- und Managementaufgaben zugrunde liegen, dürfen aber nicht ignoriert werden (Schultes-Jaskolla, 1993).

Aus den genannten theoretischen Überlegungen sowie der kritischen Betrachtung der bislang durchgeführten Studien zum Thema Teilzeitarbeit auf Stellen mit Führungsverantwortung leiten sich die Fragestellungen des Projekts TopS ab:

Die Untersuchungsfragen:

1. Welche Aufgabenzuschnitte schlagen die Führungskräfte unter der Antizipation von Teilzeitbedingungen vor?
2. Wie werden diese Teilbarkeits- und Delegationsvorstellungen begründet?
3. Anhand welcher bedingungsbezogener Merkmale lassen sich Teilbarkeits- und Delegationspotenziale von Führungsaufgaben beschreiben?
4. Lassen sich Unterschiede in den Teilbarkeits- und Delegationsvorstellungen auf spezifische Merkmale (z.B. Geschlecht, Arbeitsverhalten, Teilzeiterfahrung) oder bedingungsbezogene Merkmale zurückführen?

5. Inwieweit stimmen die subjektiven Vorstellungen zu Teilbarkeitspotenzialen mit der bedingungsbezogenen Einschätzung durch die UntersucherInnen überein?
6. Welche Unterschiede zeigen sich in der Einschätzung von Teilbarkeitspotenzialen durch Vorgesetzte und Führungskräfte?

3.2 Projektbeschreibung und Untersuchungsdesign

Beim Forschungsprojekt TopS handelt es sich um eine explorierende Vergleichsstudie, in deren Verlauf 46 Vollzeitführungskräfte aus dem öffentlichen Dienst untersucht werden. Die UntersuchungsteilnehmerInnen sind Abteilungsleiter und Abteilungsleiterinnen aus Haupt- und Querschnittsämtern von 9 Stadtverwaltungen Baden-Württembergs.

Dabei wurden verschiedene Abteilungstypen berücksichtigt: Abteilungen mit technischer Projektarbeit, Abteilungen mit häufigem Bürgerkontakt, Abteilungen des sozialen Dienstes und Abteilungen in denen Verwaltungsaufgaben überwiegen.

Zur Beantwortung der Untersuchungsfragen wurde ein multimethodales Vorgehen gewählt, das auf verschiedenen Ebenen ansetzt.

Konkret geht es um die Erhebung bzw. Analyse der:

- unterschiedlichen Arbeitssysteme
(das meint die verschiedenen Abteilungen, die den oben genannten Abteilungstypen angehören),
- Führungstätigkeiten,
- subjektiven Delegierbarkeits- bzw. Teilbarkeitsvorstellungen unter Vorgabe eines Teilzeitszenarios,
- differenziellen Aspekte wie Flexibilität, Fehlertoleranz, Teamorientierung (BIP, LMX7, FAM...) durch einen standardisierten Fragebogen,
- Delegier- und Teilbarkeitsvorstellungen der Vorgesetzten der Führungskräfte,
- Delegationsverhalten im Arbeitsalltag durch ein 1-wöchiges Tagebuch (TopS - Agenda) und
- Delegations- und Teilbarkeitspotenziale anhand bedingungsbezogener Kriterien durch ein Expertenrating.

Die multimethodale Bearbeitung erfordert es einerseits, einen handlungstheoretisch basierten Ansatz zur Analyse von Führungstätigkeiten zu entwickeln und andererseits eine theoretisch fundierte Systematisierung teilbarkeitskritischer Aufgabenmerkmale zu erarbeiten (vgl. Abschnitte 2.4.3 und 2.5.4).

Die Entscheidung, keine Führungskräfte zu untersuchen, die bereits in Teilzeit arbeiten, sondern solche, die einer Vollzeitbeschäftigung nachgehen, beruht dabei auf zwei Überlegungen. Zum einen ist es wegen der geringen Verbreitung von Teilzeitmodellen unter Führungskräften schwierig, entsprechende UntersuchungsteilnehmerInnen zu gewinnen, zum anderen legen methodische Gesichtspunkte ein entsprechendes Vorgehen nahe:

Zu den oben beschriebenen Studien zu Teilzeitarbeit in Führungspositionen wurden in der Regel Führungskräfte untersucht, die bereits in verschiedene Teilzeitmodelle integriert waren. Ergebnisse zu den Hindernissen bei der Umsetzung von Teilzeitarbeit werfen angesichts der ja tatsächlich praktizierten Teilzeitarbeit der untersuchten Führungskräfte zumindest Fragen dahingehend auf, ob ihr Blick die Teilzeitbereitschaft angemessen widerspiegelt. Sicher kann man Teilzeitführungs Kräften nicht die Erfahrung mit diesem Thema absprechen, für die Analyse der „Barrieren im Kopf“ sind sie aber eher nicht geeignet.

Kurz, wenn man fragt „Warum nicht?“ bzw. „Warum geht es nicht?“, erhält man möglicherweise aussagekräftigere Informationen, wenn man diejenigen Führungskräfte fragt, die „es“ tatsächlich nicht tun.

Das Forschungsprojekt TopS will mit der Identifizierung sowohl bedingungsbezogener objektiver Merkmale als auch subjektiver Einstellungen zu Teilzeitarbeit sowie Vorstellungen zu Potenzialen und Barrieren beim Teilen und delegieren von Führungs- und Managementaufgaben wichtige Voraussetzungen für die Umsetzung von Teilzeitmodellen im Führungsbereich klären. Es soll ein Beitrag zur Verbesserung der Akzeptanz für solche Modelle geleistet werden und eine empirische Grundlage für die Entwicklung von Trainingsbausteinen zum Thema Teilzeitarbeit in Führungspositionen im Rahmen der Aus- und Weiterbildung von Führungskräften geschaffen werden.

3.3 Gesamtstichprobe und Untersuchungsfeld

An der Untersuchung nahmen insgesamt 46 Führungskräfte auf Abteilungsleiter Ebene und 20 Führungskräfte auf Amtsleiter Ebene teil, die aus 9 verschiedenen Stadtverwaltungen Baden-Württembergs rekrutiert wurden.

Der Teil des Projektes TopS, der sich mit der Untersuchung der Amtsleiter Ebene beschäftigt, ist für die vorliegende Arbeit nicht relevant und wird hier deshalb ausgeklammert. Alle Informationen zur Untersuchung der Amtsleiter Ebene sind bei Widmer (i. Vorb.) zu finden.

Die Stichprobe der AbteilungsleiterInnen besteht zu 2/3 aus männlichen (31 Männer) und zu 1/3 aus weiblichen Führungskräften (15 Frauen). Die für das Geschlechterverhältnis angestrebte Quote von 50:50 wurde somit nicht erreicht. Allerdings beträgt der Frauenanteil in den untersuchten Stadtverwaltungen auf Abteilungsleiter Ebene im Durchschnitt nur 16 %. Das bedeutet, dass der Frauenanteil in der TopS - Stichprobe ca. 17% höher liegt.

Von den 46 Führungskräften war die jüngste zum Zeitpunkt der Untersuchung 34 Jahre alt, die älteste 62 Jahre alt. Der Mittelwert lag bei 46,5 Jahren ($s=7.04$). Ordnet man sie Altersgruppen zu, finden sich elf Führungskräfte in der Gruppe der unter 40jährigen wieder, neun in der Gruppe zwischen 41 und 45 Jahren, fünfzehn in der

Altersgruppe zwischen 46 und 50 Jahren und weitere elf in der Altersgruppe der über 50jährigen.

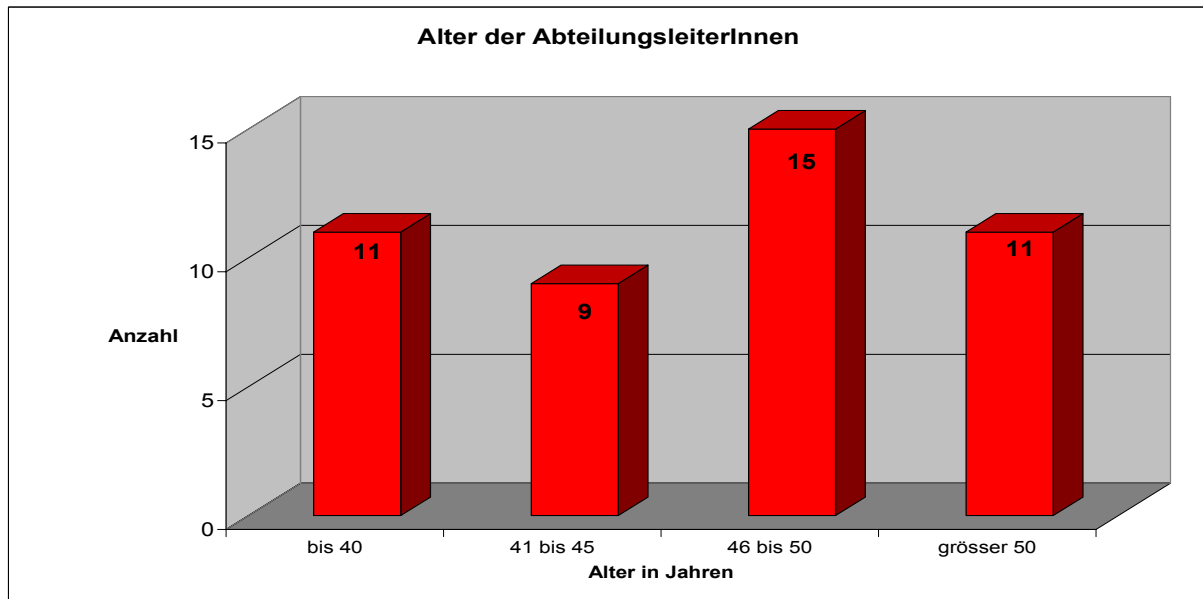


Abbildung 3.1 Alter der AbteilungsleiterInnen in Jahren

Die untersuchten AbteilungsleiterInnen hatten ihre Stelle seit durchschnittlich 6,5 Jahren ($s=5,4$). Zwei Personen waren seit weniger als 2 Jahren auf der aktuellen Stelle, 4 bereits seit über 10 Jahren. Der überwiegende Teil der Stichprobe setzt sich aus Personen zusammen, die ihre Abteilung seit 2 bis 10 Jahren leiten. In der Behörde arbeiten 7 der AbteilungsleiterInnen seit weniger als 5 Jahren, 14 Personen seit 11 bis 15 Jahren und 5 Personen sogar seit mehr als 30 Jahren, im Mittel seit 15,9 Jahren ($s=10,06$).

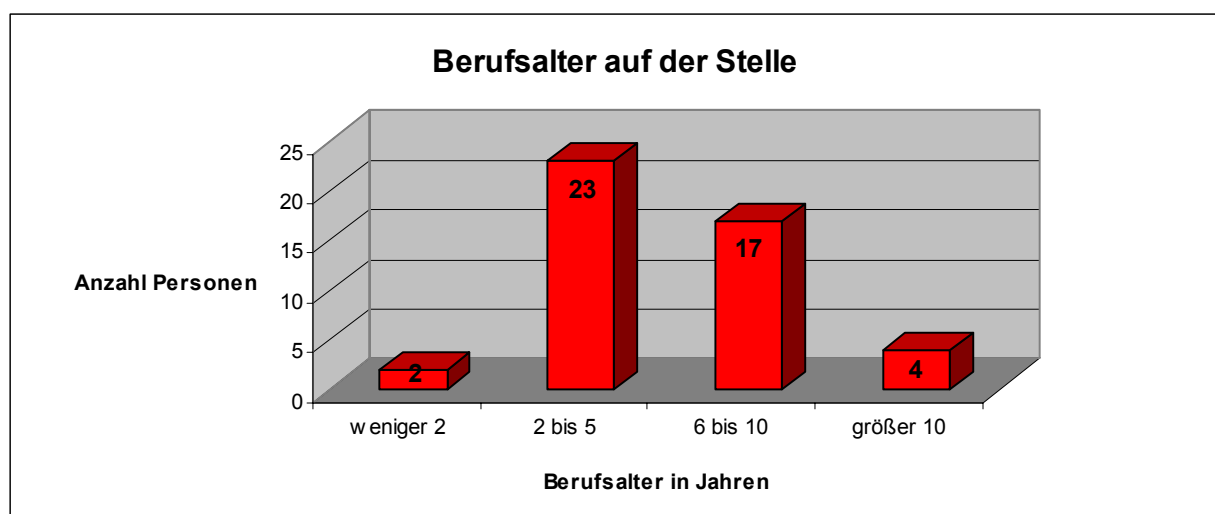


Abbildung 3.2: Berufsalter der AbteilungsleiterInnen in Jahren auf der aktuellen Stelle

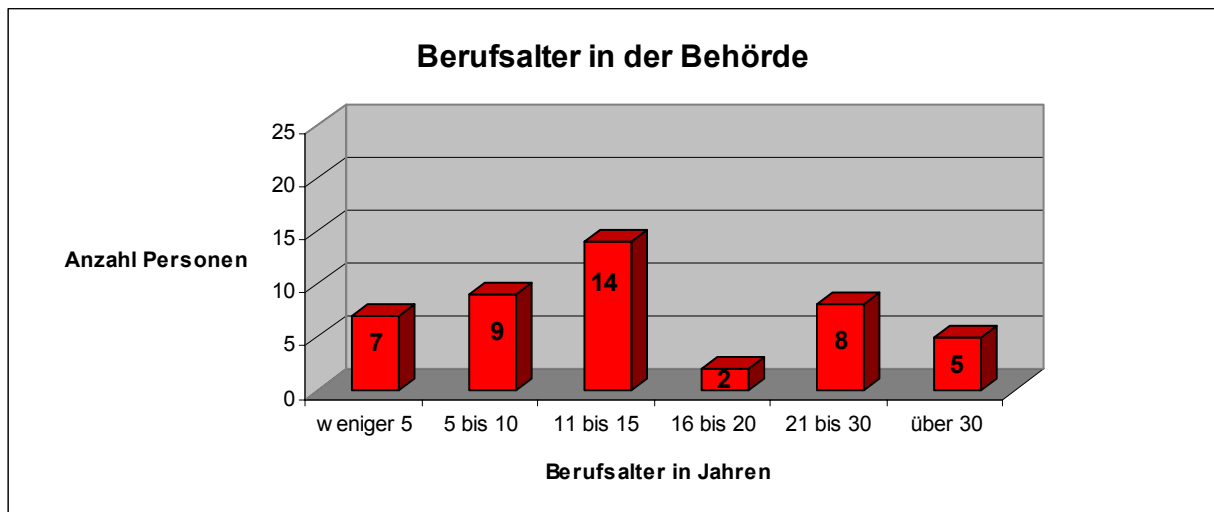


Abbildung 3.3: Berufsalter der AbteilungsleiterInnen in Jahren in der Behörde

Die durchschnittliche Wochenarbeitszeit beträgt bei den AbteilungsleiterInnen im Mittel 45,9 Stunden ($s=7,95$). Die Arbeitszeit variiert von 30 bis 75 Stunden/Woche, wobei die Angabe der 30 Stunden von der einzigen Person der Stichprobe kommt, die schon in Teilzeit arbeitet. Nur 5 der 46 Personen geben an, ihre Arbeitszeit von 38,5 Stunden/Woche einzuhalten. 25 Personen arbeiten wöchentlich zwischen 40 und 50 Stunden und 15 Personen geben sogar an, über 50 Stunden die Woche zu arbeiten, was einer Arbeitszeit von 130% entspricht, wenn man von einer Regelarbeitszeit von 38,5 Stunden/Woche ausgeht.

Fünf Führungskräfte geben an, täglich nach Feierabend Überstunden zu machen, 16 mindestens 1 mal pro Woche, 12 mindestens 1 mal pro Monat und 10 seltener als 1 mal pro Monat. Auch das Wochenende wird für Überstunden genutzt, 7 Personen arbeiten jedes Wochenende, 5 jedes zweite Wochenende, 17 Personen mindestens an einem Wochenende im Monat und 16 Personen seltener als ein Wochenende im Monat.

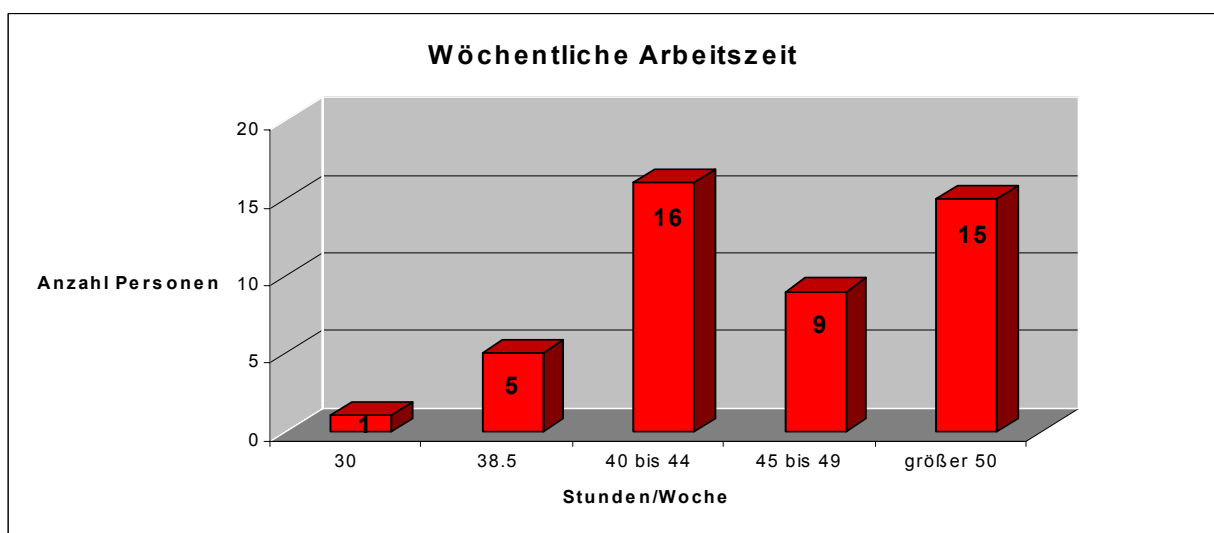


Abbildung 3.4: Wöchentliche Arbeitszeit der AbteilungsleiterInnen in Stunden

Bei nur 6 der 46 befragten Führungskräfte gibt es Anwesenheitserfordernisse im Sinne von Kernarbeitszeiten auf ihrer Stelle.

Nur wenige der Führungskräfte haben schon eigene Erfahrung mit Teilzeitarbeit gemacht. Acht der 46 AbteilungsleiterInnen haben selbst schon in Teilzeit gearbeitet, 6 von ihnen auf früheren Stellen und nur 2 auf der aktuellen Stelle. 38 haben dagegen noch nie Teilzeit gearbeitet.

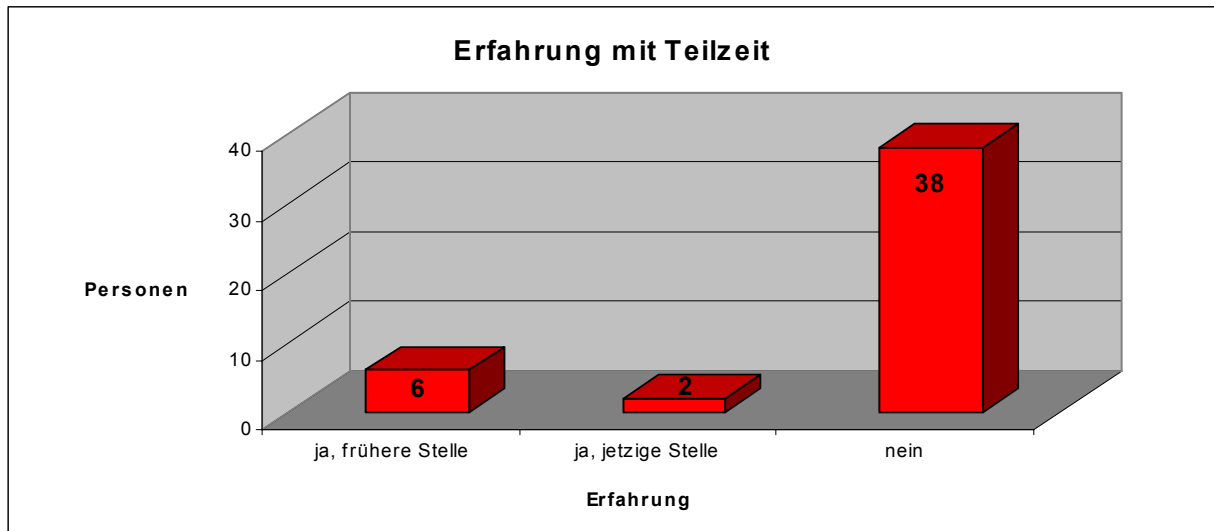


Abbildung 3.5: Eigene Erfahrung der Führungskräfte mit Teilzeit

Nach einer ausführlichen Beschreibung der UntersuchungsteilnehmerInnen werden im Folgenden die Abteilungen, die von den befragten Führungskräften geleitet werden, und deren Kennzahlen näher betrachtet.

In der Untersuchung wurden mehrere Abteilungstypen berücksichtigt, um den unterschiedlichen Arbeits- und Organisationsanforderungen, die an verschiedene Abteilungstypen gestellt werden, gerecht zu werden: Abteilungen mit technischer Projektarbeit, Abteilungen mit intensivem Bürgerkontakt, Abteilungen des sozialen Dienstes und Abteilungen in denen Verwaltungsaufgaben vorherrschen. Ordnet man die Abteilungen den Bereichen Organisation (ORGA), Bürgerdienste (BD), Soziales (SOZ), Recht/Dokumentation/Buchhaltung (RDB), Hochbau (HB), Finanzen/Wirtschaft (FinW), Tiefbau (TB) und Kultur/Sport/ Freizeit (KSF) zu, ergibt sich folgendes Bild:

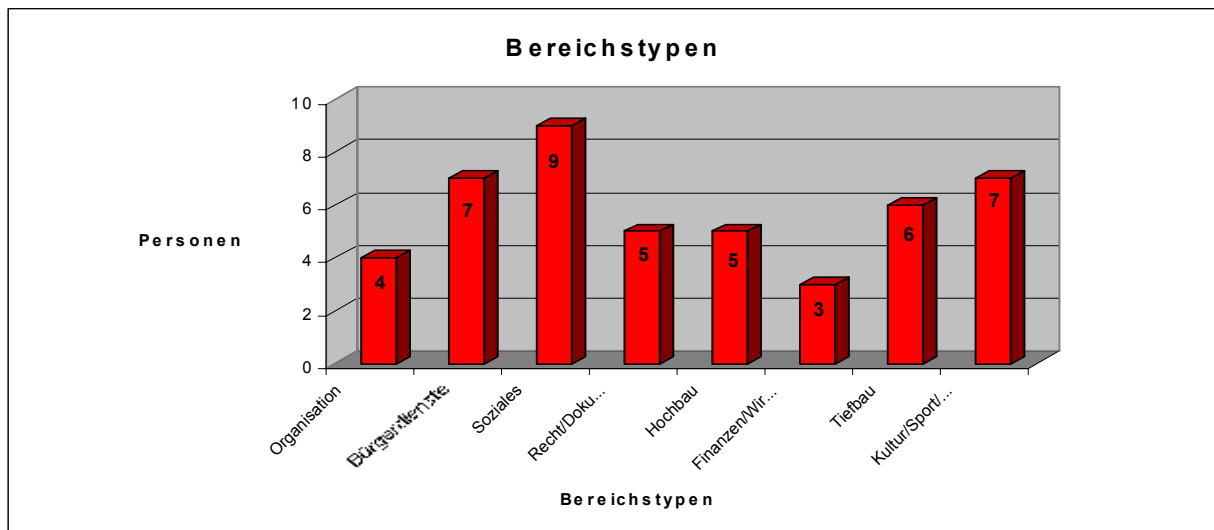


Abbildung 3.6: Zuordnung der AbteilungsleiterInnen zu Bereichstypen

Die Größe der Abteilungen variiert von 2 bis 959 Mitarbeiter (1 missing value) bei einem Mittelwert von 88,2 ($s=180,71$). Von diesen durchschnittlichen 88,2 Mitarbeitern pro Abteilung sind 24 weiblich und 44 männlich (2 missing values). Das entspricht einem Verhältnis von rund 36 % Frauen und 64 % Männern pro Abteilung. Teilt man die Abteilungsgrößen in Gruppen finden sich 11 Abteilungen mit bis zu 10 Mitarbeitern, 7 Abteilungen mit 11 bis 20 Mitarbeitern, 16 Abteilungen mit 21 bis 50 Mitarbeitern, 4 Abteilungen mit 51 bis 100 Mitarbeitern und sogar 7 Abteilungen mit mehr als 100 Mitarbeitern.

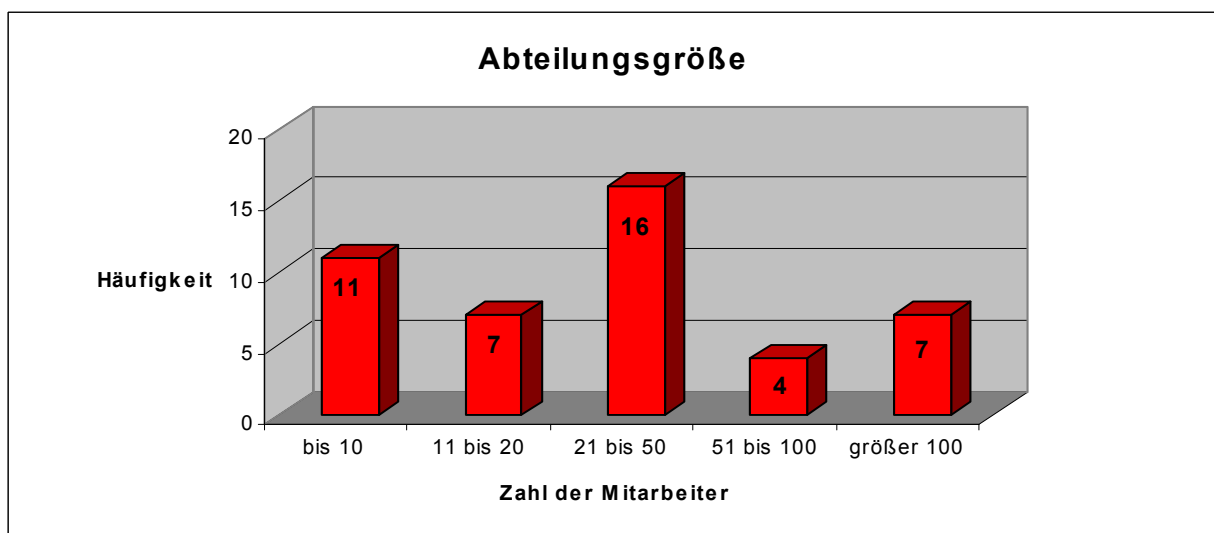


Abbildung 3.7: Verteilung der Abteilungsgrößen

Bei 15 der insgesamt 46 Abteilungen sind alle Stellen besetzt, d. h. bei 31 Abteilungen sind zur Zeit der Erhebung eine oder mehrere Stellen für längere Zeit nicht besetzt z. B. durch lange Krankheitsabwesenheit, Personalabbau oder Einstellungsstopp. Es fehlen im Mittel 2,52 ($s=4,86$) Arbeitskräfte pro Abteilung, wobei der Ran-

ge von 0 bis zu 30 unbesetzten Stellen reicht. In Prozenten berechnet ergibt sich folgende Verteilung der unbesetzten Stellen:

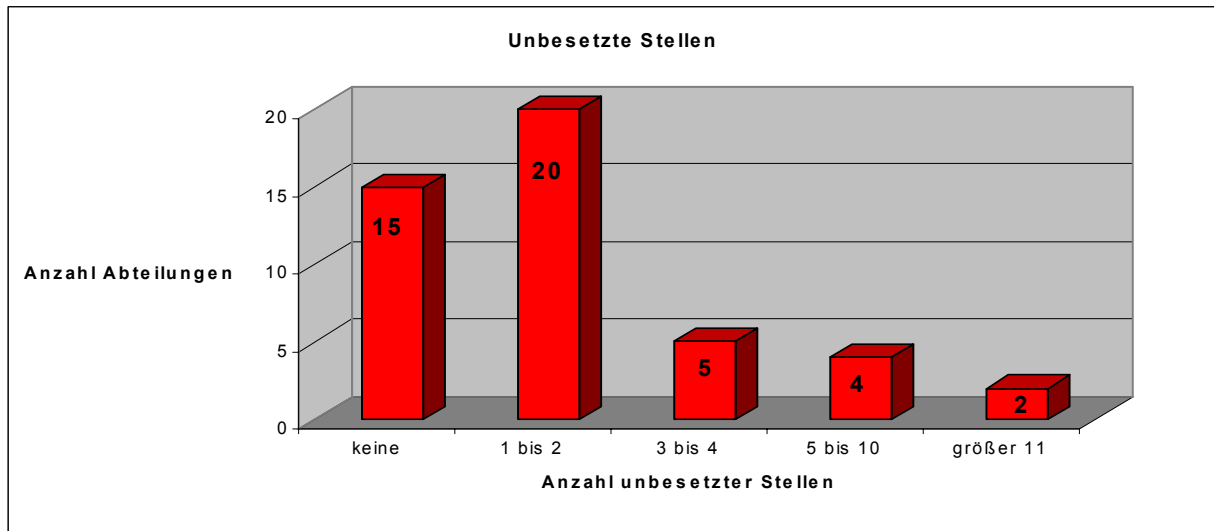


Abbildung 3.8: Verteilung der unbesetzten Stellen

Betrachtet man im Querschnitt die Verteilung der Überstunden der Mitarbeiter und vergleicht sie mit der Verteilung der unbesetzten Stellen, so stimmen auf der Abteilungsebene beide überein. In 8 der 46 Abteilungen machen die Mitarbeiter täglich Überstunden, in 19 Abteilungen mindestens 1 mal pro Woche, in 13 Abteilungen mindestens 1 mal pro Monat Überstunden und nur bei 3 Abteilungen seltener als 1 mal pro Monat (3 missing values).

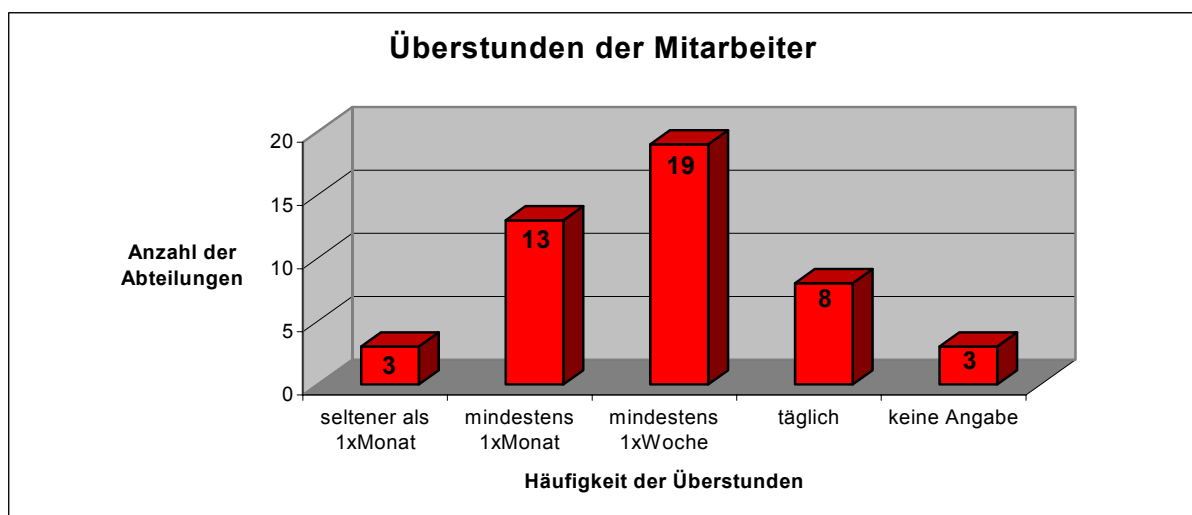


Abbildung 3.9: Häufigkeit der Überstunden der Mitarbeiter

3.4 Zeitlicher Ablauf und Durchführung der Untersuchung

Nach der Klärung theoretischer und konzeptioneller Fragen bzgl. der Untersuchung wurde das methodische Vorgehen festgelegt und die Untersuchungsinstrumente konstruiert. Gleichzeitig wurden die UntersuchungsteilnehmerInnen akquiriert. Die Akquise wurde ab Februar 2001 über die Personalämter verschiedener Stadtverwaltungen in Baden-Württemberg durchgeführt.

Für die Zusammensetzung der Stichprobe wurde zum einen angestrebt, bestimmte Abteilungstypen zu besetzen und zum anderen, das Geschlechterverhältnis der UntersuchungsteilnehmerInnen ausgewogen zu gestalten. Dieser Wunsch wurde an die Personalämter der am Projekt TopS interessierten 9 Stadtverwaltungen herangetragen. Die weitere Auswahl der AbteilungsleiterInnen erfolgte durch die Personalämter nach undefinierten Kriterien. Die letztendlich teilnehmenden AbteilungsleiterInnen stellen also keine Zufallsstichprobe dar (was allerdings auch nicht angestrebt war).

Die von den Personalämtern vorgeschlagenen UntersuchungsteilnehmerInnen wurden unter den insgesamt 6 UntersucherInnen „aufgeteilt“. Jedes Mitglied des Projektteams war im weiteren Verlauf der Untersuchung für die Durchführung der Untersuchung an einer Teilstichprobe zuständig. Die Größe der Teilstichproben variierte dabei von N=1 bis N=12.

Die Teilstichprobe des Autors bei der Datenerhebung umfasste 12 AbteilungsleiterInnen.

Die AbteilungsleiterInnen wurden zunächst telefonisch kontaktiert. Ziel des ersten Anrufes war die Vereinbarung eines Termins für ein Informationsgespräch, sowie die Herstellung eines persönlichen Kontaktes.

Das Informationsgespräch wurde jeweils vor Ort durchgeführt und diente der detaillierteren Information zum Projekt und zum Untersuchungsablauf.

Wurde die Bereitschaft zur Teilnahme am Projekt bei diesem Termin bestätigt, wurde den AbteilungsleiterInnen die Fragebögen ausgehändigt und erklärt. Außerdem wurde ein Interviewtermin vereinbart. Da die Fragebögen z.T. die Grundlage für das Interview bildeten, hing von diesem Termin ab, bis wann die Unterlagen ausgefüllt zurückzusenden waren.

Die Fragebögen sollten den UntersucherInnen einen Überblick über die Arbeit der AbteilungsleiterInnen verschaffen. Im Teil A (Systemanalyse) ging es dabei um das Arbeitssystem und die allgemeinen Merkmale der Stelle. Im Teil B (Tätigkeitsanalyse) ging es um die konkreten Aufgaben der Führungskraft. Außerdem waren die AbteilungsleiterInnen aufgefordert, ein „Delegationstagebuch“ (TopS - Agenda) über fünf Tage hinweg zu führen. Auch dieser Analyseteil sollte möglichst vor dem Interviewtermin ausgefüllt werden.

Nach dem Eingang der ausgefüllten Unterlagen einer Versuchsperson bei den UntersucherInnen wurden die wichtigsten Daten aus der Tätigkeitsanalyse als Merkhilfe für

das Interview in einer Übersicht zusammengefasst und für die Interviewpartner kopiert. Dabei fielen auch fehlende oder widersprüchliche Angaben auf, die im Interview ergänzt und geklärt werden konnten.

Beim Interviewtermin wurde den AbteilungsleiterInnen das Szenario einer 30%igen Arbeitszeitreduzierung vorgelegt. Innerhalb dieses Szenarios sollten die Möglichkeiten und Grenzen der Teilbarkeit der eigenen Stelle eingeschätzt werden.

Dazu wurden zunächst Fragen zur persönlichen Bedeutung eines solchen Szenarios gestellt. Im Anschluss wurden die einzelnen im Teil B der Untersuchung angegebenen Aufgaben besprochen und zu jeder Aufgabe die Frage nach der Teilbarkeit bzw. Übertragbarkeit unter der Prämisse einer 30%igen Arbeitszeitreduktion sowie der Begründung dieser Einschätzung gestellt.

Sofern nicht bereits beim Vorgespräch geschehen, wurde beim Interviewtermin der letzte schriftliche Teil der Untersuchung, der Fragebogen zum Arbeitsverhalten und zum Arbeitsumfeld (Teil C), ausgehändigt.

Die letzten Interviews mit einzelnen AbteilungsleiterInnen wurden im Juli geführt und die letzten schriftlichen Unterlagen wurden im August 2001 in Empfang genommen. Gleichzeitig begann die Auswertung der bereits vorliegenden Daten und die Befragung der AmtsleiterInnen (Vorgesetzte der AbteilungsleiterInnen). Insgesamt erstreckte sich die Datenerhebung an der Stichprobe der AbteilungsleiterInnen von März bis Juli 2001.

Beginnend im Mai 2001 wurden die vorhandenen Daten mit Hilfe der erstellten Datenbank aufbereitet und ausgewertet.

Die eingesetzten Untersuchungsinstrumente werden im folgenden Abschnitt erläutert.

3.5 Die Untersuchungsinstrumente

Die im folgenden beschriebenen Untersuchungsinstrumente wurden im Rahmen einer Pilotstudie im Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung (BMA) an einer Stichprobe von 12 vollzeitarbeitenden und 2 teilzeitarbeitenden Führungskräften erprobt (Haselwander, 2001).

Die von Haselwander durchgeführte Studie bestätigte die Eignung der verwendeten Instrumente hinsichtlich Ökonomie, Handhabbarkeit und Akzeptanz durch die UntersuchungsteilnehmerInnen (ebd.).

Sofern aus der Pilotstudie Hinweise zur Verbesserung der Instrumente abgeleitet werden konnten, wurden sie bei der Überarbeitung der Instrumente für den Einsatz im Forschungsprojekt TopS berücksichtigt.

Der Autor war an der Entwicklung bzw. Überarbeitung der Instrumente nicht beteiligt.

3.5.1 Die schriftlichen Analyseinstrumente im Projekt TopS

| Fragebogen zum Arbeitssystem (Teil A) | |
|--|--|
| Zielsetzung | Überblick über das Tätigkeitsfeld des/der AbteilungsleiterIn und über wesentliche Merkmale der Stelle und der Person der Führungskraft |
| Inhalt und Struktur | <p>Der Fragebogen gliedert sich in drei Teile. Insgesamt werden 49 überwiegend geschlossene Fragen zu folgenden Themenbereichen gestellt</p> <p><u>Abteilung:</u> genaue Bezeichnung, angebotene Dienstleistungen bzw. Aufgabenbereiche, interne und externe Schnittstellen, Störungen der Arbeitsabläufe, Anzahl der MitarbeiterInnen, vorhandene Stellentypen, umgesetzte Arbeitszeitmodelle</p> <p><u>Stelle:</u> genaue Bezeichnung, durchschnittliche Arbeitszeit, Überstunden, Anwesenheitserfordernisse, Rücksprachen, Fortbildungen, Dienstreisen, Stellvertretung</p> <p><u>Person:</u> Soziodemographische Daten, beruflicher Werdegang, Berufsalter, Freizeitaktivitäten, eigene Teilzeiterfahrungen, Einschätzung der Teilbarkeit der eigenen Stelle, Frage nach möglichen Anlässen für eine Arbeitszeitreduktion und nach der Verwendung der so gewonnenen Zeit</p> |
| Berücksichtigte Konzepte / Fragebögen | <p>Soziotechnischer Systemansatz - MTO - Analyse (Strohm, 1997); „Fragebogen zur Arbeit von Managern und Managerinnen“ (FAM) (Kohler-Semmler, 1996); überarbeitete Version des Fragebogens, der im Sommersemester 2000 an der Universität Freiburg im Rahmen eines Fallseminars zu diesem Thema entwickelt wurde Konzept der Handlungsverschränkung (Zölch, 2001 a) und b); Konzept der Regulationshindernisse (RHIA) (Leitner et al., 1993); Konzept der objektiven und subjektiven Kohäsion (Schultes-Jaskolla, 1993)</p> |

Tätigkeitsanalyse (Teil B) (vgl. auch Abschnitt 2.4.3)

| | |
|--------------------|---|
| Zielsetzung | Systematische Erfassung der Aufgaben des/der AbteilungsleiterIn |
|--------------------|---|

| | |
|--|---|
| Inhalt und Struktur | <p>Zu Beginn ist die Führungskraft aufgefordert, auf zwei Seiten sämtliche Aufgaben zu protokollieren, die sie zu erfüllen hat – auch solche in stellvertretender Funktion. Der Fragebogen gliedert sich dann weiter in acht Abschnitte. Jeder dieser Abschnitte steht für einen bestimmten Aufgabentyp. Die Typen werden jeweils zu Beginn des Abschnitts kurz erläutert und es werden Beispiele gegeben. Die Führungskraft soll die von ihr eingangs protokollierten Aufgaben diesen Aufgabentypen zuordnen und anhand bestimmter Kriterien detaillierter beschreiben.</p> <p>Diese Kriterien sind im Einzelnen:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ der zeitliche Anteil der Aufgabe an der Gesamtarbeitszeit in Prozent, ➤ die Frist, in der die Aufgabe zu erledigen ist, ➤ die Häufigkeit, mit der die Aufgabe zu erledigen ist, ➤ ob die Aufgabe im Team und wenn ja, mit welcher Teamgröße die Aufgabe bearbeitet wird, ➤ der Grad der Selbstbestimmung der Aufgabe (Aufgabe ist vorgegeben, selbst definiert oder in Teilen das eine oder andere). <p>Unterschieden werden folgende acht Tätigkeitstypen:</p> <p><u>Aus der Perspektive des Aufgabenprofils:</u> <i>erbringende Tätigkeiten, unterhaltende Tätigkeiten und entwickelnde Tätigkeiten</i></p> <p><u>Aus der Perspektive des Tagesgeschäfts:</u> <i>korrektive Tätigkeiten, unterstützenden Tätigkeiten, koordinierende Tätigkeiten, aktualisierende Tätigkeiten und motivierende Tätigkeiten</i></p> |
| Berücksichtigte Konzepte / Fragebögen | <p>Konzept der Handlungsverschränkung (Zölch, 2001);</p> |

| Fragebogen zur Selbstbeschreibung des Arbeitsverhaltens und Arbeitsumfelds (Teil C) | |
|--|---|
| Zielsetzung | <p>Erfassung differenzieller Aspekte, von denen angenommen wird, dass sie mit den Teilbarkeitsvorstellungen und dem Delegationsverhalten der Führungskraft korrelieren</p> |
| Inhalt und Struktur | <p>Der Fragebogen besteht aus diversen Skalen standardisierter Fragebögen, und gliedert sich in zwei Teile. Im ersten Teil geht es um das Arbeitsverhalten. Die ersten 84 Items beziehen sich auf die Skalen Teamorientierung, Leistungsmotivation, Gestaltungsmotivation, Gewissenhaftigkeit, Flexibilität, Handlungsorientierung und dem Zusatzindex Freizeitorientierung des BIP (Hossiep & Paschen, 1998). Hinzugenommen wurden zudem sieben Items der Skala zum „Erleben</p> |

| | |
|--|--|
| | <p>von Fehlern“ aus dem FAM (Kohler-Semmler, 1996) sowie 6 Items der Skalen „Planungsneigung“ und „Planungsfunktionalität“ aus dem „Handlungsfragebogen – Lebensbereich Beruf“ von Hacker et al. (Heisig, 1996).</p> <p>Der zweite Teil des Fragebogens bezieht sich auf das persönliche Arbeitsumfeld, das vor allem durch die Beziehungen der Führungskraft zur/zum Vorgesetzten und zu den MitarbeiterInnen geprägt ist. Der Leader - Membership - Exchange (LMX7) (Graen & Uhl-Bien, 1995; Schyns, in review; Yukl, 1998) erfasst die Qualität der Beziehung zwischen der Führungskraft und ihrer Vorgesetzten / ihrem Vorgesetzten und wurde in seiner deutschen Übersetzung komplett übernommen. Die Qualität der Beziehung, die die Führungskraft zu ihren MitarbeiterInnen hat, wird über die Skala „Delegation und Mitarbeiter/innen“ aus dem FAM (Kohler-Semmler, 1996) erfasst.</p> |
| Berücksichtigte Konzepte / Fragebögen | <p>„Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung“ (BIP) (Hossiep & Paschen, 1998);</p> <p>„Fragebogen zur Arbeit von Managern und Managerinnen“ (FAM) (Kohler-Semmler, 1996);</p> <p>„Handlungsfragebogen – Lebensbereich Beruf“ von Hacker, Heisig, Krassek, Nebe und Ullrich (Heisig, 1996);</p> <p>„Leader - Membership - Exchange - Skala“ (LMX 7) (Graen & Uhl-Bien, 1995; Schyns, in review; Yukl, 1998)</p> |

| Delegationsagenda (TopS - Agenda, Teil D) | |
|--|---|
| Zielsetzung | Einblick in das alltägliche Delegationsverhalten der Führungskraft |
| Inhalt und Struktur | <p>In der TopS - Agenda führt der/die AbteilungsleiterIn unter dem Gesichtspunkt des Übertragens von Aufgaben an fünf – möglichst aufeinanderfolgenden - Arbeitstagen Buch über ihre Tätigkeiten. Die Agenda ist so konzipiert, dass die Führungskraft am Ende des jeweiligen Arbeitstags rückblickend überlegen soll, welche Aufgaben sie <i>hypothetisch</i> hätte gut abgeben können und an wen, welche Aufgaben sie <i>auf gar keinen Fall</i> hätte abgeben können und schließlich welche Aufgaben sie <i>tatsächlich</i> abgegeben hat und an wen. Die entsprechenden Aufgaben werden in einer Tabelle festgehalten, außerdem ist die Führungskraft aufgefordert, ihr Verhalten in einer separaten Spalte zu begründen. Darüber hinaus wird bezogen auf jeden einzelnen Tag nach besonderen Ereignissen und nach dem Stress-Empfinden gefragt. Zur Beurteilung des Stress-Empfindens steht dabei eine siebenstufigen Skala mit den Polen „sehr stressig“ und „überhaupt nicht stressig“ zur Verfügung. Falls die Führungskraft auch am Wochenende arbeitet, sind dafür in der Agenda weitere Protokollblätter enthalten.</p> <p>Am Ende der protokollierten Arbeitstage erfolgt ein Wochenrückblick, in dem</p> |

| | |
|--|---|
| | <p>die Führungskraft beurteilen soll, ob es bezogen auf die Aufgaben und Arbeitsinhalte eine typische Woche war, ob es Aufgaben gab, die zu kurz kamen und wenn ja, welche Aufgaben das waren. Außerdem wird nach Aufgaben gefragt, die rückblickend auf die gesamte Woche doch hätten abgegeben werden können. Von besonderem Interesse ist auch hier wieder die Begründung für die hypothetische Delegation bzw. Nicht-Delegation der Aufgaben. Der Wochenrückblick stellt eine Veränderung des Zeitfensters dar und soll der Führungskraft helfen, im Tagesgeschäft unentdeckt gebliebene Delegationspotenziale aufzuspüren.</p> |
|--|---|

Tabelle 3.1 Übersicht über die schriftlichen Analyseinstrumente

3.5.2 Das Leitfadeninterview

Ein Schwerpunkt der Untersuchung lag auf der Erhebung der subjektiven Vorstellungen zur Teilbarkeit resp. Übertragbarkeit von Führungs- und Managementaufgaben. Aus diesem Grund galt es, einen möglichst adäquaten Zugang zu diesen Vorstellungen zu finden.

Zu diesem Zweck erschien es angemessen, ein halbstandardisiertes Interview (Bortz & Döring, 1995; Flick, 1998) mit relativ vielen narrativen Gesprächsabschnitten einzusetzen, da so den Führungskräften die Möglichkeit gegeben werden konnte, ihre Gedanken zum Thema Teilzeitarbeit möglichst frei zu äußern.

Nach Bortz & Döring (1995) sind zur Erfassung subjektiver Theorien bzw. mentaler Modelle im Zusammenhang mit den interessierenden Sachverhalten speziell offene Fragen zu Ursachen und Wirkungen, Motiven und Konsequenzen indiziert. Voraussetzung für die Anwendung qualitativer Methoden ist die Repräsentation des zu untersuchenden Sachverhalts im subjektiven Erleben des Befragten (Wiedemann, 1987; zit. nach Bortz & Döring, 1995).

Aufgrund der ausführlichen Information der UntersuchungsteilnehmerInnen und der dem Interview vorangehenden Bearbeitung der Fragebögen konnte von einer ausreichenden Präsenz der Thematik Teilzeitarbeit ausgegangen werden.

Als eine weitere wichtige Voraussetzungen für die Durchführung eines qualitativen Interviews nennt Wiedemann (1987, zit. nach Bortz & Döring, 1995) die Angemessenheit des Zeitaufwands und die Akzeptanz des Kontexts.

Da die AbteilungsleiterInnen sich in Kenntnis des Ablaufs der Untersuchung zur Teilnahme bereit erklärten, ist von einer entsprechenden Akzeptanz auszugehen.

In Bezug auf den zeitlichen Aspekt wurde berücksichtigt, dass die UntersuchungsteilnehmerInnen durch die Bearbeitung der Fragebögen bereits sehr beansprucht wurden. In der Konsequenz wurden Teile des Interviews, insbesondere Fragen zur (Un-) Teilbarkeit der im Teil B der Untersuchung angegebenen Aufgaben, in standardisierter Form geführt. Die geplante maximale Dauer der Interviews betrug 90 Minuten.

Weitere praktische und theoretische Überlegungen bei der Konzeption des Interviews bezogen sich unter anderem auf:

- ein möglichst angemessenes Verhältnis offener und relativ geschlossener Fragen,
- die Auswertbarkeit der Daten innerhalb eines zeitlich und finanziell beschränkten Rahmens,
- die Transparenz der Bezüge der einzelnen Untersuchungsteile aufeinander und
- das Interesse sowohl an grundsätzlichen Einstellungen zum Thema Teilzeit, als auch an möglichst verhaltensnahen Aussagen und Begründungen.

Durch die Vorgabe eines Teilzeitszenarios versucht der Interviewleitfaden die verschiedenen Überlegungen zu integrieren.

Als weiteres Gestaltungsmittel wurde eine Art „Trichterstrategie“ angewandt. Ein sehr offener Beginn des Interviews mit Fragen zur Bedeutung von Teilzeit wurde gefolgt von spezielleren, strukturierteren Fragen (der standardisierte Teil zu den Aufgaben der Führungskräfte). Der letzte Teil des Interviews war hingegen wieder durch offene Fragen zu allgemeinen Rahmenbedingungen für Teilzeitarbeit und der Untersuchung geprägt.

Zu Beginn eines jeden Interviews wurde das Einverständnis der Führungskraft zur Aufzeichnung des Gesprächs erbeten. Die Tonband-Aufzeichnung sollte der InterviewerIn die Konzentration auf das Gespräch erleichtern. Außerdem war sie Voraussetzung für eine leichtere qualitative Auswertung der Interviewdaten.

Sowohl der Ablauf des Interviews, als auch alle aufgegriffenen Themen sind im Interviewleitfaden dokumentiert (siehe Anhang H).

Für die vorliegende Untersuchung war lediglich der strukturierte Teil des Interviews zur Tätigkeitsanalyse, in dem die im Fragebogen Teil B genannten Aufgaben der Führungskraft aufgegriffen wurden, relevant.

Zu Beginn dieses strukturierten Interviewteils, wurde die Führungskraft aufgefordert, bei der Vorstellung einer 30%igen Arbeitszeitreduktion zu bleiben, die zu Beginn des Interviews durch die Vorgabe des Teilzeitszenarios eingeführt wurde und anzugeben, welche der in der Tätigkeitsanalyse angegebenen Aufgaben sie abgeben würde. Darüber hinaus wurde auch erfragt, an wen eine Delegation erfolgen könnte und welche Aufgaben auf keinen Fall zu übertragen wären.

Falls eine Aufgabe in Teilaufgaben gegliedert wurde, wurden die entsprechenden Angaben für jede Teilaufgabe erfragt.

Als Grundlage dafür diente die Tätigkeitsübersicht, in der die Aufgaben aus der Tätigkeitsanalyse (Fragebogen Teil B) zur Vorbereitung auf das Interview von der InterviewerIn schriftlich in einer Übersicht zusammengefasst worden waren.

Wichtig waren dabei vor allem die Begründungen zur (Nicht-) Übertragbarkeit der Aufgaben.

Für den Fall, dass die angegebenen Begründungen zu allgemein blieben, erfolgte durch die InterviewerIn die konkrete (insistierende) Nachfrage, nach den Aufgaben, die die Führungskraft *tatsächlich persönlich* abgeben würde.

Nachdem sämtliche Aufgaben bearbeitet waren, bestand für die Führungskraft die Möglichkeit, Angaben zu den Tätigkeiten in Teil B zu ergänzen oder ggf. Unklarheiten auf Seiten der UntersucherIn zu beseitigen.

Abschließend wurde der/die AbteilungsleiterIn nach Verbesserungsvorschlägen für die adäquate Erfassung seiner/ihrer Aufgaben durch die Tätigkeitsanalyse (Teil B) gefragt. Dies war insbesondere von Bedeutung, wenn die Führungskraft im Teil B bereits auf Probleme beim Ausfüllen hingewiesen und/oder sonstige Anmerkungen zu dieser Art der Tätigkeitserfassung gemacht hatte.

4 DER EIGENE UNTERSUCHUNGSSCHWERPUNKT UND DIE FRAGESTELLUNGEN

Die vorliegende Diplomarbeit wurde im Rahmen des oben beschriebenen Forschungsprojektes TopS erstellt.

Innerhalb der Zielstellung dieses Projektes, nämlich sowohl bedingungsbezogene objektive Merkmale als auch subjektive Einstellungen zu Teilzeitarbeit und subjektive Vorstellungen zu Potenzialen und Barrieren von Teilzeitarbeit in Führungspositionen zu untersuchen (vgl. Kapitel 3), liegt der Schwerpunkt der vorliegenden Arbeit auf der Betrachtung der subjektiven Vorstellungen der untersuchten Führungskräfte, welche Aufgaben im Falle einer Arbeitszeitreduzierung um 30% ganz oder in Teilen übertragen werden könnten, welche keinesfalls und aus welchen Gründen. Damit sind im Wesentlichen zwei inhaltliche Bereiche angesprochen:

1. die Art der Aufgabenzuschnitte, die von Führungskräften unter Antizipation von Teilzeitbedingungen als geeignet bzw. ungeeignet auf ihren jeweiligen Führungspositionen erachtet werden sowie
2. die Untersuchung der Art und Struktur der subjektiven Begründungen der Teilbarkeitsvorstellungen der Führungskräfte und deren Zusammenhang mit den objektiven Bedingungen und den wahrgenommenen Barrieren und Potenzialen.

Die Auswertungen in dieser Arbeit konzentrieren sich deswegen auf die Ergebnisse der schriftlichen Tätigkeitsanalyse (Fragebogen Teil B) sowie desjenigen Teils des halbstrukturierten Interviews, in dem die Aufgaben der Tätigkeitsanalyse hinsichtlich ihrer (Nicht-) Übertragbarkeit bzw. (Nicht-) Teilbarkeit begründet werden sollten.

Im Rahmen der Diplomarbeit war lediglich die Auswertung einer Teilstichprobe vorgesehen, auf deren Basis sowohl Auswertungsalgorithmen für die Aufgabenzuschnitte als auch ein Kategoriensystem für die Teilbarkeits- resp. Übertragbarkeitsbegründungen entwickelt werden sollte.

Der Grund hierfür lag einmal im Umfang der erhobenen Daten, vor allem aber in ihrer Komplexität und Vielfältigkeit.

Neben den inhaltlichen Aspekten war es die Aufgabe dieser Arbeit, sowohl die Daten der Analysen technisch und logisch in einer Datenbank aufzubereiten (vgl. Abschnitt 5.2), als auch die Methoden der Datenauswertung (vgl. Abschnitt 5.3) zu erproben.

Im Sinne der Sicherung der Qualität der Auswertung des gesamten Forschungsprojektes erwies sich diese Entscheidung für eine „Pilotauswertung“ als sinnvoll.

Im Rahmen der Datenerhebung war der Autor für die komplette Organisation und Durchführung sämtlicher Untersuchungsschritte bei 12 Führungskräften aus zwei Stadtverwaltungen zuständig. Die Ergebnisse von zwei dieser Führungskräfte flossen in die Pilotauswertung ein (vgl. Kapitel 6).

Wie oben (vgl. Kapitel 2) beschrieben, fehlen im Bereich Teilzeitarbeit für Führungskräfte bzgl. der subjektiven Vorstellungen der betroffenen Personen empirische Befunde ganz.

Hier setzt das Forschungsprojekt TopS mit einem seiner Ziele an. Die vorliegende Arbeit leistet dazu ihren Beitrag mit der Betrachtung einmal der Aufgabenzuschnitte, die Führungskräfte unter Antizipation von Teilzeitbedingungen für geeignet halten und zum anderen mit der Untersuchung der Begründungen, die die Führungskräfte für ihre Einschätzung der (Un-) Teilbarkeit bzw. (Nicht-) Übertragbarkeit dieser Aufgaben anführen.

Sowohl diese Überlegungen, als auch der oben beschriebene Schwerpunkt dieser Arbeit führen zur Betrachtung der folgenden konkreten **Fragestellungen**:

1. Welche Aufgabenzuschnitte halten Führungskräfte unter Antizipation von Teilzeitbedingungen für geeignet?
 - a) Werden bestimmte Tätigkeitstypen für geeigneter gehalten als andere?
 - b) Werden eher ganze oder Teilaufgaben delegiert?
 - c) Welche Merkmale charakterisieren die delegierten Aufgaben?
 - d) Welche Aufgaben werden auf keinen Fall abgegeben?
 - e) Werden eher selbst definierte oder vorgegebene Aufgaben übertragen?
2. Wie werden ihre Teilbarkeitsvorstellungen subjektiv begründet?
 - f) Welche Themen spielen bei den Begründungen eine Rolle?
 - g) Finden sich die objektiven Kriterien in den Begründungen wieder?
 - h) Gibt es einen Zusammenhang zwischen Begründungsebene und einer positiven bzw. negativen Einschätzung der Teilbarkeit der Aufgabe?
 - i) Besteht ein Zusammenhang zwischen Begründung und Tätigkeitstyp?
 - j) Haben Alter und Geschlecht der Führungskräfte einen Einfluss auf die Begründung ihrer Einschätzung der Teilbarkeit der Aufgaben?

Da ein Teil der vorliegenden Diplomarbeit in der Schaffung einer Infrastruktur zur informationstechnischen Erfassung, Archivierung, Bearbeitung und Auswertung der anfallenden Untersuchungsdaten bestand, waren außerdem die folgenden Fragestellungen zu bearbeiten:

3. Sind die entwickelten Algorithmen zur adäquaten Erfassung unterschiedlicher Begründungsmuster der Übertragbarkeitseinschätzungen der Führungskräfte zu ihren Aufgaben geeignet?
4. Wird die gewählte Struktur der Daten in der Datenbank der Forderung nach einer ökonomischen, zuverlässigen und übersichtlichen Erfassbarkeit und flexiblen Auswertbarkeit aller Untersuchungsdaten gerecht?

5 METHODEN

Da das Untersuchungsdesign und die Erhebungsmethoden mit denjenigen im TopS - Projekt identisch sind (vgl. Kapitel 3), beschränken sich die folgenden Ausführungen auf die Darstellung der eigenen Stichprobe und die für die Pilotauswertung herangezogene Datenbasis. Außerdem wird auf das Vorgehen bei der Datenaufbereitung sowie die Methoden der Datenauswertung eingegangen.

5.1 Die eigene Stichprobe und Datenbasis der Pilotauswertung

Die Stichprobe, auf die sich die vorliegende Arbeit bezieht, umfasst 19 Führungskräfte und stellt einen Teil der oben beschriebenen Gesamtstichprobe dar.

Wegen des explorativen Charakters dieser Arbeit bezüglich der Auswertung der erhobenen Daten der Tätigkeitsanalyse und des entsprechenden Teils des Interviews war es ein Anliegen sowohl des Autors als auch der Projektleitung, die Stichprobe möglichst repräsentativ in Bezug auf die Gesamtstichprobe zu bestimmen.

Dabei fanden die folgenden Faktoren Berücksichtigung:

- Das Geschlecht der untersuchten Führungskräfte
Hier wurde angestrebt, dass in der Gesamtstichprobe bestehende Verhältnis von ca. 1/3 weiblichen und 2/3 männlichen Führungskräften abzubilden. Damit sollte Selektionseffekten vorgebeugt werden.
- Die Abteilungstypen der Abteilungen, die die untersuchten Führungskräfte leiten
Auch hier war das Anliegen die Vermeidung von Selektionseffekten. Der Versuch, möglichst alle Abteilungstypen zu berücksichtigen diente somit dem Ziel, möglichst unverzerrte Ergebnisse zu generieren. Zum anderen sollten aber auch eventuelle abteilungsspezifische Probleme bezüglich der weiteren Erfassung und Auswertung der Daten identifiziert und bei der Anpassung der Auswertungsstrategie berücksichtigt werden.

Außerdem galt es gleichzeitig, die Auswahl ökonomisch sinnvoll zu treffen. Das heißt, die Tatsache zu berücksichtigen, dass zum Zeitpunkt der Erstellung dieser Arbeit noch nicht alle Transkripte der Interviews vorlagen. Es wurden daher nur Führungskräfte in die Stichprobe aufgenommen, deren Interviews bereits in transkribierter Form vorlagen. Darüber hinaus wurde darauf geachtet, dass Analysen aller UntersucherInnen berücksichtigt wurden.

Zusammenfassend muss festgestellt werden, dass trotz der oben genannten berücksichtigten Faktoren, die Kontrolle möglicher Störvariablen bei einer kleinen heterogenen Teilstichprobe nur sehr begrenzt möglich, hinsichtlich des explorativen Charakters der Pilotauswertung jedoch gerechtfertigt ist. Jedoch muss dieser Tatsache bei der Interpretation der Ergebnisse Rechnung getragen werden.

Auf der Grundlage der oben erläuterten Überlegungen wurden schließlich 19 Führungskräfte aus der Gesamtstichprobe ausgewählt.

Davon sind 13 männlich und 6 weiblich. Das angestrebte Verhältnis von 1/3 weiblichen und 2/3 männlichen Teilnehmern wurde somit fast erreicht.

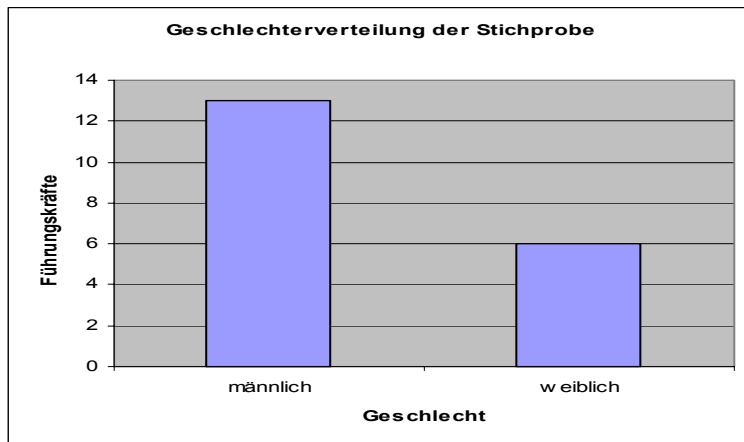


Abbildung 5.1: Geschlechterverteilung der Stichprobe

Die beteiligten UntersucherInnen wurden ausnahmslos berücksichtigt, wobei die Verteilung nicht gleichmäßig ist. Sie variiert von einer bis sechs untersuchten Führungskräften pro UntersucherIn. Im Mittel wurden die Daten von jeweils ca. 3 Untersuchungsteilnehmern je UntersucherIn in die Stichprobe aufgenommen.

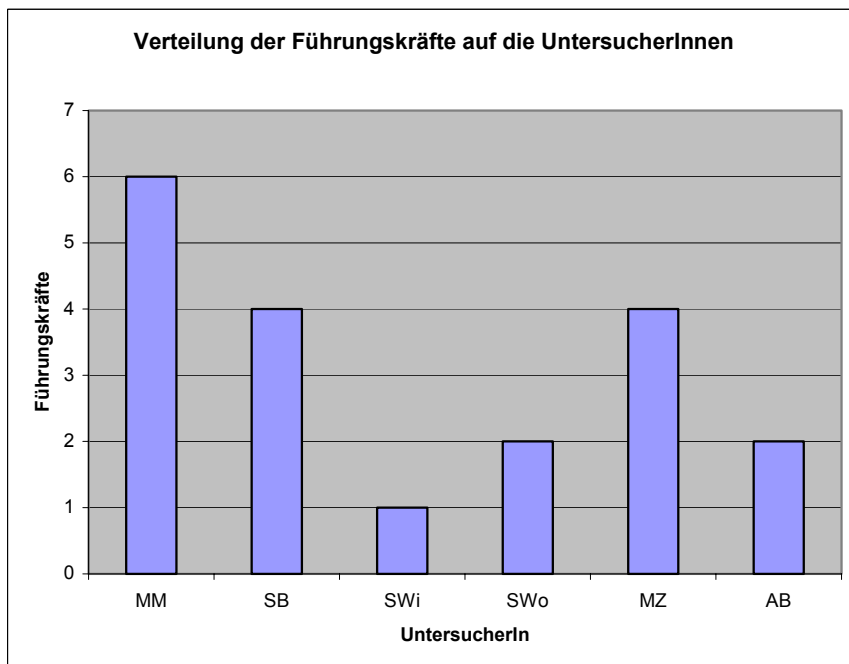


Abbildung 5.2: Verteilung der Führungskräfte auf die UntersucherInnen

Bei den untersuchten Abteilungstypen fanden von den 8 Typen alle bis auf Typ 5 (Hochbau) Berücksichtigung. Aus den verbleibenden 7 Abteilungstypen stammen jeweils eine bis 4 AbteilungsleiterInnen. Dabei sind Typ 4 und 6 am schwächsten be-

setzt (jeweils eine Person), Typ 3 und 7 sind mit jeweils 4 Personen am stärksten vertreten. Typ 1,2 und 8 werden durch jeweils 3 Führungskräfte repräsentiert. Weibliche Führungskräfte sind in der vorliegenden Stichprobe in 4 der 8 Abteilungstypen vertreten (Typ 2 und 7: jeweils eine Abteilungsleiterin; Typ 3 und 8 jeweils 2 Abteilungsleiterinnen). Somit werden die technischen Abteilungen (Typ 7, Tiefbau) nur durch eine Frau repräsentiert, der hier aber 3 Männer gegenüber stehen. Die einzige zahlenmäßige Überlegenheit weiblicher Teilnehmer tritt in der vorliegenden Stichprobe beim Abteilungstyp 8 (Kultur, Sport, Freizeit) auf.

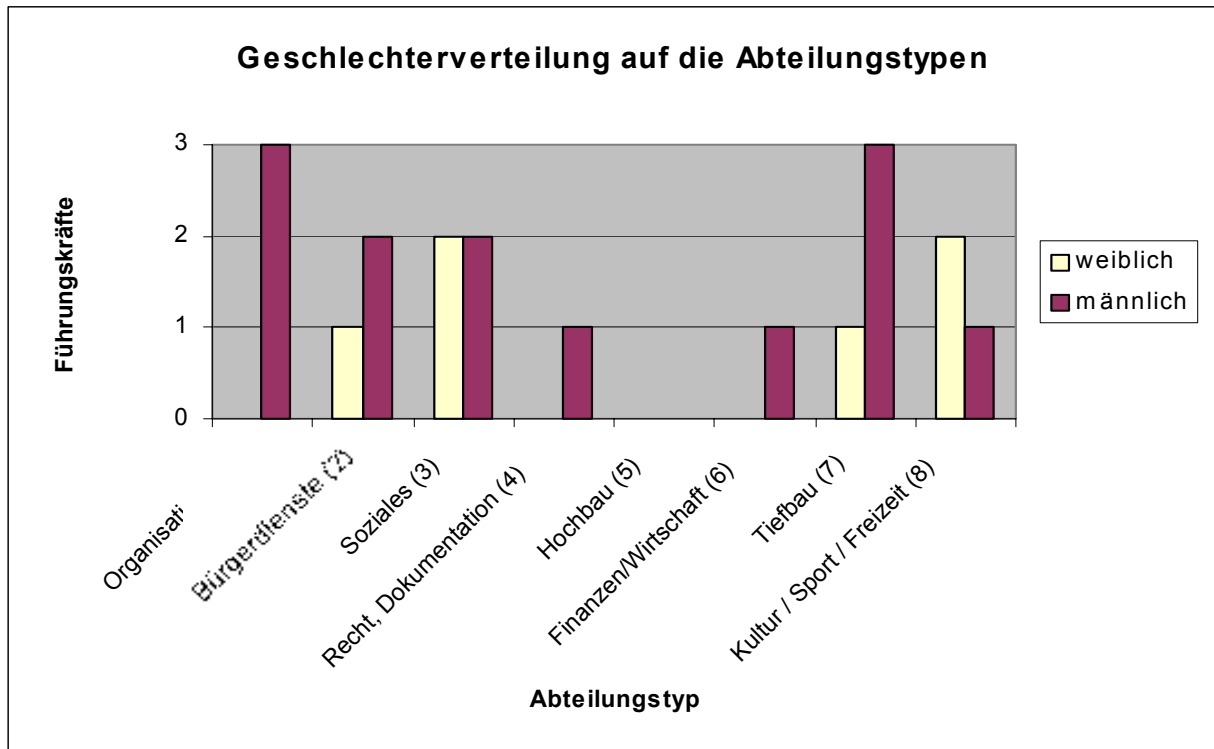


Abbildung 5.3: Geschlechterverteilung auf die Abteilungstypen

In Übereinstimmung mit der Konzeption des Forschungsprojektes TopS ist diese Untersuchung - als ein Teil des Projektes - multimethodal und qualitativ/explorativ ausgelegt.

Bei der angestrebten Pilotauswertung wurde jedoch nur ein Teil der erhobenen Daten (vgl. Abschnitt 3.3) berücksichtigt.

Die Analyse der Stelle der Führungskräfte, der Teilzeiterfahrungen sowie soziotechnischer Merkmale des Arbeitssystems erfolgte schriftlich, mittels eines halbstandardisierten Fragebogens (Fragebogen Teil A). Aus diesem Fragebogen flossen vereinzelte Angaben (Bezeichnung der Abteilung, Alter und Geschlecht der Führungskräfte) in die inhaltliche Auswertung der Untersuchung ein.

Im Fragebogen Teil B (Tätigkeitsanalyse) ging es um die systematische Erfassung der Aufgaben der untersuchten Führungskräfte. Die hier erhobenen Daten wurden für die vorliegende Untersuchung vollständig ausgewertet.

Die mit den UntersuchungsteilnehmerInnen durchgeführten Leitfadeninterviews waren von besonderer Bedeutung. In dem Teil des Interviews, in dem die Führungskräfte die im Fragebogen Teil B aufgeführten Aufgaben bzgl. einer Teilbarkeit bzw. Übertragbarkeit im Teilzeitszenario bewerten mussten, ging es auch um die Begründung ihrer Vorstellungen. Diese Bewertungen und Begründungen sind ein zentraler Bestandteil der vorliegenden Arbeit.

Die übrigen Teile des Leitfadeninterviews gingen hier nicht mit ein.

Nicht berücksichtigt wurden differentielle Merkmale der befragten Führungskräfte, die mit Hilfe standardisierter Fragebögen erhoben wurden (Fragebogen Teil C), sowie das „Delegationstagebuch“, in das alle TeilnehmerInnen während einer Arbeitswoche ihre Tätigkeiten unter dem Aspekt potentiell möglicher und tatsächlich erfolgter Delegation eintrugen (Beisiegel, i. Vorb.).

Im Gegensatz zur inhaltlichen Bearbeitung des Themas Teilzeitarbeit für Führungskräfte im Rahmen dieser Arbeit wurden bei der Konzeption und Erstellung der informationstechnischen Grundlagen für die Erfassung und Archivierung der erhobenen Daten sowie der entsprechenden Vorbereitung ihrer Auswertung mit Ausnahme des „Delegationstagebuches“ alle im Forschungsprojekt TopS verwendeten Instrumente berücksichtigt.

5.2 Methoden der Datenaufbereitung

An dieser Stelle soll zunächst auf die Erfassung und Archivierung der Daten eingegangen werden. Anschließend wird die technisch / logische Struktur der erhobenen Untersuchungsdaten beschrieben und schließlich die Benutzeroberfläche der verwendeten Access - Eingabemasken veranschaulicht.

5.2.1 Erfassung und Archivierung der Daten

Ein Teil der Arbeit des Autors am Projekt TopS im Rahmen der vorliegenden Diplomarbeit bestand in der Schaffung der Infrastruktur zu informationstechnischen Erfassung, Archivierung, Bearbeitung und Auswertung der anfallenden Untersuchungsdaten.

Angesichts der Vielzahl der zu betrachtenden Aspekte von Führungstätigkeiten, des Umfangs der Stichprobe und dem multimethodalen Vorgehen war mit einer erheblichen Menge anfallender Daten zu rechnen.

Genauer galt es, die Daten aus den vier Fragebögen und dem ausführlichen Leitfadeninterview für jeden der 46 UntersuchungsteilnehmerInnen zu erfassen, d.h., dass die Informationen pro TeilnehmerIn zum einen sehr umfangreich und zum anderen auf verschiedenen Standardisierungsebenen vorlagen.

Dem gegenüber stand der Anspruch, alle Informationen in kompakter und übersichtlicher Form für alle beteiligten BearbeiterInnen verfügbar zu halten und eine Schnittstelle für verschiedene Auswertungsstrategien zu gestalten.

Aufgrund der speziellen Erfahrungen des Autors bot sich hier eine Lösung auf der Basis des Programms Access von Microsoft an. Dabei handelt es sich um eine Datenbankanwendung. Zentrale Merkmale der Erfassung von Daten in einer solchen Datenbank sind z.B. die Möglichkeit, Daten unterschiedlicher Qualität (z.B. numerische Daten, Ratings, Textdaten) tabellarisch zu erfassen und zum anderen, die Tabellen zu verknüpfen (Bezüge zwischen ihnen zu definieren). So wird es möglich, komplexe Datenstrukturen abzubilden. Darüber hinaus bietet das Programm die Möglichkeit, kontextabhängige Eingabemasken zu gestalten. Bei diesen können über die Definition von Bedingungen viele Typen von Fehleingaben verhindert werden, was einen wesentlichen Beitrag zur Qualitätssicherung darstellt.

Für die Verwendung einer Datenbank sprachen außerdem noch Überlegungen zu einer ökonomischen Eingabe einer großen Datenmenge sowie die bestehende Möglichkeit, dynamische Filter zu definieren. Diese erlauben es, die Daten unter einer fast beliebigen Kombination von Bedingungen zu betrachten. Bildlich gesprochen können verschiedene „Brillen“ aufgesetzt werden, um bestimmte Zusammenhänge deutlicher zu erkennen. Diese „Brillen“ erweisen sich sehr hilfreich für die Auswertung der Daten, insbesondere wenn eine große Anzahl unterschiedlicher Fragestellungen vorliegt.

Nicht zuletzt bietet das Programm die Möglichkeit, die Daten oder definierte Teile davon in verschiedene Datenformate zu exportieren. Das wiederum ermöglicht die Verwendung anderer Programme (z.B. SPSS oder MS Excel) zur weiteren Bearbeitung, z.B. anhand von deskriptiv-statistischen Auswertungen.

Zusammenfassend bietet der gewählte Weg der Datenverarbeitung die Möglichkeit, statistisch deskriptive Auswertungen z.B. der Tätigkeitsanalysen effektiv mit dem qualitativ/explorativen Vorgehen bezüglich der an das Datenmaterial herangetragenen Fragestellungen zu verbinden.

5.2.2 Die Datenstruktur

Sämtliche Untersuchungsdaten befinden sich in der Datenbank in vier verknüpften Tabellen.

Tabelle 1: Die Personendaten

Hier werden alle Informationen abgelegt, die für jede Person einmal erfasst wurden (z.B. alle demographischen Daten, große Teile der Daten der Systemanalyse (Fragebogen Teil A)), nicht jedoch die Daten aus Fragebogen Teil C.

Tabelle 2: Der Fragebogen Teil C (Arbeitsumfeld und Arbeitsverhalten)

Die Daten aus dem Fragebogen Teil C wurden wegen des großen Umfangs aus Gründen der Übersichtlichkeit separat abgespeichert.

Tabelle 3: Die Stellentypen

In dieser Tabelle befinden sich die Angaben der Untersuchungsteilnehmer zu den Stellentypen ihrer Mitarbeiter, welche ebenfalls in Fragebogen Teil A erhoben wurden.

Tabelle 4: Die Aufgaben

Die Tätigkeiten bzw. Aufgaben der Führungskräfte mit allen zugehörigen Informationen aus Fragebogen Teil B, sowie die entsprechenden Aussagen aus den Interviews sind in dieser Tabelle abgelegt. Außerdem werden hier die kategorisierten Begründungen der Teilbarkeitseinschätzungen festgehalten.

Die Verknüpfung der Tabellen erfolgt jeweils über die zugewiesenen eindeutigen Codes der Untersuchungsteilnehmer. So ist jeder Eintrag in jeder der vier Tabellen eindeutig einer Führungskraft zuzuordnen.

Die Datenstruktur der Datenbank

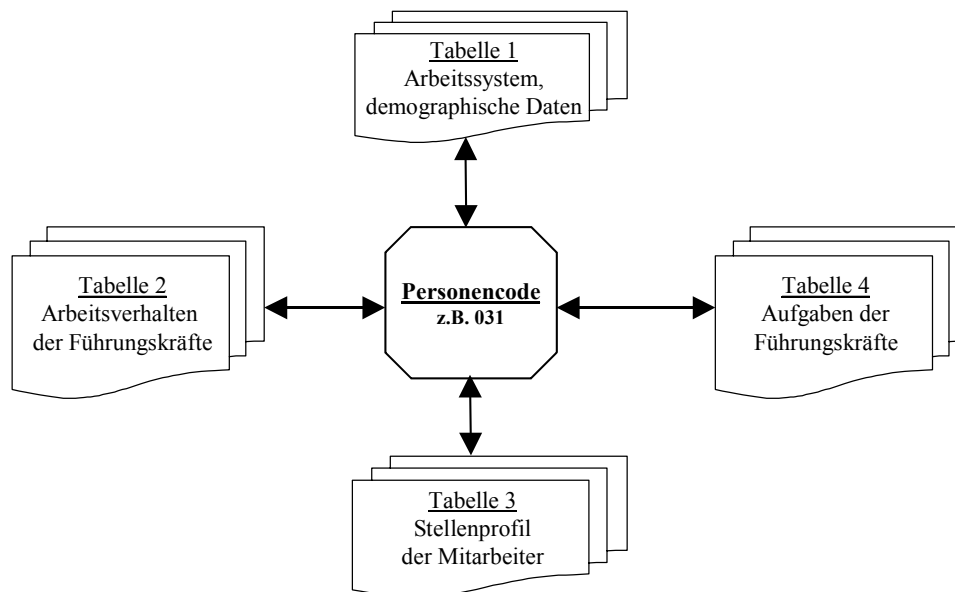


Abbildung 5.4: Die Datenstruktur der Datenbank

Wie sich diese Struktur im verwendeten Programm (Microsoft Access) darstellt, zeigt die folgende Abbildung:

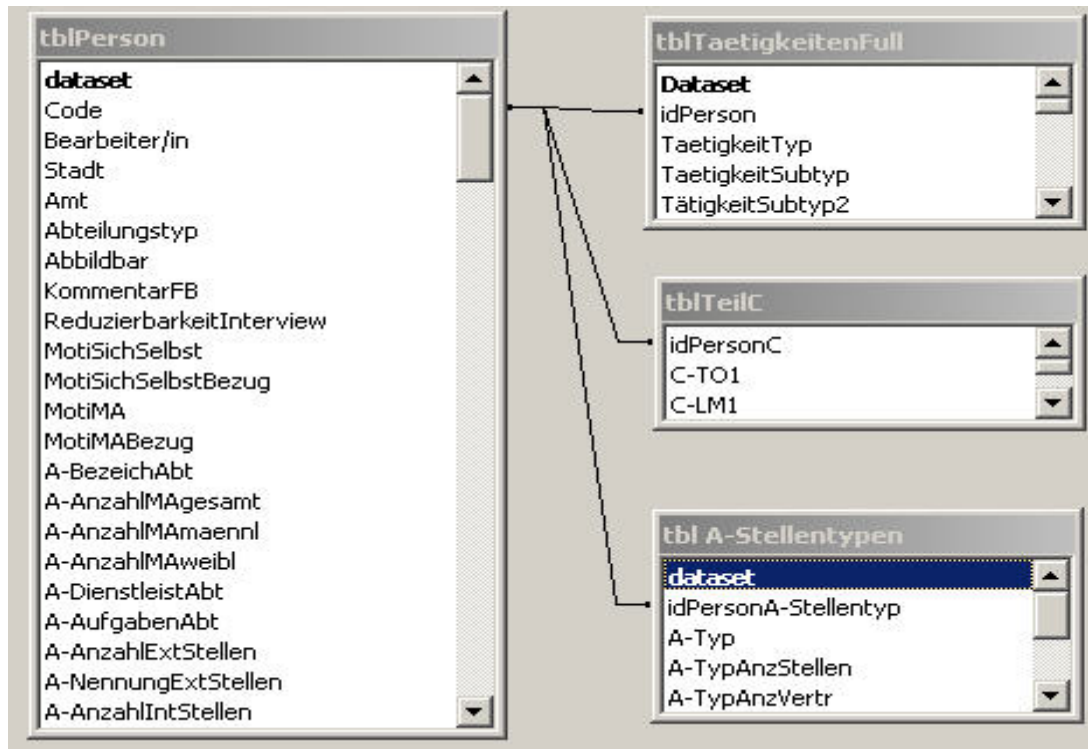


Abbildung 5.5: Die verknüpften Tabellen in der Datenbankanwendung (Ausschnitt)

5.2.3 Die Benutzeroberfläche

Die Bedienung, also Eingaben und Auswertungen, der Datenbank erfolgt über die oben erwähnten Masken. Daten und Benutzeroberfläche sind physikalisch getrennt, d.h. sie befinden sich in separaten Dateien, die lediglich verknüpft sind. Dieses Vorgehen bietet Vorteile im Sinne sowohl der Datensicherheit (Einschränkung des Risikos des Datenverlustes), der Flexibilität bezüglich der gleichzeitigen Benutzung durch mehrere Bearbeiter und der Vermeidung von Versionskonflikten (d.h. unabhängige Einzelkomponenten erlauben eine zeitlich und räumlich getrennte Bearbeitung).

Die folgenden Abbildungen zeigen das Hauptmenü und Beispiele der verwendeten Eingabemasken:



Abbildung 5.6: Hauptmenü der Dateneingabe über MS Access

Abbildung 5.7: Eingabemaske zu Fragebogen Teil A S.3

The screenshot shows a software window titled 'Teil B'. At the top, it says 'eine bereits angelegte Person (Teil A) auswählen:' followed by a dropdown menu containing 'XXXXXXXX' and 'Info: Bearbeiter/in: XXXXXXXX'. Below this, there are fields for 'Tätigkeitstyp' (set to 'Unterstützende Tätigkeite'), 'TätigkeitNr.' (2), and checkboxes for 'Duplikat vorhanden' and 'Teilaufgabe?'. There are also dropdowns for 'Duplikat Typ' and 'Teilaufg. Typ'. A tabbed interface shows 'Allgemeine Angaben' selected, with sub-tabs for 'Bezeichnung/Übertragbarkeit', 'Argumentation', and 'Bemerkung'. The main form area contains several input fields: 'TätigkeitBezeichnung:' (with text: 'Unterstützung der Teamleitungen bei Urlaubsplanung und diversen Personalfragen'), 'Aufgabe bereits delegiert?' (dropdown: 'nicht delegiert'), 'Übertragbarkeit' (dropdown: 'nein'), 'ÜbertragbarkeitKommentar:', 'Erläuterung/Arbeitsschritte zur Tätigkeit:' (with text: 'Unterstützung bei Entscheidungen, Moderation, Zielvereinbarungen'), 'Menge bei Teilaufgabe:', 'Funktionen bei Teilaufgabe:', and 'Voraussetzungen genannt?' (radio buttons: 'nein' selected, 'ja'). A section titled 'Spezielle Angaben zu den Tätigkeitstypen' has tabs for 'Erbringende', 'Unterhaltende', 'Entwickelnde', 'Korrektive', 'Unterstützende', 'Koordinierende', and 'Aktualisierende'. It includes 'Häufigkeit' (dropdown: 'monatlich'), 'Zeitanteil unterstützende Tätigkeiten' (input: '0'), and 'Aufgabenbezug' (text: 'Urlaubsplanung', 'diverse Personalfragen', 'Zielvereinbarungen'). At the bottom, a record navigation bar shows 'Record: 22 of 32'.

Abbildung 5.8: Eingabemaske zu Teil B (Tätigkeitsanalyse)

5.3 Methoden der Datenauswertung

In diesem Abschnitt werden die Methoden der Datenauswertung beschrieben. Dabei wird zunächst das Vorgehen bei der Entwicklung des Kategoriensystems zu den Begründungen der Teilbarkeits- / Übertragbarkeitseinschätzungen der Führungskräfte bzgl. ihrer Aufgaben unter der Antizipation von Teilzeitbedingungen erläutert. Im zweiten Teil geht es um die Auswertungsstrategie für die Daten aus Fragebogen Teil B und der Tätigkeitsanalyse im Interview.

5.3.1 Vorgehen bei der Entwicklung des Kategoriensystems

Der Anspruch an das Kategoriensystem besteht darin, alle im Interview getroffenen Aussagen, die eine subjektive Begründung der Teilbarkeitseinschätzung einer bestimmten Aufgabe der entsprechenden Führungskraft beinhalten, vollständig zu er-

fassen und inhaltlichen Überbegriffen zuzuordnen. Um das zu gewährleisten und andererseits eine sinnvolle Auswertung der Daten zu ermöglichen, muss das Kategoriensystem genügend detailliert und gleichzeitig offen genug sein.

Die Entwicklung des Kategoriensystems orientierte sich methodisch an Mayring (1997, 2000). Zwei der von ihm beschriebenen Grundformen des Interpretierens - die Zusammenfassung und die Strukturierung - erwiesen sich als geeignet, dass umfangreiche Datenmaterial zu bearbeiten.

Der Grundgedanke der zusammenfassenden Inhaltsanalyse ist die Reduktion des Materials durch Abstraktion mit dem Ziel einer verbesserten Überschaubarkeit. In Verbindung mit einer inhaltlichen bzw. typisierenden Strukturierung der Interviewdaten, die prinzipiell das Ziel verfolgt, Aspekte herauszufiltern oder eine Einschätzung des Materials anhand vorher festgelegter Ordnungskriterien vorzunehmen, wurden die nötigen Voraussetzungen für ein Kategoriensystem geschaffen. Nach Mayring (2000) ist bei der strukturierenden Inhaltsanalyse besonders wichtig, dass grundsätzliche Strukturierungsdimensionen genau bestimmt und aus der Fragestellung abgeleitet und theoretisch begründet werden.

Für die vorliegende Untersuchung bedeutet das, dass die subjektiven Begründungen der Teilbarkeitseinschätzungen der Führungskräfte für die einzelnen Aufgaben identifiziert und von anderen Aussagen (z.B. Aussagen zu Voraussetzungen für eine Teilbarkeit von Aufgaben) abgegrenzt werden mussten.

Nach Mayring (2000) werden die eigentlichen Kategorien entwickelt, indem die Dimensionen weiter ausdifferenziert und in einzelne Ausprägungen aufgespaltet werden. Ausprägungen und Dimensionen werden dann zu einem Kategoriensystem zusammengestellt. Wichtig für eine Zuordnung zu den Kategorien ist die Definition der Kategorien, das Festhalten von Ankerbeispielen und Kodierregeln.

Unter Beachtung der genannten theoretischen und methodischen Überlegungen entstand in einem mehrstufigen Prozess das unten beschriebene Kategoriensystem für die Begründungen der Teilbarkeitseinschätzungen der Führungskräfte bezüglich einzelner Aufgaben. Dabei wurde bewusst darauf verzichtet, eine nach pro und contra Übertragbarkeit geteilte Kategorisierung der Begründungen vorzunehmen, um eine bessere Vergleichbarkeit entsprechender Daten und eine reduzierte Komplexität zu erreichen.

Die dem Kategoriensystem zugrunde liegenden Daten stammen sämtlich aus den Interviews mit den Untersuchungsteilnehmern und dort aus dem Teil „Tätigkeitsanalyse“. Circa die Hälfte der entsprechenden Teile der Transkripte aus der Gesamtstichprobe (19 von 46 Interviews) wurden vom Autor mit der Unterstützung weiterer Mitglieder des TopS-Projektteams auf Begründungen von Teilbarkeitseinschätzungen zu den einzelnen besprochenen Aufgaben untersucht. Die gefundenen Begründungen wurden in Form von Paraphrasen bzw. Zitaten aufgelistet. Im nächsten Schritt wurden dann zunächst durch die einzelnen Teammitglieder die Begründungen unter inhaltlichen Aspekten gruppiert und versucht, Ankerbeispiele und Überbegriffe zu

finden. Die Zwischenergebnisse wurden jeweils von mindestens zwei Teammitgliedern diskutiert, überarbeitet und anschließend zusammengeführt.

In einem zirkulären Prozess wurden die zwei letztgenannten Schritte mehrfach ausgeführt und das Kategoriensystem so stetig weiterentwickelt. Der im folgenden beschriebene Stand ist nicht als endgültig zu betrachten. Das System hat sich in dem inzwischen vom Autor und weiteren Mitgliedern des TopS-Teams erfolgten Teil der Auswertung der Tätigkeitsanalysen bewährt.

Trotzdem wird es ganz bewusst offen für weitere Modifikationen und Erweiterungen gehalten. Operationalisiert wird diese Offenheit durch die Kategorie Z (siehe unten), die während der Auswertung als Sammelbecken für alle problematischen bzw. nicht zuordenbaren Begründungen dient. Gemeint sind hier alle Begründungen, die nicht oder nicht eindeutig in das bestehende System einzuordnen sind. Alle dort gesammelten Informationen und Aussagen, sowie die während der Dateneingabe notierten Kommentare der Bearbeiter werden während der Auswertungsphase in regelmäßigen Abständen durch Arbeitsgruppen nach dem oben beschriebenen Vorgehen bearbeitet.

Das Kategoriensystem zu Begründungen der (Un-)Teil- resp. – Übertragbarkeit von Management- und Führungsaufgaben:

| Code | Bezeichnung der (Sub-) Kategorie | Erläuterung / Ankerbeispiele | |
|----------|--|---|---------------------------|
| A | Die Tätigkeiten beinhalten aufgaben- bzw. projektübergreifende Koordinationsanforderungen. | Das entscheidende Merkmal ist hier die wahrgenommene Zusammengehörigkeit von mehreren Aufgaben oder Projekten und daraus resultierende Koordinationsanforderungen. Diese Verknüpfung kann allgemein oder bzgl. verschiedener Aspekte des Arbeitshandelns als Argument angeführt werden (Ressourcen, Zeit, Inhalte). Beispiele: „Kann ich nicht, weil das eine nahtlos ins andere greift.“ (A0) „Das kann man nicht delegieren. Das hängt mit der Haushaltsplanaufstellung zusammen. Die müssen die Budgets auch vorher in die mittelfristige Finanzplanung reinbringen (...) und das ist praktisch ein Teil, wo koordinierende Tätigkeiten sind.“ (A1) „Die fachliche Verschränkung ginge verloren.“ (A3) | |
| | 1 | | bzgl. Ressourcen |
| | 2 | | bzgl. Termine und Fristen |
| | 3 | | bzgl. Inhalte |

| | | | |
|----------|---|---|---|
| B | Die Tätigkeiten erfordern resp. ermöglichen Steuerung bzw. Einflussnahme. | | <p>Die Möglichkeit oder die Anforderung der Steuerung und Einflussnahme wird von den Führungskräften allgemein oder mit einem bestimmten Ziel (nach außen, auf die Behörde, auf das Personal, auf Inhalte) als Argument ins Feld geführt</p> <p>Beispiele:</p> <p>„Da kann man gestalten.“ (B0)</p> <p>„Das hat Außenwirkung, da gebe ich die Richtung vor.“ (B1)</p> <p>„Da kann man für die Bevölkerung außerparlamentarisch etwas entwickeln und gestalten und zwar prospektiv.“ (B1)</p> <p>„Da kann ich Personalforderungen ableiten (...). Das dient dem Erhalt und der Stärkung der Abteilung.“ (B2)</p> <p>„(...) also dass man damit auch deutlich machen kann, wir, auch diese Ebene, nehmen dein Verhalten so und so wahr. Also entweder passen sie auf oder was kann man beitragen, dass zu ändern.“ (B3)</p> <p>„Ich mach` da inhaltlich mit, halt mich da nicht raus; es ist wesentlich, dass ich da meine persönliche und inhaltliche Meinung einbringe.“ (B4)</p> |
| | 1 | nach außen (Außenwirkung) | |
| | 2 | Einfluss auf die Behördenpolitik | |
| | 3 | Einfluss auf Personal | |
| | 4 | Einfluss auf Inhalte | |
| C | Aus den Tätigkeiten resultieren Anforderungen oder Erwartungen, die an die Funktion, Position oder Rolle gebunden sind. | | <p>Diese Argumente haben gemeinsam, dass die Führungskräfte sich auf eine bestimmte Funktion oder Rolle bzw. daraus abgeleitete Erwartungen und Anforderungen berufen. Unterschieden wird hier nach formeller Funktion vs. wahrgenommenen Rollen und innerhalb der letzterer nach dem Selbstbild vs. wahrgenommener Erwartungen anderer an sich bzw. an die Position.</p> <p>Beispiele:</p> <p>„das ist Vorschrift“ (C1)</p> <p>„Weil, ein Mitarbeiter hat ja nicht die Weisungsbefugnis einem anderen MA gegenüber.“ (C1)</p> <p>„als Vorgesetzter bin ich halt Ansprechpartner“ (C2)</p> <p>„Und ich denk`, dass der MA dann eben auch ab und zu Schützenhilfe der Abt.-Leitung braucht (...), um seinen Zeitplan einzuhalten.“ (C2)</p> <p>„Der OB erwartet, dass der Abteilungsleiter kommt und nicht irgend ein Sachbearbeiter.“ (C3)</p> |
| | 1 | formelle Funktionen | |
| | 2 | die wahrgenommene eigene Rolle als Führungskraft | |
| | 3 | die wahrgenommenen Rollenerwartungen des Umfeldes | |

| | | |
|----------|---|--|
| D | Die Aufgaben sind mit einem besonderen persönlichem Interesse / Spaß / Wichtigkeit verbunden. | <p>Unter dieser Kategorie werden alle Begründungen gesammelt, in denen sich eine besondere persönliche Verbundenheit mit der Aufgabe spiegelt. Das kann zum einen Spaß sein, zum anderen aber auch ein besonderes Interesse oder die Bedeutung für die eigene Person.</p> <p>Beispiele: „deswegen habe ich den Beruf ergriffen“ „das ist mir einfach wichtig“ „ich würde es bedauern, weil vom Hobby her ...“ „ist Herzenssache vom Persönlichen her“</p> |
| E | Die Aufgabe ist gebunden an besondere Kompetenzen / Erfahrungen / "Persönlichkeit". | <p>Die hier gesammelten Argumente beziehen sich auf besondere Eigenschaften und Fähigkeiten, die personengebunden sind. Hierunter fallen Kompetenzen, Erfahrungen aber auch besondere Persönlichkeitsmerkmale. Unterschieden wird hier nach dem Bezug auf die eigene Person und dem Bezug auf die Mitarbeiter.</p> <p>Beispiele: „ich bin die einzige, die Erfahrung damit hat“ (E1) „zur Galerie gehört eine Persönlichkeit“ (E1) „meine Mitarbeiter können das“ (E2) „Jemand muss ja die grundsätzlichen Dinge festlegen. Das kann ein Sachbearbeiter nicht.“ (E2)</p> |
| | 1 der eigenen Person | |
| | 2 der Mitarbeiter | |
| F | Die Tätigkeit hängt von persönlichen Bindungen ab oder erfordert bzw. erlaubt Kontaktpflege. | <p>Auch hier werden personengebundene Merkmale aufgeführt, jedoch bezüglich der Bindung an andere Personen.</p> <p>Beispiele: „Die kennen mich da halt.“ „Die jahrelangen Kontakte zu den Vereinen, da hab' ich schon eine gewisse Bindung aufgebaut.“</p> |
| G | Die Tätigkeit wird ohne weitere Begründung als Kernaufgabe eingestuft. | <p>Das Argument ist hier die Aufgabe selbst. Sie wird entweder als Begründung einfach wiederholt oder mit dem Label „Kernaufgabe“ (oder einem Synonym) versehen. Diese Kategorie ordnet sich den oben beschriebenen unter, d.h. dass sie nur greift, wenn keine anderen Gründe genannt werden.</p> <p>Beispiele: „Es ist klar, dass ich für die Finanzen zuständig bin.“ „Das ist mein Kerngeschäft.“ „Das ist Leitungsaufgabe.“</p> |
| H | Keine Begründung | Die geäußerte Einschätzung der Übertragbarkeit / Teilbarkeit einer Aufgabe wird nicht begründet. |

| | | |
|----------|-------------------------------|---|
| Z | <p>Noch nicht zugeordnet.</p> | <p>Bislang wurden hier u.a. die folgenden Begründungen gesammelt (vgl. Abschnitt 6.4):</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ finanzielle Einbußen durch Delegation qualifizierter Aufgaben ◆ nicht abgeben, solange Ressourcen vorhanden sind ◆ Delegation an einen MA würde Neid bei den anderen auslösen ◆ Delegation verursacht Zusatzaufwand ◆ Arbeitsstil („die sind gewöhnt, mich anzurufen“) |
|----------|-------------------------------|---|

Tabelle 5.1: Das Kategoriensystem für die Begründungen der Teilbarkeitseinschätzungen der Führungskräfte zu ihren Aufgaben

Für alle Kategorien gilt, dass evtl. vorhandene Subkategorien nur bei einer eindeutigen Zuordenbarkeit der Begründungen codiert werden. Ist das nicht möglich, wird die Begründung mit der Subkategorie 0 codiert (keine Subkategorie vorhanden, bzw. keiner Subkategorie zuzuordnen).

Außerdem zeigte sich beim Erarbeiten der Kategorien, dass einige UntersuchungsteilnehmerInnen auf die Frage nach einer Begründung ihrer Teilbarkeitseinschätzung keine Begründung, sondern Voraussetzungen für die Delegierbarkeit einer bestimmten Aufgabe nannten. Diese Aussagen sollen in dieser Arbeit keine Berücksichtigung finden (sie werden in einem anderen Teil der Auswertung ausgewertet).

5.3.2 Auswertungsstrategie für die Daten aus Fragebogen Teil B und die Tätigkeitsanalyse im Interview

Die Begründungen zur Teilbarkeitseinschätzung der Führungskräfte zu ihren Aufgaben stellen nur einen Teil der Daten dar, die für die Beantwortung der Untersuchungsfragen relevant sind.

Für die Erfassung aller Daten zur Tätigkeitsanalyse in der entwickelten Datenbank musste ein Algorithmus entwickelt werden, der sowohl die Angaben aus dem Fragebogen Teil B als auch die Aussagen zur Tätigkeitsanalyse im Interview integriert.

Dabei galt es, verschiedene Probleme zu berücksichtigen.

➤ **Aussagen zu bereits delegierten Anteilen der Aufgaben:**

Diese Angaben wurden nicht systematisch erfasst, stellten sich aber als bedeutsam für eine Relativierung der Teilbarkeitseinschätzung der Aufgaben heraus. Der Hintergrundgedanke ist hier, dass sowohl die Quantität als auch die Qualität der für teilbar gehaltenen Aufgaben der Führungskräfte im Querschnitt nicht sinnvoll vergleichbar ist, wenn jene, die bereits große Anteile ihrer Aufgaben delegiert haben und jene, bei denen das nicht der Fall ist, undifferenziert betrachtet werden.

- **Mehrfachbegründungen der Teilbarkeitseinschätzung einer Aufgabe:**
In den geführten Interviews wurden oft mehrere Begründungen dafür angegeben, ob eine bestimmte Aufgabe für teilbar resp. übertragbar gehalten wird oder nicht.
- **Teilaufgaben werden als (nicht) delegierbar eingeschätzt:**
Hier geht es um diejenigen Fälle, bei denen eine in der Tätigkeitsanalyse bezeichnete ganze Aufgabe bei der Einschätzung und Begründung ihrer Teilbarkeit im Interview in Teile zerlegt und diese einzeln betrachtet wurden.
- **Komplexe Aussagen zur Teilbarkeit einer Aufgabe:**
Im Verlauf der Analyse der Tätigkeiten der untersuchten Führungskräfte stellte sich heraus, dass einige Aussagen zur Teilbarkeitseinschätzung einer bestimmten Aufgabe sich nicht ohne weiteres in die Kategorien „ja“ (die Aufgabe ist teilbar/delegierbar) und „nein“ (die Aufgabe ist nicht teilbar/delegierbar) einordnen ließen. Hier wurde von den Führungskräften teilweise auf der Ebene prinzipiell vs. persönlich differenziert, d.h. es gab Aussagen der Qualität „das ist prinzipiell delegierbar, aber ich persönlich würde das nicht abgeben“ oder umgekehrt mit entsprechenden Begründungen.
- **Nichtbeachtung der Vorgaben des Fragebogens:**
Beim Ausfüllen des Fragebogens Teil B wurde mehrfach das vorgegebene Antwortraster zu den Aufgaben (Beispiele: Angaben zum zeitlichen Anteil der Aufgabe an der Gesamtarbeitszeit in Prozent; Teamgröße bei der Erledigung der Aufgabe; usw.) nicht beachtet und/oder Angaben wurden kommentiert. Hier galt es, einheitliche Regelungen für die Auswertung zu treffen.
- **Recodierung der Aufgaben:**
Im Vorfeld der Erfassung der Daten in der Datenbank erfolgte eine Überprüfung der Zuordnung der Aufgaben zu den vorgegebenen Tätigkeitstypen durch die Führungskräfte. Das führte teilweise zu einer Recodierung der Aufgaben. D.h. einzelne Aufgaben wurden abweichend von der Einschätzung der Führungskräfte einem anderen Tätigkeitstyp zugeordnet. Dabei wurde nach festgelegten Regeln vorgegangen und der Typ der „Fehlzuordnung“ festgehalten.

Für jeden Untersuchungsteilnehmer wurde von der InterviewerIn in Vorbereitung des Interviews eine Liste der im Fragebogen Teil B angegebenen Aufgaben mit allen entsprechenden Angaben angefertigt. Diese Listen dienten zunächst als Grundlage für die Identifikation typischer Codierungsprobleme (falsche bzw. problematische Zuordnung der Aufgaben zu den Tätigkeitstypen).

Im Ergebnis dieses Arbeitsschrittes wurden die folgenden Problemtypen identifiziert:

A: Presse/Öffentlichkeit Aufgaben, die mit Öffentlichkeits-/Pressearbeit zu tun haben; diese werden

| | |
|--|--|
| | häufig entweder den erbringenden, den unterhaltenden oder den aktualisierenden (für Externe) Tätigkeiten zugeordnet |
| B: offensichtlich falsche Zuordnung | Fälle, in denen offensichtlich die Anweisung nicht richtig gelesen oder verstanden wurde |
| C: Posteingang | den Posteingang bearbeiten; diese Aufgaben werden oft erbringenden, unterhaltenden, aktualisierenden oder koordinierenden Tätigkeiten zugeordnet |
| D: zusammengefasste Aufgaben | eindeutig abgrenzbare Aufgaben werden unter einem Überbegriff zusammengefasst und ohne detaillierte Angaben zu den Teilaufgaben behandelt |
| E: Doppelnennungen | Aufgaben werden mehrfach unter verschiedenen Tätigkeitstypen aufgeführt |
| F: Überschneidungen | insbesondere bei koordinierenden, aktualisierenden, korrektiven und unterstützenden Tätigkeiten haben Aufgaben gleichzeitig die Merkmale verschiedener Tätigkeitstypen |
| G: erbringende vs. entwickelnde Aufgaben | Aufgaben, bei denen die Abgrenzung zwischen erbringenden und entwickelnden Tätigkeiten problematisch ist |

Sowohl das Erarbeiten der Problemtypen als auch die Recodierung im Einzelfall erfolgte in Zusammenarbeit bzw. Abstimmung mindestens zweier BearbeiterInnen im Sinne der konsensuellen Validierung. Da nicht für alle Tätigkeitstypen die identischen Aufgabenmerkmale (z.B. Teamarbeit, Aufgabenbezug) erhoben wurden, sind bei einer Recodierung der Aufgaben (Zuordnung zu einem anderen Tätigkeitstyp als dem angegebenen) fehlende Angaben in Kauf zu nehmen. Prinzipiell werden Aufgaben eher nicht recodiert um möglichst nah an den Aussagen der Führungskräfte zu bleiben.

Eine Recodierung erfolgt nur, wenn eine offensichtlich falsche Zuordnung einer Aufgabe zu einem Tätigkeitstyp festgestellt wird (Problemtyp B). Einen Sonderfall stellen in diesem Zusammenhang im Fragebogen zusammengefasste Aufgaben dar, die im Interview einzeln besprochen wurden. Für diese erfolgte keine Recodierung, sondern eine Codierung (Problemtyp C).

Insgesamt wurde jede Recodierung kritisch geprüft und gegebenenfalls ein Verweis auf den entsprechenden Problemtyp festgehalten.

Vor dem Hintergrund der oben besprochenen Probleme und Anforderungen ergab sich der folgende **Auswertungsalgorithmus**:

Die Auswertung erfolgte ausschließlich mit Hilfe der erstellten Datenbank. Das bedeutet, dass alle hier genannten Informationen in standardisierter Form (eine Ausnahme hierfür bilden die textlich erfassten Angaben, wie Beschreibungen, Erläuterungen und Argumentationen) festgehalten werden. Jede Aufgabe wird dabei durch mindestens einen Datensatz repräsentiert.

Unter zwei Bedingungen wurde beim Abarbeiten der einzelnen Auswertungsschritte (siehe unten: Schritt 6. und Schritt 12.) eine Schleife ausgelöst. Schleife bedeutet hier, dass der Auswertungsalgorithmus unter diesen Bedingungen *für die gleiche Aufgabe* mehrfach durchlaufen wird, was dazu dient, komplexe Angaben angemessen abzubilden und dazu führt, dass für eine bestimmte Aufgabe mehrere Datensätze erzeugt werden (im folgenden „**Duplikate**“ genannt).

Duplikate werden bei Bedarf erzeugt, indem der Datensatz (mit allen Angaben zur Aufgabe) kopiert wird. Dann werden im Duplikat die sich vom „Original“ unterscheidenden Angaben geändert (z.B. eine abweichende Einschätzung der Delegierbarkeit für eine Teilaufgabe). Sowohl Original und Duplikat werden dabei mit „Duplikat vorhanden“ gekennzeichnet, wobei im Duplikat noch festgehalten wird, welcher Datensatz kopiert worden ist (Beispiel: Duplikat von erbringender Tätigkeit Nr. 3).

Die Bedingungen für das Auslösen von Schleifen (also das Duplizieren von Datensätzen mit erneutem Durchlauf aller Auswertungsschritte) sind entweder das Vorliegen von Teilaufgaben oder das Vorliegen von Mehrfachbegründungen.

Teilaufgabe meint hier das Trennen einer ganzheitlich beschriebenen Aufgabe in Teilaufgaben unter dem Gesichtspunkt einer entweder bereits erfolgten Delegation bestimmter Aufgabenanteile bzw. einer unterschiedlichen Einschätzung der Delegierbarkeit von Aufgabenanteilen. Werden Teilaufgaben erfasst, wird zusätzlich zur Markierung der Duplikate noch der Bezug der Teilaufgabe zur entsprechenden Aufgabe festgehalten (Beispiel: Teilaufgabe der unterhaltenden Tätigkeit Nr. 7).

Mehrfachbegründungen hingegen beziehen sich darauf, dass die Teilbarkeit einer (Teil-) Aufgabe mit mehreren Begründungen belegt wird, die unterschiedlichen Kategorien angehören. Die Kombination beider Bedingungen und die Anzahl von Teilaufgaben bzw. Begründungen unterschiedlicher Kategorien kann theoretisch zu einer erheblichen Anzahl von Datensätzen führen, die für eine einzelne ganzheitlich beschriebene Aufgabe angelegt werden müssen.

Die Auswertungsschritte im Einzelnen:

1. Eingabe des Identifikationscodes für den Untersuchungsteilnehmer.
2. Überprüfung der Zuordnung der Aufgabe zu den Tätigkeitstypen und ggf. Recodierung der Aufgabe bzw. Identifikation eines Problemtyps (siehe oben).
3. Eingabe des Tätigkeitstyps und Subtyps der Aufgabe, sowie der laufenden Nummer der Aufgabe innerhalb des Tätigkeitstyps. Duplikate erhalten keine eigene laufende Nummer, sondern die mit dem Original übereinstimmende. Das dient der Veranschaulichung der Zusammengehörigkeit der Datensätze.
4. Angabe, ob eine Recodierung vorgenommen wurde, ggf. Eingabe des Problemtyps und einer Erläuterung.
5. Eingabe der Bezeichnung der Aufgabe und der angegebenen Arbeitsschritte.
6. Überprüfung der Voraussetzung für den Start der „Schleife Teilaufgabe“.
7. Angabe, ob die Aufgabe bereits delegiert wurde, ggf. Eingabe des Ausmaßes der bereits erfolgten Delegation (z.B. komplett, gar nicht, teilweise; Resttätigkeiten wie Kontrolle und Unterschriften bleiben; weitgehend eigenständige Bearbeitung durch Mitarbeiter; ...).
8. Eingabe der Einschätzung der Delegierbarkeit der (Teil-) Aufgabe: "keine Angabe"; "ja"; "ja, aber persönlich nein"; "ja, aber mit Nachteilen verbunden"; "nein"; "nein, aber persönlich ja". Mit dieser Beschreibung wird die Unterscheidung von prinzipiell (personenunabhängig) für (nicht) übertragbaren Aufgaben und persönlich für (nicht) übertragbar gehaltenen Aufgaben berücksichtigt.
9. Ggf. Eingabe der Beschreibung der Teilaufgaben. Hier wird zwischen einer Mengenteilung und einer funktionalen Teilung unterschieden. Mengenteilung bedeutet hier, dass die Führungskraft einen bestimmten Anteil einer Aufgabe abgeben würde, der dadurch gekennzeichnet ist, dass er sich lediglich in Kategorien wie Anzahl, Häufigkeit oder zeitlichem Aufwand definieren lässt (Beispiel: „Eines von den fünf Projekten könnte ich abgeben.“). Werden dagegen bestimmte Arten von Teilaufgaben unterschieden (z.B. Sachbearbeitung vs. Projektmanagement), werden diese unter funktionaler Teilung erfasst.
10. Angabe, ob Bedingungen/Voraussetzungen für die Delegierbarkeit genannt werden (ja/nein).

11. Eingabe der Argumentation zur Einschätzung der Teilbarkeit einer (Teil-) Aufgabe.
12. Überprüfung der Voraussetzung für den Start der „Schleife Mehrfachbegründungen“.
13. Eingabe der Kategorie und ggf. Subkategorie der Begründung der Teilbarkeit der (Teil-) Aufgabe und ggf. einer Erläuterung dazu.
14. Ggf. Eingabe eines Kommentars zur Aufgabe.
15. Eingabe der spezifischen Daten zu den Tätigkeitstypen aus dem Fragebogen Teil B (siehe Anhang E). Hier werden solche Angaben wie z.B. der zeitliche Anteil der Aufgabe an der Gesamtarbeitszeit, Angaben zur Arbeit im Team und Bezüge zu anderen Aufgaben eingegeben. Diese Informationen sind für die verschiedenen Tätigkeitstypen nicht identisch.
16. Ende der Eingabe zu der Aufgabe und Erzeugen des nächsten Datensatzes.

6 ERGEBNISSE

Im folgenden Kapitel werden die Ergebnisse der vorliegenden Untersuchung dargestellt und beschrieben.

Zunächst soll im Abschnitt 6.1 gezeigt werden, wie aus den 509 im Fragebogen Teil B genannten Aufgaben durch die Anwendung der Auswertungsstrategie (vgl. Abschnitt 5.3) 842 Datensätze entstanden sind.

Entsprechend der Fragestellungen dieser Untersuchung wird dann auf die Aufgabenzuschnitte (Abschnitt 6.2) und die subjektiven Begründungen der Übertragbarkeitseinschätzungen der Führungskräfte bzgl. ihrer Aufgaben im Teilzeitszenario eingegangen (Abschnitt 6.3). Dabei wird auf das entwickelte Kategoriensystem Bezug genommen, das bereits oben (Abschnitt 5.3.1) vorgestellt wurde.

Im Abschnitt 6.4 werden schließlich die bislang nicht zugeordneten Begründungen der Führungskräfte betrachtet und Vorschläge für die Weiterentwicklung des entsprechenden Kategoriensystems abgeleitet.

Die Mehrzahl der im folgenden beschriebenen Ergebnisse ist für eine bessere Anschaulichkeit in Diagrammen dargestellt. In diesen Diagrammen sind sowohl absolute Häufigkeiten (z.B. die Anzahl der Nennungen, die einer Kategorie zugeordnet wurden), als auch relative Häufigkeiten (z.B. Anteil der Nennungen unter Subkategorie B2 an allen Nennungen unter Kategorie B in Prozent) abgebildet.

Für alle Diagramme gilt jedoch: die innerhalb der Balken abgebildeten Zahlen stellen die jeweils absoluten Werte der beschriebenen Häufigkeiten dar.

6.1 Beschreibung der Datensätze

Bei der Auswertung der Daten der oben beschriebenen Stichprobe entstanden in der Datenbank 842 Datensätze, von denen jeder **einer** Begründung zur (Nicht-) Teilbarkeit resp. (Nicht-)Übertragbarkeit entspricht. Jede der erfassten Begründungen kann einer (Teil-) Aufgabe zugeordnet werden.

Da pro (Teil-) Aufgabe bisweilen mehrere Begründungen genannt wurden, beinhaltet die Anzahl von 842 Datensätzen auch jene 260 Datensätze, die wegen Mehrfachbegründungen zur Teilbarkeitsvorstellung dupliziert wurden (vgl. Abschnitt 5.3 und Abbildung 6.1).

Zieht man diese Duplikate von der Gesamtzahl aller Datensätze ab, bleiben noch 582 Datensätze bestehen, die wiederum der Anzahl der (Teil-) Aufgaben entsprechen, die von den 19 UntersuchungsteilnehmerInnen bzgl. ihrer Übertragbarkeit beurteilt wurden.

Die Anzahl von 582 (Teil-) Aufgaben weicht von der Anzahl der in Teil B erfassten 509 „ganzen“ Aufgaben ab (ist größer), da die in der schriftlichen Tätigkeitsanalyse angegebenen „ganzen“ Aufgaben von den UntersuchungsteilnehmerInnen im Rahmen des Interviews oft in Teile mit unterschiedlichen Übertragbarkeitseinschätzungen und Begründungen zerlegt wurden (vgl. Abbildung 6.1).

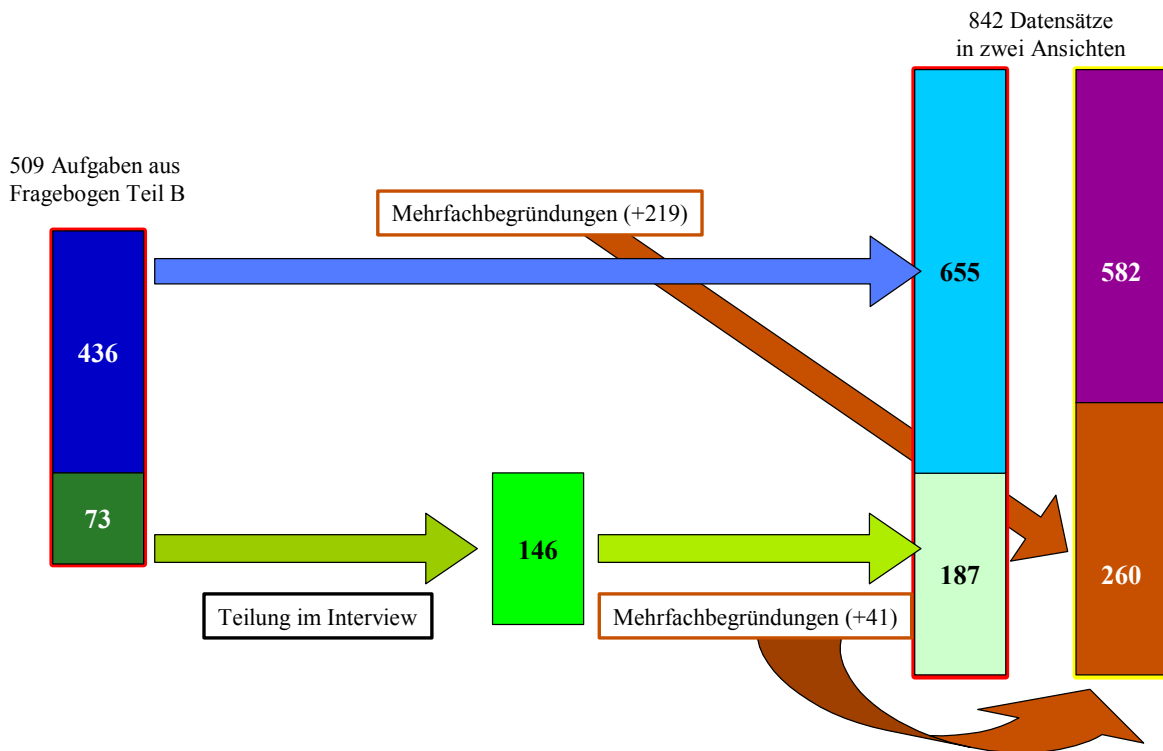


Abbildung 6.1: Die Datensätze nach (Teil-) Aufgaben und Mehrfachbegründungen

Insgesamt ergaben sich die folgenden Anteile geteilter bzw. ungeteilter Aufgaben: ungeteilte Aufgaben (jene, die im Interview nicht in Teilaufgaben zerlegt wurden) machen ca. 75% der 582 Aufgaben aus, die geteilten entsprechen ca. 25% der Datensätze (vgl. Abbildung 6.2).

Alle 146 in der Datenbank erfassten Teilaufgaben sind aus ursprünglich 73 „ganzen“ Aufgaben entstanden.

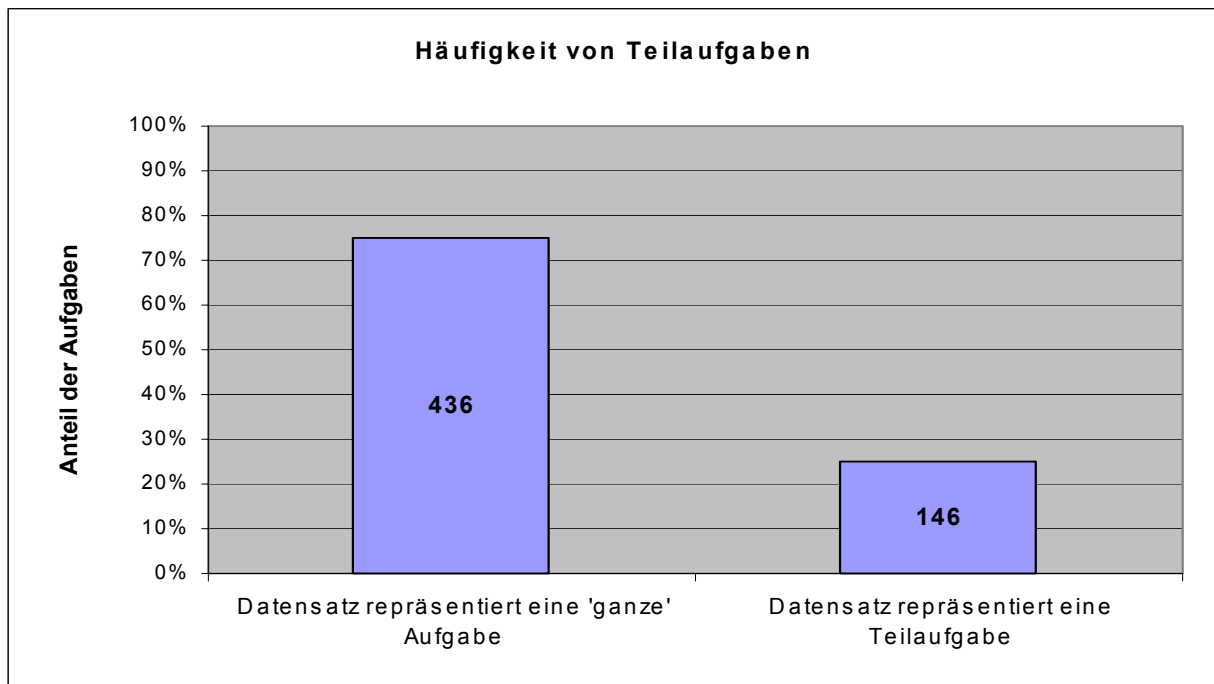


Abbildung 6.2: Häufigkeit von Teilaufgaben

6.2 Die Aufgabenzuschnitte

In diesem Abschnitt werden zunächst die von den Führungskräften genannten Aufgaben unter verschiedenen Gesichtspunkten beschrieben.

Im nächsten Schritt werden dann die Zusammenhänge verschiedener Faktoren mit den subjektiven Einschätzungen der Übertragbarkeit dargestellt.

6.2.1 Beschreibung der Aufgaben

Die Verteilung aller 509 Aufgaben aus Fragebogen Teil B auf die untersuchten Führungskräfte zeigt Abbildung 6.3. Der kleinste Wert dieser Verteilung beträgt 15, der größte 45. Im Durchschnitt wurden von jeder Person 26,8 Aufgaben genannt.

Von den 509 Aufgaben wurden insgesamt 73 im Interview durch die Führungskräfte in jeweils zwei Aufgabenteile zerlegt und unterschiedlich bzgl. der Übertragbarkeit eingeschätzt. Bis auf zwei Führungskräfte kam dies bei allen vor, wobei die Anzahl der geteilten Aufgaben zwischen 1 und 9 liegt.

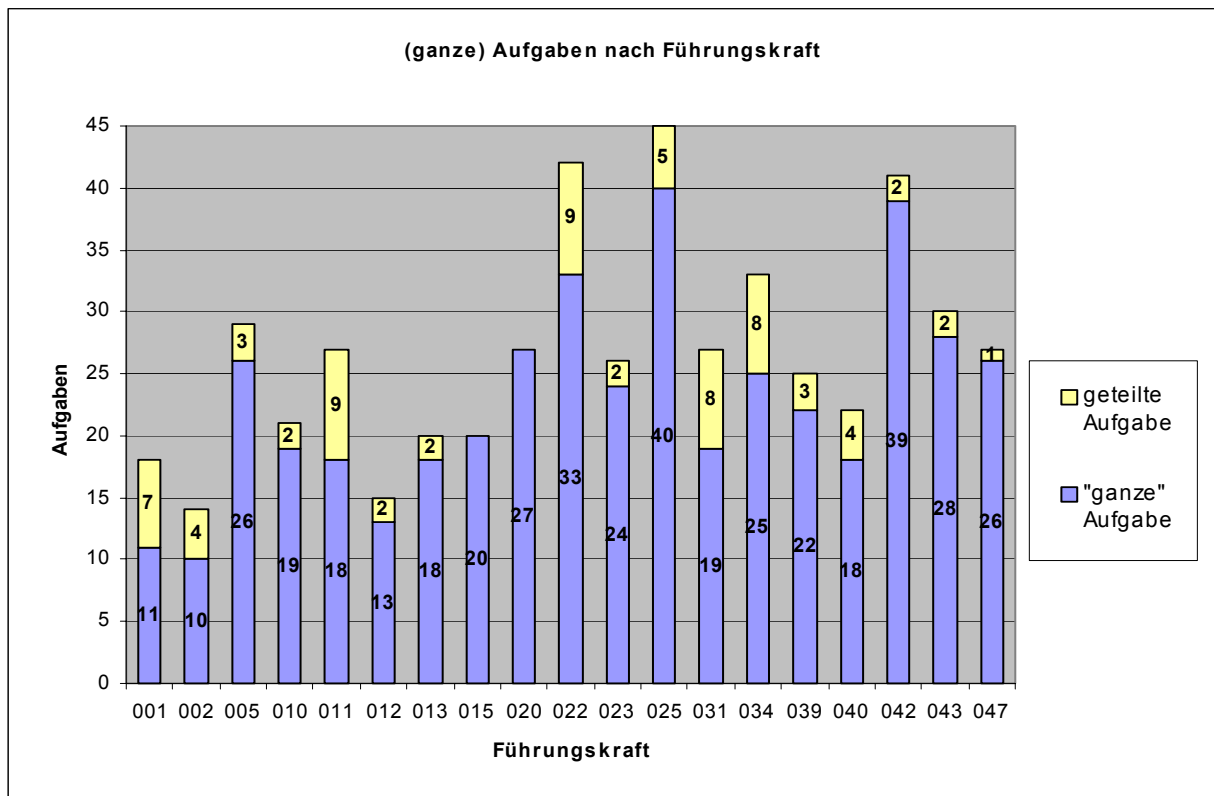


Abbildung 6.3: Anzahl genannter (geteilter) Aufgaben nach Führungskraft

Die Verteilung aller genannten (Teil-) Aufgaben (N=582) auf die vorgegebenen Tätigkeitstypen stellt Abbildung 6.4 dar:

Den größten Anteil der genannten Aufgaben machen die des Typs unterhaltende Tätigkeiten mit über 21% (123 Aufgaben) aus. Es folgen dann Aufgaben des Typs aktualisierende Tätigkeiten mit ca. 19% (111 Aufgaben), Typ erbringende Tätigkeiten mit ca. 17% (104 Aufgaben), Typ entwickelnde Tätigkeiten mit ca. 12% (72 Aufgaben) und Typ unterstützende Tätigkeiten mit ca. 12% (69 Aufgaben). Die geringsten Anteile steuern der Typ koordinierende Tätigkeiten mit ca. 9% (55 Aufgaben) und der Typ korrektive Tätigkeiten mit fast 8% (48 Aufgaben) bei.

Der größte Anteil von Teilaufgaben (ca. 44%) ist bei den erbringenden Tätigkeiten zu finden. Mit ca. 33% ist der Anteil von Teilaufgaben auch bei den entwickelnden Tätigkeiten sehr hoch und auch die unterhaltenden Tätigkeiten haben einen relativ hohen Anteil an Teilaufgaben mit ca. 26%. Deutlich kleiner ist dieser Anteil dann bei den unterstützenden Tätigkeiten (ca. 20%) und die entsprechenden Anteile an den übrigen Tätigkeitstypen (aktualisierende, koordinierende und korrektive Tätigkeiten) sind nochmals deutlich kleiner.

Der zu erwartende Anteil von geteilten Aufgaben bei Gleichverteilung über alle Tätigkeitstypen liegt bei 25% (vgl. Abbildung 6.2).

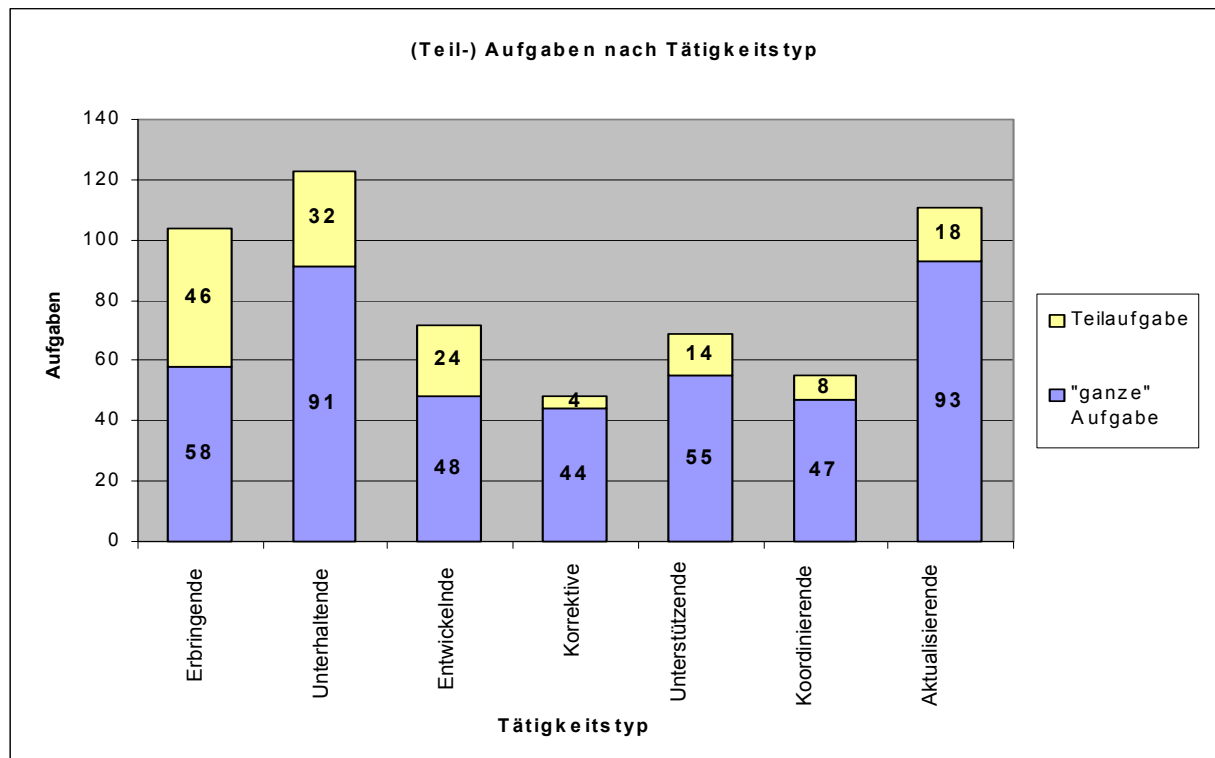


Abbildung 6.4: Anteil / Anzahl genannter (Teil-) Aufgaben nach Tätigkeitstyp

Abbildung 6.5 zeigt die Verteilung der oben beschriebenen Subtypen innerhalb der Tätigkeitstypen. Die einzelnen Subtypen stellen jeweils Teilmengen eines bestimmten Typs dar und sind nicht zwischen den Typen zu vergleichen (Bsp.: Subtyp A bei den erbringenden Tätigkeiten hat nichts mit Subtyp A bei den korrektiven Tätigkeiten zu tun). Bei den Typen entwickelnde und unterstützende Tätigkeiten existieren keine Subtypen.

Auffällige Ungleichgewichte sind bei den Aufgaben des Typs erbringende Tätigkeiten (92 Aufgaben mit reproduktivem Charakter (Subtyp B) vs. 12 Aufgaben mit einmaligem Charakter (Subtyp A)) und den Aufgaben des Typs korrektive Tätigkeiten (hier machen die Subtypen C (Personal) und D (sonstiges) fast 90% und die Subtypen A (organisatorisches) und B (Technik) zusammen nur ca. 10% der genannten Aufgaben aus.

Bei den Aufgaben des Typs koordinierende Tätigkeiten sind nur 15% dem Subtyp A (Koordination der eigenen Tätigkeit) zugeordnet und Subtyp B (Koordination der Arbeit der Abteilung) und C (Koordination der Zusammenarbeit mit Externen) haben fast gleiche Anteile an den verbleibenden 85% der Aufgaben dieses Typs.

Für die Aufgaben des Typs unterhaltende Tätigkeiten ist die Verteilung der Subtypen wie folgt: Subtyp A (Personal) 43%; Subtyp B (Arbeitsmittel / Informationen) 33,3%; Subtyp C (Umfeld) 22%. Für ca. 1,6% der hier zugeordneten Aufgaben konnte kein Subtyp bestimmt werden.

Die Aufgaben des Typs korrektive Tätigkeiten wurden zum größten Teil dem Subtyp D (sonstiges) zugeordnet. Ihr Anteil beträgt fast 48%, wobei der Anteil des Subtyps C (personelle Störungen) mit 39,6% allerdings auch sehr groß ist. Vergleichsweise gering sind die Anteile der Subtypen A (organisatorische Störungen) und B (technische Störungen) mit ca. 10% bzw. 2%.

Bezüglich der Unterscheidung in ganze bzw. Teilaufgaben ergeben sich kaum Auffälligkeiten, die über die oben beschriebene ungleiche Verteilung auf die Tätigkeitstypen (vgl. Abbildung 6.4) hinausgehen.

Bei den unterhaltenden Tätigkeiten unterscheidet sich die Verteilung der Subtypen bei den ganzen Aufgaben von der bei den Teilaufgaben dahingehend, dass Subtyp A (Personal) bei den ganzen Aufgaben fast 50% einnimmt, bei den Teilaufgaben jedoch nur ein knappes Drittel. Für den Subtyp B (Arbeitsmittel / Informationen) gilt das umgekehrt.

Bei den korrektiven Tätigkeiten befinden sich in der Kategorie Teilaufgaben nur Aufgaben, die dem Subtyp D (sonstiges) zugeordnet wurden. Hier, wie auch bei den Tätigkeitstypen unterstützende, koordinierende und aktualisierende Tätigkeiten, ist die Kategorie Teilaufgabe allerdings so schwach besetzt, dass der Autor keine Aussagen ableiten möchte.

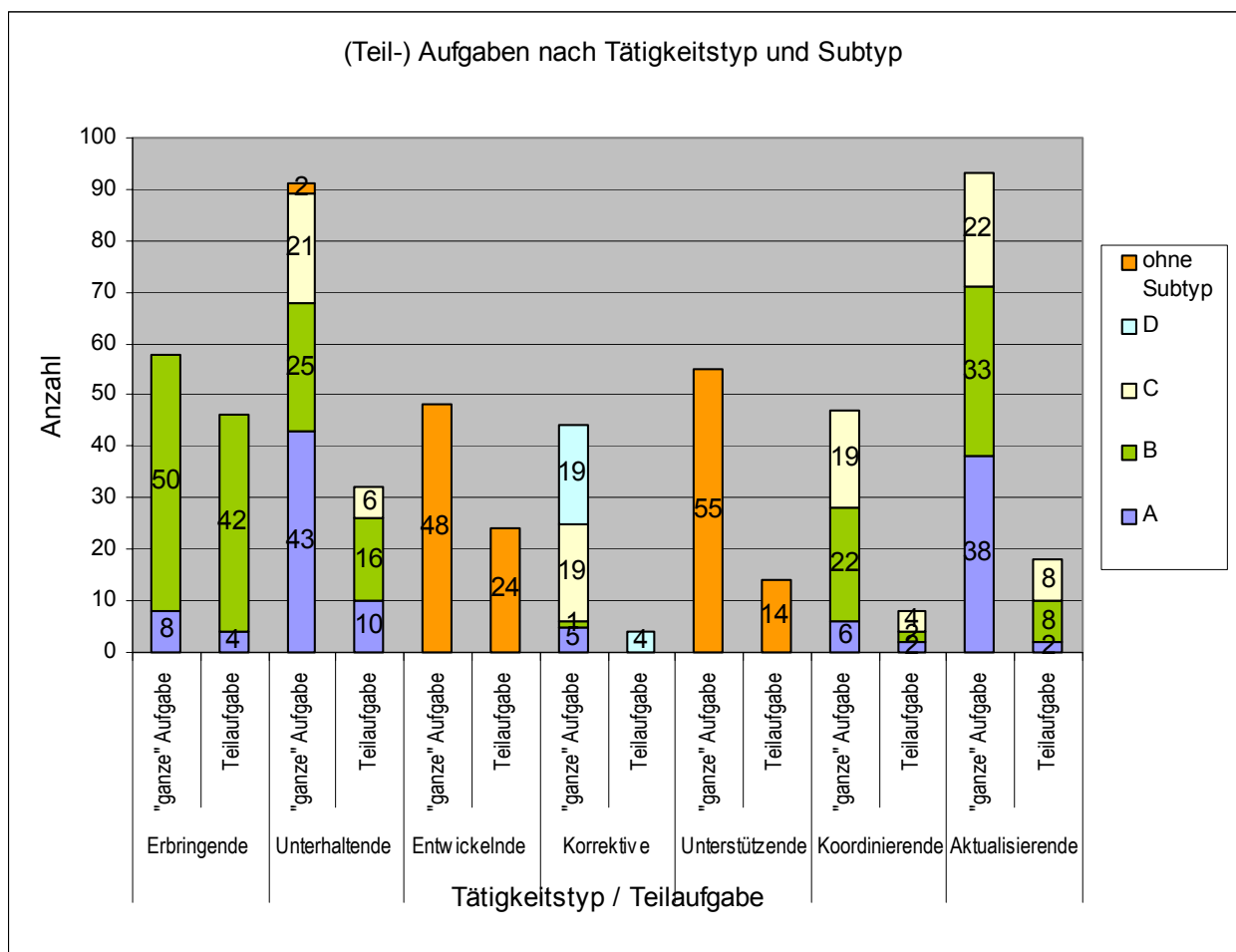


Abbildung 6.5: Anteile der jeweiligen Subtypen an den Tätigkeitstypen nach Aufgabenteilung

Die Verteilung der Anteile der Tätigkeitstypen auf die 7 untersuchten Abteilungstypen zeigt Abbildung 6.6.

Bei der Bewertung dieser Verteilung muss berücksichtigt werden, dass sowohl der Abteilungstyp Recht / Dokumentation als auch der Abteilungstyp Finanzen / Wirtschaft durch jeweils nur eine Führungskraft repräsentiert wird. Die anderen Abteilungstypen werden durch 3 bzw. 4 der UntersuchungsteilnehmerInnen vertreten, so dass hier möglicherweise ein verzerrtes Bild entsteht.

Der Abteilungstyp Finanzen / Wirtschaft hebt sich durch vergleichsweise hohe Anteile an Aufgaben der Typen aktualisierende und erbringende Tätigkeiten, gepaart mit einem im Vergleich niedrigen Anteil der unterhaltenden Tätigkeiten ab. Dabei werden als Teilaufgaben ausschließlich Aufgaben des Typs aktualisierende Tätigkeiten angegeben.

Beim Abteilungstyp Recht / Dokumentation fällt der sehr geringe Anteil an erbringenden Tätigkeiten (nur eine Aufgabe) auf. Hier sind die Aufgaben der Typen unterhaltende und entwickelnde Tätigkeiten stark vertreten. Auch hier werden die Teilaufgaben durch lediglich einen Tätigkeitstyp, die unterhaltenden Tätigkeiten gestellt.

Eine weitere Auffälligkeit zeigt sich beim Abteilungstyp Organisation. Hier nehmen die koordinierenden Tätigkeiten im Vergleich zu den anderen Abteilungstypen viel Raum ein.

Im Vergleich der ganzen mit den Teilaufgaben fällt mit Ausnahme der Abteilungstypen Recht / Dokumentation und Finanzen / Wirtschaft auf, dass die Aufgaben des Typs erbringende Tätigkeiten sehr stark bei den Teilaufgaben vertreten sind (vgl. auch Abbildung 6.4). Diese ungleiche Verteilung tritt besonders stark bei den Abteilungstypen Organisation und Tiefbau auf.

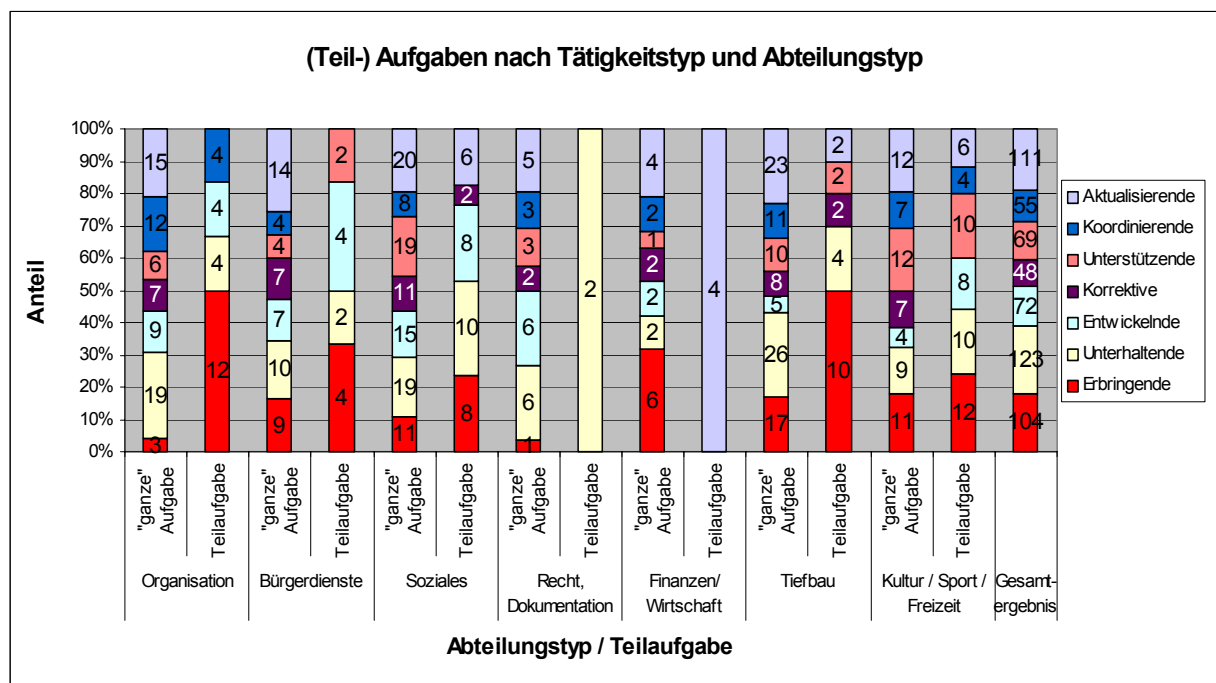


Abbildung 6.6: (Teil-) Aufgaben nach Tätigkeitstyp und Abteilungstyp

In der Tätigkeitsanalyse sollte durch die Führungskräfte für jede angegebene Aufgabe auch der dafür benötigte Zeitanteil an der Gesamtarbeitszeit in Prozent eingetra-

gen werden. Für die Aufgaben der Typen unterstützende, koordinierende und aktualisierende Tätigkeiten war dabei die Angabe von zusammengefassten Zeitanteilen vorgesehen, d.h. dass die Summe der Zeitanteile aller Aufgaben eines Subtyps (z.B. koordinierende Aufgaben des Subtyps A) in der schriftlichen Tätigkeitsanalyse erfasst werden sollte.

Sowohl dieses Vorgehen als auch die schon oben beschriebene Problematik der Teilaufgaben, die dazu führte, dass Zeitanteile für Teilaufgaben nicht gesondert erfasst wurden, erklären jedoch nicht ausreichend die Anzahl von nur 324 verwertbaren Angaben zu den Zeitanteilen der Aufgaben.

Da die Anzahl der zusammengefassten Zeitanteile bislang nicht erfasst wurde, ist momentan die Zahl der fehlenden Zeitangaben nicht genau zu bestimmen. Nach Betrachtung der Datenlistings schätzt der Autor sie auf 20 bis 40.

Die Ursache für die fehlenden Angaben liegt darin, dass einige der entsprechenden Felder im Fragebogen Teil B (Tätigkeitsanalyse) von den Führungskräften nicht ausgefüllt wurden.

Aus den geführten Interviews ergibt sich die Vermutung, dass die Ursache hierfür scheinbar in Schwierigkeiten bei der Beurteilung dieser Zeitanteile liegt und bei entsprechenden Unsicherheiten seitens der Führungskräfte die Felder nicht ausgefüllt wurden. Einige Führungskräfte haben z.B. keine Angaben zu allen Aufgaben eines bestimmten Tätigkeitstyps gemacht.

Um das Auftreten dieses Problems zu vermindern schlägt der Autor vor, bei der Erfassung von Zeitanteilen auf Zusammenfassungen zu verzichten und in zu führenden Interviews konsequent fehlende Angaben zu ergänzen.

Die vorliegenden 324 Angaben reichten von 0,1% bis 40% der Arbeitszeit für eine Aufgabe bzw. einen zusammengefassten Subtyp. Im Sinne einer besseren Übersichtlichkeit wurden diese Angaben vom Autor in die Cluster „bis 3%“, „4 bis 5%“, „6 bis 10%“ und „über 10%“ eingeteilt.

Ihre Anteile an allen Angaben betragen in der genannten Reihenfolge 39.2%, 27.5%, 20.1% bzw. 13.3%. Das bedeutet, dass 86,8% der nach dem Zeitanteil beurteilten (zusammengefassten) Aufgaben jeweils bis zu 10% der Arbeitszeit beanspruchen. Bei 66,7% dieser Aufgaben liegt der angegebene Zeitanteil unter 6%.

Zusammenfassend ist hier die deutliche Tendenz zu erkennen, dass die untersuchten Führungskräfte Aufgaben erledigen, die eher einen kleinen Teil ihrer Arbeitszeit ausmachen. Zeitintensive Aufgaben sind deutlich seltener.

Abbildung 6.7 stellt die gerade betrachteten Zeitanteile der Aufgaben in Bezug zu den Tätigkeitstypen untergliedert in ganze und Teilaufgaben dar.

Zu beachten ist hier die ungleichmäßige Besetzung der Kategorie Tätigkeitstyp. Auf die Aufgaben der Typen unterstützende und koordinierende Tätigkeiten entfallen zusammen nur 14,2% der 324 Zeitangaben. Sowohl bei diesen, als auch bei den Aufgaben des Typs aktualisierende Tätigkeiten erfolgte die Erfassung der Zeitanteile in zusammengefasster Form. Ihre Betrachtung soll deshalb hier ausgespart werden.

Der Cluster „Zeitanteil bis 3%“ hat den größten Anteil bei den Aufgaben des Typs unterhaltende Tätigkeiten und wird gefolgt von den entwickelnden, korrektiven und erbringenden Tätigkeiten.

Der größte Anteil der zeitintensiven Aufgaben mit über 10% Zeitanteil befindet sich (mit der oben gemachten Einschränkung) bei den Aufgaben des Typs entwickelnde Tätigkeiten. Betrachtet man alle Aufgaben mit einem Zeitanteil von mehr als 5% als zeitintensiv, verschiebt sich das Bild etwas und die Aufgaben des Typs erbringende Tätigkeiten halten dann die größten entsprechenden Anteile.

Das ziehen von Schlüssen aus der beschriebenen Verteilung hält der Autor wegen der oben erläuterten Probleme mit zusammengefassten und unvollständigen Daten jedoch nicht für sinnvoll.

Die ebenfalls in Abbildung 6.7 dargestellte Verteilung der Zeitangaben auf die ganzen bzw. Teilaufgaben der Tätigkeitstypen ist wegen der geringen Besetzung der jeweiligen Kategorien „Teilaufgabe“ schwer zu interpretieren. Die auffälligsten Ungleichverteilungen (Teilaufgaben bei den korrektiven und unterstützenden Tätigkeiten) beruhen jeweils nur auf zwei bzw. einer Zeitangabe und bieten lediglich Anlass zu der Spekulation, dass hier ein großer Teil der fehlenden Angaben zu orten ist. Wie in Abbildung 6.4 zu erkennen ist, müssten beispielsweise ca. 20% der unterstützenden Aufgaben in die Kategorie Teilaufgabe fallen.

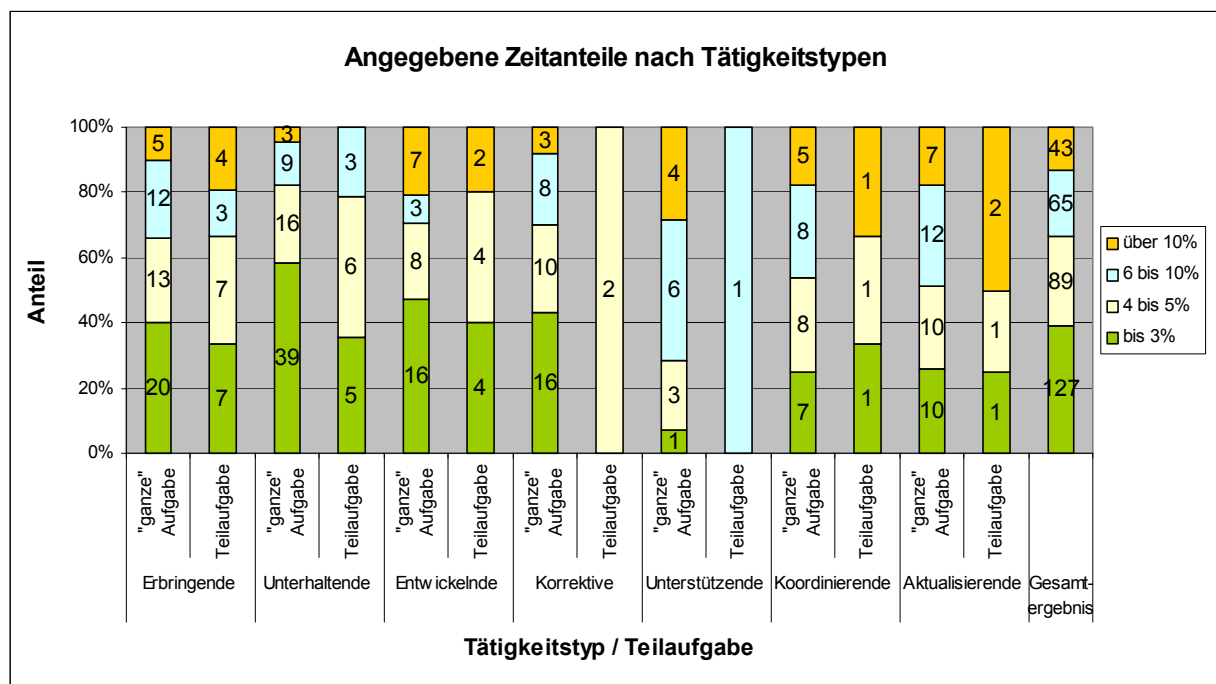


Abbildung 6.7: Angegebene Zeitanteile nach Tätigkeitstypen

Für die Aufgaben des Typs unterhaltende, entwickelnde, koordinierende und aktualisierende Tätigkeiten wurde der Grad der Selbstbestimmung mit den Kategorien „vorgegeben“, „selbst definiert“ und „teils teils“ erfasst. Diese Angaben wurden in Bezug auf die Existenz der Aufgaben und nicht deren Durchführung erhoben. „Vorgegeben“ bedeutet also beispielsweise, dass die Aufgabe erledigt werden muss, weil der Vor-

gesetzte das angeordnet hat oder entsprechende Richtlinien die Erledigung verlangen. Ein Zusammenhang dieser Aussagen zur Durchführung der entsprechenden Aufgaben im Sinne von - vorgegebene Aufgaben sind auch in ihrer Durchführung eher vorgegeben und selbst definierte Aufgaben sind auch in ihrer Durchführung eher selbstbestimmt - kann lediglich vermutet werden.

Wie Abbildung 6.8 zeigt, nimmt der Anteil vorgegebener Aufgaben in der Reihenfolge der Typen unterhaltende, entwickelnde, koordinierende und aktualisierende Tätigkeiten kontinuierlich ab (55% → 22%). Der Anteil der selbst definierten Aufgaben nimmt in der gleichen Reihenfolge der Tätigkeitstypen stetig zu, wobei die Zunahme nicht symmetrisch zu der Abnahme der vorgegebenen Aufgaben ist (5% → 65%). Das Verhältnis von vorgegebenen zu selbst definierten Aufgaben verschiebt sich über die Tätigkeitstypen von ca. 10:1 beim Typ unterhaltende Tätigkeiten bis ca. 1:3 beim Typ aktualisierende Tätigkeiten.

Der Anteil der Aufgaben, die unter die Kategorie „teils teils“ eingeordnet wurden variiert über die Tätigkeitstypen viel weniger und liegt zwischen ca. 7% und 20%.

Mit Ausnahme des Typs koordinierende Tätigkeiten wurden zu 4% bis 23% der Aufgaben keine Angaben zur Selbstbestimmung gemacht.

Differenziert man diese Betrachtung unter dem Aspekt ganze vs. Teilaufgaben, fällt auf, dass mit Ausnahme der unterhaltenden Tätigkeiten (hier sind keine markanten Unterschiede zu erkennen) der Anteil an vorgegebenen Aufgaben bei den Teilaufgaben durchweg höher ist als bei den ganzen Aufgaben. Das gilt umgekehrt für die selbst definierten Aufgaben.



Abbildung 6.8: Selbstbestimmung der Aufgaben nach Tätigkeitstyp

Der Grad der bereits erfolgten Delegation wurde für die angegebenen Aufgaben im Interview erfragt. Die entsprechenden Angaben wurden allerdings nicht systematisch erfasst. Sofern diesbezüglich Aussagen getroffen wurden, wurden diese den Kategorien „komplett delegiert“, „nicht delegiert“, „ Teilaufgaben sind delegiert“, „weitgehend eigenständige Bearbeitung durch Sachbearbeiter“, „nur Resttätigkeiten bleiben“ und „nicht beantwortbar“ zugeordnet.

Aufgaben, die unter „komplett delegiert“ angegeben sind, werden von den Führungskräften nicht (mehr) ausgeführt und werden bei den weiteren Betrachtungen nicht berücksichtigt. Ihr Anteil ist allerdings sehr gering (3 von 582 Aufgaben).

Hoch ist dagegen der Anteil der Aufgaben, zu dem keine Aussagen getroffen werden konnten (knapp 20% bis fast 30%; insgesamt 22,7% aller 582 (Teil-) Aufgaben). Eine Ursache hierfür liegt in der oben erwähnten nicht systematischen Erfassung der entsprechenden Angaben in den Interviews.

Insgesamt ergibt sich für die verschiedenen Tätigkeitstypen ein relativ homogenes Bild der bereits erfolgten Delegation von Aufgaben (-teilen) (siehe Abbildung 6.9).

Bei fast allen Tätigkeitstypen haben die nicht delegierten Aufgaben den größten Anteil (42% bis 62%). Eine Ausnahme bilden nur die Aufgaben des Typs entwickelnde Tätigkeiten. Hier liegt der entsprechende Anteil bei nur ca. 27%. Gleichzeitig übersteigt hier die Anzahl der Aufgaben, die teilweise delegiert sind geringfügig die nicht delegierten Aufgaben.

Aufgaben der Kategorie „Teilaufgaben sind delegiert“ stellen (mit der oben genannten Ausnahme) den zweitgrößten Anteil (14% bis 30%). Die Kategorien „weitgehend eigenständige Bearbeitung durch Sachbearbeiter“ und „nur Resttätigkeiten bleiben“ sind im Vergleich sehr schwach besetzt und machen zusammen nur zwischen 1% und 15% der genannten Aufgaben aus.

Für die im Interview geteilten „ganzen“ Aufgaben bzw. ihre resultierenden Teile wurden oft differenzierte Angaben zum Grad der bereits erfolgten Delegation gemacht.

Die nach ganzen bzw. Teilaufgaben differenzierte Betrachtung dieser Verteilung zeigt, dass bis auf zwei Ausnahmen die Anteile von **nicht** delegierten Aufgaben bei den Teilaufgaben für alle Tätigkeitstypen geringer sind als bei den ganzen Aufgaben. Das umgekehrte gilt für Delegation von Teilaufgaben.

Die Ausnahmen sind die koordinierenden Tätigkeiten, bei denen sämtliche Teilaufgaben als nicht delegiert angegeben wurden und die unterhaltenden Tätigkeiten, bei denen die entsprechenden Anteile fast gleich verteilt sind.

Eine weitere Auffälligkeit ist der sehr hohe Anteil von Aufgaben, zu denen keine Angaben gemacht wurden an den Teilaufgaben der entwickelnden Tätigkeiten.

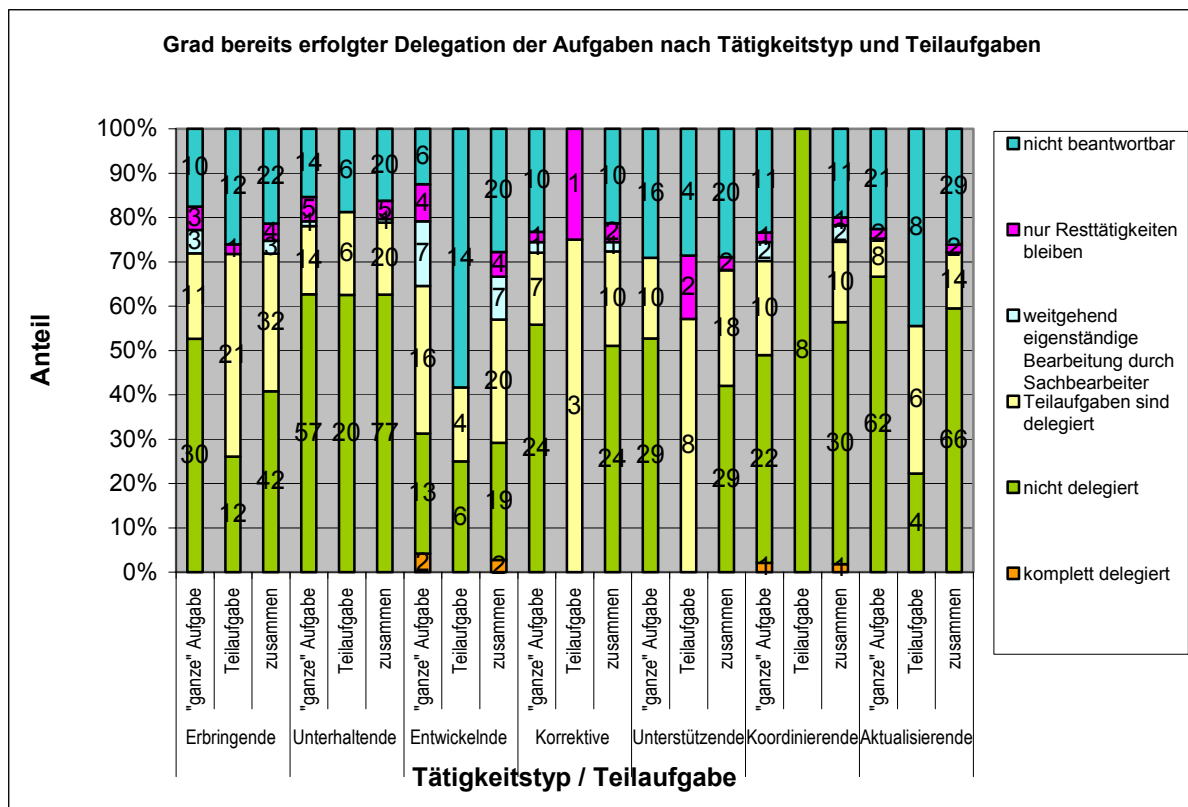


Abbildung 6.9: Grad bereits erfolgter Delegation der Aufgaben nach Tätigkeitstyp

6.2.2 Zusammenhänge von Übertragbarkeitseinschätzungen mit anderen Faktoren

Abbildung 6.10 zeigt die Verteilung der 583 (Teil-) Aufgaben auf die Kategorien der Übertragbarkeitseinschätzungen der Führungskräfte. Mit ca. 59% entfällt der größte Anteil auf „nein“, 344 (Teil-) Aufgaben werden für nicht übertragbar gehalten. Im Gegensatz dazu werden 140 (Teil-) Aufgaben (ca. 24%) als übertragbar eingeschätzt. Die eingeschränkten positiven („ja, aber mit Nachteilen verbunden“; „ja, aber persönlich nein“) bzw. negativen („nein, aber persönlich ja“) Übertragbarkeitseinschätzungen machen einen relativ kleinen Teil (zusammen ca. 6%) der genannten Aufgaben aus.

Zu ca. 10,5% der Aufgaben liegen keine entsprechenden Angaben vor.

Das auffälligste Merkmal dieser Verteilung ist das deutliche Überwiegen der nicht für übertragbar gehaltenen (Teil-) Aufgaben. Sie treten fast 2,5 mal häufiger auf als die Aufgaben, die für übertragbar gehalten werden.

Die Teile der in den Interviews zerlegten Aufgaben verteilen sich nahezu gleich auf die Einschätzungen „ja“ und „nein“ zur Übertragbarkeit. Drei der Aufgabenteile befinden sich unter den eingeschränkten „ja“ - Kategorien (ja, aber mit Nachteilen verbunden und ja, aber persönlich nein).

Das bestätigt den oben genannten Grund der im Interview erfolgten Teilung von Aufgaben: die unterschiedliche Bewertung der Übertragbarkeit von Aufgabenteilen.

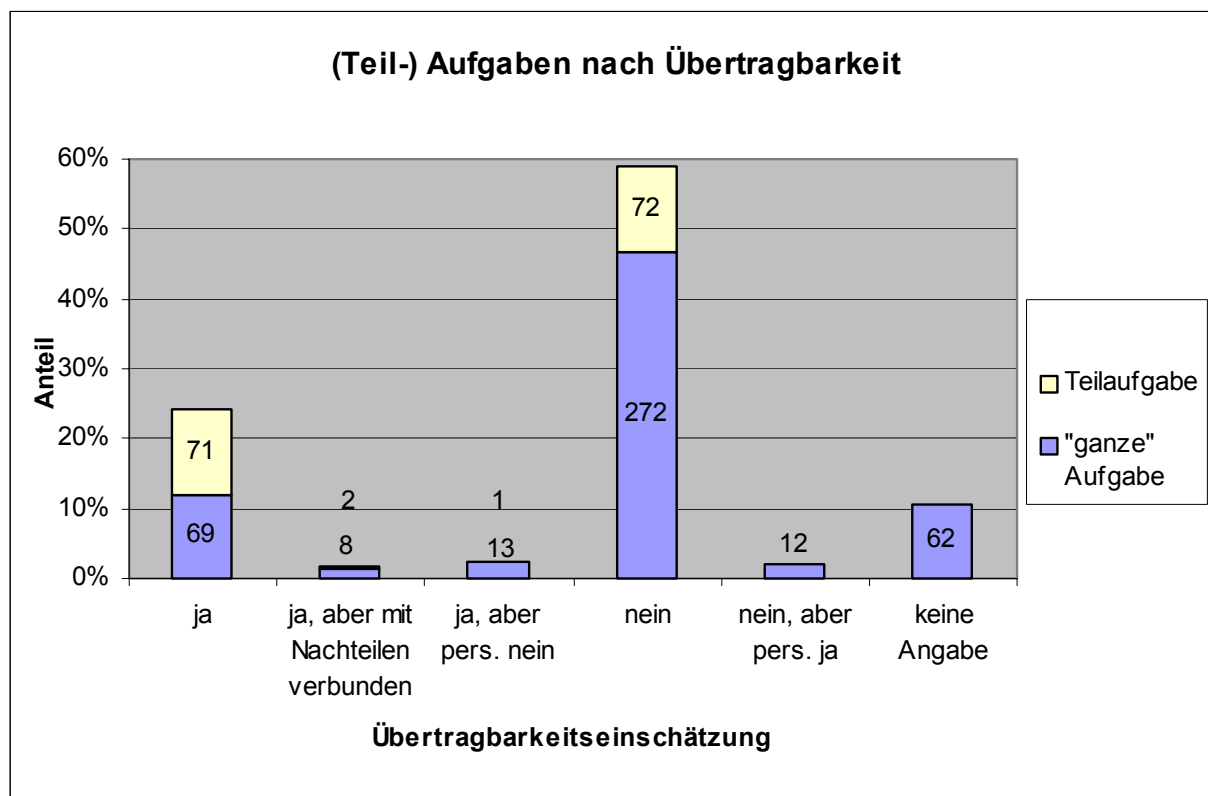


Abbildung 6.10: (Teil-) Aufgaben nach Übertragbarkeit

Vergleicht man die beiden großen Gruppen der Übertragbarkeitseinschätzungen der Aufgaben („nein“ und „ja“) bezüglich des Grades der bereits erfolgten Delegation dieser Aufgaben, fallen keine gravierenden Unterschiede auf (siehe Abbildung 6.11). Der Anteil der nicht delegierten Aufgaben an den nicht für übertragbar gehaltenen Aufgaben liegt bei ca. 52% und ist damit etwa 10% höher als der analoge Wert bei den für übertragbar gehaltenen Aufgaben. Die Anteile „Teilaufgaben sind delegiert“ sind bei beiden fast identisch (ca. 22%). Die beiden kleinen Anteile „weitgehend eigenständige Bearbeitung durch Sachbearbeiter“ und „nur Resttätigkeiten bleiben“ sind zusammen auch fast identisch und liegen bei ca. 5%.

Lediglich der Anteil der Aufgaben, für die die Frage nach der bereits erfolgten Delegation nicht beantwortet werden konnte, differiert zwischen nicht übertragbar (ca. 20%) und übertragbar (ca.30%) um 10%.

Die übrigen Kategorien der Übertragbarkeit sind zwar weniger homogen, dafür aber sehr schwach besetzt und sollen deshalb hier nicht näher betrachtet werden.

Im Vergleich der ganzen mit den Teilaufgaben liegt sowohl bei den für übertragbar gehaltenen Aufgaben, als auch bei den nicht für übertragbar gehaltenen Aufgaben der Anteil nicht delegierter Aufgaben bei den Teilaufgaben jeweils unter dem entsprechenden Wert bei den ganzen Aufgaben. Allerdings ist dieser Unterschied wesentlich deutlicher bei den nicht für übertragbar gehaltenen Aufgaben. Hier machen die nicht delegierten Aufgaben ca. 56,6% der ganzen und nur 33,3% der Teilaufga-

ben aus (bei den für übertragbar gehaltenen Aufgaben ist die entsprechende Verteilung 48% vs. 35%).

Die Verteilung teilweise delegierter Aufgaben verhält sich umgekehrt zu den nicht delegierten Aufgaben.

Insgesamt sind die Anteile nicht bzw. teilweise delegierter Aufgaben bei den Teilaufgaben im Gegensatz zu den ganzen Aufgaben jeweils fast gleich groß.

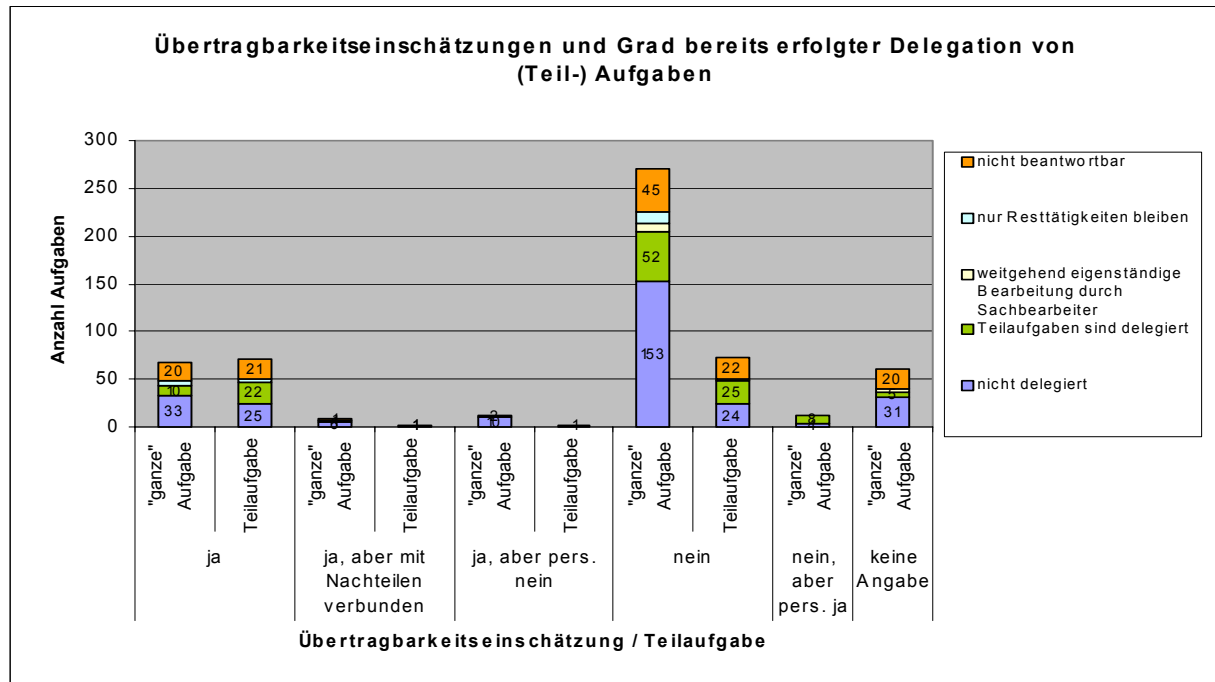


Abbildung 6.11: Übertragbarkeitseinschätzungen und Grad bereits erfolgter Delegation von Aufgaben

In Übereinstimmung mit der nicht nach anderen Faktoren differenzierten Betrachtung der Übertragbarkeitseinschätzungen stellen die nicht für übertragbar gehaltenen Aufgaben auch im Vergleich der Tätigkeitstypen bezüglich der Übertragbarkeitseinschätzungen der Führungskräfte durchweg den jeweils größten Anteil.

Wegen des vom Autor aufgrund der schwachen Besetzung der Kategorien mit eingeschränkten positiven / negativen Übertragbarkeitseinschätzungen als gering eingeschätzten Informationsgewinns soll zur Reduzierung der Komplexität auch hier die Betrachtung auf die beiden am stärksten besetzten Kategorien der Übertragbarkeitseinschätzung („nein“ vs. „ja“) beschränkt bleiben.

Wie Abbildung 6.12 zeigt, trifft bei den erbringenden Tätigkeiten der im Vergleich der Tätigkeitstypen größte Anteil der für übertragbar gehaltenen Aufgaben (40,8%) und der kleinste Anteil der für nicht übertragbar gehaltenen Aufgaben (48,5%) aufeinander. Somit ist hier der Unterschied in der Übertragbarkeitseinschätzung zwischen „ja“ und „nein“ am geringsten.

Der größte Unterschied ist bei den korrektiven Tätigkeiten anzutreffen. Hier liegt der Anteil der für übertragbar gehaltenen Aufgaben bei nur 16,7% und der Anteil der für nicht übertragbar gehaltenen Aufgaben bei 70,8% (Differenz der Anteile: 54,2%).

Bildet man eine Rangfolge der beschriebenen Unterschiede, werden die Aufgaben der Kategorie korrektive Tätigkeiten (größter Unterschied) gefolgt von den Aufgaben der Kategorien aktualisierende (Differenz der Anteile: 47,7%), koordinierende (Differenz der Anteile: 41,8%), unterstützende (Differenz der Anteile: 40,6%), unterhaltende (Differenz der Anteile: 34,1%) und entwickelnde Tätigkeiten (Differenz der Anteile: 31,9%). Bei den Aufgaben der Kategorie erbringende Tätigkeiten ist der Unterschied am geringsten (Differenz der Anteile: 7,8%; siehe oben).

Der letztgenannte Wert hebt sich deutlich von den übrigen ab (Differenz der Anteile von „ja“ und „nein“: 7,8% vs. 31,9% bis 54,2%).

Zusammenfassend betrachtet, scheinen die Führungskräfte bei den erbringenden Tätigkeiten tendenziell die größten Potenziale für die Übertragbarkeit von (Teil-) Aufgaben zu sehen.

Auch die Aufgaben der Kategorien entwickelnde, unterhaltende und unterstützende Tätigkeiten haben in der Einschätzung der Führungskräfte entsprechende Potenziale, denen jedoch erhebliche Anteile an nicht für übertragbar gehaltenen Aufgaben entgegenstehen.

Betrachtet man die beschriebenen Merkmale für ganze bzw. Teilaufgaben im Vergleich, findet man die oben gemachte Aussage (vgl. Abbildung 6.10) bestätigt, dass sich die Aufgabenteile der geteilten Aufgaben fast gleichmäßig auf Übertragbarkeits-einschätzungen „ja“ bzw. „nein“ verteilen. Da Aufgabenteile einer geteilten Aufgabe nicht verschiedenen Tätigkeitstypen zugeordnet wurden beträgt ihr Anteil über alle Tätigkeitstypen hinweg jeweils ca. 50%.

Die Herstellung eines Bezuges zu den ganzen Aufgaben erscheint hier deshalb nicht sinnvoll. Die Verteilung geteilter Aufgaben auf die verschiedenen Tätigkeitstypen wurde bereits oben (vgl. Abbildung 6.4) dargestellt.

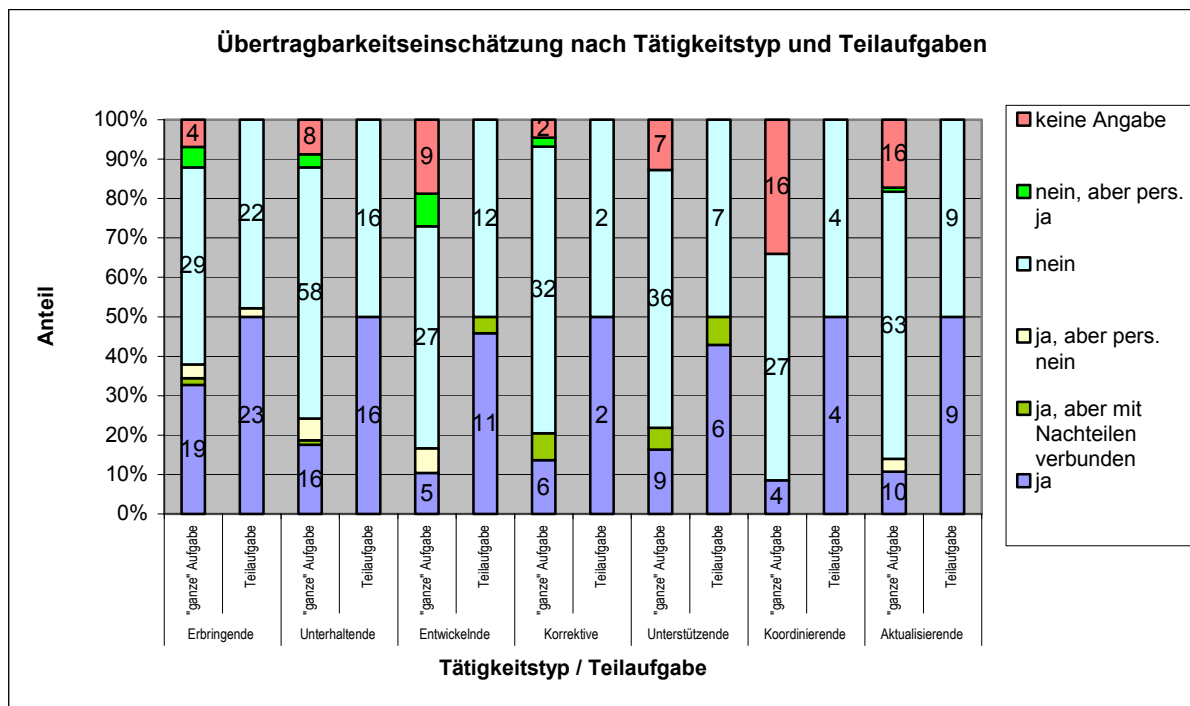


Abbildung 6.12: Übertragbarkeitseinschätzung nach Tätigkeitstyp und Teilaufgaben

6.3 Die subjektiven Begründungen der Teilbarkeitsvorstellungen

Dieser Abschnitt bezieht sich auf den zweiten Block der Fragestellungen dieser Arbeit. Im Gegensatz zur Betrachtung der Aufgabenzuschnitte liegen den folgenden Betrachtungen alle 842 Datensätze der Stichprobe zugrunde, da bei den subjektiven Begründungen der Übertragbarkeitseinschätzungen der Führungskräfte zu den einzelnen (Teil-) Aufgaben auch alle Mehrfachbegründungen berücksichtigt werden. Auch hier stellen alle innerhalb der Balken der Diagramme dargestellten Zahlen die jeweils absoluten Häufigkeiten dar.

Abbildung 6.13 zeigt die Verteilung der Häufigkeiten der subjektiven Begründungen auf die oben (5.3 Methoden der Datenauswertung) beschriebenen Kategorien. Die gleiche Verteilung, jedoch unter Berücksichtigung der entwickelten Subkategorien wird in Abbildung 6.14 dargestellt.

Die größten Anteile der Begründungen befinden sich in den Kategorien C (Funktion / Position), B (Steuerung / Einflussnahme), E (Kompetenzen / Erfahrungen) und H (keine Begründung) und machen 18,3% bis 13,7% der 842 erfassten Datensätze aus.

Die Anteile der übrigen Kategorien liegen jeweils unter 10%: Z, noch nicht zugeordnet (9,7%), A, übergreifende Aufgaben - / Projekt - Koordinationsanforderungen (8%), D, persönliches Interesse, Spaß, Bedeutung (6,1%), G, Kernaufgabe (3,2%), und F, persönliche Bindungen und Kontaktpflege (2,9%).

Zu 6,8% der Aufgaben liegt keine Angaben vor, was im Unterschied zu H (keine Begründung) bedeutet, dass für diese Aufgaben auch keine Übertragbarkeitseinschätzung vorgenommen wurde.

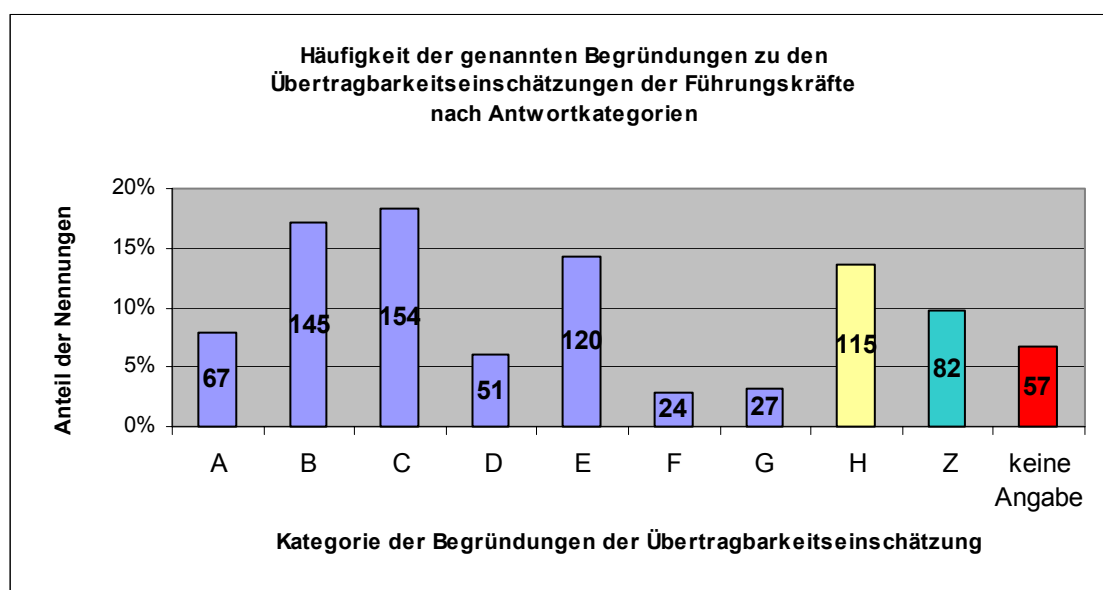


Abbildung 6.13: Häufigkeit der genannten Begründungen zu den Übertragbarkeitseinschätzungen der Führungskräfte nach Antwortkategorien

Für die Kategorien A, B, C und E wurden Subkategorien entwickelt (vgl. Abschnitt 5.3.1).

Die Verteilung der Begründungen innerhalb dieser Kategorien auf die entsprechenden Subkategorien ist relativ gleichmäßig. Eine Ausnahme bildet hier nur die Kategorie A2, die im Vergleich zu A1 und A3 nur sehr schwach besetzt ist. Tendenziell wird also eher auf den Ebenen Ressourcen und Inhalte argumentiert, als auf der Ebene Termine / Fristen.

Sowohl bei der Kategorie A, als auch bei der Kategorie B ist der Anteil der Begründungen, die keiner Subkategorie zugeordnet werden konnten, relativ hoch (30% bzw. 19%). Das weist auf eine möglicherweise ungenügende Differenzierung der Kategorien durch die Subkategorien, bzw. fehlende Differenzierung in den Erläuterungen der InterviewpartnerInnen hin.

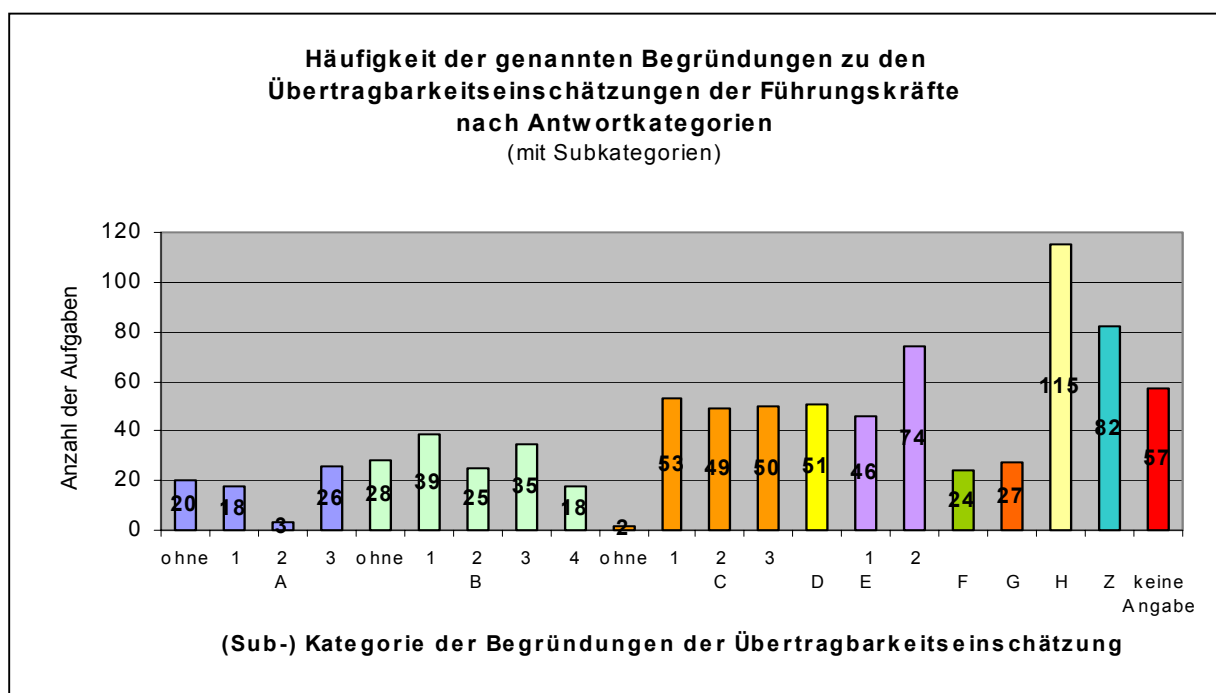


Abbildung 6.14: Häufigkeit der genannten Begründungen zu den Übertragbarkeitseinschätzungen der Führungskräfte nach Antwortkategorien (mit Subkategorien)

In Abbildung 6.15 und Tabelle 9.1 (siehe Anhang B) ist der Zusammenhang der subjektiven Übertragbarkeitseinschätzungen der Führungskräfte mit den entwickelten Kategorien für die Begründungen dieser Einschätzungen dargestellt.

Dabei korrespondiert die Abbildung 6.15, die die Anteile der Übertragbarkeitseinschätzungen je Kategorie der Begründungen der Übertragbarkeit zeigt, mit dem unteren rechten Viertel der Tabelle.

Das obere rechte Viertel der Tabelle stellt die umgekehrte Beziehung dar, d.h. dass die Anteile der Begründungskategorien an den einzelnen Übertragbarkeitseinschätzungen abgebildet werden.

Innerhalb der Tabelle sind die absoluten Häufigkeiten schwarz dargestellt, die relativen Häufigkeiten (Prozentwerte) blau und die Summen erscheinen in roter Schrift. Die Summen der Prozentwerte sind zusätzlich blau hinterlegt.

Entsprechend den oben betrachteten Häufigkeiten der Übertragbarkeitseinschätzungen der untersuchten Führungskräfte (Abbildung 6.10) verwundern die hohen Anteile der negativen Übertragbarkeitseinschätzungen an den Kategorien der Begründungen nicht.

Es fällt jedoch auf, dass diese Anteile über die Begründungskategorien nicht gleichmäßig verteilt sind. Sieben der Kategorien haben einen „nein“ Anteil (nicht übertragbar) von über 60%, 6 der Kategorien liegen noch über 80% und sogar 4 der Begründungskategorien (A, B, C und F) haben einen „nein“ Anteil von über 90%.

Aus diesem Bild fallen lediglich die Kategorien E (Kompetenzen / Erfahrungen / Persönlichkeit), H (keine Begründung) und auch die Kategorie Z (bislang nicht zugeordnet) mit „nein“ Anteilen von 41,7%, 32,2% bzw. 63,4% heraus.

Wegen der schon oben beschriebenen schwachen Besetzung der eingeschränkten positiven und negativen Kategorien der Übertragbarkeitseinschätzungen überrascht es auch nicht, dass die „ja“ Anteile (eine (Teil-) Aufgabe ist übertragbar) umgekehrt proportional zu den „nein“ Anteilen auf die Begründungskategorien verteilt sind.

Hierfür bildet die Kategorie H (keine Begründung) eine Ausnahme, da hier die eingeschränkten Übertragbarkeitseinschätzungen am häufigsten vertreten sind. Schlussfolgerungen daraus hält der Autor wegen der beschriebenen schwachen Besetzung der entsprechenden Kategorien der Übertragbarkeitseinschätzungen allerdings für nicht sinnvoll.

Interessant dagegen sind die relativ hohen „ja“ Anteile der Begründungskategorien E und H (49,1% bzw. 46,2%).

35,8 % aller für übertragbar gehaltenen Aufgaben (siehe Tabelle 9.1 im Anhang) wurden mit Argumenten der Begründungskategorie E (Kompetenzen / Erfahrungen) belegt. Dabei entfallen 57 der 59 Begründungen auf die Subkategorie E2 (Kompetenzen / Erfahrungen / Persönlichkeit der Mitarbeiter) und nur 2 auf die Subkategorie E1 (Kompetenzen / Erfahrungen / Persönlichkeit der eigenen Person).

Entsprechend befindet sich der größte Teil der „nein“ Aussagen der Kategorie E unter der Subkategorie E1 (Kompetenzen / Erfahrungen / Persönlichkeit der eigenen Person). Die Einschätzung „nicht übertragbar“ wird hier also überwiegend mit eigenen Kompetenzen und Erfahrungen begründet.

Berücksichtigt man, dass der nach E2 nächst kleinere „ja“ Anteil (32,1%) unter der Begründungskategorie H (keine Begründung) zu finden ist und auch der drittgrößte Anteil der „ja“ Einschätzungen (17%), der sich unter der Begründungskategorie Z (bislang nicht zugeordnet) befindet, keine inhaltlichen Aussagen zur Art der Begründung der Übertragbarkeit zulässt, kann man sich zusammenfassend nur auf die Begründungskategorie E2 stützen.

Die untersuchten Führungskräfte begründen ihre positiven Übertragbarkeitseinschätzungen von (Teil-) Aufgaben deutlich überwiegend mit den Kompetenzen und Erfahrungen ihrer Mitarbeiter. Außerdem wird diese Einschätzung häufig gar nicht begründet (Kategorie H).

Die unter der Begründungskategorie Z erfassten Aussagen können hier inhaltlich nicht zusammenfassend bewertet werden und bilden die Grundlage für die Weiterentwicklung des Kategoriensystems (vgl. unten, Abschnitt 6.4).

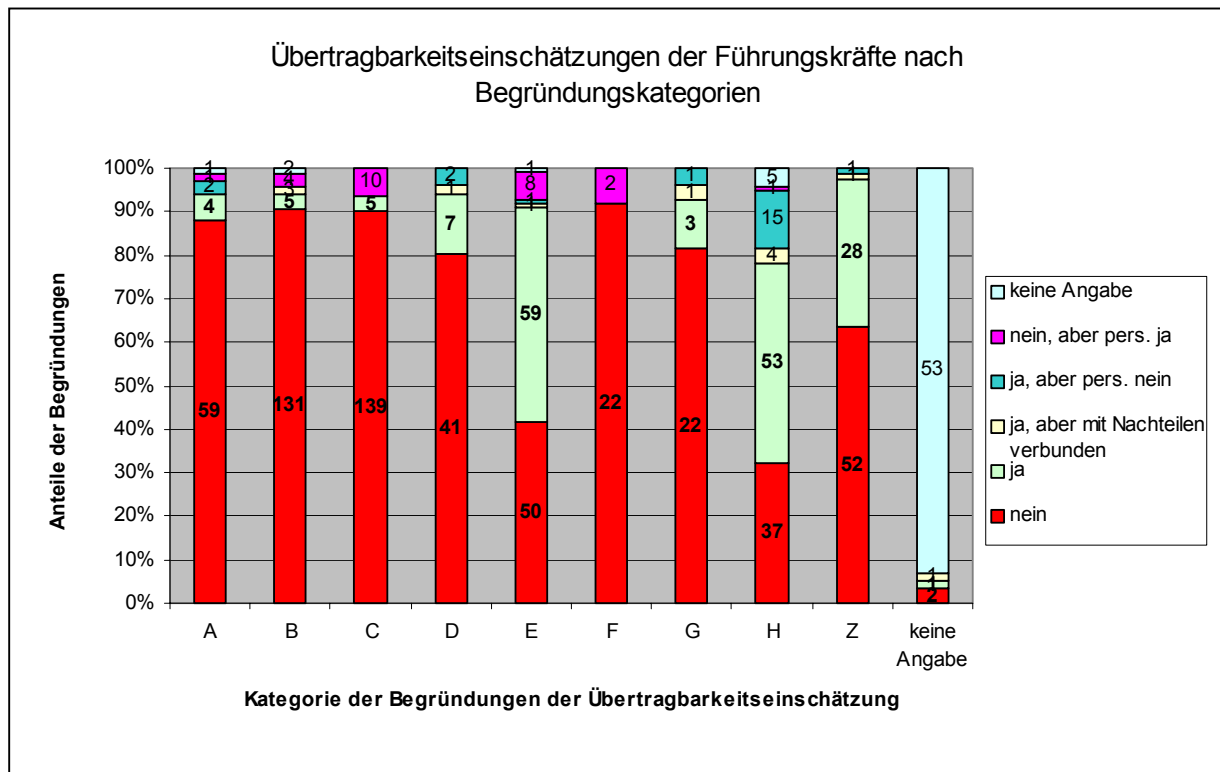


Abbildung 6.15: Übertragbarkeitseinschätzungen der Führungskräfte nach Begründungskategorien

In Tabelle 9.2 (siehe Anhang B) und Abbildung 6.16 wird die Verteilung der Begründungen der Übertragbarkeitseinschätzungen der Führungskräfte nach Begründungskategorien und Tätigkeitstypen dargestellt.

Die obere Hälfte der Tabelle stellt dabei die Zusammenhänge wie in Abbildung 6.16 dar, d.h. die Anteile der Begründungen (Begründungskategorien A bis Z) an den Tätigkeitstypen. Den umgekehrten Zusammenhang, also die Anteile der Antworten zu den Tätigkeitstypen an den Begründungskategorien, spiegelt die untere Hälfte der Tabelle wider.

In der gesamten Tabelle sind die Werte der Kategorie „keine Angabe“ blau dargestellt, da sie an dieser Stelle nicht weiter erläutert werden. In den Zeilen der oberen Hälfte bzw. Spalten der unteren Hälfte der Tabelle sind die 3 jeweils höchsten Werte jeder Kategorie farblich abgehoben dargestellt. Der höchste Wert erscheint rot, der zweithöchste grün und der dritthöchste Wert ist braun dargestellt.

Im Vergleich der Tätigkeitstypen fallen keine gravierenden Ungleichgewichte der Verteilung der Begründungskategorien auf. Über alle Tätigkeitstypen und Begründungskategorien ist der größte vorkommende Anteil mit 36% der, der Begründungskategorie C (Funktion / Position / Rolle) an den Aufgaben des Typs korrektive Tätigkeiten.

Hier wurden 20,1% aller Begründungen genannt, die unter der Begründungskategorie C eingeordnet wurden. Das entspricht dem zweitgrößten Anteil aller unter C subsumierten Begründungen. Der größte Anteil (23,4% der Begründungen unter Kategorie C) entfiel auf die Übertragbarkeitseinschätzungen zu den Aufgaben des Typs unterhaltende Tätigkeiten.

Bei diesen nehmen die „C-Begründungen“ wiederum nur den zweitgrößten Anteil mit 18,8% ein und werden in der relativen Häufigkeit durch die Begründungen der Kategorie B (steuern / Einflussnahme) mit 20,3% übertroffen.

Bei den Aufgaben des Typs erbringende Tätigkeiten ist die Übertragbarkeit nur zu einem geringen Anteil mit Argumenten des Typs C belegt worden (10,9%). Hier wurden am häufigsten Begründungen zur Übertragbarkeitseinschätzung angeführt, die unter die Kategorie E (Kompetenzen / Erfahrungen) eingeordnet werden (25,3% aller Begründungen zum Typ erbringende Tätigkeiten).

Eine weitere Auffälligkeit ist bei den Aufgaben des Typs aktualisierende Tätigkeiten zu beobachten. Hier ist der größte Anteil der Aussagen zur Übertragbarkeit (24,1%) der Begründungskategorie H (keine Begründung) zugeordnet. Dieser Anteil entspricht 28,7% aller unter H erfassten Aussagen.

Nach der Ansicht des Autors hängt das unter anderem mit dem Abfragen der entsprechenden Angaben am Ende des Interviews und entsprechend vorgenommener Kürzungen sowie der z.T. Selbsterklärlichkeit der Aktivitäten zusammen. Letzteres dürfte insbesondere beim „sich selbst aktualisieren“ (Zitat: „täglich Zeitungen lesen oder einen Rundgang machen, das ist doch klar, dass ich das nur selber machen kann“ o.ä.) eine Rolle gespielt haben.

Weiterhin ist noch bemerkenswert, dass 22,2% aller Kernaufgaben - Begründungen (G) auf die koordinierenden Tätigkeiten entfallen. Der Autor vermutet hier einen Zusammenhang folgender Art: Kernaufgaben werden von den Führungskräften i.d.R. als nicht übertragbar eingeschätzt, wobei dies als so selbstverständlich angesehen wird, dass keine weitere Begründung erfolgt. Von daher kann vermutet werden, dass diese Aufgaben von den Führungskräften als klassische Führungs- und Managementaufgaben gesehen und von daher auch koordinierende Aufgaben zu einem großen Teil als solche betrachtet werden.

Außerdem verteilen sich die Begründungen der Kategorie A vor allem auf erbringende und unterhaltende Tätigkeiten, innerhalb derer sie allerdings keine auffällig hohen Anteile stellen.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass außer den oben beschriebenen Aussagen zu den Unterschieden zwischen den Tätigkeitstypen eher die Gemeinsamkeiten auffallen:

Begründungen der Kategorien D, F und G spielen bei der Argumentation zur Übertragbarkeit der Aufgaben aller Tätigkeitstypen entsprechend ihrer bereits oben

(Abbildung 6.13) beschriebenen Häufigkeiten eine eher untergeordnete Rolle. Das umgekehrte gilt entsprechend für die wesentlich häufiger genannten Begründungen der Kategorien C, B, E und auch A.

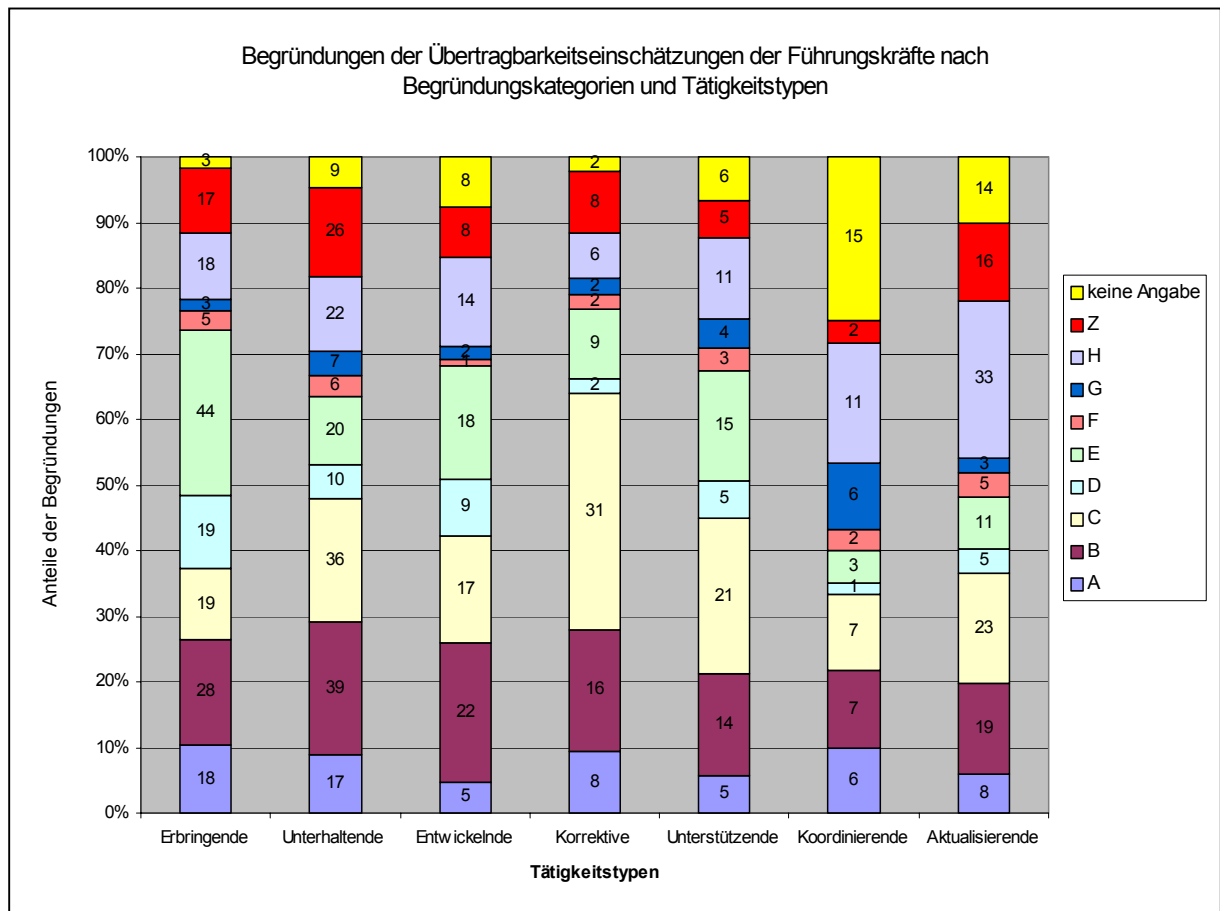


Abbildung 6.16 Begründungen der Übertragbarkeitseinschätzungen der Führungskräfte nach Begründungskategorien und Tätigkeitstypen

Betrachtet man die Begründungen differenziert sowohl nach den Tätigkeitstypen, als auch nach den Übertragbarkeitseinschätzungen ergibt sich das in Abbildung 6.17 dargestellte Bild. Dabei wurde für eine bessere Übersichtlichkeit und die Reduktion der Komplexität darauf verzichtet, die eingeschränkten Übertragbarkeitseinschätzungen und fehlenden Angaben darzustellen.

Hier wird noch einmal deutlich, dass positive und negative Übertragbarkeitseinschätzungen unterschiedlich begründet werden (vgl. auch Abbildung 6.15).

Die bereits erwähnte häufige Argumentation auf den Ebenen der Kategorien E und H bei den positiven Übertragbarkeitseinschätzungen unterscheidet sich deutlich über die Tätigkeitstypen.

Begründungen des Typs E werden sehr häufig bei den erbringenden und unterstützenden Tätigkeiten angebracht, selten jedoch bei den korrektiven und koordinierenden Tätigkeiten (Interpretationen sind hier allerdings wegen der geringen Besetzung der Kategorien schwierig).

Begründungen der Kategorie H (keine Begründung) sind für die positiven Übertragbarkeitseinschätzungen relativ gleichmäßig über die Tätigkeitstypen verteilt. Durch einen sehr hohen Anteil fällt hier nur der Typ koordinierende Tätigkeiten auf, wobei auch hier wieder das Problem einer geringen Besetzung der Kategorie auftritt.

Betrachtet man lediglich die negativen Übertragbarkeitseinschätzungen, fällt zunächst auch die Dominanz einiger Begründungskategorien auf.

Sowohl Begründungen der Kategorie C (Funktion, Position, Rolle, formelle Autorität), als auch der Kategorie B (steuern, Einflussnahme) und Kategorie A (nötige aufgaben- und projektübergreifende Abstimmung) nehmen über alle Tätigkeitstypen viel Raum ein.

Die deutlichsten Unterschiede zwischen den Tätigkeitstypen sind hier bei den Anteilen der C - Begründungen auszumachen. Während diese Begründungen einen sehr hohen Anteil in den Kategorien korrektive und unterstützende Tätigkeiten haben, spielen sie in der Kategorie erbringende Tätigkeiten eine im Vergleich kleine Rolle.

Eine negative Übertragbarkeitseinschätzung wird bei den erbringenden Tätigkeiten dagegen häufiger als bei allen anderen Tätigkeitstypen mit der Kategorie D (persönliches Interesse, Spaß, Bedeutung) begründet. Begründungen dieser Kategorie sind allerdings insgesamt nur selten.

Die Begründungen der übrigen, insbesondere der stark vertretenen Kategorien, variieren über die Tätigkeitstypen nicht sehr stark.

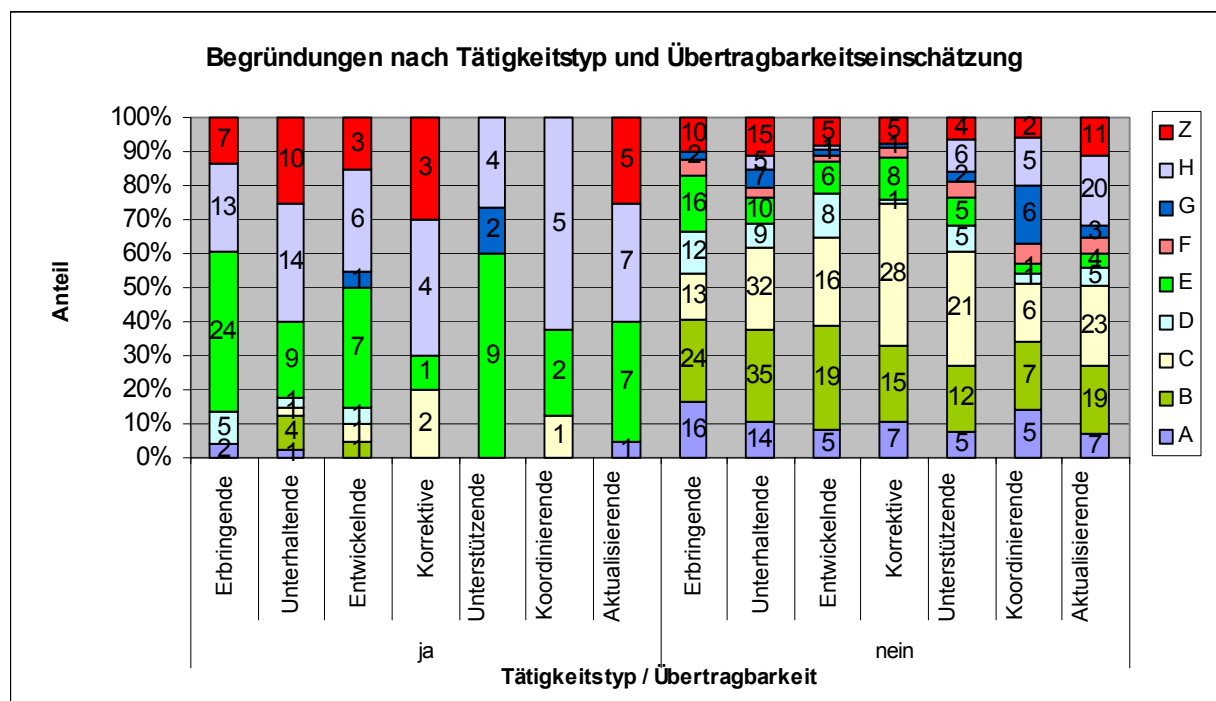


Abbildung 6.17: Begründungen nach Tätigkeitstyp und Übertragbarkeitseinschätzung

Eine weitere Differenzierung ergibt sich, betrachtet man die Subtypen der Begründungskategorien A, B, C und E (Abbildung 9.2 bis Abbildung 9.5 im Anhang B).

Subtyp A1 (aufgaben- bzw. projektübergreifende Abstimmung nötig: bzgl. Ressourcen) spielt insgesamt nur für die negativen Übertragbarkeitseinschätzungen und nur bei Aufgaben der Typen erbringende, unterhaltende und korrektive Tätigkeiten eine Rolle (koordinierende Tätigkeiten sollen hier wegen der geringen Besetzung ausgeklammert werden) und hat dort die größten Anteile bei den unterhaltenden und korrekiven Tätigkeiten. A2 (A bzgl. Termine und Fristen) ist, wie oben gezeigt, insgesamt nur schwach besetzt und tritt ebenfalls nur in Verbindung mit negativen Übertragbarkeitseinschätzungen auf. A3 (A bzgl. Inhalte) ist zwar bei allen Tätigkeitstypen vertreten, hat aber bei den koordinierenden, aktualisierenden und erbringenden Tätigkeiten deutlich mehr Gewicht als bei den übrigen Tätigkeitstypen. Bis auf eine Angabe wurden alle Begründungen (4 Nennungen) zu den positiven Übertragbarkeitseinschätzungen der Kategorie A dem Subtyp A3 zugeordnet.

Der Subtyp B1 (steuern / Einflussnahme: nach außen) ist mit den größten Anteilen bei den aktualisierenden und erbringenden Tätigkeiten vertreten, spielt aber auch bei den korrektiven und unterstützenden Tätigkeiten eine Rolle. B2 (B bzgl. Einfluss auf die Behördenpolitik) ist vor allem bei den aktualisierenden Tätigkeiten relevant.

Dagegen ist B3 (B bzgl. Einfluss auf Personal) eher bedeutsam für die Aufgaben der Typen unterhaltende, korrektive und unterstützende Tätigkeiten. B4 (B bzgl. Einfluss auf Inhalte) hat die größten Anteile bei den Aufgaben des Typs erbringende und unterstützende Tätigkeiten.

Nach Übertragbarkeitseinschätzungen unterschieden zeigt sich, dass nur Aufgaben der Typen unterhaltende und entwickelnde Tätigkeiten mit positiven Übertragbarkeitseinschätzungen durch Begründungen der Kategorie B belegt wurden. Dabei wurden die unterhaltenden Tätigkeiten überwiegend und zu gleichen Teilen mit B1 und B4 begründet. Bei den entwickelnden Tätigkeiten ist dagegen B3 vorherrschend und auch B2 und B0 spielen eine Rolle. Für eine Interpretation dieser Verteilung erscheint es nötig, die Originalzitate zu betrachten, was an dieser Stelle nicht geschehen soll.

Auch die Übertragbarkeitsbegründungen der Subtypen C1 bis C3 sind nicht gleichmäßig verteilt.

So haben zwar die Subtypen C1 (formelle Funktion) und C3 (wahrgenommene Rollenerwartungen des Umfeldes) immer fast gleiche Anteile an den Begründungen zu allen 7 Tätigkeitstypen, jedoch variiert der Anteil von C2 (wahrgenommene eigene Rolle als Führungskraft) relativ stark über die Tätigkeitstypen: im Vergleich zu C1 und C3 spielt C2 bei den Aufgaben der Typen erbringende, unterhaltende und aktualisierende Tätigkeiten eine untergeordnete Rolle. Gleichwertig sind alle drei Subtypen bei den entwickelnden und koordinierenden Tätigkeiten. Für die Aufgaben der Typen korrektive und unterstützende Tätigkeiten sind die Begründungen des Subtyps C2 im Vergleich der Subtypen von deutlich größerer Bedeutung.

Der Vergleich der Übertragbarkeitseinschätzungen ist unter Kategorie C nicht sinnvoll möglich, da alle positiven Übertragbarkeitseinschätzungen zu den einzelnen Tätig-

keitstypen mit keiner, einer oder maximal zwei Begründungen der Kategorie C belegt wurden.

Die Subtypen der Begründungskategorie E (Kompetenzen und Erfahrungen) weisen in der Gesamtschau bis auf eine Ausnahme keine Besonderheiten in ihrer Verteilung auf. Lediglich bei den Aufgaben des Typs korrektive Tätigkeiten nehmen die Begründungen unter E1 (Kompetenzen und Erfahrungen der eigenen Person) deutlich mehr Raum ein als die Begründungen unter E2 (Kompetenzen und Erfahrungen der Mitarbeiter).

Unterscheidet man nach den Übertragbarkeitseinschätzungen zeigt sich jedoch, dass die positiven Übertragbarkeitseinschätzungen fast ausschließlich mit E2 und die negativen Übertragbarkeitseinschätzungen fast ausschließlich mit E1 begründet wurden. Zwischen den Tätigkeitstypen gibt es dabei keine markanten Unterschiede.

Abbildung 6.18 zeigt die Geschlechterverteilung auf die Begründungskategorien. Berücksichtigt man den Anteil von ca. 1/3 weiblicher Führungskräfte an der Stichprobe (markiert durch die rote Linie in der Abbildung), fallen einige abweichende Verteilungen bei den Begründungskategorien auf: die weiblichen Führungskräfte argumentieren seltener auf den Ebenen der Kategorien F (persönliche Bindungen / Kontaktpflege) und G (Kernaufgabe) als ihre männlichen Kollegen. Umgekehrt verhält es sich bei den Begründungskategorien A (aufgaben- bzw. projektübergreifende Abstimmung nötig) und H (keine Begründung).

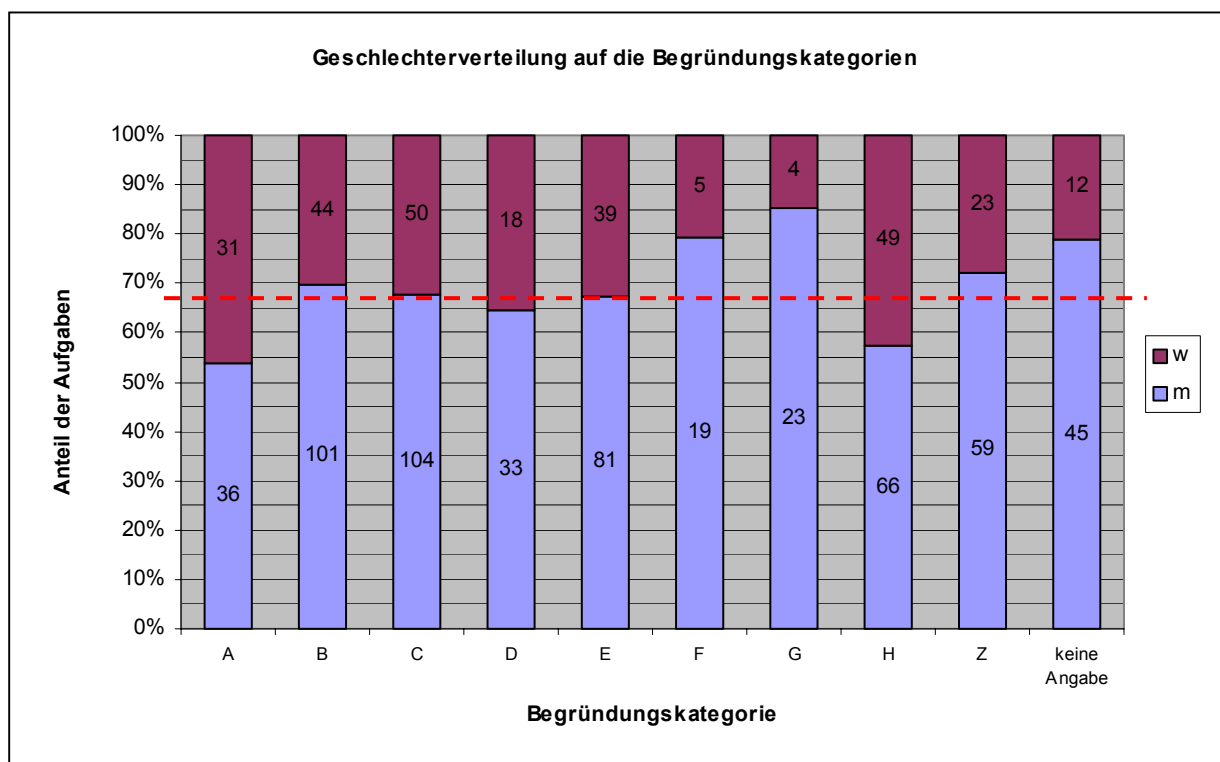


Abbildung 6.18: Geschlechterverteilung auf die Begründungskategorien

Den Bezug von Begründungskategorien und Abteilungstypen stellt Abbildung 6.19 dar.

Die häufigsten Begründungen sind ohne Differenzierung nach anderen Faktoren die der Kategorien C, B, E und A.

Das spiegelt auch die nach den Abteilungstypen differenzierte Betrachtung wieder.

Abweichend erscheinen nur die Abteilungstypen Recht / Dokumentation und Finanzen / Wirtschaft.

Zu beachten ist hier allerdings wieder die unterschiedlich starke Besetzung der Abteilungstypen (Recht, Dokumentation und Finanzen / Wirtschaft mit jeweils nur einer Führungskraft; die übrigen mit 3-4 Führungskräften), die das Bild verzerren können.

Deswegen soll hier keine weitere Interpretation der Daten erfolgen.

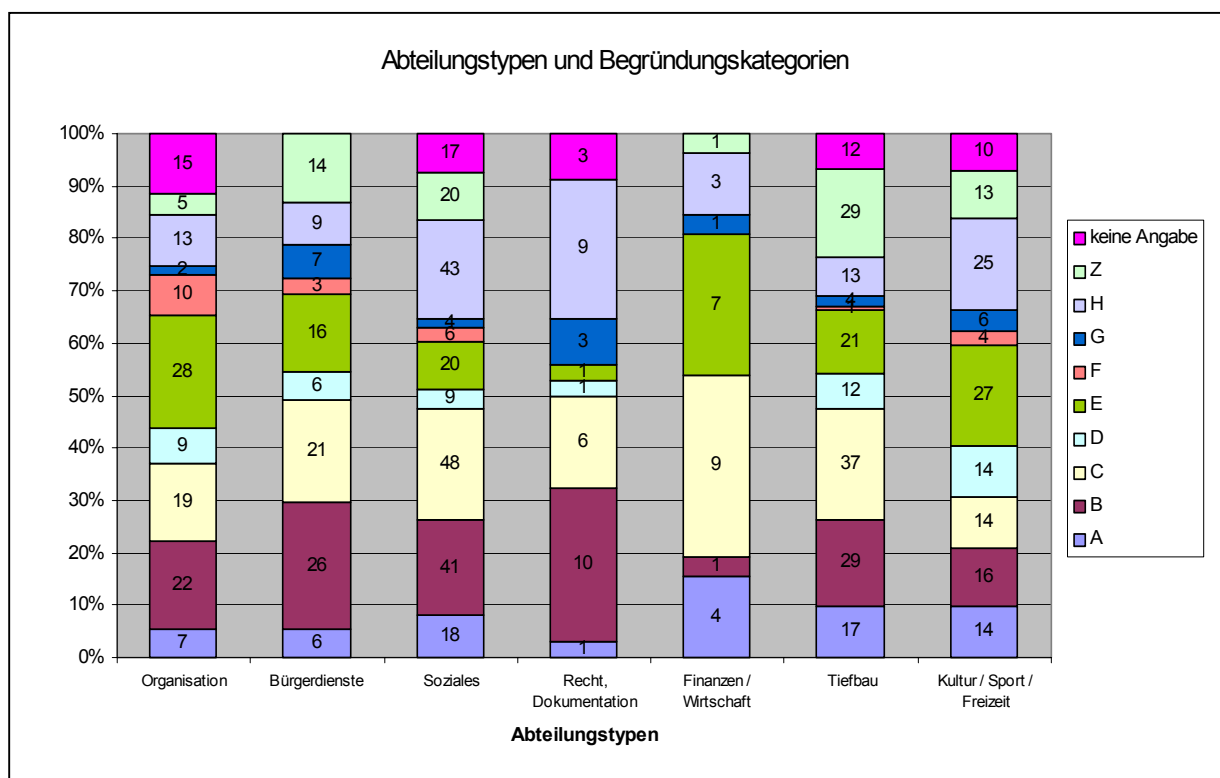


Abbildung 6.19: Abteilungstypen und Begründungskategorien

Setzt man das Alter der UntersuchungsteilnehmerInnen in Bezug zu den Begründungskategorien, ergibt sich ein relativ homogenes Bild Abbildung 6.20

Tendenziell nimmt die Häufigkeit der Argumentation auf der Ebene C (Funktion / Position / Rolle) mit dem Alter ab. Das gilt auch für die Begründungskategorien E (Kompetenzen / Erfahrungen) und A (aufgaben- bzw. projektübergreifende Abstimmung nötig).

Eine mit dem Alter zunehmende Tendenz ist für die Kategorien B (steuern / Einflussnahme) und H (keine Begründung) auszumachen.

Die offene Kategorie Z nimmt im Vergleich der Altersgruppen bei den über 50jährigen den größten Raum ein.

Insgesamt hält der Autor weitergehende Schlussfolgerungen wegen der kleinen Stichprobe und der relativ großen Anzahl möglicher Merkmalskombinationen für nicht angebracht.

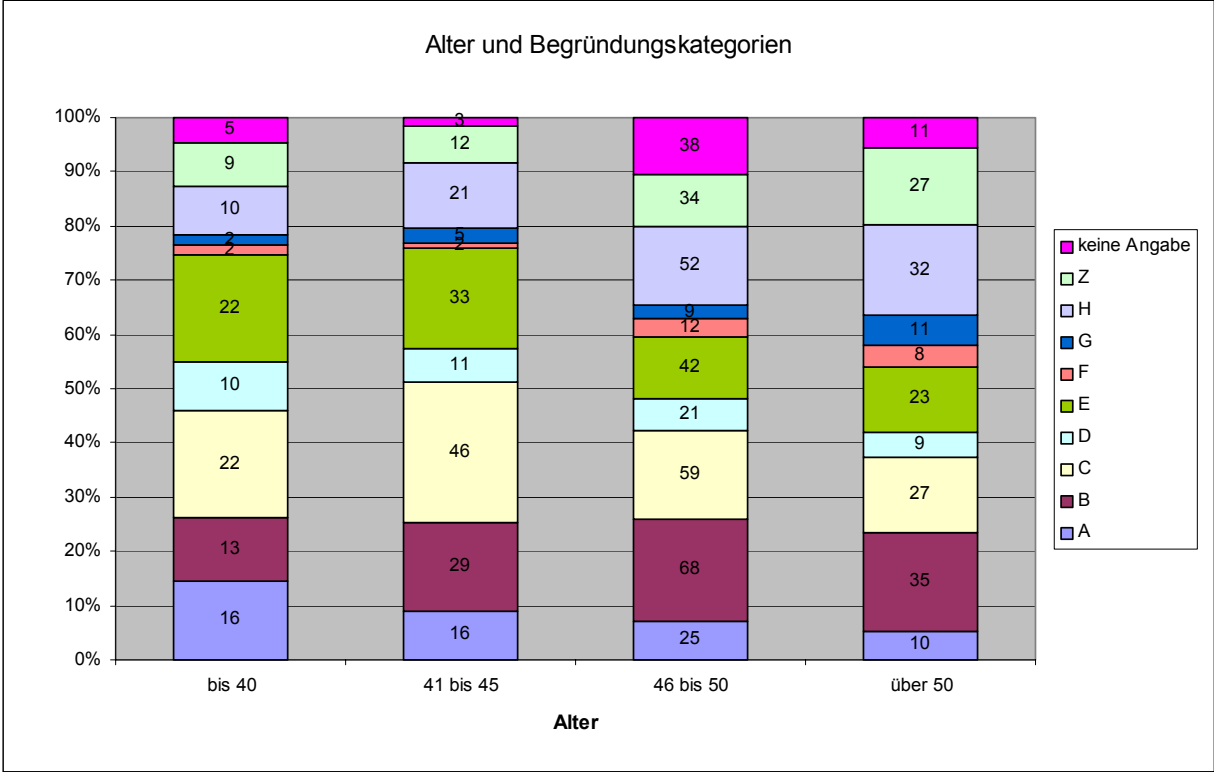


Abbildung 6.20: Alter und Begründungskategorien

6.4 Überblick über die Sammelkategorie Z und erste Vorschläge für die Weiterentwicklung des Kategoriensystems

Wie oben beschrieben (vgl. Abschnitt 5.3.1) wurde bei der Entwicklung des Kategoriensystems für die Begründungen der Übertragbarkeitseinschätzungen der Führungskräfte zu ihren Aufgaben eine offene Kategorie Z angelegt, die alle Begründungen aufnehmen sollte, die während der Auswertung der Daten nicht zugeordnet werden konnten.

In dieser Kategorie haben sich während der Auswertung der Daten zu der vorliegenden Untersuchung 84 Einträge gesammelt.

Beispiele:

- „In der Pause kann man mit allen Kollegen ein bisschen was erfahren, besprechen, ja. Da weiß man auch, wo man selber steht. Was macht Stuttgart, oder Ulm oder Freiburg oder so irgendetwas. Das ist wichtig.“
- „Das ist auch letztendlich von den Gestaltungsfragen oder den Möglichkeiten, dem Gestaltungsspielraum natürlich jetzt lange nicht so nicht so komplex.“
- „Und das hängt natürlich wenn man so will auch an der Größe der Abteilung. Das wäre einfach ein Unfug, wenn ich der Dienststellenleiterin, die für über 120 Mitarbeiter zuständig ist bei jeder Beförderung oder jetzt Umsetzung hineinreden würde.“
- „... das für sich ist eigentlich eine abgetrennte Sache, die man komplett wegnehmen kann; dann würde der Abteilungsleiter nur noch über das Ergebnis informiert werden...“
- „Das gebe ich gerne ab ... Das sind Routinedinge ... Weil das kann man zu 90% aus dem Stehgreif machen.“

Die unter Kategorie Z gesammelten Aussagen bilden die Grundlage für die Weiterentwicklung des Kategoriensystems. Methodisch wird dabei nach dem im Abschnitt 5.3.2 beschriebenen Vorgehen verfahren.

In Tabelle 6.1 sind sowohl erste Vorschläge für neue Kategorien, als auch die Häufigkeiten ihrer Zuordnungen zu den Aussagen aus Kategorie Z dargestellt.

Dabei hat sich unter den Entwürfen für neue Kategorien „(nicht) informiert sein / auf dem Laufenden sein“ als sehr häufiges Thema bei den Begründungen der Übertragbarkeitseinschätzung der Aufgaben herauskristallisiert. Auch scheinen verschiedene Aufgabenmerkmale, die Kapazitäten sowie die Bedeutung der Aufgaben in den Begründungen so zentral zu sein, dass es nahe liegt, darauf bezogene Kategorien zu differenzieren.

Ob es erforderlich ist, für eine weitere Gruppe von Aussagen (vgl. unterer Teil der Tabelle 6.1) Kategorien innerhalb von Z zu bilden, kann erst im Verlauf der Auswertung der übrigen Untersuchungsdaten der Gesamtstichprobe entschieden werden, da die Anzahl der Nennungen in der vorliegenden Stichprobe zu gering ist.

| Häufigkeiten der Nennungen zu den Kategorieentwürfen der Begründungen aus Kategorie Z | | | |
|--|------------------|-----------|-------------------|
| Kategorie | Nennungen | | |
| (nicht) informiert / auf dem Laufenden sein | 26 | | |
| diverse Aufgabenmerkmale (Routine, Komplexität, Schwierigkeitsgrad, Standardisierbarkeit) | 13 | | |
| (nicht) vorhandene Kapazitäten | 7 | | |
| Bedeutung/Wichtigkeit der Aufgabe | 11 | Σ | % aller Nennungen |
| Zuordnung zu den alten Kategorien?/ trifft nicht mehr zu / gehört hier jedenfalls nicht (mehr) hin | 12 | 69 | 82.1 |
| Kontrolle | 3 | | |
| Rahmen-/Ausführungsbedingungen: kein Zeitdruck | 3 | | |
| übergeordnete Ebene bei Konfliktbewältigung erforderlich | 2 | | |
| Lernfeld | 2 | | |
| Anerkennung, positive Rückmeldungen von Mitarbeitern | 1 | | |
| Belastung | 1 | | |
| fehlende Planungssicherheit | 1 | | |
| Neid, Missgunst der Kollegen | 1 | | |
| zu viel Abstand zu Mitarbeitern | 1 | | |
| | 84 | | |

Tabelle 6.1: Erste Vorschläge für die Bildung neuer Kategorien aus den in Kategorie Z gesammelten Angaben

7 DISKUSSION

Im folgenden Abschnitt werden die Ergebnisse der vorliegenden Arbeit diskutiert, sofern das im Kapitel 6 noch nicht erfolgt ist. Die Diskussion orientiert sich dabei an den Untersuchungsfragen, die im Kapitel 4 vorgestellt wurden.

Darüber hinaus werden noch einmal die Ergebnisse vorliegender Teilzeit-Studien, sowie theoretische Überlegungen zu Teilzeitpotenzialen von Management- und Führungsaufgaben (vgl. Kapitel 2) aufgegriffen, und sofern möglich Bezüge zu Ergebnissen dieser Untersuchung hergestellt (Abschnitt 7.1).

Vor der Formulierung eines Ausblicks (Abschnitt 7.3) wird die dieser Arbeit zugrundeliegende Methodik kritisch gewürdigt (Abschnitt 7.2).

7.1 Diskussion der Ergebnisse

Die Fragestellungen und die entsprechenden Ergebnisse dieser Untersuchung sind in zwei inhaltliche Themenbereiche gegliedert: die Aufgabenzuschnitte, die die untersuchten Führungskräfte unter Antizipation von Teilzeitbedingungen für geeignet halten und die Begründung der Teilbarkeits- bzw. Übertragbarkeitsvorstellungen zu ihren Aufgaben.

7.1.1 Die Aufgabenzuschnitte:

Hier kann zunächst zusammenfassend festgestellt werden, dass die zur Beschreibung und Analyse der Aufgaben angewendeten Konzepte und Methoden (vgl. Abschnitt 2.4.3 und Abschnitt 3.5) sich im Verlauf der Untersuchung als geeignet und angemessen erwiesen haben.

Bezüglich der schriftlichen Tätigkeitsanalyse (Fragebogen Teil B) äußerte sich die große Mehrheit der befragten Führungskräfte positiv auf die Frage, ob ihre Aufgaben mit Hilfe der vorgegebenen Tätigkeitstypen adäquat abgebildet werden können.

Trotz einzelner Zuordnungsprobleme erwiesen sich sowohl die beiden Perspektiven (das Aufgabenprofil vs. das Tagesgeschäft), als auch die Tätigkeitstypen, denen die Aufgaben zugeordnet werden sollten, für die AbteilungsleiterInnen als nachvollziehbar. Dies spiegelte sich auch darin wieder, dass bis auf wenige Ausnahmen (bspw. Postbearbeitung) keine Aufgaben angegeben wurden, die nicht spätestens nach Rückfrage bei einer der UntersucherInnen einem der Tätigkeitstypen zugeordnet werden konnten.

Die Betrachtung der erhobenen Daten bestätigt dies. Alle sieben Tätigkeitstypen erwiesen sich als notwendig und hinreichend für die Erfassung der Aufgaben der untersuchten Führungskräfte (vgl. Abbildung 6.4): Jede Aufgabe konnte zugeordnet werden und keiner der sieben Tätigkeitstypen erwies sich als überflüssig, wie es bei einer Nicht- bzw. sehr schwachen Besetzung eines Tätigkeitstyps hätte überprüft werden müssen.

Bei der Verteilung aller genannten Aufgaben auf die Tätigkeitstypen sind vor allem zwei Ausprägungen bemerkenswert: zum einen ist der Anteil der erbringenden Tätigkeiten sehr hoch, der Anteil der korrektiven Tätigkeiten ist dagegen relativ gering.

Das widerspricht dem Bild der klassischen Führungskraft, die nach Fayol (1925) Vorausschau und Planung, Organisation, Leitung, Koordination und Kontrolle als die fünf zentralen Funktionen von Management bzw. Führung erfüllt.

Die erfassten Aufgaben weisen darauf hin, dass die untersuchten AbteilungsleiterInnen entsprechend der Definition des Tätigkeitstyps erbringende Aufgaben (vgl. Abschnitt 2.4.3) in einem relativ hohen Maß Aufgaben wahrnehmen, die unter anderem durch ihren reproduktiven Charakter gekennzeichnet sind.

Der ebenfalls in Abbildung 6.4 dargestellte hohe Anteil der Teilaufgaben an den erfassten erbringenden Aufgaben lässt dann auch bereits hier vermuten, dass die Potenziale für eine Reduktion der Arbeitszeit vor allem beim Typ der erbringenden Tätigkeiten gesehen werden.

Eine Auffälligkeit bei den Subtypen der Kategorie korrektive Tätigkeiten besteht in dem sehr hohen Anteil von korrektiven Aufgaben, die auf personelle Störungen (Subtyp C) zurückzuführen sind sowie auf sonstige Störungen und Probleme (Subtyp D). Die Betrachtung der hinter Subtyp D stehenden Angaben aus dem Fragebogen Teil B legt hier eine weitere Differenzierung dieses Tätigkeitstyps nahe. Die Ergebnisse legen nahe, dass ein möglicher vierter Subtyp die inhaltlichen und fachlichen Probleme erfassen könnte.

Bezüglich der Verteilung der Aufgaben der 7 Tätigkeitstypen auf die unterschiedlichen Abteilungstypen fällt zusammenfassend eher die Homogenität als einzelne Unterschiede auf (diese wurden bereits oben in Abschnitt 6.2 genannt).

Hier wurden entsprechend der Vorüberlegungen zum Projekt speziellere Aufgabenprofile erwartet. Besonders hier ist allerdings eine vorsichtige Bewertung der Ergebnisse angebracht, da, wie bereits beschrieben, die Besetzung der Abteilungstypen in der zugrundeliegenden Stichprobe zum einen nicht vollständig und zum anderen nicht gleichmäßig war. In diesem Zusammenhang wird möglicherweise eine erneute Betrachtung auf der Basis aller Untersuchungsdaten des Projektes TopS ein anderes Bild ergeben.

Die Betrachtung der Zeitanteile der Aufgaben der Führungskräfte an ihrer gesamten Arbeitszeit bestätigt im Wesentlichen die Befunde der Forschung (vgl. Neuberger, 1995; Mohr, 1999).

Trotz der in Abschnitt 6.2 beschriebenen methodischen Probleme in diesem Bereich bezüglich der Teilung von Aufgaben im Interview und der Zusammenfassung entsprechender Angaben ist deutlich zu erkennen, dass die untersuchten Führungskräfte für die meisten ihrer Aufgaben einen nur kleinen Teil ihrer Arbeitszeit aufwenden.

Bei den Übertragbarkeitseinschätzungen der Führungskräfte bezüglich ihrer Aufgaben werden fast 60% dieser Aufgaben als nicht übertragbar eingeschätzt und nur 25% werden für übertragbar gehalten (vgl. Abbildung 6.10).

Zusammenfassend betrachtet, scheinen die Führungskräfte bei den erbringenden Tätigkeiten tendenziell die größten Potenziale für die Übertragbarkeit von (Teil-) Aufgaben zu sehen.

Auch die Aufgaben der Kategorien entwickelnde, unterhaltende und unterstützende Tätigkeiten haben in der Einschätzung der Führungskräfte entsprechende Potenziale, denen jedoch erhebliche Anteile an nicht für übertragbar gehaltenen Aufgaben entgegenstehen. Dieses Bild deckt sich mit der bereits oben geäußerten Vermutung von Reduzierbarkeitspotenzialen bei den erbringenden Tätigkeiten.

Am wenigsten werden Aufgaben des Typs korrektive Tätigkeiten für übertragbar gehalten. Bei diesem Tätigkeitstyp wird überwiegend mit eigenen Kompetenzen und Erfahrungen argumentiert (Begründungskategorie E1), was darauf hindeutet, dass die diesen Aufgaben zugrundeliegenden Probleme aus der Sicht der Führungskräfte mangels Erfahrung oder Qualifikation nicht durch die Mitarbeiter selbst gelöst werden können.

Für das erst nachträglich in die Untersuchung aufgenommene und deshalb nicht systematisch erfasste Merkmal des Grades der bereits erfolgten Delegation von Aufgaben (vgl. Abschnitt 5.3.2) ergeben sich besonders im Zusammenhang mit der Einschätzung der Übertragbarkeit von Aufgaben interessante Fragen.

Insgesamt werden die Aufgaben, die noch nicht delegiert wurden am häufigsten genannt. Diese Dominanz wird nur bei den Aufgaben des Typs entwickelnde Tätigkeiten gebrochen, wo der Anteil teilweise delegierter Aufgaben im Vergleich der Tätigkeits-typen auffällig hoch ist. Eine mögliche Erklärung hierfür ist die häufige Organisation der Aufgaben dieses Typs in Projektform, die möglicherweise mehr Arbeitsteilung und Teamarbeit impliziert.

Setzt man den Grad der bereits erfolgten Delegation von Aufgaben in Bezug zu den geäußerten Übertragbarkeitseinschätzungen der zugehörigen Aufgaben, ergibt sich die Frage, ob bei den bislang nicht delegierten Aufgaben die größten Potenziale für eine Teilbarkeit bzw. Übertragbarkeit gesehen werden. Nach Auswertung der entsprechenden Daten (vgl. Abbildung 6.11) kann diese Frage nicht mit ja beantwortet werden. Vielmehr legt der derzeitige Stand der Auswertung nahe, dass die Anteile der für (nicht) übertragbar gehaltenen Aufgaben an den nicht bzw. teilweise bereits delegierten Aufgaben jeweils fast gleich sind.

Eine mögliche Ursache für den unerwartet hohen Anteil positiver Übertragbarkeitseinschätzungen bei Aufgaben, die in Teilen bereits delegiert sind mag darin liegen, dass die Führungskräfte sich bezüglich der entsprechenden Aufgaben bereits mit der Teilbarkeit und Übertragbarkeit auseinandergesetzt haben und mögliche „Hemmschwellen“ abgebaut wurden.

Auch bezüglich dieser Frage wird es interessant sein, die Ergebnisse auf der Grundlage aller erhobenen Daten, d.h. unter Berücksichtigung der Gesamtstichprobe zu überprüfen.

7.1.2 Die Begründungen der Übertragbarkeitseinschätzungen:

Auch für diesen Teil der Auswertung kann zusammenfassend festgehalten werden, dass die angewendeten Konzepte und Methoden (vgl. Abschnitt 5.3.1) sich im Verlauf der Untersuchung als geeignet und angemessen erwiesen haben.

Das in der Untersuchung entwickelte Kategoriensystem der Begründungen der Übertragbarkeitseinschätzungen der Führungskräfte zu ihren Aufgaben hat in der vorliegenden Arbeit gezeigt, dass die einzelnen Kategorien notwendig und hinreichend sind (vgl. Abbildung 6.13). Dabei spielt die nicht statische Konzeption des Kategoriensystems im Sinne der Offenheit für eine Weiterentwicklung eine große Rolle. Sie spiegelt sich methodisch im Anlegen der Kategorie Z (noch nicht zugeordnet) wider. Erste Vorschläge für eine solche Weiterentwicklung sind in Abschnitt 6.4 dargestellt.

Die Verteilung der Begründungen auf die einzelnen Kategorien zeigt die größten Häufigkeiten in den Kategorien C (Funktion / Rolle), B (Steuerung / Einflussnahme), E (Kompetenzen / Erfahrungen) und H (keine Begründung). Sie machen 18,3% bis 13,7% der 842 erfassten Datensätze aus.

Der hohe Anteil der Aufgaben, zu denen keine Begründung genannt wurde (Kategorie H) lässt verschiedene Artefakte vermuten. Zum einen sind die H-Anteile bezogen auf die Tätigkeitstypen bei den Tätigkeitstypen sehr hoch, die gegen Ende des Interviews besprochen wurden (unterstützende, koordinierende und aktualisierende Tätigkeiten). Hier haben sich möglicherweise die gegen Ende der Interviews vorgenommenen Straffungen zur Einhaltung des Zeitplanes, oft wiederholte Argumente oder Erschöpfung ausgewirkt. Zum anderen hat hier möglicherweise auch das schon besprochene Problem der Teilaufgaben einen Einfluss gehabt.

Wurden im Rahmen des Interviews ein Teil einer Aufgabe für übertragbar gehalten, ein anderer wiederum nicht, wurde in der Regel nur für eine Teilaufgabe eine ausführliche (Nicht-)Übertragbarkeitsbegründung geben, während die andere Teilaufgabe in der Regel nicht weiter kommentiert wurde.

Die Begründungen der Kategorie C haben im Gegensatz zu den ebenfalls häufig genannten Begründungen der Kategorie B eher passiven Charakter. Entsprechende Begründungen beruhen zum einen auf wahrgenommenen Merkmalen des Arbeitssystems (Subtyp 1, formelle Funktion), zum anderen auf den wahrgenommenen Rolleninhalten als Führungskraft (Subtyp 2, wahrgenommene Rolle als Führungskraft; Subtyp 3, wahrgenommene Anforderungen an die Rolle als Führungskraft durch andere). Das Verhältnis der Subtypen ist dabei ausgeglichen.

Begründungen der Kategorie B haben einen eher aktiven Charakter, da es hier um Steuerung und Einflussnahme geht. Interpretiert man dieses Thema bezüglich der Arbeitsumwelt der Führungskräfte (z.B. ihrer Position in der Hierarchie), erscheint es interessant, die Motivationspotenziale der Aufgaben z.B. im Hinblick auf Macht und Karriere und ihre Entsprechungen in den Motivstrukturen der Beschäftigten im Hin-

blick auf deren Teilzeitbereitschaft näher zu beleuchten (vgl. dazu auch Müller, i. Vorb.).

Die ebenfalls häufig herangezogenen Begründungen des Typs E spiegeln am deutlichsten eine konzeptionelle Entscheidung bei der Entwicklung des Kategoriensystems wider. Es wurde bewusst darauf verzichtet, eine nach pro und contra Übertragbarkeit geteilte Kategorisierung der Begründungen vorzunehmen, um eine bessere Vergleichbarkeit entsprechender Daten und eine reduzierte Komplexität zu erreichen. Kategorie E spiegelt das mit den zwei Subtypen (1 - Kompetenzen und Erfahrungen der eigenen Person; 2 - Kompetenzen und Erfahrungen der Mitarbeiter) wider. Wie Abbildung 9.5 zeigt, werden positive Übertragbarkeitseinschätzungen fast ausschließlich mit den Kompetenzen und Erfahrungen der Mitarbeiter begründet, die negativen Übertragbarkeitseinschätzungen dagegen mit den eigenen Kompetenzen und Erfahrungen.

Der derzeitige Stand der Ergebnisse zu den Übertragbarkeitseinschätzungen legt nahe, dass unter Antizipation von Teilzeitbedingungen Begründungen vor allem die Wahrnehmung von Einfluss- und Steuerungsmöglichkeiten, die Wahrnehmung von rollen- und positionsbezogenen Fremd- und Selbsterwartungen sowie die Wahrnehmung der eigener Kompetenzen sowie der der MitarbeiterInnen Einfluss auf die Redefinition der Management- und Führungsaufgaben haben.

Betrachtet man die Begründungskategorien differenziert nach dem Geschlecht der Führungskräfte (vgl. Abbildung 6.18), ist eine Auffälligkeit die im Vergleich geringe Häufigkeit der Argumentation der weiblichen Untersuchungsteilnehmerinnen auf der Ebene „Kernaufgabe“ (Kategorie G). Auf dieser Grundlage den weiblichen Führungskräften eine größere Differenziertheit der Begründungen, die möglicherweise von einer ausgiebigeren Beschäftigung mit dem Thema Teilzeit herrühren kann, zu unterstellen, erscheint möglich. Dem entgegen steht allerdings der überdurchschnittlich hohe Anteil der Zuordnungen unter Kategorie H (keine Begründung) bei den weiblichen Führungskräften.

Nach Altersgruppen unterschieden zeigen sich in den Ergebnissen Unterschiede in den Übertragbarkeitsbegründungen (vgl. Abbildung 6.20).

Während der Anteil der Begründungen unter Kategorie B (steuern / Einflussnahme) zunimmt, verhält es sich umgekehrt mit den Begründungen der Kategorie C (Funktion / Position).

Eine mögliche Erklärung hierfür ist die Annahme, dass Führungskräfte im höheren Alter auf ihrer Stelle gefestigter sind und deswegen besonders der Stellenwert der eigenen und fremden Rollenerwartungen ein geringerer ist (Subtyp B2 und B3).

7.1.3 Die vorliegende Untersuchung im Vergleich zu anderen Ansätzen

Wie bereits oben erläutert, unterscheidet sich sowohl das Vorgehen im Projekt TopS von bisherigen Studien, als auch die theoretischen Grundlagen von bisherigen Ansätzen (vgl. Kapitel 2). Das gilt somit auch für die vorliegende Arbeit.

Wenn auch keine direkten Überschneidungen vorliegen, fanden doch einige Konzepte Anwendung bei der Konstruktion der Untersuchungsinstrumente, die bei der Betrachtung der Aufgaben und Übertragbarkeitseinschätzungen die subjektive Sicht der untersuchten Führungskräfte beleuchten:

- Konzept der Regulationshindernisse (RHIA) (Leitner et al., 1993);
- Konzept der objektiven und subjektiven Kohäsion (Schultes-Jaskolla, 1993) (vgl. Abschnitt 3.5)

Domsch et. al. (1994) fanden in ihrer Studie vor allem die folgenden teilbarkeitskritischen Merkmale:

1. die Standardisierung und Vorhersehbarkeit der Aufgaben,
2. der Termindruck,
3. die persönliche Verfügbarkeit,
4. die zeitliche Geschlossenheit,
5. die Vertretungsregelungen,
6. die Informations- und Arbeitsstrukturen und
7. das Kriterium, ob es sich beim Arbeitsergebnis um ein Endprodukt handelt.

In der vorliegenden Untersuchung spiegeln sich diese zum Teil in der Konzeption, die hinter den im Projekt TopS verwendeten Aufgabentypen liegt und in den entwickelten Kategorien der Begründungen der Übertragbarkeitseinschätzungen der Führungskräfte wieder.

So ist für die Tätigkeitstypen der Perspektive 1 (das Aufgabenprofil) die Standardisierung und Systematisierung der Aufgaben berücksichtigt, und die Perspektive 2 (das Tagesgeschäft) berücksichtigt den Aspekt der Kopplung eigener Tätigkeit an die anderer Personen. Zieht man sich auf diese allgemeinen Überlegungen zurück, lassen sich hier durchaus Gemeinsamkeiten im Sinne von als wichtig identifizierten Themen erkennen.

Auch in Bezug zu den entwickelten Kategorien ist eine Integration auf einem höheren Abstraktionsniveau denkbar, wenn das auch nicht das Ziel dieser Untersuchung ist.

Die Begründungskategorie A (Die Tätigkeiten beinhalten aufgaben- bzw. projektübergreifende Koordinationsanforderungen.) umfasst auch die zeitliche und personelle Verschränkung von Aufgaben und hat somit Übereinstimmungen mit den Merkmalen 2 bis 5 von Domsch (siehe oben).

Das Merkmal 6 (Informations- und Arbeitsstrukturen) hat Überschneidungen mit den Kategorien F(persönliche Bindungen) und C (Funktion/Position).

Diese thematischen Überschneidungen sagen jedoch noch nichts über eine eventuell ähnliche Relevanz entsprechender Merkmale bzw. Vorstellungen aus.

Die in entsprechenden Katalogen und Konzepten aufgeführten Kriterien, Merkmale, die für oder gegen eine Teilbarkeit von Stellen/Aufgaben sprechen, zeigen sich zusammenfassend in deutlich geringerem Maße in den Begründungen, als erwartet. Dies gilt insbesondere für die konkreten Aufgabenmerkmale z.B. Standardisierbarkeit, Geschlossenheit etc.. Diese kommen nur vereinzelt in der Sammelkategorie Z vor, werden aber insbesondere von Domsch et al. (1994) ausdifferenziert, in seiner Studie dann aber nicht unbedingt als maßgeblich erachtet (ebd., S.136).

Übereinstimmung gibt es v.a. hinsichtlich der Frage der Kompetenzen der ‚anderen‘ (inhaltliche Verschränkung, Polyvalenz).

Das Konzept der subjektiven Kohäsion (vgl. Abschnitt 2.5.2) findet eine Entsprechung in den Begründungen der Kategorie F (Beziehungen, persönliche Bindungen), die in den vorliegenden Ergebnissen keine besondere Relevanz zeigen.

Insgesamt sind die Überschneidungen eher gering.

Subjektive Begründungen scheinen zumindest teilweise einer anderen Logik zu unterliegen, als die bislang beforschten Merkmalskataloge zu Teilbarkeitskriterien.

Möglicherweise haben sie nicht den erwarteten Stellenwert. Die vorliegenden Ergebnisse können diesbezüglich kein abschließendes Urteil begründen, sondern sollten als Anregung für die weitere Forschung gesehen werden.

7.2 Manöverkritik - Die kritische Betrachtung der verwendeten Methoden

Aufgrund des in dieser Untersuchung verwandten multimethodalen Designs, der Verwendung qualitativer Analyseverfahren und der Größe der Stichprobe (vgl. Kapitel 3 und Kapitel 4) galt es, mit einer sehr großen Menge an Daten fertig zu werden, die sich durch einen hohen Grad an Komplexität auszeichnen. Eine Folge dieser „Konstellation“ ist ein sehr hoher Bearbeitungsaufwand.

Als ein wichtiger Kritikpunkt am Vorgehen in dieser Untersuchung ist deshalb auch die Unterschätzung dieses Aufwandes zu nennen.

Die „Verfügbarkeit“ einer Vielzahl von erhobenen Faktoren und Merkmalen lässt die Möglichkeiten der aufeinander bezogenen Auswertung von zwei oder mehr Faktoren rapide ansteigen.

Das ist von Vorteil bezüglich des explorativen Vorgehens dieser Studie. Problematisch wird diese Tatsache allerdings unter ökonomischen Gesichtspunkten. Abgesehen vom hohen Aufwand bei der Erfassung der Daten (und der Belastung der UntersuchungsteilnehmerInnen) gilt es, bei der Auswertung zunächst unvereinbar erscheinende Strukturen der erfassten Informationen doch zu integrieren.

Das gilt umso mehr, je weiter die der Erfassung der Daten zugrundeliegende Logik sich von der gewissermaßen technischen Logik der Anforderungen an eine informationstechnische Verarbeitung resp. Auswertung dieser Daten entfernt.

Ein Beispiel:

In der vorliegenden Untersuchung wurden die Zeitanteile der von den Führungskräften angegebenen Aufgaben für einige Tätigkeits(sub)typen zusammengefasst erhoben. Der Entscheidung für dieses Vorgehen liegen inhaltliche Überlegungen zugrunde. Da diese Angaben nicht direkt mit den übrigen Zeitangaben zu vergleichen sind, mussten, in der Sprache der Datenbank, verschiedene Felder angelegt werden. Damit hat man dann zwar das Problem der Archivierung gelöst, nicht jedoch das der Auswertung, das durch die besagte Nicht-Vergleichbarkeit entsteht. Dieses Problem besteht natürlich auch, wenn man sich für einen anderen Weg der Datenverarbeitung als den der Datenbank entscheidet. In der vorliegenden Arbeit wurde die Datenbank gewählt und alle auftretenden Probleme mussten in ihrem Rahmen gelöst werden.

Als Schlussfolgerung aus den begrenzten technischen Möglichkeiten (wobei diese unter ökonomischen Gesichtspunkten variieren) kann festgehalten werden, dass bei der Konzeption der Datenerhebung ein nicht zu vernachlässigender Teil der Arbeit darauf verwendet werden sollte, ein paralleles Konzept der Datenauswertung zu entwickeln.

Für das genannte Problem der zusammengefassten Zeitanteile bedeutet das, dass in Zukunft im Sinne der Auswertbarkeit diese Zeitanteile nicht mehr zusammengefasst erhoben werden sollten.

Bezüglich der Konstruktion der Datenbank kann festgestellt werden, dass sie sich im Sinne der an sie herangetragenen Erwartungen bewährt hat.

Die aufgetretenen Schwierigkeiten beziehen sich einmal auf die gerade erwähnten Probleme der Konzeption der Auswertung, zum anderen auf eine technische Ebene. Hier wäre es mit einem größeren Zeitbudget möglich gewesen, Bedienungsfehler und Fehleingaben umfassender zu verhindern und so den Aufwand der Nachbearbeitung der Daten zu reduzieren.

Sowohl für die Eingabe der Daten als auch für die Bearbeitung aller schriftlichen Analyseinstrumente und der Interviews ist nicht auszuschließen, dass systematische Fehler die Ergebnisse beeinflussen. In diesem Zusammenhang sind sowohl die umfangreiche Datenerhebung zu nennen, die möglicherweise Artefakte durch die Überlastung der UntersuchungsteilnehmerInnen und UntersucherInnen produziert, als auch der Einsatz verschiedener UntersucherInnen, die eventuell durch einen eigenen Stil und eigene Interpretationen Artefakte produziert haben.

Diese Probleme wurden im Rahmen der vorliegenden Untersuchung berücksichtigt, indem auf eine regelmäßige konsensuelle Validierung bezüglich aller Untersuchungsschritte großer Wert gelegt wurde.

7.3 Ausblick und Forschungsbedarf

Wie bereits erwähnt will diese Studie Anregungen für die weitere Forschung zum Thema Teilzeitarbeit in Führungspositionen geben.

Viele der Ergebnisse verdienen eine vertiefte Betrachtung vor allem auch auf der Basis der Analyse der bislang nicht berücksichtigten Daten der Gesamtstichprobe im Projekt TopS.

Darüber hinaus erscheinen die folgenden Aspekte interessant:

- Die Berücksichtigung verschiedener Hierarchiestufen von Führungskräften.
- Die Bildung von Aufgabenclustern innerhalb der hier verwendeten Tätigkeitstypen mit dem Ziel einer weiteren Annäherung an die Ebene konkreter Aufgaben von Führungskräften.
- Die genauere Betrachtung der Mehrfachbegründungen zur Einschätzung der Übertragbarkeit von Aufgaben: lassen sich auf der Ebene Aufgabe, Abteilung oder allgemein Muster erkennen?
- Wie erfolgt die Teilung von Aufgaben? (bezüglich der Menge/ der Funktion oder weiterer Kriterien; vgl. hierzu auch die noch ausstehende Auswertung der im Rahmen des Projektes TopS erhobenen Daten)
- Anhand welcher Kriterien gestalten tatsächlich in Teilzeit arbeitende Führungskräfte ihre Aufgabenzuschnitte? (vgl. dazu die aktuelle Untersuchung von Mücke (i. Vorb.) an 16 Führungskräften aus dem öffentlichen Dienst) Welche Gemeinsamkeiten und Unterschiede zeigen sich bzgl. der vorliegenden Ergebnisse?

Vielleicht hat diese Untersuchung mehr Fragen aufgeworfen, als sie zu beantworten vermag. Trotzdem erscheint das Objekt der Forschung - die Teilzeitarbeit auf Stellen mit Führungsverantwortung - es wert, mehr Energie und Kreativität zu investieren um so den Weg für alternative Arbeitszeitmodelle zu ebnen.

8 LITERATUR

- Allmendinger, J., Fuchs, S., Schönfeld, S., Stebut, J. v. & Zerger, F. (1997). *Teilzeitarbeit in Führungspositionen. Eine Untersuchung im Auftrag des Personal- und Organisationsreferates der Landeshauptstadt München. Erweiterter Ergebnisbericht.* Unveröffentlichter Forschungsbericht, Ludwig-Maximilians-Universität München.
- Baillo, J. (2001). Teilzeitarbeit und Job-Sharing in Führungspositionen. In E. Ulich, (Hrsg.). *Beschäftigungswirksame Arbeitszeitmodelle.* (S. 287-330). Zürich: vdf.
- Battis, U. (1990). *Teilzeitbeschäftigung auf höherqualifizierten Dienstposten im öffentlichen Dienst.* (Schriftenreihe des Bundesministeriums des Innern, Bd. 21). Stuttgart: Kohlhammer.
- Beisiegel, S. (i. Vorb.). *Delegation im Arbeitsalltag von Führungskräften. Eine Tagebuchuntersuchung mit Abteilungsleitern und Abteilungsleiterinnen der öffentlichen Verwaltung.* Unveröff. Diplomarbeit, Albert-Ludwigs-Universität Freiburg.
- Bortz, J. & Döring, N. (1995). *Forschungsmethoden und Evaluation für Sozialwissenschaftler* (2. vollst. überarb. u. aktual. Aufl.). Berlin: Springer.
- Buck, M.L., Lee, M.D., MacDermid, S.M. & Smith, S. (2000). Reduced-load work and the experience of time among professionals and managers: Implications for personal and organizational life. In: C.L. Cooper & D.M. Rousseau (Eds.) *Trends in Organizational Behavior, Volume 7.* (pp. 13-35). Chichester: Wiley.
- Domsch, M., Kleiminger, K., Ladwig, D.H. & Strasse, C. (1994). *Teilzeitarbeit für Führungskräfte. Eine empirische Analyse am Beispiel des hamburgischen öffentlichen Dienstes.* München/Mering: Hampp.
- Domsch, M. & Ladwig, D.H. (1995). Arbeitszeitflexibilisierung für Führungskräfte. In v. Rosenstiel, L., Regnet, E. & Domsch, M. (Hrsg.). *Führung von Mitarbeitern. Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement.* (3. überarb. und erw. Aufl.) (S. 837-849). Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Dunkel, H., Volpert, W., Zölch, M., Kreutner, U., Pleiss, C. & Hennes, K. (1992). *Kontrastive Aufgabenanalyse im Büro. Der KABA-Leitfaden, Grundfragen, Manual und Arbeitsblätter.* Zürich: vdf.
- Epping, R. & Meuter, G. (1977). *Teilzeitarbeit bei Beamtinnen. Eine Untersuchung zur Förderung der Teilzeitarbeit im öffentlichen Dienst.* Stuttgart: Kohlhammer.
- Fischer, A. (1993). Arbeitszeitverkürzung für Führungskräfte in der chemischen Industrie - Theorie und Praxis. In R. Marr. (2. neubearb. u. erw. Aufl.). *Arbeitszeitmanagement: Grundlagen und Perspektiven der Gestaltung flexibler Arbeitszeitsysteme* (S. 443-452). Bern: Schmidt.
- Friedel-Howe, H. (1993). Arbeitszeitflexibilisierung bei Führungstätigkeiten. In R. Marr. (2. neubearb. u. erw. Aufl.). *Arbeitszeitmanagement: Grundlagen und Perspektiven der Gestaltung flexibler Arbeitszeitsysteme* (S. 414-424). Bern: Schmidt.
- Graen, G. B. & Uhl-Bien, M. (1995). Development of leader-member-exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-domain perspective. *Leadership Quarterly*, 6(2), 219-247.

- Haselwander, E. (2001). *Flexible Arbeitszeiten für Führungskräfte - Potentiale und Barrieren beim Teilen und Delegieren von Arbeitsaufgaben*. Unveröff. Diplomarbeit, Albert-Ludwigs-Universität Freiburg.
- Haselwander, E., Wodtke, S. & Zölch, M. (2002). „Stellen Sie sich vor, Sie reduzieren Ihre Arbeitszeit um 30%...“ – Teilzeitarbeit im Management – Potentiale und Barrieren. *Wirtschaftspsychologie*, 1, 78-84.
- Hinrichs, K. (1993). Die Zukunft der Arbeitszeitflexibilisierung am Ende einer arbeitszeitpolitisch aktiven Phase: Arbeitnehmerpräferenzen, betriebliche Interessen und Beschäftigungswirkungen. In R. Marr. (2. neubearb. u. erw. Aufl.). *Arbeitszeitmanagement: Grundlagen und Perspektiven der Gestaltung flexibler Arbeitszeitsysteme* (S. 77-99). Bern: Schmidt.
- Hörning, K.H., Gerhardt, A. & Michailow, M. (1990). *Zeitpioniere: Flexible Arbeitszeiten - Neuer Lebensstil*. Frankfurt/Main: Suhrkamp.
- Hossiep, R. & Paschen, M. (1998). *Das Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung (BIP)*. Göttingen: Hogrefe.
- Kerr, S. & Mathews, C.S. (1995). Führungstheorien - Theorie der Führungssubstitution. In A. Kieser, G. Reber & R. Wunderer. *Handwörterbuch der Führung*. 2., neugestaltete u. erg. Aufl. (S. 1021 - 1034). Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Kohler-Semmler, J., Mohr, G. & Tilly, K. (1995). *Fragebogen zur Arbeit von Managern und Managerinnen (FAM)*. Freie Universität Berlin.
- Kohler-Semmler, J. (1996). *Arbeitsstrukturen und Delegationsverhalten von Managern und Managerinnen. Der erste Teil des Fragebogens zur Arbeit von Managern und Managerinnen (FAM)*. Freie Universität Berlin: Diplomarbeit.
- Leitner, K., Lüders, E., Greiner, B., Ducki, A., Niedermeier, R. & Volpert, W. (1993). *Analyse psychischer Anforderungen und Belastungen in der Büroarbeit. Das RHIA/VERA-Büroverfahren*. Handbuch und Manual. Göttingen: Hogrefe.
- Marr, R. (1993). Arbeitszeitmanagement. Die Nutzung der Ressource Zeit - Zur Legitimation einer bislang vernachlässigten Managementaufgabe. In R. Marr. (2. neubearb. u. erw. Aufl.). *Arbeitszeitmanagement: Grundlagen und Perspektiven der Gestaltung flexibler Arbeitszeitsysteme* (S. 15-38). Bern: Schmidt.
- Mayring, P. (1997). *Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken* (6. Aufl.). Weinheim: Deutscher Studien Verlag.
- Melchers, F. (1999). *Teilzeitarbeit für Führungskräfte. Auswirkungen auf Kommunikation und Kooperation, Aufgaben und Beschäftigung. Eine arbeits- und organisationspsychologische Vergleichs-*

- studie in einer deutschen und schweizerischen öffentlichen Verwaltung.* Unveröff. Diplomarbeit, Albert-Ludwigs-Universität Freiburg.
- Melchers, F. & Zölch, M. (2001). Führungskräfte in Teilzeitarbeit: Beweggründe, Arbeitsorganisation, Kommunikation. In E. Ulich (Hrsg.). *Beschäftigungswirksame Arbeitszeitmodelle.* Zürich: vdf.
- Mohr, G. (1999). *Theoretische Konzepte und Instrumente zur Erfassung von Managementaufgaben: traditionelle Ansätze und neuere Konzepte.* Überblicksbeitrag auf dem 41. Kongreß der Deutschen Gesellschaft für Psychologie in Dresden.
- Mücke, A. (i. Vorb.). *Teilzeitarbeitende Führungskräfte im öffentliche Dienst. Anforderungen an Aufgabe, Person, Arbeitssystem und Umsetzungsprozess.* Unveröff. Diplomarbeit, Albert-Ludwigs-Universität Freiburg.
- Müller, M. (i. Vorb.). *Führungskräfte und Teilzeitarbeit - ein Widerspruch? Eine explorative Studie zur subjektiven Redefinition und Bewertung von Führungstätigkeiten.* Unveröff. Diplomarbeit, Albert-Ludwigs-Universität Freiburg.
- Neuberger, O. (1995). *Führen und geführt werden.* (5. Aufl.). Stuttgart: Ferdinand Enke Verlag.
- Ramme, I. (1990). *Die Arbeit von Führungskräften: Konzepte und empirische Ergebnisse.* Bergisch-Gladbach: Eul.
- Rosenstiel, L. v. (1995). Grundlagen der Führung. In v. Rosenstiel, L., Regnet, E. & Domsch, M. (Hrsg.). *Führung von Mitarbeitern. Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement.* (3. überarb. und erw. Aufl.) (S. 3-24). Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Rosenstiel, L. v. (2000). *Grundlagen der Organisationspsychologie.* (4., überarb. und erw. Aufl.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Rosenstiel, L. v. (2001). Führung. In H. Schuler. *Lehrbuch der Personalpsychologie* (S. 317-347). Göttingen: Hogrefe.
- Schultes-Jaskolla, G. (1993). Möglichkeiten und Grenzen der stellenbezogenen Arbeitszeitvariation. In R. Marr. (2. neubearb. u. erw. Aufl.). *Arbeitszeitmanagement: Grundlagen und Perspektiven der Gestaltung flexibler Arbeitszeitsysteme* (S.115-131). Bern: Schmidt.
- Stewart, R. (1982). *Choices for the manager.* Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Stratemann, I. (1993). Arbeitszeitflexibilisierung als Mittel der Qualitätssteigerung im Führungsbereich. In R. Marr. (2. neubearb. u. erw. Aufl.). *Arbeitszeitmanagement: Grundlagen und Perspektiven der Gestaltung flexibler Arbeitszeitsysteme* (S.425-439). Bern: Schmidt.
- Straumann, L. D., Hirt, M. & Müller, W. (1996). *Teilzeitarbeit in der Führung. Perspektiven für Frauen und Männer in qualifizierten Berufen.* Zürich: vdf.

- Strohm, O. (1997). Analyse und Bewertung von Arbeitssystemen. In O. Strohm & E. Ulich (Hrsg.). *Unternehmen arbeitspsychologisch bewerten. Ein Mehr-Ebenen-Ansatz unter Berücksichtigung von Mensch, Technik und Organisation* (S. 135-166). Zürich: vdf.
- Strümpel, B., Wilkens, U. & Pawlowsky, P. (1995). Arbeitszeitflexibilisierung durch Teilzeit. In v. Rosenstiel, L., Regnet, E. & Domsch, M. (Hrsg.). *Führung von Mitarbeitern. Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement*. (3. überarb. und erw. Aufl.) (S. 807-826). Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Widmer, S. (i. Vorb.). *Teilzeitarbeit: eine Option für Führungskräfte im öffentlichen Dienst? Potentiale und Barrieren aus Sicht der Vorgesetzten*. Unveröff. Diplomarbeit, Albert-Ludwigs-Universität Freiburg.
- Zölch, M. (1997). *Aktivitäten der Handlungsverschränkung. Theorie und Praxis der Werkstattsteuerung in der gruppenorientierten Fertigung*. Unveröffentl. Diss., Universität Potsdam.
- Zölch, M. (2001a). *Eine handlungstheoretisch fundierte Kategorisierung von Tätigkeitstypen als Grundlage aufgabenbezogener Managementdiagnostik*. Unveröff. Forschungsbericht, Albert-Ludwigs-Universität Freiburg.
- Zölch, M. (2001b). *Koordination von Arbeitshandlungen in der Produktion*. Bern: Huber.

9 ANHANG

| | |
|---|------|
| A. Auszug aus dem Gesetz über Teilzeitarbeit und befristete Arbeitsverträge (TzBfG) | I |
| B. Ergänzende Tabellen und Abbildungen zu den Ergebnissen | II |
| C. Kurzinformation an die Führungskräfte | V |
| D. Fragebogen zum Arbeitssystem (Teil A) | VII |
| E. Tätigkeitsanalyse (Teil B) | XXII |
| F. Interviewleitfaden | XLIV |

Artikel 1

Gesetz über Teilzeitarbeit und befristete Arbeitsverträge (Teilzeit- und Befristungsgesetz – TzBfG)

§1 Zielsetzung

Ziel des Gesetzes ist, Teilzeitarbeit zu fördern, die Voraussetzungen für die Zulässigkeit befristeter Arbeitsverträge festzulegen und die Diskriminierung von Teilzeitbeschäftigten und befristet beschäftigten Arbeitnehmern zu verhindern.

...

§5 Benachteiligungsverbot

Der Arbeitgeber darf einen Arbeitnehmer nicht wegen der Inanspruchnahme von Rechten nach diesem Gesetz benachteiligen.

§6 Förderung der Teilzeitarbeit

Der Arbeitgeber hat den Arbeitnehmern, auch in leitenden Positionen, Teilzeitarbeit nach Maßgabe dieses Gesetzes zu ermöglichen.

...

§8 Verringerung der Arbeitszeit

(1) Ein Arbeitnehmer, dessen Arbeitsverhältnis länger als sechs Monate bestanden hat, kann verlangen, dass seine vertraglich vereinbarte Arbeitszeit verringert wird.

(2) Der Arbeitnehmer muss die Verringerung seiner Arbeitszeit und den Umfang der Verringerung spätestens drei Monate vor deren Beginn geltend machen. Er soll dabei die gewünschte Verteilung der Arbeitszeit angeben.

(4) Der Arbeitgeber hat der Verringerung der Arbeitszeit zuzustimmen und ihre Verteilung entsprechend den Wünschen des Arbeitnehmers festzulegen, soweit betriebliche Gründe nicht entgegenstehen. Ein betrieblicher Grund liegt insbesondere vor, wenn die Verringerung der Arbeitszeit die Organisation, den Arbeitsablauf oder die Sicherheit im Betrieb wesentlich beeinträchtigt oder unverhältnismäßige Kosten verursacht. Die Ablehnungsgründe können durch Tarifvertrag festgelegt werden...

(7) Für den Anspruch auf Verringerung der Arbeitszeit gilt die Voraussetzung, dass der Arbeitgeber, unabhängig von der Anzahl der Personen in Berufsbildung, in der Regel mehr als 15 Arbeitnehmer beschäftigt.

Abbildung 9.1: Auszug aus dem Gesetz über Teilzeitarbeit und befristete Arbeitsverträge (TzBfG)

| Übertragbarkeitseinschätzungen der Führungskräfte nach Begründungskategorien | | | | | | | | | | | | | | |
|--|-------------|-------------|------------|-----------------------------------|---------------------|---------------------|--------------|------------|------------|------------|-----------------------------------|---------------------|---------------------|--------------|
| Kategorie | | | | | | | | % | | | | | | |
| | Begründung | nein | ja | ja, aber mit Nachteilen verbunden | ja, aber pers. nein | nein, aber pers. ja | keine Angabe | Gesamt | nein | ja | ja, aber mit Nachteilen verbunden | ja, aber pers. nein | nein, aber pers. ja | keine Angabe |
| A | 59 | 4 | | 2 | 1 | 1 | 67 | 10.6 | 2.4 | | 9.1 | 3.8 | 1.6 | 8.0 |
| B | 131 | 5 | 3 | | 4 | 2 | 145 | 23.6 | 3.0 | 25.0 | | 15.4 | 3.2 | 17.2 |
| C | 139 | 5 | | | 10 | | 154 | 25.0 | 3.0 | | | 38.5 | | 18.3 |
| D | 41 | 7 | 1 | 2 | | | 51 | 7.4 | 4.2 | 8.3 | 9.1 | | | 6.1 |
| E | 50 | 59 | 1 | 1 | 8 | 1 | 120 | 9.0 | 35.8 | 8.3 | 4.5 | 30.8 | 1.6 | 14.3 |
| F | 22 | | | | 2 | | 24 | 4.0 | 0.0 | | | 7.7 | | 2.9 |
| G | 22 | 3 | 1 | 1 | | | 27 | 4.0 | 1.8 | 8.3 | 4.5 | 0.0 | | 3.2 |
| H | 37 | 53 | 4 | 15 | 1 | 5 | 115 | 6.7 | 32.1 | 33.3 | 68.2 | 3.8 | 8.1 | 13.7 |
| Z | 52 | 28 | 1 | 1 | | | 82 | 9.4 | 17.0 | 8.3 | 4.5 | | | 9.7 |
| k. Angabe | 2 | 1 | 1 | | | 53 | 57 | 0.4 | 0.6 | 8.3 | | | 85.5 | 6.8 |
| Gesamt | 555 | 165 | 12 | 22 | 26 | 62 | 842 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 |
| % | A | - | - | - | - | - | - | 88.1 | 6.0 | | 3.0 | 1.5 | 1.5 | 100 |
| | B | - | - | - | - | - | - | 90.3 | 3.4 | 2.1 | | 2.8 | 1.4 | 100 |
| | C | - | - | - | - | - | - | 90.3 | 3.2 | | | 6.5 | | 100 |
| | D | - | - | - | - | - | - | 80.4 | 13.7 | 2.0 | 3.9 | | | 100 |
| | E | - | - | - | - | - | - | 41.7 | 49.2 | 0.8 | 0.8 | 6.7 | 0.8 | 100 |
| | F | - | - | - | - | - | - | 91.7 | 0.0 | | | 8.3 | | 100 |
| | G | - | - | - | - | - | - | 81.5 | 11.1 | 3.7 | 3.7 | | | 100 |
| | H | - | - | - | - | - | - | 32.2 | 46.1 | 3.5 | 13.0 | 0.9 | 4.3 | 100 |
| | Z | - | - | - | - | - | - | 63.4 | 34.1 | 1.2 | 1.2 | | | 100 |
| | k. Angabe | - | - | - | - | - | - | - | 3.5 | 1.8 | 1.8 | | | 93.0 |
| Gesamt | 65.9 | 19.6 | 1.4 | 2.6 | 3.1 | 7.4 | 100 | - | - | - | - | - | - | - |

Tabelle 9.1: Übertragbarkeitseinschätzungen der Führungskräfte nach Begründungskategorien

| % | A | B | C | D | E | F | G | H | Z | k. Angabe | Gesamt |
|-----------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------|
| Erbringende | 10.3 | 16.1 | 10.9 | 10.9 | 25.3 | 2.9 | 1.7 | 10.3 | 9.8 | 1.7 | 100.0 |
| Unterhaltende | 8.9 | 20.3 | 18.8 | 5.2 | 10.4 | 3.1 | 3.6 | 11.5 | 13.5 | 4.7 | 100.0 |
| Entwickelnde | 4.8 | 21.2 | 16.3 | 8.7 | 17.3 | 1.0 | 1.9 | 13.5 | 7.7 | 7.7 | 100.0 |
| Korrektive | 9.3 | 18.6 | 36.0 | 2.3 | 10.5 | 2.3 | 2.3 | 7.0 | 9.3 | 2.3 | 100.0 |
| Unterstützende | 5.6 | 15.7 | 23.6 | 5.6 | 16.9 | 3.4 | 4.5 | 12.4 | 5.6 | 6.7 | 100.0 |
| Koordinierende | 10.0 | 11.7 | 11.7 | 1.7 | 5.0 | 3.3 | 10.0 | 18.3 | 3.3 | 25.0 | 100.0 |
| Aktualisierende | 5.8 | 13.9 | 16.8 | 3.6 | 8.0 | 3.6 | 2.2 | 24.1 | 11.7 | 10.2 | 100.0 |
| Erbringende | 26.9 | 19.3 | 12.3 | 37.3 | 36.7 | 20.8 | 11.1 | 15.7 | 20.7 | 5.3 | |
| Unterhaltende | 25.4 | 26.9 | 23.4 | 19.6 | 16.7 | 25.0 | 25.9 | 19.1 | 31.7 | 15.8 | |
| Entwickelnde | 7.5 | 15.2 | 11.0 | 17.6 | 15.0 | 4.2 | 7.4 | 12.2 | 9.8 | 14.0 | |
| Korrektive | 11.9 | 11.0 | 20.1 | 3.9 | 7.5 | 8.3 | 7.4 | 5.2 | 9.8 | 3.5 | |
| Unterstützende | 7.5 | 9.7 | 13.6 | 9.8 | 12.5 | 12.5 | 14.8 | 9.6 | 6.1 | 10.5 | |
| Koordinierende | 9.0 | 4.8 | 4.5 | 2.0 | 2.5 | 8.3 | 22.2 | 9.6 | 2.4 | 26.3 | |
| Aktualisierende | 11.9 | 13.1 | 14.9 | 9.8 | 9.2 | 20.8 | 11.1 | 28.7 | 19.5 | 24.6 | |
| Gesamt | 100.0 | 100.0 | 100.0 | 100.0 | 100.0 | 100.0 | 100.0 | 100.0 | 100.0 | 100.0 | |

Tabelle 9.2: Relative Häufigkeiten der Begründungen der Übertragbarkeitseinschätzungen der Führungskräfte nach Begründungskategorien und Tätigkeitstypen

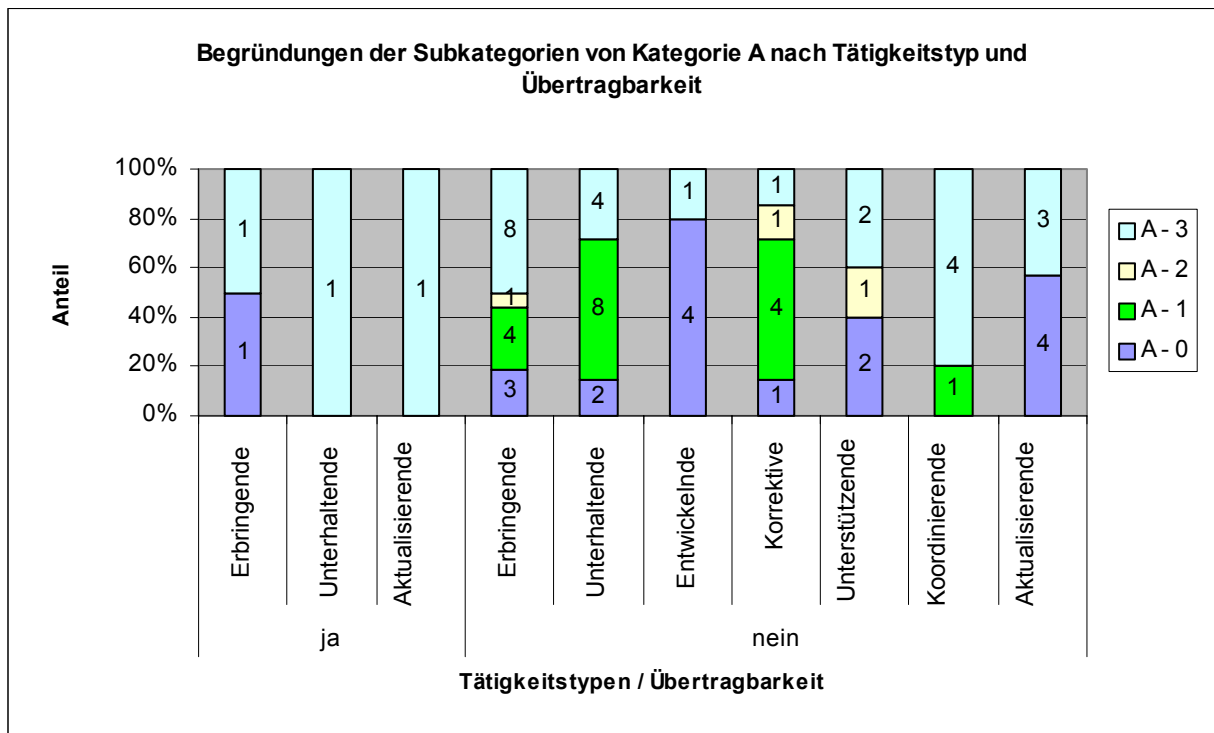


Abbildung 9.2: Begründungen der Übertragbarkeitseinschätzungen der Führungskräfte nach Begründungs(sub)kategorien und Tätigkeitstypen (Kategorie A)

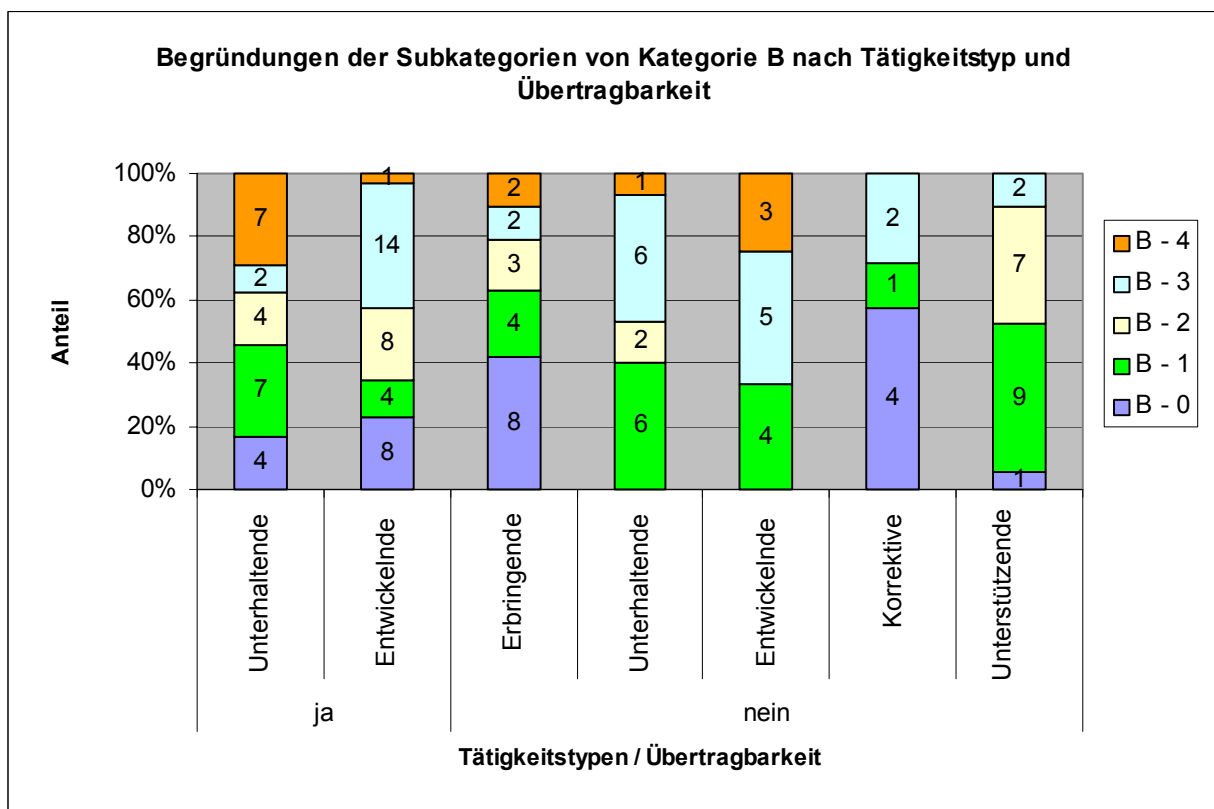


Abbildung 9.3: Begründungen der Übertragbarkeitseinschätzungen der Führungskräfte nach Begründungs(sub)kategorien und Tätigkeitstypen (Kategorie B)

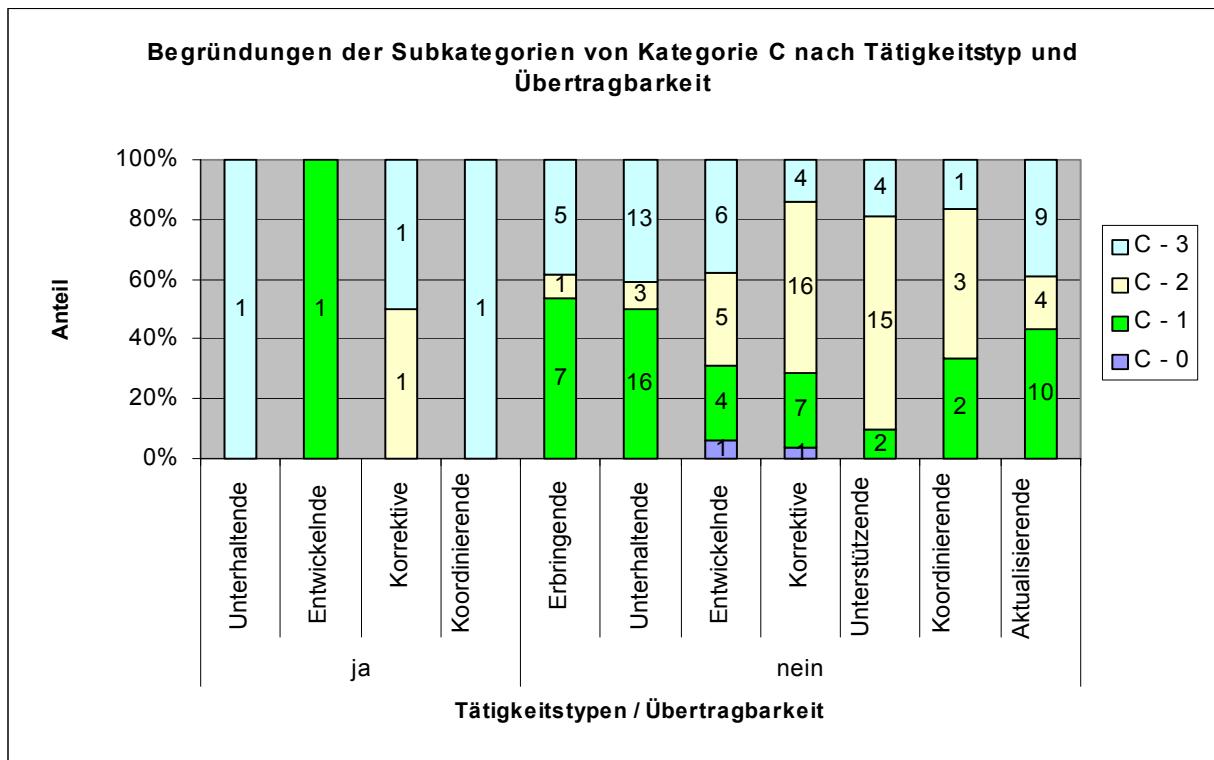


Abbildung 9.4: Begründungen der Übertragbarkeitseinschätzungen der Führungskräfte nach Begründungs(sub)kategorien und Tätigkeitstypen (Kategorie C)

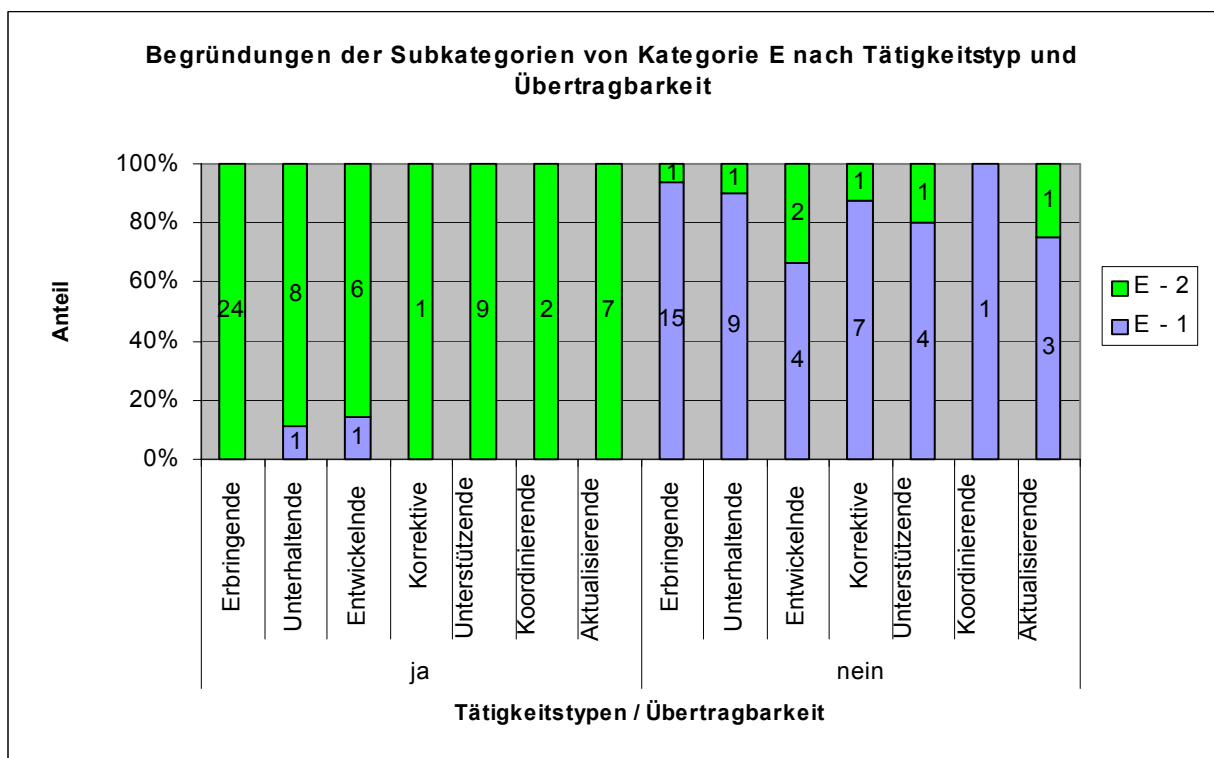


Abbildung 9.5: Begründungen der Übertragbarkeitseinschätzungen der Führungskräfte nach Begründungs(sub)kategorien und Tätigkeitstypen (Kategorie E)

Kurzinformation zur Untersuchung

Mit dieser Kurzinformation möchten wir Ihnen unser Forschungsprojekt vorstellen sowie den Ablauf und Nutzen der Untersuchung darlegen und – nicht zuletzt - Ihr Interesse für eine Teilnahme wecken.

✓ **Das Projekt:**

Im Rahmen des Projekts TopS (TopSplitting), das durch das Sozialministerium Baden-Württemberg gefördert wird, interessiert uns, wie die Tätigkeiten von Führungskräften aufgebaut sind und welche Potentiale und Barrieren für oder gegen das Teilen und Delegieren von Arbeitsaufgaben sprechen.

Hierzu befragen wir rund 30 (Vollzeit-) Führungskräfte - und zwar Männer *und* Frauen - die in unterschiedlichen Stadtverwaltungen Baden-Württembergs beschäftigt sind.

✓ **Der Ablauf:**

Die Untersuchung umfasst folgende Schritte, die in einem Zeitraum von max. 1 Monat aufeinander folgen sollten:

- In einem telefonischen Gespräch stellt sich Ihr/e Ansprechpartner/in vor und vereinbart einen Termin mit Ihnen. Bei diesem Treffen bekommen Sie die Untersuchungsunterlagen ausgehändigt und erklärt. Darüber hinaus wird Ihr/e Ansprechpartner/in Ihnen selbstverständlich gerne Fragen zum Projekt beantworten.
- In einem ersten Untersuchungsschritt versuchen wir, uns mit Ihrer Hilfe einen Überblick über Ihre Arbeit zu verschaffen. Dazu beantworten Sie die Analyseteile A und B, die Ihnen im Vorgespräch ausgehändigt wurden. Diese Analyseteile sollen auf jeden Fall vor dem Interview ausgefüllt an die UntersucherInnen zurückgeschickt werden.
- Teil C der Analyse umfasst einen Fragebogen zur Selbstbeschreibung des Arbeitsverhaltens und des Arbeitsumfelds. Den ausgefüllten Fragebogen können Sie zum Interviewtermin mitbringen.
- Der nächste Untersuchungsschritt besteht darin, mithilfe der TopS-Agenda ein Protokoll Ihrer Tätigkeiten über 5 Tage zu führen. Der Aufwand beträgt ca. 10 Minuten pro Tag. Auch dieser Analyseteil sollte vor dem Interviewtermin an die UntersucherInnen geschickt werden.
- In einem abschließenden Interviewtermin bekommen Sie ein Szenario vorgelegt, anhand dessen wir Sie zu Möglichkeiten und Grenzen der Teilbarkeit Ihrer Aufgaben befragen.

| Untersuchungsschritte | beteiligte Personen | Zeitaufwand |
|--|---------------------------------|-----------------------|
| • Analyse von Arbeitssystem Teil A und Arbeitstätigkeiten Teil B | Führungskraft | ca. 90 min |
| • Selbstbeschreibung des Arbeitsverhaltens Teil C | Führungskraft | ca. 30 min |
| • TopS-Agenda | Führungskraft | über 5 Tage je 10 min |
| • Interview | Führungskraft und Interviewerin | ca. 60 min |

Zusätzlich ist eine kurze Befragung der direkt Vorgesetzten sowie einiger Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen hinsichtlich ihrer Vorstellungen zum Thema „Potentiale und Barrieren beim Teilen und Delegieren von Führungsaufgaben“ vorgesehen. Diese Befragung wird nur unter Ihrem ausdrücklichen Einverständnis vorgenommen.

✓ **Was den Datenschutz betrifft:**

Unsere Untersuchung unterliegt strengen datenschutzrechtlichen Bestimmungen.

Wir werden die Daten so anonymisieren, dass von den Ergebnissen keinerlei Rückschlüsse auf Ihre Person gezogen werden können.

✓ **Der Nutzen:**

Mit Ihrer Beteiligung an der Untersuchung unterstützen Sie ein öffentlich gefördertes Projekt, das sich in wissenschaftlich fundierter Weise mit aktuellen Fragen der Arbeitszeitgestaltung im Führungsbereich auseinandersetzt.

Sie persönlich können von der Untersuchung profitieren, indem Sie Ihre Tätigkeit einmal aus einer anderen Perspektive betrachten (lassen). Dies kann Ihnen Anregungen für die Gestaltung Ihres Arbeitsalltags und Ihrer Arbeitsbedingungen geben.

Die wesentlichen Untersuchungsergebnisse über alle Beteiligten werden von uns in einem kurzen Bericht zusammengestellt. Diesen werden wir Ihnen gerne zusenden.

Für Rückfragen stehen wir Ihnen jederzeit zur Verfügung.

Kontakt



ALBERT-LUDWIGS-
UNIVERSITÄT FREIBURG

Psychologisches Institut
Arbeits- und Organisationspsychologie
Niemensstr. 10/116
79085 Freiburg
Fax: 0761/ 203-5687
www.psychologie.uni-freiburg.de/einrichtungen/Arbeits/

Projektleitung:

Dr. phil. Dipl.-Psych. Martina Zölch

Tel.: 0761/ 203-5685

zoelch@psychologie.uni-freiburg.de

Projektteam:

Dipl.-Psych. Silvia Wodtke

Tel.: 0761/ 203-5689

wodtke@psychologie.uni-freiburg.de

Dipl. Verwaltungswirtin (FH),

cand.psych. Esther Haselwander

Tel.: 0761/ 203-5688

haselwan@psychologie.uni-freiburg.de

cand.psych. Manuela Müller

Tel.: 0761/ 4760390

muellerm@psychologie.uni-freiburg.de

cand.psych. Stefanie Widmer

Tel. 0761/ 2853753

s-widmer@gmx.de

cand.psych. Andreas Bunde

Tel. 07665/ 940708

ABunde@gmx.net



A - Systemanalyse

TopS

TopSplitting

**Liebe Untersuchungsteilnehmerin,
lieber Untersuchungsteilnehmer,**

damit ich mir ein Bild von Ihrer Abteilung und Ihrer Stelle machen kann, bitte ich Sie, die folgenden Fragen zu beantworten.

Bitte lassen Sie keine Frage aus. Wenn Sie eine Frage nicht beantworten können oder wollen, würde ich mich freuen, wenn Sie mir eine kurze Begründung hierfür angeben könnten.

Vielen Dank!

Ihre Abteilung

Zunächst soll es um die Abteilung gehen, die Sie leiten:

Bezeichnung der Abteilung:

1. Wieviele MitarbeiterInnen arbeiten in Ihrer Abteilung?

insgesamt: _____

davon Männer: _____

davon Frauen: _____

2. Bitte beschreiben Sie in wenigen Stichworten die Dienstleistungen und Aufgabenbereiche Ihrer Abteilung:

Dienstleistungen:

Aufgabenbereiche:

3. Mit wievielen externen Stellen (z.B. Gerichte, andere Behörden) muß Ihre Abteilung regelmäßig zusammenarbeiten?

Anzahl: _____

Nennung der wichtigsten Stellen:

4. Mit wievielen internen Stellen (z.B. andere Ämter und Abteilungen) muß Ihre Abteilung regelmäßig zusammenarbeiten?

Anzahl: _____

Nennung der wichtigsten Stellen:

5. Wie hoch ist das Ausmaß der funktionalen Arbeitsteilung in ihrer Abteilung?

sehr niedrig sehr hoch

6. Bezogen auf die Aufgaben in der Abteilung insgesamt:
Wie häufig ist die Reihenfolge der Arbeitsschritte vorgegeben?

- immer
- oft
- gelegentlich
- selten
- nie

7. Bezogen auf die Aufgaben in der Abteilung insgesamt:
Wie stark ist die Reihenfolge der Arbeitsschritte in der Regel vorgegeben?

- sehr stark (= zwingend)
- eher stark
- mittelmäßig
- eher schwach
- sehr schwach

8. Wie häufig treten in Ihrer Abteilung die folgenden terminierten Sitzungstypen auf?

- eher inhaltliche Sitzungen _____ pro Monat
- eher organisatorische Sitzungen _____ pro Monat
- sowohl aus auch _____ pro Monat

9. In welchen der folgenden Bereiche können Ihre Sachgebiets-/TeamleiterInnen und/oder MitarbeiterInnen eigenständig entscheiden?
(Mehrfachnennungen möglich)

- Arbeitsplanung
- Urlaubsplanung
- Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen
- Problemfälle bei der Bearbeitung
- Qualitätssicherungs-Fragen

Sonstige:

- _____
- _____
- _____

10. Nennen Sie bitte die typischen Störungen der Arbeitsabläufe in Ihrer Abteilung!

Organisatorischer Art:

Technischer Art:

Personeller Art:

11. Wie häufig treten die oben genannten Störungsarten im Durchschnitt auf?

Organisatorische Störungen:

selten häufig

Technische Störungen:

selten häufig

Personelle Störungen:

selten häufig

12. Bitte schätzen Sie auf der folgenden 5-stufigen Skala die Störanfälligkeit der Arbeitsabläufe in Ihrer Abteilung ein!

Bitte kreuzen Sie an:

überhaupt nicht
störanfällig sehr störanfällig

Stellenübersicht

13. Im nächsten Abschnitt geht es um die Stellen in Ihrer Abteilung. Bitte überlegen Sie sich hierzu, wieviele unterschiedliche Stellen es in Ihrer Abteilung gibt. Tragen Sie die einzelnen Stellen bitte in die linke Spalte ein und beantworten Sie zu den einzelnen Stellen die Fragen in den Spalten.

| | Bezeichnung des Stellentyps | Anzahl identischer Stellen diesen Typs | Anzahl der Mitarbeiter, die die Vertretung dieser Stelle übernehmen können | Anteil komplett zu bearbeitender Aufgaben auf dieser Stelle 1 (gering) bis 5 (hoch) | Standardisierungsgrad der Aufgabenbearbeitung überwiegend 1 (gering) bis 5 (hoch) | Erfordernis aufgabenbezogener Abstimmung mit <i>internen</i> Personen 1 (selten) bis 5 (häufig) | Erfordernis aufgabenbezogener Abstimmung mit <i>externen</i> Personen 1 (selten) bis 5 (häufig) |
|----|-----------------------------|--|--|--|--|--|--|
| 1. | | | | 1---2---3---4---5 | 1---2---3---4---5 | 1---2---3---4---5 | 1---2---3---4---5 |
| 2. | | | | 1---2---3---4---5 | 1---2---3---4---5 | 1---2---3---4---5 | 1---2---3---4---5 |
| 3. | | | | 1---2---3---4---5 | 1---2---3---4---5 | 1---2---3---4---5 | 1---2---3---4---5 |
| 4. | | | | 1---2---3---4---5 | 1---2---3---4---5 | 1---2---3---4---5 | 1---2---3---4---5 |
| 5. | | | | 1---2---3---4---5 | 1---2---3---4---5 | 1---2---3---4---5 | 1---2---3---4---5 |
| 6. | | | | 1---2---3---4---5 | 1---2---3---4---5 | 1---2---3---4---5 | 1---2---3---4---5 |
| 7. | | | | 1---2---3---4---5 | 1---2---3---4---5 | 1---2---3---4---5 | 1---2---3---4---5 |
| 8. | | | | 1---2---3---4---5 | 1---2---3---4---5 | 1---2---3---4---5 | 1---2---3---4---5 |
| 9. | | | | 1---2---3---4---5 | 1---2---3---4---5 | 1---2---3---4---5 | 1---2---3---4---5 |

| | Bezeichnung des Stellentyps | Anzahl identischer Stellen diesen Typs | Anzahl der Mitarbeiter, die die Vertretung dieser Stelle übernehmen können | Anteil komplett zu bearbeitender Aufgaben 1 (gering) bis 5 (hoch) | Standardisierungsgrad der Aufgabenbearbeitung überwiegend 1 (gering) bis 5 (hoch) | Erfordernis aufgabenbezogener Abstimmung mit <i>internen</i> Personen 1 (selten) bis 5 (häufig) | Erfordernis aufgabenbezogener Abstimmung mit <i>externen</i> Personen 1 (selten) bis 5 (häufig) |
|-----|-----------------------------|--|--|--|--|--|--|
| 10. | | | | 1---2---3---4---5 | 1---2---3---4---5 | 1---2---3---4---5 | 1---2---3---4---5 |
| 11. | | | | 1---2---3---4---5 | 1---2---3---4---5 | 1---2---3---4---5 | 1---2---3---4---5 |
| 12. | | | | 1---2---3---4---5 | 1---2---3---4---5 | 1---2---3---4---5 | 1---2---3---4---5 |
| 13. | | | | 1---2---3---4---5 | 1---2---3---4---5 | 1---2---3---4---5 | 1---2---3---4---5 |
| 14. | | | | 1---2---3---4---5 | 1---2---3---4---5 | 1---2---3---4---5 | 1---2---3---4---5 |
| 15. | | | | 1---2---3---4---5 | 1---2---3---4---5 | 1---2---3---4---5 | 1---2---3---4---5 |
| 16. | | | | 1---2---3---4---5 | 1---2---3---4---5 | 1---2---3---4---5 | 1---2---3---4---5 |
| 17. | | | | 1---2---3---4---5 | 1---2---3---4---5 | 1---2---3---4---5 | 1---2---3---4---5 |
| 18. | | | | 1---2---3---4---5 | 1---2---3---4---5 | 1---2---3---4---5 | 1---2---3---4---5 |
| 19. | | | | 1---2---3---4---5 | 1---2---3---4---5 | 1---2---3---4---5 | 1---2---3---4---5 |

14. Wieviele Stellen sind derzeit für längere Zeit nicht besetzt (z.B. durch lange Krankheitsabwesenheit, Personalabbau oder Einstellungsstopp)?

Anzahl: _____

15. Wie häufig machen Ihre MitarbeiterInnen Überstunden?

- täglich
- mindestens 1 mal pro Woche
- mindestens 1 mal pro Monat
- seltener als 1 mal pro Monat

16. Wieviele Ihrer MitarbeiterInnen haben welchen Ausbildungsabschluß?

- Hauptschule _____
- Berufsfachschule _____
- Fachhochschule _____
- Hochschule _____
- anderen Abschluß _____
- kein Abschluß _____
- Auszubildende _____

17. Wieviele Ihrer MitarbeiterInnen arbeiten im:

- einfachen Dienst _____
- mittleren Dienst _____
- gehobenen Dienst _____

höheren Dienst _____

18. Für wieviele MitarbeiterInnen sind Sie weisungsbefugt?

nur fachlich _____

nur disziplinarisch _____

sowohl als auch _____

19. Welche Arbeitszeitmodelle werden in Ihrer Abteilung von wie vielen MitarbeiterInnen umgesetzt? (Mehrfachnennungen möglich)

| Ein-Personen-Modelle: | Anzahl Frauen | Anzahl Männer |
|---|---------------|---------------|
| ▪ Gleitzeit | | |
| ▪ regelmäßig reduzierte Tagesarbeitszeit | | |
| ▪ regelmäßig reduzierte Wochenarbeitszeit | | |
| ▪ unregelmäßig reduzierte Wochenarbeitszeit | | |
| ▪ Full-time Arbeitszeit mit flexibler Lage und flexiblem Arbeitsort (z.B. Telearbeit) | | |
| ▪ unregelmäßig reduzierte Jahresarbeitszeit | | |
| ▪ reduzierte Jahresarbeitszeit (Sabbatical) | | |
| ▪ flexibler Berufseinstieg | | |
| ▪ Altersteilzeit | | |
| Zwei-Personen-Modelle (Job-Sharing): | | |
| ▪ geteilte Woche mit aufeinanderfolgenden | | |

| | | |
|---|--|--|
| Arbeitstagen | | |
| ▪ geteilte Woche mit überlappenden Arbeitstagen | | |
| ▪ gleitender Berufsein- und ausstieg | | |
| Sonstiges | | |
| ▪ | | |
| ▪ | | |
| ▪ | | |

Ihre Stelle

Im zweiten Teil des Fragebogens stehen nun Fragen zu Ihrer Stelle im Vordergrund:

20. Wie lautet die genaue Bezeichnung Ihrer Stelle?

21. Wieviele Stunden beträgt Ihre durchschnittliche Arbeitszeit?

_____ Stunden

22. Von wann bis wann arbeiten Sie der Regel?

_____ Uhr bis _____ Uhr

23. Ihre Arbeitsmenge

- ist weitgehend konstant
- schwankt periodisch
- schwankt unvorhersehbar

Falls die Arbeitsmenge schwankt, was sind die häufigsten Ursachen für Schwankungen?

24. Wie häufig arbeiten Sie nach Feierabend und am Wochenende zu Hause?

Nach Feierabend:

- täglich
- mindestens 1 mal pro Woche
- mindestens 1 mal pro Monat
- seltener als 1 mal pro Monat

Am Wochenende:

- jedes Wochenende
- alle zwei Wochenenden
- mindestens 1 mal pro Monat
- seltener als 1 mal pro Monat

25. Gibt es auf Ihrer Stelle Anwesenheitserfordernisse im Sinne von Kernarbeitszeiten?

- nein
- ja

wenn ja, welches ist der zeitliche Rahmen?

26. Welche sonstigen Anwesenheitserfordernisse gibt es auf Ihrer Stelle?

feste Sprechzeiten für MitarbeiterInnen:
_____ Stunden pro Monat

feste Sprechzeiten für Kunden:

_____ Stunden pro Monat

persönliche Anwesenheitserfordernisse auf Sitzungen, in Gremien und Ausschüssen:

_____ Stunden pro Monat

Sonstige:

_____ Stunden pro Monat

_____ Stunden pro Monat

27. Wieviele Stunden im Monat verbringen Sie mit externen Terminen?

_____ Stunden pro Monat

28. Wieviele terminierte Einzelgespräche führen Sie pro Monat mit Ihren MitarbeiterInnen?

Fachgespräche mit MitarbeiterInnen

_____ Stunden pro Monat

Gespräche, die personale Belange betreffen

_____ Stunden pro Monat

29. Wie häufig müssen Sie mit Ihrem Vorgesetzten Rücksprache halten?

_____ pro Monat

30. Hinsichtlich ihres Umfangs/ihrer Anzahl sind die Rücksprachen mit dem Vorgesetzten insgesamt:

- angemessen
- eher zu viel
- eher zu wenig

31. Wie gestaltet sich die Terminplanung mit den folgenden Stellen für Sie in der Regel:

Bitte kreuzen Sie an:

a) Mit Mitarbeitern:

- | | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| völlig | | | | sehr |
| unproblematisch | | | | problematisch |

b) Mit Vorgesetzten:

- | | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| völlig | | | | sehr |
| unproblematisch | | | | problematisch |

c) Mit Externen:

- | | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| völlig | | | | sehr |
| unproblematisch | | | | problematisch |

32. Wieviele Tage im Jahr befinden Sie sich durchschnittlich auf Fortbildungen?

_____Tage pro Jahr

33. Wieviele Tage im Jahr befinden Sie sich üblicherweise auf Dienstreisen?

_____Tage pro Jahr

34. Müssen Sie per Handy erreichbar sein?

- ja
 nein

35. Wenn ja: Wie häufig wird pro Tag von Ihrer mobilen Erreichbarkeit Gebrauch gemacht?

_____mal pro Tag

36. Bezogen auf Ihren offiziellen Stellvertreter/ Ihre offizielle Stellvertreterin:

a) Welcher Hierarchie-Ebene gehört er oder sie an?

- Mitarbeiter-Ebene
 Referatsleiter-Ebene
 Abteilungsleiter-Ebene

b) Wieviel % Ihrer Tätigkeit kann er/sie bei **unvorhergesehenen** Krankheitsfällen übernehmen?

_____%

c) Wieviel % Ihrer Tätigkeit kann er/sie bei **geplanten** Urlaubsabwesenheiten übernehmen?

_____%

37. Haben Sie selbst eine offizielle Stellvertretung übernommen bzw. zugewiesen bekommen?

- nein
 ja

wenn ja, welche Stelle vertreten Sie offiziell?

38. Wie hoch ist der zeitliche Anteil an ihrer gesamten Arbeitszeit, der für die Erfüllung dieser Stellvertreterfunktion erforderlich ist?

_____Stunden pro Monat

Ihre Person

Zum Abschluß bitte ich Sie noch um ein paar Angaben zu Ihrer Person:

Geschlecht m w

Alter _____ Jahre

Wie wohnen Sie zur Zeit?

- allein
 mit Partner/in
 mit Partner/in und Kind/ern

Anzahl der Kinder: _____

Alter: _____

- Wochenendpendler
 sonstiges: _____

Wenn Sie zur Zeit keinen Partner/ keine Partnerin haben, gehen Sie bitte weiter zu Frage Nr. 41

39. Wenn Sie Ihre Ausbildung mit der Ihres Partners/Ihrer Partnerin ver-gleichen, wie qualifiziert ist Ihr Partner/Ihre Partnerin?

Bitte kreuzen Sie an:

Mein/e Partner/in hat eine:

- höhere** Qualifikation
 Qualifikation auf dem **gleichen** Niveau

geringere Qualifikation

40. In welchem Umfang geht Ihr/e Partner/in einer Berufstätigkeit nach?

Bitte kreuzen Sie an:

- ganztätig mit Überstunden
 ganztätig ohne Überstunden
 flexible Arbeitszeit
 Teilzeit
 z.Zt. noch in der Ausbildung
 z.Zt. arbeitslos
 Hausfrau/-mann

41. Bitte beschreiben Sie stichwortartig Ihren beruflichen Werdegang:

42. Wie lange arbeiten Sie schon auf dieser Stelle?
_____ Jahre

43. Wie lange schon in dieser Behörde? _____ Jahre

44. Gehen Sie in Ihrer Freizeit regelmäßigen, zeitintensiven Aktivitäten nach?

- ja
 nein

45. Wenn ja, nennen Sie bitte die 3 wichtigsten Aktivitäten und den ungefähren zeitlichen Aufwand:

1. _____: _____ Stunden pro Woche
2. _____: _____ Stunden pro Woche
3. _____: _____ Stunden pro Woche

46. Haben Sie bereits eigene Erfahrungen mit „Teilzeit“ sammeln können?

- ja, auf früheren Stellen
 ja, auf der jetzigen Stelle
 nein

47. Wie schätzen Sie die Teilbarkeit Ihrer Stelle ein?

Bitte kreuzen Sie an:

- problemlos
teilbar
überhaupt nicht
teilbar

48. Aufgrund welcher Anlässe käme es für Sie in Frage, Ihre Arbeitszeit zu reduzieren?

49. Wofür würden Sie die so gewonnene Zeit nutzen?

Vielen Dank für Ihre Mühe!



B - Tätigkeitsanalyse

TopS

TopSplitting

Im ersten Teil der Untersuchung haben wir einen Überblick über Ihre Abteilung und Ihre Stelle gewonnen. In diesem Teil möchten wir nun Ihre Tätigkeiten genauer betrachten.

Zunächst bitten wir Sie, auf dem Protokollblatt B1 stichpunktartig alle Aufgaben zu notieren, die Sie im Rahmen Ihrer Stelle ausführen. Aufgaben, die Sie in stellvertretender Funktion dauerhaft oder zeitweise wahrzunehmen, haben notieren Sie bitte gesondert auf den Protokollblättern. Diese brauchen in Teil B2 nicht eingehender beschrieben zu werden.

Damit wir die Tätigkeiten der UntersuchungsteilnehmerInnen miteinander vergleichen können, sollen Sie die notierten Aufgaben in einem zweiten Schritt, einem von acht Tätigkeitstypen zuordnen, und die Aufgaben dann – entsprechend der gestellten Fragen – genauer charakterisieren (B2). Diese Zuordnung hilft Ihnen auch zu überprüfen, ob Sie die eine oder andere Aufgabe in der Tätigkeitsübersicht (B1) vergessen haben.

Die acht Tätigkeitstypen:

Aus Perspektive des Aufgabenprofils:

1. Erbringende Tätigkeiten
2. Unterhaltende Tätigkeiten
3. Entwickelnde Tätigkeiten

Aus Perspektive des Tagesgeschäfts:

4. Korrektive Tätigkeiten
 5. Unterstützende Tätigkeiten
 6. Koordinierende Tätigkeiten
 7. Aktualisierende Tätigkeiten
 8. Motivierende Tätigkeiten
-

Um die Zuordnung der Aufgaben zu erleichtern, wird jeweils kurz erläutert, was unter den einzelnen Tätigkeitstypen zu verstehen ist. Sofern Beispiele angegeben werden, sind diese allgemein gehalten und dienen lediglich der groben Orientierung. Wenn Sie Ihre Aufgaben beschreiben, sollte dies wesentlich konkreter unter Darstellung eines typischen Vorgangs, Auftrags, Projekts etc. erfolgen.

Vielleicht fällt es Ihnen in dem einen oder anderen Fall schwer, eine Aufgabe zuzuordnen oder Sie entdecken, dass eine Aufgabe oder Aktivität mehrfach zugeordnet werden kann. Das ist kein Fehler Ihrerseits, sondern steckt meist in der Natur der Sache. Sollten Sie sich einmal nicht entscheiden können, welchem Tätigkeitstyp bzw. welchen Tätigkeitstypen Sie eine bestimmte Aufgabe oder Aktivität zuordnen können, beschreiben Sie diese bitte bei *einem* Tätigkeitstyp ausführlich und verweisen bei den anderen in Frage kommenden Tätigkeitstypen lediglich darauf.

Vielen Dank!

B1 Aufgabenübersicht (Protokollblätter)

Aufgaben in stellvertretender Funktion:

B2 Tätigkeitsanalyse

1. Erbringende Tätigkeiten

Aufgaben dieses Tätigkeitstyps dienen der **Erstellung von Dienstleistungen oder Produkten**. Sie ergeben sich aus dem **allgemeinen Auftrag** des Arbeitssystems, fallen in der Regel (zumindest in ähnlicher Weise) **wiederholt** an und werden im Rahmen der bestehenden Arbeitsorganisation erledigt. Aufgaben diesen Typs können alleine oder im Team bearbeitet werden. Eine Zuordnung von Verantwortlichkeiten ergibt sich in der Regel aus der bestehenden Arbeitsteilung.

Beispiele: Erlaß von Bescheiden, Erstellung von Ausschreibungen, Schreiben von Gutachten, Bearbeitung von Anträgen, Erstellen von Bebauungsplänen, Erarbeitung von Gesetzesentwürfen, Rechtsverordnungen und Verwaltungsvorschriften ...



Beschreiben Sie bitte im Folgenden, welche ‚erbringenden Aufgaben‘ Sie regelmäßig bearbeiten!

Erbringende Aufgabe 1-8

1. **Bezeichnung:**
2. Skizzieren Sie bitte kurz, wie Sie bei der Bearbeitung der Aufgabe vorgehen!

3. Innerhalb welcher zeitlicher Fristen ist dieser Aufgabentyp in der Regel zu bearbeiten? _____
4. Wie häufig arbeiten Sie an dieser Aufgabe?
 - täglich
 - wöchentlich
 - monatlich
 - jährlich
5. Bitte schätzen Sie: Wie hoch ist der zeitliche Anteil der Aufgabe an Ihrer Gesamttätigkeit?
_____ %
6. Sie erledigen diese Aufgabe gewöhnlich in Teamarbeit?
 - nein
 - ja

falls die Aufgabe im Team bearbeitet wird:

7. Wieviele MitarbeiterInnen gehören dem Team an?
8. Sie selbst haben in diesem Team eine
 - leitende Funktion
 - mitarbeitende Funktion
9. Bitte beschreiben Sie Ihre eigenen Aufgaben im Team:

2. Unterhaltende Tätigkeiten

Unterhaltende Tätigkeiten dienen der **Sicherstellung** derjenigen Ressourcen und Rahmenbedingungen, die erforderlich sind, um die Erbringung der Dienstleistungen oder Produkte eines Arbeitssystems zu gewährleisten. Unterhaltende Tätigkeiten werden in der Regel **unabhängig von den im Arbeitssystem zu erbringenden Dienstleistungen** erledigt und können sich beziehen auf:

- **Arbeitsmittel und Arbeitsinformationen** (z.B. das Erstellen von Statistiken, die EDV-Wartung, Budgetplanung, Erstellen des Jahresabschlusses, Kosten-/Leistungsrechnung, Überarbeiten von Richtlinien und Vorschriften)
- **Personal** (z.B. Durchführen und Protokollieren von Zielvereinbarungsgesprächen, Erstellen von Leistungsbeurteilungen, Einarbeitung von Mitarbeitern, Erstellen von Qualifizierungsplänen, Planung der personellen Gesamtausstattung, Auswahl neuer Mitarbeiter)
- **Umfeld** (bspw. im Rahmen von Repräsentationspflichten, Teilnahme an Ausschüssen und in Gremien, Geschäftsessen, Weihnachtsaktionen, PR-Aktionen)



Beschreiben Sie bitte im Folgenden, welche ‚unterhaltenden Aufgaben‘ Sie regelmäßig bearbeiten!

Unterhaltende Aufgabe 1-8

1. **Bezeichnung:**

2. Skizzieren Sie bitte kurz, wie Sie bei der Bearbeitung der Aufgabe vorgehen!

3. Wie häufig bearbeiten Sie diese Aufgabe?
 - täglich
 - wöchentlich
 - monatlich
 - jährlich

4. Bitte schätzen Sie: Wie hoch ist der zeitliche Anteil der Aufgabe an Ihrer Gesamttätigkeit?

_____ %

5. Der Auftrag für diese Aufgabe ist:
 - vorgegeben (z.B. durch Stellenbeschreibung, Weisung des Vorgesetzten)
 - selbstdefiniert

3. Entwickelnde Tätigkeiten

Aufgaben, die entwickelnden Tätigkeiten zuzuordnen sind, dienen der **Veränderung bestehender oder dem Aufbau neuer Arbeitsstrukturen und –prozesse** eines Arbeitssystems. Charakteristisch für Aufgaben dieses Tätigkeitstyps ist, dass sie einen gewissen **Sondercharakter** besitzen und in dieser Form meist **einmalig** zu bearbeiten sind. Das hat zur Konsequenz, dass zur Erledigung solcher Aufgaben Ziele erst definiert, Lösungswege gefunden und die Aufgaben in Teil-Aufgaben zerlegt werden müssen. Aufgaben diesen Typs können **alleine oder im Team** bearbeitet werden. Falls die Bearbeitung im Team erfolgt, müssen die Aufgaben zunächst den Mitarbeitern zugeteilt werden. D.h.: Eine für die Aufgabebearbeitung adäquate Arbeitsorganisation muss erst gefunden werden. Im Arbeitsalltag werden Aufgaben dieses Tätigkeitstyps häufig als **"Projekte"** bezeichnet.

Beispiele: Implementierung einer neuen Software, Restrukturierungsmaßnahmen in einer Abteilung, Einführung von Zielvereinbarungsgesprächen, Entwicklung einer neuen Dienstleistung, Einführung qualitätssichernder Maßnahmen, Entwurf eines neuen Ausbildungskonzepts ...



Beschreiben Sie bitte im Folgenden, welche ‚entwickelnden Aufgaben‘ Sie regelmäßig bearbeiten!

Entwickelnde Aufgabe 1-8

1. **Bezeichnung:**

2. Beschreiben Sie bitte den Inhalt der Aufgabe und die Ziele, die mit dieser Aufgabe verfolgt werden:

3. Seit wann arbeiten Sie an dieser Aufgabe?

4. Innerhalb welchen Zeitraumes soll die Bearbeitung der Aufgabe abgeschlossen werden?

5. In welcher Arbeitsphase befindet sich die Aufgabe momentan?
Beschreiben Sie dies bitte kurz:

6. Bitte schätzen Sie: Wie hoch ist der zeitliche Anteil der Aufgabe an Ihrer Gesamttätigkeit?

_____ %

7. Der Auftrag für diese Aufgabe ist

 vorgegeben (z.B. durch Stellenbeschreibung, Weisung des Vorgesetzten)
 selbstdefiniert

8. Resultiert die entwickelnde Aufgabe aus einem Problem in Ihrem Arbeitsbereich für das eine grundsätzliche Lösung erarbeitet werden soll?

- ja
 nein

9. Wenn ja, skizzieren Sie bitte kurz das Ausgangsproblem:

10. Erledigen Sie diese Aufgabe in Teamarbeit?

- nein
 ja

falls die Aufgabe im Team bearbeitet wird:

11. Wieviele Mitarbeiter gehören dem Team an?

12. Sie selbst haben in diesem Team eine

- leitende Funktion
 mitarbeitende Funktion

13. Bitte beschreiben Sie Ihre eigene Aufgabe im Team:

4. Korrektive Tätigkeiten

Aktivitäten diesen Typs dienen der Behebung von Störungen und Problemen, die der frist- und qualitätsgerechten Erledigung von Aufgaben entgegenstehen. Hierzu sind **zeitliche** und/oder **organisatorische Anpassungsleistungen** oder eine **inhaltliche Auseinandersetzung** und **Überarbeitung** erforderlich - ohne dass dabei jedoch die bestehenden Arbeitsstrukturen in Frage gestellt werden.

Beispielsweise können korrektive Aktivitäten darin bestehen eine Vertretung für einen Krankheitsfall zu suchen, einen Rechtsstreit abzuwickeln oder einen Streit unter Mitarbeitern zu schlichten.



Beschreiben Sie bitte im Folgenden, welche Störungen und Probleme regelmäßig ‚korrektive Aktivitäten‘ von Ihnen erfordern!

5. Unterstützende Tätigkeiten

Aktivitäten diesen Typs dienen der Unterstützung von Mitarbeitern bei der Aufgabenbearbeitung, um ein Arbeitsergebnis termin- und qualitätsgerecht zu erhalten. Die **inhaltlichen Unterstützungsleistungen** beziehen sich auf die Aufgaben von Mitarbeitern - ohne dass dabei jedoch die bestehenden Arbeitsstrukturen in Frage gestellt werden.



Beschreiben Sie bitte im Folgenden, welche Aufgaben Ihrer Mitarbeiter regelmäßig ‚unterstützende Aktivitäten‘ von Ihrer Seite erfordern!

6. Koordinierende Tätigkeiten

Aktivitäten dieses Tätigkeitstyps zielen darauf ab, die Arbeit vorgangs-, Aufgaben und projektübergreifend zu **planen**, zu **organisieren** und zeitlich zu **koordinieren**. Diese aufgabenübergreifende Koordination kann sich auf die eigene Arbeitsplanung, die abteilungsinterne Arbeitsplanung sowie die Koordination der Arbeit mit externen Stellen beziehen.

Ziel ist hierbei, die fristgerechte Bearbeitung aller Vorgänge, Projekte und Aufgaben sicherzustellen.



Beschreiben Sie bitte im Folgenden, welche ‚koordinierenden Aktivitäten‘ Sie regelmäßig unternehmen!

1.1 Koordination der eigenen Arbeit (aufgabenübergreifend)

| Bezeichnung der koordinierenden Aktivitäten | Häufigkeit: tägl., wöchentl./monatl./ jährlich | selbst definiert/ oder vorgegeben |
|---|--|---|
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |

1.2.1 Wie hoch ist der zeitliche Anteil dieser Aktivitäten an Ihrer Gesamttätigkeit?

_____ %

1.3 In Bezug auf welche Aufgabe(n) ergibt sich der größte Koordinationsbedarf bei der eigenen Arbeit?

2.1 Koordination der Arbeit innerhalb der Abteilung (aufgabenübergreifend)

| Bezeichnung der koordinierenden Aktivitäten | Häufigkeit: täglich, wöchl./monatl./jährl. | selbst definiert oder vorgegeben |
|---|---|-------------------------------------|
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |

2.2 Wie hoch ist der zeitliche Anteil dieser Aktivitäten an Ihrer Gesamttätigkeit?

_____ %

2.3 In Bezug auf welche Aufgabe(n) ergibt sich der größte Koordinationsbedarf innerhalb der Abteilung?

3.1 Koordination der Arbeit mit anderen Abteilungen/Ämtern und Externen (aufgabenübergreifend)

| Bezeichnung der koordinierenden Aktivitäten | Häufigkeit: täglich, wöchtl./monatl./jährl | selbst definiert oder vorgegeben |
|---|--|----------------------------------|
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |

3.2 Wie hoch ist der zeitliche Anteil dieser Aktivitäten an Ihrer Gesamttätigkeit?

_____ %

3.3 In Bezug auf welche Aufgabe(n) ergibt sich der größte Koordinationsbedarf mit anderen Ämtern/Abteilungen und Externen?

7. Aktualisierende Tätigkeiten

Aktivitäten im Rahmen aktualisierender Tätigkeiten dienen dazu, **sich selbst** und **andere** (Mitarbeiter, Vorgesetzte und Externe) **zu informieren** und **auf dem Laufenden** zu halten. Sie dienen der rechtzeitigen Wahrnehmung von und Information über Trends, Neuigkeiten, Veränderungen und Störungen und damit dem vorausschauenden Handeln der Führungsperson.



Beschreiben Sie bitte im Folgenden, welche ‚aktualisierenden Aktivitäten‘ Sie regelmäßig unternehmen!

1.1 Aktualisierende Aktivitäten die Sie regelmäßig ausführen, um *sich selbst* auf dem Laufenden zu halten:

| Bezeichnung der aktualisierenden Aktivitäten | <i>Häufigkeit:</i> tägl., wöchtl./monatl./jährl. | selbst definiert/ oder vorgegeben |
|--|--|-----------------------------------|
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |

1.2 Wie hoch ist der zeitliche Anteil dieser Aktivitäten an Ihrer Gesamttätigkeit?

_____ %

1.3 In Bezug auf welche Aufgabe(n) müssen ist es besonders wichtig **sich selbst** auf dem Laufenden halten?

2.1 Welche Aktivitäten führen Sie regelmäßig aus, um *Vorgesetzte und Mitarbeiter* auf dem Laufenden zu halten?

| Bezeichnung der aktualisierenden Aktivitäten | <i>Häufigkeit:</i> täglich, wöchtl./monatl./jährl. | selbst definiert/ oder vorgegeben |
|--|--|-----------------------------------|
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |

2.1.1 Wie hoch ist der zeitliche Anteil dieser Aktivitäten an Ihrer Gesamttätigkeit?

_____ %

2.3 In Bezug auf welche Aufgabe(n) ist es besonders wichtig Ihre/n Vorgesetzten auf dem Laufenden halten?

2.4 In Bezug auf welche Aufgabe(n) ist es besonders wichtig Ihre Mitarbeiter auf dem Laufenden halten?

3.1 Aktualisierende Aktivitäten, die Sie regelmäßig ausführen, um Externe (z.B. andere Ämter, Kunden) auf dem Laufenden zu halten?

| Bezeichnung der aktualisierenden Aktivitäten | Häufigkeit: täglich, wöchtl./monatl./jährl. | selbst definiert/ oder vorgegeben |
|--|---|-----------------------------------|
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |

3.2 Wie hoch ist der zeitliche Anteil dieser Aktivitäten an Ihrer Gesamttätigkeit?

_____ %

3.3 In Bezug auf welche Aufgabe(n) ist es besonders wichtig (abteilungs-) externe Personen auf dem Laufenden halten?

8. Motivierende Tätigkeiten

Aktivitäten, die der Motivierung dienen, können sich auf die eigene Arbeitsmotivation der Führungskraft sowie die Arbeitsmotivation von Mitarbeitern und Kollegen beziehen. Je nach Aufgabe können Sie in unterschiedlichem Ausmaß erforderlich sein.



Beschreiben Sie bitte im Folgenden, welche ‚motivierenden Aktivitäten‘ Sie regelmäßig unternehmen!

**1. Was tun Sie, um *sich selbst* bei der Arbeit zu motivieren?
Bei welchen Aufgaben ist dies in besonderem Maße erforderlich?**

**2. Was tun Sie, um *Ihre Mitarbeiter und Kollegen* bei der Arbeit zu motivieren?
Bei welchen Aufgaben ist dies in besonderem Maße erforderlich?**

Persönliche Einschätzung der Tätigkeitsanalyse

Abschließend bitte ich Sie noch um eine kurze Rückmeldung zu diesem Teil der Untersuchung:

1. Denken Sie, dass man Ihre Aufgaben mit dieser Einteilung in 8 Tätigkeitstypen adäquat abbilden kann?

- ja
 nein

2. Was hat gefehlt? Welche Aufgaben bzw. Tätigkeiten konnten Sie nicht zuordnen? Was haben Sie zur Charakterisierung Ihrer Stelle vermisst?

Vielen Dank für Ihre Mühe!

Code

Datum, Uhrzeit

Interviewleitfaden

1. Einleitung (5 Min.)

- Gespräch aufzeichnen
(Begründung: Gedächtnisstütze, volle Konzentration auf das Gespräch etc.)
- Dauer: 90 Minuten

- Bisher: Fragebögen ⇒ Kennenlernen Ihrer Abteilung und Ihrer Tätigkeit.
- **Jetzt:** mit Möglichkeiten und Grenzen einer AZ-Verkürzung auf Ihrer Stelle beschäftigen

- Das Gespräch ist folgendermaßen aufgebaut:
 1. kurz auf Antworten zu den Teilzeitfragen aus Teil A eingehen
 2. dann überlegen, wie es wäre, wenn Sie Ihre Arbeitszeit reduzieren,
 3. danach schauen, ob und wie Sie ihre Aufgaben anders organisieren könnten, wenn Sie Ihre AZ reduzieren. (Tätigkeitsübersicht als Grundlage)

2. Einstieg (5 Min.)

- Zusammenfassung der Antworten in Teil A (Nr. 48: "Anlässe für TZ-Arbeit" und 49: "Wofür würden Sie die so gewonnene Zeit nutzen?")

3. Szenario (20 Min.)

- Ich möchte, dass Sie sich nun in folgende Situation hineinversetzen:

Sie reduzieren Ihre Arbeitszeit um 30% für mindestens ein Jahr.

Was würde das für Sie bedeuten?

Hilfsfragen:

- ⇒ Welche Vorteile hätte das für Sie? (beruflich, andere Lebensbereiche)
- ⇒ Was würden Sie am wenigsten vermissen?
- ⇒ Welche Nachteile hätte das für Sie?
- ⇒ Wie würden wohl Ihre Mitarbeiter darauf reagieren, dass Sie Ihre Arbeitszeit reduzieren?
- ⇒ Was würde Ihr Vorgesetzter dazu sagen?
- ⇒ Was würden Ihre Kollegen davon halten?
- ⇒ Was würden Ihre Kunden bzw. die Personen, für die Sie Dienstleistungen erbringen, dazu sagen?
- ⇒ Wie passt das in Ihre Behörde/Organisation?
- ⇒ Was würde Ihre Partnerin/Ihr Partner dazu sagen?
- ⇒ Und Ihr Umfeld, Ihre Familie?

(Bei Schwerpunkt auf schwierige Bedingungen: darauf eingehen, aber Lösungsorientierung anstreben → Wie könnten Sie Ihre Arbeit möglichst günstig organisieren, damit...?)

4. Bisherige Teilzeit-Erfahrungen

→ Hier danach fragen, falls nicht bereits bei Szenario erwähnt.

- ⇒ Eigene Erfahrungen?
- ⇒ Erfahrungen von Mitarbeitern, Partner/Partnerin, Freunden, Bekannten etc.?

5. Tätigkeitsanalyse (45 Min.)

- Aufforderung, weiter bei der Vorstellung zu bleiben, dass AZ um 30% reduziert wird...
- Einzelne Tätigkeitstypen (Übersichtsblatt!) durchgehen:
 - ⇒ *Welche Aufgaben würden Sie abgeben,*
 - ⇒ *welche keinesfalls?*

 - ⇒ **Warum?**
 - ⇒ *An wen?*
- Wenn Begründungen der FK zu allgemein sind, bzw. sie auf nur auf der „man“-Ebene bleiben, nachhaken:
 - ⇒ *Welche Aufgaben würden **Sie persönlich** nun **tatsächlich** abgeben?*

- ✓ bei **erbringenden, unterhaltenden** und **entwickelnden** Tätigkeiten sehr sorgfältig sein
- ✓ Aufgaben, die Tagesgeschäft betreffen, können u.U. zusammengefaßt werden („Welche, der von Ihnen hier aufgeführten Tätigkeiten würden Sie abgeben?“)
- ✓ aber: konkret nachfragen bei **unterstützenden** Tätigkeiten und bei **aktualisierenden** Tätigkeiten besonders bei Punkt „Postdurchsicht“ nachhaken.
- ✓ bei **motivierenden** Tätigkeiten nachfragen, ob sie sich auf bestimmte Aufgaben beziehen, und was davon unbedingt beibehalten werden müsste (bezogen auf FK selbst und auf MA)
- ✓ Konkrete Beispiele nennen lassen und auch aufs Bsp. bezogen fragen, was die 30%ige Reduktion bedeuten würde!
- ✓ Nach Kernbereich/ Kernaufgaben fragen!
- ✓ „Hängt da Ihr Herzblut daran?“

Optional:

- auf "Restkategorie" aus Teil B (letzte Frage) eingehen:
 - ⇒ *Lassen sich diese Aufgaben abgeben oder nicht?*
 - ⇒ *Warum?*
 - ⇒ *An wen?*
- Nachfragen, ob der FK noch Tätigkeiten eingefallen sind, die nicht in Teil B erwähnt wurden.
- Nachhaken, wenn bei der Durchsicht von Teil B etwas besonders aufgefallen ist (z.B. ein Aufgabentyp komplett fehlt)
- Abschließende Frage zur Tätigkeitsanalyse, falls Probleme beim Ausfüllen aufgetreten sind bzw. wenn angegeben wurde, dass sich damit die Tätigkeiten nicht adäquat abbilden lassen.
 - ⇒ „Welche Einteilung würden Sie zur Beschreibung Ihrer Aufgaben wählen?“

6. Abschluß des Szenario-Teils:

- Aufgaben abzugeben, ist **ein** wichtiges Mittel, seine Arbeit anders zu organisieren. Bevor wir das Szenario wieder verlassen, würde ich Sie gerne fragen, welche anderen Maßnahmen noch erforderlich wären, wenn Sie Ihre AZ um 30% reduzieren wollten.

Hilfsfragen:

- ⇒ Technisch/organisatorisch?
- ⇒ Auf Qualifikation der MA bezogen etc. ?
- ⇒ Bezogen auf die **eigene Arbeitsweise**/ den **eigenen Arbeitsstil**?

7. Tätigkeitsagenda (falls vorliegend) (5 Min.)

Sie haben 1 Woche lang aufgeschrieben,

- welche Aufgaben Sie theoretisch hätten abgeben können,
- welche auf keinen Fall,
- und welche Sie tatsächlich abgegeben haben.

⇒ Was ist Ihnen beim Tagebuch-Führen aufgefallen?

⇒ Diskrepanzen, Schwierigkeiten, Erwartungen?

8. Teilbarkeitsfrage (5 Min.)

→ Sie haben sich jetzt intensiv mit Ihrer Tätigkeit auseinandergesetzt. Dadurch hat sich vielleicht auch Ihre Einschätzung der Teilbarkeit Ihrer Stelle geändert, deshalb möchten wir Sie hier - wie bereits in Teil A - noch einmal fragen:

⇒ Wie schätzen Sie die Teilbarkeit Ihrer Stelle ein?

→ *separates Blatt vorlegen mit Skala!!!*

9. Abschluss (10 Min.)

⇒ Gibt es noch etwas, das nicht zur Sprache gekommen ist, was Ihnen im Zusammenhang mit dem Thema "Arbeitszeitreduzierung" aber wichtig ist?

⇒ Hat die Teilnahme an der Untersuchung etwas bei Ihnen angestoßen?

⇒ Was hat Ihnen Spaß gemacht? Was hat Ihnen gefallen?

⇒ Was war mühselig? Was hat Ihnen nicht gefallen?

⇒ Wie lange haben Sie für das Ausfüllen der Unterlagen gebraucht? _____ Std.

- ggf. noch Systemanalyse ergänzen
- ggf. Fragebogen zum Arbeitsverhalten und Arbeitsumfeld herausgeben

10. Gesprächsausstieg (5 Min.)

Weiteres Vorgehen:

- Rückmeldung der Ergebnisse im Sommer in schriftlicher Form (anonymisiert!)
 - Eventuell noch Vorgesetzten-/ MitarbeiterInnen-Befragung
- ⇒ nochmal Einverständnis einholen und nach Name des Vorgesetzten fragen, sowie nach dessen Telefonnummer bzw. Anschrift!

Danke!